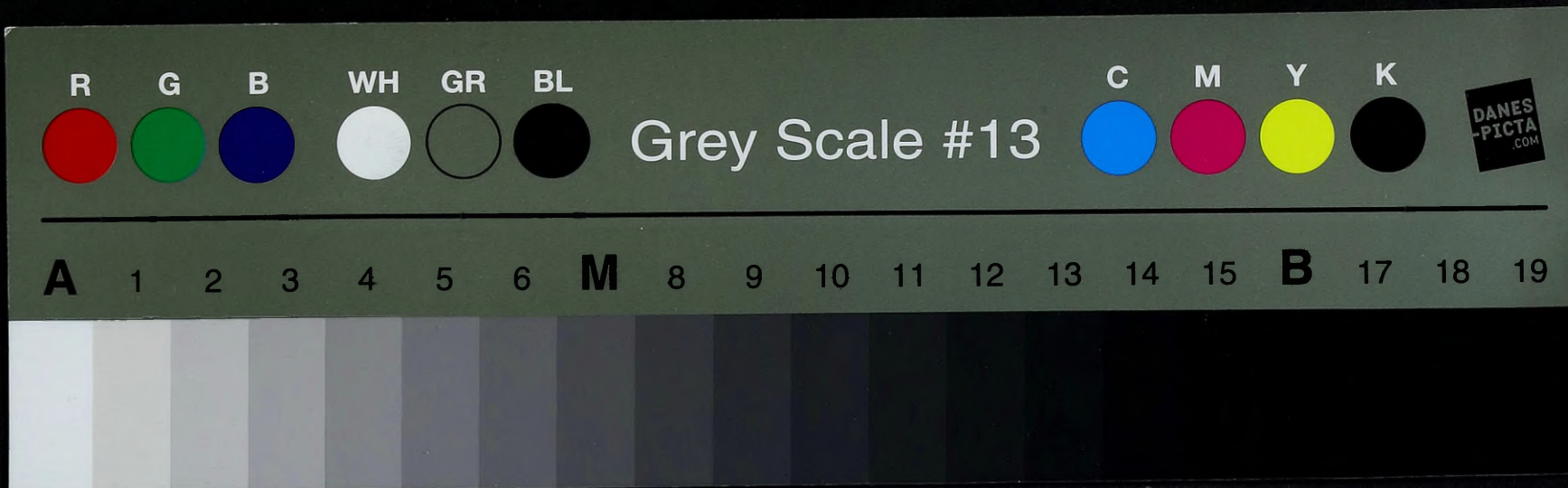




AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OBRONY POWIETRZNEJ

„SZKOLENIE”

PODSTAWOWE WARUNKI KSZTAŁTUJĄCE ZAKRES
I FORMY SZKOLENIA OPERACYJNO-TAKTYCZNEGO
SIŁ POWIETRZNYCH W PAŃSTWACH NATO

(1. etap badań)

61072

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej

S/702



004702-001-0

PNB

WARSZAWA

2000



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OBRONY POWIETRZNEJ



„SZKOLENIE”

PODSTAWOWE WARUNKI KSZTAŁTUJĄCE ZAKRES I FORMY SZKOLENIA OPERACYJNO- TAKTYCZNEGO SIŁ POWIETRZNYCH W PAŃSTWACH NATO

(1. etap badań)

STUDIUM OPERACYJNE



Spis treści

WSTĘP.....	3
PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA BADAWCZE.....	5
ZAKRES I FORMY SZKOLENIA OPERACYJNO-TAKTYCZNEGO SIŁ POWIETRZNYCH NATO – WSTĘPNE USTALENIA BADAWCZE.....	10
I. PODSTAWY TEORETYCZNE SZKOLENIA DOSKONALĄCEGO W ORGANIZACJI.....	18
1.1. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI	18
1.2. ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ.....	25
1.3. SZKOLENIE W ORGANIZACJI.....	34
1.4. WSPÓŁCZESNE TECHNIKI SZKOLEŃ	45
II. ZASADNICZE UWARUNKOWANIA POLITYCZNE KSZTAŁTUJĄCE PROCES SZKOLENIA WOJSKOWEGO NATO.....	61
2.1. KONCEPCJA STRATEGICZNA NATO.....	66
2.1.1. Dokumenty uszczegółowiające Koncepcję Strategiczną.....	69
2.1.2. Podstawowe założenia Nowej Koncepcji Strategicznej NATO.....	72
2.2. CELE I ZADANIA „PARTNERSTWA DLA POKOJU”	76
2.2.1. Proces Planowania i Oceny	82
2.2.2. System kształcenia i szkolenia w ramach PdP	85
III. MILITARNE UWARUNKOWANIA SZKOLENIA SIŁ POWIETRZNYCH NATO.....	90
3.1. ROLA SIŁ SOJUSZU	93
3.2. DOKTRYNA OPERACJI POŁĄCZONYCH	98
3.3. INTEROPERACYJNOŚĆ SIŁ ZBROJNYCH SOJUSZU	106
IV. PRAWNOMIĘDZYNARODOWE ASPEKTY UŻYCIA SIŁ POWIETRZNYCH.....	116
4.1. OGRANICZENIA UŻYCIA SIŁ POWIETRZNYCH	116
4.2. ASPEKTY PRAWNE UŻYCIA SIŁ POWIETRZNYCH W DZIAŁANIACH POZAWOJENNYCH	117
UOGÓLNIENIA I WNIOSKI.....	120
LITERATURA.....	124

ZESPÓŁ AUTORSKI

1. Mjr dr Mirosław MARCINIAK – (wstęp, założenia badawcze, rozdział II, III, IV, wnioski)
2. Płk dypl. nawig. Ryszard NIEDŹWIECKI – (rozdział I)

RECENZENT

Płk dr hab. Marian CIEŚLARCZYK

Wstęp

Wejście do struktur sojuszniczych NATO oraz konstytucyjny wymóg obrony niepodległości, nienaruszalności terytorium RP i bezpieczeństwa obywateli postawiło przed siłami zbrojnymi nowe cele i zadania. Do najistotniejszych z nich – w układzie międzynarodowym – należy zaliczyć zapewnienie możliwości współdziałania wybranych komponentów lub całości Sił Zbrojnych RP w układzie koalicyjnym (osiągnięcie interoperacyjności) poprzez dostosowanie struktur organizacyjnych, zapewnienie kompatybilności uzbrojenia i sprzętu technicznego oraz odpowiednie wyszkolenie dowództw, sztabów i wojsk przy jednoczesnym zachowaniu narodowego charakteru sił zbrojnych.

W układzie wewnętrznym aktualne pozostają cele i zadania wynikające z miejsca i roli sił zbrojnych w systemie obronności kraju; zapewnienie niezbędnego poziomu współdziałania z organami administracji państwowej i samorządowej oraz układem pozamilitarnym, gotowość do samodzielnego zażegnania konfliktów lokalnych, jak również zagwarantowanie bezpieczeństwa obywateli w okresie pokoju w przypadku katastrof, klęsk żywiołowych czy awarii przemysłowych.

Utrzymanie stałej gotowości i zdolności do realizacji tych zadań stanowi istotę działalności szkoleniowej sił zbrojnych.

Aktualnym problemem jest określenie interoperacyjnego systemu szkolenia sił zbrojnych, zasadniczych podmiotów i treści działalności szkoleniowej w powiązaniu z procesem integracji z Sojuszniczymi Siłami Połączonymi NATO.

Rozważania nad tak sformułowanym problemem powinny uwzględniać potrzeby i uwarunkowania szkoleniowe związane z członkostwem Polski w NATO, zakres dostosowania systemu szkolenia do wymogów i procedur stosowanych w strukturach i organach dowodzenia sojuszu, ścisłego współdziałania szkoleniowego z armiami państw sojuszniczych w ramach międzynarodowych struktur militarnych oraz wspólnych ćwiczeń i operacji (w tym pokojowych) prowadzonych w ramach układu koalicyjnego.

Ponadto, istota szkolenia polega na przygotowaniu sił zbrojnych do funkcjonowania w okresie pokoju, kryzysu i wojny rozumianej jako starcie

dwóch stron (państw, koalicji), a nie do wojny konkretnej, prowadzonej z określonym przeciwnikiem. Niemniej, w procesie szkolenia należy uwzględniać sytuację polityczną, zawarte sojusze i funkcjonujące koalicje oraz doświadczenia ostatnich konfliktów i wojen.

Dotychczasowe opracowania w obszarze problematyki szkolenia operacyjno-taktycznego sił powietrznych NATO mają charakter cząstkowy i ukierunkowany raczej na poznanie wybranych aspektów procesu szkolenia. Podjęte w 2000 roku w Dowództwie Wojsk Lotniczych i OP prace nad opracowaniem nowej metodyki szkolenia operacyjno-taktycznego WLOP nie zostały jeszcze zakończone. Autorzy niniejszej pracy badawczej, biorąc udział w pracy wspomnianego wyżej zespołu, uświadamiają sobie brak badań podstawowych we wspomnianym obszarze problemowym.

Nakreślona sytuacja problemowa uzasadnia podjęcie zadania naukowego zmierzającego do wygenerowania propozycji doskonalenia procesu szkolenia operacyjno-taktycznego polskich sił powietrznych, w aspekcie osiągania interoperacyjności z pozostałymi komponentami Sojuszniczych Sił Połączonych NATO.

Podjęte badania zamierza się prowadzić w trzech etapach, oraz osiągnąć następujące cele:

- Etap I – scharakteryzować podstawowe uwarunkowania kształtujące proces szkolenia operacyjno-taktycznego sił powietrznych NATO;
- Etap II – zidentyfikować i opisać systemy szkolenia sił powietrznych państw NATO oraz określić ich podstawowe charakterystyki systemowe;
- Etap III – ustalić zakres niezbędnych zmian w polskiej doktrynie szkolenia operacyjno-taktycznego sił powietrznych w procesie integracji z NATO.

Autorzy wyrażają przekonanie, że poczynione ustalenia badawcze oraz wygenerowane propozycje kierunków zmian w procesie szkolenia będą miały charakter rekomendacji teoretycznych (doktrynalnych) oraz praktycznych (organizacyjno-metodycznych), i znajdą zastosowanie w dokumentach normatywnych (instrukcjach, regulaminach) i innych dokumentach wyższego rzędu regulujących proces szkolenia operacyjno-taktycznego w siłach powietrznych RP, a także zostaną wykorzystane w działalności dydaktycznej Wydziału WLOP AON oraz szkoleniowej, w jednostkach polskich sił powietrznych.

Podstawowe założenia badawcze

Przeprowadzona w ramach badań wstępnych analiza literatury przedmiotu uprawnia do wyrażenia poglądu, że:

- niezbędnym jest utrzymywanie wysokiej aktywności szkoleniowej sił powietrznych RP w celu odpowiedniego ich przygotowania do wykonywania zadań typowych dla współczesnego spektrum działań bojowych (wojennych i pozawojennych) ;
- niezbędna jest implementacja do szkolenia operacyjno-taktycznego polskich sił powietrznych obowiązującej w NATO metodyki planowania i prowadzenia ćwiczeń SP (komponentu lotniczego);
- nieracjonalne jest prowadzenie w polskich siłach powietrznych, równoległe, dwóch odmiennych (narodowej i natowskiej) procedur przygotowania i prowadzenia ćwiczeń, dokumentacji ćwiczenia, procesu oceny ćwiczeń i meldowania, itp.
- niezbędnym jest adaptowanie do praktyki przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w siłach powietrznych rekomendacji wypracowanych w dziedzinie szkolenia doskonalącego, szczególnie w obszarze nauki o organizacji i zarządzaniu.

Powyższe wstępne ustalenia badawcze ukierunkowały poszukiwania w obszar teorii problemu szkolenia doskonalącego w organizacji oraz na poznanie podstawowych uwarunkowań procesu szkolenia operacyjno-taktycznego w siłach zbrojnych NATO.

Przedmiot badań

Całość tak ujętych problemów określa obszar prowadzonych badań w obrębie zjawisk związanych z prowadzeniem szkolenia operacyjno-taktycznego w siłach powietrznych państw NATO, w sytuacji uczestnictwa polskich sił zbrojnych w koalicyjnych działaniach militarnych NATO, w warunkach osiągnięcia zakładanego poziomu interoperacyjności sił powietrznych RP i NATO.

Przedmiotem badań są podstawy teoretyczne i zasadnicze uwarunkowania systemu szkolenia operacyjno-taktycznego w państwach NATO w czasie pokoju.

Cel badań

Celem badań jest **wypracowanie założeń teoretycznych systemu szkolenia operacyjno-taktycznego gwarantującego interoperacyjne użycie polskich sił powietrznych w działaniach wojsk NATO.**

Główny problem badawczy

Główny problem badawczy, wynikający z przyjętego celu badań, autor sformułował w postaci następującego pytania: ***Jak aspekty teoretyczne i praktyczne determinują zakres i formy szkolenia operacyjno-taktycznego sił powietrznych NATO?***

Problemy szczegółowe

Na podstawie wstępnie przestudiowanej literatury oraz sprecyzowanego celu badań, określono następujące problemy szczegółowe:

1. *Jakie podstawy teoretyczne warunkują szkolenie operacyjno-taktyczne w siłach powietrznych NATO?*
2. *Jakie uwarunkowania organizacyjne determinują szkolenie operacyjno-taktyczne w siłach powietrznych NATO?*
3. *Jakie wymagania spełnia szkolenie operacyjno-taktyczne w siłach powietrznych NATO?*

Zadania badawcze

Założony cel badań autorzy zamierzają osiągnąć poprzez realizację następujących zadań badawczych:

1. *Zinterpretować i implementować na potrzeby pracy stosowne rekomendacje metodologiczne w zakresie badań nad podstawowymi uwarunkowaniami szkolenia doskonalącego w organizacji.*
2. *Ustalić zakres i treść podstawowych uwarunkowań kształtujących proces szkolenia operacyjno-taktycznego sił powietrznych NATO.*

3. Zidentyfikować podstawy teoretyczne problemu szkolenia operacyjno-taktycznego.
4. Przeanalizować wybrane uwarunkowania kształtujące szkolenie operacyjno-taktyczne w siłach powietrznych NATO.

Założenia i ograniczenia przyjęte w badaniach

Podstawowe założenia i ograniczenia przyjęte w procesie badawczym tworzą następujące ustalenia:

- teoretyczne podstawy szkolenia operacyjno-taktycznego wypracowane zostały w obszarze wielu nauk i dyscyplin, ale najbardziej istotne dla prezentowanego w badaniach ujęcia są rekomendacje z zakresu nauki o organizacji i zarządzaniu;
- wnioskowanie o zewnętrznych w stosunku do sił powietrznych uwarunkowaniach szkolenia operacyjno-taktycznego powinno opierać się na tych czynnikach, które odzwierciedlają najbardziej istotne elementy charakterystyki kontekstualnej systemu sił powietrznych;
- podstawowym źródłem informacji o przedmiocie badań są dokumenty normatywne NATO w zakresie koncepcji i doktryn działania;
- polskie siły powietrzne będą - w miarę postępu procesu integracji - funkcjonować interoperacyjnie z pozostałymi komponentami sił zbrojnych NATO.

Podejście badawcze

Dążenie do zbadania szerokiego obszaru zjawisk związanych z problemem badawczym narzuca przyjęcie adekwatnej, holistycznej postawy badawczej. Jest ona również konsekwencją złożoności obiektu badań i jego relacji z innymi systemami (społecznymi, technicznymi itp.).

Na potrzeby prowadzonych badań przyjęto procedurę badawczą, w konstruowaniu której kierowano się głównie *podejściem systemowym*.

Przez podejście systemowe autor rozumie sposób myślenia, sposób rozwiązywania problemu lub sposób postępowania, w których zjawiska są traktowane kompleksowo w swoich zależnościach wewnętrznych i

zewnętrznych. Podejście systemowe charakteryzuje się kompleksowym spojrzeniem na obiekty społeczne, a także na zjawiska zachodzące wewnątrz tych obiektów.¹

Prezentowane podejście badawcze nacechowane było również nachyleniem w kierunku *podejścia sytuacyjnego – contingency approach*, będącego w pewnym sensie pochodną podejścia systemowego. Treść podejścia sytuacyjnego jest rozumiana jako potrzeba dostosowania organizacji do jej specyficznych warunków zewnętrznych i wewnętrznych, które powodują, że jest ona zjawiskiem unikatowym². Odmienność - pozornie identycznych - organizacji polega na tym, że:

- organizacja każdego typu pozostaje w bezpośredniej interakcji ze „swoim” fragmentem otoczenia zewnętrznego, który narzuca jej określone warunki;
- odmienność organizacji wynika z jej cech wewnętrznych (np. technologii, kultury organizacyjnej itp.).

Do rozwiązania problemów badawczych zastosowano ponadto szczegółowe i uniwersalne metody dociekań badawczych, a wśród nich - metody teoretyczne, jak np. analizę i krytykę piśmiennictwa, co pozwoliło dokonać oceny źródeł i literatury przedmiotu. Synteza oraz interpretacja logiczna posłużyła do wygenerowania wniosków niezbędnych do realizacji kolejnych etapów badań.

Cechą szczególną przedstawionego paradygmatu metodologicznego jest brak w założeniach badawczych hipotez. Jest to naturalną konsekwencją przyjętej perspektywy poznawczej opartej na koncepcji badań jakościowych,

W badaniach wykorzystano podejście G.Beckera, który wprowadził rozróżnienie kształcenia ogólnego i specjalistycznego. Stanowi ono uzasadnienie odmiennego traktowania ogólnego kształcenia szkolnego oraz szkolenia doskonalącego kwalifikacje pracowników już zatrudnionych.³

¹ Zob. A.K. Koźmiński, *Analiza systemowa organizacji*, Warszawa 1979, str. 14-15.

² Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Warszawa 1997, str. 50-52.

³ G.S.Becker, *Human Capital*, New York 1964.

Istotną rolę w prowadzonych badaniach ma przyjęcie za C. Stoddart modelu uwarunkowań polityki doskonalenia zasobów ludzkich w organizacji. Wyróżniona ona w nim czynniki stanowiących swoiste bodźce do działania w dziedzinie doskonalenia zawodowego pracowników:

- rywalizacja i naciski z politycznych (społecznych, ekonomicznych itp.) kręgów otoczenia organizacji
- rozwój nauki i postęp cywilizacyjny;
- cele i zadania oraz strategia organizacji;
- struktura i kultura organizacyjna;
- technologie i narzędzia;
- zasoby naturalne i sztuczne;
- oddolne naciski racjonalizacyjne.⁴

* * *

Niniejsze opracowanie zawiera deskrypcję wyników badań i składa się z wstępu, rozdziału metodologicznego, czterech rozdziałów merytorycznych oraz wniosków końcowych.

W rozdziale pierwszym zawarto uogólnienie teoretycznych aspektów szkolenia doskonalącego w organizacji.

Rozdział drugi zawiera charakterystykę podstawowych uwarunkowań politycznych kształtujących proces szkolenia wojskowego w NATO.

W rozdziale trzecim znajduje się charakterystyka militarnych uwarunkowań szkolenia sił powietrznych NATO.

Rozdział czwarty poświęcony jest prawnomiędzynarodowym aspektom użycia sił powietrznych.

⁴ D.M.Stewart, *polityka kierowania*, Warszawa 1996r, s.233.

Zakres i formy szkolenia operacyjno-taktycznego sił powietrznych NATO – wstępne ustalenia badawcze

System szkolenia sił powietrznych NATO nie jest systemem zintegrowanym.

Organizowanie i prowadzenie szkolenia sił zbrojnych NATO normowane jest szeregiem umów i przyjętych wspólnych standardów. W siłach powietrznych państw paktu północnoatlantyckiego szkolenie operacyjno-taktyczne prowadzone jest poprzez ćwiczenia narodowe i w ramach połączonych ćwiczeń sił powietrznych NATO. Szkolenie ukierunkowane jest na doskonalenie organizacji dowodzenia oraz użycia sił powietrznych w operacjach powietrznych w ścisłym współdziałaniu z siłami lądowymi i morskimi, wsparcia lotniczego sił lądowych w warunkach skoordynowanych działań bojowych ze wszystkimi rodzajami lotnictwa oraz doskonalenia systemów obrony powietrznej i przeciwlotniczej.

Ćwiczenia taktyczne sił powietrznych NATO zgrywane są z ćwiczeniami sił lądowych. W większości ćwiczeń sił powietrznych doskonalona jest taktyka prowadzenia działań w różnych sytuacjach bojowych, w dzień i w nocy, przy efektywnym wykorzystaniu właściwości taktyczno-technicznych różnych typów samolotów. Dużo uwagi poświęca się sposobom pokonania silnej obrony przeciwlotniczej przeciwnika. Siły powietrzne ćwiczą działania w skomplikowanych i szybko zmieniających się warunkach bojowych, zwłaszcza zwalczanie celów na małych wysokościach, likwidację luk i szybkie odtwarzanie sprawności systemu OP; doskonalą też współdziałanie z systemem powietrznego wykrywania i naprowadzania AWACS. W czasie ćwiczeń sprawdzane są nowe formy i metody działań, w tym dokładnego i terminowego rozpoznania powietrznego, kierowania atakami grup uderzeniowych lotnictwa taktycznego, skutecznego wsparcia lotnictwa sił lądowych, obrony przed zaawansowanym atakiem przeciwnika. Bardzo dużą wagę poświęca się wykorzystaniu środków przeciwdziałania radioelektronicznego. Szkolenie taktyczne sił powietrznych Niemiec i USA prowadzone według narodowych programów szkolenia, organizowane jest głównie na szczeblu skrzydła i eskadry, obejmuje zarówno szkolenie pojedynczych pilotów, jak i całych eskadr. Podstawowym jego celem jest

nauczenie oraz doskonalenie umiejętności walki i użycia broni pokładowej, trenowanie lotów grupowych i tankowanie w powietrzu, pokonywanie strefy OPL, a także współdziałanie z innymi grupami lotniczymi i pododdziałami wojsk lądowych. W procesie szkolenia szeroko wykorzystywane są doświadczenia z konfliktów lokalnych.

W Sojuszu Północnoatlantyckim za szkolenie sił powietrznych (SP) na szczeblu taktycznym odpowiedzialne są poszczególne państwa członkowskie. Natomiast za szkolenie SP na szczeblu operacyjnym odpowiedzialne jest Dowództwo SP Regionu (AIRNORTH).

Siły powietrzne państw NATO szkolone są według własnych narodowych systemów, częstokroć znacznie się między sobą różniących. Wynika to z odrębności tradycji sił powietrznych państw należących do NATO, ich bazy szkoleniowej, możliwości finansowych, stosunków społecznych itp. Wszystkie państwa obowiązują jednak standardy szkoleniowe ustanowione na szczeblu Kwatery Głównej NATO przez Grupę do Spraw Szkolenia (NATO Training Group – NTG).

Działalność szkoleniowa w SP podległych Dowództwu AIRCENT ukierunkowana jest na przygotowanie i utrzymanie w gotowości do prowadzenia działań sił natychmiastowego i szybkiego reagowania oraz części narodowych sił powietrznych wydzielonych przez państwa członkowskie do NATO. Siły te powinny być zdolne do realizacji zadań bojowych w myśl nowej koncepcji strategicznej „wysuniętej obecności”. Koncepcja ta zakłada możliwość wykorzystania wysoce manewrowych sił NATO do rozwiązywania sytuacji kryzysowych bądź podjęcia skutecznych działań zgodnie z planami obronnymi NATO.

Podstawowym celem szkolenia operacyjnego w SP NATO jest przygotowanie: dowództw, sztabów i wojsk do prowadzenia działań bojowych. Cel ten osiąga się głównie poprzez intensywne, realistyczne, wieloszczeblowe i kompleksowe szkolenie, prowadzące do osiągnięcia i doskonalenia odpowiedniego poziomu umiejętności poszczególnych dowództw, sztabów i wojsk.

Innymi, nie mniej ważnymi celami systemu szkolenia sił powietrznych NATO są:

- a) rozwiązywanie na każdym szczeblu dowodzenia problemu: „Jak szkolić podwładnych do prowadzenia walki?”;
- b) przygotowanie dowództw, sztabów i wojsk do prowadzenia działań przewidzianych dla nich w czasie wojny;
- c) wyszkolenie stanów osobowych w taki sposób, aby mogły one uzyskać zwycięstwo w prowadzonej walce i jak najdłużej zachować zdolność bojową;
- d) prowadzenie szkolenia w warunkach maksymalnie zbliżonych do realnego pola walki;
- e) ćwiczenie technik i procedur zintegrowanego dowodzenia i kierowania;
- f) przestrzeganie zgodności nauczanej taktyki działania z obowiązującą doktryną;
- g) kompleksowe ćwiczenie wszystkich systemów wsparcia, niezbędnych do zabezpieczenia prowadzonych działań bojowych.

Jednym z podstawowych rodzajów szkolenia są ćwiczenia, prowadzone w celu rozwijania umiejętności współdziałania i doskonalenia w zespołowym działaniu pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych różnych rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk oraz ośrodków dowodzenia w warunkach zbliżonych do rzeczywistych a mających wpływ na realizację Głównego Planu Obrony NATO.

Ćwiczenia prowadzone w NATO ukierunkowane są na:

- a) sprawdzenie, ocenę i doskonalenie politycznych, wojskowych i cywilnych aspektów dotyczących planów, procedur i przedsięwzięć realizowanych przez sojuszników w czasie kryzysu lub wojny;
- b) sprawdzenie, ocenę i doskonalenie gotowości oraz zdolności bojowej połączonych sił zbrojnych do prowadzenia działań;
- c) sprawdzenie, ocenę i doskonalenie zasadniczych planów sojuszniczych dotyczących:
 - wielkości sił zbrojnych wydzielanych przez państwa członkowskie NATO;
 - zasad prowadzenia kolektywnej obrony;
- d) testowanie i ocenę systemu łączności i dowodzenia NATO;

- e) promowanie wzajemnego zrozumienia, zaufania oraz współpracy pomiędzy dowództwami, sztabami i żołnierzami oraz personelem cywilnym państw-członków NATO;
- f) testowanie, ocenę i doskonalenie planów oraz przedsięwzięć zabezpieczających wojska operacyjne przez obronę cywilną, jak również promowanie cywilno-wojskowej współpracy;
- g) doskonalenie interoperacyjności oraz uzgodnień standaryzacyjnych dotyczących doktryn, sprzętu, procedur i terminologii, używanych w czasie wspólnych ćwiczeń przez państwa Sojuszu.

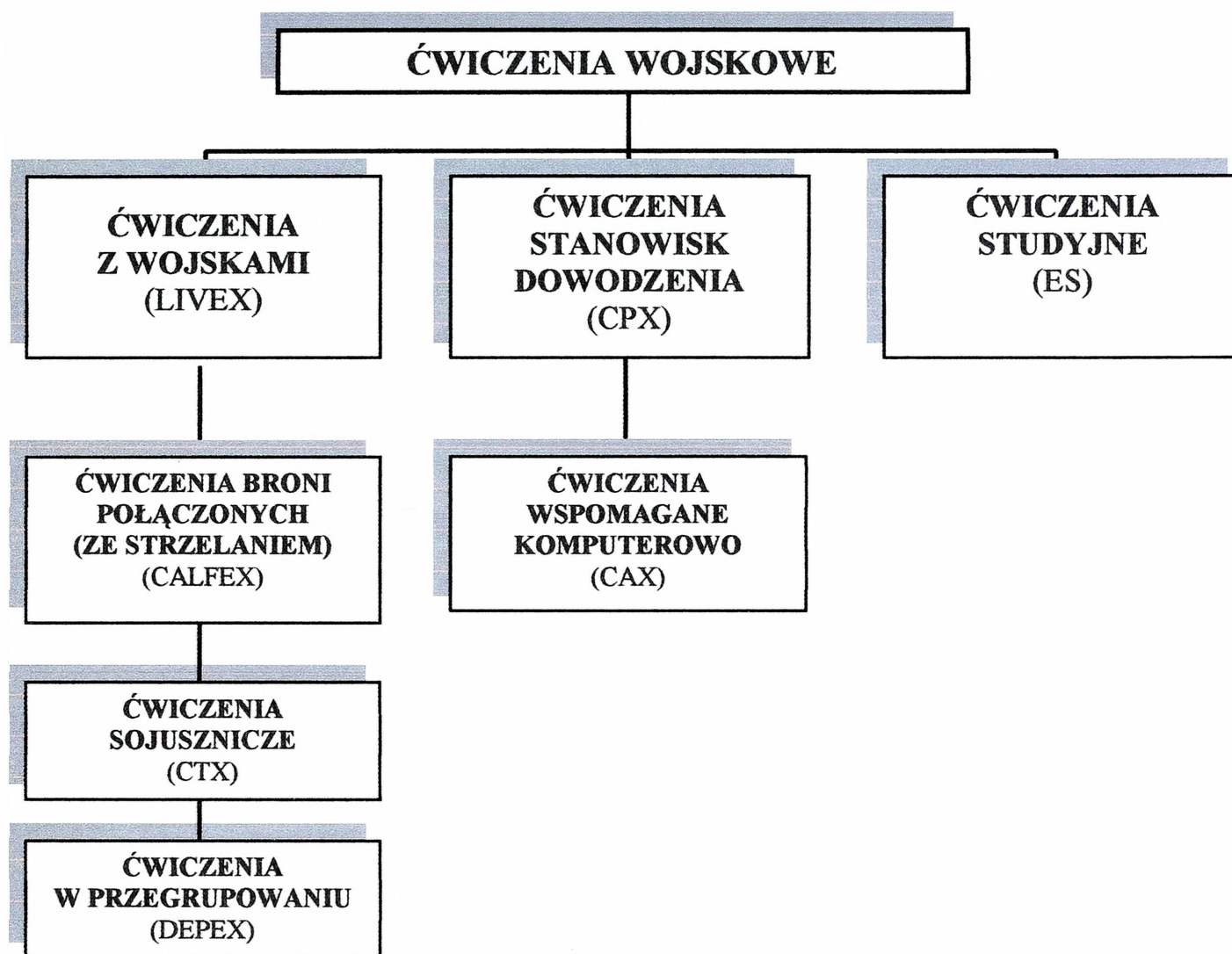
W procesie szkolenia stosowane są różnorodne formy i metody uwzględniające z jednej strony specyfikę realizowanych przedsięwzięć, z drugiej natomiast poziom przygotowania i możliwości percepcji wiedzy i opanowania umiejętności przez szkolonych.

W praktyce szkoleniowej SP NATO realizuje się różne rodzaje ćwiczeń. Umownymi kryteriami ich podziału są:

- cel ćwiczenia (purpose);
- forma ćwiczenia (form);
- typ ćwiczenia (type);
- rozmach ćwiczenia (extent);
- zakres kontroli (methods of control).

Dodatkowo ćwiczenia można podzielić według:

- liczbę ćwiczących szczebli dowodzenia;
- liczbę ćwiczących stron;
- scenariusz.



Rys. 1. Podział ćwiczeń sił powietrznych NATO

Źródło: opracowanie własne

Ćwiczenia operacyjno-taktyczne mogą być jednoszczeblowe, dwuszczeblowe i wieloszczeblowe. Ze względu na rozmach, w siłach powietrznych NATO w Europie Centralnej, stosuje się ćwiczenia operacyjne (organizuje AIRCENT) i taktyczne (organizuje ICAOC).

Prowadzone w siłach powietrznych NATO ćwiczenia operacyjno-taktyczne występują jako jedno lub dwustronne. Ćwiczenia operacyjno-taktyczne prowadzone są zarówno z udziałem wojsk, jak i bez udziału wojsk.

Ćwiczenia z wojskami wymagają zaangażowania znacznej ilości środków materiałowych, zapewnienia uczestniczącym w nim pododdziałom swobody manewru oraz możliwości wykorzystania organicznych i wspierających systemów uzbrojenia (z użyciem amunicji bojowej włącznie). Umożliwiają one zgrywanie wszystkich ćwiczących pododdziałów (bojowych,

wsparcia i zabezpieczenia). Duże wymagania pod względem zabezpieczenia materiałowego i nakładów finansowych ograniczają możliwość ich prowadzenia na wyższych szczeblach dowodzenia. Zapewniają doskonalenie umiejętności pojedynczych żołnierzy i jednostek sił powietrznych w realnych warunkach, w takich dziedzinach jak:

- przygotowanie i kierowanie ogniem;
- dowodzenie w warunkach realnego pola walki (hałas, zakłócenia);
- doskonalenie techniki przemieszczania się na polu walki;
- zgrywanie wszystkich przedsięwzięć wsparcia ogniowego;
- nauczanie taktyki działania małych pododdziałów;
- przestrzeganie warunków bezpieczeństwa.

Ćwiczenie broni połączonych z ostrym strzelaniem (CALFEX) są to ćwiczenia charakteryzujące się potrzebą wysokich nakładów oraz zaangażowaniem dużych sił i środków. W ćwiczeniach tego typu jednostki biorące w nich udział przegrupowują się i wykonują manewry wykorzystując organiczne i wspierające systemy uzbrojenia przy użyciu bojowej amunicji.. Biorą w nich również udział systemy wsparcia i zabezpieczenia działań bojowych w ramach ogólnego systemu BOS (Battlefield Operating System) - Bojowego Systemu Operacyjnego.

Ćwiczenie sojusznicze (CTX) to ćwiczenia, w których biorą udział wojska co najmniej dwóch sojuszniczych armii.

Ćwiczenia w przegrupowaniu /DEPEX/ To ćwiczenia, w których szkoli się pojedynczych żołnierzy, jednostki i współdziałające z nimi instytucje w procedurach i wykonywaniu zadań związanych z przegrupowaniem wojsk z rejonu stałego pobytu do rejonu ewentualnego prowadzenia działań bojowych.

Ćwiczenia stanowisk dowodzenia (CPX) Ćwiczenia te prowadzone są zazwyczaj w terenie, ale również i w pomieszczeniach. Warunkiem ich realizacji jest rozwinięcie stanowiska dowodzenia. Wymagają dużego zaangażowania sił, środków oraz czasu. Ćwiczenia tego typu stanowią rozwinięcie ćwiczeń typu MAPEX dla sztabów i wszystkich dowódców w zakresie dowodzenia i prowadzenia działań bojowych przy wykorzystaniu systemów łączności. CPX prowadzone są często jako gra symulacyjna lub

jako część większych ćwiczeń. Stanowiska dowodzenia w tego rodzaju ćwiczeniach mogą być rozwijane na zmniejszonych odległościach. W ćwiczeniach tych dowódców i sztaby szkoli się w zakresie:

- tworzenia i zgrywania zespołów roboczych;
- obiegu informacji zgodnie ze standardowymi procedurami działania;
- przygotowywania kalkulacji, planów i rozkazów;
- rozwijania i wykorzystywania systemów łączności;
- przemieszczania dowództw i stanowisk dowodzenia;
- integracji i synchronizacji działań w ramach systemu operacyjnego pola walki;

Ćwiczenie wspomagane komputerowo (CAX) jest odmianą dwustronnego ćwiczenia dowódczo-sztabowego z tą tylko różnicą, że stroną przeciwną jest komputer. Dostarcza on rozwiązań sytuacyjnych i wiadomości z pola walki (zamiast zespołów podgrywających). Zapewnia warunki do szkolenia dowództw i sztabów w podejmowaniu decyzji oraz prowadzeniu działań wojennych. Modele symulacyjne obejmują wszystkie systemy walki, zapewniając tym samym możliwość udziału w ćwiczeniu przedstawicieli różnych rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk. W wyniku zastosowania odpowiednich komputerowych modeli symulacyjnych, związanych z aplikacyjnym działaniem jednostek oraz działań rzeczywistych, ocenianych przez aparat rozjemczy, ćwiczące dowództwa i sztaby wszystkich szczebli dowodzenia mają nie tylko możliwość bieżącego śledzenia rezultatów działań bojowych, ale również wpływania na ich przebieg przez odpowiednie użycie posiadanych sił i środków. Ćwiczącym dowódcom umożliwia to śledzenie przebiegu działań na dowolnie wybranym odcinku, gdzie były rozgrywane wcześniejsze epizody ćwiczenia.

Ćwiczenia studyjne (ES) prowadzone są zarówno w pomieszczeniach, jak i w terenie. Warunkiem ich realizacji jest rozwinięte stanowisko dowodzenia. Wymagają dużego zaangażowania sił, środków oraz czasu. Prowadzone są często jako gra symulacyjna lub jako część większych ćwiczeń. Stanowiska dowodzenia w tego rodzaju ćwiczeniach mogą być rozwijane na zmniejszonych odległościach. W ćwiczeniach tego rodzaju dowódców i sztaby szkoli się w zakresie

tworzenia i zgrywania zespołów roboczych, obiegu informacji zgodnie ze standardowymi procedurami działania, przygotowywania kalkulacji, planów i rozkazów, rozwijania i wykorzystywania systemów łączności, przemieszczania dowództw i stanowisk dowodzenia.

Podstawową formą ćwiczeń prowadzonych w NATO od 1990 roku stały się wieloszczeblowe, dwustronne, kombinowane ćwiczenia dowódczo-sztabowe z zastosowaniem symulacji komputerowej. Modeluje się w nich sytuacje bojowe wynikające z myśli przewodniej ćwiczenia (sytuacji operacyjno-taktycznej).

Istota koncepcji ćwiczenia kombinowanego, wspomaganego komputerowo polega na integracji trzech tradycyjnych form szkolenia operacyjno-taktycznego (ćwiczenia szkieletowego, dowódczo-sztabowego ćwiczenia z rozwiniętymi w terenie elementami dowodzenia różnych szczebli oraz wieloszczeblowego, dwustronnego ćwiczenia taktycznego z wojskami) z ćwiczeniem dwustronnym, prowadzonym z użyciem modeli symulacji działań bojowych.

I. PODSTAWY TEORETYCZNE SZKOLENIA DOSKONALĄCEGO W ORGANIZACJI

1.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) należy do praktycznej sfery działalności organizacji. Obejmuje ono zatrudnienie, rozwój i nagradzanie ludzi oraz kształtowanie właściwych stosunków między przełożonymi a podwładnymi. Jego celem jest rozwiązywanie problemów i wykonywanie zadań, koniecznych do sprawnego funkcjonowania organizacji. Według klasycznej definicji, ZZL powinno umożliwić efektywne współdziałanie części, aby mogły się one przyczynić do powodzenia całości⁵. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest działalnością interdyscyplinarną, wobec tego należy w niej brać pod uwagę psychologiczne, kulturalne, prawne i etyczne uwarunkowania, w których przebiega. Problemami ZZL zajmują się wszyscy szefowie, ale szczególnie istotną rolę do spełnienia mają w tym względzie specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi.

Zarządzanie zasobami ludzkimi definiowane jest również jako: „zestaw wzajemnie powiązanych działań mających uwarunkowanie ideologiczne i filozoficzne”⁶.

Szczegółowe cele ZZL obejmują⁷:

- pozyskanie i zatrzymanie w organizacji wykwalifikowanych, zaangażowanych i dobrze umotywowanych pracowników;
- podnoszenie i rozwijanie wrodzonych możliwości ludzi - ich wkładu, potencjału i zdolności - przez zapewnienie szkoleń i ciągłych szans rozwoju;
- stworzenie klimatu umożliwiającego utrzymywanie produktywnych i harmonijnych relacji między kadrą kierowniczą a podwładnymi, sprzyjających rozwijaniu się poczucia wzajemnego zaufania;
- stworzenie warunków sprzyjających pracy zespołowej i elastyczności;

⁵ M. Adamiec, B. Kożusznik, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wydawnictwo AKADE, Katowice 2000.

⁶ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 20

⁷ Tamże, s. 19-20

- pomaganie organizacji w utrzymaniu równowagi i przystosowaniu się do potrzeb rozmaitych grup interesów (*stakeholders*), takich jak władze, agencje rządowe, przełożeni, podwładni i ogół społeczeństwa;
- zapewnienie, by pracowników ceniono i nagradzano za ich pracę i osiągnięcia;
- uwzględnianie różnic w potrzebach poszczególnych osób i grup pracowników, stylu pracy i aspiracji;
- zapewnienie wszystkim równych szans;
- przyjęcie etycznych zasad zarządzania pracownikami, opierających się na trosce o ludzi, sprawiedliwości i przejrzystości;
- utrzymanie i polepszanie fizycznej i umysłowej kondycji pracowników.

Nowe rozumienie roli czynnika ludzkiego w strategii organizacji wpływa na rozwój teorii ZZL. W literaturze przedmiotu akcentuje się rolę odpowiednio przygotowanych i umotywowanych ludzi w uzyskiwaniu przewagi nad innymi organizacjami⁸.

Strategicznym celem organizacji powinno być dopasowanie zasobów ludzkich do jej obecnych i przyszłych potrzeb w oparciu o założenie, iż potencjał organizacji zależy od potencjału jej zasobów. W praktyce oznacza to położenie nacisku na **rozwój kapitału intelektualnego i zarządzanie wiedzą**. Wiedza - nie jest zagregowaną informacją - wynika z pracy ludzi, z ich doświadczenia. Zarządzanie wiedzą wymaga rozpoznania i analizy dostępnych i wymaganych zasobów wiedzy oraz procesów z nimi związanymi a także opracowania działań w celu rozwoju zarówno zasobów jak i procesów w celu sprostania celom organizacji.

Aby poradzić sobie z tym trudnym wyzwaniem organizacje powinny:

- posiadać wspólne słownictwo - by zapewnić poprawne rozumienie wiedzy,
- zidentyfikować i modelować swoją wiedzę,
- dzielić się swoją wiedzą i być w stanie ponownie jej używać,
- wykreować kulturę, która sprzyja dzieleniu się wiedzą.

⁸ M. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985.

C. Prahalad i G. Hamel, *The core competences of the corporation*, „harward Business review”, maj-czerwiec 1990, s. 79-91.

Analizując potrzeby organizacji, należy pamiętać o potrzebach ludzi. Każda organizacja stanowi bowiem społeczność złożoną z podmiotów reprezentujących różne interesy, które należy zidentyfikować i uszanować. Grupy interesów to „dowolne grupy lub osoby indywidualne, które mogą wywierać wpływ na realizację celu organizacji lub których realizacja tych celów może w jakiś sposób dotyczyć”⁹.

Troska o ludzi implikuje etyczne podejście do zarządzania nimi. Oto cztery zasady etycznego zarządzania zasobami ludzkimi¹⁰:

- szacunek dla człowieka - przyznanie ludziom prawa głosu,
- wzajemny szacunek - tworzenie w organizacjach społeczności interesów i rozwiązywanie konfliktów wynikających ze złego komunikowania się,
- proceduralna sprawiedliwość - zajmowanie się wszystkimi kwestiami dotyczącymi sposobów traktowania ludzi,
- przejrzystość - otwartość i wyjaśnianie pracownikom propozycji, decyzji i procedur kadry kierowniczej.

Rozwój koncepcji ZZL

Zarządzanie zasobami ludzkimi pojawiło się jako zdefiniowane pojęcie w połowie lat 80., kiedy to amerykańscy naukowcy opracowali dwa jego modele. Nazwano je odpowiednio: „modelem Fombruna i innych”¹¹ oraz „modelem harwardzkim”.

Fombrun¹² uważa, że systemy ZZL i struktura organizacji powinny być spójne ze strategią organizacji, a ponadto prezentuje pogląd, że kwestię zasobów ludzkich należy rozpatrywać z taką samą uwagą jak inne problemy kierowania organizacją.

Drugi model ZZL (harwardzki) opracował M. Beer¹³. Model ten powstał w oparciu o założenie, iż istnienie różnego rodzaju nacisków zewnętrznych i wewnętrznych, jakim poddawane są współczesne

⁹ R. Freeman, J. Medoff, *What do Unions do?*, Basic Books, New York, 1984.

¹⁰ D. Winstamey i K. Stuart-Smith, *policing performance: the ethics of performance management*, „Personal Review”, lato 1996, s. 66-84.

¹¹ P. F. Boxall, *Strategik HRM: a beginning, a new theoretical direction*, „Human Resource Management Journal”, 2(3), 1992, s. 61-79.

¹² C. Fombrun, N. Tichy, M.A. Davanna, *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York, 1984.

¹³ M. Beer, B. Spector, P.R. Lawrence, D. Quinn Mills, *Reward systems*, w: „Managing Human assets”, The Free Press, New York, 1984.

organizacje, wymaga strategicznej perspektywy w spojrzeniu na ludzkie zasoby. W modelu harwardzkim, nacisk położony jest na działania promujące współzależność - celów, wpływów, wzajemnego szacunku, wspólnych korzyści oraz wspólnej odpowiedzialności. Znaczenie tego modelu dla teorii i praktyki ZZL wynika z uznania ZZL za integralną częścią zarządzania.

Duże zasługi w opracowanie koncepcji ZZL wnieśli Brytyjczycy: David Guest, Karen Legge, Chris Hendry, Andrew Pettigrew oraz Keith Sisson i John Storey. Wspólną cechą przyjmowanych przez nich rozwiązań jest położenie nacisku na:

- **strategiczne dopasowanie (integrację)** strategii organizacji i strategii ZZL;
- **spójność** zintegrowanej polityki dotyczącej zasobów ludzkich;
- **zaangażowanie** – rozumiane jako potrzeba pozyskania ludzi dla misji i wartości organizacji;
- **traktowanie ludzi jako kapitał**, w który można inwestować przez szkolenia i programy rozwoju, by zwiększyć ich zainteresowanie organizacją i poprawić perspektywy kariery - oznacza to rozwijanie kwalifikacji zawodowych w zależności od potrzeb organizacji oraz „zarządzanie wiedzą” (upewnienie się, że organizacja właściwie rozpoznaje wiedzę potrzebną do realizacji jej celów oraz podjęcie kroków do zdobycia i rozwinięcia tego intelektualnego kapitału);
- **odpowiedzialność kadry kierowniczej** - przekonanie, że ZZL jest działaniem kierowanym przez przełożonych najwyższego szczebla.

Najważniejsze zadania ZZL

Obszar zainteresowań specjalistów ds. zasobów ludzkich obejmuje różnorodne aspekty funkcjonowania organizacji. Zadania realizowane przez nich obejmują między innymi: projektowanie struktur organizacji i stanowisk (job desig), kształtowanie odpowiednich stosunków międzyludzkich, pozyskiwanie kandydatów, udział w tworzeniu modeli zarządzania przez efekty, rozwój zasobów ludzkich oraz wynagrodzenia.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi (*strategie human resource management*) to metoda podejmowania decyzji związanych z intencjami organizacji wobec ludzi. Zajmuje się ono zależnością pomiędzy

ZZL a strategicznym zarządzaniem organizacją. Strategiczne ZZL odnosi się do ogólnego kierunku, w którym pragnie podążać organizacja, chcąc osiągać swoje cele za pośrednictwem ludzi. Ponieważ to właśnie ludzie wdrażają plan strategiczny, uważa się, że kadra kierownicza najwyższego szczebla musi w pełni wziąć pod uwagę ten kluczowy czynnik przy opracowaniu strategii organizacji. Rozpatrywane w ten sposób strategiczne ZZL jest integralną częścią strategii organizacji.

Strategiczne ZZL obejmuje szeroki zakres problemów organizacji związanych ze strukturą i kulturą, zarządzaniem przez zmiany, efektywnością organizacji, skutecznością działania, kompetencjami, doбором zasobów pod kątem przyszłych wymagań organizacji oraz ogólnym rozwojem podwładnych. Ogólnie rzecz biorąc, pojęcie to odnosi się do wszystkich głównych zagadnień związanych z ludźmi, które mają wpływ lub są ujęte w planach strategicznych organizacji i przyczyniają się do wprowadzania harmonogramów zmian, które z kolei wyrażają intencje dotyczące sposobów rozstrzygnięcia tych zagadnień. Strategiczne ZZL stwarza ramy, w obrębie których można sformułować zintegrowane strategie zasobów ludzkich związane z podstawowymi zagadnieniami dotyczącymi pozyskiwania, rozwoju, wynagradzania oraz relacji pomiędzy członkami organizacji.

Ogólne cele ZZL znajdują odzwierciedlenie w strategii organizacji przez wytyczenie, w często niestabilnym środowisku, kierunku działania w taki sposób, by można było przełożyć potrzeby organizacji na spójną i praktyczną politykę oraz programy. Strategiczne ZZL powinno stworzyć wytyczne dla skutecznego działania, a ostatecznym sprawdzianem praktyczności jego zastosowania jest stopień, w jakim stało się ono bodźcem do tego działania.

Zarządzanie strategiczne oznacza wybieganie myślą w przyszłość i zastanawianie się, jakie cele będą wtedy do osiągnięcia.

Strategia określa w jakim kierunku organizacja chce zmierzać oraz w jaki sposób zamierza tam dotrzeć. Jest to deklaracja intencji, która definiuje sposób osiągnięcia celu końcowego i jest związana z długofalową alokacją znaczących zasobów organizacji. Strategia to także postawa wobec metod rozstrzygnięcia krytycznych zagadnień lub postępowania z czynnikami przyczyniającymi się do sukcesu. Decyzje strategiczne mają na celu

wywarcie znaczącego i długofalowego wpływu na zachowanie i sukces organizacji.

Zastosowanie w strategii metod zarządzania zasobami ludzkimi uwzględnia teorię zorientowaną na zasoby. Zasoby te składają się głównie z kapitału ludzkiego. Wobec tego zarządzanie strategiczne musi wiązać się z określaniem, pozyskiwaniem, utrzymywaniem i rozwijaniem tych zasobów.

Strategiczne ZZL zapewnia poczucie celu i kierunku niezbędne do stworzenia i wprowadzenia spójnych strategii i działań związanych z zasobami ludzkimi.

Fundamentalna koncepcja strategicznego ZZL opiera się na założeniu, że strategia zasobów ludzkich może mieć swój wkład w strategię organizacji, ale równocześnie strategia organizacji stanowi jej uzasadnienie. Koncepcja ta jest ważna, ponieważ to właśnie ludzie decydują o sukcesie organizacji i dlatego powinno się ich traktować jak zasoby strategiczne.

REASUMUJĄC: rozwój zasobów ludzkich polega na umożliwieniu ludziom uczenia się i rozwoju, organizowaniu i planowaniu szkoleń oraz organizowaniu i ocenie programów szkoleniowych. Jest to proces strategiczny, mający na celu zaspokojenie potrzeb zarówno organizacji, jak i poszczególnych jej członków.

Rozwój zasobów ludzkich jest ukierunkowany na zapewnienie organizacji członków posiadających takie cechy, jakich organizacja ta potrzebuje do osiągnięcia swoich celów. Organizacja dba zatem, aby każdy posiadał wiedzę i umiejętności niezbędne do właściwego wykonywania zadań oraz by umiejętności pojedynczych ludzi i zespołów były stale udoskonalane.

WNIOSEK:

- Rozwój zasobów ludzkich obejmuje następujące elementy:
 - naukę - rozumianą jako „ciągła zmiana zachowania na skutek praktyki lub doświadczenia”,
 - edukację - poszerzanie wiedzy, rozwój wartości i zdolności pojmowania wymaganych we wszystkich sferach życia, a nie tylko

wiedzy i umiejętności związanych z dziedzinami lub czynnościami, z którymi wiążą się obowiązki danej osoby,

- rozwój - realizowanie możliwości i wzrost doświadczenia potencjału ludzkiego przez naukę i edukację,
- szkolenie - planowane i systematyczne zmiany zachowania na skutek pojedynczych wydarzeń, programów i instrukcji, które umożliwiają zdobycie wiedzy, umiejętności i kompetencji potrzebnych do właściwej realizacji zadań.

KONKLUZJA

Strategia rozwoju zasobów ludzkich jest związana z potrzebami organizacji, ponieważ zostaje zainicjowana przez plany strategiczne, które określają kierunek, w jakim organizacja zmierza, środki, których potrzebuje, aby osiągnąć swoje cele oraz działania potrzebne do osiągnięcia tych celów.

Wspomniane plany strategiczne są podstawą planów dotyczących zasobów ludzkich, określających liczbę osób potrzebnych w organizacji oraz ich wiedzę, umiejętności i kompetencje. Plany dotyczące zasobów określają, ile można osiągnąć dzięki lepszemu wykorzystaniu zasobów ludzkich organizacji.

Strategia rozwoju zasobów ludzkich powinna odnosić się do podstawowych czynników zapewniających sukces w sferze przywództwa. Powinna również ujawniać rzeczywiste powiązania pomiędzy nauką, rozwojem, szkoleniem i pracą, oraz ukazywać, w jaki sposób elementy te przyczynią się do osiągnięcia przewagi.

Strategia rozwoju zasobów ludzkich musi być jednak tak zaprojektowana, by przynosić korzyści wszystkim grupom interesów: nie tylko przełożonym, ale również podwładnym i społeczeństwu. Dlatego właśnie powinna być opracowana na najwyższym szczeblu i przekazana do wiadomości wszystkich osób w organizacji.

1.2. Organizacja ucząca się

Pojęcie organizacji uczącej się zostało stworzone przez Wicka i Leana¹⁴. Według nich, jest to organizacja, która „stale się udoskonala dzięki tworzeniu i zwiększaniu możliwości niezbędnych do osiągnięcia w przyszłości sukcesu”. Z czasem pojawiły się inne definicje organizacji uczącej się:

- organizacja, która się stale rozrasta, aby stworzyć swoją przyszłość¹⁵,
- organizacja, która umożliwia naukę wszystkim swoim członkom i stale się zmienia¹⁶,
- organizacja, która potrafi stworzyć, przyswoić i przekazać wiedzę i poprzez zmianę swojego zachowania odzwierciedlić nową wiedzę i nowe spojrzenie¹⁷.

Organizacje uczące się są dobrze przygotowane do:

- systematycznego rozwiązywania problemów,
- eksperymentowania, które obejmuje systematyczne poszukiwanie i testowanie nowej wiedzy,
- uczenia się na podstawie doświadczeń,
- uczenia się od innych,
- szybkiej i skutecznej popularyzacji wiedzy w obrębie organizacji dzięki kształceniu i programom szkoleniowym.

Uczenie się a rozwój

Polityka, strategia i praktyka organizacji w zakresie rozwoju zasobów ludzkich muszą być zgodne z jej interesami i wymaganiami. Punktem wyjścia powinny być metody dostosowane do możliwości uczenia się i rozwoju, przy czym należy tu pamiętać o różnicy między uczeniem się a rozwojem¹⁸. Uczenie postrzegane jest jako poszerzanie wiedzy lub udoskonalanie

¹⁴ C. Wick, L.S. Lean, Creating a learning organization: from ideas to action, "Human Recourse Management", lato 1995, s. 299-311.

¹⁵ P. Senge, Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, 1998.

¹⁶ M. Pedler i inni, Towards the learning company, "Management Education and Development", 1998.

¹⁷ J. Burgoyne, Personnel Management Plus, maj 1994, s. 7.

¹⁸ M. Pedler i inni, Towards the learning company, "Management Education and Development", 20(1), 1998, Wyd. Cit.

istniejących umiejętności, a rozwój jako podążanie w kierunku innego poziomu istnienia lub funkcjonowania.

Metody uczenia się powinny bazować na poznaniu ich teorii, zrozumieniu procesu uczenia się w ramach organizacji, szczególnie w następujących dziedzinach:

- organizacja ucząca się;
- ustawiczny rozwój;
- ukierunkowanie własnego uczenia się.

Uczenie się w ramach organizacji

Organizację można opisać jako system ustawicznego uczenia się¹⁹. Uczenie się w ramach organizacji, możemy natomiast zdefiniować²⁰ jako proces skoordynowanej zmiany systemów, w który wbudowano mechanizmy stworzone dla indywidualnych osób oraz grup, pozwalające im na zbudowanie i wykorzystanie zasobów pamięci, struktury i kultury organizacji w celu zwiększenia jej długoterminowych możliwości..

Uczenie się w obrębie organizacji ma na celu zwiększenie jej możliwości. Jest to zgodne z podstawowymi zasadami zarządzania zasobami ludzkimi, czyli koniecznością inwestowania w ludzi, aby zwiększyć zasoby wiedzy i umiejętności organizacji.

Najważniejszymi elementami uczenia się w obrębie organizacji są dialog i porozumienie, będące podstawą stworzenia klimatu sprzyjającego uczeniu się i innowacjom.

Każdy uczy się samodzielnie oraz od innych. Ludzie uczą się w obrębie zespołów oraz dzięki kontaktom z osobami spoza organizacji.

Aby opisać sposób uczenia się, należy wziąć pod uwagę następujące czynniki:

- proces uczenia się;
- pojęcie krzywej uczenia się;
- elementy psychologii uczenia się;
- teorie uczenia się;

¹⁹ R. Harrison, *Employee Development*, wyd pierwsze, Institute of Personnel Management, London, 1992.

- cykl uczenia się i style uczenia się;
- rodzaje uczenia się;
- warunki uczenia się.

Uczenie się w ramach organizacji warunkują dwa czynniki²¹: pierwszy to osiąganie przez organizację jej celów, drugi to ustalenie i usunięcie rozbieżności między zamierzeniami i rezultatami. Mówiąc o organizacji uczącej się, mamy na myśli jej członków. Organizacja powinna natomiast stworzyć warunki ułatwiające uczenie się. Według Argyrisa²² można wyróżnić uczenie się metodą pojedynczej i podwójnej pętli.

Organizacje, w których uczenie się przybiera postać pojedynczej pętli, określają tzw. główne zmienne, czyli cele i standardy, jakie spodziewają się osiągnąć. Następnie monitorują i podsumowują osiągnięcia i wprowadzają zmiany tam, gdzie to konieczne, zamykając w ten sposób pętlę.

W organizacjach, w których występuje podwójna pętla uczenia się, monitorowanie rozpoczyna równocześnie proces ponownego definiowania głównych zmiennych, który ma na celu sprostanie nowej sytuacji, narzuconej przez otoczenie zewnętrzne. Organizacja nauczyła się czegoś nowego o tym, jakie cele powinny zostać osiągnięte w nowych warunkach, i może już podjąć decyzję, w jaki sposób je osiągnąć. Nauka zostaje więc przekształcona w działanie.

Pojedyncza pętla uczenia się jest odpowiednia dla rutynowych, powtarzających się zagadnień, gdyż „pomaga w codziennej działalności”. Podwójna pętla uczenia się jest bardziej odpowiednia dla złożonych zagadnień, których nie można zaprogramować.

Proces uczenia się obejmuje:

- wiedzę (naukę poznawczą);
- umiejętności;
- postawy - odczucia względem wykonywanych obowiązków.

²⁰ V. Marsick, Trends in Managerial invention: creating a learning map, „Management learning” 21(1), 1994, s. 11-33.

²¹ C. Argyris, On Organizational Learning, Blackwell, Cambridge, Mass, 1992.

²² Tamże.

Uczenie się jest zjawiskiem ciągłym i naturalnym, a najskuteczniejsze jest wówczas, kiedy jest ściśle związane z praktycznym doświadczeniem, czyli wykonywaniem czynności²³.

Tempo uczenia się jest zazwyczaj zróżnicowane i uzależnione od skuteczności szkolenia, doświadczenia i naturalnych zdolności uczącego się oraz od jego zainteresowania nauką. Zarówno czas potrzebny do opanowania wiedzy, jak i zróżnicowane tempo uczenia się wpływają na kształt procesu.

Proces uczenia się przebiega często w kilku etapach, pomiędzy którymi występują przerwy. Zatrzymanie procesu uczenia się może być wynikiem osiągnięcia kresu udoskonalania umiejętności na danym etapie lub potrzebą przerwy, niezbędnej na „poukładanie sobie w głowie” tego, czego się dotychczas nauczył. Podczas planowania szkolenia i jego etapów należy uwzględnić okresy przeciwiczenia nowo nabytych umiejętności, wpływające na osiągnięcie oczekiwanych standardów przyswojenia wiedzy.

Podzielenie całego procesu uczenia się na etapy i zajmowanie się w jednej chwili tylko jednym zadaniem lub jedną częścią, a następnie wzmocnienie nabytej wiedzy i stopniowe przejście do następnych etapów, nazywane jest **metodą szkolenia progresywnego**.

Wyszczególnia się następujące, kluczowe czynniki psychologii uczenia się²⁴:

- *motywacja lub świadomość celu* - człowiek uczy się najlepiej, jeżeli dostrzega wartość produktu końcowego tego procesu;
- *powiązanie z osobistymi zainteresowaniami i wyborem* - większą motywację do nauki można osiągnąć, jeżeli będzie ona postrzegana jako ważna dla uczącego się;
- *uczenie się przez działanie* - zrozumienie jest niezbędne do osiągnięcia efektów, a wykonanie czynności może prowadzić do prawdziwego zrozumienia;
- *możliwość popełniania błędów* - uczenie się przez działanie pociąga za sobą ryzyko porażki. Nieodłączną cechą uczenia się i zdobywania doświadczeń musi być zatem świadomość, że ma się prawo do błędu;

²³ D.G. Reay, *Understanding How People Learn*, Kogan Page, Londyn, 1994.

²⁴ Tamże.

- *informacje zwrotne* - uczący się potrzebują informacji zwrotnych na temat tego, w jaki sposób wykonują czynności. Najlepszym sposobem jest dostarczenie im środków do samodzielnej oceny swoich postępów, czyli tzw. samooceny;
- *umożliwienie uczącym się nauki w wybranym przez siebie czasie i w odpowiednim tempie* - uczenie się będzie skuteczniejsze, jeżeli osoba ucząca się będzie nim sama sterowała, zgodnie z własnymi preferencjami.

Teoretyczne podstawy uczenia się

Wzmocnienie polega na pochwaleniu uczących się, gdy uda im się wykonać zadanie, i motywowaniu ich w ten sposób do dalszego zdobywania wiedzy. Pozytywne informacje zwrotne i poznanie wyników są ważnymi składnikami procesu uczenia się²⁵.

Teoria cybernetyczna i informacyjna zakłada, że informacje zwrotne kontrolują efekty pracy ludzi. Uczący się reagują na bodźce, które mogą stanowić podstawy programów szkoleniowych, jeśli są one tworzone na podstawie analizy umiejętności uczących się. Jeżeli zadanie zostanie podzielone na mniejsze części, a każda część będzie miała własny bodziec, to nauczanie się każdej z części zostanie przyspieszone dzięki temu, że uczący się będą się koncentrować w danej chwili tylko na jednej, łatwej do przyswojenia części²⁶.

Teoria poznawcza zakłada, że jeżeli ludzie mają możliwość samodzielnego dochodzenia do pewnych rozwiązań, to istnieje większe prawdopodobieństwo, że zapamiętają zdobytą wiedzę i umiejętności oraz wykorzystają je w przyszłości, kiedy będzie to konieczne. Teoria poznawcza jest podstawą nauki odkrywczej, ukierunkowania własnego uczenia się i procesów „zrób to sam”. Jest ona uzasadnieniem warsztatów, szkoleń uczestnictwa i studiów przypadku, które pozwalają uczestnikom na samodzielne wypracowanie rozwiązania, zamiast dostarczać im gotowe rozwiązanie wymyślane przez szkoleniowca²⁷.

²⁵ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyd. cit., s. 435.

²⁶ Tamże, s. 435.

²⁷ Tamże, s. 435.

Uczenie się przez doświadczenie polega na zinterpretowaniu swoich doświadczeń i ustaleniu, w jaki sposób można je wykorzystać²⁸.

Teoria przyczynowo-skutkowa²⁹ łączy proces uczenia się z wieloma czynnikami, w tym z:

- chęcią - musi istnieć potrzeba lub chęć do nauki;
- bodźcem – uczący się muszą być stymulowani przez proces uczenia się;
- reakcją - proces uczenia się musi pomagać uczącym się w zdobyciu odpowiedniej wiedzy, umiejętności i postaw, które będą prowadziły do pożądanych efektów;
- wzmocnieniem - reakcje muszą być wzmacniane za pomocą informacji zwrotnych i doświadczenia, dopóki dana osoba się ich nie nauczy.

Teoria skuteczności, autorstwa A. Bondury³⁰ odnosi się do wiary ludzi w możliwości uczenia się i wykonywania zadań. Lepsza nauka wiąże się z poczuciem własnej skuteczności.

Model uczenia się zaproponowany przez D. Kolba, składa się z czterech etapów³¹:

1. *Konkretne doświadczenie* - może być zaplanowane lub przypadkowe.
2. *Refleksyjna obserwacja* - aktywne myślenie o doświadczeniu i jego znaczeniu.
3. *Abstrakcyjna konceptualizacja* (teoretyzowanie) - generalizowanie na podstawie doświadczenia w celu stworzenia różnych koncepcji i pomysłów, które mogą być zastosowane w podobnych sytuacjach.
4. *Aktywne eksperymentowanie* - testowanie koncepcji i pomysłów w nowych sytuacjach. Podstawa nowego konkretnego doświadczenia dająca początek nowemu cyklowi.

Model Kolba jest prostym opisem sposobu, w jaki doświadczenie jest zamieniane w koncepcje, a następnie wykorzystywane do wyboru nowych doświadczeń. Do skutecznego uczenia się potrzebna jest zmiana roli z obserwatora na uczestnika, ale jednocześnie z bezpośredniego zaangażowania się na bardziej obiektywne, analityczne spojrzenie. Każda

²⁸ Tamże, s. 435.

²⁹ Teoria stworzona przez R.M. Gagne; opisana w „The Conditions of learning”, New York, 1977.

³⁰ A. Bandura, Social Learning Theory, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1977.

³¹ D. Kolb, I. Rubin, J. McIntyre, Organizational Psychology: An Experimental Approach, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1974.

osoba ma swój własny sposób uczenia się, a jedną z najważniejszych umiejętności szkoleniowca jest dostosowanie swoich metod do stylów uczenia się uczestników szkolenia.

Kolb dzieli uczących się na :

- „*Adaptatorów*”, którzy uczą się metodą prób i błędów, łącząc etapy konkretnego doświadczenia i eksperymentowania.
- *Osoby o różnych zdaniach*, wolące konkrety od abstrakcji i refleksję od aktywnego zaangażowania. Takie osoby mają rozwiniętą wyobraźnię i potrafią spojrzeć na sytuację z różnych punktów widzenia.
- *Osoby o podobnych zdaniach*, które preferują eksperymentowanie z pomysłami i rozważanie ich praktycznego zastosowania. Ich podstawowym zmartwieniem jest to, czy dana teoria sprawdza się w praktyce. W ten sposób łączą abstrakcję z eksperymentami.
- „*Przyswajacze*” lubiący stwarzać własne teoretyczne modele i wykorzystywać wiele różnych obserwacji do stworzenia całościowego wyjaśnienia. W rezultacie skłaniają się w stronę refleksji i abstrakcji.

Podobny podział zaproponowali Honey i Mumford³². Zdefiniowali oni cztery style uczenia się:

- *Pionierzy*, którzy nie mają żadnych uprzedzeń - w pełni angażują się w nowe doświadczenia i rozkoszują się nowymi wyzwaniami.
- *Obserwatorzy* - stojący nieco z tyłu i obserwujący nowe doświadczenia pod różnymi kątami. Zbierają oni dane, zastanawiają się nad nimi, a następnie dochodzą do pewnych wniosków.
- *Teoretycy*, którzy przetwarzają swoje obserwacje w logiczne teorie. Mają skłonności do bycia perfekcjonistami.
- *Pragmatycy*, wypróbowujący nowe pomysły, metody i koncepcje, aby ocenić, czy się sprawdzają.

Przedstawione style nie wykluczają się nawzajem. Jest całkiem prawdopodobne, że jedna osoba może być zarówno obserwatorem, jak i teoretykiem, a inna pionierem i pragmatykiem, obserwatorem i pragmatykiem lub nawet teoretykiem i pragmatykiem.

³² P. Honey, A. Mumford, *The Manual of Learning styles*, Peter Honey, Maidenhead, 1986.

Warunki efektywnej nauki

M. Armstrong wymienia dziesięć podstawowych warunków niezbędnych do efektywnego uczenia się³³.

1. *Motywacja do nauki* - świadomość, że obecny poziom wiedzy, umiejętności i kompetencji lub istniejąca postawa i zachowanie uczących się powinny być udoskonalane, jeżeli wykonywane przez nich obowiązki mają przynieść satysfakcję im samym oraz innym. Uczący się muszą mieć w związku z tym jasny obraz tego, do czego dążą.
2. *Znajomość wyznaczonych standardów efektywności* – zakłada jasno zdefiniowane celów i standardów, które powinny być zaakceptowane i wykorzystane przez uczących się do oceny własnych postępów.
3. *Ukierunkowanie*. Uczący się muszą znać kierunek, w jakim zmierzają, oraz otrzymywać informacje zwrotne na temat swoich postępów. Osoby posiadające motywację mogą w znacznej mierze działać samodzielnie, ale szkoleniowiec powinien je zachęcać i służyć pomocą.
4. *Czerpanie satysfakcji z nauki* – sprawia, że uczący się są oni w stanie pogodzić się z bardzo trudnymi warunkami, jeżeli tylko nauka zaspokaja ich potrzeby. Nawet najlepsze programy szkoleniowe mogą zakończyć się fiaskiem, jeżeli osoby uczące się nie będą ich uważać za przydatne.
5. *Aktywność procesu uczenia się* – wyklucza pasywny stosunek do uczenia się, stawiając na zaangażowanie w temat szkolenia oraz w to, co robi szkoleniowiec i koledzy.
6. *Stosowanie odpowiednich technik* - wybiórczych oraz zgodnych ze specyfiką danego stanowiska służbowego, poszczególnych osób i grup.
7. *Zróżnicowanie metod uczeni się* – pomagające w nauce i utrzymaniu zainteresowania uczących się.
8. *Wydzielenie czasu na przyswojenie materiału* - uwzględnienie w programie szkoleniowym czasu na zrozumienie, przećwiczenie oraz zaakceptowanie wiedzy.
9. *Wsparcie pozytywnych zachowań* – przez przekazywanie możliwie szybko uczącym się informacji o ich postępach. W dłuższych programach

³³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wyd. cit, s. 438.

szkoleniowych powinny istnieć kroki pośrednie, umożliwiające wzmocnienie poznanej wiedzy.

10. *Istnienie różnych poziomów uczenia się* - wymagających różnych metod i różnej ilości czasu. Na podstawowym poziomie uczenie się wymaga reakcji psychicznych, zapamiętania i spełnienia podstawowych warunków. Na wyższym poziomie dochodzi do tego potrzeba dostosowania posiadanej wiedzy i umiejętności do nowych zadań lub nowej sytuacji, a na następnych poziomach uczenie się staje się procesem bardziej złożonym. Zostają wtedy sformułowane zasady działań, poszczególne zadania łączą się ze sobą lub szkolenie wiąże się z umiejętnościami interpersonalnymi. Najbardziej skomplikowane szkolenie dotyczy wartości lub postaw osób bądź grup. Jest to sfera nie tylko najbardziej skomplikowana, ale również najtrudniejsza i najbardziej niebezpieczna.

Według Harrisona³⁴: „w życiu organizacji codzienne doświadczenie ma najbardziej fundamentalny wpływ na uczenie się. Na doświadczenie to składa się nie tylko praca, jaką ludzie wykonują, ale również sposób, w jaki ze sobą współpracują, oraz zachowanie, postawy i wartości innych ludzi”.

REASUMUJĄC: oznacza to, że jeżeli praca jest stała, rozwój również może być stały, ponieważ ludzie analizują swoje doświadczenia i uczą się na ich podstawie. Taki rozwój jest bardziej prawdopodobny, jeżeli zachęca się do analizy i nauki i jeżeli jest ona uwzględniona w ramach zarządzania przez efekty i zarządzania rozwojem.

Ukierunkowanie własnego uczenia się

Ukierunkowanie własnego uczenia się jest ściśle związane z rozwojem osobistym i poparte samodzielną oceną prowadzącą do lepszego zrozumienia siebie³⁵. Metoda uczenia się może składać się z czterech etapów³⁶:

³⁴ R. Harrison, *Employee Development*, wyd. drugie, Institute of personnel management, London, 1997.

³⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wyd. cit, s. 441.

³⁶ M. Pedler i inni, *Towards the learning company*, wyd. cit.

1. *Samooceny* - opartej na samodzielnej analizie pracy i sytuacji życiowej pracownika.
2. *Diagnozy* - opartej na analizie potrzeb kształcenia się i priorytetów.
3. *Planowania działania* - prowadzonego, aby ustalić cele, udogodnienia i przeszkody, wymagane zasoby (również ludzkie) i czas.
4. *Monitorowania i analizy* w celu oceny postępów w realizacji planów działania.

WNIOSEK:

- Ukierunkowanie własnego uczenia z przyjęciem osobistej odpowiedzialności za zrealizowanie własnych potrzeb kształcenia w celu osiągnięcia lepszych rezultatów i zaspokojenia swoich aspiracji zawodowych oraz zwiększenia swoich szans - zarówno w obrębie organizacji, jak i poza nią. Powinno ono opierać się na analizie własnych potrzeb, własnego doświadczenia oraz zastanowieniu się, co należy poznać, wiedzieć i umieć, aby osiągnąć lepsze efekty i robić karierę zawodową.

1.3. Szkolenie w organizacji

TEZA:

- Szkolenie można scharakteryzować jako systematyczną zmianę zachowania ludzi dzięki wiedzy, która jest wynikiem kształcenia, otrzymywania instrukcji, rozwoju i doświadczenia.

Jest ono definiowane jako „zaplanowany proces zmieniania postawy, wiedzy lub umiejętności poprzez uczenie się i osiągnięcie właściwych efektów w zakresie jednego lub kilku zadań”³⁷.

Szkolenie jest swoistą inwestycją organizacji w ludzi, obliczoną na pełniejsze wykorzystanie ich talentów. Głównym celem szkolenia jest

³⁷ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyd. cit, s. 448

zwiększenie możliwości organizacji w wykonywaniu jej zadań poprzez wzrost wartości jej najważniejszych zasobów, czyli ludzi. Zmierza ono do:

- pomagania szkolonym w rozwoju w ramach organizacji, aby w miarę możliwości mogła ona zaspokajać wewnętrznie swoje potrzeby personalne;
- zwiększenia zakresu kompetencji szkolonych i umożliwienia im osiągania lepszych efektów;
- zredukowania czasu i wydatków przeznaczonych na kształcenie osób nowych lub zajmujących nowe stanowiska.

Aby wyjaśnić sposób prowadzenia szkolenia, należy wcześniej przybliżyć aspekty szkolenia, obejmujące³⁸:

- *filozofię szkoleniową* – podstawę tworzenia założeń szkoleniowych oraz wskazanie roli i miejsca szkolenia w organizacji,;
- *proces szkolenia* - zaplanowanie, wdrożenie i ocenę systematycznych programów szkoleniowych oraz pojedynczych działań;
- *określanie potrzeb szkoleniowych* - ustalenie, jakiego rodzaju szkolenie jest potrzebne, i upewnienie się, że jest ono związane z potrzebami poszczególnych pracowników i organizacji;
- *planowanie szkolenia* - zdecydowanie, w jaki sposób można zaspokoić długo- i krótkoterminowe potrzeby szkoleniowe organizacji, pracowników i zespołów w niej pracujących, oraz wybór i zastosowanie technik szkoleniowych;
- *przeprowadzenie szkolenia* - realizację programów szkoleniowych dla różnych kategorii pracowników;
- *odpowiedzialność za szkolenie* - określenie, kto planuje i przeprowadza programy szkoleniowe;
- *ocenę szkolenia* - ustalenie zakresu, w jakim szkolenie realizuje swoje cele dzięki zaspokojeniu potrzeb szkoleniowych.

Systemowe podejście do szkolenia planowanego

Podejście systemowe do szkolenia obejmuje proces: ustalania wkładu, wyników, składników i podsystemów, a następnie określania, jaki wpływ

³⁸ Tamże, s. 449.

może mieć szkolenie na poprawę efektów, przy czym wpływ ten jest wywierany poprzez zwiększanie zaangażowania ludzi, a nie zmianę procedur operacyjnych. Podejście systemowe stosuje się następnie podczas planowania szkolenia, gdzie elementami składowymi są strategie kształcenia oraz zasoby ludzkie, a cele są formułowane z punktu widzenia kształcenia. Ponadto podejście systemowe znajduje zastosowanie w procesie interakcji pomiędzy szkoleniem i działaniami, aby dostarczyć informacji zwrotnych mogących przyczynić się do ulepszenia następnych szkoleń.

Podejście systemowe wymaga, aby osoby zaangażowane w przygotowywanie planów szkoleniowych wzięły pod uwagę wszystkie czynniki i zmienne, które mogą mieć wpływ na naukę. Innymi słowy, na program szkoleniowy realizowany w jednej części organizacji mogą mieć wpływ wydarzenia mające miejsce w innej jej części lub poza nią, a projekt kursu musi uwzględniać te czynniki³⁹.

Określenie potrzeb szkolenia

Szkolenie musi mieć jakiś cel, który może być określony jedynie wtedy, kiedy w organizacji odbywa się systematyczna analiza potrzeb związanych z kształceniem poszczególnych osób, zespołów i całej organizacji.

Analiza potrzeb szkoleniowych - cele

Szkolenie powinno być odpowiedzią na potrzebę zaspokajania potrzeb kształcenia i rozwoju, takich jak zróżnicowanie umiejętności, przygotowywanie ludzi do podjęcia dodatkowych obowiązków, zwiększanie kompetencji i przygotowywanie pracowników do przyjmowania w przyszłości większej odpowiedzialności.

Analiza potrzeb szkoleniowych - obszary

Potrzeby szkoleniowe powinny zostać przeanalizowane ze względu na potrzeby organizacji i indywidualne. Potrzeby indywidualne i grupowe umożliwią określenie potrzeb organizacji, chociaż mogą też występować nadrzędne wymagania szkoleniowe, związane jedynie z organizacją jako

³⁹ Tamże, s. 453.

całością. Kompleksowy plan szkoleniowy może być bardziej rozbudowany niż suma jego składników.

Metody analizowania potrzeb szkoleniowych

Istnieją następujące metody analizy potrzeb szkoleniowych:

- analiza planów dotyczących zasobów ludzkich;
- analiza stanowisk;
- analiza przeglądów efektów;
- ankieta szkolenia.

Analiza planów dotyczących zasobów ludzkich powinna stanowić podstawę strategii szkoleniowej organizacji. Plany te w ogólny sposób określają, jakie umiejętności i kompetencje będą potrzebne w przyszłości w danej organizacji i ile osób powinno je posiadać.

Analiza stanowiska pracy dla celów szkoleniowych oznacza szczegółowe przeanalizowanie rodzaju pracy, wymaganych standardów efektywności w zakresie jakości i wyników, a także wiedzy, umiejętności i kompetencji niezbędnych do właściwego wykonywania pracy i spełniania standardów. Wynikiem analizy stanowiska pracy powinno być określenie potrzeb szkoleniowych.

REASUMUJĄC: określenie potrzeb szkoleniowych ma za zadanie podzielenie szerokiego zakresu obowiązków zawartego w opisie stanowiska na bardziej szczegółowe zadania, które należy zrealizować, a następnie ustalenie cech, jakie powinien posiadać podwładny, aby efektywnie je wykonywać. Do cech tych należą: wiedza, umiejętności, kompetencje, postawy, standardy efektywności (kompetencje do osiągnięcia).

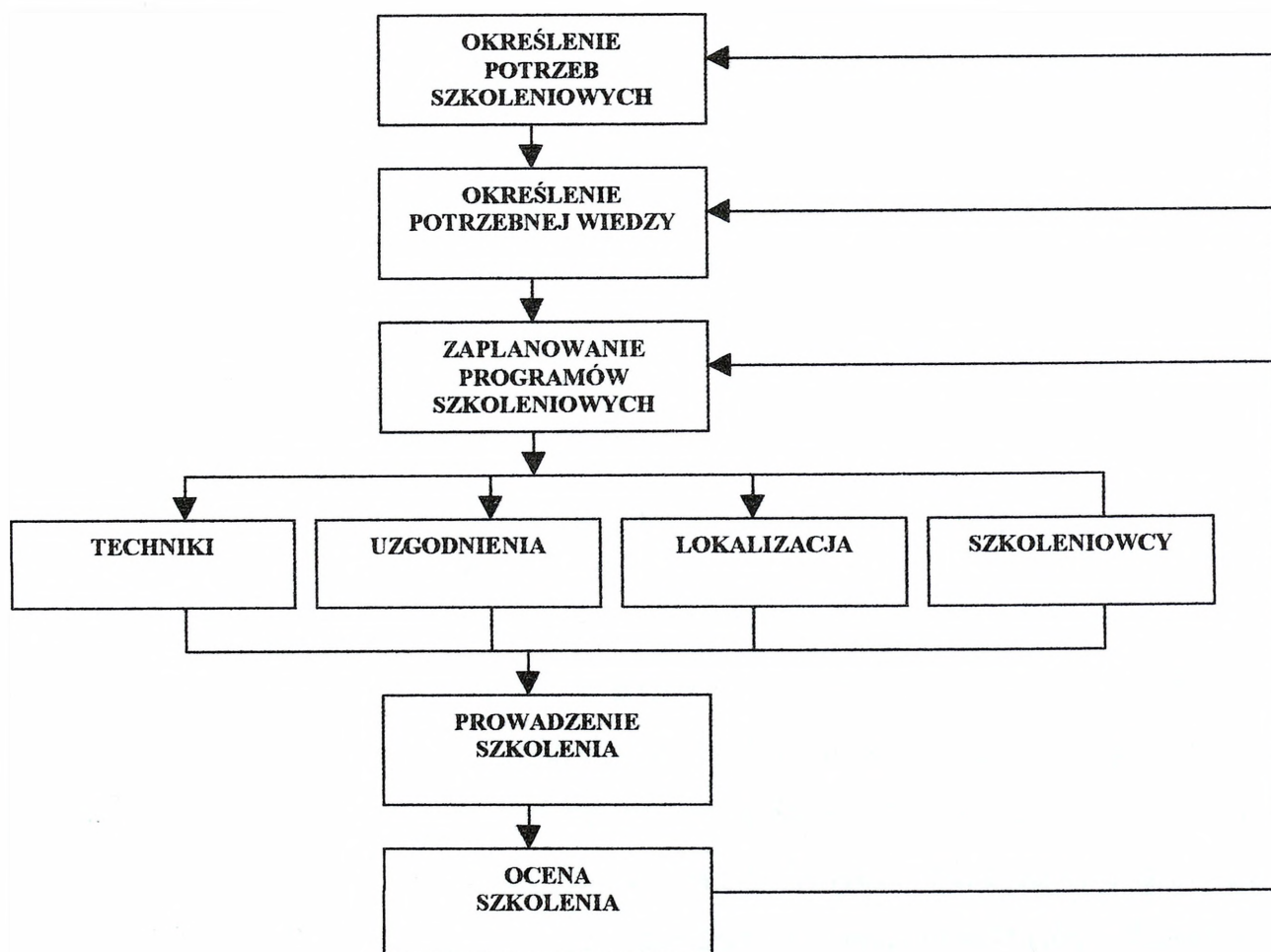
Ankieta szkolenia zbiera wszystkie informacje uzyskane dzięki innym analizom, tworząc w ten sposób spójne podstawy do opracowywania strategii szkolenia i do jego realizacji. Zwraca ona szczególną uwagę na to, w jakim zakresie istniejące ustalenia szkoleniowe zaspokajają potrzeby.

WNIOSEK:

- Przeglądy efektów powinny być podstawowym źródłem informacji o potrzebach szkolenia i rozwoju pracowników. Spojrzenie na szkolenie z punktu widzenia zarządzania przez efekty koncentruje się na opracowaniu programów udoskonalenia efektów.

Planowanie programów szkolenia

Każdy program szkoleniowy musi być opracowany indywidualnie, a jego kształt winien być uzależniony od nowych potrzeb szkoleniowych lub wymaganych zmian. Przed rozważeniem poszczególnych aspektów programów szkoleniowych dla odpowiedniej grupy zawodowej, należy podjąć decyzje związane z: celami, treścią, czasem trwania i miejscem szkolenia (rys 2.).



Rys 2. Proces szkolenia planowanego

Źródło: M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyd. cit, s. 452

Cele programu szkoleniowego, czyli oczekiwane rezultaty mogą być zdefiniowane jako „zachowania wzorcowe”, czyli standardy zachowania lub zmiany w zachowaniu, które muszą zostać osiągnięte, jeśli szkolenie ma być uznane za skuteczne. Szkolenie powinno dawać:

- ukierunkowaną wiedzę;
- możliwość zdobycia nowych umiejętności lub udoskonalenia umiejętności już posiadanych;
- perspektywę przeanalizowania posiadanego już doświadczenia;
- szansę na zastanowienie się nad sposobami lepszego wykorzystania przyszłych doświadczeń;
- sposób na zdobycie nowych pomysłów i poznanie innych stanowisk dzięki zadaniom grupowym, niedostępnym w miejscu pracy.

Treść programu szkoleniowego powinna być określona w całości na podstawie analizy potrzeb kształcenia i potrzeb szkoleniowych oraz oceny tego, co powinno zostać wykonane, aby osiągnąć ustalone cele szkoleniowe.

Szkolenie powinno być postrzegane jako proces ciągły aby promować stały rozwój umiejętności (np.: zarządzania i przywództwa) poprzez nabywanie nowych doświadczeń w nowych warunkach.

Czas trwania programu szkoleniowego jest uzależniony od jego treści, ale zawsze powinno się dokładnie rozważyć, w jaki sposób można zwiększyć tempo nauki za pomocą takich metod, jak np. szkolenie wspomagane komputerowo.

Istnieją trzy miejsca, w których może się odbywać szkolenie: *na stanowisku pracy, w miejscu pracy, ale poza stanowiskiem pracy, oraz poza miejscem pracy.*

Szkolenie na stanowisku pracy może oznaczać naukę lub coaching⁴⁰. Może się składać z indywidualnych lub grupowych zadań i projektów, może zakładać udział mentorów. Jest to dobry sposób na zdobycie i przećwiczenie określonych umiejętności zarządzania, przywództwa, umiejętności technicznych, manualnych i innych, które są w organizacji niezbędne. Jego zaletą jest aktualność i bezpośredniość. Szkolony jednocześnie pracuje, uczy się i nabywa doświadczenie. Teoria jest natychmiast zamieniana na praktykę, a jej znaczenie staje się oczywiste.

Większa część procesu kształcenia może być naturalnym składnikiem procesu zarządzania przez efekty, pod warunkiem, że określone zostały jego cele. Wadą jest to, że skuteczność nauki jest w dużym stopniu uzależniona od jakości dostarczonych wskazówek

Szkolenie w miejscu pracy, ale poza stanowiskiem pracy⁴¹ może się odbywać na specjalnych kursach lub w ośrodkach szkoleniowych, które zostały w tym celu odpowiednio wyposażone. Jest to najlepszy sposób nabywania zaawansowanych umiejętności związanych z uzyskiwaniem informacji na temat procedur istniejących w organizacji. Pomaga ono szkolonym bardziej utożsamić się z organizacją, a zastosowanie technik szkolenia systematycznego, użycie specjalistycznego sprzętu oraz zaangażowanie wykwalifikowanych szkoleniowców pozwala na szybkie nabywanie umiejętności i wiedzy.

Szkolenie poza miejscem pracy⁴² jest zalecane w przypadku konieczności nabycia umiejętności i wiedzy dotyczących zarządzania i przywództwa grupie oraz umiejętności technicznych i społecznych, zwłaszcza jeżeli programy kursów obejmują standardową teorię i praktykę, którą w łatwy sposób można zamienić z ogólnej w bardzo szczegółową. Tego rodzaju szkolenie można wykorzystywać do przekazania bardzo specjalistycznej wiedzy lub zaawansowanych umiejętności. Jego dodatkową zaletą jest możliwość poszerzania horyzontów uczestników związana z faktem, że spotykają się oni z innych organizacji. Główną wadą tego szkolenia jest fakt, że nie daje ono możliwości natychmiastowego zastosowania w praktyce nowo nabytych umiejętności. Bez względu na to, jak skuteczne było szkolenie, wiedza i umiejętności opanowane zbyt szybko mogą pójść na marne, jeżeli nie będą od razu wykorzystane. Mogą też powstać trudności z wyborem odpowiednich kursów, jeśli organizuje się ich bardzo wiele.

Aby osiągnąć dobre rezultaty na kursach szkoleniowych organizowanych poza firmą, należy upewnić się, że będą one dotyczyły właściwych problemów i zostaną odpowiednio przeprowadzone.

⁴⁰ Tamże, s. 457.

⁴¹ Tamże, s. 458.

⁴² Tamże, s. 458.

Szkolenie „dokładnie na czas”⁴³ odnosi się do bieżących lub mających nastąpić w najbliższym czasie działań. Jest ono organizowane w możliwie najkrótszym czasie od działania, którego dotyczy, i opiera się na określeniu priorytetów i planów uczestników, którzy będą szkoleni na podstawie rzeczywistych sytuacji. Informacje na temat skuteczności szkolenia będą znane natychmiast, a szkolenie będzie oceniane i udoskonalane.

Opracowywanie programu szkoleniowego

Sztuka opracowywania programów szkoleniowych polega na dobraniu właściwych proporcji szkolenia w miejscu pracy i poza nim. Istnieją pewne zasady, którymi należy się kierować, np. fakt, że każdy program trzeba traktować indywidualnie. Zawsze jednak największą uwagę trzeba zwracać na wcielenie nabytej wiedzy w życie i dlatego interesować się przede wszystkim tym, co dzieje się na stanowisku pracy, czyli uczeniem przez działanie przy odpowiedniej pomocy ze strony menedżerów, kolegów lub mentorów.

Kursy poza stanowiskiem pracy, bez względu na to, czy odbywają się w miejscu pracy, czy poza nim, powinny być uważane za działania uzupełniające, które mogą przyspieszać naukę lub przekazywać wiedzę i umiejętności niemożliwe do zdobycia w obrębie firmy. Są one jednak zawsze drugorzędne w stosunku do tego, co pracownik robi i czego się uczy na swoim stanowisku pracy.

Techniki szkoleniowe

Techniki szkoleniowe można podzielić na trzy następujące grupy⁴⁴:

- *techniki szkolenia na stanowisku pracy*, które są wykorzystywane codziennie jako część specjalnie dostosowanego programu szkoleniowego. Należą do nich demonstracje, coaching, rotacja stanowisk pracy, planowe nabywanie doświadczenia, mentoring oraz inne działania zapewniające rozwój osobisty;

⁴³ Tamże, s. 459.

⁴⁴ Tamże, s. 460.

- *techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy*, stosowane podczas formalnych kursów szkoleniowych poza miejscem pracy. Należą do nich wykłady, rozmowy, dyskusje, metody odkrywcze, studium przypadku, odgrywanie ról, symulacje, ćwiczenia grupowe, budowanie zespołów, uczenie się na odległość, szkolenie zewnętrzne i warsztaty. Techniki te mogą również uwzględniać szkolenie związane z rozwojem osobistym, jak np. programowanie neurolingwistyczne (NLP);
- *techniki szkolenia na stanowisku pracy lub poza nim*. Należą do nich instrukcje, pytania i odpowiedzi, uczenie się przez działanie, zadania, projekty, czytanie pod kierunkiem, szkolenie wspomagane komputerowo, wideo i wideo interaktywne.

Odpowiedzialność za szkolenie

TEZA:

- **Odpowiedzialność za szkolenie spoczywa na przełożonych, którzy powinni stworzyć organizację uczącą się. Wszyscy przełożeni powinni mieć świadomość, że szkolenie i rozwój należą do ich głównych zadań.**

Nie oznacza to jednak zwolnienia z odpowiedzialności instytucji powołanych w organizacji do prowadzenia szkoleń. Szkoleniowcy są zatem odpowiedzialni za następujące działania:

- rozwój strategii szkoleniowych, które wspierają realizowanie strategii organizacji;
- analizowanie i określanie potrzeb szkoleniowych;
- opracowywanie propozycji, w jaki sposób można te potrzeby zaspokoić;
- przygotowywanie planów i budżetu działań szkoleniowych;
- określanie zewnętrznych źródeł szkoleniowych, określanie wymagań oraz upewnienie się, że przeprowadzone szkolenie jest zgodne z zapotrzebowaniem;
- doradzanie w sprawie kursów szkoleniowych dla poszczególnych osób i grup prowadzonych poza organizacją;

- wykorzystania pomocy z zewnątrz w zakresie formalnych kursów szkoleniowych;
- zapewnianie szkolonym pomocy i wskazówek w zakresie przygotowania i wdrożenia planów rozwoju osobistego;
- nadzorowanie i ocenę skuteczności szkolenia w obrębie całej organizacji.

Ocena szkolenia

Ocena szkolenia jest bardzo ważna, gdyż pozwala stwierdzić, jaka jest jego skuteczność w osiąganiu rezultatów wyznaczonych podczas planowania szkolenia, oraz określić, co należy zmienić, aby szkolenie było jeszcze bardziej skuteczne⁴⁵.

Podstawy oceniania poszczególnych rodzajów szkoleń należy stworzyć już na etapie planowania. Jednocześnie należy się zastanowić, w jaki sposób będą zdobywane i analizowane informacje potrzebne do oceny szkolenia.

Ocena prowadzi do kontroli, która oznacza rozważenie, czy warto było organizować szkolenie (najlepiej w kategoriach stosunku kosztów do zysku) oraz jak powinno być ono udoskonalone, aby zwiększyć jego skuteczność.

WNIOSEK:

- Ocena jest integralną cechą szkolenia. Jej najprostszą formą jest porównanie celów (wzorcowe zachowanie) z wynikami (końcowe zachowanie), aby móc odpowiedzieć na pytanie, w jakim zakresie szkolenie osiągnęło swój cel. Wyznaczenie celów oraz ustalenie metod pomiaru rezultatów jest, a przynajmniej powinno być, główną częścią etapu planowania każdego programu szkoleniowego.

Poziomy oceny

W literaturze przedmiotu rozróżnia się cztery etapy oceny szkolenia⁴⁶:

⁴⁵ Tamże, s. 467.

⁴⁶ D. Kirkpatrick, *Evaluating training Programs*, Berrett-koeher, San Francisco, 1994.

Poziom 1 - reakcji - na tym etapie bada się, jak uczestnicy szkolenia zareagowali na szkolenie, według następujących wskazówek umożliwiających ocenę reakcji:

- ustalenie, czego należy się dowiedzieć,
- ustalenie sposobu pomiaru reakcji,
- zachęcenie do pisemnych komentarzy i sugestii,
- zdobycie 100% bezpośrednich odpowiedzi,
- zdobycie szczerych odpowiedzi,
- stworzenie możliwych do zaakceptowania standardów,
- zmierzenie reakcji na podstawie standardów i przeprowadzenie odpowiednich działań,
- przekazanie informacji na temat reakcji.

Poziom 2 - uczenia się - na tym etapie zdobywa się informacje na temat realizacji celów kształcenia. Należy dowiedzieć się, jaką wiedzę zdobyli uczestnicy szkolenia, jakie nabyli lub udoskonaliли umiejętności oraz w jakim zakresie zmieniły się ich postawy. W ocenie należy wykorzystać testy przeprowadzone przed i po programie.

Poziom 3 - zachowań - na tym etapie ocenia się, w jakim zakresie zmieniło się na lepsze zachowanie uczestników szkolenia po jego zakończeniu i powrocie do pracy. Należy znaleźć odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu wiedza, umiejętności i postawy zostały przeniesione z sali wykładowej do miejsca pracy. Najlepiej byłoby, gdyby ocena odbywała się zarówno przed, jak i po szkoleniu. Na zmianę zachowania powinno się również przeznaczyć odpowiednią ilość czasu. Ocena musi uwzględniać zakres, w jakim zostały osiągnięte określone cele związane ze zmianą zachowania i zastosowaniem nabytej wiedzy i umiejętności.

Poziom 4 - efektów - jest to ostatni poziom oceny, który daje podstawy do określenia, jakie są zyski ze szkolenia w porównaniu z jego kosztami. Ocena powinna być dokonana przed i po szkoleniu, aby ustalić zakres, w jakim zrealizowane zostały podstawowe cele szkolenia. Ocena wyników jest z pewnością łatwiejsza, jeżeli mogą one być wyrażone ilościowo. Trzeba jednak pamiętać, że czasem trudno jest powiedzieć, czy do osiągnięcia danych wyników przyczyniło się szkolenie, czy inne czynniki.

Wykorzystanie oceny szkolenia

Szkolenie wywołuje reakcję, która prowadzi do uczenia się, a ta z kolei powoduje zmianę zachowań w pracy, która daje określone efekty na poziomie jednostki lub organizacji. Może się zdarzyć, że uczestnicy kursu reagują na kurs pozytywnie, gdyż podoba im się on jako nowe doświadczenie, ale niewiele z niego wynoszą. Możliwe też, że czegoś się nauczą, ale nie będą umieli zastosować tej wiedzy w praktyce, albo zastosują nabytą wiedzę w miejscu pracy, ale okaże się ona nieprzydatna. Będzie nieco pomocna, ale nie na tyle, aby zwiększać skuteczność organizacji.

Najłatwiej jest zacząć od poziomu pierwszego i przechodzić kolejno do poziomu czwartego, zwiększając stopień trudności. Nie jest tak, że jedyną ważną informacją zwrotną pochodzącą z oceny są lepsze efekty jednostki lub organizacji uzyskane dzięki szkoleniu. Nawet jeśli trudno jest ocenić, czy szkolenie wpłynęło na poprawę efektów, i tak ma ono sens, jeśli prowadzi do zmian zachowania zamierzonych przez program. Przekonanie to opiera się na założeniu, że w wyniku analizy potrzeb szkoleniowych ustalono, iż tego rodzaju zachowanie powinno przynieść oczekiwane rezultaty. Podobnie wygląda sytuacja na poziomie kształcenia: jeżeli przeprowadzono odpowiednią analizę wymagań dotyczących wiedzy, umiejętności i postaw oraz ich wpływu na zachowanie, to należy przypuszczać, że po zdobyciu tych umiejętności i wiedzy odpowiednio zmieni się zachowanie. Jeżeli wszystkie te środki zawiodą, powinno się zwrócić uwagę na reakcje, ponieważ dostarczają one natychmiastowych informacji zwrotnych na temat jakości szkolenia (łącznie z pracą szkoleniowca), które mogą wskazać drogę do poprawy.

1.4. Współczesne techniki szkoleń

Techniki szkolenia zgrupowane są w trzech kategoriach⁴⁷:

1. *Techniki szkolenia na stanowisku pracy* - demonstracje, coaching, mentoring, rotacja stanowisk pracy lub planowe nabywanie doświadczenia.

⁴⁷ Tamże, s. 717.

2. *Techniki szkolenia na stanowisku pracy lub poza nim* - uczenie się przez działanie;

instruowanie, pytania i odpowiedzi, zadania, projekty, czytanie pod kierunkiem, szkolenie wspomagane komputerowo, wideo, interaktywne wideo, trening multimedialny.

3. *Techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy* - wykład, rozmowa, dyskusja, studium przypadku, odgrywanie ról, symulacje, ćwiczenia grupowe, dynamika grupy, grupy treningowe (T-grupy), trening umiejętności interaktywnych, trening asertywności, programowanie neurolingwistyczne, uczenie się na odległość, uczenie się poza organizacją.

Techniki szkolenia na stanowisku pracy

Demonstracja polega na powiedzeniu lub pokazaniu uczestnikowi, w jaki sposób ma wykonywać pracę, a następnie pozwoleniu mu na samodzielne jej kontynuowanie.

Coaching⁴⁸ to technika „jeden na jednego”, mająca rozwijać umiejętności, wiedzę i postawy. Jest on najskuteczniejszy, jeżeli może się odbywać nieformalnie, jako część normalnego procesu zarządzania lub przywództwa.

Coaching polega na:

- pomaganiu ludziom w uświadomieniu sobie, jakie osiągają efekty i czego muszą się nauczyć,
- kontrolowanym delegowaniu,
- wykorzystaniu nadarzających się sytuacji jako możliwości kształcenia,
- dostarczaniu wskazówek odnośnie do tego, jak właściwie realizować zadania.

Mentoring⁴⁹ jest procesem, w którym wybrane i przeszkolone osoby udzielają wskazówek i rad umożliwiających ich podwładnym rozwój zawodowy. Ma na celu uzupełnienie nauki na stanowisku pracy. Poza tym jest też uzupełnieniem formalnego szkolenia, dzięki temu, że dostarcza wskazówek tym, którzy ich potrzebują.

Mentorzy udzielają przydzielonym im osobom:

- rad w zakresie ustalania programów rozwoju własnego,

⁴⁸ Tamże, s. 717.

⁴⁹ Tamże, s. 718.

- ogólnej pomocy w zakresie programów kształcenia,
- wskazówek, jak zdobyć wiedzę i potrzebne umiejętności,
- rad, jak uporać się z problemami administracyjnymi, technicznymi lub społecznymi,
- informacji o tym, „jak się to u nas robi”, czyli o kulturze organizacji, jej podstawowych wartościach i o przestrzeganiu tych wartości (styl zarządzania),
- pomocy w realizacji projektów - przez wskazanie właściwego kierunku, czyli pomaganie ludziom, aby mogli sami sobie pomóc.

Rotacja stanowisk pracy⁵⁰ ma na celu poszerzanie doświadczenia poprzez przenoszenie szkolonych z jednego stanowiska na inne. Sukces stosowania tej metody jest uzależniony od opracowania programu, który określa, czego uczestnicy mają się nauczyć na każdym stanowisku, na którym zdobywają doświadczenie. Podczas stosowania metody potrzebna jest również odpowiednia osoba, która czuwa nad tym, aby uczestnicy mogli zdobyć właściwe doświadczenie i mieli zapewnione odpowiednie warunki do nauki. Trzeba się również zastanowić nad sposobem sprawdzania ich postępów. Dobrą metodą mobilizowania uczących się do nauki jest dostarczenie im pytań, na które mają odpowiedzieć. Konieczne jest jednak sprawdzanie każdego etapu doświadczenia, aby zorientować się, czego uczestnicy się nauczyli, oraz, jeżeli to konieczne, dokonać zmian w programie.

Techniki szkolenia na stanowisku pracy lub poza nim

Uczenie się przez działanie pomaga przełożonemu w rozwijaniu jego talentów poprzez konfrontowanie go z prawdziwymi problemami, które musi rozwiązać. Metoda ta jest zgodna z założeniem, że przełożeni najlepiej uczą się poprzez działanie, a nie wtedy, kiedy się ich uczy.

Pojęcie uczenia się przez działanie jest oparte na sześciu założeniach:

1. Doświadczeni menedżerowie są bardzo ciekawi, jak pracują inni menedżerowie.
2. Uczymy się więcej, jeżeli mamy motywację do tego, aby się czegoś nauczyć, a nie do tego tylko, aby się uczyć.

⁵⁰ Tamże, s. 718.

3. Nauczenie się czegoś o sobie bywa trudne. Ludzie niechętnie to robią, jeżeli może to zmienić ich mniemanie o sobie. Możliwe jest jednak zmniejszenie zagrożenia zewnętrznego do poziomu, kiedy nie jest już ono przeszkodą w nauczaniu się czegoś o sobie.
4. Ludzie uczą się tylko wtedy, kiedy coś robią, a uczą się więcej, jeżeli czują się za to odpowiedzialni.
5. Człowiek najwięcej uczy się wtedy, kiedy nauka angażuje całą osobę - umysł, wartości, ciało, emocje.
6. Uczący się wie lepiej niż ktokolwiek inny, czego musi się nauczyć. Nikt inny nie może tego wiedzieć.

Technika instruowania⁵¹ powinna być oparta na analizie umiejętności oraz teorii kształcenia. Instruowanie powinno przebiegać w czterech następujących etapach:

1. Przygotowanie.
2. Prezentacja - wyjaśnienie i demonstracja.
3. Praktyka i testowanie.
4. Informacje zwrotne.

Do każdego etapu należy się przygotować - szkoleniowiec musi mieć zaplanowany sposób zaprezentowania tematu i wykorzystania odpowiednich metod szkoleniowych, pomocy wizualnych oraz innych pomocy. Uczestnicy powinni chcieć się uczyć i wiedzieć, że to, czego się uczą, będzie im przydatne. Trzeba ich zachęcać do tego, aby byli dumni ze swojej pracy i doceniali satysfakcję płynącą z umiejętnie wykonanych zadań.

Prezentacja powinna być połączeniem mówienia i pokazywania - wyjaśnienia i demonstracji. Wyjaśnienie ma być jak najprostsze i jak najbardziej bezpośrednie. Polega ono na tym, że szkoleniowiec omawia w skrócie tematy i wskazuje, na co należy zwrócić uwagę. Wykorzystuje się w tym celu filmy, wykresy, diagramy lub inne pomoce wizualne. Celem powinno być wyjaśnienie podstaw, a następnie przechodzenie od znanego do nieznanego, od nieskomplikowanego do skomplikowanego, od konkretnych do abstrakcji, od ogółu do szczegółów, od obserwacji do wyciągania wniosków, od całości do fragmentów i ponownie od fragmentów do całości.

⁵¹ Tamże, s. 720.

Demonstracja jest ważnym etapem techniki instruowania, zwłaszcza jeżeli umiejętności trzeba nabyć głównie poprzez działanie. Dzieli się ona na trzy etapy:

1. Czynność jest pokazywana w normalnym tempie, aby pokazać uczącemu się, w jaki sposób powinien wykonywać zadanie.
2. Czynność jest demonstrowana powoli i we właściwej kolejności, element po elemencie, aby dokładnie pokazać, jakie działania są wykonywane i w jakiej kolejności.
3. Czynność jest ponownie pokazywana powoli, przynajmniej dwa lub trzy razy, aby podkreślić sposób jej wykonywania, czas i przyczynę wykonywania poszczególnych kroków.

Praktyka polega na tym, że uczący się naśladuje instruktora, a następnie kilka razy powtarza czynność pod jego kierunkiem. Celem jest osiągnięcie oczekiwanego poziomu wykonywania czynności, począwszy od każdego elementu aż do całego zadania. Zadaniem instruktora jest czuwanie nad tym, aby czynność była wykonywana w sposób skoordynowany i zintegrowany, czyli aby następowało płynne przechodzenie od poszczególnych elementów zadania do całego zadania.

Informacje zwrotne dostarczane są uczącemu się przez cały okres szkoleniowy, aż do momentu, kiedy uczestnik osiągnie poziom efektów doświadczanego pracownika, mierzony w kategoriach jakości, tempa i bezpieczeństwa. Na etapie otrzymywania informacji zwrotnych uczący się będzie potrzebował pomocy podczas wykonywania szczególnie trudnych zadań lub w przezwyciężeniu chwilowych niepowodzeń pogarszających osiągane przez niego efekty. Instruktor może być zmuszony do powtórzenia prezentacji niektórych elementów i dokładniejszego kontrolowania wykonywanych zadań, dopóki uczący się nie zdobędzie pewności siebie lub nie opanuje zadania.

Zadania⁵² to specjalne czynności lub badania, które uczący się wykonują na prośbę szkoleniowca. Mogą one być wykorzystywane jako test na zakończenie sesji szkoleniowej i powinny pomagać w zastosowaniu wiedzy w warunkach pracy.

⁵² Tamże, s. 721.

Projekty⁵³ to bardziej rozbudowane studia lub zadania, polegające na tym, że uczący się mają zrealizować zadanie, otrzymując tylko bardzo ogólne wskazówki ze strony szkoleniowca lub menedżera, którzy zachęcają ich do poszukiwania i analizowania informacji, formułowania pomysłów i przygotowywania oraz zaprezentowania wyników projektu. W wypadku studentów i absolwentów, projekt może być praktycznym ćwiczeniem, podczas którego uczestnicy mają zaprojektować, stworzyć i przetestować jakieś urządzenie. Projekty dla przełożonych mogą się składać z analizy zagadnień związanych z polityką organizacji lub problemu proceduralnego.

Podobnie jak zadania, projekty dają uczącym się możliwość sprawdzenia swojej wiedzy oraz zwiększenia posiadanego doświadczenia, chociaż ich zakres jest zazwyczaj szerszy i są realizowane przez grupę osób.

Uczestnicy mogą również poszerzać swoją wiedzę dzięki czytaniu otrzymanych podczas szkolenia książek, materiałów lub innej literatury i komentowaniu ich.

Szkolenie wspomagane komputerowo⁵⁴ jest formą zindywidualizowanego szkolenia i jako takie stanowi przejaw technologi edukacyjnej. Metoda ta wykorzystuje możliwości komputera w celu szkolenia i ponownego szkolenia ludzi w zakresie nowych procesów i procedur. Odgrywa ona również ważną rolę w „nauce na odległość” w takich dziedzinach, jak kształcenie zawodowe w instytucji typu otwarty uniwersytet.

Szkolenie wspomagane komputerowo rozpoczyna się od zaprojektowania instrukcji systemowych. Każda indywidualna lekcja zostaje zaplanowana na podstawie dokładnej analizy, ustalenia kolejności i testowania. Metoda daje instruktorom możliwości dostosowania się do potrzeb użytkownika, których to możliwości powinien dostarczyć interaktywny proces uczenia się. Za pomocą komputera autor może opracować interaktywną sekwencję, a odpowiedzi uczącego się będą wpływały na ukierunkowanie szkolenia lub programu. Kierunek ten będzie indywidualny.

Większość tego rodzaju systemów polega na tym, że uczący się czytają tekst pojawiający się na monitorze i odpowiadają na pojawiające się

⁵³ Tamże, s. 721.

⁵⁴ Tamże, s. 722.

pytania za pomocą klawiatury. Bardziej zaawansowane systemy wykorzystują interaktywne wideo.

Komputery mogą być wykorzystane do celów szkoleniowych:

- aby symulować rzeczywiste sytuacje i umożliwić uczestnikom uczenie się przez działanie,
- aby dostarczyć kolorowe diagramy i obrazki, umożliwiające interakcję pomiędzy uczestnikami i informacjami przedstawionymi na ekranie,
- poprzez dostarczenie bazy danych zawierającej informacje, które uczący się może ocenić za pomocą terminalu komputerowego,
- dzięki umożliwieniu oceny efektów osiąganych przez uczących się wobec wcześniej ustalonych kryteriów,
- aby dostarczyć uczącym się testy lub ćwiczenia.

Wideo

Podczas gdy słowo drukowane bywa często ograniczonym środkiem przekazu, możliwość przedstawienia informacji w sposób wizualny jest oczywistą pomocą szkoleniową, jeżeli nie ma wystarczająco wielu szkoleniowców, którzy mogliby te informacje przekazać. Wykorzystanie wideo jest jednak bardziej skuteczne, jeżeli towarzyszą mu wskazówki szkoleniowca, które zapewniają, że uczestnicy uczą się aktywnie.

Za pomocą kamer wideo można też dostarczać informacji zwrotnych, np. podczas szkolenia w zakresie umiejętności interaktywnych, takich jak przeprowadzanie rozmów, doradztwo, sprzedaż, prowadzenie zebrań i udzielanie instrukcji.

Interaktywne wideo⁵⁵

Interaktywne wideo łączy dwie znaczące technologie szkoleniowe - szkolenie wspomagane komputerowo oraz wideo. Dzięki temu połączeniu uzyskany produkt jest znacznie lepszy niż jego części składowe.

Szkolenie wspomagane komputerowo jest indywidualne i interaktywne. Metoda ta umożliwia dostosowanie oprogramowania do potrzeb i tempa każdego uczącego się. Wideo jest skuteczne wszędzie tam,

⁵⁵ Tamże, s. 723.

gdzie dużą rolę odgrywa realistyczny dźwięk i obraz. Zmiana kąta filmowania rekompensuje płaskość ekranu i pomaga w przedstawieniu trójwymiarowej rzeczywistości. Jednak wideo ma pewne ograniczenia. Nie może być dostosowane do indywidualnych potrzeb, poza tym oglądanie filmu wideo jest czynnością pasywną, a kolejność instrukcji jest zawsze linearna.

Interaktywne wideo łączy w sobie najlepsze cechy obu tych metod. Jest indywidualne, interaktywne i podobne do szkolenia wspomagane komputerowo, z tą różnicą, że może również przedstawić (tak samo jak wideo) realistyczne zdjęcia lub filmy bez dźwięku. Interaktywne wideo jest kosztowne, ale znajduje zastosowanie w wielu sytuacjach:

- podczas nauki na odległość,
- jeżeli uczący się mają problemy z nauką - wiele osób, zwłaszcza bez formalnego wykształcenia, ma trudności z uczeniem się na podstawie dużych partii tekstu. Jeśli tylko interaktywny program wideo jest starannie opracowany na podstawie dokładnej analizy umiejętności i zadań oraz zaprojektowany tak, aby zaspokoić wymagania teorii uczenia się, będzie skuteczną metodą pomagającą ludziom w zrozumieniu i wykorzystaniu skomplikowanych instrukcji,
- jeżeli na szkolenie przeznaczono ograniczone środki - może to dotyczyć szkoleniowców o odpowiednich umiejętnościach lub sprzętu, z którym uczący się powinien pracować, takiego jak system robotów przemysłowych czy samolot,
- jeżeli ważne są umiejętności interpersonalne - interaktywne wideo jest znacznie lepsze niż materiały drukowane lub szkolenie wspomagane komputerowo w rozwijaniu takich umiejętności interaktywnych, jak przeprowadzanie rozmów, radzenie sobie z klientami, doradztwo lub rozwiązywanie problemów,
- jeżeli istnieją ograniczenia czasu szkoleniowego - interaktywne wideo może skrócić czas niezbędny do osiągnięcia celów szkoleniowych.

Szkolenie multimedialne⁵⁶

Szkolenie multimedialne wykorzystuje różne metody, w tym materiały audio, wideo, tekst, grafikę, fotografię i animację, które łączy się, aby stworzyć interaktywny program dostarczany przez komputer. Program multimedialny będzie więc miał bogatą prezentację i będzie używał zróżnicowanych metod szkoleniowych. Uczestnicy szkolenia otrzymają natychmiastowe informacje zwrotne i będą mogli pracować we własnym tempie, co zwiększy ich koncentrację i możliwość opanowywania informacji. Szkolenie multimedialne jest dostosowane zarówno do szkolenia proceduralnego, jak i opartego na procesach, gdzie symulacje, ćwiczenia powtarzające i praktyka są częścią wymagań kształcenia. Jest ono również odpowiednie dla „miękkich kompetencji” zarządzania ludźmi i stosunkami międzyludzkimi, gdzie można wykorzystać scenariusze i odgrywanie ról, aby umożliwić przećwiczenie i udoskonalenie wymaganych umiejętności.

Techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy

Wykład jest prowadzony przez jedną osobę - dopiero na jego zakończenie przewiduje się krótką sesję pytań i odpowiedzi. Wykorzystuje się go w celu przekazania audytorium informacji o ograniczonej treści i w wyznaczonym czasie. Jeśli audytorium jest duże i nie można utworzyć grup dyskusyjnych, wykład jest jedynym możliwym rozwiązaniem.

Rozmowa jest metodą mniej formalną niż wykład. Stosuje się ją w mniejszych grupach, których liczebność nie przekracza 20 osób i w których dużo czasu można przeznaczyć na dyskusję. Uczestnicy rozmowy zapamiętują zwykle więcej niż słuchacze wykładów, ale jeżeli dyskusja nie będzie dokładnie kontrolowana, może zostać zdominowana przez bardziej elokwentnych i pewnych siebie członków grupy.

Dyskusja⁵⁷

Cele wykorzystania technik dyskusji są następujące:

- umożliwienie ludziom wzięcia czynnego udziału w procesie nabywania wiedzy,

⁵⁶ Tamże, s. 723.

⁵⁷ Tamże, s. 724.

- dostarczenie im możliwości nauczenia się czegoś dzięki doświadczeniu innych,
- pomoc ludziom w zrozumieniu punktu widzenia innych,
- rozwinięcie umiejętności wypowiadania się.

Celem szkoleniowca powinno być kierowanie myśleniem grupy. Może on być w związku z tym bardziej zainteresowany kształtowaniem postaw niż przekazywaniem nowych informacji. Powinien - nie narzucając się - zachęcać ludzi do rozmowy, kierować dyskusją zgodnie z uprzednio przygotowanymi punktami (musi mieć plan oraz cele końcowe) i dokonywać podsumowań w trakcie trwania szkolenia oraz po jego zakończeniu.

Aby zachęcić uczestników do wzięcia aktywnego udziału w dyskusji, należy:

- poprosić o wzięcie udziału, zadając pytania bezpośrednie,
- wykorzystywać pytania otwarte, które stymulują myślenie,
- sprawdzić zrozumienie oraz upewnić się, że każdy rozumie stosowane argumenty,
- oferować pomoc, unikać krytyki,
- nie dopuszczać do zdominowania dyskusji przez kilku uczestników - wprowadzać do niej inne osoby i zadawać pytania przekrojowe,
- unikać dominacji nad grupą. Zadaniem lidera jest kierowanie dyskusją, sprawowanie kontroli i podsumowanie. Jeżeli to konieczne, powinien również powtórzyć opinie niektórych osób. Ma pomagać grupie w dojściu do pewnych wniosków, ale nie powinien jej w tym wyręczać,
- zachować kontrolę - dbać o to, aby dyskusja rozwijała się w odpowiednim kierunku i zmierzała do właściwych wniosków.

Studium przypadku⁵⁸ to historia lub opis wydarzenia czy też okoliczności, które uczący się analizują, aby określić przyczyny problemu i znaleźć jego rozwiązanie.

Studia przypadków powinny inspirować pytania, wymianę poglądów oraz analizę doświadczenia, aby uczący się mogli odkryć zasady, które ma przedstawić studium przypadku. Metoda ta nie jest łatwa i nic jest też

⁵⁸ Tamże, s. 725.

sposobem odciążenia instruktora. Szkoleniowcy muszą dokładnie opracować cele szkoleniowe i upewnić się, że uczestnicy je rozumieją.

Podczas **odgrywania ról** uczestnicy przedstawiają sytuację, przyjmując role zaangażowanych w nią osób. Sytuacja ta odzwierciedla zależności pomiędzy dwiema osobami lub osobami w obrębie grupy. Powinna ona być dokładnie przygotowana, wraz z pisemnymi informacjami dla każdego uczestnika, wyjaśniającymi sytuację oraz dającymi ogólny opis jego roli. Odgrywanie ról może również powstać w sposób naturalny ze studium przypadku, kiedy uczestnicy mają przetestować wybrane rozwiązanie.

Odgrywanie ról jest stosowane w celu nabrania wprawy w radzeniu sobie z bezpośrednimi sytuacjami, takimi jak przeprowadzanie rozmów, prowadzenie spotkania dotyczącego przeglądu efektów, doradztwo, przewożenie grupie lub prowadzenie spotkania. Metoda ta rozwija umiejętności interaktywne i pozwala na poznanie sposobu, w jaki ludzie się zachowują lub odczuwają.

Dodatkowy wgląd w zaangażowane odczucia i wymagane umiejętności daje technika odwracania ról, kiedy dana para odgrywa pewną sytuację, a następnie zamienia się rolami i powtarza ją.

Symulacja to technika szkoleniowa, która łączy ze sobą studium przypadku i odgrywanie ról, aby stworzyć w sali szkoleniowej jak najbardziej realną sytuację. Jej celem jest ułatwienie przeniesienia tego, czego nauczył się uczestnik poza stanowiskiem pracy, do miejsca pracy poprzez odtworzenie w sali szkoleniowej sytuacji, które są jak najbliższe rzeczywistości. Dzięki temu uczestnicy mają możliwość przećwiczenia swojego zachowania w warunkach identycznych lub przynajmniej bardzo podobnych do tych, z którymi będą mieli do czynienia po zakończeniu kursu.

Ćwiczenia grupowe

Podczas ćwiczeń grupowych⁵⁹ uczestnicy analizują problemy i opracowują wspólnie ich rozwiązania. Celem tego rodzaju ćwiczenia jest umożliwienie uczestnikom praktykowania wspólnej pracy oraz poznania

⁵⁹ Tamże, s. 726.

sposobu, w jaki zachowuje się grupa podczas rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji.

Ćwiczenia grupowe mogą być wykorzystywane jako część programu budującego zespół oraz sposób udoskonalania umiejętności interaktywnych. Mogą być połączone z innymi technikami, np. metodą odkrywczą, aby umożliwić uczącym się odkrywanie technik i umiejętności, które powinni wykorzystać.

Dynamika grupowa

Szkolenie w zakresie dynamiki grupowej ma trzy, wzajemnie ze sobą powiązane i często nakładające się na siebie, cele: zwiększenie skuteczności funkcjonowania grupy (budowanie zespołów), zwiększenie samoświadomości i świadomości procesów społecznych oraz udoskonalenie umiejętności interaktywnych, które umożliwiają ludziom lepsze funkcjonowanie w grupie. Szkolenie grupowe może również pomóc w zmianie postaw i systemu wartości poszczególnych osób.

Programy dynamiki grupowej mogą kłaść większy nacisk na jeden z tych celów niż na inne i przybierać różne formy. Podstawowym rodzajem są grupy treningowe (T-grupy), zwane też treningami wrażliwości, które opisano poniżej, ale metoda ta może być też stosowana na kursach mających rozwijać umiejętności interaktywne. Istnieją rozmaite pakiety kursów dynamiki grupowej, z których najbardziej znanymi są Blake's Managerial Grid oraz Coverdale Training.

Grupy treningowe (T-grupy)

Szkolenia, które przyjęło się określać wyrażeniem „grupy treningowe”, zwane są również „treningiem wrażliwości”, „dynamiką grupową” lub „szkoleniem relacji grupowych”. Mają one trzy cele:

1. Zwiększenie wrażliwości, czyli umiejętności dokładnego postrzegania tego, jak inni reagują na czyjeś zachowanie.
2. Zwiększenie umiejętności diagnostycznych, czyli umiejętności dokładnego postrzegania relacji między innymi osobami.
3. Udoskonalenie umiejętności działania, czyli umiejętności dostosowania zachowania do wymagań sytuacji.

W grupie treningowej szkoleniowiec wyjaśnia cele programu, zachęca uczestników do dyskusji i dzieli się z nimi swoimi spostrzeżeniami. Nie przyjmuje jednak roli zdecydowanego lidera, lecz pozwala grupie samodzielnie stworzyć narzędzia do opracowania takiej struktury, która weźmie pod uwagę zarówno cele członków grupy, jak i szkoleniowca, i stworzy atmosferę, w której członkowie grupy będą sobie na tyle ufać, że będą mogli omawiać swoje zachowanie. Jest to możliwe dzięki informacjom zwrotnym i dzieleniu się swoimi odczuciami. Członkowie grupy nie zawsze akceptują komentarze pod swoim adresem, ale w miarę postępów grupy zaczynają coraz lepiej rozumieć swoje zachowanie, wskutek czego wzrasta ich wrażliwość, umiejętności diagnostyczne i umiejętności działania.

Sesja może składać się z krótkich wypowiedzi szkoleniowców, których celem jest wyjaśnienie problemów zachowania się grupy, ćwiczeń w grupach, których celem jest poszerzenie wiedzy grupy na temat prezentacji, negocjacji i zarządzania konfliktami, oraz spotkań grup, w czasie których ich członkowie decydują, w jaki sposób mogą zastosować w miejscu pracy to, czego się nauczyli. Metoda ta umożliwia uczestnikom przetestowanie i kształtowanie umiejętności interaktywnych, takich jak poszukiwanie lub udzielanie informacji, pozyskiwanie wsparcia, perswadowanie lub rozkazywanie.

Laboratoria grup treningowych w swojej podstawowej formie z reguły nie stanowią głównej części programów szkoleniowych firmy, ale metoda dynamiki grupowej ma w zmienionej formie istotne zastosowania. Zostały one opisane poniżej.

Trening umiejętności interaktywnych⁶⁰ – jest to forma szkolenia, która ma na celu zwiększenie skuteczności interakcji każdej osoby z innymi. Ma on następujące cechy:

- Nie istnieją z góry przyjęte zasady odnośnie do tego, jak ludzie powinni na siebie wzajemnie oddziaływać. Zakłada się, że sposób, w jaki się to odbywa, jest uzależniony od sytuacji oraz zaangażowanych w nią osób.

⁶⁰ Tamże, s. 727.

Właśnie te elementy powinny zostać przeanalizowane i wykorzystane jako podstawa programu.

- Szkolenie odbywa się w grupach, umożliwiając ludziom przećwiczenie nowych umiejętności interaktywnych, których można się nauczyć jedynie poprzez praktykę.
- Uczestnicy muszą regularnie otrzymywać kontrolowane informacje zwrotne na temat osiągniętych efektów - pozwala na to zastosowanie specjalnie do tego celu opracowanych technik analizy zachowania.

Typowy program poświęcony umiejętnościom interaktywnym składa się z trzech etapów:

1. Etap diagnostyczny, kiedy grupy podejmują szeroki zakres działań. Są one tak opracowane, aby dostarczyć próbek zachowania, które szkoleniowiec zapisuje i analizuje.
2. Etap formalnych informacji zwrotnych, kiedy szkoleniowiec przekazuje grupie i poszczególnym uczestnikom informacje zwrotne na temat ich interaktywnego zachowania na etapie diagnostycznym.
3. Etap praktyki, monitorowania oraz informacji zwrotnych, kiedy grupa podejmuje dalsze działania, aby udoskonalić i przećwiczyć nowe rodzaje zachowania. Poza tym uczestnicy otrzymują od szkoleniowca informacje zwrotne, aby określić, w jakim stopniu udało się im zmienić swoje zachowanie.

Trening asertywności⁶¹

Trening asertywności jest on związany głównie z umiejętnościami interpersonalnymi i w dużej mierze polega na odgrywaniu ról i symulacjach. Został on opracowany po to, aby pomóc ludziom w zwiększeniu skuteczności dzięki umiejętności wyrażania swoich opinii, poglądów, pragnień i uczuć w bezpośredni, szczery i odpowiedni sposób. Ma pomóc ludziom w zrozumieniu swojego własnego zachowania w sytuacjach, kiedy muszą być asertywni - bronić swoich racji i praw w sposób, który nie gwałci praw innych.

Warsztaty

Warsztaty to szkolenie w specjalnie dobranej grupie ludzi, którzy przy pomocy doradcy wspólnie analizują zagadnienia związane z organizacją i swoją skuteczność jako zespołu. Celem warsztatów jest podjęcie działań, w które będą w pełni zaangażowani.

Programowanie neurolingwistyczne⁶²

„Podstawą programowania neurolingwistycznego (*neuro-linguistic programming*, NLP) jest założenie, że pojęcie rzeczywistości to jedynie subiektywna interpretacja poszczególnych osób, ponieważ umysł jest mechanizmem filtrującym. Ludzie uczą się programować swoje reakcje na innych ludzi i opracowywać podświadomie strategie relacji z nimi. NLP pomaga ludziom w rozpoznaniu tych strategii, aby mogli wybrać i kontrolować to, co w przeciwnym wypadku byłoby automatyczną reakcją i zachowaniem. NLP obejmuje myślenie o pożądanym w danej sytuacji rezultacie i ustalenie osobistych środków, które są niezbędne do osiągnięcia tego rezultatu.”⁶³

Uczenie się na odległość⁶⁴

Metoda ta zakłada naukę - w wybranym (przez uczącego się czasie i miejscu - na podstawie materiałów instruktażowych opracowanych i zaprezentowanych w innym miejscu. Przykładem tej metody może być kurs korespondencyjny. Odbywa się on za pośrednictwem poczty i wiąże się z opóźnieniami czasowymi - między wysłaniem pracy a otrzymaniem jej z powrotem, ocenionej przez nauczyciela, mija sporo czasu. Opóźnienia te mogą się przedłużać, co jest niekorzystne, jeżeli do nauki jest potrzebny dialog między uczniem a nauczycielem. Powodzenie tego rodzaju kursów zależy od uporu ucznia, jakości instrukcji oraz tempa wymiany korespondencji.

⁶¹ Tamże, s. 728.

⁶² Zdaniem wielu współczesnych psychologów programowanie neurolingwistyczne tylko pozornie przysparza korzyści. W konsekwencji bowiem uzależnia szkolonych od metody. Aktualnie rzadko stosowane. (przypis autora)

⁶³ Tamże, s. 728.

Uczenie się poza organizacją⁶⁵ obejmuje działania, czynności zupełnie obce dla uczących się (takie, których dotychczas nie wykonywali), np.: wspinaczka, szkoła przetrwania, żeglowanie. Uczestnicy, działający w zespołach, muszą wykonywać czynności fizyczne, które są im zupełnie nieznane. Uzasadnieniem tej metody jest fakt, że takie testy są przykładem podobnych wyzwań, jakie ludzie napotykają w miejscu pracy. Fakt, że czynności te są dla nich zupełnie obce, oznacza, że będą się mogli dowiedzieć, jak reagują w sytuacji stresowej jako przełożeni lub członkowie zespołów. Podczas nauki poza organizacją obecna jest również osoba pomagająca każdemu uczestnikowi z osobna oraz zespołom uczyć się na podstawie doświadczeń.

KONKLUZJA

Techniki szkoleń oparte na teoriach kształcenia oferują duże bogactwo propozycji organizacyjnych (form szkolenia) oraz metodycznych w zakresie ich realizacji, zarówno wewnątrz, jak i poza organizacją.

Umiejętne połączenie techniki szkoleń z potrzebami w zakresie doskonalenia zawodowego są kluczem do skutecznego podnoszenia kwalifikacji zawodowych (przydatności) każdego z członków organizacji.

Multimedialność stosowanych narzędzi dydaktycznych i interaktywność relacji z podmiotem szkolenia stwarza nowe możliwości kształtowania szczególnie pożądanых cech osobowościowych szkolonych członków organizacji (inwencja, samodzielność, odpowiedzialność, dociekliwość itp.)

⁶⁴ Tamże, s. 728.

⁶⁵ Tamże, s. 729.

II. ZASADNICZE UWARUNKOWANIA POLITYCZNE KSZTAŁTUJĄCE PROCES SZKOLENIA WOJSKOWEGO NATO

Środki za pomocą których sojusz realizuje swoją politykę bezpieczeństwa obejmują: utrzymanie zdolności wojskowych sił konwencjonalnych i nuklearnych w celu odstraszenia potencjalnych agresorów, partycypowanie w działaniach zażegnujących kryzysy gdzie jedną ze stron jest uczestnik sojuszu lub jego partner, dostarczenie właściwej obrony i jeśli to konieczne efektywne prowadzenie wojny.

Obecnie w sytuacji często zmieniających się warunków polityczno - militarnych świata członków sojuszu spotykają potencjalne wielowymiarowe, o różnym charakterze możliwości zagrożenia. Nie są pewni gdzie, kiedy i jak mogą być zaangażowani w kryzysy lub zagrożenia wojskowe. Zmaterializowanie się tych zagrożeń jest bardziej prawdopodobne pod wpływem narastających niestabilności niż w wyniku świadomie zaplanowanej agresji.

W ostatnich latach, możliwość wystąpienia konfliktów regionalnych wzrosła. Źródłami tych konfliktów mogą być czynniki polityczne, ekonomiczne, niestabilności społeczne, kłótnie graniczne, napięcia narodowe i etniczne, fanatyzm religijny, współzawodnictwo o źródła energii, trudności ekologiczne i ludnościowe, terroryzm. Konflikty prowadzone są za pomocą nagromadzonej w wielu krajach broni konwencjonalnej, a także broni o zwiększonej sile niszczącej i jej środków przenoszenia. Chociaż wiele konfliktów regionalnych może nie oddziaływać na interesy bezpieczeństwa sojuszu, to niektóre będą wymagały odpowiednich reakcji zawierających w sobie użycie stosownych środków wojskowych sojuszu. Ponadto sojusz i jego partnerzy mogą być poproszeni o przeprowadzenie operacji wojskowych innych niż wojna, z wykorzystaniem wojskowych ekspertów, infrastruktury, możliwości, sił i działań. Może to przybrać formę pomocy dla międzynarodowych organizacji z celem niedopuszczania do konfliktów lub przywrócenie poprzedniego stanu w regionie.

Historia konfliktów militarnych wykazuje, że stosownie do osiągniętego poziomu cywilizacyjnego i rozwoju technologicznego, ludzkość preferowała właściwe dla każdej epoki sposoby prowadzenia wojen. Zakończenie zimnej wojny i dwubiegowego podziału świata zmniejszyły groźbę nuklearnego samounicestwienia i niemal wyeliminowały założenia prowadzenia wojny totalnej. Cywilizacje zachodnie nie akceptują już bowiem wojen epoki industrialnej. Przypominamy, że ich istotą było masowe użycie wojsk, prowadzenie bitew pancerno-zmechanizowanych, fizyczne zniszczenie sił zbrojnych przeciwnika i zdobycie jego terytorium (przysłowiowe postawienie żołnierskiego buta w stolicy wrogiego państwa), co z reguły zapewniało osiągnięcie militarnych i politycznych celów wojny.

Obecnie są poważne podstawy do twierdzenia, że świat wkracza w sferę wojen bardziej „cywilizowanych”, ukierunkowanych nie tyle na unicestwienie przeciwnika, co na wyeliminowanie najbardziej istotnych obiektów, determinujących skuteczność jego systemu militarnego. Coraz powszechniej lansuje się także działania pozawojenne, które mają na celu wymuszenie pokoju, zachowanie podstawowych praw człowieka, czy też zmniejszenie różnych zagrożeń dla świata demokracji. Już obecnie społeczeństwa, zwłaszcza cywilizacji zachodniej, nie chcą by młodzi ludzie ginęli masowo na polach bitew, wyraźnie zaś dążą do osiągania zwycięstw kosztem najmniejszych strat (oszczędzania wojsk) własnych i przeciwnika.

TEZA:

- **W najbliższej perspektywie należy oczekiwać, że w rozwiniętym i bogatym świecie zachodnim zwiększy się tendencja do unikania (na tyle, na ile to będzie możliwe) tradycyjnej walki zbrojnej.**

Postępująca informatyzacja, traktowana jako dobro narodowe, a także rozszerzająca się globalizacja i standaryzacja oraz zmniejszająca się populacja młodzieży już teraz tworzą przesłanki do poszukiwania nowych sposobów prowadzenia wojny. Wiele argumentów przemawia za tym, że przyszłe konflikty będą głównie wojnami informacyjnymi, połączonymi z użyciem broni precyzyjnych. Coraz wyraźniej rysują się więc wojny toczone

w cyberprzestrzeni, czyli w czwartym wymiarze, oraz w przestrzeni powietrznej, tj. wymiarze trzecim.

Z militarnego punktu widzenia takie założenia i prognozy podważają sens istnienia ociężałych, masowych i obarczonych dużą inercją operacyjną pancerno-zmechanizowanych struktur wojskowych, jako niezdolnych do reagowania kryzysowego, wykonywania precyzyjnych uderzeń i powszechnego stosowania środków elektronicznych, uniemożliwiających przeciwnikowi aktywne oddziaływanie bojowe i informacyjne. Podobny pogląd, z właściwą sobie otwartością i dosadnością, wyraził niedawno sekretarz generalny NATO George Robertson, który stwierdził: utrzymywanie sił zbrojnych - nie tylko Polski - odziedziczonych po zimnej wojnie jest marnotrawieniem pieniędzy. Jego zdaniem już obecnie potrzebne są siły zdolne do manewrowego i niezwłocznego użycia w dowolnym punkcie świata, gdzie zagrożony jest pokój, wolność, demokracja i prawa człowieka.

Na przełomie drugiego i trzeciego tysiąclecia rodzą się więc wizje działań wojennych, w których różnym komponentom sił zbrojnych przypisuje się nowe i odpowiedzialne zadania, a dotychczasowe podlegają natomiast gruntownym przemianom. Widać zatem, że nie wielkość sił zbrojnych stanowi dziś o ich jakości, lecz stopień dostosowania do poziomu rozwoju cywilizacji; każdej cywilizacji odpowiada bowiem właściwy jej sposób prowadzenia wojny.

Po rozwiązaniu Układu Warszawskiego (UW) oraz dokonującej się transformacji ustrojów politycznych państw byłego bloku komunistycznego, NATO stanęło wobec wyzwania ponownego zdefiniowania celów politycznych swego istnienia - określenia *raison d'être* - czyli racji swego istnienia, bytu.

W celu przygotowania NATO do nowej roli, w 1991 roku powstała wspólna inicjatywa niemiecko-amerykańska, która skutkowałą powstaniem Północnoatlantyckiej Rady Współpracy NACC (*North Atlantic Cooperation Council*) - wspólnego forum porozumiewania się politycznego byłych przeciwników należących do bloku NATO i Układu Warszawskiego⁶⁶.

⁶⁶ Ośrodek Studiów Międzynarodowych, *Bezpieczeństwo międzynarodowe nr 14*, Warszawa 1994, s. 42.

Koncepcja ta, która w początkowym stadium miała być pomostem w porozumiewaniu się w kwestiach polityki bezpieczeństwa, okazała się ciałem o fikcyjnych możliwościach skutecznego działania. Przyczyną tego stał się skład NACC, albowiem "szesnastka NATO" powiększyła nagle się do liczby "41 partnerów współpracy" obejmując zarówno kraje byłego bloku wschodniego, jak i państwa (republiki) powstałe po rozpadzie ZSRR⁶⁷.

Polityka bezpieczeństwa europejskiego opierająca się na NATO, głównym jej filarze, jest kształtowana przez główne potęgi Zachodu: USA, Francję, Wielką Brytanię oraz Niemcy. Istotna (lecz pośrednia) rola w tym względzie przypada Rosji, która jest przeciwna nie tylko polskim staraniom o wejście do NATO, lecz ujmując szerzej, jest przeciwna jakimkolwiek nowym konfiguracjom polityczno-militarnym w Europie z udziałem państw b. UW tworzonym bez jej akceptacji. Ultymatywna pozycja Rosji, mocarstwa militarnego, ma swoje implikacje polityczne w samym NATO. Sojusz nie może bowiem pozwolić sobie na pogorszenie stosunków z Rosją - gwarantem stabilności sytuacji politycznej na wschodzie kontynentu, osiąganey nawet przy użyciu środków trudnych współcześnie do zaakceptowania, jak to miało miejsce na Zakaukaziu bądź w Czeczenii.

Polityczna wola nawiązania bliższych relacji z NATO, włącznie z pełnym członkostwem w strukturach Sojuszu, była wyrażana od samego początku przez kraje tzw. *Grupy Wyszehradzkiej* (Polskę, Czechy, Słowację i Węgry). Międzynarodowe naciski na polityków odpowiedzialnych za kształt NATO - głównie administrację waszyngtońską, doprowadziły do kolejnych gestów otwarcia się NATO. Wyrazem tego była ogłoszona na spotkaniu ministrów obrony państw NATO 21 października 1993 roku w Travemünde (RFN) inicjatywa USA poparta przez pozostałe kraje Sojuszu, pod nazwą "Partnerstwo dla Pokoju". Główna myśl PdP polega na określeniu konkretnej bilateralnej współpracy między NATO a krajami nienatowskimi wyrażającymi wolę wielopłaszczyznowej współpracy, nie wykluczając przy tym jako

⁶⁷ Pierwsze spotkanie na szczycie ministrów obrony NACC odbyło się w kwietniu 1992 r., gdzie po raz pierwszy rozważano kwestie współdziałani NATO oraz krajów byłego UW w ramach operacji pokojowych ONZ. Przyp. autora.

docelowej możliwości wejścia do NATO bez dawania, jednakże, jakichkolwiek zapewnień i gwarancji⁶⁸.

Poszukiwania nowej politycznej i militarnej roli dla NATO doprowadziły do podjęcia przez ministrów spraw zagranicznych państw Paktu w grudniu 1992 roku decyzji zezwalającej Sojuszowi na podejmowanie misji pokojowych w charakterze ramienia zbrojnego ONZ, KBWE, a także przygotowania go do wyjścia poza swoje terytorium celem utrzymania dominującej pozycji w kształtowaniu polityki bezpieczeństwa światowego.

REASUMUJĄC: politycznym wyznacznikiem nowej pozycji NATO w strukturach bezpieczeństwa europejskiego staje się skuteczność, z jaką Pakt może uczestniczyć w rozwiązywaniu konfliktów regionalnych.

Egzemplifikacją niedoskonałości organizacyjno-funkcjonalnej NATO (*anachronizmu* - uważnego także za zaletę tej organizacji obronnej) jest trzymanie się zasady ograniczenia obszaru odpowiedzialności tylko do krajów członków NATO. Efektem takiego ograniczenia jest brak skuteczności NATO we współczesnych realiach politycznych, wynikający z formalnej niemożliwości uczestniczenia Sojuszu w rozwiązywaniu konfliktu poza jego obszarem, jak to miało miejsce w przypadku wojny na terenie b. Jugosławii.

Kontynuacja dotychczasowej linii polityki NATO określającej dążenie do możliwie dużej otwartości, przejrzystości struktur wojskowych oraz budowy środków zaufania daje szansę na efektywne wykorzystanie środków militarnych obrony powietrznej do rozszerzania współpracy międzynarodowej. Przykładem tego jest *Traktat Otwartych Przystaw* stosujący instrumenty (atrybuty) sił powietrznych do nadzoru przestrzegania międzynarodowych porozumień rozbrojeniowych (CFE). Kontrola potencjałów militarnych z przestrzeni powietrznej (z *lotu ptaka*) stwarza nieznane dotychczas, legalne, możliwości *penetrowania* terytorium danego kraju.

⁶⁸ R. Holbrooke, *Nowy model bezpieczeństwa* [w:] *Foreign Affairs* 3/4 1995

WNIOSEK:

- **Siły powietrzne** stają się elementem kontroli z powietrza, co przyczynia się bezpośrednio do zwiększania bezpieczeństwa w wymiarze powietrznym państwa, co z kolei ma implikacje dla bezpieczeństwa w skali międzynarodowej.

Udział wojsk reprezentujących państwa członkowskie NATO, w koalicji antyirackiej unaoczniał jaką rolę mogą spełnić skuteczne siły powietrzne oraz jakie negatywne skutki dla całego systemu obronnego państwa przynosi ich brak -obezwładnienie⁶⁹. Z konfliktu irackiego także politycy NATO chętnie czerpali doświadczenia dochodząc do konkluzji, że obrona powietrzna jest jednym z podstawowych elementów systemu obronnego każdego państwa, a co z kolei jest jednym z czynników gwarantujących trwałość międzynarodowego systemu bezpieczeństwa.

KONKLUZJA

Siły powietrzne NATO są obszarem szczególnego zainteresowania władz polityczno-wojskowych Sojuszu, albowiem ich ofensywny i defensywny charakter stwarza dogodne okoliczności do promowania rozwoju tej sfery systemu militarnego NATO. Duży zasięg oddziaływania zarówno ŚNP, jak i środków ogniowych OP jest postrzegany jako fundamentalny czynnik nadający strategiczne znaczenie siłom powietrznym dla każdego państwa NATO.

2.1. Koncepcja Strategiczna NATO

W lipcu 1990 roku w czasie szczytu w Londynie, 16 członków Sojuszu Północnoatlantyckiego przyjęło Deklarację Londyńską, w której wskazano na potrzebę opracowania całkowicie nowej koncepcji strategicznej NATO, która uwzględniłaby nową sytuację w środowisku bezpieczeństwa jaka wytworzyła się w Europie po 1989 roku. Miałaby ona zastąpić poprzedni dokument określający dotychczasową, nie przystającą do nowych realiów

⁶⁹ *Przebieg oraz doświadczenia z wojny w rejonie Zatoki Perskiej*, SG WP Warszawa 1991.

bezpieczeństwa europejskiego, strategię Sojuszu, znany jako MC 14/3, bądź „flexible response” z 1967 roku. Koncepcja Strategiczna Sojuszu została ostatecznie przyjęta w czasie posiedzenia Rady Północnoatlantyckiego szczytu na szczęblu szefów państw i rządów, w Rzymie 8 listopada 1991 roku.

Koncepcja Strategiczna Sojuszu składa się z preambuły i pięciu części.

W części pierwszej „Kontekst strategiczny” (The Strategic Context) określono nowe środowisko strategiczne na kontynencie, wskazując przede wszystkim na całkowicie zmienioną sytuację polityczną w Europie Środkowo – Wschodniej po 1989r., a także na wzmocnienie wymiaru bezpieczeństwa w procesie integracji europejskiej, postęp w kontroli zbrojeń, znaczenie Traktatu CFE oraz nowe możliwości współpracy na kontynencie w ramach KBWE. Zdefiniowano także nowe wyzwania i zagrożenia dla bezpieczeństwa. Uznano, iż zanikła groźba zmasowanego ataku na państwa – członków Sojuszu. Dostrzeżono nowe zagrożenia – konflikty lub wojny o zasięgu lokalnym, występujące poza regionem NATO, trudne do przewidzenia, bieżącej obserwacji i kontroli.

W części drugiej „Cele i funkcje Sojuszu w sferze bezpieczeństwa” (Alliance Objectives and Security Functions) określono cel, istotę i podstawowe zadania Paktu Północnoatlantyckiego. Podkreślono, iż zapewnienie wolności i bezpieczeństwa wszystkim państwom członkowskim środkami politycznymi i wojskowymi zgodnie z zasadami Karty Narodów Zjednoczonych pozostaje podstawowym i niezmiennym celem Sojuszu. Stabilność na kontynencie jest możliwa dzięki poczuciu równego bezpieczeństwa państw sojuszniczych – bez względu na różnice uwarunkowań czy nierówności narodowych potencjałów wojskowych, a także dzięki więzi transatlantyckiej, trwale wiążącej bezpieczeństwo Ameryki Północnej z bezpieczeństwem Europy.

Aby osiągnąć swój zasadniczy cel, Sojusz spełnia cztery podstawowe zadania w dziedzinie bezpieczeństwa:

- zapewnia jedną z niezbędnych podstaw stabilnych warunków bezpieczeństwa w Europie opartego na umacnianiu instytucji demokratycznych i przywiązaniu do pokojowego rozwiązywania sporów;
- służy jako transatlantyckie forum konsultacji Sojuszników we wszelkich kwestiach dotyczących ich żywotnych interesów, oraz jako forum koordynacji wspólnych wysiłków w tym zakresie;
- pełni funkcje odstraszania wobec groźby agresji oraz obrony przed atakiem na terytorium któregokolwiek z członków;
- utrzymuje równowagę strategiczną w Europie.

Część trzecia „Szerokie podejście do problemu bezpieczeństwa” (A Broad Approach To Security) określa środki jakimi Sojusz będzie realizował swoje podstawowe cele. Zwrócono uwagę, iż dzięki przemianom zapoczątkowanym w 1989 roku szansę na osiągnięcie celów środkami pokojowymi stały się większe niż kiedykolwiek. Wskazano na trzy wzajemnie wspierające się elementy polityki bezpieczeństwa NATO – dialog, współpracę oraz utrzymywanie zdolności do obrony zbiorowej. Znalazło się tu także niezwykle istotne stwierdzenie, iż bezpieczeństwo Sojuszu jest nierozzerwalnie związane z bezpieczeństwem wszystkich pozostałych państw. Dzięki nowym możliwościom prowadzenia dialogu i współpracy, przede wszystkim z państwami wschodnioeuropejskimi, NATO uzyskało szansę bliższego poznania i wzajemnego zrozumienia interesów bezpieczeństwa, a także zwiększenia przejrzystości i przewidywalności w sprawach bezpieczeństwa.

Przyznano także, iż potencjał dialogu i współpracy w Europie powinien zostać w pełni rozwinięty w celu rozwiązywania i zapobiegania kryzysom. Szczególną rolę powinna tu odegrać bliższa współpraca Sojuszu z KBWE, ONZ, Unią Europejską i Unią Zachodnioeuropejską. Dostrzeżono potrzebę szerokiego rozwoju środków kryzysowych – politycznych i wojskowych m.in. operacji typu „crisis management i conflict prevention”. Równocześnie podkreśla aktualność podstawowych zasad kolektywnej obrony, zachowanie potencjału obronnego Sojuszu i zasady solidarności.

W części czwartej „Wytyczne dla obrony” (Guidelines for Defence) przedstawiono podstawowe zasady strategii Sojuszu – **obronny charakter**

Sojuszu, niepodzielność bezpieczeństwa wszystkich sojuszników, zintegrowana struktura militarna, utrzymanie w Europie zredukowanych sił konwencjonalnych i nuklearnych. Wytyczne dla obrony stały się podstawą do rozpoczęcia zmian w strukturze sił zbrojnych NATO. **Zapowiedziano dalszą redukcję sił zbrojnych i ich gotowości, zwiększenie ich mobilności i zdolności do szybkiego reagowania w sytuacjach kryzysowych.** Podkreślono ich wielonarodowość. Zdecydowano również o odejściu od koncepcji obrony na wysuniętych rubieżach i przyjęciu koncepcji o obecności na wysuniętym przedpolu. W części tej przedstawiono także podstawowe cele i zadania sojuszniczych sił nuklearnych podkreślając ich podstawowych, polityczny cel zachowanie pokoju, zapobieżenie przymusowi oraz każdemu rodzajowi wojny.

We „wnioskach” (Conclusion) – ostatniej części strategii stwierdzono, iż Sojusz będzie zapewniać **bezpieczeństwo utrzymując najniższy możliwy poziom sił zbrojnych.** Wskazano też na elastyczność koncepcji, co ma ułatwić dostosowywanie się Sojuszu do dalszych zmian w środowisku geostrategicznym, a także na jej rolę w dalszym **reformowaniu polityki obronnej koncepcji operacyjnych oraz struktur sił Sojuszu.**

2.1.1. Dokumenty uszczegółowiające Koncepcję Strategiczną

Podstawowy dokument określający wojskowe implikacje Koncepcji Strategicznej został opracowany bezpośrednio po jej przyjęciu przez władze wojskowe NATO. Obecnie obowiązuje on w wersji uaktualnionej w połowie 1996 roku jako MC 400/1 – Dyrektywa dla wojskowej implementacji Koncepcji Strategicznej Sojuszu (Directive for Military Implementation of Alliance Strategic Concept). Dokument ten ma charakter niejawnny.

W NATO obowiązuje ponadto cały szereg szczegółowych dokumentów rozwijających poszczególne wojskowe elementy Koncepcji Strategicznej oraz MC 400/1.

Dla bieżącej realizacji szczególne znaczenie mają wydawane co dwa lata Wytyczne Ministerialne stanowiące koncepcyjną podstawę dla sojuszniczego planowania obronnego. Są one kluczową polityczną dyrektywą, zatwierdzaną przez ministrów obrony państw NATO, która określa ogólną politykę planowania sił dla członków Sojuszu. Obejmują także

takie istotne dla NATO sprawy, jak: proliferacja, „crisis management”, „peacekeeping” i program „Partnerstwo dla Pokoju”.

Od przyjęcia Koncepcji Strategicznej, NATO – jego struktury i polityka podlegały dynamicznej ewolucji. Szybko zmieniały się też uwarunkowania funkcjonowania Sojuszu, tj. środowisko bezpieczeństwa w Europie. W sumie po 1991 roku w kolejnych deklaracjach i komunikatach NATO zawarto cały szereg nowych elementów rozwijających zapisy z Koncepcji Strategicznej, ale też w wielu miejscach wykraczający poza nie. W efekcie można uznać, że istnieje swego rodzaju *acquis* strategii NATO, na które poza Koncepcją Strategiczną składają się przede wszystkim zapisy z:

- Deklaracji ministerialnych Rady Północnoatlantyckiej z Oslo, 4 czerwca 1992 roku oraz z Brukseli 17 grudnia 1992 roku. **W tych dokumentach uzgodniono gotowość do warunkowego i indywidualnego wsparcia przez NATO operacji pokojowych KBWE i ONZ.**
- Deklaracji ze Szczytu państw NATO w Brukseli z 11 stycznia 1994 roku, w której przyjęto program „Partnerstwo dla Pokoju” i zaproszono do udziału w nim partnerów z NACC i KBWE. Udzielono w niej też poparcia dla **nowej koncepcji powołania Wielonarodowych Sił do Zadań Specjalnych** i sformułowania kierunków jej przyszłego rozwoju. W deklaracji zapisano także, iż należy przystosować polityczne i wojskowe procedury NATO do bardziej skutecznej i elastycznej realizacji zadań Sojuszu, w tym operacji pokojowych, a także do poprawy współpracy z UZE i uwzględnienia powstającej Europejskiej Tożsamości w dziedzinie Bezpieczeństwa i Obrony. Potwierdzono także otwarcie Sojuszu na przyjęcie innych państw europejskich.
- Studium o rozszerzeniu NATO z września 1995 roku, w którym przedstawiono podstawowe zasady rozszerzenia oraz kryteria jakie państwa ubiegające się o przyjęcie do NATO winny spełnić zanim staną się pełnoprawnymi członkami Sojuszu.
- Komunikatu końcowego ze spotkania ministerialnego Rady Północnoatlantyckiej w Berlinie, 3 czerwca 1996 roku. Znalazło się w nim stwierdzenie, iż NATO będzie integralną częścią powstającej, szerokiej europejskiej struktury bezpieczeństwa. W komunikacie potwierdzono

także **osiągnięte porozumienie na temat polityczno – wojskowych ram realizacji koncepcji CJTF.**

- Komunikatu końcowego ze spotkania Rady Północnoatlantyckiej w Brukseli z 10 grudnia 1996 roku. Zdecydowano, iż rozszerzenie Sojuszu nie będzie wymagało zmian w dotychczasowym kształcie sił nuklearnych, a zatem państwa NATO nie zamierzają i nie widzą powodów do rozmieszczenia broni nuklearnej na terytoriach nowych członków, ani do zmian poziomu sił nuklearnych i polityki nuklearnej.
- Komunikatu końcowego ze spotkania Rady Północnoatlantyckiej w Brukseli z 14 marca 1997 roku, w którym zapisano, iż w obecnym i przewidywalnym środowisku bezpieczeństwa **Sojusz będzie prowadził wspólną obronę i inne misje raczej poprzez zapewnienie niezbędnej interoperacyjności, integracji i zdolności wzmocnienia niż poprzez dodatkowe, stałe stacjonowanie znaczących sił bojowych.**
- Aktu Stanowiącego NATO – Rosja podpisanego w Paryżu 27 maja 1997 roku decyzyjnych, oraz Karty o Szczególnym Partnerstwie między NATO i Ukrainą podpisanego w Madrycie 9 lipca 1997 r. Dokumenty te stały się podstawą do wypracowania nowych, zinstytucjonalizowanych form współpracy pomiędzy wymienionymi stronami. Utworzono w ten sposób kolejny element stanowiący szerokie forum konsultacji, dialogu i współpracy polityczno – wojskowej na temat bezpieczeństwa europejskiego.
- Deklaracji ze Szczytu NATO przyjętej przez szefów państw i rządów na posiedzeniu Rady Północnoatlantyckiej w Madrycie 8 lipca 1997 roku, w której uzgodniono proces dotyczący rozszerzenia NATO zapraszając Polskę, Czechy i Węgry do rozmów akcesyjnych. Podkreślono jednocześnie, iż pierwsza runda rozszerzenia nie będzie ostatnią a NATO pozostanie otwarte dla wszystkich państw, które są zdolne i pragną wnieść wkład w umocnienie wspólnego bezpieczeństwa. Podkreślono też znaczenie zreformowanych instytucji współpracy – EAPC i wzmocnionego PdP dla pogłębienia politycznej i wojskowej współpracy państw partnerskich z NATO. Odnotowano znaczny postęp w rozwoju ESDI oraz implementacji CJTF.

Zmiany w sytuacji polityczno – wojskowej Europy jakie dokonały się pomiędzy 1991 i 1997 rokiem zwróciły uwagę członków NATO na konieczność dokonania szerokiej rewizji Koncepcji Strategicznej Sojuszu. W czasie ubiegłorocznego Szczytu w Madrycie sojusznicy zdecydowali o dokonaniu rewizji Koncepcji Strategicznej celem upewnienia się, że jest ona w pełni zgodna z nową sytuacją bezpieczeństwa i z wyzwaniami w Europie. Wskazano na Stałą Sesję Rady jako instytucję, która ma określić zakres kompetencji dla tego przeglądu i dokonać niezbędnych uaktualnień celem aprobaty na jesiennych spotkaniach ministerialnych. W czasie ostatniego, grudniowego spotkania NAC w Brukseli ministrowie przyjęli wytyczne dla prac nad rewizją Koncepcji, wskazując na zbiorową obronę i więzi transatlantyckie jako niezmiennie podstawowe elementy nowej strategii Sojuszu. Uzgodniono, iż także te elementy obowiązującej Koncepcji, które odpowiadają obecnej sytuacji strategicznej powinny pozostać nie zmienione. W pracach nad rewizją dokumentu kluczową rolę odegra natomiast proces wewnętrznej i zewnętrznej adaptacji Sojuszu, który umożliwi NATO bardziej efektywne wypełnianie nowych misji Sojuszu takich jak np. crisis management, czy operacje pokojowe. Stwierdzono, iż prace nad tym dokumentem rozpoczną się na początku 1998 roku. Prace będzie prowadzić Policy Coordination Group (PCG). Włączona zostanie także do nich Rada oraz pozostałe odpowiednie agencje i instytucje Sojuszu. Nowa, zmieniona koncepcja zostanie zaprezentowana szefom państw i rządów w czasie waszyngtońskiego Szczytu w kwietniu 1999 roku.

2.1.2. Podstawowe założenia Nowej Koncepcji Strategicznej NATO

Przywódcy 19 państw zgromadzeni na szczycie NATO w Waszyngtonie ogłosili 24 kwietnia 1999 r. nową "Konceptję Strategiczną Sojuszu", czyli kluczowy dokument wytyczający jego wizję na przyszłe lata.

Określono w nim zadania Sojuszu Północnoatlantyckiego i środki ich realizacji.

Nowa Konceptcja jest rozwinięciem poprzedniej, opracowanej pod koniec 1991 roku, kiedy bezpośrednio po likwidacji Układu Warszawskiego

NATO stanęło w obliczu nowej sytuacji w Europie, gdzie radykalnie zmniejszyło się zagrożenie wspólnoty atlantyckiej agresją z zewnątrz.

Na liście zadań sojuszu umieszczono wówczas na pierwszym miejscu "zapewnienie fundamentów stabilnego środowiska bezpieczeństwa w Europie", przewidując pojawienie się, wraz z końcem zimnej wojny, nowych zagrożeń, takich jak konflikty etniczne i regionalne prowadzące do destabilizacji na kontynencie.

W 18-stronicowym dokumencie opisującym nową doktrynę strategiczną NATO przyznano, że ostatnie dziesięć lat przyniosły spełnienie się tych obaw, ponieważ nasiliły się takie wyzwania dla pokoju i stabilizacji jak "konflikty etniczne, kryzysy gospodarcze, upadek ładu politycznego i rozprzestrzenianie broni masowej zagłady".

Nowa koncepcja strategiczna uznaje, że "żywotnym i trwałym celem" NATO pozostaje "ochrona wolności i bezpieczeństwa wszystkich jego członków wszelkimi środkami politycznymi i militarnymi", z czego wynika m.in. konieczność "odstraszania i obrony przed agresją przeciwko członkom sojuszu", zgodnie z artykułami 5 i 6 Traktatu Waszyngtońskiego (aktu założycielskiego NATO).

Oprócz tego tradycyjnego zadania NATO - odnoszącego się w przeszłości do groźby agresji ze strony ZSRR - wymienia się jednak także cztery inne, sprowadzające się do zapewnienia bezpieczeństwa i stabilizacji "na obszarze Euro-Atlantyckim".

Jak czytamy w punkcie 6 napisanego ezopowym językiem dokumentu - "wolność i bezpieczeństwo krajów członkowskich mogą być narażone na ryzyko w wyniku kryzysów i konfliktów wpływających na bezpieczeństwo na obszarze euroatlantyckim."

Dokument nie definiuje pojęcia "obszaru euroatlantyckiego", ale z wyjaśnień dyplomatów - a także obecności przywódców m.in. krajów postradzieckiej Azji Środkowej w tzw. Radzie Partnerstwa Euroatlantyckiego - wynika, że chodzi o terytorium całej Europy oraz dawnego ZSRR. Oznacza to, że NATO rozszerza obszar swojego zainteresowania poza Europę i rejon Atlantyku. Geograficzne granice zaangażowania NATO nie są jednak jasne, ponieważ w dokumencie strategicznym przyjęto bardzo rozciągłą formułę zagrożeń.

"Bezpieczeństwo sojuszu podlega różnym militarnym i niemilitarnym zagrożeniom, które są wielokierunkowe i często trudne do przewidzenia - głosi dokument. Obejmują one niestabilność na obszarze Euro-Atlantyckim i wokół niego, oraz możliwość kryzysów regionalnych na peryferiach Sojuszu, które mogą szybko się rozwijać". "Rywalizacje etniczne i religijne, spory terytorialne, nieudane wysiłki na rzecz reform, naruszanie praw człowieka, rozpad państw, mogą prowadzić do destabilizacji regionu. Wynikające stąd napięcia mogą prowadzić do zbrojnych konfliktów, które z kolei narażają na szwank bezpieczeństwo sojuszu, kiedy przeniosą się do sąsiednich krajów, w tym do państw NATO" - dodają.

Nowy dokument strategiczny podkreśla, że bezpieczeństwo NATO "musi uwzględniać kontekst globalny", i wylicza takie jego zagrożenia jak: rozprzestrzenianie się broni atomowej, chemicznej i biologicznej, eksport technologii podwójnego przeznaczenia (tzn. cywilno-wojskowego), terroryzm, zorganizowana przestępczość, a nawet "przerwanie dopływu niezbędnych do życia surowców".

Takie rozumienie zadań przymierza atlantyckiego uzasadnia jego zaangażowanie w operacje wojskowe poza swoim terytorium, typu obecnej interwencji na Bałkanach, a nawet w rejonie Zatoki Perskiej, mające zapobiec eskalacji lokalnego kryzysu lub np. "katastrofie humanitarnej".

Do zadań sojuszu - według jego nowej doktryny - należy jednak także długofalowe budowanie warunków stabilizacji poprzez "rozwijanie szerokiej współpracy, partnerstwa i dialogu z innymi krajami obszaru euroatlantyckiego, mające na celu zwiększanie jawności, wzajemnego zaufania i zdolności do wspólnych działań z Sojuszem".

Instytucjonalną płaszczyzną realizacji tych zadań jest Rada Partnerstwa Euroatlantyckiego, do której należą nie wchodzące w skład NATO kraje Europy Środkowej i Wschodniej i kraje byłego ZSRR, oraz program Partnerstwa dla Pokoju, w którym kraje te uczestniczą.

Dokument o strategii Sojuszu stwierdza ponadto, że ponieważ "Rosja pełni unikalną rolę w systemie bezpieczeństwa euroatlantyckiego, dla osiągnięcia trwałej stabilizacji na obszarze Euro-Atlantyckim niezbędne jest silne partnerstwo między Rosją a NATO". Wyróżnia także Ukrainę jako kraj

"zajmujący specjalne miejsce w euroatlantyckim środowisku bezpieczeństwa".

Dalszemu rozszerzeniu NATO "Koncepcja Strategiczna" poświęca dziesięć liniiek w osobnym paragrafie. Potwierdza się w nim, że Sojusz "pozostaje otwarty dla nowych członków" i zapowiada, iż "nowe zaproszenia zostaną skierowane w nadchodzących latach do narodów pragnących i zdolnych wziąć na siebie zadania i obowiązki związane z członkostwem, gdy tylko NATO zdecyduje, że przyjęcie tych państw będzie służyło politycznym i strategicznym interesom Sojuszu".

Przyjęty na szczycie dokument przewiduje reformy sił zbrojnych NATO, mające zapewnić ich skuteczność w realizacji nowych zadań przymierza. W związku z podejmowaniem misji poza granicami sojuszu, armie będą musiały zwiększyć swoją mobilność, zdolność do szybkiego przerzucania oddziałów oraz ich przetrwania na obcym terenie.

REASUMUJĄC: NATO w pełni popiera rozwój Europejskiej Tożsamości Obronnej, czyli tworzenia odrębnych, ale pozostających w ramach sojuszu, struktur wojskowych podporządkowanych Unii Zachodnioeuropejskiej, dzięki którym Europa ma uzyskiwać większą samodzielność obronną, uniezależniając się od USA.

Jednocześnie zaznacza się, że w miarę rozwoju tejże Tożsamości, "europejscy sojusznicy zwiększą swój wkład do wspólnej obrony, m.in. poprzez udział w formacjach wielonarodowych".

Nowa "Koncepcja Strategiczna" potwierdza istotną rolę broni nuklearnych NATO jako instrumentu odstraszenia przeciwnika. "Sojusz utrzyma zatem niezbędne siły nuklearne w Europie" - czytamy w dokumencie.

2.2. Cele i zadania „Partnerstwa dla Pokoju”

Partnerstwo dla Pokoju jest elementem bezpieczeństwa europejskiego od 1994r. W programie uczestniczy obecnie 27 krajów. Kraje partnerskie różnią się między sobą pod względem geograficznym, historycznym, kulturowym i wojskowym. Jednak najważniejsza różnica między nimi polega na odmienności ich interesów narodowych i celów, które chcą osiągnąć w ramach PdP. W rezultacie tej różnorodności Partnerstwo dla Pokoju musi być programem zróżnicowanym w stopniu pozwalającym na usatysfakcjonowanie potrzeb 27 krajów. Dlatego też zasada „samoróżnicowania” jest podstawą programu. Oznacza ona możliwość decydowania przez dane państwo o zakresie i intensywności swojego zaangażowania w PdP.

PdP jest samodzielnym programem, który nie został utworzony jako jedna z faz przygotowania do członkostwa w NATO. Jednakże w „Zaproszeniu do PdP” z 10 stycznia 1994 roku stwierdzono, że „aktywne uczestnictwo w PdP będzie odgrywać ważną rolę w ewolucyjnym procesie rozszerzenia NATO”.

Cele Partnerstwa dla Pokoju, a szczególnie cele wojskowe, są jednakowo ważne zarówno dla krajów dążących do ściślejszej współpracy wojskowej z NATO jak i dla państw, które chcą współdziałać z Sojuszem w ramach wspólnych operacji pokojowych (PSO) prowadzonych pod auspicjami ONZ lub OBWE. Prawdą jest również, że uczestnictwo w PdP, w szczególności w przedsięwzięciach wojskowych, umożliwia spełnienie przez kraje aspirujące do członkostwa w Sojuszu wielu stawianych im wymagań.

Wprowadzenie w życie koncepcji Partnerstwa dla Pokoju nadało nowy wymiar kontaktom pomiędzy NATO i krajami partnerskimi, umożliwiając rozwój praktycznej współpracy wojskowej zgodnie z różnorodnymi interesami i możliwościami Partnerów.

Zaproszenie do Partnerstwa dla Pokoju zostało skierowane do wszystkich państw uczestniczących w pracach NACC i innych krajów zaangażowanych w działalność KBWE. Zaproszenie to zostało do tej pory przyjęte przez 27 państw. Przedsięwzięcia realizowane przez każde państwo partnerskie są oparte na wspólnie opracowanych Programach Współpracy

Partnerskiej (PWP), które są podstawą do tworzenia Indywidualnych Programów Partnerstwa (IPP).

Program PdP koncentruje się na współpracy w dziedzinie obronności, ale wychodzi również poza te ramy w celu utworzenia rzeczywistego partnerstwa. Stał się on ważną i stałą cechą europejskiej architektury bezpieczeństwa, która wspomaga proces intensyfikacji współpracy politycznej i wojskowej w Europie. Program umożliwia również umacnianie stabilności, likwidowanie zagrożeń dla pokoju oraz budowanie wzmocnionych powiązań w dziedzinie bezpieczeństwa opartych na współpracy i stosowaniu demokratycznych zasad, które spajają Sojusz. Zgodnie z „Dokumentem ramowym PdP”, który został zaakceptowany przez głowy państw sojuszniczych równoległe z „Zaproszeniem do uczestnictwa w PdP”, NATO zobowiązało się do prowadzenia konsultacji z każdym krajem partnerskim, który dostrzeże bezpośrednie zagrożenie dla swojej integralności terytorialnej, niepodległości lub bezpieczeństwa.

W „Dokumencie ramowym” określono następujące cele współpracy krajów partnerskich z NATO w ramach programu PdP:

- wsparcie dążenia do przejrzystości procesów narodowego planowania obronnego i sporządzania budżetów obronnych;
- zagwarantowanie demokratycznej kontroli nad siłami zbrojnymi;
- utrzymanie, zgodnie z własnymi zasadami konstytucyjnymi, zdolności i gotowości do wnoszenia wkładu w operacje pokojowe prowadzone pod egidą ONZ i/lub odpowiedzialnością KBWE;
- rozwój współpracy i kontaktów wojskowych z NATO w celu wspólnego planowania i realizacji ćwiczeń wojskowych zmierzających do umocnienia zdolności uczestników Partnerstwa do podejmowania misji w zakresie operacji pokojowych, poszukiwawczych i ratowniczych, operacji humanitarnych oraz innych, które mogą być uzgodnione w przyszłości;
- rozwój w dłuższej perspektywie sił, które będą skutecznie współdziałać z siłami zbrojnymi członków Sojuszu Północnoatlantyckiego.

Ponadto dokument ten stwierdza, że aktywne uczestnictwo w Partnerstwie dla Pokoju będzie odgrywać ważną rolę w ewolucyjnym przyjmowaniu do Sojuszu nowych członków.

Przystąpienie do Partnerstwa dla Pokoju jest związane z koniecznością podpisania „Dokumentu ramowego” i przyjęcia podstawowych zasad, na których oparty jest program PdP. Przez podpisanie tego dokumentu kraj wstępujący potwierdza chęć zachowania demokratycznego społeczeństwa i stosowania zasad prawa międzynarodowego oraz wypełnienia obowiązków wynikających z Karty Narodów Zjednoczonych i stosowania zasad Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka. Kraj wstępujący deklaruje również:

- powstrzymanie się od groźby lub użycia siły przeciwko integralności terytorialnej lub niepodległości innego państwa;
- poszanowanie istniejących granic;
- rozwiązywanie sporów pokojowymi środkami.

Następnym krokiem po podpisaniu „Dokumentu ramowego” jest przedstawienie przez kraj partnerski „Dokumentu prezentacyjnego”, który określa kroki zmierzające do osiągnięcia politycznych celów Partnerstwa, zasoby wojskowe i cywilne, które Partner chce udostępnić dla celów Partnerstwa oraz konkretne obszary współpracy leżące w obszarze zainteresowania państwa partnerskiego.

W oparciu o „Dokument prezentacyjny” i inne propozycje strony natowskiej oraz kraju partnerskiego, jest opracowywany i uzgadniany Indywidualny Program Partnerstwa (IPP). IPP zawiera polityczne cele Partnera, ogólne cele współpracy kraju partnerskiego z NATO oraz konkretne przedsięwzięcia w poszczególnych obszarach.

Każdy Partner, opierając się na indywidualnych potrzebach i priorytetach, dokonuje niezależnie wyboru przedsięwzięć z listy zamierzeń zawartych w Programie Współpracy Partnerskiej (PWP). Zasada „samoróżnicowania” jest ważnym aspektem Partnerstwa dla Pokoju, które uznaje różnorodność potrzeb krajów partnerskich i umożliwia im samodzielne określanie form współpracy. Program Współpracy Partnerskiej zawiera ogólny opis obszarów współpracy i listę zamierzeń w każdym obszarze. PWP obejmuje okres dwuletni i jest uaktualnianie co roku z pełnym zaangażowaniem krajów partnerskich.

Zasadniczym organem roboczym odpowiedzialnym za sprawy PdP jest Polityczno-Wojskowy Komitet Sterujący ds. Partnerstwa dla Pokoju

(PMSC). W posiedzeniu Komitetu uczestniczą tylko kraje sojusznice albo sojusznice i partnerskie. Do głównych obowiązków PMSC należy:

- doradzanie Radzie w sprawach PdP;
- ogólna koordynacja Programu Współpracy Partnerskiej;
- opracowanie polityczno-wojskowych wytycznych dla władz wojskowych NATO w zakresie ich wkładu do PWP;
- opracowanie wytycznych ws. przygotowania Indywidualnych Programów Partnerstwa i przedstawianie ich Radzie do zatwierdzenia;
- koordynowanie prac związanych z Procesem Planowania i Oceny (PARP).

Wojskowe aspekty współpracy w ramach PdP są wynikiem pracy wojskowych władz NATO prowadzonych w oparciu o wytyczne PMSC zatwierdzone przez Radę. Roboczym forum Partnerstwa dla Pokoju zajmującym się sprawami wojskowymi jest Grupa Robocza ds. Współpracy Wojskowej, która stanowi organ doradczy dla Komitetu Wojskowego.

Po ponad dwóch latach funkcjonowania, Partnerstwo dla Pokoju okazało się udaną inicjatywą w zakresie budowania stabilności i bezpieczeństwa w Europie oraz poprawy dobrosąsiedzkich stosunków. Stało się ono stałą cechą bezpieczeństwa europejskiego. Dlatego też w połowie 1996 roku Sojusz zdecydował o dalszym rozwijaniu roli Partnerstwa. Wiosną 1997 roku ministrowie spraw zagranicznych i obrony uruchomili szeroki zakres udoskonalonych środków, które nadały programowi nową jakość oraz wzmocniły go pod względem politycznym, wojskowym i instytucjonalnym. Doskonalenie Partnerstwa dla Pokoju jest integralną częścią zewnętrznej adaptacji Sojuszu. W połączeniu ze specjalnymi stosunkami Sojuszu z Rosją i Ukrainą program ten jest elementem budowy nowego porządku w dziedzinie bezpieczeństwa w Europie.

Rozwinięty program PdP obejmuje szeroki zakres możliwości zarówno w obszarze ściśle wojskowym jak i w dziedzinie szerzej pojętej obronności. W Programie Współpracy Partnerskiej (PWP) znajdują się przedsięwzięcia ujęte w następujących obszarach współpracy:

- obrona powietrzna;
- zarządzanie przestrzenią powietrzną;

- cywilne planowanie kryzysowe;
- koncepcyjne, planistyczne i operacyjne aspekty operacji pokojowych;
- logistyka konsumpcyjna;
- zarządzanie w sytuacjach kryzysowych;
- planowanie i budżetowanie obronne;
- polityka i strategia obronna;
- demokratyczna kontrola nad siłami zbrojnymi,
- walka radioelektroniczna;
- szkolenie językowe;
- służby medyczne;
- meteorologiczne zabezpieczenie działań sił zbrojnych;
- geografia wojskowa;
- infrastruktura wojskowa;
- **ćwiczenia wojskowe i przedsięwzięcia przygotowujące;**
- **kształcenie, szkolenie i doktryna wojskowa;**
- transport wojskowy;
- systemy nawigacji i identyfikacji, aspekty interoperacyjności, procedury i terminologia;
- **ćwiczenia niewojskowe i przedsięwzięcia przygotowujące;**
- operacyjne, materiałowe i administracyjne aspekty standaryzacji;
- planowanie, organizowanie i zarządzanie badaniami i rozwojem technologii obronnej;
- planowanie, organizowanie i zarządzanie programami zakupów uzbrojenia oraz międzynarodowa współpraca w dziedzinie uzbrojenia.

W każdym z tych obszarów mieści się wiele przedsięwzięć sponsorowanych przez cywilne lub wojskowe instytucje NATO albo przez kraje sojusznicze lub partnerskie. Zbiór tych przedsięwzięć stanowi menu, z którego kraje partnerskie mogą wybierać zamierzenia w celu włączenia ich do swoich Indywidualnych Programów Partnerstwa (IPP).

Wprowadzono szereg udoskonaleń w celu „uoperacyjnienia” Partnerstwa dla Pokoju, czyli objęcia nim obszarów związanych z typowymi operacjami wojskowymi. Najbardziej znaczące to:

- możliwość wspólnego uczestnictwa krajów partnerskich i państw NATO, w przyszłych operacjach pokojowych PdP zatwierdzonych przez Radę Północnoatlantycką;
- **rozszerzony zakres ćwiczeń NATO/PdP obejmujący wszystkie rodzaje nowych zadań Sojuszu;**
- zaangażowanie państw partnerskich w planowanie i realizację przedsięwzięć Partnerstwa dla Pokoju, włączając ćwiczenia NATO / PdP, poprzez utworzenie Elementów Sztabowych Partnerstwa (PSE) w dowództwach NATO;
- **możliwość uczestniczenia oficerów PSE w planowaniu ćwiczeń Wielonarodowych Połączonych Sił Zbrojnych (CJTF), opracowaniu koncepcji i doktryny sił CJTF oraz w operacjach tych sił;**
- możliwość włączenia personelu wojskowego krajów partnerskich do obsady dowództw i sztabów sił CJTF;
- rozwinięcie możliwości Procesu Planowania i Oceny poprzez upodobnienie go do systemu planowania obronnego NATO;
- zasadnicze rozszerzenie zakresu i orientacji natowskiego programu inwestycji w dziedzinie obronności w celu uwzględnienia projektów realizowanych w ramach Partnerstwa;
- zwiększony zakres przedsięwzięć współpracy regionalnej w ramach PdP obejmujący konsultacje w dziedzinie bezpieczeństwa regionalnego i praktycznej współpracy.

Cele „uoperacyjnienia” Partnerstwa, zgodnie z decyzjami podjętymi w 1996 i 1997 roku, są realizowane na wiele sposobów. Jednym z ważnych kroków było utworzenie Elementów Sztabowych Partnerstwa (PSE) w dowództwach NATO szczebla strategicznego i regionalnego. Druga faza tego procesu, polegająca na utworzeniu PSE w dowództwach szczebla subregionalnego, jest obecnie rozważana. Każdy Element Sztabowy Partnerstwa składa się z oficerów państw NATO i PdP pracujących razem nad planowaniem ćwiczeń i realizujących inne funkcje związane ze współpracą międzynarodową. W ośmiu utworzonych do tej pory PSE zatrudnionych jest 38 oficerów z krajów partnerskich i 37 z państw NATO.

Oficerowie z państw partnerskich pełnią również służbę w Komórcie Koordynacyjnej Partnerstwa (PCC) w Mons w Belgii, pracując wspólnie z oficerami z krajów Sojuszu.

Kraje partnerskie są reprezentowane na spotkaniach Komitetu Wojskowego realizowane w formule EAPC / PdP przez wyższych oficerów służących w misjach państw PdP utworzonych w NATO.

KONKLUZJA

Wymienione wyżej przedsięwzięcia, połączone z innymi środkami takimi jak udoskonalenie Procesu Planowania i Oceny, rozszerzenie zakresu ćwiczeń NATO / PdP oraz opracowywanie polityczno-wojskowych ram operacji z udziałem państw PdP, tworzą podstawę dla bardziej operacyjnej roli Partnerstwa.

2.2.1. Proces Planowania i Oceny

„Dokument ramowy PdP” zobowiązuje NATO do realizacji wspólnie z państwami partnerskimi Procesu Planowania i Oceny (PARP), opracowanego w celu identyfikowania i oceniania sił i możliwości, które mogą być wykorzystane w wielonarodowym szkoleniu, ćwiczeniach i operacjach prowadzonych wspólnie z siłami Sojuszu.

PARP jest programem realizowanym w ramach PdP, a uczestnictwo w nim jest dobrowolne. Umożliwia on wymianę bardziej szczegółowych informacji pomiędzy państwami partnerskimi a NATO w porównaniu do możliwości, które daje Indywidualny Program Partnerstwa. Proces Planowania i Oceny bazuje na rozległym doświadczeniu NATO w zakresie planowania obronnego. PARP realizowany jest cyklicznie. W każdym cyklu Partnerzy, zgłaszający chęć uczestnictwa w procesie, zobowiązują się dostarczenia informacji o szerokiej tematyce obejmującej politykę obronną, rozwój demokratycznej kontroli nad siłami zbrojnymi, narodową politykę w zakresie współpracy w ramach PdP oraz związane z tym plany finansowe i gospodarcze. Kraje uczestniczące w PARP przekazują również stronie natowskiej szeroki zakres danych na temat swoich sił zbrojnych i

szczegółowe informacje o siłach, które zostały wydzielone do współpracy w ramach Partnerstwa dla Pokoju.

Na podstawie odpowiedzi kraju partnerskiego opracowywany jest „Raport planowania i oceny”. Ponadto ustalany jest zbiór celów interoperacyjności⁷⁰ w celu określenia metod podniesienia na wyższy poziom zdolności sił zbrojnych Partnera do współdziałania z siłami państw Sojuszu. Po dwu- i wielostronnych konsultacjach „Raport planowania i oceny” oraz cele interoperacyjności są zatwierdzane wspólnie przez NATO i właściwy kraj partnerski.

Określenie dla każdego kraju zbioru celów interoperacyjności przyczynia się do trafniejszej identyfikacji potrzeb krajów partnerskich w **zakresie kształcenia, szkolenia i ćwiczeń wojskowych** oraz do określenia własnych celów i opracowania strategii uczestnictwa w PdP. Poza tym cele interoperacyjności umożliwiają zidentyfikowanie natowskiej dokumentacji, która musi być udostępniona krajom partnerskim. Każdy cel interoperacyjności składa się z ogólnego opisu, głównych zadań z nim związanych oraz uzasadnienia. Ponadto w ramach każdego celu wymienia się związane z nim dokumenty standaryzacyjne NATO (STANGi) lub publikacje sojusznicze (AP).

Pierwszy cykl PARP, zapoczątkowany w grudniu 1994 roku, został zrealizowany z udziałem 15 państw partnerskich. Wiosną 1995 roku ministrom krajów sojuszniczych i partnerskich przedstawiono „Raport końcowy” nt. osiągnięć tego cyklu. W wyniku realizacji pierwszego cyklu przyjęto zbiór środków ukierunkowanych na poszerzenie i pogłębienie procesu w następnym cyklu, który został zapoczątkowany w październiku 1996 roku. Drugi cykl, realizowany z udziałem 18 Partnerów, umożliwił zwiększanie zakresu i jakości wymienianych informacji, a przez to uzyskanie bardziej przejrzystego obrazu sił wydzielonych do współpracy przez kraje partnerskie. Zwiększono również z 20 do 41 liczbę celów interoperacyjności, intensyfikując w ten sposób proces przygotowania sił partnerskich do współdziałania z siłami NATO.

Proces przygotowania indywidualnych ocen i „Raportu końcowego” doprowadził wiosną 1997 r. do opracowania zaleceń co do dalszego

udoskonalenia PARP. Zbiegło się to ze środkami podjętymi w celu udoskonalenia programu PdP. W wyniku zaleceń, zatwierdzonych przez ministrów na spotkaniu ministerialnym wiosną 1997 r., postanowiono bardziej upodobnić PARP do procesu planowania obronnego realizowanego w ramach NATO. W związku z tym w każdym cyklu opracowuje się obecnie polityczne wytyczne uzgadniane przez ministrów obrony państw uczestniczących w PARP. Wytyczne te odgrywają podobną rolę jak wytyczne ministerialne, które od dawna są kluczową częścią procedury planowania obronnego Sojuszu. Poza tym termin „cele interoperacyjności” zmieniono na „cele partnerstwa”, odzwierciedlając w ten sposób fakt, że ich przyszły zakres wyjdzie poza problem interoperacyjności, obejmując inne dziedziny planowania obronnego.

Proces Planowania i Oceny znacząco przyczynił się do umożliwienia bliskiej współpracy krajów partnerskich z krajami NATO w ramach realizacji operacji pokojowych w byłej Jugosławii. Dodatkowo, PARP wspomaga proces wzmacniania konsultacji politycznych w ramach Partnerstwa dla Pokoju i zwiększania zaangażowania krajów partnerskich w planowanie i podejmowanie decyzji związanych z funkcjonowaniem programu. PARP stał się również istotnym elementem przygotowania przyszłych członków NATO do integracji ze strukturami Sojuszu.

Cele wojskowe Partnerstwa mogą być przetransponowane na jeden termin opisujący wojskowy sens istnienia PdP. Tym terminem jest „interoperacyjność”. Oznacza on zdolność do wspólnego prowadzenia działań wojskowych. Działania te zdefiniowano jako wielonarodowe, prowadzone z udziałem więcej niż jednego rodzaju sił zbrojnych operacje wsparcia pokoju poza obszarem odpowiedzialności NATO. Interoperacyjność jest warunkiem wstępnym efektywnej realizacji wielonarodowych operacji wojskowych. W tym kontekście wielonarodowość jest największym wyzwaniem dla Partnerstwa dla Pokoju.

Dobrym przykładem ilustrującym powyższy problem są siły IFOR / SFOR, w skład których wchodzi 3 wielonarodowe dywizje oraz wielonarodowe brygady, bataliony i kompanie. Kolejna, zapoczątkowana wiosną 1999 roku i prowadzona przez siły KFOR, operacja wsparcia pokoju

⁷⁰ Problematyka „interoperacyjności” omówiona jest w Rozdziale III, w pkt.3.

potwierdza koncepcję szerokiego zaangażowania wielonarodowych sił działających pod dowództwem, utworzonego na bazie NATO oraz z udziałem oficerów z państw partnerskich, Dowództwa Połączonych Sił do Zadań Specjalnych (CJTF HQ).

Należy podkreślić, że jednym z ważniejszych wniosków z pierwszych misji pokojowych prowadzonych przez NATO, wdrażanych do praktycznego działania, jest opracowanie natowskiej koncepcji wielonarodowych połączonych sił zbrojnych (CJTF) przewidzianych do realizacji operacji pokojowych poza obszarem odpowiedzialności NATO. Realizację ćwiczeń opartych na koncepcji CJTF i przygotowanie oficerów z krajów partnerskich do objęcia stanowisk w dowództwach i sztabach CJTF umożliwia program PdP.

2.2.2. System kształcenia i szkolenia w ramach PdP

W ramach Partnerstwa dla Pokoju realizuje się corocznie wiele przedsięwzięć w formie ćwiczeń, seminariów, konferencji i kursów, które mieszczą się w **systemie kształcenia, szkolenia i ćwiczeń wojskowych**. Kształcenie polega na uświadomieniu przedstawicielom krajów partnerskich sposobu funkcjonowania Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego. Szkolenie ukierunkowane jest na poznanie zasad funkcjonowania systemu dowodzenia i kierowania w NATO w celu umożliwienia personelowi wojskowemu państw partnerskich wypełniania obowiązków w ramach tego systemu. Natomiast ćwiczenia są m.in. narzędziem oceny efektywności działania wielonarodowych formacji. W celu uwzględnienia w bieżącej działalności programu PdP wniosków z takiej oceny stosuje się mechanizm sprzężenia zwrotnego polegający na planowaniu nowych przedsięwzięć lub dostosowaniu już realizowanych do zidentyfikowanych potrzeb związanych z osiąganiem wojskowych celów programu.

Przedsięwzięcia szkoleniowe są planowane na podstawie oferty państw członkowskich lub na podstawie wniosków zgłoszonych przez Partnerów. W obydwu przypadkach muszą one być podporządkowane konkretnym celom z uwagi na brak środków finansowych na realizację niepotrzebnych zamierzeń. Efektywnej realizacji celów szkolenia służą takie

narzędzia jak Indywidualne Programy Partnerstwa, Program Współpracy Partnerskiej, Proces Planowania i Oceny oraz „Koncepcja implementacji wojskowych aspektów PdP” opracowana przez główne dowództwa NATO.

Oferty i wnioski dotyczące realizacji zamierzeń w ramach Partnerstwa dla Pokoju są podstawą do tworzenia Programu Współpracy Partnerskiej, w którym umieszcza się przedsięwzięcia szkoleniowe i ćwiczenia wojskowe. Są one w większości określane jako przedsięwzięcia „w duchu PdP”, co wskazuje, że żadne dowództwo Sojuszu ani żadna instytucja NATO nie jest podmiotem finansującym lub realizującym je. Jedynie w przypadku gdy zamierzenie jest finansowane lub realizowane przez instytucję Sojuszu określa się je jako zamierzenie NATO / PdP. W takim przypadku jest ono otwarte dla wszystkich 27 krajów partnerskich, a natowski budżet Partnerstwa dla Pokoju może być wykorzystany do jego finansowania.

Na podstawie PWP poszczególne kraje opracowują Indywidualne Programy Partnerstwa w których zawarte są cele i oczekiwania tych krajów. Programy te określają strategię narodowego zaangażowania w realizację przedsięwzięć PdP oraz są podstawą do podjęcia decyzji budżetowych w zakresie realizacji programu PdP. Zawierają one wszystkie zamierzenia, w których dany kraj zamierza uczestniczyć w danym roku.

Program ćwiczeń NATO / PdP jest z pewnością najbardziej widocznym aspektem Partnerstwa dla Pokoju. Jedną z zasad stosowanych podczas opracowania programu ćwiczeń jest zasada zrównoważenia. Oznacza ona równomiernie zaangażowanie obydwu głównych dowództw NATO, dowództw podległych oraz równomierne uwzględnienie celów dotyczących sił lądowych, powietrznych, marynarki wojennej i połączonych rodzajów sił zbrojnych. Ponadto zrównoważenie oznacza równomierne zaangażowanie krajów sojuszniczych i partnerskich w realizację ćwiczeń na swoim terytorium.

TEZA:

- **Fundament nowej *Koncepcji strategicznej NATO* stanowi przyjęte założenie, że siły zbrojne koalicji mają być**

przygotowane do wykonywania całego spektrum kolektywnych zadań obronnych, wynikających z treści artykułu V Traktatu Waszyngtońskiego. Nie mogą się one jednak ograniczać do biernego oczekiwania na wojnę, lecz muszą systematycznie i coraz bardziej aktywnie uczestniczyć w procesie niedopuszczenia do wybuchu konfliktu zbrojnego w Europie i jej otoczeniu.

Przed siłami zbrojnymi NATO formułuje się zatem nowe zadania polegające na zapobieganiu różnym kryzysom i konfliktom militarnym, ponieważ koncentrowanie się jedynie na obronie własnego terytorium przestało już być wystarczające dla zachowania pokoju całej koalicji. Konflikty lokalne, toczone z reguły na obrzeżach koalicji, mogą bowiem „wciągać” państwa sojuszu w wojny o szerszej skali.

WNIOSEK:

- Z tak zarysowanych założeń nowej *Koncepcji strategicznej*, a także z istoty modyfikowanej strategii elastycznego reagowania wynika przede wszystkim, że:
 - Siły zbrojne sojuszu muszą być zdolne do niezwłocznego spełniania różnych /interwencyjnych/ misji w okresie pokoju i kryzysu na terytoriach żywotnego zainteresowania koalicji. Muszą one również być gotowe do powstrzymywania ofensywy militarnej agresora dokonanej na dowolne państwo alianckie na możliwie najdalej wysuniętych rubieżach i skłonienia go do kapitulacji.
 - Pokojowe nadzorowanie wysuniętych rubieży /granic/ NATO realizowane ma być niewielkimi siłami /wysunięta obecność/ z zachowaniem gotowości do niezwłocznego wzmocnienia określonych rejonów i kierunków w sytuacji zagrożenia bezpośredniego i odpierania agresji.
 - Odchodzi się od zasady prowadzenia uporczywych działań obronnych w oparciu o naturalne przeszkody wodne i terenowe,

na rzecz wysoko mobilnych działań oraz równoczesnego niszczenia agresora na całej głębokości jego ugrupowania i terytorium.

W wyniku realizacji takich zaleceń struktury wojskowe, wyposażenie i sposoby użycia sił zbrojnych NATO ewoluują w kierunku wyznaczonym przez nową *Koncepcję, strategiczną* sojuszu, zakładającą zdolność do aktywnych działań zbrojnych, prowadzonych w krótkim czasie, często na odległych rubieżach położonych także poza terytorium koalicji, wykonywanych w ramach spełniania misji pokojowych, kryzysowych i wojennych.

Koncepcja strategiczna NATO sprawia, że niekiedy decydującą rolę do spełnienia –mają siły powietrzne. Są one bowiem tym orężem, który w największym stopniu zapewnia wysuniętą, niemal niezwłoczną obecność wojskową sojuszu oraz manewrowe i ześrodkowane użycie sił, dzięki możliwościom przestrzennego, czasowego i bojowego oddziaływania ogniowego, rozpoznawczego czy też transportowego. Lotnictwo może przenikać na duże głębokości i zwalczać obiekty, stanowiące o potędze militarnej przeciwnika, z niezwykłą wprost precyzją. Oddziałuje ono na całe państwo przeciwnika, a nie tylko na jego siły zbrojne.

Siły powietrzne w NATO traktowane są zarówno jako czynnik odstraszania militarnego i odparcia agresji, jak również jako siła zdolna do utrzymywania bądź przywracania /wymuszania/ pokoju, przeciwdziałania naruszeniom prawa międzynarodowego /operacje antyterrorystyczne, przeciwko zorganizowanej przestępczości/ i masowych przewozów lotniczych /operacje humanitarne, logistyczne i inne/. W obowiązującej koncepcji bezpieczeństwa siły powietrzne NATO stanowią więc tę strukturę militarną, która może nieść pomoc i powstrzymać stosowanie przemocy, a swoją zdolnością do natychmiastowej, zdecydowanej i skutecznej interwencji w najodleglejszych zakątkach Europy i rejonach do niej przylegających **może** ograniczyć konflikt zbrojny lub go wręcz uniemożliwić. Lotnictwo stanowi zatem doskonały środek wymuszania pożądanych zachowań na stronach konfliktu, często bez potrzeby angażowania do tego celu wojsk lądowych. Te ostatnie mogą być natomiast użyte do dalszego utrzymania „cywilizowanych” zachowań przez zwaśnione strony.

Jednak podstawową powinnością sił powietrznych NATO pozostaje nadal -zgodnie z treścią artykułu V Traktatu Waszyngtońskiego - ich udział w odparciu agresji na każde państwo sojuszu. Lotnictwu i obronie powietrznej NATO w działaniach wojennych z reguły przypisuje się dwa zadania główne: zwycięstwo w wojnie powietrznej i zdominowanie przestrzeni powietrznej oraz wykonywanie ataków o znaczeniu strategicznym. Zadania pozostałe, w tym wsparcie sił lądowych i marynarki wojennej, traktowane są z zasady jako uzupełniające.

KONKLUZJA

Doświadczenia wyniesione ze współczesnych działań wojennych i pozawojennych wykazują nowe zjawiska w walce zbrojnej, wynikające z niezwyklego wzrostu znaczenia nowoczesnych sił powietrznych. Ich możliwości z zakresu precyzyjnego wykrywania i niezwłocznego niszczenia najbardziej wartościowych celów systemu przywództwa, infrastruktury, gospodarki i sił zbrojnych przeciwnika sprawiają, że mogą one - w określonych warunkach - niemal samodzielnie osiągać militarne i polityczne cele wojny. A zatem, sztuka wojenna wzbogaca się o nowe możliwości prowadzenia działań zbrojnych, w których siły powietrzne - przy odpowiednim wsparciu ze strony wojsk lądowych i marynarki wojennej - są w stanie niejako „opanować” przeciwnika z powietrza i skłonić go do kapitulacji, nawet bez spełnienia historycznego kanonu zajęcia jego terytorium w drodze inwazji lądowej lub z morza. Kampania powietrzna może więc prowadzić do bezpośredniego osiągnięcia celów wojny bez uciekania się do prowadzenia dalszych etapów współczesnych działań, czyli kampanii połączonych sił lądowych, powietrznych i morskich.

III. MILITARNE UWARUNKOWANIA SZKOLENIA SIŁ POWIETRZNYCH NATO

TEZA:

- Militarne uwarunkowania szkolenia operacyjno-taktycznego sił powietrznych NATO wynikają głównie z zachodzących w Sojuszu transformacji doktryny militarnej oraz redukcji potencjału Sojuszniczych Sił Połączonych (SSP). Dlatego też stwierdzić należy, że transformacja potencjału wojskowego była pierwszym przedsięwzięciem dostosowawczym NATO do *wymogów ery postzimnowojennej*.

Reorganizację potencjału militarnego Sojuszu wymusiły następujące czynniki⁷¹:

- a) zmiana skali i kierunku zagrożenia militarnego dla NATO po upadku Układu Warszawskiego;
- b) zmiana sytuacji wojskowo-strategicznej w Europie Środkowej po zjednoczeniu Niemiec i ich uczestnictwo w strukturach NATO;
- c) konieczność stworzenia struktur wojskowych adekwatnych do planowanej aktywności NATO poza obszarem jego traktatowej odpowiedzialności.

Transformacja strategii i doktryny NATO została zapoczątkowana na londyńskim szczycie Sojuszu w lipcu 1991 roku, a jej kontynuacją był szczyt w Rzymie w listopadzie 1991 roku oraz w Brukseli w styczniu 1994 roku, gdzie oficjalnie przedstawiono program współpracy wojskowej NATO z krajami postkomunistycznymi *Partnerstwo dla Pokoju*.

Najważniejszymi zmianami w sferze strategii NATO dokonującymi się na przestrzeni lat dziewięćdziesiątych były modyfikacje doktryny militarnej NATO elastycznego reagowania. Sojusz w efekcie stwierdzenia *nieadekwatności* swych struktur militarnych do nowych realiów geopolitycznych zdecydował (...) *odchodzenie od doktryny strategicznej obrony na wysuniętych rubieżach i przyjęcia koncepcji wysuniętej obecności wojskowej (Forward Military Presence)*⁷².

⁷¹ J. Przystrom, *NATO w okresie postzimnowojennym* [w:] *Sprawy Międzynarodowe* nr 2, Warszawa 1994, s. 25-44.

⁷² NATO, *Dokument końcowy wydany po szczycie NATO w Rzymie*, Rzym 1991.

Zgodnie z nową doktryną *Forward Military Presence*, miejsce potężnych sił NATO rozmieszczonych głównie wzdłuż dawnej granicy wewnątrzniemieckiej zajmą stosunkowo niewielkie, wysoce mobilne siły międzynarodowe zorganizowane na szczeblu korpusu, składającego się z narodowych dywizji (lub brygad). Modyfikacja doktryny strategicznej *elastycznego reagowania* miała przede wszystkim na celu ograniczenie znaczenia broni jądrowej jako czynnika odstraszania. Jednak ciągle uznaje się w NATO, iż broń jądrowa mogłaby być *ostatecznym argumentem* używanym tylko w ostateczności bez wykluczania jej użycia przez NATO jako strony pierwszej⁷³.

Ważnymi elementami wojskowej transformacji NATO po **szczycie w Londynie** stały się następujące fakty:

- zapowiedź modyfikacji rozmiarów i struktury sił nuklearnych odstraszania;
- redukcja uzbrojenia i stanów osobowych sił zbrojnych zgodnie z postanowieniami traktatu CFE.

Decyzje **szczytu NATO w Rzymie** w listopadzie 1991 roku były znacznie dalej idące, gdyż kierownictwo NATO wyszło z założenia, że zagrożenie zmasowanym atakiem ze Wschodu bardzo się zmniejszyło oraz że powszechna wojna w Europie nie jest możliwa. Rezultatem końcowym tego szczytu była "**nowa koncepcja strategiczna**" (*New Strategic Concept*)⁷⁴, która przewidywała znaczne zwiększenie odpowiedzialności NATO za bezpieczeństwo międzynarodowe. Znalazło to odzwierciedlenie w kierunkach reorganizacji sił zbrojnych Sojuszu, albowiem "nowa koncepcja strategiczna" zakłada:

- a) rozwiązanie znacznej ilości wojsk zaangażowanych w obronę granicy z b. NRD oraz zmianę charakteru polsko-niemieckich stosunków militarno-politycznych;
- b) obniżenie stopnia gotowości PSZ NATO;
- c) uzależnienie SSP NATO od mobilizacyjnego rozwinięcia;
- d) odejście od koncepcji strategicznej obrony na wysuniętych rubieżach i przyjęcie koncepcji obecności na wysuniętym przedpolu;

⁷³ J. Przystrom, *ibidem*.

⁷⁴ NATO, *The Alliances's New Strategic Concept*, Rzym 1991.

- e) powszechne użycie mobilnych związków taktycznych, z szybkim przerzutem odwodów i zdecydowanym manewrem sił rozmieszczonych w głębi operacyjnej, połączonych z precyzyjnymi uderzeniami ogniowymi na większe odległości.

WNIOSKI:

- Szereg przedsięwzięć restrukturyzujących SSP przyczynił się do obniżenia stopnia gotowości bojowej wojsk NATO. Stało się to w istocie czynnikiem budowy zaufania w stosunkach NATO z innymi państwami, a także przyczyniło się do faktycznego zmniejszenia ryzyka nagłego ataku pochodzącego z którejkolwiek strony.
- Siły zbrojne NATO, według nowych założeń, byłyby zdolne do szybkiego przemieszczania się do wysuniętych rejonów działania i do natychmiastowego odparcia ograniczonego natarcia przeciwnika. Po odpowiednim przygotowaniu mobilizacyjnym również do odparcia szeroko zakrojonej ofensywy. Decydujące znaczenie dla skutecznego działania będzie mieć zdolność SSP NATO do szybkiego rozwinięcia mobilizacyjnego.
- Proces integrowania sił zbrojnych NATO, którego najważniejszym elementem jest promowanie wielonarodowych związków taktycznych i operacyjnych będzie bodźcem do tworzenia jednolitego systemu dowodzenia, rozpoznania i logistyki.

Ważnym celem promowania przez Sojusz wielonarodowych zintegrowanych struktur sił zbrojnych jest koncepcja stworzenia operacyjnych zależności, które będą prowadzić do wytworzenia się niekompletnych narodowych sił zbrojnych. Zintegrowane wielonarodowe struktury wojskowe stanowiłoby ponadto przeszkodę w pochopnym tworzeniu koalicji *ad hoc* - dla wykonania określonej operacji wojskowej. Utrata przez dane państwo części zdolności operacyjnej jego własnych sił zbrojnych - w rezultacie podporządkowania ich wielonarodowym zintegrowanym dowództwom - byłaby zrekompensowana

hamującym lub powstrzymującym wpływem tychże państw na zdolność operacyjną sił innych państw NATO⁷⁵.

REASUMUJĄC: Siły Powietrzne w świetle nowej doktryny NATO - *Forward Military Presence* znajdują dogodne miejsce w całokształcie struktur wojskowych, albowiem są one tą częścią SSP NATO, która zapewnia w największym stopniu wysuniętą obecność na ewentualny rubieżach. Ta cecha jest ściśle związana z możliwościami przestrzennego oddziaływania na środki napadu powietrznego i pozostałe elementy potencjału powietrznego, lądowego i morskiego przeciwnika, jak również pozyskiwania informacji z rozpoznania (uprzedzania) bez konieczności dokonywania przemieszczeń operacyjnych wojsk OP.

Obszar strategicznego zainteresowania NATO sięga daleko poza granice państw członkowskich, bezpieczeństwo zaś w powietrznym wymiarze uważane jest za fundamentalny element całego systemu zapewniającego integralność systemu NATO.

KONKLUZJA

W planach obronnych Sojuszu zakłada się, że zbrojna agresja na większość państw NATO nastąpiłaby w pierwszej kolejności z powietrza. Stanowisko to, chociaż zmodyfikowane na Szczycie Rzymskim NATO w stosunku to obowiązującego przed rokiem 1991, jest w dalszym ciągu przyjmowane za obowiązujące⁷⁶.

3.1. Rola sił sojuszu

Podstawową rolą sił sojuszu jest zagwarantowanie bezpieczeństwa i integralności terytorialnej członków. Nowe strategiczne otoczenie i

⁷⁵ J. Przystrom, *ibidem*.

⁷⁶ P. Milar, *Air Defence of the Central Region* [w:] *RUSI Journal* nr 10, Londyn 1994, s. 51-56.

wielokierunkowa orientacja i obronny charakter sojuszu określają misję sił zbrojnych w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

W czasie pokoju zadaniem sił sojuszu jest zabezpieczenie przed ryzykiem, obrona sojuszu i przyczynianie się do jego stabilności i równowagi poprzez utrzymanie wystarczającej kolektywnej zdolności obronnej. Państwa sojusznicze aktywnie uczestniczą w budowaniu procesu bezpieczeństwa i współpracy oraz kontrolowaniu porozumień zbrojeniowych w Europie. Ponadto siły sojuszu mogą być poproszone o udział w globalnej stabilizacji pokoju poprzez wsparcie działań ONZ, EWG i OBWE.

TEZA:

- **W czasie kryzysu członkowie Sojuszu wpływają na własne bezpieczeństwo poprzez uzupełnianie i wzmacnianie połączonych sił skutecznie prowadzoną działalnością szkoleniową.**

Połączone siły pod kontrolą polityczną mogą być zaangażowane do demonstracji solidarności sojuszu i gotowości do wspólnej akcji militarnej, do utrzymania niezagrożonego użycia linii łączności, do zapobiegania rozpowszechnieniu konfliktu zbrojnego na terytorium członków sojuszu lub powstrzymania potencjalnego przeciwnika przed użyciem siły przeciwko członkom sojuszu. Należy podkreślić, że im wcześniej kraje i organizacje zdają sobie sprawę z narastającego kryzysu, tym wcześniej mogą przedsięwziąć odpowiednią polityczną lub militarną akcję celem powstrzymania wybuchu wrogości. Jeżeli wszystkie strony w potencjalnej sytuacji konfliktowej zdają sobie sprawę z efektywnych i bezstronnych działań nadzorujących i jeśli informacja o takich działaniach jest szeroko rozpowszechniana, to potencjalni agresorzy mogą w mniejszym stopniu zerwać pokój, wiedząc, że nie są w stanie zaskoczyć swoich przeciwników. Działania na wodzie, lądzie i w powietrzu mogą być monitorowane przez środki będące w dyspozycji sojuszu.

Kooperacja politycznych wysiłków w celu ochrony pokoju lub rozwiązania międzynarodowych trudności może nie zdołać zapobiec sytuacji pogarszającej się nawet do konfliktu. W takich okolicznościach siły sojuszu mogą być poproszone do przeprowadzenia operacji. Aby osiągnąć cele

sojuszu sięgają do takich sposobów jak humanitarna pomoc lub utrzymanie pokoju, lub odnowienia integralności terytorialnej siłą.

Kategorie sił

Wielkość, gotowość, dostępność i rozmieszczenie sił sojuszu odzwierciedla jego możliwość do obrony sojuszu. Siły sprzymierzonych są tak geograficznie usytuowane aby mogły demonstrować w czasie pokoju dostateczną i wyraźną obecność w całym ich regionie. Wszystkie siły kontyngentów narodowych wojska lądowe, siły powietrzne i marynarka wojenna wyznaczane są do jednej z trzech kategorii: **sił reagowania** (RF - Reaction Forces), **sił głównej obrony** (MDF - Main Defence Forces) lub **sił wzmocnienia** (AF - Augmentation Forces). Wybrane komponenty sił tych trzech kategorii mogą brać udział w rozwiązywaniu kryzysów lub mogą być użyte jako regionalne wzmocnienia.

SIŁY REAGOWANIA

Są wszechstronnymi, wysoce mobilnymi i o dużych możliwościach bojowych siłami utrzymywanymi w wysokim stopniu gotowości do działania we wszystkich regionach sojuszu. Są one podzielone na **mnijšie siły natychmiastowego działania** (IRF - Immediate Reaction Forces) i bardziej zdolne **siły szybkiego reagowania** (RRF - Rapid Reaction Forces), oba rodzaje zawierają w sobie komponenty wojsk lądowych, marynarki wojennej i sił powietrznych. IRF są utrzymywane w wyższym stopniu gotowości bojowej niż RRF, ale mają zdecydowanie mnijšie możliwości operacyjne, od tych sił, które mogą być wyznaczane z RRF. Siły reagowania mogą służyć do demonstrowania spójności i stanowczości NATO, mogą ułatwiać czasowe rozwinięcie większych sił w kryzysowym rejonie. Działania te mogą prowadzić samodzielnie, z jednym lub dwoma komponentami jak też w połączeniu z narodowymi lub innymi siłami NATO w regionie.

SIŁY OBRONY GŁÓWNEJ

Tworzą główną część sił sojuszu i zawierają wielonarodowe i narodowe formacje utrzymujące zmienne stopnie gotowości bojowej. Niektóre siły MDF wojsk lądowych utrzymywane są w wysokim stopniu gotowości bojowej. Siły te w połączeniu z lotniczymi MDF i MDF marynarki wojennej mogą być zaangażowane w czasie kryzysu w pierwszych operacjach obronnych.

SIŁY WZMOCNIENIA

Są siłami innymi niż MDF i RF, wysyłanymi w celu wzmocnienie regionu lub dowództwa marynarki wojennej. Mogą występować jako element odstraszania, zapobiegania kryzysom lub obrony. Zależnie od wymagań narodowych i sojuszu AF są utrzymywane w zmiennych stanach gotowości bojowej i mają różne stany ukończenia. Siły te są źródłem niezbędnych strategicznych i operacyjnych rezerw, nie koniecznie przywiązanych do specyficznych regionów. Część sił wzmocnienia wojsk lądowych może również być wykorzystywane jako **Szybkie Siły Manewrowe** (Ready Manoeuvre Forces) do zapobiegania rozwojowi większych kryzysów. Siły te są utrzymywane w wysokim stanie gotowości bojowej, a w działaniach występują razem z wydzielonymi komponentami sił powietrznych.

SIŁY DLA POŁĄCZONYCH OPERACJI SOJUSZNICZYCH

W czasie pokoju określono trzy kategorie w których siły są w dyspozycji lub potencjalnej dyspozycji do wykorzystania w wielonarodowych formacjach:

Siły będące w stałej dyspozycji NATO (NATO Comand Forces) są siłami narodowymi, które już w czasie pokoju są ściśle podporządkowane w zakresie operacyjnego dowodzenia i kierowania, dowódcy NATO.

Przydzielone siły (Assigned Forces) są siłami narodowymi państw których rządy zgadzają się na pozostawienie ich pod operacyjnym dowodzeniem i kierowaniem dowódcy NATO, jednak w okresie, stanie lub sytuacji opisanej ściśle w przygotowanej wcześniej deklaracji lub specjalnych porozumieniach.

Przeznaczone siły (Earmarked Forces) są siłami narodowymi w stosunku do których ich rządy zgadzają się na ich przekazanie w przyszłości pod dowództwo NATO na określony czas.

Przydzielone siły podlegają pod wielonarodowe dowództwo posiadające w danym okresie odpowiedni zakres kompetencyjny dowodzenia delegowany (Transfer of Authority - TOA) przez przełożonego - zazwyczaj jest to OPCON.

W niektórych przypadkach rządy rezerwują sobie prawo większego udziału w dowodzeniu narodowymi siłami niż by to wynikało z ogólnych ustaleń. Skrajnym przypadkiem tej sytuacji jest doprowadzenie do „podwójnego” dowodzenia (narodowe i NATO) określonymi kontyngentami.

W zintegrowanej strukturze militarnej NATO są trzy modele dowodzenia i organizacji o różnym stopniu wielonarodowości.

- W pełni zintegrowane - bazują na proporcjonalnym udziale wielonarodowych baz z narodowymi komponentami i w pełni zintegrowanym dowództwem. Dowódcy tych formacji zazwyczaj są wyznaczani rotacyjnie.
- Dwunarodowe - są formacjami formowanymi na zasadzie równego podziału z pełni zintegrowanym dowództwem.

Struktura narodowa - siły w tej strukturze są dowodzone przez oficera tego kraju, który jest dysponentem sieci łączności i posiada decydujący głos w doktrynalnych sprawach. Zasadnicze proporcje w sztabie są pochodną struktury narodowej i języka urzędowego tych narodów. Procedury sztabowe chociaż bazują na standardach sojuszniczych mogą również odzwierciedlać procedury narodowe. W praktyce, jakkolwiek w ramach wspólnego dowództwa i komórek sztabu (oficerowie różnych narodowości) ściśle ze sobą współpracują to w procedury mogą wcielać najlepsze pomysły bazujące na procedurach swoich krajów.

REASUMUJĄC: Efektywność połączonych sił sojuszniczych w czasie pokoju, kryzysu i wojny zależy od ich zdolności do efektywnej i skutecznej współpracy.

Operacje te powinny być przygotowane, zaplanowane i dowodzone w sposób który zapewni najlepsze użycie podległego potencjału i zdolności uczestniczących krajów i sił oferowanych do operacji. Wspólna doktryna zabezpieczana przez standaryzację wyposażenia i procedur, uprawnomocniona w czasie uczestnictwa w połączonych ćwiczeniach treningowych, dostarcza podstawę połączonej interoperacyjności. Na poziomie operacyjnym, nacisk musi być położony na integracji zaangażowanych narodowych sił, będzie to miało decydujący wpływ na zdolność połączonych sił w osiągnięciu celów dowódcy.

KONKLUZJA

Na odpowiednim etapie kryzysu AJF mogą być sformowane kiedy zaproponowana misja angażuje siły dwóch lub więcej narodów wewnątrz określonej strefy operacyjnej i w związku z tym wymagana jest integracja lub co najmniej koordynacja wysiłku. Utworzenie AJF i wyznaczenie odpowiedniego dowódcy z jasną dyrektywą misji i demonstracja zdolności sojuszu do dostarczenia takich sił w rejon zagrożenia, mogą działać jako potężny odstraszający lub stabilizujący czynnik. Odstraszający efekt może być wzmocniony użyciem połączonych sił w zadaniach, będących powtórzeniem treningów przeprowadzonych w czasie pokoju zabezpieczanych przez doskonały system dowodzenia i kierowania.

3.2. Doktryna operacji połączonych

TEZA:

- Właściwie przeprowadzone planowanie, wykonanie i zabezpieczenie operacji wojskowych oraz dokładne zrozumienie doktryny stanowią podstawę operacji realizowanych przez koalicję połączonych sił międzynarodowych.

Zasadniczym celem AJP (Allied Joint Publication) jest dostarczenie doktryny dla planowania, wykonania i zabezpieczenia połączonych operacji. Chociaż AJP jest przeznaczona dla sił NATO to przedstawiona tu doktryna także może być zastosowana z adaptacjami - uzgodnionymi przez uczestniczące państwa - w operacjach pod parasolem Unii Europejskiej, ONZ lub w koalicji z NATO. W dokumencie wyraźnie zaznaczone są treści odnoszące się jedynie do doktryny NATO jak i te które są specyficzne dla połączonych operacji.

AJP-1(A) określa podstawowe aspekty doktryny połączonych operacji, odwołując się do głównych funkcji i działań związanych z połączonymi operacjami obejmującymi zakres operacji wojskowych innych niż wojna. Publikacja ta jest przeznaczona do wykorzystania głównie przez dowódców i sztaby szczebla operacyjnego, ale również może być użyta jako materiał pomocny na wszystkich szczeblach dowodzenia. Ponieważ struktura połączonej doktryny NATO jest wciąż na etapie ustalania i na dzień dzisiejszy brak jest podrzędnych kluczowych dokumentów zawierających dokładne ustalenia dotyczące prowadzenia walki i zabezpieczenie przestrzeni dlatego obecna publikacja zawiera nieco więcej szczegółów, co jednak nie zmienia faktu, że w odniesieniu do wielkości problemu jest bardzo zwięzła. Odniesienie się do bardziej uszczegółowionych taktycznych, technicznych i proceduralnych aspektów które wypływają z doktryny ułatwia lista publikacji i innych dokumentów związanych z materiałem zawartym w każdym rozdziale.

Intencją AJP nie jest ograniczanie władzy dowódcy połączonych sił. Podporządkując się ograniczeniom nakazanym przez dyrektywy wydane przez wyższe dowództwo, jest on zawsze przygotowany do organizowania sił jemu przydzielonych oraz, planowania i przeprowadzania operacji w sposób przez niego opracowany tak, aby zapewnić jedność wysiłku w wypełnieniu swojej misji.

W czasie szybko zmieniających się sytuacji polityczno - militarnych, wydawnictwo zawierające tylko ratyfikowaną doktrynę, może być już nieaktualne przed publikacją. Opublikowanie niedawno powstałej doktryny może także równie dobrze być dla wszystkich niesatysfakcjonujące. Jednak pomimo tego, że przedstawiona doktryna obejmuje niektóre koncepcje, które

nie w pełni są zatwierdzone przez wszystkie państwa to jednak ich kompleksowe opracowanie i połączenie w jedną całość stanowi o wartości tego materiału.

Termin połączone operacje sojusznicze zdefiniowany jest jako „operacja prowadzona jest przez siły dwóch lub więcej państw członków NATO, w których uczestniczy więcej niż jeden rodzaj sił zbrojnych”. Definicja ta została sformułowana przez zespół roboczy wyłoniony w NATO (AJODWP - Allied Joint Operations Doctrine Working Party). Większość terminów używana w tej publikacji jest zdefiniowana w APP-6 i innych podobnych dokumentach jakkolwiek, niektóre terminy używane w tej publikacji są nowe, są w trakcie poprawiania lub są dyskutowane.

Jeżeli AJP-1(A) ma być użytecznym przez dłuższy okres to musi być dokumentem żywym, oraz musi być poprawiany regularnie. Zespół AJODWP zdawał sobie sprawę, że publikacja ta nie jest w stanie obecnym doskonała ponieważ rok rocznie pojawiają się nowe koncepcje zaś stare w wyniku analizy są permanentnie poprawiane.

Zasady połączonych operacji sprzymierzonych

Zdrowy rozsądek i wyważona ocena są niezbędnymi cechami dowódcy, ale same rzadko zapewniają sukces w konflikcie zbrojnym. Czynniki czasu w większości operacji wojskowych jest najistotniejszy powoduje on, że niekiedy informacja może być nieaktualna, niewiarygodna. Takie zagrożenie i znużenie zazwyczaj mają zły wpływ na ocenę i nieprzewidywalne okoliczności, często przekreślają najlepiej ułożone plany. W przypadku zaistnienia takich warunków, wnioskowanie dowódcy musi być poparte całą wiedzą o koncepcjach użycia sił.

Celem tego rozdziału jest przedstawienie generalnych zasad połączonych operacji. Zasady te stosuje się do sił wyznaczonych do CJFF, ale szczegółowe uzgodnienia (umowy) dla CJFF muszą jeszcze być sfinalizowane w NATO.

Poziomy operacji

Operacje są dowodzone, planowane i kierowane przez połączone siły sprzymierzonych na trzech poziomach: kierownictwo na strategiczno - wojskowym poziomie, planowanie i dowodzenie na poziomie operacyjnym i taktycznym. Działania określone są jako wojskowo - strategiczne, operacyjne lub taktyczne w zależności od ich efektu lub włożonym wysiłku w osiągnięciu sprecyzowanych celów.

Zależność pomiędzy tymi trzema poziomami wskazuje, że nie są one bezpośrednio przywiązane do konkretnego szczebla dowodzenia, wielkości jednostki, wyposażenia lub rodzaju sił i komponentów.

a) poziom strategiczny

Na poziomie strategicznym siły zbrojne są rozwijane i używane w synchronizowany sposób z innymi instrumentami nacisku w celu zabezpieczenia strategicznych interesów Paktu. Komitet Wojskowy NATO (MC NATO) analizuje i określa możliwości wykorzystania siły militarnej do osiągnięcia celów sprzymierzonych. Przygotowany, w wyniku tych działań, dokument MC NATO dostarcza poprzez Główne Dowództwo NATO (MNC - Major NATO Commander np. SACEUR) do Rady NATO (NAC - North Atlantic Council). Podczas przygotowywania tego dokumentu MC może konsultować się z MNC w zakresie:

- Wytyczania strategicznych zadań i określaniu celów kampanii, które mogą stanowić o osiągnięciu powodzenia.
- Rozpoznawania jakichkolwiek politycznych, finansowych lub prawnych ograniczeń użycia komponentów wydzielonych przez partnerów.
- Uwzględniania rozmieszczenia sił i zapasów.
- Uzgadniania celów kampanii.
- Ustalania zarysu planów dowodzenia.

Zazwyczaj dowódca operacji może kierować planowaniem kampanii opartym na rozporządzeniu z MC/MNC, ale MNC może być wyznaczone do naszkicowania zarysu planu, który po zatwierdzeniu przez NAC, będzie przesłany do dowódcy operacji w celu rozwinięcia go w plan operacji. Później MNC może obserwować operację celem upewnienia się, że dowódca

proceedzi właściwe misje, posiada wystarczające siły i przestrzega zasad prowadzenia działań (ROE - Rules of Engagemesit).

b) szczebel operacyjny

Na szczeblu operacyjnym siły zbrojne są rozwijane i przeznaczone do osiągnięcia celów kampanii lub celów strategicznych w wyznaczonym rejonie odpowiedzialności. Wymaga to stałych operacji z jednoczesnymi i/lub kolejnymi akcjami zaangażowanych sił. Szczebel operacyjny jest to szczebel, na którym osiągnięty taktyczny sukces w działaniach i głównych operacjach połączony jest z osiągnięciem celów operacyjnych. Reasumując dowódca szczebla operacyjnego „porządkuje” kampanię w wyznaczonej strefie odpowiedzialności: stwarza plan operacyjny i kieruje operacjami. Będzie on odpowiedzialny między innymi za:

- Decydowanie, które taktyczne cele są konieczne aby osiągnąć cele strategiczne. Decyzje te będą podejmowane w sposób wyważony z odpowiednim odniesieniem do okoliczności politycznych.
- Decydowanie, w jakiej kolejności, te cele taktyczne powinny być osiąganę.
- Wydzielanie sił i środków jako niezbędnych dla podległych dowódców do zrealizowania swoich taktycznych misji.
- Ustalanie priorytetów zaopatrywania zabezpieczenia logistycznego celem podtrzymywania taktycznych bitew.
- Kierowanie działaniami tych formacji i jednostek, które nie są przydzielone podległym dowódcom, szczególnie tymi wyznaczonymi jako operacyjne rezerwy.

c) szczebel taktyczny

Na szczeblu taktycznym, siły przeznaczone są do prowadzenia działań bojowych i zdobywania celów wojskowych. Pomyślne zrealizowanie tych zadań bezpośrednio wpływa na osiągnięty wynik operacji.

Różnica pomiędzy strategicznym, operacyjnym i taktycznym szczeblem połączonych operacji rzadko będzie oczywistą. Tak jest ponieważ, nawet jeśli użyta siła jest tylko małej taktycznej wartości a zaangażowanie jej będzie miało kontekst polityczny w stosunku do narodu -

gospodarza to wyznaczony dowódca sił będzie miał do swojej dyspozycji komponent operacyjny. Kluczem do określenia tej pozornej sprzeczności jest to, że normalnie władze strategiczne wyznaczają cele, siły i środki, określając konieczne limity, kiedy to na szczeblu taktycznym dowódca dowodzi działaniami swoich podległych formacji podczas realizacji swojego własnego planu kampanii. Na szczeblu taktycznym, dowódcy wykorzystują jednostki w walce do osiągnięcia wojskowych celów kampanii. Także, przyszłe kampanie podobnie będą rozmywały tradycyjne, oddzielne szczeble konfliktu i zakresy funkcjonalnej odpowiedzialności określając obszary integracji na niektórych lub wszystkich szczeblach połączonych operacji.

Rozumienie i poznanie kluczowych zasad działań połączonych i sojuszniczych jest kluczowym elementem poznania doktryny sił powietrznych. **Zasady** te nie są kategoryczne, a ich stosowanie musi być elastyczne, nawet jeśli oznaczać to będzie wywieranie większego nacisku na niektóre z nich. Wymaga to jednak sojuszniczych porozumień i uzgodnień.

a) Cel. Połączone wielonarodowe operacje muszą być ukierunkowane ku jasno określonym i wspólnie zrozumiałym celom, które przyczynią się do osiągnięcia określonego stanu końcowego. Cele, misje i zadania muszą być określone z absolutną przejrzystością przed rozpoczęciem operacji. W momencie gdy zdecydowano o celu, wszystkie połączone wysiłki muszą być ukierunkowane na jego osiągnięcie. Klucz czterech pytań musi być zawarty w procesie określania celów.

1. Co jest celem misji?
2. Jakie są kryteria przy realizacji misji?
3. Jakie są kryteria wyjściowe?
4. Kto deklaruje zwycięstwo lub sukces?

b) Jedność wysiłku. Bazując na wcześniej określonych wspólnie celach operacji, dowódcy wszystkich uczestniczących narodów muszą zjednoczyć swoje wysiłki ażeby osiągnąć końcowy określony rezultat. Spójność zależy od kooperacji pomiędzy narodami i usługami komponentów siły zaś jedność wysiłku zależy od osobistej współpracy dowódców wojskowych i liderów politycznych i dyplomatów.

c) Kooperacja. Połączone operacje zależą od kooperacji, której zamiarem jest koordynacja wszystkich działań, tak aby osiągnąć maksymalny efekt. Dobra wola i wspólny cel a także jasny i uzgodniony podział odpowiedzialności oraz orientowanie się w możliwościach i ograniczeniach innych są podstawowymi elementami kooperacji.

d) Ciągłość. Planowanie ciągłości obejmuje tworzenie wszystkich administracyjnych dokumentów koniecznych do pomyślnego wprowadzenia w życie planu operacyjnego. Dlatego też zapewnienie solidnej bazy administracyjnej musi być od początku częścią planowania operacyjnego. Również logistyka jest na służbie operacji i może być decydującym czynnikiem w określeniu wykonalności operacji lub realności przyjętego planu.

e) Koncentracja siły. Walczące siły ażeby osiągnąć rozstrzygające rezultaty muszą być skoncentrowane w decydującym czasie i miejscu. Przewaga siły nie jest sprawą liczebności ale również umiejętności walki, spójności, morale, selekcji celów i wykorzystania zaawansowanej technologii.

f) Ekonomia wysiłku. W przypadku ograniczonych zapasów, konieczne będzie podjęcie ryzyka w tych rejonach gdzie nie spotkamy najważniejszych (głównych) celów. Zasada ekonomii wysiłku określa, że decydująca siła będzie wykorzystana w tych rejonach gdzie jej użycie będzie miało większy efekt, osiągnięcie tych celów będzie mogło być załatwione poprzez wycofanie się z rejonów o niższym priorytecie. Ekonomia wysiłku wymaga równowagi sił i rozsądnego zużycia zapasów zgodnie z osiąganym celem.

g) Elastyczność. Plany muszą być dostatecznie elastyczne, ażeby uwzględniały niespodziewane sytuacje i pozwalały dowódcom na swobodę działania w reagowaniu na zmieniające się okoliczności. Wymaga to rozumienia intencji wyższych dowódców, elastyczności myślenia przy podejmowaniu szybkich decyzji, dobrej organizacji łączności. Elastyczność

również wymaga fizycznej ruchliwości, która pozwala siłom na szybką koncentrację w decydujących okresach i miejscach.

h) Inicjatywa. Inicjatywy nie da się wyuczyć, można ją rozwijać i kształcić poprzez odpowiedzialność, wzajemne zrozumienie i trening. Rozpoznawanie i określanie przeciwności i rozwiązywanie problemów oryginalnymi sposobami. Aby klimat inicjatywy się rozwijał dowódcy należy dać swobodę dla jego inicjatywy, a w dalszej kolejności on także musi zachęcać swoich podwładnych do przejawiania własnej inicjatywy. Dowódcy powinni być zachęceni do przejmowania inicjatywy bez obawy poniesienia konsekwencji w wyniku niepowodzenia. Wymaga to treningu i operacyjnej kultury, która zachęca do podejmowania ryzyka w wypełnianiu zadań ażeby wygrać niż ponieść porażkę.

i) Utrzymanie morale. Dowódca powinien swoim dowodzeniem i osobowością promować poszanowanie samego siebie, inspirować u podwładnych ich identyfikację z wspólnym zamiarem działań, rozbudować poczucie solidarności oraz dawać im osiągalne cele. Wysokie morale zależy od dobrego przewodzenia - dodaje odwagi, energii i determinacji.

j) Zaskoczenie. Zaskoczenie oparte jest na szybkości, skrytości, podstępie i jest podstawą do niszczenia nieprzyjacielskiej spójności osiągania rezultatów.

k) Bezpieczeństwo. Bezpieczeństwo wzmacnia swobodę działania poprzez ograniczanie nieprzyjacielskich działań i zagrożeń. Aktywne i pasywne środki pomagają niedopuszczać informacji do nieprzyjaciela i wprowadzają go w błąd.

l) Prostota. Proste plany i jasne rozkazy minimalizują nieporozumienia i zamieszanie.

WNIOSEK:

- Cele które można osiągnąć poprzez wykorzystanie połączonych sił sprzymierzonych i przewidywane wyniki misji są założeniami na których dowódca AJF (COMAJF) musi opierać planowanie i przeprowadzenie kampanii.

KONKLUZJA

Cele powinny być jasne oraz niedwuznaczne i wyraźnie definiować pożądany stan końcowy. Sojusz i zainteresowane narodowe władze wojskowe powinny zapewnić, dla COMAJF dostateczne środki i uprawnienia w zakresie dowodzenia, ażeby mógł osiągnąć cele oraz miał warunki do elastycznego i swobodnego działania w zakresie dostosowania swoich planów do bieżącej sytuacji w strefie odpowiedzialności.

W zakresie odpowiedzialności sojuszu i władz narodowych zawiera się określenie zadań politycznych, które ułatwią ustalenie celów strategiczno - wojskowych oraz wydzielenie odpowiednio wyszkolonych sił niezbędnych środków koniecznych do kontynuowania operacji połączonych.

Władze te muszą również przygotować różne warianty planów, które uwzględnią możliwe zmiany w sytuacji militarno - strategicznej.

3.3. Interoperacyjność sił zbrojnych Sojuszu

Termin **interoperacyjność** odzwierciedla specyficzne przeobrażenia w siłach zbrojnych RP, jakie muszą zajść w procesie integracji ze strukturami wojskowymi Sojuszu Północnoatlantyckiego. Dogłębne badania nad problematyką osiągania interoperacyjności WLiOP z siłami powietrznymi NATO powinno sprzyjać racjonalnemu przeobrażaniu naszego rodzaju sił zbrojnych w wysoce efektywne siły powietrzne XXI wieku.

Postępująca przebudowa Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej uwzględnia stopniową ich transformację w kierunku rozwiązań obowiązujących w państwach NATO. Wielokrotnie strona polska podkreślała swoje żywotne zainteresowanie szybkim uzyskaniem *interoperacyjności* i kompatybilności ze strukturami NATO w zakresie m.in. obrony powietrznej, systemów kontroli przestrzeni powietrznej, dowodzenia i łączności, infrastruktury obronnej i planowania logistycznego. Są to te dziedziny funkcjonowania sił zbrojnych, które decydują o spójności działań w warunkach wykonywania wspólnych zadań oraz współdziałania pomiędzy wielonarodowymi komponentami sojuszniczych sił zbrojnych.

Zdaniem Przewodniczącego Komitetu Wojskowego NATO gen K. Naumanna dwa główne cele PdP, tj. rozwój współpracy wojskowej pomiędzy NATO i państwami członkowskimi PdP ukierunkowanej na doskonalenie procesu planowania udziału i szkolenia wojsk w ramach przewidywanych operacji humanitarnych oraz przygotowanie sił zdolnych do prowadzenia wspólnych operacji z wojskami NATO, stanowią jednocześnie główne zadania na drodze do osiągnięcia interoperacyjności pomiędzy wydzielonymi komponentami narodowych sił zbrojnych państw PdP i NATO.⁷⁷

TEZA:

- **Wymagania w dziedzinie interoperacyjności określają warunki, które muszą być spełnione dla zapewnienia współdziałania personelu i sprzętu wojskowego państw partnerskich i sojuszniczych w ramach formacji wielonarodowych.**

Jednym z najważniejszych warunków jest posiadanie przez personel wojskowy odpowiednich umiejętności językowych w zakresie jednego z oficjalnych języków NATO. Większość szkolenia językowego jest realizowana przez kraje Sojuszu. Coraz częściej szkolenie to przybiera formę kursów terminologii i języka operacyjnego, których elementem są również natowskie procedury operacyjne.

⁷⁷ K. Naumann, From cooperation to interoperability, w: NATO Review, Juli 1996.

Osiąganie interoperacyjności wymaga **kształcenia i szkolenia w pierwszej kolejności następujących grup personelu wojskowego:**

- oficerów sztabowych pracujących w ministerstwach obrony, sztabach obrony i sztabach generalnych, których obowiązki są związane ze współpracą z NATO;
- oficerów sztabowych przewidzianych do służby w wielonarodowych dowództwach i sztabach bądź do pełnienia funkcji łącznikowych;
- dowódców i sztabów, a także kluczowego personelu jednostek przewidzianych do składu wielonarodowych formacji pod natowskim dowództwem;
- instruktorów i wykładowców z jednostek wojskowych lub takich instytucji jak szkoły i akademie wojskowe lub centra szkolenia.

Celem szkolenia powyższych grup jest osiągnięcie interoperacyjności w sposobie myślenia i działania. Powyższe kryteria i cele kształcenia językowego są zgodne z celem Sił Zbrojnych RP TG 0355 dotyczącym wymagań językowych.

Zestaw celów interoperacyjności (CI) określony w pierwszym cyklu PARP obejmował tylko niewielką część całego problemu zwanego interoperacyjnością. Było to związane z ograniczeniami czasowymi i zawężeniem zamierzeń PdP do operacji utrzymania pokoju, misji humanitarnych oraz poszukiwania i ratownictwa. Kolejny zbiór 41 CI obejmuje również procedury i sposoby działań taktycznych zgodne z zasadami zawartymi w „Doktrynie operacji wsparcia pokoju” (*Peace Support Operations Doctrine*). Został on opracowany przy zastosowaniu bardzo wnikliwego podejścia do problemu interoperacyjności w siłach lądowych, powietrznych i marynarce wojennej. Praca ta została wykonana przez główne dowództwa NATO (SHAPE i ACLANT) latem 1996 roku, a jej wyniki są zawarte także w „Koncepcji implementacji wojskowych aspektów Partnerstwa dla Pokoju”. Jest to dokument zawierający wytyczne dla obydwu głównych dowództw NATO oraz przekazany krajom NATO i partnerskich do wykorzystania zgodnie z ich wolą.

Kraje partnerskie mogą wykorzystywać te wytyczne w procesie planowania jakichkolwiek zmian w swoich siłach zbrojnych. Podczas gdy PARP jest formalnym procesem, powyższa koncepcja stanowi jedynie

materiał do przemyslenia, który może być wykorzystany przez państwa partnerskie w całości, częściowo albo wcale.

Wspomniana wyżej „Koncepcja implementacji wojskowych aspektów Partnerstwa dla Pokoju” zawiera tzw. wymagania w zakresie interoperacyjności (MRI), które mają ogólny charakter i odnoszą się do poszczególnych rodzajów sił zbrojnych i obszarów funkcjonalnych. Wymagania te są podstawą do określenia zadań, do realizacji których muszą być zdolne siły krajów partnerskich w celu osiągnięcia interoperacyjności. Tak określone zadania noszą nazwę zadań w zakresie interoperacyjności (MTI). Zestaw zadań umożliwia zrealizowanie określonego wymagania (MRI). Zadania (MTI) są podzielone na elementy identyfikujące standardy i związaną z nimi dokumentację natowską.

Obydwa główne dowództwa NATO poleciły podporządkowanym organom dowodzenia wykorzystywanie zadań w zakresie interoperacyjności jako wytycznych podczas planowania szkolenia i ćwiczeń wojskowych w ramach PdP. W wyniku tego polecenia w specyfikacjach ćwiczeń NATO / PdP zamieszczane są od tego czasu informacje o zadaniach w zakresie interoperacyjności, których realizacja jest celem danego ćwiczenia.

Identyfikacja „interoperacyjności”

W NATO wyodrębnia się **cztery poziomy integracji**, które tworzą swego rodzaju piramidę. **Do poziomów tych zalicza się:**

- kompatybilność;
- interoperacyjność;
- wymiennność;
- wspólność.

Kompatybilność (compatibility), według definicji obowiązujących w NATO⁷⁸, to **„zdolność dwóch lub kilku przedmiotów lub części składowych wyposażenia albo materiału do istnienia lub**

⁷⁸ NATO glossary of terms and definitions, s. 2-C-7; Dictionary of Military and Associated Terms, Department of Defence USA, s. 88.

funkcjonowania w tym samym systemie lub środowisku bez wzajemnego kolidowania".

Kompatybilność w odniesieniu do samolotów lotnictwa taktycznego państw – członków NATO jest to zdolność do ich funkcjonowania w systemie jakim są wielonarodowe siły powietrzne i wspólnie wykorzystywana przestrzeń powietrzna bez wzajemnego kolidowania (przeszkadzania). **Jest to jednocześnie najniższy, konieczny, ale zarazem podstawowy poziom w zakresie integracji lotnictwa taktycznego Sił Powietrznych RP i NATO.**

Kompatybilność sił powietrznych w ramach NATO jest wyrazem możliwości bojowych poszczególnych narodowych komponentów. Kompatybilność jest najniższym koniecznym poziomem zintegrowania systemów sił powietrznych⁷⁹.

W ostatnim okresie, zarówno w publikacjach wojskowych jak i w środkach masowego przekazu, bardzo często używany jest termin **interoperacyjność**. Używa się go w kontekście potrzeb, jakie muszą być spełnione przez polskie siły zbrojne w procesie integrowania ze strukturami wojskowymi Sojuszu Północnoatlantyckiego. W NATO interoperacyjność (interoperability)⁸⁰ definiowana jest **jako „zdolność systemów, jednostek lub oddziałów do świadczenia usług lub korzystania z usług innych systemów, jednostek lub oddziałów, a także zdolność do korzystania z tych wzajemnych usług w celu zwiększenia efektywności współdziałania między wyżej wymienionymi systemami, jednostkami lub oddziałami”**.

Jest to definicja dosyć skomplikowana. Natomiast rozłożenie słowa „interoperability” na części składowe pozwolą na szybkie przyswojenie istoty tego pojęcia.

REASUMUJĄC: Zatem interoperacyjność to zdolność do wspólnego (wzajemnego, pomiędzy dwoma) działania. Interoperacyjność w odniesieniu do sił zbrojnych sojuszników (partnerów) oznacza realną zdolność do wspólnego działania dla osiągnięcia określonych celów.

⁷⁹ NATO, Overview of NATO philosophy and organization for standarization, Bruksela 1994, s. 2.

⁸⁰ NATO glossary of terms and definitions, op.cit., s. Z-I-6; Dictionary of Military and Associated Terms, s. 211; Terminy, definicje i skróty używane przez obronę powietrzną NATO. DWLiOP, Poznań 1994.

Tak samo należy rozumieć interoperacyjność w odniesieniu do lotnictwa taktycznego Sił Powietrznych.

Wyższą formę jedności działań osiąga się poprzez stworzenie warunków **wymienności** (interchangeability), którą najkrócej można zdefiniować jako zdolność do wzajemnej wymienności sprzętu i systemów związanych z ich funkcjonowaniem bez potrzeby dodatkowego ich dopasowywania. Dotyczyć będzie np. wymienności systemów uzbrojenia lotniczego, systemów nawigacyjnych, identyfikacji czy łączności.

Kolejnym nie mniej ważnym warunkiem integracji, o znacznie rozszerzonym znaczeniu pojęciowym i wykonawczym, jest **wspólność**, czyli **commonality**. **Wspólność** (commonality) należy pojmować jako zdolność do wspólnego (wspólnie uzgodnionego, akceptowalnego) i powszechnego stosowania przez członków Sojuszu określonych procedur postępowania, jednorodnych zasad działania, szkolenia i sprzętu.

WNIOSEK:

- Jest to więc stan rzeczy, w którym połączenie kompatybilności, interoperacyjności i wymienności wyznacza nową, wyższą formę postępowania (współdziałania) pomiędzy sojusznikami (partnerami, organizacjami, państwami).

Taki stan rzeczy pożądaný jest na poziomie osiągania pełnej integracji w sojuszu. A zatem, aby w pełni osiągnąć zdolność wypełnienia zobowiązań sojuszniczych w odniesieniu do polskiego lotnictwa taktycznego powinno się dążyć do wypełnienia w przyszłości wszystkich poziomów integracji obowiązujących w państwach członkowskich NATO.

KONKLUZJA

Uogólniając powyższe rozważania terminologiczne można przyjąć, że *interoperacyjność sił powietrznych (w kontekście międzynarodowym), to stan jakościowy co najmniej dwóch kompatybilnych systemów, realizujących - poprzez kooperację pozytywną - zadania w ramach wspólnych celów.*

Osiąganie interoperacyjności sił zbrojnych państw członkowskich NATO jest ciągłym procesem opartym na powszechnie akceptowanej zasadzie, iż zdolność do efektywnego prowadzenia operacji przez poszczególne - wydzielone z narodowych komponentów sił zbrojnych - jednostki międzynarodowych formacji, wymaga wspólnej doktryny użycia sił i procedur dowodzenia, **wspólnego szkolenia operacyjno-taktycznego**, a także określonego poziomu kompatybilności wykorzystywanych systemów technicznych.

Interoperacyjność określa realną zdolność (w ujęciu czynnościowym) do wspólnego osiągania celów przez sojuszników-partnerów.

Z powyższych ustaleń wynikają kryteria interoperacyjności sił powietrznych.

Siły powietrzne są interoperacyjne w sojusznicznym systemie walki, jeśli:

- są kompatybilne w tym systemie;
- posiadają wydzielone i **wyszkolone siły**, które w warunkach powietrznego obszaru działań bojowych są w stanie stać się homogenicznym elementem międzynarodowych formacji zbrojnych;
- są zdolne do prowadzenia działań bojowych pod połączonym dowództwem sojusznicznym;
- posiadają zdolność formalną i realną do kierowania i dowodzenia przydzielonymi siłami sojusznicznymi w ramach wspólnych operacji.⁸¹

KONKLUZJA

Można poczynić następujące ustalenia. Interoperacyjność sił powietrznych to zespół cech funkcjonalnych odzwierciedlających - przy założonych jednorodnych wymaganiach efektywności - specyficzny poziom zintegrowania WLOP RP i NATO gwarantujących osiągnięcie przez sojuszniczopartnerski system sił powietrznych możliwie najwyższej efektywności bojowej. To tyle co;

- **zdolność danego systemu sił powietrznych (podsystemu, wydzielonych elementów) do działania poza własnym ugrupowaniem**

⁸¹ Zob.: Jerzy Świtek, Obrona powietrzna Rzeczypospolitej Polskiej w aspekcie przemian polityczno-wojskowych w Europie. Rozprawa doktorska. Warszawa 1995.

z siłami zbrojnymi innego państwa (dostarczenia w ramach koalicji poszczególnych jednostek bądź całych sił zbrojnych do realizacji wspólnych zadań);

- zdolność do przyjmowania w skład swego ugrupowania elementów innych narodowych systemów sił powietrznych;
- zdolność do wykorzystywania rodzajów służb "wymieszanych" (nawzajem przemieszczonych w/pomiędzy sojuszniczymi systemami sił powietrznych) i umożliwienia im pozytywnego kooperowania (współdziałania).

W naczelnych strukturach dowodzenia NATO zdefiniowano podstawowe (na obecnym etapie rozwoju współpracy) obszary działań restrukturyzacyjnych w siłach zbrojnych państw oraz wskazano na te przedsięwzięcia, które powinny być priorytetowo realizowane w ramach osiągania interoperacyjności w NATO. Są to m.in.:

- **szkolenie - wg. NATO-wskich regulaminów, procedur i pragmatyki - kadr i wojsk, które są przewidzianych do współpracy z NATO lub NATO-wskimi organizacjami w ramach operacji specjalnych,**
- adaptacja lub przygotowanie wyposażenia, który może być sprzężone z wyposażeniem używanym w NATO;
- wybór i szkolenie oficerów wg. doktryny, regulaminów i procedur NATO-wskich tak, aby mogli oni funkcjonować na stanowiskach sztabowych w dowództwach NATO, lub na stanowiskach dowodzenia narodowymi siłami zbrojnymi państw członkowskich PdP.⁸²

Już udział polskich sił powietrznych w ćwiczeniach „Cooperative Jaguar-95” (w Danii) i „Cooperative Chance-96 (na Węgrzech) potwierdził wysoką zdolność pododdziałów lotniczych do współdziałania w jednolitym systemie z jednostkami NATO. Pomimo podobieństw w przyjętej w SZ RP i NATO typologii form szkolenia operacyjno-taktycznego, występują jednak nadal zasadnicze różnice w metodyce przygotowania poszczególnych przedsięwzięć szkoleniowych. Ich przeprowadzenie wymagało przygotowania ćwiczących jednostek oraz zapewnienia kompatybilności i interoperacyjności w zakresie koniecznym do wspólnego realizowania zadań w ramach misji pokojowych ONZ. W tym celu wydano szereg dokumentów

organizacyjnych, z których na uwagę zasługuje *First PfP - Training Exercise. Exercise Operations Orders (EXOPORD)* - zbiór rozkazów oraz ustaleń normatywnych na czas ćwiczeń, wypracowanych na podstawie obowiązujących w NATO zasad. Głównym celem, zwłaszcza tego dokumentu, było narzucenie wielonarodowym siłom zbrojnym - wzajemnie niekompatybilnym - reguł działania w warunkach kompatybilności i interoperacyjności z NATO.

Przemiany w Wojskach Lotniczych i Obrony Powietrznej w kontekście osiągania interoperacyjności będą procesem skomplikowanym i długotrwałym. W początkowym etapie, w ramach osiągania kompatybilności w priorytetowych obszarach C4I2 (dowodzenie, kontrola, łączność, komputery, wywiad, informacja), wymagać to będzie zmian organizacyjnych (w tym strukturalnych i funkcjonalnych), znacznych nakładów na zakup sprzętu i uzbrojenia zgodnego ze standardami NATO. Nie bez znaczenia jest konieczność implementacji zasad postępowania w sytuacjach kryzysowych (*crisis management*), ujednolicenie procedur planowania przedsięwzięć w stanach wyższej konieczności (*civil emergency planning*), planowania obronnego (*defence planning*), unifikacji norm szkoleniowo-operacyjnych, organizacji zabezpieczenia logistycznego, czy wreszcie wykształcenia określonej liczby oficerów, biegle władających językiem angielskim, doskonale znających „technologię” dowodzenia siłami powietrznymi NATO.

Zakres postulowanych zmian w WLOP w trakcie osiągania interoperacyjności z NATO można podzielić na trzy zasadnicze obszary:

- obszar przemian o charakterze doktrynalnym;

- akceptacja doktrynalnych ustaleń o strategii Sojuszu, zadaniach i strukturze sił powietrznych zawartych w Koncepcji Strategicznej Sojuszu (listopad 1991);
- adaptacja NATO-wskiej teorii sztuki wojennej,
- implementacja NATO-wskiego procesu planowania obrony;
- implementacja procedur procesu dowodzenia siłami powietrznymi;

- przemiany strukturalno-funkcjonalne;

- dostosowywanie struktury organizacyjnej sił powietrznych;

⁸² K. Naumann, From cooperation to interoperability, w: NATO Review, Juli 1996.

- uzyskanie kompatybilności i interoperacyjności w zakresie C4I2 (command, control, communication, computers, intelligence, information.);
- osiągnięcie interoperacyjności podsystemu ratownictwa lotniczego;
- zintegrowanie wewnętrzne i zewnętrzne organów ruchu lotniczego;
- osiągnięcie interoperacyjności baz lotniczych;
- uzyskanie kompatybilności systemów rozpoznania swój-obcy;
- uzyskanie kompatybilności sprzętowej statków powietrznych, uzbrojenia, osprzętu, aparatury kontrolno-pomiarowej, itp.
- uzyskanie kompatybilności i interoperacyjności systemu rozpoznania i walki radioelektronicznej sił powietrznych.
- **obszar przemian w ramach przygotowania kadr oraz szkolenia operacyjno-taktycznego wojsk;**
 - adaptacja programów nauczania w WSO i akademiach wojskowych do wymogów teoretycznego przygotowania kadry w duchu filozofii działań obronnych sojuszu;
 - adaptacja NATO-wskiej metodyki szkolenia operacyjno-taktycznego wojsk;
 - dostosowanie szkolenia programowego załóg i obsług do wymagań współdziałania na polu walki;

Powyższe wyszczególnienie zapewne nie wyczerpuje obszarów przemian i zbioru niezbędnych przekształceń. Tworzy jednak w miarę całościowy obraz uwzględniający kluczowe - dla powodzenia procesu integracji SZ RP z NATO - dziedziny działalności operacyjnej i administracyjnej w siłach powietrznych.

KONKLUZJA

Wiele z wyszczególnionych wyżej działań jest już w WLOP mocno zaawansowanych. Gwarantuje to osiągnięcie stanu umożliwiającego interoperacyjność na szczeblu operacyjnym dowodzenia wojskami. W dzisiejszej strukturze sił zbrojnych NATO oraz niektórych dziedzinach działalności wojskowej można dopatrzeć się wielu różnic, nie wykluczających jednakże faktu osiągnięcia założonego poziomu interoperacyjności.

IV. PRAWNOMIĘDZYNARODOWE ASPEKTY UŻYCIA SIŁ POWIETRZNYCH

4.1. Ograniczenia użycia sił powietrznych

Działania bojowe sił powietrznych tworzą specyficzny zbiór zdarzeń wojennych określanych często mianem „wojny powietrznej”. Przebiegają one zgodnie z wypracowanymi teoretycznymi i praktycznymi wskazaniem użycia bojowego. Historia konfliktów zbrojnych uzmysłowiła jednak konieczność stworzenia dodatkowych norm regulujących działania zbrojne sił powietrznych. Znalazło to swoje odzwierciedlenie w międzynarodowym prawie konfliktów zbrojnych.

Pojęcie „wojny powietrznej” nie jest jednoznaczne. Najczęściej - w rozumieniu prawa międzynarodowego - wojną powietrzną są działania wojenne prowadzone przez siły lotnicze stron wojujących w powietrzu i z powietrza.

W literaturze zagranicznej, szczególnie niemieckiej i anglosaskiej, coraz częściej do wojny powietrznej zalicza się - oprócz wspomnianych elementów - również działania przeciwpowietrzne (tzn. skierowane z ziemi, lądu, morza - ostatnio także z kosmosu - przeciwko statkom powietrznym). Współcześnie, w międzynarodowym prawie konfliktów zbrojnych, przyjmuje się, że w odniesieniu do wojny powietrznej znajdują zastosowanie trzy rodzaje przepisów:

- odnoszące się do wszystkich rodzajów działań wojennych;
- odnoszące się do wojny lądowej bądź wojny morskiej, które przez analogię należy stosować w wojnie powietrznej;
- odnoszące się wyłącznie do wojny powietrznej.

Do ostatniej kategorii można zaliczyć przede wszystkim przyjęte przez Komisję Prawników 19 lutego 1923 r. tzw. haskie reguły wojny powietrznej. Zgodnie z nimi wojskowy statek powietrzny powinien nosić zewnętrzną oznakę wskazującą jego przynależność państwową oraz jego wojskowy charakter. Przyjęto, że poza obrębem jurysdykcji państwa wojującego lub neutralnego wszystkie statki powietrzne będą miały pełną swobodę

przelatywania i wodowania. W czasie wojny każde państwo wojujące albo neutralne może w obrębie swojej jurysdykcji zabronić statkom powietrznym dostępu, poruszania się lub pobytu, bądź może wydawać w tej sprawie przepisy. Żaden statek powietrzny nie może posiadać więcej aniżeli jednej przynależności państwowej.

Szczególnie ważny - ze względów humanitarnych - jest zapis mówiący, że w wypadku uszkodzenia statku powietrznego nie wolno atakować znajdujących się w nim osób, które usiłują ocalić się za pomocą spadochronu - w czasie opadania.

W związku z szerokim wykorzystywaniem w działaniach bojowych wojsk powietrznodesantowych, prowadzenie walki z desantem powietrznym jest przesłanką naruszenia zasady nieatakowania ratujących się osób. Obecnie przeważa pogląd, że gdy mamy do czynienia z oczywistym desantem powietrznym można go zwalczać w czasie opadania, natomiast w sytuacji pojedynczych skoków należy dążyć do ograniczenia ostrzału, a skoczka ująć na ziemi.

Bombardowanie lotnicze jest dozwolone tylko wtedy, gdy dotyczy obiektów wojskowych, których całkowite lub częściowe zniszczenie będzie stanowiło dla przeciwnika wyraźną korzyść wojskową. Przewidziano również środki konieczne dla ochrony przed bombardowaniami lotniczymi obiektów szczególnych. Dowódca musi - w miarę możliwości - oszczędzać budynki poświęcone kultowi, sztuce, nauce i dobroczynności, pomniki historyczne, szpitale oraz miejsca zgromadzenia rannych pod warunkiem, że te budynki, obiekty i miejsca nie są jednocześnie wykorzystywane do celów wojskowych.

4.2. Aspekty prawne użycia sił powietrznych w działaniach pozawojennych

Artykuł pierwszy Karty Narodów Zjednoczonych stwierdza, że głównym celem tej organizacji jest utrzymanie międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa. Ponadto rozwijanie przyjaznych stosunków między narodami, rozwiązywanie problemów gospodarczych i społecznych na drodze współpracy międzynarodowej oraz koordynacja działalności

międzynarodowej zmierzającej do zapewnienia osiągnięcia zarówno celów wspólnych, jak i narodowych.

Karta ONZ stwarza wiele możliwości rozwiązywania sporów i konfliktów środkami pokojowymi. W tym celu Sekretarz Generalny ONZ, zgodnie z art. 41, do podjęcia stosownych działań, włącznie z użyciem siły.

Wyróżnia się dwa rodzaje (typy) operacji (działań) prowadzonych przez Organizację Narodów Zjednoczonych:

- Operacje autoryzowane, prowadzone przez wyznaczone siły międzynarodowe, kierowane są przez jedno z państw członkowskich. Najczęściej celem takiej operacji jest wymuszenie sankcji nałożonych przez Organizację Narodów Zjednoczonych.
- Operacje kierowane prowadzone przez wyznaczone siły międzynarodowe pod auspicjami i stałą kontrolą Organizacji Narodów Zjednoczonych.
- W swej wieloletniej działalności NATO wykazało gotowość wspierania operacji utrzymania pokoju, prowadzonych przez Organizację Narodów Zjednoczonych. Działania te najczęściej wymagały wydzielenia odpowiednich sił do rejonów konfliktu w celu jego zdławienia, przywrócenia pokoju czy powstrzymywania eskalacji przemocy. Siły NATO brały również udział w działaniach przywracających pokój.

Wojskowe operacje pozawojenne mogą obejmować:

- odbudowanie pokoju;
- kontrolę zbrojeń (uzbrojenia);
- pomoc humanitarną;
- pomoc wojskową udzielaną cywilnym organom władzy.

Zgodnie z MC 327 budowanie pokoju obejmuje działania po konflikcie, zmierzające do umocnienia i utrwalenia rozwiązań politycznych zapobiegających ponownemu konfliktowi.

Pomoc humanitarna obejmuje działania wspierające ludność w trudnych sytuacjach, zwłaszcza gdy władze narodowe nie mogą (lub nie chcą) takiej

pomocy udzielić. Może być ona prowadzona w ramach wojskowej operacji pozawojennej lub jako całkowicie oddzielne zadanie⁸³.

W warunkach konfliktu, w zakresie wojskowych operacji pozawojennych, mogą być prowadzone następujące działania:

- antyterrorystyczne;
- demonstracje siły (rajdy i uderzenia lotnicze);
- interwencje;
- wymuszanie sankcji;
- ewakuacja bez użycia siły zbrojnej;
- wsparcie pokoju (utrzymanie - peacekeeping i wymuszenie pokoju - peace enforcement).

Utrzymanie pokoju polega na ograniczeniu, łagodzeniu lub zakończeniu działań zbrojnych między stronami konfliktu dzięki bezstronnej interwencji sił zbrojnych i komponentu cywilnego społeczności międzynarodowej, uzupełniając polityczny proces rozwiązywania konfliktów oraz przywrócenia i utrzymania pokoju. Działanie to prowadzone jest zawsze zgodnie z postanowieniami rozdziału VI Karty Narodów Zjednoczonych.

Wymuszanie pokoju (wg definicji zawartej w MC 327) obejmuje działania zgodne z postanowieniami rozdziału VII Karty NZ i polega na wykorzystaniu środków militarnych do przywrócenia pokoju w rejonie konfliktu. Operacje takie mogą być prowadzone w razie konfliktu międzypaństwowego i wewnętrznego lub zaprzestania funkcjonowania instytucji państwowych, zwłaszcza w celu udzielenia pomocy humanitarnej poszkodowanej ludności.

KONKLUZJA

Proces szkolenia operacyjno-taktycznego sił powietrznych NATO prowadzony jest w swoistej „przestrzeni prawnej” stanowionej obowiązującym prawem i obyczajem silnie zakorzenionym w euroatlantyckiej kulturze cywilizacyjnej. Filozoficzne koncepcje wojny i pokoju - wyrosłe z tradycji europejskiej myśli społecznej - znajdują swoje odzwierciedlenie w międzynarodowym prawie konfliktów zbrojnych oraz humanitarnych, pozawojennych działaniach zbrojnych.

⁸³ Definicje zaczerpnięte z „Doctrine for Peace Support Operations”, Bruksela, 1995, s.6.

UOGÓLNIENIA I WNIOSKI

Zgodnie z zadaniem naukowym i przyjętymi założeniami badawczymi, w pierwszym etapie badań analizowano głównie aspekty teoretyczne szkolenia doskonalącego w organizacji oraz uwarunkowania kontekstualne szkolenia operacyjno-taktycznego sił powietrznych NATO, odnosząc się do najnowszych tendencji teoretycznych i doktrynalnych.

Zasadniczym wnioskiem ogólnym z przeprowadzonych badań jest teza, że współczesny model szkolenia operacyjno-taktycznego sił powietrznych NATO jest implementacją nowoczesnych teoretycznych rekomendacji z obszaru nauki o organizacji i zarządzaniu w zakresie szkolenia doskonalącego w organizacji. Uwarunkowania polityczno-militarne i prawnomiędzynarodowe tworzą zasadniczą grupę czynników kontekstualnych determinujących zakres i formy szkolenia.

Nie należy oczywiście zapominać o innych, niemniej istotnych bodźcach, jakie wysyła otoczenie w kierunku organizacji – sił powietrznych. Należą do nich niewątpliwie czynniki ekonomiczne, demograficzne, kulturowe itp. Niestety, z racji wielu obiektywnych i subiektywnych ograniczeń nie stanowią one przedmiot niniejszych badań.

Wnioski z dotychczasowych badań nad naturą szkolenia doskonalącego w organizacji pozwalają na stwierdzenie, że:

1. Strategicznym celem organizacji powinno być dopasowanie zasobów ludzkich do jej obecnych i przyszłych potrzeb w oparciu o założenie, iż potencjał organizacji zależy od potencjału jej zasobów. W praktyce oznacza to położenie nacisku na rozwój kapitału intelektualnego i zarządzanie wiedzą. Wiedza - nie jest zagregowaną informacją - wynika z pracy ludzi, z ich doświadczenia. Zarządzanie wiedzą wymaga rozpoznania i analizy dostępnych i wymaganych zasobów wiedzy oraz procesów z nimi związanych a także opracowania działań w celu rozwoju zarówno zasobów jak i procesów w celu sprostania celom organizacji.

2. Aby poradzić sobie z tym trudnym wyzwaniem organizacje powinny:
 - posiadać wspólną terminologię - by zapewnić poprawny transfer kompetencji,
 - zidentyfikować i modelować swoją wiedzę,
 - dzielić się swoją wiedzą i być w stanie ponownie jej używać,
 - wykreować kulturę, która sprzyja dzieleniu się wiedzą.
3. Rozwój zasobów ludzkich obejmuje następujące elementy:
 - naukę - rozumianą jako „ciągła zmiana zachowania na skutek praktyki lub doświadczenia”,
 - edukację - poszerzanie wiedzy, rozwój wartości i zdolności pojmowania wymaganych we wszystkich sferach życia, a nie tylko wiedzy i umiejętności związanych z dziedzinami lub czynnościami, z którymi wiążą się obowiązki danej osoby,
 - rozwój - realizowanie możliwości i wzrost doświadczenia potencjału ludzkiego przez naukę i edukację,
 - szkolenie - planowane i systematyczne zmiany zachowania na skutek pojedynczych wydarzeń, programów i instrukcji, które umożliwiają zdobycie wiedzy, umiejętności i kompetencji potrzebnych do właściwej realizacji zadań.
4. Szkolenie można scharakteryzować jako systematyczną zmianę zachowania ludzi dzięki wiedzy, która jest wynikiem kształcenia, otrzymywania instrukcji, rozwoju i doświadczenia.

Analiza kontekstualnych uwarunkowań polityczno-militarnych i prawnomiędzynarodowych procesu szkolenia operacyjno-taktycznego sił powietrznych NATO umożliwia wygenerowanie kilku zasadniczych wniosków:

1. Bardzo szybko zmieniająca się sytuacja polityczno-wojskowa w rejonach zainteresowań NATO oraz w rejonach przyległych stwarza cały szereg zagrożeń, które należy wziąć pod uwagę w szerokim zakresie operacji wojskowych przeprowadzanych w okresie pokoju, kryzysu i w czasie wojny wraz z koniecznością liczenia się z możliwością ponoszenia nieprzewidzianych wydatków związanych z rozwiązywaniem problemów

wynikających zarówno z artykułu 5 jak i z innych artykułów Traktatu Atlantyckiego. Operacje te mogą wymagać przeprowadzania ich w warunkach komplikowanych rozprzestrzenianiem się broni masowej zagłady (WMD) oraz związanych z tym systemów przenoszenia broni konwencjonalnych lub balistycznych. Wielokierunkowy i wielopostaciowy charakter zagrożeń wymaga elastycznego procesu szkolenia i planowania działań, wysoki stopień zdolności do reagowania i przystosowania się, z uwzględnieniem możliwości działań koalicyjnych, włączając w to kraje nie wchodzące w skład sojuszu, w miarę tego jak potrzeby takie będą narastały.

2. Zmiany dotyczące bezpieczeństwa na terenie Europy i ogólne obniżenie się możliwości NATO w zakresie dysponowania siłami wojskowymi, wymagają bardziej realistycznego i racjonalnego z finansowego punktu widzenia podejścia do planowania i prowadzenia ćwiczeń. Taka metodologia odzwierciedla aktualne trendy dotyczące planowania operacyjnego użycia sił powietrznych, umożliwia elastyczne podejście do problemu planowania osiągania celów ogólnych i szczegółowych oraz w dalszej kolejności do opracowywania i wykonania zadań
4. Nowa koncepcja strategiczna sojuszu zakłada, że siły zbrojne NATO szkolone są w celu zapewnienia im skuteczności i odbywają ćwiczenia w celu zademonstrowania swoich możliwości w zakresie wykonywania zadań, które zostały przed nimi postawione. Nacisk kładziony na szkolenie sił powietrznych oraz ich logistyki wymusza szczególny wzrost zakresu finansowania i uwidacznia przyszłe potrzeby w zakresie wspierania procesu szkolenia odpowiednimi urządzeniami służącymi do symulacji, imitacji a także nowych terenów szkoleniowych.
5. Nowa koncepcja strategiczna Sojuszu nie wyklucza użycia sił powietrznych w najdalszych obszarach globu. Będzie wymagało to szkolenia specjalistycznego w celu zapewnienia siłom zbrojnym NATO umiejętności działania w specyficznych warunkach geograficznych i w różnych warunkach otaczającego je środowiska. Ćwiczenia

dostosowujące umiejętności żołnierzy do nowych warunków stanowią podstawowy element szkolenia operacyjno-taktycznego tych komponentów sił zbrojnych, które zostały wydzielone do wykonania określonych zadań. Przeprowadzenie szkolenia sił zbrojnych NATO na szczeblu podstawowym i zaawansowanym zasadniczo stanowi obowiązek tych państw, które siły te desygnowały. Szkolenie w zakresie operacyjnym jest obowiązkiem zarówno NATO, jak również państwa z którego siły te pochodzą.

6. Współczesne działania zbrojne w przestrzeni powietrznej już nie są domeną wyłącznie jednego rodzaju sił zbrojnych – sił powietrznych. Współczesne koncepcje bitwy powietrzno-lądowej i działań połączonych zakładają zintegrowane działania komponentów bojowych pochodzących z różnych rodzajów sił zbrojnych, różnych rodzajów wojsk – wreszcie państw. Stwarza to szczególne wyzwanie i wymusza poszerzenie zakresu szkolenia operacyjno-taktycznego sił powietrznych o te przedsięwzięcia szkoleniowe, które prowadzone są łącznie z wojskami lądowymi i marynarką wojenną. Naczelną zasadą jest tutaj stwierdzenie; *Wojska muszą się szkolić tak, jak będą walczyć.*
7. Koncepcja działań połączonych w wymiarze rodzajów sił zbrojnych oraz międzynarodowym stawia na pierwszym planie konieczność osiągnięcia przez uczestników działań niezbędnego poziomu interoperacyjności, czyli zdolności do współdziałania. Wymaga to niewątpliwie poczynienia wcześniej określonych zabiegów o charakterze technicznym i logistycznym. Niemniej, zdolność do współdziałania rozumiana jako wzajemne zrozumienie przez uczestników działań zadań, sposobów ich wykonania, właściwości uzbrojenia i specyfiki taktyki możliwa jest do osiągnięcia tylko w wyniku wielokrotnego, wspólnego działania, a szczególnie – pozytywnej kooperacji. Ta konieczność musi generować określone potrzeby szkoleniowe, które znajdują swoje odzwierciedlenie w zakresie i formach szkolenia operacyjno-taktycznego sił powietrznych NATO.

LITERATURA

1. Adamiecki K., *O nauce organizacji*, Warszawa 1970.
2. Biedacha A.: *Kierunki rozwoju lotnictwa transportowego SZ RP w aspekcie osiągania interoperacyjności z NATO*. Warszawa 1999.
3. Bierzanek R., *Zasady prawne pokojowego współistnienia i ich kodyfikacja*, Warszawa 1968.
4. Bierzanek R., *Wojna a prawo międzynarodowe*, Warszawa 1982.
5. Cieślarczyk M., *Współczesne rozumienie bezpieczeństwa na tle ewolucji poglądów*, Myśl Wojskowa, nr 4/1998.
6. Clark M., *Charakterystyka zachowania się w kryzysie*, Bruksela 1995.
7. Dworecki S., *Od konfliktu do wojny*, Warszawa 1996.
8. Grotius H., *O prawie wojny i pokoju*, Warszawa 1957.
9. *Interoperacyjność w dowodzeniu i szkoleniu*, studium, Warszawa 1998.
10. Knetki J., *Operacje połączone*, AON, Warszawa 1996.
11. Koontz H., O'Donnell C., *Zasady zarządzania, Analiza funkcji kierowniczych*, Warszawa 1968.
12. Koziej S., *Podstawowe problemy działań powietrzno – lądowych*, Warszawa 1993.
13. Koziej S. *Teoria sztuki wojennej*, Warszawa 1993.
14. Koźmiński A.K., *Analiza systemowa organizacji*, Warszawa 1979.
15. Krupski R., *Identyfikacja i realizacja strategii firmy*, Leopoldinum, Wrocław 1994.
16. Kuc B.R., *Nie tylko z punktu widzenia kontroli*, „Przegląd Organizacji” 7/1972.
17. Kuc B.R., *Prakseologiczna teoria organizacji*. W: *Współczesne teorie organizacji*, praca zbiorowa pod red. A. K. Koźmińskiego, Warszawa 1983.
18. Kuczmański Z., *Powietrzny wymiar w działaniach wojsk lądowych*, Myśl Wojskowa nr 4/97.
19. Marciniak M., *Interoperacyjność sił powietrznych RP i NATO*, „Przegląd WLOP” nr 5/1997.
20. *Między polityką a strategią*, pod red. R. Kuźniara, Warszawa 1994.
21. Pańków W., *Uwarunkowania struktur organizacyjnych*. Warszawa 1987.
22. Symonides J., Bierzanek R., *Prawo międzynarodowe publiczne*, Warszawa 1995.
23. Ścibiorek Z., Kaczmarek W., *Możliwy obraz działań wojennych*, Myśl Wojskowa nr 2/1996.

24. Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1985.
25. Zabłocki E., *Siły Powietrzne NATO*, AON Warszawa 1998.
26. Zdrodowski B., Marciniak M., *Doktryna powietrzna NATO*, Warszawa 1999.
27. Zajas S. i inni.: *Wybrane aspekty doktryny sił powietrznych NATO*, Warszawa 1997.
28. *Taktyczna Doktryna Powietrzna NATO - ATP-33B*, MAS, NATO, 1986.
29. *Zwalczanie potencjału sił powietrznych przeciwnika - ATP 42*, MAS, NATO, 1992.

