

MINISTERSTWO OBRONY NARODOWEJ



KWARTALNIK BELLONA

nr 4/2021 (707)

ISSN 1897-7065
E-ISSN: 2719-3853

Rocznik CIII (XV)

wiiw
WOJSKOWY INSTYTUT
WYDAWNICZY



Pismo naukowe
wydawane przez Ministerstwo Obrony Narodowej

RADA NAUKOWA „KWARTALNIKA BELLONA”

prof. Christopher Bassford, National Defense University, Waszyngton, USA
prof. Marek Jan Chodakiewicz, Institute of World Politics, Waszyngton, USA
dr hab. Zdzisław Śliwa, Baltic Defence College, Tartu, Estonia
doc. dr hab. Břetislav Dančák, Uniwersytet Masaryka, Brno, Czechy
gen. bryg. dr hab. Dariusz Skorupka, Akademia Wojsk Lądowych, Wrocław
prof. dr hab. Maciej Marszałek, Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa
prof. Janusz Grebowicz, University of Houston-Downtown, Houston, USA
plk prof. dr hab. inż. Przemysław Wachulak, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa

Komitety Naukowe

dr hab. Anna Llanos-Antczak, prof. AEH – przewodnicząca
gen. bryg. dr hab. Tadeusz Szczurek – zastępca przewodniczącej
plk dr Jacek Cichosz
gen. dyw. prof. dr hab. n. med. Grzegorz Gielerak
dr Artur Jagieła
plk dr hab. Jarosław Kozuba
plk dr hab. Krzysztof Krakowski
kmr dr hab. Grzegorz Krasnodębski
gen. bryg. pil. dr Piotr Krawczyk
prof. dr hab. Mirosław Lenart
plk dr hab. inż. Szymon Mitkow
kmr rez. dr inż. Bohdan Pac
plk dr hab. Przemysław Paździorek
plk dr hab. Witalis Pellowski
dr hab. Dominik Smyrgała
kmr prof. dr hab. Tomasz Szubrycht
plk dr n. med. Radosław Tworus

1918–1950 Bellona
1950–2007 Myśl Wojskowa



Pismo naukowe
wydawane przez Ministerstwo Obrony Narodowej

Rocznik CIII (XV)
Nr 4/2021 (707)
Warszawa



wiiw

Dyrektor Wojskowego Instytutu Wydawniczego: **Maciej Podczaski**
e-mail: sekretariat@zbrojni.pl
tel.: +48 261 849 007, +48 261 849 008, faks: +48 261 849 459
Al. Jerozolimskie 97, 00-909 Warszawa

Zastępca dyrektora: **Izabela Borańska-Chmielewska**
tel.: +48 261 849 212
e-mail: ibc@zbrojni.pl, e-mail: kwartalnikbellona@zbrojni.pl

Redaktor naczelny „Kwartalnika Bellona”: **dr hab. Piotr Grochmalski**
e-mail: piotr.grochmalski@zbrojni.pl

Redaktor prowadzący „Kwartalnika Bellona”: **mgr Tomasz Deptuła**
e-mail: tomasz.deptula@zbrojni.pl

Opracowanie redakcyjne: **Teresa Wieszczezyńska**

Opracowanie graficzne: **Małgorzata Mielcarz**

Fotoedytor: **Andrzej Witkowski**

Tłumaczenie na jęz. ang.: **Anita Kwaterowska, Dorota Aszoff, autorzy artykułów**

Redakcja prosi o składanie manuskryptów przez stronę internetową www.kwartalnikbellona.com

Exemplarze czasopisma są dostępne w wewnętrznym kolporcie wojskowym oraz w prenumeracie.

Czasopismo jest indeksowane w bazie *Index Copernicus*.

Na liście czasopism punktowanych MEiN „Kwartalnikowi Bellona” przyznano 40 punktów.

Artykuły zamieszczone w „Kwartalniku Bellona” są recenzowane.



ISSN 1897-7065 | E-ISSN: 2719-3853

Oddano do druku w marcu 2022 r.

Nakład 1200 egz.

Kolportaż i reklamacje: Poczta Polska Usługi Cyfrowe sp. z o.o.
ul. Dunikowska 9a
87-823 Włocławek
tel.: 542 315 201, 502 012 187
e-mail: elzbieta.kurlapska@poczta-polska.pl

Druk: ARTDRUK
ul. Napoleona 2
05-320 Kobyłka

Elektroniczna wersja czasopisma na stronie www.kwartalnikbellona.com

dr Sławomir Piotrowski

Trzy dekady wojskowego wsparcia Ukrainy przez NATO (1991–2021) 15

dr hab. Dominik SmyrgałaSecond World War and the Origins of Macro-Environmental Analysis for Change
in Light of the Archives of the “Estezet” Polish Military Intelligence Station 27**Arda Yurdatapan, MA**

An Introduction to Polish-Turkish Relations in the Context of European Security 39

mjr dr inż. nawig. Sylwester Lubiejewski

Dowodzenie na szczeblu eskadry i grupy zadaniowej lotnictwa wojsk lądowych 53

dr Małgorzata ZielińskaMotywacja utalentowanych żołnierzy zawodowych a system motywacyjny
w Wojsku Polskim na przykładzie sił powietrznych 73**dr Michał Przybylak**Czynnik ludzki jako zasada sztuki wojennej na przykładzie obrony Lanckorony
w 1771 roku 91

* * *

Skorowidz artykułów opublikowanych w „Kwartalniku Bellona” w 2021 roku 109

Wskazówki redakcyjno-techniczne dotyczące przygotowania prac do opublikowania
w „Kwartalniku Bellona” 112

Sławomir Piotrowski, PhD

Three Decades of NATO's Military Support to Ukraine (1991–2021) 15

Dominik Smyrgała, PhDSecond World War and the Origins of Macro-Environmental Analysis for Change
in Light of the Archives of the “Estezet” Polish Military Intelligence Station 27**Arda Yurdatapan, MA**

An Introduction to Polish-Turkish Relations in the Context of European Security 39

Maj Sylwester Lubiejewski, PhD in Eng. (Navigation)

Commanding at the Level of a Squadron and Army Aviation Task Force 53

Małgorzata Zielińska, PhDThe Motivation of Talented Professional Soldiers vs. Motivation System
in the Polish Armed Forces Based on the Research in the Polish Air Force 73**Michał Przybylak, PhD**A Human Factor as a Principle of the Art of War in the Example of the Defense
of the Lanckorona Castle in 1771 91

* * *

List of articles published in “Kwartalnik Bellona” in 2021 109

Editorial guidelines on the preparation of articles for publishing
in Kwartalnik Bellona 112

Od redakcji

Szanowny Czytelniku,

na przełomie lat 2021 i 2022 narasta konflikt, który może przekształcić się w globalną wojnę. Siły Zbrojne Federacji Rosyjskiej mają 168 batalionowych grup taktycznych (BTG). Ponad 58% swego potencjału batalionowego, uzupełnionego o lotnictwo, jednostki pomocnicze, marynarkę wojenną i formacje Rosgwardii, Rosja dyslokowała przy granicy z Ukrainą. Tak jak przewidywała większość NATO-owskich analityków, Rosja zaatakowała to państwo. Warto przytoczyć refleksje gen. sir Richarda Shirreffa, który w 2014 roku był zastępcą dowódcy Sojuszniczych Sił Zbrojnych w Europie i zarazem dowodził Korpusem Sojuszniczych Sił Szybkiego Reagowania. Dzisiaj dość krytycznie ocenia swoje poglądy z czasów, gdy zajmował stanowisko DSACEUR: „...podobnie jak wielu innych znanych mi oficerów, uważałem, że pomimo rosyjskiego najazdu na Gruzję w 2008 roku NATO powinno dążyć do partnerskich stosunków z Rosją. Kilka razy odwiedziłem Moskwę, żeby osobiście poznać wyższych dowódców rosyjskich sił zbrojnych, i chętnie gościłem u siebie w domu generała Walerija Gierasimowa, obecnie szefa Sztabu Generalnego Sił Zbrojnych Federacji Rosyjskiej”¹. Sir Shirreff, doświadczony dowódca i analityk, pyta też, jak doszło do tego, że Rosja, którą NATO wówczas traktowało „jak strategicznego partnera, naruszyła tak drastycznie porządek nastający w Europie po zakończeniu zimnej wojny”². To w znacznym stopniu polskim, estońskim, litewskim i łotewskim wojskowym analitykom, a także politykom tych państw zawdzięczamy, że NATO zdefiniowało pojęcie flanki wschodniej i zwiększyło jej potencjał odstraszenia wobec Federacji Rosyjskiej. Z obserwacji gen. Shirreffa wynika, że „[...] w marcu 2014 roku, wśród zachodnich dowódców wojskowych wyczuwało się czyste niedowierzanie, gdy wraz z kolejnymi meldunkami okazało się, że »aneksja« Krymu nie była niczym innym, jak regularną inwazją przeprowadzoną przez rosyjskie siły zbrojne”. Z dużym prawdopodobieństwem można przyjąć, że planowana w 2008 roku decyzja o przyjęciu Ukrainy i Gruzji do NATO spowodowałaby, iż Rosja nie dokonałaby agresji na oba te państwa, a tym bardziej nie groziłaby Ukrainie konfliktem zbrojnym. Pod presją Francji i Niemiec w 2008 roku Sojusz jednak nie podjął tej strategicznej decyzji, która zapewne wpłynęłaby na wzrost bezpieczeństwa w Europie Środkowo-Wschodniej. A przecież obecne realne zagrożenie wywołaniem przez Rosję największego konfliktu zbrojnego w Europie od zakończenia drugiej wojny światowej jest konsekwencją bagatelizowania przez UE i NATO niekończących się prowokacji Kremla. Przypomnijmy te wydarzenia: brutalna wojna Putina w Czeczenii z lat 1999–2009; wystąpienie rosyjskiego prezydenta w lutym 2007 roku w czasie konferencji bezpieczeństwa w Monachium, kiedy to podważył on światowy porządek i brutalnie zaatakował go; cyberatak Federacji Rosyjskiej na Estonię w kwietniu 2007 roku, a trzy miesiące później, w lipcu, zawieszenie przez Moskwę udziału w traktacie CFE, filarze bezpieczeństwa europejskiego w obszarze

1 R. Shirreff, *Wojna z Rosją*, Poznań 2016, s. 11.

2 Ibidem, s. 17.

broni konwencjonalnej i rozpoczęcie programu wielkich zbrojeń; agresja Rosji na Gruzję w 2008 roku i permanentne łamanie przez Kreml porozumień, które miały zakończyć konflikt (w praktyce ta wojna trwa do dzisiaj); udział Rosji w 2012 roku w konflikcie syryjskim; rosyjska agresja na Ukrainę w 2014 roku, trwająca do dzisiaj, z okresami gwałtownej eskalacji konfliktu, choćby w 2018 roku, gdy doszło do prowokacji rosyjskiej w batalii o Cieśninę Kerczeńską czy ogromna dyslokacja sprzętu wzdłuż granicy z Ukrainą w kwietniu 2021 roku; próba przewrotu w Czarnogórze w 2017 roku i próba destabilizacji sytuacji w Katalonii w 2019 roku; ujawnione w bieżącym roku akcje dywersyjne GRU w Bułgarii i w Czechosłowacji, których konsekwencją było wysadzenie składów amunicji w tych państwach i śmierć cywilnych ofiar; wojna graniczna z Polską, Litwą i Łotwą, a więc państwami NATO, prowadzoną przez rosyjsko-białoruskie służby od maja 2021 roku do dzisiaj. Ten daleko niepełny zapis wrogich działań Rosji wobec Europy pokazuje, że Władimir Putin prowadzi wojnę hybrydową z Zachodem od co najmniej 15 lat i nie przestrzega zasad prawa międzynarodowego. Kreml otwarcie dąży do radykalnego rewizjonizmu, a retoryka przywódcy Rosji coraz bardziej przypomina tę, którą stosował Hitler w 1938 roku wobec Czechosłowacji i w 1939 roku wobec Polski. W już słynnym artykule z lipca 2021 roku Putin uznał Ukrainę za państwo sezonowe, które powinno stać się częścią Rosji. Obserwujemy proces stanowiący ogromne zagrożenie dla Polski.

Niniejszy numer „Kwartalnika Bellona” otwiera artykuł „Trzy dekady wojskowego wsparcia Ukrainy przez NATO (1991–2021)” pióra dr. Sławomira Piotrowskiego. Autor analizuje relacje między Sojuszem Północnoatlantyckim a Kijowem od rozpadu Związku Sowieckiego w 1991 roku do tegorocznych wydarzeń – eskalacji agresywnych działań Moskwy wobec sąsiedniego państwa. Píše: „Ze względu na geograficzne położenie Ukrainy w bezpośrednim sąsiedztwie NATO, rola tego państwa w kształtowaniu architektury bezpieczeństwa euroatlantyckiego jest nie do przecenienia. Dlatego też kryzys ukraiński stanowi dla NATO – sojuszu obronnego – poważne wyzwanie. Staje się testem wiarygodności zarówno samego paktu, jak i jego państw członkowskich. Utrzymanie wiarygodności wymaga działań będących następstwem wcześniejszych deklaracji i poniekąd decyzji politycznych. Co w tym wypadku niezwykle istotne, działania te dadzą odpowiedź na kluczowe pytania dotyczące nie tylko wiarygodności NATO, konsekwencje możliwej całkowitej destabilizacji Ukrainy, będącej wynikiem agresji na bezbronne i osamotnione państwo, mogą bowiem postawić pod znakiem zapytania sens istnienia paktu. Wojskowe wsparcie Ukrainy przez Sojusz samo w sobie nie zapewni temu państwu bezpieczeństwa, stanowi jednak ważny jego element. Sojusz wspiera Ukrainę w wysiłkach mających na celu wzmacnianie jej możliwości obronnych, ponieważ państwo to teraz tak bardzo tego potrzebuje, Sojusz zaś może w tym znacząco pomóc”.

Coraz częściej wielu analityków przyrównuje obecną sytuację w Europie do przypadku Monachium i wydarzeń z 1938 roku, gdy zgoda Zachodu na rozbiór Czechosłowacji miała dać gwarancje pokoju, a w istocie jedynie przyspieszyła wybuch drugiego globalnego konfliktu w historii świata. Dr hab. Dominik Smyrgała z Instytutu Historii Wojskowej Akademii Sztuki Wojennej w tekście „Second World War and the Origins of Macro-Environmental Analysis for Change in Light of the Archives of the »Estezet« Polish Military Intelligence Station” próbuje ustalić, czy polski wywiad wojskowy II Rzeczypospolitej rozwinął i wdrożył do swojej praktyki jakieś szczególne techniki analityczne. Autor pod-

kreśla, iż Oddział II Sztabu Generalnego (późniejszy Sztab Główny i Sztab Naczelnego Wodza) słynął z sukcesów operacyjnych i kryptograficznych, w tym tak ważnych dla ostatecznego zwycięstwa aliantów jak złamanie kodu Enigmy czy odzyskanie pocisków V-2. Zwraca uwagę, że samo instrumentarium analityczne nie było jeszcze przedmiotem znaczących badań naukowych i podkreśla, że realizacja tego projektu jest utrudniona, ponieważ większość archiwów II Oddziału zaginęła lub została zniszczona w czasie wojny lub niedługo po niej. Jednym z zasobów, które może dać odpowiedź na postawione pytanie badawcze, jest archiwum Biura Departamentu (późniejszej Niezależnej Stacji Wywiadu) „Estezet” w Nowym Jorku. Przetrwowało ono w najlepszym stanie. Autor konkluduje, iż mimo wyjątkowo trudnych i specyficznych warunków działania polskiego rządu na uchodźstwie w czasie drugiej wojny światowej, jego wywiad prowadził zaawansowane i złożone projekty analityczne i na kluczowych kierunkach dostarczał cennego materiału analitycznym strukturom wywiadowczym. Jak podkreśla, niepokój polskiego środowiska analitycznego wzbudziło zwłaszcza wystąpienie lorda Halifaxa. Nasunęło ono wątpliwości, czy Wielka Brytania zechce zagwarantować przedwojenny przebieg granicy polsko-sowieckiej. Jak wiemy, obawy te okazały się słuszne i doprowadziły do zdrady polskich interesów narodowych na konferencjach w Teheranie i Jałcie. Ale zasadniczą kwestią dla polskich struktur wywiadowczych było stworzenie instrumentów do analizy ewentualnych zagrożeń związanych z powojennym kształtem wschodniej granicy Rzeczypospolitej Polskiej. Zdaniem dr. hab. D. Smygały koncepcyjną część tego zadania wykonał profesor Klemens Jędrzejewski. Zaproponował on utworzenie specjalnej instytucji do prowadzenia wielowymiarowych badań nad ZSRR, w wyniku których powstała polityczna strategia przywrócenia przedwojennej granicy polsko-sowieckiej. Dostrzegł też możliwość konfliktu zbrojnego z Sowietami. Drugą ważną kwestią była metodologia analizy realiów amerykańskich w kontekście zabezpieczenia przystąpienia Waszyngtonu do wojny z Osią. Autor twierdzi, zestawiając te rozwiązania ze współczesnym warsztatem analitycznym, iż proponowane i wdrażane rozwiązania pozwoliły na stworzenie modelu analizy makrośrodowiskowej pod kątem zmian i przypominają współczesne modele PESTEL oraz PMESII-TE, zaproponowane przez amerykańskich badaczy.

W dynamicznym środowisku geopolitycznym rośnie znaczenie relacji Polski z Turcją. W ramach współpracy w europejskim pasie północ (Skandynawia) – południe (Bałkany), dzięki inicjatywie zapoczątkowanej przez śp. prezydenta Lecha Kaczyńskiego i kontynuowanej przez prezydenta Andrzeja Dudę oraz prezydent Chorwacji Kolinę Grabar-Kitarović, został wykreowany ambitny projekt Trójmorza, który spina 12 państw z obszaru Międzymorza. W tym kontekście istotne jest rozpoznawanie przestrzeni wspólnych interesów, a także wypełnienie jej siecią organizacji, instytucji oraz projektów, które wzmocnią wagę kanałów energetycznych, transportowych i powiązań gospodarczych. Dotychczas, także w logice rozwoju UE, dominował rozwój osi wschód–zachód. Aby ją zrównoważyć i pobudzić rozwój gospodarczy Europy Środkowej, trzeba ją mocno zintegrować ze Skandynawią, ale też z południowym podbrzuszem Europy i Turcją. Artykuł mgr. inż. Ardy Yurdatapana „An Introduction to Polish-Turkish Relations in the Context of European Security” stanowi ważną refleksję na temat wzajemnych, bilateralnych relacji Warszawy i Ankary z uwzględnieniem wpływu tych relacji na europejskie bezpieczeństwo. Autor

zauważa, iż relacje geopolityczne między Polską a Turcją „[...] mogą wpływać na relacje innych aktorów w regionie, a powiązania te mogą przyczynić się do przeformułowania ładu zbiorowego w taki sposób, by zaczął on sprzyjać pokojowej stabilizacji oraz podnoszeniu poziomu bezpieczeństwa w Europie. Sojusz Polski z Turcją może przynieść wymierne korzyści nie tylko w wymiarze bezpieczeństwa, lecz także w wymiarze społeczno-gospodarczym”.

Ze względu na projekty, które mają służyć wzmocnieniu potencjału obronnego polskich sił zbrojnych (zakup F-35 dla Polski), oraz konsekwencje wdrażania ustawy o obronie ojczyzny ogromne znaczenie ma system szkolenia i motywowania żołnierzy, a także wypracowywanie skutecznych modeli ich awansu. Artykuł „Motywacja utalentowanych żołnierzy zawodowych a system motywacyjny w Wojsku Polskim na przykładzie sił powietrznych” autorstwa dr Małgorzaty Zielińskiej z Wojskowego Biura Badań Społecznych Wojskowego Centrum Edukacji Obywatelskiej należy uznać za ważny głos w dyskusji naukowej, jaka od dawna toczy się na łamach „Kwartalnika Bellona”. Autorka bada problematykę motywacji i systemu motywacyjnego oraz wymiarów motywacji w polskich siłach powietrznych.

Z kolei mjr dr inż. Sylwester Lubiejewski w interesującym tekście „Dowodzenie na szczeblu eskadry i grupy zadaniowej lotnictwa wojsk lądowych” przedstawia sposób zorganizowania eskadry oraz grup zadaniowych lotnictwa wojsk lądowych oraz analizuje obowiązujące procedury dowodzenia na szczeblu eskadry i grupy zadaniowej LWL z punktu widzenia ich funkcjonalności i skuteczności wykonywania zadań na polu walki.

Numer zamyka artykuł dr. Michała Przybyłaka z Instytutu Strategii Wojennej Akademii Sztuki Wojennej pt. „Czynnik ludzki jako zasada sztuki wojennej na przykładzie obrony Lanckorony w 1771 roku”. Autor podejmuje próbę zobrazowania roli czynnika ludzkiego jako zasady sztuki wojennej na przykładzie obrony zamku w Lanckoronie z 1771 roku. Stosując metodę studium przypadku, wskazuje, że takie czynniki jak przywództwo, morale, inicjatywa, kreatywność i wytrzymałość pozwoliły na zbudowanie przewagi po stronie słabszych, polskich obrońców, a dzięki temu na osiągnięcie zwycięstwa nad Rosjanami.

Szanowny Czytelniku, w tym trudnym i być może przetłomowym okresie dla bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej, z szacunkiem i pokorą oddajemy w Twoje ręce 707 numer „Kwartalnika Bellona”.

*dr hab. Piotr Grochmalski, prof. ASzWoj,
redaktor naczelny „Kwartalnika Bellona”*

Editorial

Dear Reader,

at the break of 2021–2022, we are on the verge of a conflict that might transform into a global war. The Armed Forces of the Russian Federation have 168 tactical battalion groups. Russia deployed over 58% of its battalion potential, supplemented with aviation, auxiliary units, naval forces and the formations of the National Guard of Russia (Rosgvardiya), near the Ukrainian border. As it had been anticipated by the majority of NATO analysts, Russia invaded Ukraine. At this point, it is worth to quote General Sir Richard Shirreff, who in 2014 was Deputy Supreme Commander Europe (DSACEUR) and at the same time commanded the Allied Rapid Reaction Corps (ARRC). Today, he is quite critical of his own views from that time, when he thought – just like many other officers around him – that despite the Russian invasion on Georgia in 2008, NATO should continue to seek partnership with Russia. He would visit Moscow several times to personally meet high military officials and commanders of the Russian armed forces, and was glad to welcome at his house General Valery Gerasimov, currently the Chief of the General Staff of the Russian Federation Armed Forces.¹ Sir Shirreff, an experienced commander and analyst, also asks how come Russia, treated at the time by NATO as a strategic partner, violated so drastically the post-Cold War order in Europe.² It is mainly the Polish, Estonian, Lithuanian and Latvian analysts that we should thank for the fact that NATO has defined the term eastern flank and increased its deterrence potential against the Russian Federation. General Shirreff observes that in March 2014, western military commanders were truly surprised when every coming report would confirm that the ‘annexation’ of Crimea was nothing else but a regular invasion of the Russian forces. With all probability, we can assume that if NATO had taken the decision on Ukraine’s and Georgia’s accession to NATO in 2008, as it had been planned, it would prevent Russia from invading either of those states. However, under the pressure of France and Germany in 2008, the Alliance did not make this strategic decision, which would probably have increased the level of security in Central and Eastern Europe. Today’s real threat of Russia starting the greatest armed conflict in Europe since the end of WWII is in fact a consequence of the EU’s and NATO’s ignorance of the never-ending provocations of the Kremlin. A short reminder: Putin’s brutal war in Chechnya in 1999-2009; the speech of the Russian president delivered in February 2007 at the Munich Security Conference, where he undermined the world order and brutally attacked it; the cyber attack of the Russian Federation on Estonia in April 2007, and three months later, in July, Russia’s suspension of participation in the CFE treaty, the pillar of European security in the area of conventional weapons, and commencement of an extensive armament program; Russia’s aggression on

1 R. Shirreff, *Wojna z Rosją*, Poznań 2016, s. 11.

2 Ibidem, s. 17.

Georgia in 2008 and permanent violation by the Kremlin of the treaties that were to end the conflict (in practice, the war is still ongoing); Russia's participation in the conflict in Syria in 2012; Russia's aggression on Ukraine in 2014, still ongoing, with periods of violent escalation, for instance Russia's provocation known as the Kerch Strait Incident in 2018, or the extensive dislocation of equipment along the border with Ukraine in April 2021; the attempted coup in Montenegro in 2017 and attempted destabilization of the situation in Catalonia in 2019; sabotage actions of the Main Intelligence Directorate (GRU) in Bulgaria and the Czech Republic, which led to explosions at arms depots in these states and consequent deaths of civilians, which came into light this year; border war with Poland, Lithuania and Latvia – NATO states – conducted by Russian and Belarusian services since May 2021 to date. This, far from complete, list of Russia's hostile activities against Europe proves that Vladimir Putin has been conducting a hybrid war with the West for at least 15 years now, and fails to obey international regulations of law. The Kremlin openly aims at radical revisionism, and the rhetoric of the Russian leader increasingly resembles that used by Hitler in 1938 towards the Czech Republic and in 1939 towards Poland. In the already famous article of July 2021, Putin referred to Ukraine as a seasonal state which should become a part of Russia. We are observing a process that poses a great danger to Poland.

The current issue of Kwartalnik Bellona is opened by an article entitled "Three Decades of NATO's Military Support to Ukraine (1991–2021)," written by Sławomir Piotrowski, PhD. The author analyzes the relations between the North Atlantic Treaty and Kiev from the dissolution of the Soviet Union in 1991 to this year's events – escalation of Moscow's aggressive actions towards the neighboring state. He writes: "Due to Ukraine's geographical location in the immediate vicinity of NATO, the role of this state in shaping the Euro-Atlantic security architecture is invaluable. That is why the Ukrainian crisis is a very serious challenge for NATO as a defense alliance. It is a test of credibility for NATO itself and for its member states. Maintaining this credibility requires actions that would follow earlier declarations and to some extent political decisions. The crucial thing in this situation is that the undertaken actions will answer key questions regarding not only NATO's credibility. The consequences of the possible total destabilization of Ukraine, resulting from an attack on a defenseless and isolated state, might put into question the very sense of the treaty's existence. Military support offered by NATO to Ukraine will not suffice to ensure its security, but it certainly is one of its important elements. NATO supports Ukraine in its efforts to increase its defensive capabilities, as the state needs it now more than ever, and NATO can significantly help."

An increasing number of analysts compare the current situation in Europe to the Munich settlement and the events of 1938, where the Western agreement to the partition of the Czech Republic was to ensure peace on the continent, and in reality only accelerated the outbreak of the second global conflict in the history of the world. Dominik Smyrgała, PhD, of the Military History Institute at the War Studies University, in his article entitled "Second World War and the Origins of Macro-Environmental Analysis for Change in Light of the Archives of the »Estezet« Polish Military Intelligence Station," tries to establish if the Polish military intelligence of the Second Polish Republic developed and implemented

in its work any specific analytical techniques. The author emphasizes that the Second Department of Polish General Staff (later Headquarters and Staff of the Commander-in-Chief) was famous for its operational and cryptographic successes, including those critical for the ultimate victory of the allied forces, such as the breaking of the Enigma code or recovering V-2 rockets. He points out that the used analytical instruments have still not been a subject of significant scientific research and emphasizes that the execution of such a project would be hard due to the fact that most of the archives of the Second Department were lost or destroyed during the war or shortly after. One of the resources which might present the answer to the research question is the archive of the Department's Bureau (later the "Estezet" Independent Military Intelligence Station) in New York. It is the most comprehensive archive available. The author concludes that despite very difficult and specific conditions in which the Polish government in exile operated during WWII, its intelligence executed advanced and complex analytical projects and provided valuable material to analytical intelligence structures in key areas. He emphasizes that the Polish analytical environment was particularly alarmed by the speech of Lord Halifax, which raised doubt as to whether Great Britain would be willing to guarantee the pre-war Polish-Soviet border line. As we know, these concerns proved right and led to the betrayal of Polish national interests at conferences in Tehran and Yalta. However, the main issue for Polish intelligence structures was creating instruments to analyze possible threats connected with the post-war shape of Poland's eastern border. According to D. Smyrgała, PhD, the conceptual part of this task was executed by Prof. Klemens Jędrzejewski. He suggested creating a special institution that would conduct multidimensional studies on the Soviet Union, which led to the creation of a political strategy aimed at restoring the pre-war Polish-Soviet border. He also saw the possibility of an armed conflict with the Soviets. Another important issue was the methodology of stocktaking the American realities in the context of ensuring that Washington joins the war with the Axis. The author states, comparing these methods with the modern analytical techniques, that the proposed and implemented solutions made it possible to create a model of change-related macro-environmental analysis, and resemble modern PESTEL and PMESII-TE techniques proposed by American researchers.

In the dynamic geopolitical environment, there is a growing importance of the relations between Poland and Turkey. Within the frame of the cooperation in the European north (Scandinavia) – south (the Balkans) belt, due to the initiative of the late president Lech Kaczyński, and continued by president Andrzej Duda and the president of Croatia Kolinda Grabar-Kitarović, a very ambitious Three Seas Initiative was created, bringing together 12 states of the Intermarium area. In this context, it is important to recognize the spectrum of common interests, and to fill it with a network of organizations, institutions and projects, which will increase the importance of energy and transport channels, as well as economic interrelations. So far, also as regards the growth of the EU, there has been a dominance of the east-west axis development. In order to balance it, and stimulate the economic growth of Central Europe, it must be strongly integrated with Scandinavia as well as Europe's southern underbelly and Turkey. The article by Arda Yurdatapan, MA, entitled "An Introduction to Polish-Turkish Relations in the Context of European Security,"

is an important study of bilateral relations between Warsaw and Ankara, taking into consideration their influence on European security. The author thinks that the geopolitical relations between Poland and Turkey “[...] may influence the relations between other actors in the region, and this, in turn, can contribute to reformulating the collective order so that it begins to foster peaceful stabilization and raise the level of security in Europe. The alliance of Poland and Turkey can bring measurable benefits not only in the area of security, but also in the social-economic dimension.”

Taking into consideration the projects which are to increase the defensive capabilities of the Polish Armed Forces (the procurement of F-35 for Poland), and the consequences of implementing the law on protecting the homeland, it is crucial to organize a system of training and motivating soldiers, and to prepare effective models of promotion. The article entitled “The Motivation of Talented Professional Soldiers vs. Motivation System in the Polish Armed Forces Based on the Research in the Polish Air Force,” by Małgorzata Zielińska, PhD, of the Military Office of Social Studies at the Military Center of Civic Education, should be considered as an important voice in the scientific discussion that has been taking place on the pages of Kwartalnik Bellona for quite some time now. The author studies the problems of motivation, the motivation system, and the aspects of motivation in the Polish Air Force.

Maj Sylwester Lubiejewski, PhD, in his interesting article entitled “Commanding at the Level of a Squadron and Army Aviation Task Force” presents the way the army’s aviation squadrons and task forces are organized and analyzes currently existing command procedures on the level of squadron and task force from the perspective of their functionality and effectiveness of executing tasks on the battlefield.

The issue is closed with an article by Michał Przybylak, PhD, of the Military Strategy Institute at the War Studies University, entitled “The Human Factor as a Principle of the Art of War in the Example of the Defense of the Lanckorona Castle in 1771.” The author attempts to illustrate the role of the human aspect as a principle of the art of war, on the example of castle defense in Lanckorona in 1771. Using the method of case study, he indicates that aspects such as command, morale, initiative, creativity and endurance, allowed for creating an advantage on the side of the weaker Polish defenders, and, consequently, defeating the Russians.

Dear Reader, in this difficult and, possibly, critical time for the security of the Republic of Poland, I respectfully and humbly present to You the 707th issue of Kwartalnik Bellona.

*Piotr Grochmalski, PhD,
associate professor at the War Studies University,
Editor-in-Chief of the Kwartalnik Bellona*



Trzy dekady wojskowego wsparcia Ukrainy przez NATO (1991–2021)

dr Sławomir Piotrowski

ORCID: 0000-0002-3824-3759
e-mail: bnslawek@poczta.fm

ABSTRACT:

Apart from being a platform to exchange training experience, a broadly perceived military cooperation, which is usually taken up by both cooperating parties, is an excellent opportunity to provide assistance to a country that needs and seeks such assistance, with respect to, for instance, modernizing its national security system. The history of cooperation between Ukraine and NATO dates back to the 1990s. The cooperation and military support provided to Ukraine by NATO gained a new impetus after the outbreak of an armed conflict in Donbas and the annexation of Crimea by the Russian Federation. In response to the request submitted by the Ukrainian government, the Alliance significantly increased its military support for Ukraine in, among other things, implementation of security and defense sector reforms, counseling on the strategic level, and realization of many programs aiming to modernize Ukraine's defense system. However, the nature as well as the scope of support granted to Ukraine by NATO seem to be limited, because an opinion on what can be done to help Ukraine in its difficult situation, and whether anything should be done, is a resultant of various opinions represented by individual Alliance members.

KEYWORDS:

international security, Ukraine, NATO, military capabilities, military cooperation

Wstęp

Wsparcie wojskowe, które ma na celu zwiększenie potencjału i sprawności sił zbrojnych oraz całego systemu obronnego, w tym wypadku Ukrainy, może być udzielane w różny sposób – jako pomoc szkoleniowa, materialna, finansowa, logistyczna, a nawet wywiadowcza. Jest też doskonałą okazją do wspomżenia państwa, które pomocy w modernizowaniu swoich sił zbrojnych, a w szerszym ujęciu – całego systemu obronnego, potrzebuje i o taką pomoc zabiega. Ze względu na wolę Kijowa przystąpienia do struktur zarówno NATO, jak i UE Ukrainie takie wsparcie jest udzielane niemal od początku uzyskania przez nią niepodległości w 1991 roku. Po nielegalnej aneksji Krymu przez Federację Rosyjską i po wybuchu konfliktu w Donbasie w 2014 roku Ukraina nieustannie stara się przekonywać swoich zagranicznych partnerów o słuszności i konieczności zwiększenia skali udzielanej jej pomocy wojskowej. Kwestię tę Kijów uznał za priorytetową.

Przegląd literatury przedmiotu

W artykule przeanalizowano informacje zaczerpnięte z dokumentów źródłowych, oficjalnych stron internetowych NATO i poszczególnych państw członkowskich, a także materiały i opracowania eksperckie dotyczące przedmiotowej problematyki. Zagadnienie pomocy wojskowej dla Ukrainy jest obszarem stosunkowo nowym. Dotychczas nie było ono przedmiotem samodzielnych opracowań i analiz, które obejmowałyby kolejne trzy dekady od uzyskania niepodległości przez to państwo. Większość dostępnych opracowań eksperckich na ten temat jest ograniczona cezurą 2014 roku. Ponadto informacje o badanym zagadnieniu są rozproszone w różnych źródłach, głównie w dokumentach publikowanych na oficjalnych stronach Sojuszu Północnoatlantyckiego oraz stronach rządowych poszczególnych państw zaangażowanych we wsparcie wojskowe Ukrainy.

Metodologia

Z przeglądu literatury wynika, że problem wojskowego wsparcia Ukrainy nie był przedmiotem szerszych analiz, sięgających momentu uzyskania niepodległości przez to państwo w 1991 roku. Pojawiło się kilka artykułów, ale dotyczyły one głównie ostatnich lat. Można zatem przyjąć, że niniejszy artykuł w dużej części ma charakter innowacyjny. Jego celem jest przedstawienie wysiłków NATO we wspieraniu Ukrainy, podejmowanych od czasu uzyskania przez nią niepodległości i prowadzących do szeroko pojętej reformy jej systemu obronnego oraz sprzyjających jej dążeniom do uzyskania członkostwa w Sojuszu.

W świetle tak określonego celu problem badawczy sformułowano w postaci pytania: czy skala wsparcia wojskowego udzielanego Ukrainie przez NATO istotnie pomaga w modernizacji jej sił zbrojnych oraz czy spełnia oczekiwania strony ukraińskiej? Do dalszych rozważań przyjęto hipotezę, że wojskowe wsparcie Ukrainy przez Sojusz ma duże znaczenie dla procesu modernizacji jej systemu obronnego, jest jednak wypadkową często odmiennych stanowisk poszczególnych państw członkowskich, co w konsekwencji ogranicza skalę i zasięg wsparcia. Zweryfikowanie tej hipotezy wymagało gruntownej analizy obustronnych kontaktów wojskowych oraz politycznych deklaracji z ostatnich trzech dekad.

Początki współpracy

Relacje wojskowe między NATO a Ukrainą sięgają początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku i stopniowo rozwinęły się w jedno z najbardziej znaczących partnerstw Sojuszu. Już w 1991 roku Ukraina przystąpiła do powstałej wówczas Północnoatlantycznej Rady Współpracy (North Atlantic Cooperation Council – NACC), a trzy lata później jako pierwsze państwo z krajów Wspólnoty Niepodległych Państw¹ (WNP) dołączyła do programu „Partnerstwo dla pokoju”. O ile w tym czasie państwa członkowskie NATO nie były zainteresowane rozszerzaniem paktu o byłe republiki radzieckie (w tym Ukrainę), o tyle w Kijowie pojawiły się aspiracje do członkostwa w Sojuszu, czemu wyraz w deklaracjach dawali kolejni prezydenci Ukrainy².

W 1997 roku podpisano Kartę o Wyróżniającym Partnerstwie, w konsekwencji której ustanowiono Komisję NATO–Ukraina (NUC) z zadaniem kierowania współpracą. Komisja NATO–Ukraina stanowi forum konsultacji sojuszników z Ukrainą w kwestiach bezpieczeństwa stanowiących przedmiot wspólnego zainteresowania. Relacje Ukraina–NATO w tamtym okresie opierały się na zasadzie specjalnego partnerstwa, uwzględniającego również współpracę wojskową (ukraińscy żołnierze między innymi brali udział w natowskich misjach IFOR i SFOR w Bośni i Hercegowinie, a także w Kosowie jako polsko-ukraiński batalion POLUKRBAT).

Od czasu uzyskania przez Ukrainę niepodległości współpraca z zachodnimi sojusznikami, zwłaszcza z NATO, w dziedzinie obronności była i wciąż stanowi jeden z ważniejszych elementów polityki bezpieczeństwa prowadzonej przez Kijów. Pomoc wojskowa Sojuszu aspirującej do niego Ukrainie nadal w dużej mierze jest skoncentrowana na reformie funkcjonowania ukraińskich sił zbrojnych i dostosowaniu ich do standardów obowiązujących w NATO.

Ważny sygnał paktu w stronę Kijowa został wysłany jednak dopiero w trakcie szczytu NATO w Pradze (2002 r.), gdzie przyjęto tzw. plan działania (Action Plan). W dokumencie tym sprecyzowano zasady współpracy w sferze reform politycznych i ekonomicznych, a także wytyczne stricte wojskowe dotyczące reformy ukraińskich sił zbrojnych. Kolejnym krokiem było zaproszenie Ukrainy w 2005 roku przez państwa członkowskie Sojuszu do zintensyfikowanego dialogu, w ramach którego przygotowano pakiet krótkoterminowych reform w obszarach kluczowych dla integracji ze strukturami euroatlantycznymi. Sytuacja zmieniła się diametralnie w 2006 roku, kiedy to premier Ukrainy Wiktor Janukowycz w siedzibie głównej NATO oświadczył, że Ukraina nie będzie starała się o przyjęcie Planu Działań na rzecz Członkostwa w Sojuszu Północnoatlantycznym (Membership Action Plan – MAP). W rezultacie podczas szczytu NATO w Bukareszcie w 2008 roku Ukraina nie otrzymała zaproszenia do przyjęcia MAP³. Mimo to drzwi do NATO dla Ukrainy nadal pozostały otwarte. Świadczyło o tym podpisanie w 2009 roku deklaracji w sprawie uzupełnienia Karty NATO–Ukraina. Deklaracja ta

1 Wspólnota Niepodległych Państw – związek gospodarczo-polityczno-wojskowy Rosji i dziesięciu (początkowo) byłych republik związkowych ZSRR, powstały 8 grudnia 1991 r.

2 *Relations with Ukraine*, NATO/OTAN [online], 11.01.2022, https://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_37750.htm [dostęp: 18.01.2022].

3 F. Bryjka, *Euroatlantyczne wsparcie wojskowe dla Ukrainy*, w: *Bezpieczeństwo europejskie po szczycie NATO w Warszawie*, P. Turczyński (red.), Kraków 2017, s. 192–193.

upoważniła Radę NATO–Ukraina do wspierania wysiłków Ukrainy w przeprowadzaniu reform mających na celu urzeczywistnienie jej euroatlantyckich aspiracji⁴.

Od momentu nawiązania relacji Sojusz niezmiennie wspiera Ukrainę w demokratycznych reformach sektora obronności i bezpieczeństwa. Wsparcie to obejmuje wiele obszarów i programów. Jednym z najstarszych jest program „Partnerstwo dla pokoju” (PdP) – zapoczątkowany w 1994 roku mechanizm współpracy wojskowej Sojuszu z państwami spoza NATO, mający służyć umacnianiu stabilizacji i bezpieczeństwa na obszarze euroatlantyckim. Realizowany od 1995 roku w ramach programu „Partnerstwo dla pokoju” proces planowania i przeglądu (Partnership for Peace Planning and Review Process – PARP) jest procesem dwuletnim, otwartym dla wszystkich partnerów tego programu. Kraje, które chcą przystąpić do NATO, muszą uczestniczyć w PARP. Jest to warunek wstępny przystąpienia do Planu Działań na rzecz Członkostwa⁵. Uczestnictwo Ukrainy w PARP pomaga jej w wyznaczeniu realistycznych celów reform oraz zwiększaniu zdolności jej sił do działania u boku sił sojuszniczych w operacjach reagowania kryzysowego i wspierania pokoju. Ponadto w ramach PdP zawarto porozumienie o statusie sił, które weszło w życie w 2000 roku, mające na celu ustanowienie ram prawnych dalszej współpracy operacyjnej NATO z Ukrainą. Warto też wspomnieć o innych porozumieniach między NATO i Ukrainą dotyczących współpracy operacyjnej, chociażby o umowie o wsparciu państwa gospodarza (Host Nation Support – HNS) ratyfikowanej w 2004 roku oraz o umowie o strategicznym transporcie lotniczym ratyfikowanej w październiku 2006 roku⁶.

W 2005 roku ministrowie obrony państw sojuszniczych zdecydowali o zmaksymalizowaniu efektywności natowskiego wsparcia Ukrainy przez ustanowienie programu rozwoju zawodowego pod auspicjami Wspólnej Grupy Roboczej NATO–Ukraina ds. Reformy Obronnej (Joint Working Group on Defence Reform – JWGDR). Ten trzyetapowy program, opracowany i zatwierdzony w 2006 roku, z Wielką Brytanią jako krajem wiodącym, służy wspieraniu Ukrainy w opracowywaniu i stworzeniu nowoczesnego, adaptowalnego i dynamicznego programu podnoszenia kwalifikacji zawodowych kluczowych urzędników cywilnych ukraińskiego sektora bezpieczeństwa i obrony. Od 2017 roku jest realizowana trzecia faza tego programu. W jego planie określono trzy główne cele⁷:

- ułatwianie rozwoju organizacyjnego i wdrażanie reform w sektorze publicznym Ukrainy;
- budowanie potencjału ukraińskich agencji rozwoju zawodowego;
- zwiększanie indywidualnych umiejętności urzędników służby cywilnej Ukrainy zaangażowanych w integrację euroatlantycką. W jego ramach rozpoczęto wdrażanie nowych koncepcji, w tym projektu „Champions 100”, który zapewnia wsparcie określonej grupy ukraińskich urzędników służby cywilnej bezpośrednio odpowiedzialnych za procesy integracji euroatlantyckiej.

4 *Relations with Ukraine...*, op.cit.

5 *Partnership for Peace Planning and Review Process*, [online], 5.11.2014, https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_68277.htm [dostęp: 20.10.2021].

6 *Relations with Ukraine...*, op.cit.

7 *Ukraine. Professional Development Programme*, NATO/OTAN [online], April 2016, https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2016_07/20160712_1604-trust-fund-ukr-pdp.pdf [dostęp: 20.10.2021].

W listopadzie 2007 roku Rada Partnerstwa Euroatlantyckiego powołała program Budowy Integralności (Building Integrity – BI), w którym Ukraina uczestniczy od jego ustanowienia. Budowanie integralności stanowi część zaangażowania NATO we wzmacnianie integralności, przejrzystości i odpowiedzialności w sektorze obronności i powiązanym z nim sektorze bezpieczeństwa. Pojęcie „integrality” zostało zdefiniowane jako bycie uczciwym, kierowanie się niezmiennymi zasadami moralnymi oraz wartościami i normami, jako ścisły związek między zachowaniem a zasadami⁸. Program zapewnia praktyczną pomoc i doradztwo we wzmacnianiu integralności oraz przejrzystości sektora obrony i bezpieczeństwa Ukrainy. Zakończony w październiku 2019 roku proces samooceny i wzajemnej oceny BI pozwolił na dokonanie dokładnej ewaluacji realizowanego wcześniej pakietu antykorupcyjnego oraz określenie zaleceń dotyczących dalszego polepszania jakości zarządzania i kontynuowania reform antykorupcyjnych w sektorach bezpieczeństwa i obrony. Program ten zapewnia dwa poziomy pomocy: konkretną wiedzę specjalistyczną dla instytucji w celu wzmocnienia dobrego zarządzania i gospodarowania zasobami obronnymi oraz działania edukacyjne i szkoleniowe w celu rozwijania indywidualnych zdolności⁹.

Kolejnym programem wsparcia ukraińskich reform systemu bezpieczeństwa i obrony jest Program Wzmocnienia Edukacji Obronnej, znany pod akronimem DEEP¹⁰ (Defence Education Enhancement Programme). Ta natowska inicjatywa została podjęta w 2007 roku jako część większego Planu Działań Partnerstwa NATO w sprawie Budowy Instytucji Obronnych (Partnership Action Plan on Defence Institution Building – PAP-DIB) z 2004 roku. Ukraina formalnie zwróciła się do NATO o program DEEP w październiku 2012 roku, a program oficjalnie uruchomiono w marcu następnego roku. Wydarzenia z początku 2014 roku spowodowały, że program zawieszono, jednak pod koniec tego samego roku wznowiono go i dwukrotnie zwiększono jego zakres w stosunku do wcześniej planowanego¹¹. Intencją DEEP jest nakłonienie państw gospodarzy do wprowadzenia i przeprowadzenia reform sektora bezpieczeństwa¹². Spośród obecnie funkcjonujących programów ten poświęcony Ukrainie należy do największych. Ma na celu rozwijanie operacyjności intelektualnej i zawodowego szkolenia wojskowego oficerów, aby umożliwić wspólne działania partnerów Sojuszu oraz jego potencjalnych członków. Służy także rozwijaniu praktyk i metod zapewniania własnego bezpieczeństwa. Ukraińska część programu, zarządzana przez NATO i Konsorcjum „Partnerstwo dla pokoju”, a nadzorowana przez Stany Zjednoczone i Polskę, unaocznia, jakie środki może podjąć Sojusz w ramach wsparcia Ukrainy. DEEP stanowi flagową inicjatywę NATO, okrzykniętą ją kluczem do intelektualnej interoperacyjności oraz polityczno-wojskowej integracji z NATO¹³.

8 *Building Integrity in Operations. ACO Handbook*, NATO SHAPE 2020, s. 11.

9 *Relations with Ukraine...*, op.cit.

10 Oprócz Ukrainy inicjatywy DEEP są realizowane w Armenii, Azerbejdżanie, Bośni i Hercegowinie, Gruzji, Iraku (jako część misji NATO w Iraku), Jordanii, Kazachstanie, Kirgistanie, Mauretanii, Republice Mołdowy, Mongolii, Maroku, Serbii i w Tunezji. Do 2021 r. były podejmowane w Afganistanie.

11 P. Jolicoeur, *Defense Education Enhancement Program in Ukraine: The Limits of NATO's Education Program*, „Connections. The Quarterly Journal” Summer 2018, vol. 17, no. 3, s. 112.

12 Ibidem, s. 111.

13 Ibidem, s. 109–110.

Inny obszar wsparcia dotyczy rozwoju zdolności, procesów zaopatrzenia w sprzęt obronny oraz opracowywania standardów technicznych. Współpraca w tej dziedzinie została zainicjowana w 2004 roku w ramach Wspólnej Grupy Roboczej NATO–Ukraina ds. Współpracy Technicznej w zakresie Obronności. Wsparcie to obejmuje standaryzację i kodyfikację, projekty inteligentnej obrony i ochrony portów, a także współdziałanie z Konferencją Narodowych Dyrektorów ds. Uzbrojenia¹⁴ oraz Organizacją Nauki i Technologii¹⁵ NATO. Wspólna Grupa Robocza jest również forum, na którym omawiane są wysiłki w celu zreformowania przemysłu obronnego Ukrainy. Kolejnym etapem współpracy NATO z Ukrainą w tym obszarze było podpisanie w 2015 roku mapy drogowej dla współpracy obronno-technicznej NATO-Ukraina. Wykorzystuje ją Wspólna Grupa Robocza NATO–Ukraina ds. Współpracy Technicznej w zakresie Obronności do kierowania swoim programem pracy. W mapie drogowej określono główne działania służące realizacji takich priorytetów jak¹⁶:

- współpraca w zakresie normalizacji i kodyfikacji;
- transformacja ukraińskiego przemysłu obronnego;
- udział Ukrainy w natowskiej inicjatywie Smart Defence;
- zacieśnianie współpracy NATO z Ukrainą w dziedzinie nauki i technologii obronnych,
- rozwój zawodowy ukraińskiej kadry zaangażowanej we współpracę obronno-techniczną z Sojuszem.

Większość działań wskazanych w mapie drogowej koncentruje się na udziale Ukrainy w licznych grupach roboczych w ramach Konferencji Narodowych Dyrektorów ds. Uzbrojenia – komitetu NATO odpowiedzialnego za promowanie współpracy między państwami w dziedzinie uzbrojenia.

Wsparcie po 2014 roku

Rosyjska agresja, która rozpoczęła się w 2014 roku nielegalną inwazją we wschodniej części Ukrainy i okupacją Krymu, wciągnęła ten kraj w krwawy konflikt. W dużym stopniu uświadomił on ukraińskiemu rządowi konieczność reform systemu bezpieczeństwa i obrony. Po tzw. rewolucji godności z przełomu lat 2013/2014 władze Ukrainy zobowiązały się, zgodnie ze swoimi europejskimi aspiracjami, do przeprowadzenia demokratycznych reform w wielu obszarach funkcjonowania państwa, w tym reform systemu obronnego. Poprosiły NATO o wsparcie. Sojusz odpowiedział Kompleksowym Pakietem Pomocy – między innymi zapewnia doradztwo na poziomie strategicznym za pośrednictwem Przedstawicielstwa NATO na Ukrainie, a także pomaga w realizacji programów budowania zdolności oraz w ramach uruchomionych we wrześniu 2000 roku funduszy po-

14 Konferencja Narodowych Dyrektorów ds. Uzbrojenia (CNAD) – najwyższy komitet NATO odpowiedzialny za promowanie współpracy między państwami w dziedzinie uzbrojenia.

15 Organizacja ds. Badań i Technologii (Research and Technology Organization – RTO) – główna organizacja NATO zajmująca się problemami naukowo-technologicznymi wojska. Podlega zarówno Komitetowi Wojskowemu, jak i Konferencji Krajowych Dyrektorów ds. Uzbrojenia (CNAD).

16 NATO and Ukraine sign Defence-Technical Co-operation Roadmap, NATO/OTAN [online], 16.12.2015, https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_125994.htm [dostęp: 22.10.2021].

wierniczych¹⁷ (NATO Trust Funds). Fundusze te są jednym z ważniejszych programów, stanowią bowiem podstawę współpracy wojskowej i wojskowego wsparcia Ukrainy przez NATO w obszarze dostosowywania ukraińskiego sektora bezpieczeństwa i obronności do standardów NATO. Po 2014 roku w ramach tych funduszy uruchomiono kilka projektów, takich jak:

- dowodzenie, kontrola, łączność i komputery (Command, Control, Communications and Computers – C4). Celem tego projektu, zainicjowanego we wrześniu 2014 roku, jest pomoc w reorganizacji i modernizacji struktur sił zbrojnych oraz ich zdolności C4. Chodzi także o uzyskiwanie interoperacyjności – zdolności ukraińskiej armii do współdziałania z siłami NATO podczas wspólnych ćwiczeń i operacji. Na wykonawcę funduszu powierniczego C4 została wybrana Agencja NATO ds. Komunikacji i Informacji (NCI)¹⁸. Obecnie w ramach tego funduszu uzgodniono cztery projekty, które znajdują się na różnych etapach realizacji i dotyczą wymogów bezpieczeństwa regionalnej przestrzeni powietrznej, bezpiecznej łączności taktycznej, dzielenia się wiedzą oraz świadomości sytuacyjnej¹⁹;
- logistyka i standaryzacja (Logistics and Standardization). Ten projekt rozpoczęto w październiku 2015 roku w celu wsparcia, stosownie do potrzeb, reformy systemów logistycznych i standaryzacyjnych sił zbrojnych Ukrainy oraz innych krajowych formacji wojskowych, w tym Gwardii Narodowej i Państwowej Służby Ochrony Granic. Projekt jest jednym z głównych narzędzi NATO do realizacji celów w obszarach logistyki, standaryzacji i kodyfikacji w ramach Pakietu Kompleksowej Pomocy, uruchomionego podczas szczytu NATO w Warszawie w 2016 roku²⁰;
- obrona cybernetyczna (Cyber Defence). Fundusz zainicjowano w grudniu 2014 roku i zakończono trzy lata później. Miał on na celu pomoc Ukrainie w rozwoju ściśle defensywnych, technicznych zdolności do przeciwdziałania zagrożeniom cybernetycznym. Wsparcie obejmowało utworzenie centrum zarządzania służącego do monitorowania i badania incydentów związanych z cyberbezpieczeństwem. Fundusz ten pozyskał prawie 1 mln euro finansowania oraz wkłady niepieniężne zaoferowane przez Estonię i Stany Zjednoczone. Kierowany był przez Rumunię, ze wsparciem siedmiu innych krajów, i sfinansował utworzenie dwóch centrów zarządzania, które monitorują i analizują zdarzenia związane z bezpieczeństwem cybernetycznym, oraz szkolenia. Druga faza wdrażania funduszu została ogłoszona we wspólnym oświadczeniu Komisji NATO–Ukraina

17 Poszczególne państwa członkowskie i partnerzy NATO tworzą fundusze powiernicze, aby zapewnić zasoby, które pomogą krajom partnerskim we wdrażaniu praktycznych projektów w obszarach demilitaryzacji, transformacji obronnej lub budowania zdolności. Każde państwo partnerskie mające indywidualny program partnerstwa i współpracy z NATO może zwrócić się o pomoc. Następnie można utworzyć specjalny fundusz powierniczy, aby umożliwić innym krajom udzielenie wsparcia finansowego na zasadzie dobrowolności lub wnoszenia wkładów rzeczowych, takich jak sprzęt czy wiedza specjalistyczna. Polityka Funduszu Powierniczego stanowi integralną część natowskiego programu „Partnerstwo dla pokoju”.

18 Ukraine. *Command, Control Communications and Computers (C4)*, NATO/OTAN [online], June 2016, https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2016_07/20160712_1606-trust-fund-ukr-c4.pdf [dostęp: 25.10.2021].

19 *Relations with Ukraine...*, op.cit.

20 *Comprehensive Assistance Package for Ukraine*, NATO/OTAN [online], July 2016, https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2016_09/20160920_160920-compreh-ass-package-ukraine-en.pdf [dostęp: 25.10.2021].

w lipcu 2017 roku²¹. Projekt techniczny realizowany w pierwszej fazie pozwolił na uporządkowanie ukraińskiego obszaru cyberbezpieczeństwa na poziomie narodowym i stanowił podstawę dla ukraińskiej narodowo zintegrowanej architektury informacyjnej. Skutkiem tego projektu było przyjęcie w 2016 roku strategii cyberbezpieczeństwa Ukrainy a w następnym roku ustawy o cyberbezpieczeństwie Ukrainy²²;

- rehabilitacja medyczna (Medical Rehabilitation). Celem tego funduszu jest zapewnienie czynnym i emerytowanym ukraińskim żołnierzom oraz personelowi cywilnemu z sektora obrony i bezpieczeństwa szybkiego dostępu do odpowiedniej opieki. Chodzi także o usprawnianie systemu rehabilitacji medycznej, tak aby było możliwe świadczenie długoterminowych i trwałych usług. Program, rozpoczęty w marcu 2016 roku, obejmuje wdrożenie dwóch pakietów roboczych, dotyczących wsparcia pacjentów oraz wsparcia systemu we współpracy z ministerstwami: polityki społecznej, zdrowia, obrony, sportu, edukacji, spraw wewnętrznych i straży granicznej Ukrainy²³;
- zmiana ścieżki kariery wojskowej (Military Career Transition). Ten fundusz powierniczy ma wspomóc Ukrainę w opracowaniu oraz wdrożeniu trwałego, skutecznego i zintegrowanego modelu ścieżek rozwoju personelu wojskowego w ramach zarządzania personelem wojskowym. Siły Zbrojne Ukrainy zidentyfikowały ten obszar jako jeden z czterech głównych priorytetów w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Program rozpoczęto w czerwcu 2015 roku²⁴;
- unieszkodliwianie amunicji wybuchowej (Explosive Ordnance Disposal – EOD) oraz improvizowanych ładunków wybuchowych (Countering Improvised Explosive Devices – C-IED). Fundusz ten służy bezpośredniemu wsparciu konkretnych zaleceń, wybranych dla Ukrainy z Planu Pomocy NATO EOD i C-IED. Zakłada też wsparcie cywilnych działań humanitarnych związanych z usuwaniem zagrożeń wybuchowych, w tym IED²⁵.

Wymienione formy współpracy i zarazem wsparcia udzielanego Ukrainie obejmują wiele obszarów, nie wyczerpują jednak wszystkich spośród zaoferowanych temu państwu przez Sojusz. Jeden z takich dodatkowych obszarów obejmuje pomoc Sojuszu w usuwaniu odpadów promieniotwórczych z byłych poradzieckich obiektów wojskowych na Ukrainie²⁶. Innym obszarem, ważnym w aspekcie informacyjnym, jest działalność Biura Łącznikowego NATO, które kieruje wsparciem doradczym w odniesieniu do reform ukraińskiego sektora

21 P. Pawlak, *Building capacities for cyber defence*, European Union Institute for Security Studies – EUISS [online], November 2017, <https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/EUISSFiles/Alert%2026%20Cyber%20development.pdf> [dostęp: 21.10.2021].

22 M.M. Cocolan, *International cooperation for Critical Information Infrastructure Protection: NATO-Ukraine Trust Fund on Cyber Defence*, RASIROM [online], wersja HTML pliku, <https://www.cipre-expo.com/wp-content/uploads/2018/10/Cocolan%20M%20NATO-UKRAINE%20Trust%20Fund%20on%20Cyber%20Defence.pdf> [dostęp: 21.10.2021].

23 Ukraine. *Medical rehabilitation*, NATO/OTAN [online], October 2017, https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2017_10/20171025_1710-trust-fund-ukr-medical-reh.pdf [dostęp: 25.10.2021].

24 Ukraine. *Military Career Transition*, NATO/OTAN [online], June 2016, https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2016_07/20160712_1606-trust-fund-ukr-mil-career.pdf [dostęp: 25.10.2021].

25 Ukraine. *EOD & Counter IED*, NATO/OTAN [online], June 2018, https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2018_06/20180614_20180611-factsheet-ukraine-EOD.pdf [dostęp: 25.10.2021].

26 Euro-Atlantic Disaster Response Coordination Centre, NATO/OTAN [online], 20.09.2018, https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_52057.htm [dostęp: 22.10.2021].

bezpieczeństwa i obrony, oraz Centrum Informacji i Dokumentacji NATO, istniejącego od 1997 roku, obecnie obejmującego 16 centrów regionalnych w całym kraju. Centrum Informacji wspiera wysiłki władz krajowych i organizacji pozarządowych w dostarczaniu informacji publicznych o NATO oraz wyjaśnianiu stosunków NATO–Ukraina²⁷. Biuro Łącznikowe NATO oraz Centrum Informacji i Dokumentacji NATO są częścią natowskiego przedstawicielstwa na Ukrainie.

Ukraina aktywnie też uczestniczy w Programie Oceny Koncepcji Zdolności Operacyjnych NATO, który wspiera rozwój sił zbrojnych oraz umożliwia Sojuszowi tworzenie dostosowanych pakietów sił, które mogą być rozmieszczone w celu wsparcia operacji i misji dowodzonych przez NATO. W czerwcu 2020 roku Ukraina została partnerem o zwiększonych możliwościach (Enhanced Opportunity – EOP)²⁸. Jest to status nadawany państwom, które wniosły szczególny wkład w operacje i misje NATO, w tym w Afganistanie i Kosowie, a także uczestniczyły w Siłach Odpowiedzi NATO (NATO Response Force – NRF) oraz organizowanych przez NATO ćwiczeniach. Spośród partnerów NATO Ukraina pierwsza dołączyła do NRF i od 2010 roku jednostki jej sił zbrojnych nieprzerwanie pełnią w nich dyżur. Ukraina jest też pierwszym krajem w gronie partnerów NATO, który certyfikował jednostkę Sił Operacji Specjalnych do udziału w NRF (w 2019 roku). W 2021 roku Ukraina zgłosiła swój wkład do Grupy Sił Kontynuacyjnych (Follow-on Forces Group) w postaci strategicznego transportu lotniczego Il-76MD oraz jednostki Sił Operacji Specjalnych²⁹. Wkłady te świadczą o zaangażowaniu tego państwa w bezpieczeństwo euroatlantyckie. Co istotne w kontekście rozwijania interoperacyjności Sił Zbrojnych Ukrainy, status EOP ułatwia armii ukraińskiej preferencyjny dostęp do zestawu narzędzi interoperacyjności NATO, w tym ćwiczeń, szkoleń, wymiany informacji oraz świadomości sytuacyjnej³⁰.

Pozostałe formy wsparcia

NATO wspomaga Ukrainę, współpracując z nią także w dziedzinach niezwiązanych bezpośrednio ze sferą militarną. Wspiera to państwo w akcjach o charakterze wojny hybrydowej, prowadzonych przez Federację Rosyjską i wymierzonych w ukraińskie struktury państwowe. W 2016 roku podczas szczytu NATO w Warszawie została powołana platforma NATO–Ukraina ds. przeciwdziałania wojnie hybrydowej. Mechanizm ten pozwala na lepsze identyfikowanie zagrożeń hybrydowych, a także budowanie zdolności w sferze identyfikowania słabych punktów oraz wzmacniania odporności państwa i społeczeństwa. W ramach tego mechanizmu są realizowane projekty wspierające badania, szkolenia i konsultacje eksperckie, umożliwiające wyciąganie wniosków i przeciwdziałanie dezinformacji.

27 NATO Information and Documentation Centre (NIDC), NATO/OTAN [online], 10.12.2020, https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_64610.htm [dostęp: 22.10.2021].

28 *The Secretary General's Annual Report 2020*, NATO 2021, s. 95.

29 *Ukraine's participation in Alliance-led operations, missions, NATO Response Force and exercises*, [online], 16.06.2021, <https://nato.mfa.gov.ua/en/ukraine-and-nato/nato-ukraine-cooperation-peace-support-operations> [dostęp: 21.10.2021].

30 W. Lorenz, *Ewolucja współpracy NATO z partnerami – szanse i wyzwania*, „Biuletyn PISM” 2020 nr 175 (2107), https://pism.pl/publikacje/Ewolucja_wspolpracy_NATO_z_partnarami_szanse_i_wyzwania [dostęp: 25.10.2021].

macji. Współpraca w tym obszarze również opiera się na zasadzie obopólnej wymiany doświadczeń. Sojusznicy z NATO mogą się wiele nauczyć, czerpiąc z doświadczeń Ukrainy związanych z przeciwdziałaniem rosyjskiej taktyce hybrydowej. Mówił o tym przedstawiciel pionu ds. politycznych i polityki bezpieczeństwa NATO podczas zorganizowanych w październiku 2021 roku w Brukseli warsztatów NATO–Ukraina na temat wykorzystania taktyki hybrydowej w dyplomacji wielostronnej³¹.

Kolejnym przykładem obopólnych korzyści wynikających ze współpracy NATO z Ukrainą jest aktywne uczestnictwo Ukrainy w operacjach i misjach prowadzonych przez NATO, między innymi w już zakończonej misji w Afganistanie. W ramach jej wsparcia Ukraina wyraziła zgodę na przeloty i tranzyt dostaw dla sił stacjonujących w Afganistanie. Ukraina dostarczała również personel medyczny do regionalnych zespołów odbudowy oraz instruktorów na potrzeby misji szkoleniowych NATO w Afganistanie i Iraku. Ponadto Ukraina wysyłała swoje jednostki pływające jako wsparcie morskiej operacji NATO na Morzu Śródziemnym „Active Endeavour”³².

Wnioski

Społeczność międzynarodowa oficjalnie niezmiennie potępia i nie uznaje nielegalnej i bezprawnej aneksji Krymu przez Rosję, a także jej destabilizujących oraz agresywnych działań na wschodzie Ukrainy i w regionie Morza Czarnego. Wsparcie udzielane przez Sojusz w szeroko rozumianym obszarze militarnym niewątpliwie przyczynia się do umocnienia ukraińskich sił zbrojnych, co przekłada się na zwiększenie ich możliwości odparcia agresji, tym samym stabilizacji sytuacji w regionie. Niedawna koncentracja rosyjskich sił zbrojnych przy wschodniej granicy Ukrainy ponownie ożywiła dyskusję na temat charakteru wsparcia tego kraju. Do chwili zbrojnego ataku na Ukrainę wsparcie to miało bardzo ograniczony charakter i było efektem odmiennych stanowisk narodowych w ramach Sojuszu, a wręcz dylematem wielu stolic, czy w ogóle należy poczynić jakiegokolwiek kroki, a jeśli tak, to co należy zrobić, aby pomóc Ukrainie w jej trudnej sytuacji. Odmowa ze strony kluczowych państw NATO wsparcia wojskowego Ukrainy z pewnością nie wpłynęła na deeskalację sytuacji, a można nawet pokusić się o stwierdzenie, że wręcz sprowokowała Kreml do dalszych agresywnych działań i w konsekwencji do rozpoczęcia pełnowymiarowej wojny.

Ze względu na geograficzne położenie Ukrainy w bezpośrednim sąsiedztwie NATO rola tego państwa w kształtowaniu architektury bezpieczeństwa euroatlantyckiego jest nie do przecenienia. Dlatego też obecna wojna na Ukrainie stanowi dla NATO – sojuszu obronnego – poważne wyzwanie. Stał się testem wiarygodności zarówno samego paktu, jak i jego państw członkowskich. Utrzymanie wiarygodności wymaga działań będących następstwem wcześniejszych deklaracji i poniekąd decyzji politycznych. Co w tym wypadku niezwykle istotne, działania te dadzą odpowiedź na kluczowe pytania dotyczące nie tylko wiarygodno-

31 NATO and Ukraine hold workshop on use of hybrid tactics in multilateral diplomacy, NATO/OTAN [online], 19.10.2021, https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_187559.htm [dostęp: 22.10.2021].

32 A. Tyushka, *Ewoluuujące partnerstwo strategiczne NATO-Ukraina*, w: *Państwa, organizacje międzynarodowe i partnerstwa strategiczne*, L. Czechowska et al. (red.), Toruń 2019, s. 311.

ści NATO, konsekwencje możliwej całkowitej destabilizacji Ukrainy, będącej wynikiem agresji na bezbronne i osamotnione państwo, mogą bowiem postawić pod znakiem zapytania sens istnienia paktu. Wojskowe wsparcie Ukrainy przez Sojusz samo w sobie nie zapewni temu państwu bezpieczeństwa, stanowi jednak ważny jego element. Sojusz wspiera Ukrainę w wysiłkach mających na celu wzmacnianie jej możliwości obronnych, ponieważ państwo to teraz tak bardzo tego potrzebuje, Sojusz zaś może w tym znacząco pomóc. ■

STRESZCZENIE:

Szeroko rozumiana współpraca wojskowa oprócz wymiany doświadczeń szkoleniowych, z której zazwyczaj korzystają współpracujące strony, jest doskonałą okazją do udzielenia wsparcia państwu, które pomocy – na przykład związanej z modernizacją swojego systemu obronnego – potrzebuje i o nią zabiega. Historia wojskowej współpracy Ukrainy z NATO sięga początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia. Współpraca ta nabrała impetu po wybuchu walk w Donbasie oraz aneksji Krymu przez Federację Rosyjską. Jako odpowiedź na prośbę rządu ukraińskiego Sojusz znacznie zwiększył wojskowe wsparcie tego państwa, między innymi pomocą we wdrażaniu reform sektora bezpieczeństwa i obrony, doradztwem na poziomie strategicznym oraz realizacją wielu programów reformy systemu obronnego Ukrainy. Charakter i skala natowskiego wsparcia Ukrainy wydają się jednak ograniczone, ponieważ opinie na temat tego, co można zrobić, aby pomóc Ukrainie w jej trudnej sytuacji – i czy należy coś zrobić – jest wypadkową odmiennych stanowisk narodowych w ramach Sojuszu.

SŁOWA KLUCZOWE:

bezpieczeństwo międzynarodowe, Ukraina, NATO, zdolności militarne, współpraca wojskowa

Bibliografia

Bryjka F., *Euroatlantyckie wsparcie wojskowe dla Ukrainy*, w: *Bezpieczeństwo europejskie po szczycie NATO w Warszawie*, P. Turczyński (red.), Kraków 2017.

Building Integrity in Operations. ACO Handbook, NATO SHAPE 2020.

Cocolan M.M., *International cooperation for Critical Information Infrastructure Protection: NATO-Ukraine Trust Fund on Cyber Defence*, RASIROM [online], wersja HTML pliku, <https://www.cipre-expo.com/wp-content/uploads/2018/10/Cocolan%20M%20NATO-UKRAINE%20Trust%20Fund%20on%20Cyber%20Defence.pdf>.

Comprehensive Assistance Package for Ukraine, NATO/OTAN [online], July 2016, https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2016_09/20160920_160920-compreh-ass-package-ukraine-en.pdf.

Euro-Atlantic Disaster Response Coordination Centre, NATO/OTAN [online], 20.09.2018, https://www.nato.int/cps/en/nato-hq/topics_52057.htm/.

Jolicoeur P., *Defense Education Enhancement Program in Ukraine: The Limits of NATO's Education Program*, "Connections. The Quarterly Journal" Summer 2018, vol. 17, no. 3.

Lorenz W *Ewolucja współpracy NATO z partnerami – szanse i wyzwania*, „Biuletyn PISM” 2020 nr 175 (2107), https://pism.pl/publikacje/Ewolucja_wspolpracy_NATO_z_partnerami__szanse_i_wyzwania/.

NATO and Ukraine hold workshop on use of hybrid tactics in multilateral diplomacy, NATO/OTAN [online], 19.10.2021, https://www.nato.int/cps/en/nato-hq/news_187559.htm/.

NATO and Ukraine sign Defence-Technical Co-operation Roadmap, NATO/OTAN [online], 16.12.2015, https://www.nato.int/cps/en/nato-hq/news_125994.htm/.

NATO Information and Documentation Centre (NIDC), NATO/OTAN [online], 10.12.2020, https://www.nato.int/cps/en/nato-hq/topics_64610.htm/.

Partnership for Peace Planning and Review Process, [online], 5.11.2014, https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_68277.htm/.

Pawlak P., *Building capacities for cyber defence*, European Union Institute for Security Studies – EUISS [online], November 2017, <https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/EUISSFiles/Alert%2026%20Cyber%20development.pdf/>.

Relations with Ukraine, NATO/OTAN [online], 11.01.2022, https://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_37750.htm/.

The Secretary General's Annual Report 2020, NATO 2021.

Tyushka A., *Ewolucyjne partnerstwo strategiczne NATO-Ukraina*, w: *Państwa, organizacje międzynarodowe i partnerstwa strategiczne*, L. Czechowska et al. (red.), Toruń 2019.

Ukraine. Command, Control Communications and Computers (C4), NATO/OTAN [online], June 2016, https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2016_07/20160712_1606-trust-fund-ukr-c4.pdf/.

Ukraine. EOD & Counter IED, NATO/OTAN [online], June 2018, https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2018_06/20180614_20180611-factsheet-ukraine-EOD-pdf/.

Ukraine. Medical rehabilitation, NATO/OTAN [online], October 2017, https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2017_10/20171025_1710-trust-fund-ukr-medical-reh.pdf/.

Ukraine. Military Career Transition, NATO/OTAN [online], June 2016, https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2016_07/20160712_1606-trust-fund-ukr-mil-career.pdf/.

Ukraine. Professional Development Programme, NATO/OTAN [online], April 2016, https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2016_07/20160712_1604-trust-fund-ukr-pdp.pdf/.

Ukraine's participation in Alliance-led operations, missions, NATO Response Force and exercises, [online], 16.06.2021, <https://nato.mfa.gov.ua/en/ukraine-and-nato/nato-ukraine-cooperation-peace-support-operations/>.

Article history: Received: 2.02.2022; Reviewed: 8.02.2022; Accepted: 8.02.2022

DOI: 10.5604/01.3001.0015.7896

Corresponding author: Sławomir Piotrowski, PhD; ORCID: 0000-0002-3824-3759;
e-mail: bnslawek@poczta.fm

Cite this article as: Piotrowski, S., PhD, "Three Decades of NATO's Military Support to Ukraine (1991-2021)". *bellona quart.* 2021(4): 15–26

Policy: The content of the journal is circulated on the basis of the Open Access which means free and limitless access to scientific data.

Competing interests: The authors declare that they have no competing interests.

Table of content URL: <https://kwartalnikbellona.com/issue/12943>

Author's bio: Sławomir Piotrowski, PhD
A graduate of the National Defense University. A long-time researcher at the Institute of Military Strategy at the Military Faculty of the War Studies University in Warsaw. Research interests: international security policy, military capabilities of the European Union, security of NATO's eastern flank.



Second World War and the Origins of Macro-Environmental Analysis for Change in Light of the Archives of the “Estezet” Polish Military Intelligence Station

Dominik Smyrgała, PhD, Assistant Professor

ORCID: 0000-0002-2739-4551

e-mail: d.smyrgala@akademia.mil.pl

Institute of Military History, War Studies University (ASzWoj), Warsaw, Poland

ABSTRACT:

The article presents the origins of structured intelligence analysis in the Polish military intelligence service during the Second World War. It analyzes two conceptual papers on assessing the U.S. and Soviet realities found in the archives of the “Estezet” Independent Intelligence Station. It concludes that the Second Department of the Polish General Staff was a pioneer of macro-environmental analysis for change.

KEYWORDS:

intelligence analysis, PESTEL, PMESII, Polish intelligence, Klemens Jędrzejewski



© 2021 D. SMYRGALA PUBLISHED BY MILITARY PUBLISHING INSTITUT, POLAND.

THIS WORK IS LICENSED UNDER THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION-NONCOMMERCIAL-NO DERIVATIVES 4.0 LICENSE

Introduction

The primary purpose of the research was to determine whether the Polish military intelligence of the Second Polish Republic (1918–1945) developed any particular analytical techniques. The Second Department of the General Staff (with the subsequent changes of names to the Main Staff and the Commander-in-Chief's Staff) was famous for its operational and cryptographic successes (breaking the Enigma code or the recovery of V-2 missiles). However, analytical achievements were not yet a subject of significant research.¹

The difficulty in conducting such a project results from the fact that the majority of the archives of the Second Department were either lost or destroyed during the war or shortly after. One resource that could yield the answer to the question is the archive of the Department Office (later: Independent Intelligence Station), "Estezet," located in New York City, as it is the best-preserved one.²

Structured analytic techniques in general and the macro-environmental ones were developed decades after the war. For example, Professor John V. Richardson, Jr., compiled a timeline of PESTEL analysis.³ According to it, the first work that proposed using economic, technical, political, and social aspects as factors of macro-environmental analysis for business purposes was *Scanning the Business Environment* by Francis Aguillar, published in 1967.⁴ By that time, it was called the ETPS method, and soon Arnold Brown proposed a modified approach – STEP (which stood for Strategic Trend Evaluation Process).⁵ Another stage of the development of this method occurred in the 1990s, as a yet new approach was proposed – environmental scanning for a model change which added another letter, E for ecological, thus creating – STEPE.⁶ At the beginning of the 21st century, legal aspects were also considered a part of the analysis, thus creating – PESTEL (i.e. political, economic, social, technical, ecological, legal) model.⁷

Respectively, PMESII (i.e. political, military, economic, social, infrastructure, information) was developed at the turn of the millennium by the U.S. Department of State in response to the problems American troops encountered during the wars in Iraq and Afghanistan.

1 For a more complete insight into the contribution of Polish intelligence to the Allied victory, see: T. Dubicki, D. Nałęcz, T. Stirling (eds), *Polish-British Intelligence Co-Operation during the Second World War, vol. 1, Findings of the Polish-British Historical Committee*, Warsaw, 2004.

2 Institute of National Remembrance, *Archiwum "Estezet,"* from the collection IPN BU/2463/0, also available at the Józef Piłsudski Institute of America, collection 701/111/0.

3 Richardson, J., *A Brief Intellectual History of the STEPE Model or Framework*. <https://bit.ly/3kmnMGq/>, accessed November 6, 2021.

4 Aguillar, F.J. *Scanning the Business Environment*. New York, 1967.

5 Brown, A.E. Weiner, *Supermanaging: How to Harness Change for Personal and Organizational Success*. New York, 1984.

6 Davenport T.H., L. Prusak, *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*. New York, 1997.

7 Washington State University. *What is PESTEL analysis?* <https://bit.ly/3C32YtN/>, accessed November 6, 2021.

The military uses it to assess the situation in operations before deploying troops on the ground.⁸ The first doctrinal document that used this acronym was issued in 2004.⁹

Materials and Methods

The core of the analyzed materials consists of two documents by Prof. Klemens Jędrzejewski,¹⁰ a renowned Polish scholar who was employed by “Estezet.”¹¹ The first of them¹² is a conceptual paper that projects a bureau that would supposedly tackle research on the Soviet Union. It also contains many methodological remarks and systemizes the work in that direction.

Although undated and unsigned, the document’s author was Professor Jędrzejewski, as the other document frequently refers to it. Moreover, the station’s organizational instruction and work plan refer to Jędrzejewski directly and the organizational instruction issued in March 1942 to properly regulate the work of the newly established institution.¹³

8 Walden, J. *Comparison of the STEEPLE Strategy Methodology and the Department of Defense’s PMESII-PT Methodology*. Supply Chain Research Institute, 2011, <https://bit.ly/3obZd09/>, accessed November 8, 2021, p. iii.

9 United States Joint Forces Command. *Doctrinal Implications of Operational Net Assessment (ONA)*. The Joint Warfighting Center Joint Doctrine Series, Pamphlet 4, February 24, 2004.

10 Klemens Jędrzejewski (1891–1981) was born to a Polish family in Tallinn in the then Russian Empire. Brought up in a patriotic family, he graduated from the Jagiellonian University in Cracow (then located in the Austro-Hungarian Empire). In 1918 Jędrzejewski found himself in Płock, and in 1920, he participated in the heroic defense of the town against the Bolsheviks. He was awarded the Cross of Valor for his efforts. The outbreak of the Second World War found him in eastern Poland, from where he managed to evacuate himself to Romania. After Romania joined the Axis in June 1941, he traveled to the United States through Turkey, Persia, India, Dutch East India, the Philippines, and Canada. He successfully continued his academic career there. From at least 1941, he also worked for Polish military intelligence. After the war, he remained in exile but maintained close contacts with Poland (including his brother Bolesław) and his beloved Płock. For more biographical details, see: A.J. Papierowski, J. Stefański, *Płoczczenie znani i nieznan. Słownik Biograficzny*, Płock 2002, pp. 244–245; F. Dorobek (1972), *Profesor Klemens Jędrzejewski – piękny przykład przywiązania i tęsknoty do Płocka*, “Notatki Płockie”, 1972, vol. 17, no. 1(65), pp. 40–42; K. Jędrzejewski, *Biuro badań geo-socjo-politycznych*, Instytut Pamięci Narodowej, „Estezet,” collection IPN BU 2463/4 p. 51.

11 Jędrzejewski’s contribution to the establishment and operations of “Estezet” was crucial. The majority of the first network of agents in the United States was his contacts or persons indicated by him. He was also the head of the Eastern-Baltic Section of the Study Division and personally handled some of the assets. Even when the Bureau was established, he still worked as a desk officer for Baltic affairs until August 27, 1942. Even after this period, he was still contacting his assets on behalf of the “Estezet.” See: “Estezet,” L.dz. 130/41, sprawa: dane organiz.[acyjne] Ekspozytury, New York, Oct. 12, 1941, IPN BU 2463/2, p. 2. Estezet, L.dz. 427/41, *Raport organizacyjny Ekspozytury za m-c listopad 1941 r.*, New York, Dec. 25, 1941, IPN BU 2463/2, p. 10, L.dz. 258/42, March 15, 1942, *Raport organizacyjny Ekspozytury “Estezet” za m. styczeń i luty 1942*, IPN BU 2463/2, p. 34; “Estezet,” L.dz. 847/42, New York, Jul 8, 1942, *Raport organizacyjny za miesiąc marzec-maj, 1942*, IPN BU 2463/2, p. 45; Estezet, L.dz. 1467/42, New York, Sep 22, 1942, *Notatka zastępująca raport org.[anizacyjny] za czas od 1 sierpnia do 15 września, 1942 r.*, IPN BU 2463/2, p. 74. Poczta przekazana do Biura Zastępcy Szefa Sztabu, IPN BU 2463/41 and *Korespondencja z Zastępcą Szefa Sztabu Naczelnego Wodza*, IPN BU 2463/42.

12 Jędrzejewski, K. *Biuro Badań Geo-Socjo-Politycznych*. “Estezet” Archive, IPN BU 2463/4, pp. 32–51.

13 *Instrukcja organizacyjna i plan pracy Ekspozytury “Estezet” Oddz.[iału] II Szt.[abu] N[aczelnego] W[odza] oraz jej placówek wywiadowczych*, attachment to L.185/II.Wyw./Estezet/42, March 13, 1942 “Estezet Archive,” IPN BU 2463/1, pp. 11–25.

The second document¹⁴ is a purely methodological guide to analysis of the United States reality that the Bureau should conduct presented in the first one. The U.S. was not in the war yet, and assuring that it would become an ally was crucial.

Sections of both documents were later compared with the contemporary manuals on structured analytical techniques focusing on environmental scanning. Principles of the PESTEL model were presented according to the guide by Washington State University.¹⁵ In the case of PMESII-TE, the main position is the CIMIC Handbook¹⁶ prepared by the NATO Civil-Military Cooperation Centre of Excellence in The Hague. Another source was a comparison of STEEPLE (i.e. social, technological, economic, environmental, political, legal ethical; another, more advanced version of PESTEL) and PMESII-PT (i.e. political, military, economic, social, infrastructure, information, physical environment, time) by Joseph Walden.¹⁷

All original documents of the “Estezet” were translated into English by the author. Pagination of documents is given both according to the document’s page numbers and the archive collection where it can be found (in parenthesis). Some of the longer links, inconvenient in print or typing, were shortened using the *bitly.com* website.

Results

The institution that Jędrzejewski postulated was called the Bureau of Geo-Socio-Political Research [Pol.: *Biuro Badań Geo-Socjo-Politycznych*]. The very first paragraph of the document introduces the general principle according to which the project was devised: “Every political, diplomatic, propaganda, or military action aims to change the existing (in a given territory’s) political, social, or economic reality. Getting to know this reality precisely, that is, the object and the subject of the action are necessary.”¹⁸ The main objective of the Bureau was to prepare conditions for an anti-Soviet political effort aiming at restoring the pre-September 17, 1939, Polish-Soviet border. Jędrzejewski considered any further going plan as unrealistic. He considered it impossible to build any anti-Soviet coalition of Allies that would strive for the partition or social reconstruction or return to the pre-1917 order. He drew that conclusion directly from the House of Lords speech by Lord Halifax from October 26, 1939, where the latter stated: “... it is perhaps, as a matter of historical interest, worth recalling that the action of the Soviet Government has been to advance the Russian boundary to what was substantially the boundary recommended at the time of the Versailles Conference by the noble Marquess who used to lead the House, Lord Curzon, and who was then Foreign Secretary.”¹⁹

14 Jędrzejewski, K. *W sprawie metody badania socjalno-politycznej rzeczywistości Stanów Zjednoczonych*. Estezet, New York, August 18, 1941. The “Estezet” Archive, IPN BU 2463/4, pp. 2–15.

15 Washington State University, *What is PESTEL analysis?*, <https://bit.ly/3C32YtN/>, accessed November 6, 2021.

16 *CIMIC Handbook*, CIMIC-CoE 2021, <https://www.handbook.cimic-coe.org/> accessed November 8, 2021.

17 Walden, J. *Comparison of the STEEPLE...*, op.cit.

18 Jędrzejewski, K., *Biuro...*, op.cit., p. 1 (IPN BU 2463/4, p. 32).

19 Idem, *Biuro...*, op.cit., pp. 4-5 (IPN BU 2463/4, pp. 35–36); *Lords Chamber Volume 114: debated on Thursday, October 26, 1939*, <https://bit.ly/3oeqWxt/>, accessed November 7, 2021.

Essentially, the goal was to be achieved using peaceful, political, diplomatic, and propaganda means, but Jędrzejewski did not exclude the necessity of military struggle. He concluded that the main methods of work should consist of:

- gathering official documents, Comintern resolutions, declarations, and the scientific study of problems related to the adherence of the occupied territories to the USSR;
- gathering the materials about the politics and economy of the USSR in the occupied territories;
- following Soviet propaganda related to the occupation.²⁰

The deliberations mentioned above are followed by a section dedicated to preparations for war against the Soviets. Jędrzejewski claimed that the most critical issue was the assessment of the physical and moral potential of the Soviet Union and that it was impossible for Polish armed forces to win such a struggle alone. Poland needed physical and moral allies. Gaining these allies was the main objective of propaganda action for Polish intelligence. This activity should be conducted in two areas: the territory of the USSR and occupied by it and nations outside the USSR. In the first case, the tasks of the Bureau were to maintain the hope to win against the Soviets and organize a movement that would help with the reconquest of the territories lost after September 17, 1939. As for the actions directed to the nations outside the USSR, the task was to identify a Russian political faction in exile and convince it to support the Polish claims. Jędrzejewski supposed that a potential solution could be a more extensive action aiming at liberating the Russians and other minorities from the tyranny of the Bolsheviks, a kind of crusade with a Slavic character, declaring that victory over Germany without overthrowing the Soviets would not guarantee peace.²¹

At the end of the document, Jędrzejewski proposed creating what he called the “Soviet Encyclopedia,” which should be divided into ten parts:

- 1) cosmology (physical geography, geology, hydrography);
- 2) biology (population, hygiene, health care, mortality);
- 3) history (with a particular focus on the Polish-Russian political and cultural relations);
- 4) psychology (including changes in the mentality of nations living in the USSR after the revolution);
- 5) economy (both potential and trends);
- 6) socio-ethical issues (moral, religious, Soviet ideology, and culture);
- 7) legal and administrative issues (especially in comparison to Western systems);
- 8) military issues;
- 9) the role, policy, influence, and actions of Comintern;
- 10) a critical bibliography of Soviet publications and non-Soviet publications of the USSR.²²

²⁰ Jędrzejewski, K. *Biuro...*, op.cit., pp. 4–6 (35–37).

²¹ Ibidem, pp. 7–10 (38–41).

²² Ibidem, p. 18 (49).

The document's two crucial aspects are Jędrzejewski's remarks on cognitive biases in intelligence analysis of the Soviet reality and mistakes of Haushofer's geopolitical concepts. Jędrzejewski concluded that the biggest mistake in the analysis of Soviet reality stems from three sources:

- 1) focusing too much on elements compromising official Soviet propaganda;
- 2) basing the analysis and description of Soviet reality on one aspect only (either resulting from observing it from the outside or presenting views of just one person);
- 3) purposeful falsifying the perception of Soviet reality resulting from the permanent revolutionary policy.²³

Jędrzejewski was critical of Haushofer's approach to geopolitics. Although he acknowledged his role in creating geopolitics as modern science, he indicated many mistakes in his model. First, Jędrzejewski criticized Haushofer for underestimating or even disregarding spiritual elements and social ties binding a state. The German School of geopolitics focused too much on the enemies' weaknesses rather than their strengths. The model was static, not dynamic, and served as nothing else than a part planning process of military aggression. Jędrzejewski concluded that as it failed in the case of Poland (by underestimating the will of the nation to resist), it would fail in the case of the USSR because Haushofer disregarded the revolutionary potential of communism, especially revolutionary movements abroad and ties binding the Soviets with global policies.²⁴

Again, the very first sentence of Jędrzejewski's paper on analysis of the socio-political reality of the United States refers to the principles of macro-environmental analysis as it says: "The basis of every planned political action is as accurate as possible knowledge of reality that has to be the object of this action."²⁵

Subsequently, Jędrzejewski elaborated on the complexity of the issue, as it consisted of many different elements in the process of permanent creation. Therefore, limiting their number to the most critical processes in a natural, biological, geographical, and historical environment was indispensable.²⁶ In order to define the objective of this political action, Jędrzejewski decided to narrow down the number of social groups that were to be targeted. Block A – consisted of groups consciously supporting the Allies. Block B – was formed by groups loyal to the official foreign policy of the U.S. government, neutral towards the warring parties. Block C – consisted of groups supporting the Axis. Therefore, the objective of the projected political action consisted of three elements:

- enlarging Block A at the expense of Block B;
- enlarging Block B at the expense of Block C;
- weakening Block C with the ultimate goal of paralyzing it.²⁷

23 Ibidem, pp. 15–16 (46–47).

24 Ibidem, *Biuro...*, op.cit., pp. 2–3 (33–34).

25 Jędrzejewski, K. *W sprawie metody...* Op.cit., p. 1 (IPN BU/2463/4, p. 2).

26 Ibidem, p. 1.

27 Ibidem, p. 2.

The action should be conducted alongside three main lines: state legislation, state administration, and the organization of society. However, the social and political structure of the United States was so much different from any other state that the measures taken had to be of a special kind.²⁸ First of all, American society had to be divided into groups according to the following criteria:

- religious groups,
- ethnic groups,
- social-political groups,
- economic groups,
- and as an exceptional one, the Polish ethnic group.

Each group was supposed to be analyzed according to similar criteria: internal processes, leverages, leading elites, mechanisms of action and propaganda, moral, economic, and political potential, the power of influence. An important aspect was the proposed study of connections of each national-American group with their European and Asian original ones.²⁹

As for religious groups, they were vital as they could establish numerous organizations and institutions. Contrary to national ones, they could not be easily attributed to Blocks A, B, or C. On the other hand, social-political groups (totalitarian, conservative, liberal-democrat, liberal-socialist, and socialist-communist), with their ideologies and dogmas, could easily be ascribed to the blocks in question. However, they could move collectively from one block to another – e.g., the socialist-communist group immediately moved from Block C to A after Hitler invaded the USSR.³⁰

Economic groups (agricultural, industrial, trade, and transportation) had a tremendous impact on U.S. internal affairs. Jędrzejewski predicted that they would be significant after the war. He also noted that they were closely interconnected with social-political ones with substantial impact on legislation and social affairs.³¹

Groups as sets of individuals and their relations were to be analyzed and the indicators of their activities. This attributed a significant role to press analysis but not as a source of information but as a psychological, sociological, and already historical document related to the life of one or more groups.³²

Eventually, the Bureau was established on April 1, 1942,³³ at the Office of the Deputy Chief of Staff, accredited at the Combined Allied Staff in Washington, D.C., being a part of the Polish Embassy there.

Contemporary methodologies, both ‘civilian’ PESTEL and ‘military’ PMESII-PT, focus on similar aspects. The table below presents the factors of PESTEL analysis according to Washington State University’s short guide to the methodology.

28 Ibidem.

29 Ibidem, p. 4.

30 Ibidem, pp. 5–6.

31 Ibidem, pp. 7–8.

32 Ibidem, pp. 8–9.

33 Esteżet, L.dz. 847/42, New York, July 8, 1942, *Raport organizacyjny za miesiąc marzec-maj, 1942*, IPN BU 2463/2, p. 45.

Table 1. Detailed Aspects of PESTEL Analysis

Political	Government policies, leadership, and change; foreign trade policies; internal political issues and trends; tax policy; regulation and de-regulation trends
Economic	Current and projected economic growth; inflation and interest rates; job growth and unemployment; labor costs; the impact of globalization; disposable income of consumers and businesses; likely changes in the economic environment
Social	Demographics (age, gender, race, family size); consumer attitudes, opinions, and buying patterns; population growth rate and employment patterns; socio-cultural changes; ethnic and religious trends; living standards
Technological	New ways of producing goods and services; new ways of distributing goods and services; new ways of communicating with target markets
Ecological	Scarcity of raw materials; pollution targets; doing business as an ethical and sustainable company; carbon footprint targets
Legal	Health and safety; equal opportunities; advertising standards; consumer rights and laws; product labeling and product safety

Source: Washington State University. *What is PESTEL analysis?* <https://bit.ly/3C32YtN/>, accessed November 6, 2021.

Table 2. PMESII-TE Matrix

	Area	Structure	Capabilities	Organizations	People	Events
Political						
Military						
Economic						
Social						
Information						
Infrastructure						
Technology						
Environment						

Source: *CIMIC Handbook*, <https://www.handbook.cimic-coe.org/5.planning-and-assessment/5.3assessment/> accessed November 10, 2021.

The PMESII-PT model used by the CIMIC COE is even more detailed and complicated. One important feature is dividing into detailed sub-categories of each significant factor, which produces a detailed matrix of parameters. It is called PMESII-TE/ASCOPE (for Area, Structure, Capabilities, Organizations, People, Events).

As it can be easily noticed, both methods analyze similar aspects. As Walden notices, they are focused on multi-dimensional, complex environments. Therefore, at least four

Table 3. Jędrzejewski's Analysis of U.S. Reality and the PESTEL Model

Jędrzejewski's groups influencing U.S. policy	PESTEL
Social-political groups	Political
Economic groups	Economic
Ethnic, Religious, social-political groups	Social
	<i>Technological</i>
	<i>Ecological</i>
The effect of activities of all groups	Legal

Source: Author's own study.

factors are common for every model (political, economic, social, and environmental/ecological).³⁴

Discussion

In the introductions to both texts, Jędrzejewski presents the planned work's objectives that are compliant with both PESTEL and PMESII methodologies devised several decades later. When he wrote about getting to know the reality to achieve a political or social change – it is precisely the logic of PESTEL analysis – scanning the environment for a change model. When closely analyzed, the groups influencing U.S. policy cover at least the first three PESTEL factors (Political, Economic, Social) and the effect of their discourse – the fourth one (Legal). Also, the 'lines of action' he mentioned refer to legal aspects. It has to be remembered that Jędrzejewski's groups were more than just sets of persons and their relations and interactions, both internal and external, so actually, the scope of PESTEL factors he covers is broader.

The main difference between Jędrzejewski's concept and the PESTEL model results from different objectives. Whereas the PESTEL analysis in most cases is business-oriented, the projected analytical model proposed by Jędrzejewski is focused on a specific government strategy and political agenda.

There are even more similarities between the *Soviet Encyclopedia* proposed by Jędrzejewski and the PMESII-PT model. It should be noted that the *Encyclopedia* was supposed to be a part of potential (although unwanted) military preparations to (an impossible as it turned out to be) reconquest the territories annexed by the USSR after September 17, 1939. PMESII may be a model for a lower, tactical, or operational level rather than a strategic one. However, the compatibility between the two in terms of general factors is almost complete.

It is to be noticed here that the projected *Soviet Encyclopedia* actually also covers quite a few aspects of PESTEL.

34 Walden, J. *Comparison of the STEEPLE...*, op.cit. Again, Walden mentioned three common factors, as he analyzed STEEPLE and PMESII-PT (Physical Environment and Time).

Table 4. Factors of Military Action in Jędrzejewski's Work and the PMESII-TE Model

Jędrzejewski's Soviet Encyclopedia	PMESII-TE
Political (Soviet + Comintern)	Political
Military	Military
Economic	Economic
Biological, psychological, socio-ethical	Social
Part of Cosmology	Infrastructure
Bibliography of publications	Information
	<i>Time</i>
Part of Cosmology	Environment
Legal	

Source: Author's own study.

Considering Walden's remarks on similarities between STEEPLE and PMESII-PT models, this should not be of a much surprise. Using modern terminology, Jędrzejewski's model was nothing else than a macro-environmental analysis for change.

His views on an analytical bias correspond precisely (though several decades earlier) with those presented by Richards. J. Heuer, Jr.³⁵ and Anatoliy Golitsyn.³⁶ The entire part III of Heuer's book is dedicated to cognitive biases and those resulting from focusing on the most vivid criteria, absence of evidence, or the "mirror imaging" of one's own set of values and priorities. Heuer also noticed that analysts in their work often tend to reject the possibility of deception. On the other hand, Anatoliy Golitsyn, perhaps the most important Soviet defector to the West, gave the first chapter of his book a significant title, *The Problems Facing Western Analysis*, showing the scale of deception and disinformation in Soviet policy.

Conclusions

In a very specific situation, in which the Polish government-in-exile worked during the Second World War, its intelligence conducted advanced analytical projects to secure the Allied victory and Poland's eastern border. The speech by Lord Halifax raised serious doubts on whether the United Kingdom, then the Allied Power bearing the most extraordinary war efforts, would be willing to guarantee the *status quo ante bellum* in terms of Polish-Soviet relations. Unfortunately, these concerns were to materialize a few years later in the Tehran and Yalta conferences and the loss of about half of the pre-war territory of Poland, partially compensated at the expense of Germany.

35 See: J.R. Heuer. *Psychology of Intelligence Analysis*. Central Intelligence Agency, 1999, pp. 111–173.

36 Golitsyn, A. *New Lies for Old. The Communist Strategy of Deception and Disinformation*. New York, 1984, pp. 3–9.

Table 5. Factors of Military Action in Jędrzejewski’s Work and the PESTEL Model

Jędrzejewski’s Soviet Encyclopedia	PESTEL
Political (Soviet + Comintern)	Political
Military	
Economic	Economic
Biological, psychological, socio-ethical	Social
Part of Cosmology	Technological
Bibliography of publications	
Part of Cosmology	Environment
Legal	Legal

Source: Author’s own study.

Professor Klemens Jędrzejewski carried out the conceptual part of this task. The first document proposed creating a special institution that would carry multi-dimensional research of the USSR, resulting in devising a political strategy of restoring the pre-war Polish-Soviet border. It also reckoned a possibility of military conflict with the Soviets. The second one was a methodology of analyzing the U.S. reality of securing Washington’s entering the war against the Axis.

Using modern analytical terminology, it may be assumed that, in fact, both documents created models on macro-environmental analysis for change and closely resemble contemporary PESTEL and PMESII-TE models, several decades before the American scholars proposed them. ■

STRESZCZENIE:
W artykule przedstawiono początki ustrukturyzowanych metod analitycznych w działalności Oddziału II podczas drugiej wojny światowej. Przenalizowano dwa dokumenty koncepcyjne dotyczące oceny rzeczywistości amerykańskiej i sowieckiej, przechowywane w archiwum Samodzielnej Placówki Wywiadowczej „Estezet”. Badania pozwalają na stwierdzenie, że Oddział II Sztabu Naczelnego Wodza był pionierem analizy makrootoczenia.

SŁOWA KLUCZOWE:
analiza wywiadowcza, PESTEL, PMESII, Oddział II, Klemens Jędrzejewski, „Estezet”

Bibliography

Aguillar, F.J. *Scanning the Business Environment*. New York, 1967.

Brown, A., Weiner, E. *Supermanaging: How to Harness Change for Personal and Organizational Success*. New York, 1984.

CIMIC Handbook, CIMIC-CoE 2021. <https://www.handbook.cimic-coe.org/>.

Davenport, T.H., Prusak, L. *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*. New York, 1997.

Dorobek, F. "Profesor Klemens Jędrzejewski – piękny przykład przywiązania i tęsknoty do Płocka." *Notatki Płockie*, 1972, vol. 17, no. 1(65), pp. 40–42.

Dubicki, T., et al. (eds). *Polish-British Intelligence Co-operation during the Second World War, vol. 1, Findings of the Polish-British Historical Committee*. Warsaw, 2004

Golitsyn, A. *New Lies for Old. The Communist Strategy of Deception and Disinformation*. New York, 1984.

Heuer, J.R. *Psychology of Intelligence Analysis*. Central Intelligence Agency, 1999.

Instrukcja organizacyjna i plan pracy Ekspozytury "Estezet" Oddz.[iału] II Szt.[abu] N[aczelnego] W[odza] oraz jej placówek wywiadowczych (1942), attachment to L.185/II.Wyw./Estezet/42, March 13, 1942, Estezet Archive, IPN BU 2463/1, pp. 11–25.

Institute of National Remembrance. Estezet Archive, IPN BU/2463/0.

Jędrzejewski, K. *Biuro Badań Geo-Socjo-Politycznych*. Estezet Archive, IPN BU 2463/4, pp. 32–51.

Jędrzejewski, K. *W sprawie metody badania socjalno-politycznej rzeczywistości Stanów Zjednoczonych*. Estezet, New York, August 18, 1941. Estezet Archive, IPN BU 2463/4, pp. 2–15.

Lords Chamber Volume 114: Debated on Thursday, October 26, 1939. <https://bit.ly/3oeqWxt/>.

Papierowski, A. J., Stefański, J. *Płocczanie znani i nieznani. Słownik Biograficzny*, Płock, 2002.

Richardson, J. *A Brief Intellectual History of the STEPE Model or Framework*. <https://bit.ly/3kmnMGq/>.

The United States Joint Forces Command. *Doctrinal Implications of Operational Net Assessment (ONA)*. The Joint Warfighting Center Joint Doctrine Series, Pamphlet 4, February 24, 2004.

Walden, J. "Comparison of the STEEPLE Strategy Methodology and the Department of Defense's PMESII-PT Methodology." *Supply Chain Research Institute*, 2011. <https://bit.ly/3obZd09/>.

Washington State University. *What is PESTEL analysis?* <https://bit.ly/3C32YtN/>.

Article history: Received: 4.01.2022; Reviewed: 2.02.2022; Accepted: 2.02.2022

DOI: 10.5604/01.3001.0015.7898

Corresponding author: Dominik Smyrgała, PhD, Assistant Professor; Institute of Military History, War Studies University (ASzWoj), Warsaw, Poland; ORCID: 0000-0002-2739-4551; e-mail: d.smyrgala@akademia.mil.pl

Cite this article as: Smyrgała, D., PhD, »Second World War and the Origins of Macro-Environmental Analysis for Change in Light of the Archives of the "Estezet" Polish Military Intelligence Station«. *bellona quart.* 2021(4): 27–38

Policy: The content of the journal is circulated on the basis of the Open Access which means free and limitless access to scientific data.

Competing interests: The authors declare that they have no competing interests.

Table of content URL: <https://kwartalnikbellona.com/issue/12943>



An Introduction to Polish-Turkish Relations in the Context of European Security

Arda Yurdatapan, MA

ORCID: 0000-0002-9843-1970

e-mail: arda@yurdatapan.net

War Studies University (ASzWoj), Warsaw, Poland

ABSTRACT:

This article is an introduction to the analysis of a bilateral relationship between Poland and Turkey, with particular focus on its influence on Europe's security. Since this relationship is not an isolated one, we have to take into consideration the main actors having a geopolitical interest in the region between the Baltics and the Black Sea as well as the Middle East and their potential to influence Polish-Turkish relations to their own benefit. It seems that a geopolitical relationship between Poland and Turkey has the potential to influence the relations of other actors in order to favor peaceful stabilization and increase security in the region. However, one has to take into account the reactions of current partners of both states, since the consequences of a strategic Polish-Turkish alliance would be manifold for nations in closer as well as wider geopolitical context. Such political factors as geographical barriers, cultural and religious differences, conflicting interests of other regional players or unexpected socio-political developments might serve as disruptive tools against which both, Poland and Turkey, would have to counteract actively and systematically. The benefits of the Polish-Turkish alliance – not only for Poland and Turkey, but for the entire region – seem to significantly outweigh its potential disadvantages. The increased security in the region is a major stabilizing factor that paves the way for a long-term sustainable socio-economic progress in all Europe.

KEYWORDS:

geopolitics, Polish-Turkish relations, Europe, Baltic, Black Sea, Middle East, security

Introduction

The analysis of the relations between Poland and Turkey in the context of the European security is a perspective to geopolitical realities that have not been in the focus of scientific research for decades. Since the end of World War II, general emphasis of research has been around the Cold War doctrines and the bipolar world security order, i.e. rivalry between the liberal market-driven economies and the communist ideologies with their security institutions of NATO and the Warsaw Pact. Despite the end of the Cold War almost 30 years ago, major rivalries still oscillate around the Russian-US axis. Two dynamically developing countries in the last two decades, Poland and Turkey, and their bilateral relationships seem to gain momentum in this context as both have aspirations of becoming a leading regional power and for both the region between the Baltics and the Black Sea is of strategic importance. Both states maintain a strong defense zone of Europe on its southern flank, in case of Turkey, and in its northern part, in case of Poland. Both countries, although they are very different, maintain cordial contacts rooted in a 600-year history of bilateral relations, both having consistent global interests, economic goals and a growing defense potential.

In order to assess the political presence of both players in relation to conflicts in the region and globally, their chances of gaining a privileged position in their region, potential threats, their potentials in political and economic terms, as well as the potential impact of their relationships on the security of Europe, a basic understanding of geopolitical imperatives of both countries as well as of key players with a systematic interest in the region is necessary.

Historical Context and the Cold War

The spread of Soviet influence throughout Europe that followed World War II quickly became a cause for concern, as the Old Continent was weak and exhausted after two devastating conflicts fought on its soil. The spread of Communism constituted an imminent threat to the Allies of World War II in terms of a sharply conflicting ideology as well as geopolitics, since in the early stages of the Cold War the struggle was chiefly over the control of the European landmass. Both sides knew that the geostrategic outcome of this predicament would be determined by either the successful ejection by one of the other or by effectively containing the spread of their influence.¹

In response, in 1947, President Harry S. Truman announced in a speech to the US Congress the intention to “support free people who are resisting attempting subjugation by armed minorities or by outside pressures.”² This policy, later referred to as the Truman Doctrine, was subsequently expanded to address the turmoil in Greece caused by a domestic war and Turkey, which was facing pressures from the Soviets regarding maritime access to the

1 Brzezinski, Z. *The Cold War and its Aftermath*. <https://www.foreignaffairs.com/articles/russia-fsu/1992-09-01/cold-war-and-its-aftermath/>, accessed February 2, 2017.

2 H.S. Truman President's Address Before a Joint Session of Congress, March 12, 1947. http://avalon.law.yale.edu/20th_century/trudoc.asp/, accessed August 2, 2019.

Mediterranean Sea through the Turkish Straits. With the United Kingdom having to withdraw Her Majesty's Naval Service in order to focus on internal recovery, the US had to send in its Naval Forces in order to maintain control of this strategic access point to the Mediterranean Sea.

As tensions continued to rise as a result of the political combat, the stakes rapidly became monumental as global preponderance became the objective. One factor greatly compounded the tensions, namely the development by the Soviets of strategic nuclear weapons in 1949. It is uncertain if this was only the result of a parallel and sustained research program in the nuclear department. Some evidence seems to suggest that "the [Soviet] atom bomb spies [working in the US] played an extremely vital role in the Soviet [nuclear bomb] project."³

Having foreseen this inevitable moment, among other concerns, the North Atlantic Treaty Organization (NATO) was established on April 4, 1949 with the signing of the Washington Treaty. In response, in 1955, the Warsaw Pact was created to counteract the establishment of NATO.

Although a common front had now been established, the Hungarian uprising, which took place in 1956 exposed a dissonance between the theoretical and practical dimensions of Western, especially American, foreign policy. While the West remained committed to the notion of liberating Europe from Soviet domination, it did not take decisive actions aimed at supporting the uprising, especially early on. Instead, the pivoting point now shifted towards Germany, which had been artificially split into the Eastern and Western parts, as a result of World War II aftermath. At this point, the emphasis in the West was put on the borderlands and a mutually-accepted notion of a somewhat fluent definition of a limited sphere of influence of the other camp. On the one hand, the Soviets would have been able to maintain a benign relationship with Central Europe and on the other, US ties to Western Europe would be recognized.

In the following decade, in 1963, the Cuban Missile Crisis escalated the tensions to their Cold War high and thus, in terms of potential damage, those thirteen days could be considered the most dangerous period. Turkey came into play once again, as having joined NATO in 1952, it played a key geostrategic role, for the US had placed there Jupiter missiles in order to secure first strike capabilities through greatly reducing the time it would take the missiles to travel.

While the Soviets maintained a degree of control in the satellite states well into the final stages of the Cold War, their sphere of influence itself was shrinking. In 1989, when the Berlin Wall collapsed and with Germany reunified, freedom came on an unprecedented scale to millions of Europeans. This momentum of repelling Soviet influence also transcended into the next decade and paved the way for NATO expansion to include Central and Eastern European states, notably including Poland. Poland had now become the borderland for the new geopolitical reality that exists until today (although having slightly evolved since 1999). Similarly to Turkey, Poland still is a key piece of the geostrategic re-

3 Schwartz, M.I. *The Russian-A(merican) Bomb: The Role of Espionage in the Soviet Atomic Bomb Project*. <http://www.hcs.harvard.edu/~jus/0302/schwartz.pdf/>, accessed February 2, 2017.

ality, since it is the frontline of the alliance in the sense that it is the most eastward point on the North-European plane. Specifically, the Suwałki gap has been the starting point for discussions pertaining to NATO vulnerabilities,^{4/5} in a similar fashion to Turkey being located in a volatile and conflict-prone neighborhood, which also constitutes NATO's borderline with threats such as terrorism.

Another notable aspect of the Cold War reality was using religion as a tool of influence. Poland has historically been a homogenous country in terms of religion, and the Catholic faith continued to unite people around the Holy Bible. When Pope Karol Wojtyła (John Paul II) had been elected pope in 1978, it further reinforced this tendency and escalated the concerns the Soviets might have had, since it could have become a united front in the fight against oppressions, as it had historically been. Moreover, some evidence seems to suggest that the CIA had been 'interested' in the Catholic church in an attempt to create another feasible front to combat communism.⁶ His powerful position and support for the Solidarity movement in Poland made Pope John Paul II 'an enemy' of the Soviets. according to the memo sent out to teachers by head of the KGB, Yuri Andropov.^{7/8}

After the foundation of the democratic Turkish Republic and Atatürk's secularization efforts and reforms between 1922 and 1935, Turkey found itself in a position with very few allies and a majority of neighbors with either an aggressive stance towards Turkey or engaged in ongoing conflicts (Aegean dispute with Greece). It has been called 'the odd man out' as well as 'the only European country in the Middle East.'⁹ After the fall of the Ottoman Empire, Turkey's relation with other states in the Middle East have become 'more complex, formal and differentiated.'¹⁰ During the Cold War, Turkey's allegiance had been primarily with the West. Turkey's non-involvement stance had been broken during the time of the Gulf Crisis of 1990–1991, when the government opted for supporting allied coalition against Iraq and assumed a central role after the invasion of Kuwait by Iraqi forces. In addition to the political dimension of this approach, Turkey had also played a geostrategic role since half of Iraq's oil was being imported from the Kerkük-Yumurtalık pipeline, which passed through Turkey, and so did consumer goods from third countries as well as Turkey itself. This deliberate stance during the Gulf Crisis had chiefly achieved two goals: firstly, it confirmed and reinforced the concerns regarding Turkey's potentially unstable, unpredictable and hostile neighbors; and secondly, it showed Turkey as a reliable security partner, which is capable of playing a stabilizing role in the region, while reaffirming its ties with the West.

4 Grigas, A. *NATO's Vulnerable Link in Europe: Poland's Suwałki Gap*. <http://www.atlanticcouncil.org/blogs/natosource/nato-s-vulnerable-link-in-europe-poland-s-suwalki-gap/>, accessed September 2, 2017.

5 Global Security. *Suwałki Gap*. <http://www.globalsecurity.org/military/world/europe/suwalki-gap.htm/>.

6 To find out more, see: <http://churchandstate.org.uk/2013/04/cia-and-the-vaticans-intelligence-apparatus/>, accessed February 2, 2017.

7 Weigel, G. *Witness to Hope: The Biography of Pope John Paul II*. Pp. 303–304.

8 Remnick, D. *John Paul II*. <http://www.newyorker.com/magazine/2005/04/11/john-paul-ii/>, accessed February 2, 2017.

9 Slim, F.M., B. Lewis. [http://yoksis.bilkent.edu.tr/pdf/files/10.1016-0016-3287\(96\)00005-5.pdf](http://yoksis.bilkent.edu.tr/pdf/files/10.1016-0016-3287(96)00005-5.pdf), accessed February 2, 2017.

10 Robins, P. *Turkey and the Middle East*. London, Pinter, 1991, p. 17.

Russia has historically attempted to deal with its vulnerabilities in three phases of expansion.¹¹ In the first ‘defensive’ phase, which occurred in the late 15th century, Russia expanded away from the invasion corridors (onto easily conquerable lands) to create a redoubt. The second ‘aggressive’ phase took place in the middle of the 16th century and aimed at cutting off the entry point for a Mongol invasion in the South and East. Also during this phase, emphasis was put on maintaining buffer zones that would act as separators from potential threats. Finally, in the 18th century, a westward expansion phase took place and absorbed Baltic territories and southern Ukraine, all the way to the Carpathian Mountains. It pushed Russia’s borders in the West far ahead, and while it mitigated external threats such as the Cossacks, it did not neutralize them completely. Russia’s expansionism was also a key factor in the partitions of Poland in the late 18th century. Russian troops invaded the commonwealth several times, first in 1772, and later in 1793 and 1795. Finally, for 123 years Poland had disappeared from the map, meanwhile the Russian Empire had expanded further westward. In the case of Turkey, or as it were, the Ottoman Empire, the battles that were fought with Russia were some of the longest series of conflict in European history. The consecutive battles fought on different fronts had been constantly readjusting the balance of power. Peace treaties were signed, such as for instance the 1774 Treaty of Küçük Kaynarca, which redrew borders and created different spheres of influence.

The historical roots of Poland and Turkey (as well as some other parties in the context of specific events) are essential in identifying any factors, which may still be relevant today as well as in the future. Exploring the relationships in the context of events and their outcomes may serve as a base for observing the same principles (for instance resource limitations or geographical boundaries) in the context of today’s events and assessing their relevance as factors influencing future trends. The most-timely developments, especially those after the dissolution of the Soviet Union seem to have greater importance than those in the 20th century, and much more so than those before that. The most recent events allow a more relevant analysis as more factors are present today, whereas analysis of the past is essential in order to understand general trends and geopolitical imperatives in a longer time frame.

Post-Cold-War Dynamics

After the dissolution of the USSR, the West became subject to the illusion that the problem of a world divided into two opposing blocks has disappeared. Meanwhile new challenges arise, many of them are direr in their scope and potentially more dangerous. By extension to Friedman’s explanation and three phases outlined above, Russia, since 1880 (when a new constitution was proposed, but not signed due the assassination of Alexander II) has been in another power consolidation cycle and with the aim of achieving its imperial ambitions. Having started with the Bolshevik revolution it faded when the Soviet Union collapsed. Nonetheless, the power vacuum in a weak Yeltsin era was followed by re-em-

11 Ibidem, p. 12.

barking on the fifth journey of power accumulation after President Putin had taken office in the year 2000. Since then, Russia has been signaling its intentions through the use of force or by pressuring former member states of the Soviet Union (which today are independent states) to enforce a new form of imperial control in the post-Soviet region. The Georgian war was the first of a series of events, which caused Poland and Turkey (as well as other states) to increasingly perceive Russia as a potential threat. In the case of Georgia, it was subject to Soviet control until the breakup of the Soviet Union and overall has been dominated by Russia for 190 years – since its incorporation into the Tsarist empire in 1801. Georgia's independence is a new experience for them, which makes it vulnerable. Russia has been making efforts to, on the one hand, repress the Chechens, but on the other hand to separate Ossetia and Abkhazia. Russia's aggressive approach is also visible during the Ukrainian crisis and the annexation of Crimea. In this case, Russia had unilaterally seized by force the Crimean peninsula, while stating that it was the result of a democratic referendum and an extension of the will of the Russians living there. Meanwhile, Russian-speaking troops were present in the area and yet no Ukrainian soldiers had fired shots. Such power-plays constitute a significant cause for concern from a security perspective of the region, the borderlands between the post-Soviet block of states and NATO countries, consisting of the Baltic countries and Poland on the North European Plain and Turkey on its south-east end.

Russia has historically perceived a buildup of military installations as a threat and had typically responded with equal military activity. For instance, if NATO conducts exercises near the border, Russia could be expected to act in a similar fashion. This could have been most notably observed during the Cuban Missile Crisis, when tensions caused by mirror movements were highest. To a more recent degree, NATO decisions to increase the presence of troops near the border, have also been perceived by Russia as a threat.¹²

On June 8–9, 2016, a NATO summit took place in Warsaw, during which it had been decided that troops would further be increased, most notably in the Baltic States. According to the NATO-Russia Founding Act of 1997, 'substantial' forces are not to be permanently stationed,¹³ which necessitates the usage of so-called 'rotating forces.'

In a broader perspective, George Friedman has observed that today Russia has retreated to the borders the Russian Empire had in the 17th century,¹⁴ with the exception of Siberia.

The geographical limitations of Russia pose a number of strengths, weaknesses, opportunities and threats, which have historically determined the course of actions. Broadly speaking, Russia exhausts the territorial opportunities in the North and East, as it is limited by seas. Notably, while the territory of Alaska used to be part of the land, given the US military installations and an oil-rich area, it seems unlikely that Alaska could be per-

12 <https://www.dw.com/en/nato-russia-to-escalate-troop-deployment-amid-rising-tensions/a-19237235/>, accessed February 2, 2017.

13 <https://www.zerohedge.com/news/2016-06-14/nato-begins-encirclement-russia/>, accessed February 1, 2019.

14 http://www.colorado.edu/geography/class_homepages/geog_4892_sum10/Geopoliticsofrussia_stratfor.pdf, accessed February 1, 2019.

ceived as an objective to be re-possessed. To the South, vast plains and mountain ranges create a natural barrier for armies to travel, including a lack of infrastructure making travel or expansion impractical and unlikely. To the West, however, Russia has historically been keen to expand and strategize – most recently in World War II, but to some degree also during the annexation of Crimea. This is indicative of some integration ambitions, which have been reinforced by political messages of a presence of Russian interests in places where Russian citizens reside. From Poland's perception, this desire to expand and Russia's continued interest in the North-European plain, has been cause for concern and an element influencing some strategic military decisions – from the location of bases, purchases of military equipment or threat analysis.

Moreover, from a similar root cause, Russia has a natural desire to seek alternative ways of moving its navy and for the purpose of transportation of goods. In the North especially, while there are numerous ports in Russia, these tend to freeze over, making passage impractical. While Russia does have a shoreline with ports in the East, the necessity to manage a vast supply chain also limits its potential. Whereas the Black Sea region is key, not only given the location base for the so-called 'Black Fleet,' but also as an access way to warm waters and an alternative and effective shipment route. Associated with this is the historical ambition of controlling the straits in Istanbul and Çanakkale, as they dictate maritime access to the Black Sea – which is otherwise landlocked. These have historically been the points of tensions.

Another major regional threat at Turkey's doorsteps with global implications is the subjective aggressiveness of some extremist Islamic groups and the military conflict in the Middle East that is precipitating higher rates of global terrorism, characterized by bitter resentment towards the West and that of Western domination. The roots of the problem can be traced to the Cold War theatre of either camp influencing political discourse in countries in the Middle East through interference in heads of states. While there is a complex arrangement of relationships and interests in the Middle East,¹⁵ both camps in the Cold War had deliberated their strategies. In principle, both sides aimed to gain as much influence as possible through taking advantage of the division resulting from a varying degree of intensity in the relationships between governments and religion.¹⁶ The US supported Islamists, whereas the Soviets focused on non-secular, often terrorist, groups.¹⁷

Since the Cold War, the network of interests has expanded considerably, become more complex and beyond full control. While still important from the point of view of indirect interests, the US involvement and direct interest in the Middle East has been diminishing since the end of the Cold War – albeit some spikes occurred, such as the invasion of Iraq after the 9/11 attacks – a war that had been justified deceptively and demagogically.

15 For an interactive visualization, see: <http://www.informationisbeautiful.net/visualizations/the-middle-east-key-players-notable-relationships/>, accessed September 16, 2019.

16 Mamdani, M. *Good Muslim, Bad Muslim: America, the Cold War, and the Roots of Terror*. 2005; for more, see: *CIA Operation Codename "Cyclone"*.

17 <https://www.theatlantic.com/international/archive/2011/12/how-the-soviet-union-transformed-terrorism/250433/>, accessed April 17, 2019.

In economic terms, the US economy has grown less directly dependent on crude oil from the Middle East, since alternative sources of energy have become available, but also the Oil Crises in the 1970s have exposed the over-dependency, which in turn led to the search for alternative sources. While about 40% of Russia's budget revenues stem from oil¹⁸ and according to President Putin, the budget is based on an oil price of \$40 a barrel.¹⁹ Some research has been done by Goldman Sachs Global Investment Research, which indicated a correlation between the real crude oil prices and Russia's PPP GDP.²⁰

The post-Cold War period, overall, saw an intensification of disputes between local groups linked to regional powers. While the US still maintains a strategic interest of preventing the spread of Russia's control and influence in the region, the act of supporting directly or otherwise different extremist groups has precipitated in a new dimension of problems, which are visible today in what is happening in Europe – for instance the refugee crisis and waves of terrorism. Supporting extremist groups in the Middle East has been a long utilized strategy by all players to further their interests. While there are countless examples, such as Operation Cyclone, in which the US armed and financed the Mujahedeen or Russia supporting the Syrian government in the Syrian Civil War.^{21/22} The resulting proxy wars have created an unstable and difficult to control region. In some theatres of war, the situation has spiraled out of control – for instance the war in Afghanistan.

Fueled by a skewed view of the world is also the pursuit of nuclear weapons by states such as Iran, which has clear nuclear aspirations. These conflicts sparking in the Middle East pose a dire threat for both Poland and Turkey. However, Syria and Iran seem secondary (or distant) threats for Poland, similarly to how for example Kaliningrad's military deployments could be considered of secondary importance for Turkey. It is therefore crucial to identify common platforms for potential cooperation, as there is a shared context clearly in spite of the differences.

With the fall of the Iron Curtain, the international balance of power started to erode, driving the world as a whole, especially Europe, into an unstable transition period economically and in consequence also politically, which brings significant security risks for the broader region from Baltics to Middle-East. The buffer-zone states defined as the three Baltic States, Belarus, Ukraine and the Caucasus have to balance relations with both sides – the West on the one hand and Russia on the other. They are linked both politically and economically to either side and some constitute key strategic transition routes for energy resources and trade of goods raw materials. The complete or partial absorption of the buffer-zone into one side or the other could result in the creation of a friction point, which in

18 <https://www.businessinsider.com/russia-oil-revenue-about-to-soar-2018-5?IR=T/>, accessed April 17, 2019.

19 <https://oilprice.com/Energy/Crude-Oil/Putin-Russia-Is-Fine-With-60-Oil.html#/>, accessed April 17, 2019.

20 <https://www.businessinsider.com.au/russian-economic-growth-oil-prices-2014-12/>, accessed April 17, 2019.

21 <https://foreignpolicy.com/2019/02/01/what-putin-really-wants-in-syria-russia-assad-strategy-kremlin/>, accessed April 17, 2019.

22 <https://www.brookings.edu/blog/order-from-chaos/2018/05/21/why-engage-in-proxy-war-a-states-perspective/>, accessed April 17, 2019.

turn could escalate to involve the broader region. The conflicts in the 21st century by nature are more sudden, more unpredictable and more inconsistent and above all, they are not necessarily antedated by events that grow into problems over a period of time.

It therefore seems necessary to find new solutions, intellectual concepts to political problems, which would constitute the basis for ensuring peace in Europe. History does not provide tested remedies and strategic responses for solving this dilemma. The problem of collective security or even its absence regards not only to areas of war but also regions that enjoyed wealth and peace – as did Europe.²³

A question arises at this point, which pertains to the role of NATO and the directions in which the Atlantic Treaty Organization operates. NATO, a pact generated by the Cold War, and one that directed its defensive functions against the communist bloc, has lost its traditional justification. Nonetheless, NATO as a security alliance of Western Nations plays and will seemingly play a vital role in terms of providing stability. It remains to be determined whether and in which way it will find the solution for the new type of threats, such as the increasing aggression originating from Russia and the multi-dimensional conflict in the Middle East. At the same time, it remains to be seen how the “front line” states, Poland and Turkey, will incorporate themselves in, on the one hand, the general doctrine of the alliance, and on the other hand, in what way these two Members of the Alliance will be able to provide security for themselves and whether by using the common NATO platform, they will be able to achieve a synergy in their interests.

Polish-Turkish Relations and Europe's Security

Considering many similarities in terms of geopolitics, connecting Poland and Turkey, the most profound being an aggressive neighbor – the Russian Federation – there is uncertainty as to whether Poland and Turkey will be embedded in significantly different contexts as well as different political cultures. It seems therefore feasible and necessary to construct a shared common platform for joint-actions, which are based on the underlying threat posed by the Russian Federation. Since Vladimir Putin came into power in Russia in 1999, we can observe an unsettling process of rebuilding the Russian state and its military potential in an aggressive way. At the same time, in spite of the symbolic opposition stemming from the point of view of international law and the western system of values regarding the behavior of Russia, we are observing the strengthening of the ties between Russia and some NATO members. Some of the dimensions in which the relationship is expanding include EU energy policy, which is increasingly becoming more reliant on Russian resources, as well as the belief, which is present in several NATO member states that the crisis situation in the Middle East cannot be effectively resolved without Russia's active participation. Regardless of Russia consequently avoiding nuclear blackmail, the fact of having nuclear weapons is a constant factor modifying the behavior of NATO members. Furthermore, taking into account and with respect towards the differences, creating a geopolitical alliance

23 Gryz, J. "Polityczne uwarunkowania integracji europejskiej z perspektywy bezpieczeństwa." *Przegląd Europejski*, vol. 2, no. 2, 2021, pp. 87–106.

between Poland and Turkey could become a stabilizing factor in the region and significantly contribute to Europe's security.

The financial crisis of 2008 was the consequence of invention of sub-prime mortgages, created by the Community Reinvestment Act, which effectively stopped banks from carrying out due-diligence. The bubble was further increased by political interference and moral hazard, which later were attempted to be resolved through quantitative easing after the bubble had burst. It resulted in an undermined confidence in the capacity of the US to act as the global economic leader in the long-run. It also exposed many of the weak links in global economics. In Europe the financial/economic crisis deepened into a political crisis and triggered the rise of anti-establishment groups and political alternative movements in several countries questioning more and more the conformity of national with European interests and with it the European integration process. The new international system, which has been emerging as a result of the economic crisis, increased the awareness of the key players that global economics can only be dealt with by states together, and not just the US or the West, but also including states, which were previously seen as not being part of the world decision-making process.

In the last decade, Turkey has accomplished an unprecedented technological leap. Especially the technology intensive Turkish defense industry made significant improvements and successfully developed key capabilities. After the fall of the Iron Curtain, Poland began the process of modernizing its armed forces. Since the majority of the equipment in use was of Soviet origin, it became inevitable to replace it with state of the art and NATO compliant solutions. The new technologies that became available are much needed in light of a dynamically changing security environment in Poland's region and allow for closing the gap in a shorter period of time. This could be an area of potential active cooperation beneficial for both parties in terms of security and economic diversification, since Turkey has the technology needed for modernization of the Polish defense industry as well as the potential of being a gateway for the Polish industry into the markets of Central Asia, Northern Africa and the Middle East. Poland could build the ground for easier access of the Turkish industry to the European markets.

Bilateral cooperation in solving basic problems pertaining to security in the region and in the world, assumes the necessity of understanding the civilizational and cultural specifics of the participants as well as the recognition of the geopolitical potential of each party by the other. Attempts of imposing out of the box models and foreign solutions may be the path to creating international turmoil. The examples of a civil war in Iraq, Afghanistan and Africa serve to show what forcibly imposing models that are not compliant with regional cultural and socio-economic realities can lead to.

Poland and Turkey have a long and rich tradition of bilateral relations. It has been the longest uninterrupted relationship in Europe in the last some 600 years especially with regard to uninterrupted diplomatic relations, which have lasted through many conflicts in the area. Poland and Turkey used to share a common border in the years 1478–1792. They also share a common regional context and a common security doctrine, the common denominator of which – in both cases – is the Russian Federation. The synergy of interests between Poland and Turkey is also driven by complimenting notions and definitions of

state security (since a common geopolitical threat would pose a danger to both in a similar fashion). In Poland, state security is understood as the actual state of internal stability and sovereignty of the state, which reflects a lack of or the existence of any threats (in the sense of satisfying basic existential and behavioral needs of the society and treating the state as a sovereign actor in international relations). In Turkey, the concept of security is three-fold: “ensuring the survival of the population; protecting territorial integrity and preserving the basic identity of a nation.”

Creating a geopolitical alliance between Poland and Turkey could perhaps change the situation not only in terms of the interest of both states, but maybe even the EU as a whole. Furthermore, it could potentially contribute to a solution for solving the problems in the Middle East. The extent to which this is possible could be investigated by creating a detailed index of similarities and differences between Poland and Turkey. It seems crucial to understand how the geopolitical potential of each party is understood by the other. Such an alliance, if it were to be established, would have to be based on constantly looking for similarities and eliminating differences – so that success would be the driving force that solidifies itself.

There are significant developments of strongly correlated factors in the international security landscape, especially in the 20th and 21st century. The threats and risks that Poland and Turkey face today, recognize no national boundaries. They are connected and must be addressed in all dimensions, global, regional, as well as national. This in turn, strengthens the linkage between interrelated paradigms of the general concept of security, that is national security and collective security. The acceleration of a multilateral cooperation globally and the development of multilateral security based on common democratic values prominently created a new security architecture.

When preparing the establishment of a secure and peaceful environment to promote an international security system, stability as well as a democratic value system development and human progress, many general objectives have to be considered. The new security environment necessitates the need of combining military, economic, social and political policies capable of confronting contemporary security challenges.

Conclusion

The dynamic security environment that is constantly evolving around Poland and Turkey and affect their bilateral perspective, that attributes considerably to the regional and international stability, in history and today. Risks and threats to the national and international security have differentiated over the time due to the dynamism and in effect of globalization, and this differentiation altered the classical security concept in turn. In the years 2000, the world faces new threats and risks never seen before. Within this context, combating asymmetric threats, such as terrorism, violent extremism, radicalization, organized crime, disruption of the flow of vital resources, uncontrolled mass movement of people as a consequence of armed conflicts, and cyber aggression have turned into a task that requires implementation of joint efforts of Poland and Turkey, to upgrade regional and the international security, in the 21st century.

Geopolitical relations between Poland and Turkey can affect the relations of other actors in the region and these ties may contribute to reformulating the collective order in such a way that it begins to foster peaceful stabilization and raise the level of security in Europe. An alliance between Poland and Turkey may bring tangible benefits not only in the security dimension, but also in the socio-economic dimension. ■

STRESZCZENIE:

Artykuł jest wstępem do analizy relacji bilateralnych między Polską a Turcją, zwłaszcza pod kątem ich wpływu na bezpieczeństwo Europy. Relacje te należy ujmować z uwzględnieniem także głównych aktorów geopolitycznie zainteresowanych regionem między Bałtykiem a Morzem Czarnym i Bliskim Wschodem oraz możliwości wpływu przez nich na stosunki polsko-tureckie w aspekcie własnych interesów. Jak się wydaje, stosunki geopolityczne między Polską a Turcją zaczynają sprzyjać pokojowej stabilizacji i zwiększeniu poziomu bezpieczeństwa w regionie. Należy brać pod uwagę jednak reakcje dotychczasowych partnerów obu państw, ponieważ konsekwencje strategicznego sojuszu polsko-tureckiego mogą dotyczyć zarówno narodów bliskiego sąsiedztwa, jak i szerszego kontekstu geopolitycznego. Takie czynniki polityczne jak bariery geograficzne, różnice kulturowe i religijne, sprzeczne interesy innych regionalnych graczy lub nieoczekiwane zmiany społeczno-polityczne mogą być wykorzystywane jako narzędzia destrukcyjne, którym i Polska, i Turcja musiałyby aktywnie i systematycznie przeciwdziałać. Korzyści z sojuszu polsko-tureckiego – nie tylko dla Polski i Turcji, lecz także dla całego regionu – wydają się przewyższać jego potencjalne wady. Zwiększony poziom bezpieczeństwa w regionie jest bowiem czynnikiem stabilizującym, sprzyjającym długoterminowemu zrównoważonemu postępowi społeczno-gospodarczemu całej Europy.

SŁOWA KLUCZOWE:

geopolityka, stosunki polsko-tureckie, Europa, Bałtyk, Morze Czarne, Bliski Wschód, bezpieczeństwo

Bibliography

Books and articles

- Aras, B. *The New Geopolitics of Eurasia and Turkey's Position*. Routledge, London, 2001.
- Aron, R. *The Imperial Republic*. London, 1975.
- Balcerowicz, B. *Obronność państwa średniego*. Bellona, 1997.
- Bekes, C. "The Bibliography of New Cold War History." *Stiftung Wissenschaft und Politik*, Berlin, 2013.
- Brzezinski, Z. *The Grand Chessboard: American Primacy and its Geostrategic Imperatives*. Washington, 1998.
- Chmielowska, D. *Polsko-tureckie stosunki dyplomatyczne w okresie międzywojennym*. Warszawa, 2006.
- Davutoğlu, A. *Stratejik Derinlik, Türkiye'nin Uluslararası Konumu*. İstanbul, 2001.
- Gaddis, J.L. *Strategies of Containment: A Critical Appraisal of American National Security Policy during the Cold War*. Oxford University Press, e-book copy, p.3. Oxford 2005.
- Gillis, P.F. *U.S.-Turkish Relations: The Road to Improving a Troubled Strategic Partnership*. U.S. Army War College, Pennsylvania, 2004.

Gryz, J. "Polityczne uwarunkowania integracji europejskiej z perspektywy bezpieczeństwa." *Przegląd Europejski*, vol. 2, no. 2, 2021, pp. 87–106.

Gryz, J. "Znaczenie migracji ludności dla bezpieczeństwa państw wspólnoty transatlantyckiej." *Sprawy Międzynarodowe*, no. 2, 2019, pp. 129–150.

Kirişçi, K. *Turkey and the West: Fault lines in a Troubled Alliance, Geopolitics in the 21st Century*. Istanbul, 2017.

Koziej, S. *Scenariusze obrony Europy. Wszystko co najważniejsze*. Warszawa, 2018.

Lewis, B. *The Emergence of Modern Turkey*. Oxford, 2001.

MacGhee, G.C. *The US-Turkish-NATO Middle East Connection: How the Truman Doctrine and Turkey's NATO Entry Contained the Soviets*. Basingstoke Macmillan, 1990.

Mamdani, M. *Good Muslim, Bad Muslim: America, the Cold War, and the Roots of Terror*. 2005.

Mitchell, W. *Future of U.S. Policy in Central Europe. Regaining American Purpose in the 'Lands Between.'* Aspen Review (Aspen Institute, Prague, October 2013) p. 49.

O'Hanlon, M.E. *Beyond NATO: A New Security Architecture for Eastern Europe*. Brookings Institution.

Robins, P. *Turkey and the Middle East*. London, Pinter, 1991.

Tyszkiewicz, J. *Rozbijanie monolitu. Polityka Stanów Zjednoczonych wobec Polski 1945–1988*. Warszawa, 2016.

Weigel, G. *Witness to Hope: The Biography of Pope John Paul II*. Gardners, 2005.

Internet Sources

Błaszczak, M. "Making the Constant Effort to Strengthen Defense." <https://www.defensenews.com/outlook/2018/12/10/polands-defense-minister-making-the-constant-effort-to-strengthen-defense/>

Brzezinski, Z. "The Cold War and its Aftermath." *Foreign Affairs* <https://www.foreignaffairs.com/articles/russia-fsu/1992-09-01/cold-war-and-its-aftermath/>.

Çavuşoğlu, M. Opening speech at 11th Ambassadors' Conference, Ankara, August 5, 2019, p. 6. <http://www.mfa.gov.tr/data/BAKAN/bkon2019-eng.pdf/>.

DW. "Germany's Atomic Phaseout: How to Dismantle a Nuclear Power Plant." <https://www.dw.com/en/germanys-atomic-phaseout-how-to-dismantle-a-nuclear-power-plant/a-47823766-0/>.

Friedman, G. "Poland's Strategy." <https://worldview.stratfor.com/article/polands-strategy/>.

Friedman, G. "The Russian Economy and Russian Power." <https://worldview.stratfor.com/article/russian-economy-and-russian-power/>.

Friedman, G. "The Geopolitics of Turkey: Searching for More." <https://www.stratfor.com/analysis/geopolitics-turkey-searching-more/>.

Grigas, "A. NATO's Vulnerable Link in Europe: Poland's Suwalki Gap." <http://www.atlanticcouncil.org/blogs/natosource/nato-s-vulnerable-link-in-europe-poland-s-suwalki-gap/>.

Grochmalski, P. "Globalna cyberwojna Rosji." <https://www.gazetapolska.pl/25047-globalna-cyberwojna-rosji/>.

Holodny, Elena. "Here Are All The Major Crises Russia Has Seen Over The Last 150 Years." Business Insider, Australia. December 20, 2014, <https://www.businessinsider.com.au/russian-economic-growth-oil-prices-2014-12/>.

Hodges, B., J. Bugajski, P.B. Doran. "Securing the Suwałki Corridor: Strategy, Statecraft, Deterrence, and Defense." https://docs.wixstatic.com/ugd/644196_ff84e43cc2504402bcf98e712e6a4c1f.pdf/.

H.S. "Truman President's Address Before a Joint Session of Congress. March 12, 1947." http://avalon.law.yale.edu/20th_century/trudoc.asp/.

Lee, Martin A. "The CIA and the Vatican's Intelligence Apparatus." *Mother Jones*, July/August, 1983; published on Church and State website: <http://churchandstate.org.uk/2013/04/cia-and-the-vaticans-intelligence-apparatus/>.

Paraskova, Tsvetana. "Russia's Oil Revenue Is About to Soar." *OilPrice.com*, May 15, 2018, published on Insider <https://www.businessinsider.com/russia-oil-revenue-about-to-soar-2018-5?IR=T/>.

Remnick, D. "John Paul II." <http://www.newyorker.com/magazine/2005/04/11/john-paul-ii/>.

Schwartz, M.I. "The Russian-A(merican) Bomb: The Role of Espionage in the Soviet Atomic Bomb Project." <http://www.hcs.harvard.edu/~jus/0302/schwartz.pdf>.

<http://www.informationisbeautiful.net/visualizations/the-middle-east-key-players-notable-relationships/>.

Article history: Received: 30.12.2021; Reviewed: 1.02.2022; Accepted: 1.02.2022

DOI: 10.5604/01.3001.0015.7899

Corresponding author: Arda Yurdatapan, MA; War Studies University (ASzWoj), Warsaw, Poland; ORCID: 0000-0002-9843-1970; e-mail: arda@yurdatapan.net

Cite this article as: Yurdatapan A., MA, "An Introduction to Polish-Turkish Relations in the Context of European Security". *bellona quart.* 2021(4): 39–52

Policy: The content of the journal is circulated on the basis of the Open Access which means free and limitless access to scientific data.

Competing interests: The authors declare that they have no competing interests.

Table of content URL: <https://kwartalnikbellona.com/issue/12943>

Author's bio: Arda Yurdatapan, MA
Graduate of the Technical University in Berlin with a Masters Degree in Industrial Engineering. A PhD Candidate at the Faculty of National Security of the War Studies University in Warsaw. Entrepreneur, advisor and investor in the field of international business and industrial development as well as Euroatlantic defence industry co-operation.



Dowodzenie na szczeblu eskadry i grupy zadaniowej lotnictwa wojsk lądowych

mjr dr inż. nawig. Sylwester Lubiejewski

ORCID: 0000-0001-7140-8773
e-mail: s.lubiejewski@ron.mil.pl
56 Baza Lotnicza, Inowrocław

ABSTRACT:

The author discusses the organization of squadrons and army aviation task forces. It further analyzes the command procedures at these levels in the aspect of their functionality (i.e. identification of areas for improvement). The article also discusses the model of a command process and documents needed at the level of a squadron and army aviation task force to carry out tasks on a battlefield.

KEYWORDS:

squadron, army aviation task force, helicopter task force, command, command process, army aviation

Wstęp

W literaturze wojskowej dotyczącej dowodzenia lotnictwem wojsk lądowych brakuje instrukcji czy opracowania naukowego, które w syntetyczny i usystematyzowany sposób przedstawiałoby wiedzę o procesie dowodzenia na szczeblu eskadry i grupy zadaniowej lotnictwa wojsk lądowych (LWL). Podręcznik *Taktyka lotnictwa wojsk lądowych*, określający proces dowodzenia w lotnictwie wojsk lądowych, został wydany w latach osiemdziesiątych minionego wieku¹. Mimo postępu techniki wojskowej na świecie i związanych z tym zmian w prowadzeniu działań bojowych oraz mimo restrukturyzacji lotnictwa wojsk lądowych przez długi czas nie wdrożono w Siłach Zbrojnych RP instrukcji, która aktualizowałaby stosowane rozwiązania. Wspomniany podręcznik o użyciu lotnictwa wojsk lądowych zaspokajał potrzeby lotników do końca lat dziewięćdziesiątych. Zmiany w uwarunkowaniach pola walki, a także reorganizacja LWL Sił Zbrojnych RP sprawiły, że podręcznik został wycofany i dowódcy oddziałów oraz pododdziałów śmigłowcowych przez kilkanaście lat byli pozbawieni literatury normującej procedury planowania, organizowania i kontrolowania działań. Niestety, opracowania naukowe w niewielkim stopniu i raczej pobieżnie ujmowały przedmiotową problematykę². Wyrażane opinie i poglądy miały charakter ogólny i zazwyczaj odnosiły się do zasadniczych kwestii działań powietrzno-lądowych. Część dowódców wciąż stosowała więc stare rozwiązania, inni adaptowali procedury dowodzenia w wojskach lądowych. Z konieczności kierowano się dokumentem *Planowanie działań na szczeblu taktycznym w wojskach lądowych. DD/3.2.5*³. Dopiero w 2017 roku wdrożono doktrynę DU-3.3.49(G)⁴, w której określono podstawowe założenia, zasady planowania oraz prowadzenia działań przez lotnictwo śmigłowcowe. Dokument ten, choć z zadowoleniem i zainteresowaniem przyjęty przez lotników, wymaga jednak – wskazują na to analizy, rozmowy w celach badawczych z uczestnikami ćwiczeń⁵, a także praktyka – doprecyzowania, uregulowania, uzupełnienia i usystematyzowania niektórych zagadnień. W niniejszej publikacji podjęto tego próbę.

Celem artykułu jest przedstawienie jednolitej i przejrzystej wykładni⁶ czynności procesu dowodzenia oraz zakresu dokumentów opracowywanych na szczeblu eskadry i grupy zadaniowej lotnictwa wojsk lądowych. Publikacja ma ułatwić badaczom, organizatorom, uczestnikom i pasjonatom LWL dostęp do informacji, a także wyjaśnić wątpliwości co do przedmiotowej problematyki. Jak zauważa M. Pelc, *nauka bez praktyki jest pusta, zaś praktyka bez nauki jest ślepa*⁷. Zasadna wydaje się dyskusja o procesie dowodzenia nie tylko w LWL,

1 *Taktyka Lotnictwa Wojsk Lądowych*, Poznań 1983.

2 Jedną z nielicznych publikacji o procedurach dowodzenia LWL stanowi opracowanie J. Nowak, E. Cieślak, *Dowodzenie Lotnictwem Wojsk Lądowych*, Warszawa 2004, s. 55.

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

4 *Użycie śmigłowców w działaniach lądowych, DU-3.3.49(G)*, Bydgoszcz 2017.

5 Między innymi ćwiczenia taktyczne z wojskami i taktyczno-specjalne przeprowadzone z udziałem 1 Brygady Lotnictwa Wojsk Lądowych oraz 25 Brygady Kawalerii Powietrznej.

6 Wykładania – wyjaśnienie, wytłumaczenie i skomentowanie. A. Markowski, *Nowy słownik poprawnej polszczyzny*, Warszawa 2003, s. 1209.

7 M. Pelc, *Elementy metodologii badań naukowych*, Warszawa 2012, s. 34.

lecz także w całych siłach zbrojnych, aby doskonalić zdolności do transplantacji wiedzy teoretycznej do praktyki i praktyki do wiedzy teoretycznej⁸.

W odniesieniu do tak sformułowanego celu badań za kluczowe uznano zdefiniowanie terminu „dowodzenie” oraz udzielenie odpowiedzi na następujące pytania: W jaki sposób są zorganizowane eskadra i grupa zadaniowa lotnictwa wojsk lądowych? Jakie dokumenty powinny być opracowywane i jakie czynności wykonywane w procesie dowodzenia na szczeblu eskadry i grupy zadaniowej LWL, aby umożliwiały dowódcom podejmowanie właściwych decyzji oraz efektywne i terminowe wykonywanie zadań na polu walki?

Przegląd literatury

W pracy przeanalizowano doktryny narodową⁹, natowską¹⁰ i amerykańskie¹¹, najpełniej ukażujące tematykę planowania użycia śmigłowców w działaniach lądowych, a także instrukcje i opracowania naukowe dotyczące procesu dowodzenia jako cyklu informacyjno-decyzyjnego realizowanego w ramach funkcji dowodzenia. W literaturze naukowej problematyka dowodzenia lotnictwem wojsk lądowych, zwłaszcza eskadrami lotniczymi i grupami zadaniowymi lotnictwa wojsk lądowych tworzonymi doraźnie na potrzeby wykonania określonych zadań lub operacji, jest niedostatecznie zbadana i skąpo opisana. Nie sprzyja to pogłębieniu wiedzy oraz szerszej wymianie doświadczeń związanych z dowodzeniem na szczeblu eskadry i grupy zadaniowej lotnictwa wojsk lądowych.

Metody

Aby osiągnąć cel badań oraz rozwiązać problemy badawcze – odpowiedzieć na postawione pytania, w procesie badań naukowych wykorzystano teoretyczne i empiryczne metody naukowe. Dzięki zastosowaniu metod teoretycznych, takich jak analiza, synteza, abstrahowanie i wnioskowanie, było możliwe zbadanie treści literatury przedmiotu, a także sformułowanie opinii naukowych na temat dowodzenia oraz organizacji eskadry i grupy zadaniowej lotnictwa wojsk lądowych. Metody te pozwoliły również na określenie obszarów procesu dowodzenia lotnictwem śmigłowcowym wymagających uzupełnienia i udoskonalenia. Inną teoretyczną metodą badawczą – porównanie – ułatwiła przeanalizowanie rozwiązań planowania działań lotnictwa wojsk lądowych w polskich siłach zbrojnych i NATO, w tym armii amerykańskiej, w wyniku czego wskazano zasadnicze czynności i dokumenty procesu dowodzenia, niezbędne do podejmowania właściwych decyzji oraz umożliwiające efektywne i terminowe wykonywanie zadań na polu walki. Wykorzystano także własne doświadczenie,

8 J. Kręciński, J. Wołeszo, *Podstawy dowodzenia*, Warszawa 2007, s. 10.

9 *Użycie śmigłowców...*, op.cit.

10 ATP-49. *Use of Helicopters in Land Operations*, Edition G Version 1, NSO, Brussels 2016.

11 ATP 3-04.1 *Aviation Tactical Employment*, Headquarters Department of the Army, Washington 2016; FM 3-04 *Army Aviation*, Headquarters Department of the Army, Washington 2020; FM 3-04.111. *Aviation Brigades*, Headquarters Department of the Army, Washington 2007; FM 3-04.126. *Attack Reconnaissance Helicopter Operations*, Headquarters Department of the Army, Washington 2007; FM 3-99. *Airborne and Air Assault Operations*, Headquarters Department of the Army, Washington 2015.

zdobyte w ciągu ponad dziesięciu lat uczestnictwa w systemie dowodzenia lotnictwa wojsk lądowych, a także podczas ćwiczeń oraz międzynarodowych kursów z zakresu planowania misji lotnictwa śmigłowcowego¹².

Metody empiryczne obejmowały sondaż diagnostyczny i obserwację. W trakcie sondażu diagnostycznego jako technikę badań zastosowano wywiady nieskategoryzowane z dowódcami eskadr śmigłowców, byłyimi dowódcami śmigłowcowych grup zadaniowych (ŚGZ) oraz personelem zajmującym się planowaniem użycia śmigłowców w działaniach bojowych. Wnioski z wywiadów potwierdziły potrzebę doprecyzowania i usystematyzowania procesu dowodzenia lotnictwem śmigłowcowym. Dla osiągnięcia celów badań istotne znaczenie miała obserwacja uczestnicząca autora, prowadzona podczas ćwiczeń taktycznych z wojskami, taktyczno-specjalnych i dowódczo-sztabowych¹³. Pozwoliła ona na zweryfikowanie przyjętych założeń dotyczących usprawnienia procesu dowodzenia lotnictwa śmigłowcowego.

Wyniki badań i ich interpretacja

Istota dowodzenia oraz organizacja eskadry i grupy zadaniowej lotnictwa wojsk lądowych W literaturze przedmiotu trudno znaleźć jedną, uniwersalną definicję dowodzenia, jednak określenie to użyte w doktrynach, instrukcjach czy publikacjach w dużej mierze jest definiowane podobnie. W natowskim *Słowniku terminów i definicji AA-6* pojęcie „dowodzenie” (*command*) zostało określone jako *władza (authority) powierzona jednostce do kierowania, koordynowania i kontrolowania sił wojskowych*¹⁴. Identycznie termin ten zdefiniowano w dokumencie *AJP-01. Allied Joint Doctrine*, przy czym dodano, że [...] *jest to sposób, w jaki dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym dla osiągnięcia określonych celów. Obejmuje on uprawnienia i odpowiedzialność za rozmieszczanie i przydzielanie sił w celu wykonania zadania*¹⁵. Podkreślono ściśle powiązanie dowodzenia z kontrolą (*control*) jako terminów zwykle używanych łącznie (*command and control*)¹⁶, wskazano jednak, że terminy te nie są synonimami. Kontrola stanowi bowiem *władzę [...] sprawowaną przez dowódcę nad częścią działań podległych organizacji lub innych organizacji, które normalnie nie są pod ich dowództwem, i obejmuje odpowiedzialność za wykonanie rozkazów lub dyrektyw. Kontrola pozwala dowódcy na sprawdzenie, jakie działania zostały podjęte, i ich skuteczności w stosunku do zamiarów i celów wyznaczonych siłom do osiągnięcia*¹⁷. Z kolei w *Regulaminie wojsk lądowych* oraz instrukcji *Planowanie działań na szczeblu taktycznym w wojskach lądowych. DD/3.2.5* dowodzenie zdefiniowano jako [...] *proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym*

12 7th Combined Joint Personnel Recovery Standardisation Course 2013 at Cazaux Air Base (Francja); 8th Combined Joint Personnel Recovery Standardisation Course 2014 at Florennes Air Base (Belgia); 9th Combined Joint Personnel Recovery Standardisation Course 2015 at Papa Air Base (Węgry); Air-Centric Personnel Recovery Operatives Course 2017 at Rivolto Air Base (Włochy); Angel Thunder 2017 exercise at Davis-Monthan Air Force Base (Stany Zjednoczone).

13 Mowa o ćwiczeniach „Marabut”, „Gopło” i „Huragan”, które zostały przeprowadzone w 1 Brygadzie Lotnictwa Wojsk Lądowych w latach 2016–2020.

14 AAP-6 (edition 2018). *NATO glossary of terms and definitions*, Brussels 2018, s. 28.

15 *AJP-01(E). Allied Joint Doctrine*, NSO, Brussels 2017, s. 5-2.

16 Ibidem.

17 Ibidem.

oraz w ramach którego, wspomagany przez swój sztab, planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu wojsk przez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji¹⁸. W doktrynie Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych. DT-3.2.2 natomiast dowodzenie jest prezentowane jako *władza nadana osobie* oraz jako proces, w którym dowódca wykonuje swoje wolę i zamiar¹⁹.

Uwzględniając przytoczone definicje, a także ustalenia zawarte w literaturze przedmiotu oraz takie funkcje dowodzenia²⁰ jak planowanie, organizowanie, pobudzanie i kontrolowanie, należy zgodzić się z Januszem Kręcikiem, który dowodzenie postrzega w dwóch płaszczyznach²¹:

– jako władzę (*authority*), tzn. prawo do wydawania rozkazów, ale też jako branie za nią odpowiedzialności;

– jako proces (*process*), tj. dowodzenie, w którym dowódca, wspomagany przez swój sztab, wykonuje czynności planowania, organizowania, kontrolowania i koordynowania działań podległych sobie sił.

W niniejszych rozważaniach skoncentrowano się głównie na procesie dowodzenia na szczeblu eskadry i grupy zadaniowej LWL. Analizę procedur dowodzenia w aspekcie funkcjonalności warto poprzedzić deskrypcją sposobów zorganizowania eskadry śmigłowców oraz grupy zadaniowej LWL.

Eskadry śmigłowców są podstawowymi taktycznymi pododdziałami lotniczymi²² występującymi w bazach i dywizjonach lotnictwa wojsk lądowych²³. Przeznaczone są do wykonywania różnego rodzaju zadań, głównie zaś do zwalczania środków pancernych i opancerzonych (zadania ogniowe), transportu, powietrzno-szturmowych, rozpoznania, poprawiania ognia artylerii, odyskiwania izolowanego personelu. W eskadrach śmigłowców dywizjonów lotniczych służą piloci, technicy pokładowi i personel obsługi technicznej. Każda eskadra liczy od 80 do 100 żołnierzy. Pododdziały są wyposażone w kilkanaście śmigłowców transportowych (Mi-8, Mi-17) lub wielozadaniowych W-3WA Sokół. W eskadrach śmigłowców baz lotniczych natomiast służą wyłącznie piloci oraz nawigatorzy bez maszyn i obsługi technicznej, co sprawia, że pododdziały liczą od 15 do 30 żołnierzy. Wyjątek stanowi eskadra śmigłowców CSAR (bojowego poszukiwania i ratownictwa), w której dodatkowo są strzelcy i ratownicy medyczni, łącznie około 50 żołnierzy. Eskadr śmigłowców, zwłaszcza tych w bazach lotniczych, nie należy traktować jako odpowiedników batalionów w wojskach lądowych, jak w przeszłości czyniono to w Siłach Zbrojnych RP czy jak obecnie są one postrzegane w lotnictwie wojsk lądowych armii amerykańskiej²⁴. Eskadry w dywizjonach i bazach lotniczych

18 Vide: *Regulamin działań wojsk lądowych*, DWLąd Wewn. 115/2008, Warszawa 2008, s. 407; *Planowanie działań...*, op.cit., s. 7.

19 *Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych. DT-3.2.2*, Bydgoszcz 2014, s. 45.

20 J. Kręcikij, J. Lewandowski, *Organizacja dowodzenia na poziomie strategicznym i operacyjnym*, Kraków 2015, s. 17.

21 Vide: J. Kręcikij, *Miejsce dowodzenia w teorii zarządzania*, w: *Podstawy dowodzenia*, J. Kręcikij, J. Wolejszo (red.), Warszawa 2007, s. 16; J. Kręcikij, J. Lewandowski, *Organizacja dowodzenia...*, op.cit., s. 16.

22 M. Laprus, *Leksykon wiedzy wojskowej*, Warszawa 1979, s. 113.

23 Eskadry śmigłowcowe lotnictwa wojsk lądowych wchodzi w skład dwóch baz lotniczych – 49. i 56. – z 1 Brygady Lotnictwa Wojsk Lądowych oraz w skład dwóch dywizjonów lotniczych – 1. i 7. – z 25 Brygady Kawalerii Powietrznej.

24 Vide: *Mała encyklopedia wojskowa*, t. 1, Warszawa 1967, s. 375; *FM 3-04. Army Aviation*, Headquarters Department of the Army, Washington 2020, s. 2-7.

mają niewielkie dowództwo, zwykle tworzą je dowódca eskadry i jego zastępca, szef strzelania powietrznego, nawigator eskadry, szef eskadry oraz radiotelefoniści. Tylko w dowództwach wybranych eskadr istnieją niewielkie, zazwyczaj trzyosobowe sekcje planowania. Sprawia to, że nieliczne eskadry organizują punkty kierowania (PK) o strukturze organizacyjno-funkcjonalnej dostosowanej do potrzeb danego pododdziału. Natomiast pozostałe eskadry są dowodzone bezpośrednio przez organ wyższego szczebla – na przykład punkt kierowania grupy działań lotniczych. Wynika to z przeznaczenia pododdziałów na polu walki oraz niewystarczających ich możliwości organizowania punktów kierowania.

Z analiz wynika, że struktury organizacyjne i wyposażenie eskadr śmigłowców lotnictwa wojsk lądowych różnią się, co wpływa na procesy dowodzenia nimi. Tylko nieliczne eskadry organizują punkty kierowania i ich dowódcy są wspomagani w planowaniu, organizowaniu, koordynowaniu i ukierunkowywaniu działań podległych im sił. Dlatego w dalszej części artykułu przedmiot badań zawężono do procesu dowodzenia na szczeblu eskadr lotnictwa wojsk lądowych, które organizują punkty kierowania.

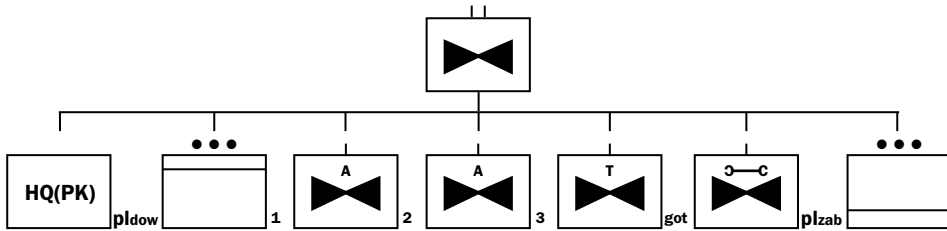
Potrzeby Sił Zbrojnych RP na współczesnym polu walki powodują, że niektóre eskadry mogą zostać podporządkowane związkom taktycznym wojsk lądowych w celu wsparcia brygadowych zespołów bojowych²⁵. Dlatego odpowiednie siły i środki baz oraz dywizjonów lotniczych mogą być tymczasowo przydzielone dowództwu określonej eskadry i tworzyć tzw. eskadrową grupę zadaniową lotnictwa wojsk lądowych (Aviation Squadron Task Force – ASTF). Ten multikomponent, potocznie nazywany Śmigłowcową Grupą Zadaniową (ŚGZ), jest formowany specjalnie w razie konieczności wykonania określonych zadań lub operacji i ma na celu wzmocnienie eskadry personelem sztabowym, pododdziałami obsługi technicznej, logistycznymi, dowodzenia, elementami wojskowej straży pożarnej, zabezpieczenia medycznego oraz innymi, stosownie do potrzeb²⁶ (rys. 1). Pozwala to ŚGZ na funkcjonowanie w oderwaniu od macierzystej jednostki i na samodzielne wykonywanie zadań.

Z doświadczenia wynika, że ŚGZ najczęściej są podporządkowywane dowódcom jednostek wspieranych wojsk lądowych, a nawet mogą być bezpośrednio dowodzone przez Centrum Operacji Lądowych – Dowództwo Komponentu Lądowego (COL–DKL). Wnioski z wywiadów eksperckich oraz badań literatury przedmiotu²⁷, a także z obserwacji prowadzonych podczas ćwiczeń w Siłach Zbrojnych RP w latach 2012–2020 pozwalają skonstatować, że ŚGZ zazwyczaj stanowi odwód dowódcy ogólnowojskowego (dywizji, brygady) i jest jemu podporządkowana z zakresem uprawnień oraz odpowiedzialności kontroli operacyjnej (Operational Control – OPCON). Wyrażane są również opinie, że dowódcom związków taktycznych wojsk lądowych powinny być podporządkowywane pododdziały lotnicze w relacji dowodzenia ope-

25 S. Lubiejewski, *Kierunki rozwoju lotnictwa wojsk lądowych*, „Kwartalnik Bellona” 2018, nr 2, s. 65. Wniosek sformułowany również na podstawie wywiadów oraz dyskusji z oficerami wojsk lądowych, przeprowadzonych podczas ćwiczeń taktycznych z wojskami „Dragon '19” i „Palisada '19 I” w 2019 r.

26 Wniosek sformułowany na podstawie obserwacji funkcjonowania Śmigłowcowej Grupy Zadaniowej podczas ćwiczeń taktycznych z wojskami „Dragon '19”, „Palisada '19 I” i „Palisada '19 II”, przeprowadzonych w 2019 r.

27 Vide: DD-3.3.2(A). *Bezpośrednie wsparcie lotnicze i izolacja lotnicza w operacji połączonej*, Bydgoszcz 2014, s. 53; R. Szustek, K. Kozłowski, *Lotnictwo wojsk lądowych w działaniach powietrzno-szturmowych*, studium operacyjne AON, Warszawa 2001, s. 68; ATP-49. *Use of Helicopters in Land Operations*, Edition G Version 1, NSO, Brussels 2016, s. 2-1.

**Legenda:**

- HQ(PK) – dowództwo (punkt kierowania)
- pldow – pluton dowodzenia
- 1 kśu – 1 klucz śmigłowców uderzeniowych
- 2 kśu – 2 klucz śmigłowców uderzeniowych
- 3 kśt – 3 klucz śmigłowców transportowych
- got – grupa obsługi technicznej
- plzab – pluton zabezpieczenia

Rys. 1. Przykładowa struktura organizacyjna Śmigłowcowej Grupy Zadaniowej

Opracowanie własne autora

racyjnego (Operational Command – OPCOM). Nie jest to jednak zgodne z zapisami doktrynalnymi i powszechną praktyką²⁸. W takim wypadku bowiem otrzymywaliby oni zbyt duże uprawnienia, pozwalające na dowodzenie przez szczebel (określanie oddzielnych zadań dla elementów podległych dowódcy pododdziału lotniczego), co mogłoby dezorganizować system dowodzenia lotnictwem i jego zabezpieczenie logistyczne oraz obsługę techniczną statków powietrznych.

Śmigłowcowe Grupy Zadaniowe liczą przeważnie około 200 żołnierzy i mają w wyposażeniu kilkanaście śmigłowców oraz pojazdów kołowych różnego przeznaczenia. Dowodzone są one z punktu kierowania (PK), zazwyczaj zorganizowanego z trzech sekcji: operacyjnej, rozpoznawczej oraz wsparcia działań. Sekcją operacyjną tworzy personel S-3²⁹, szef strzelania powietrznego, nawigator eskadry oraz radiotelefoniści. W składzie sekcji rozpoznania znajdują się specjaliści z zakresu rozpoznania S-2 oraz meteorologicznego zabezpieczenia lotów ze sztabów jednostek macierzystych. Sekcja wsparcia działań natomiast jest złożona ze specjalistów od spraw personalnych S-1, logistycznych S-4 oraz dowodzenia i łączności S-6 ze sztabów jednostek macierzystych. Dodatkowo do komórek funkcjonalnych PK może być przydzielony personel bezpieczeństwa lotów i inny, odpowiednio do potrzeb. Ponieważ rejon rozwoju ŚGZ podczas działań bojowych są często (raz na trzy dni lub częściej) zmieniane, ich punkty kierowania powinny być mobilne. W optymalnym rozwiązaniu przyjmuje się jednak, że pododdział lotniczy jest przygotowany do rozmieszczania PK w każdych warunkach i rejonach, z wykorzystaniem

28 Vide: DD-3.3.2(A). *Bezpośrednie wsparcie...*, op.cit., s. 53; R. Szustek, K. Kozłowski, *Lotnictwo wojsk...*, op.cit., s. 68; ATP-49. *Use of Helicopters...*, op.cit., s. 2-1; ATP 3-04.1. *Aviation Tactical Employment*, Headquarters Department of the Army, Washington 2016, s. A-2.

29 Przez personel S-3 należy rozumieć personel sekcji planowania występujący w niektórych eskadrach lub personel S-3 wydzielony ze sztabów jednostek macierzystych.

obiektów stacjonarnych i bez nich, a komórki organu dowodzenia pracują z użyciem środków mobilnych, autonomicznych pod względem usług łączności i informatyki.

Proces dowodzenia na szczęblu eskadry i grupy zadaniowej LWL

W procesie dowodzenia eskadrą czy grupą zadaniową lotnictwa wojsk lądowych dowódca, wspomagany przez swój organ dowodzenia – obsadę punktu kierowania, wykonuje czynności związane z planowaniem, organizowaniem, kontrolowaniem i koordynowaniem działań podległych sobie sił. Istota dowodzenia pododdziałem lotniczym w działaniach bojowych polega na precyzyjnym, terminowym i jasnym stawianiu zadań oraz koordynowaniu i kontrolowaniu ich wykonania w warunkach bojowych³⁰. Odbywa się to drogą cyklicznego zbierania i opracowywania informacji, a następnie ich przetwarzania w dokumenty planistyczne i rozkazodawcze, przekazywane do wykonawców. W procesie dowodzenia eskadrą lub grupą zadaniową LWL można wyróżnić następujące fazy: ustalenie położenia, planowanie, stawianie zadań i kontrolę.

Ustalenie położenia. Na potrzeby utrzymania świadomości sytuacyjnej o wojskach własnych, przeciwniku, uwarunkowaniach pola walki, środkach kontroli przestrzeni powietrznej, w tym o ustaleniach proceduralnych³¹, organy dowodzenia eskadr i grup zadaniowych LWL nieustannie zajmują się ustaleniem położenia³². W ramach ustalenia położenia są uzyskiwane, gromadzone, porządkowane, przechowywane i wartościowane informacje między innymi o przeciwniku (jego aktualnym położeniu, potencjalnych obiektach rażenia, zagrożeniach), rozmieszczeniu wojsk własnych, zabezpieczeniu logistycznym, o łączności, środkach kontroli przestrzeni powietrznej oraz środkach koordynacji działań, niezbędne do funkcjonowania pododdziału lotniczego. Następnie są one przedstawiane na mapie sytuacyjnej i tablicach suchościeralnych lub za pomocą systemów wspomagania dowodzenia (jeśli znajdują się w wyposażeniu). Informacje do PK są przekazywane w rozkazach i zarządzeniach bojowych, zarządzeniach przygotowawczych, komunikatach rozpoznawczych, meldunkach sytuacyjnych oraz rozkazach do kontroli przestrzeni powietrznej (Airspace Control Order – ACO). W ramach ustalenia położenia i realizacji systemu meldunkowego komórki organizacyjno-funkcjonalne PK eskadr i grup zadaniowych LWL opracowują meldunki terminowe i doraźne, które są przekazywane w sieciach teleinformatycznych na stanowisko dowodzenia przełożonego. Duże znaczenie ma meldunek po wykonaniu zadania (Mission Report – MISREP), który de facto jest sporządzany przez załogi śmigłowców po wylądowaniu. Stanowisko dowodzenia przełożone-

30 *Zasady przygotowywania i opracowywania zasadniczych dokumentów rozkazodawczych*, Warszawa 2002, s. 6.

31 Ustalenia proceduralne dotyczące umownych poziomów lotu, linii i obszarów stosowanych do koordynowania działań sił powietrznych i lądowych. Ustalenia proceduralne są stosowane podczas koordynowania wsparcia ogniowego. A. Glen, W. Marud, *Kontrola przestrzeni powietrznej*, Warszawa 2005, s. 126.

32 Przedsięwzięcia związane z ustaleniem położenia są istotne dla dowódców eskadr/ŚGZ i ich organów dowodzenia, ponieważ zapewniają im przejrzysty obraz sytuacji na polu walki, na podstawie którego mogą wykonywać dalsze czynności procesu dowodzenia, są także kluczowe dla załóg lotniczych, umożliwiają im bowiem utrzymanie świadomości sytuacyjnej i wykonywanie zadania zgodnie z wpływającymi zapotrzebowaniami na wsparcie. Ponieważ doktryna narodo-
wa DU-3.3.49(G), jak również natowska (ATP-49) nie odnoszą się do czynności ustalenia położenia, za konieczne uznano ich omówienie.

go czerpie z tego meldunku informacje o rezultatach zadania, w tym rezultatach rażenia ogniowego, o stratach własnych, a także informacje rozpoznawcze³³.

Do zobrazowania sytuacji na PK wykorzystuje się jedną mapę sytuacyjną, wspólną dla wszystkich komórek organizacyjno-funkcjonalnych, chyba że są inne potrzeby i ustalenia. W celu zachowania czytelności mapy nakłada się na siebie kilka folii zawierających określone grupy informacji, np. o położeniu wojsk własnych i przeciwnika, zagrożeniach, środkach kontroli przestrzeni powietrznej, środkach koordynacji wsparcia ogniowego. Dane użyteczne i trudne do umieszczenia na folii umieszcza się w postaci szkiców, tabel czy w inny sposób na tablicach suchościeralnych. Ponadto jest prowadzony jeden dziennik działań bojowych, w którym odnotowuje się dane dotyczące wpływających i przesłanych dokumentach oraz krótkie informacje o podjętych działaniach.

Z chwilą otrzymania zadania w postaci zapotrzebowania na wsparcie śmigłowcowe (Helicopter Request Message – HELQUEST), zarządzenia przygotowawczego, zarządzenia bojowego lub rozkazu bojowego są intensyfikowane czynności ustalenia położenia, ukierunkowane na nowe zadanie³⁴. Uwzględnia się zarówno informacje posiadane, jak i wpływające, które wspólnie tworzą pełny i zaktualizowany obraz sytuacji. W ramach ustalenia położenia zaleca się organizowanie odpraw dla załóg przyjmujących dyżur bojowy, a także bezpośredniego informowania załóg przed zadaniem, tuż po wpłynięciu zapotrzebowania na wsparcie. Istotą tych odpraw jest przekazanie kluczowych danych koordynacyjnych oraz aktualizujących informacji o środowisku operacyjnym pola walki, mogących mieć wpływ na bezpieczeństwo lotników i wspieranych własnych wojsk, a także na rezultaty misji (rażenia, rozpoznania, transportu zapasów i sprzętu oraz żołnierzy itp.).

Planowanie. Odgrywa ono zasadniczą rolę w procesie dowodzenia. W ocenie Jamesa Stonera, Edwarda Freemana i Daniela Gilberta planowanie należy traktować *jako lokomotywę, ciągnącą za sobą cały skład działań organizatorskich, przewodnich i kontrolnych*³⁵. Planowanie zyskuje najwyższą rangę wśród funkcji dowodzenia, ponieważ wszystkie inne funkcje są określone przez planowanie i niejako podporządkowane rygorom planowania³⁶. Dlatego po wpłynięciu rozkazu bojowego (RB) do eskadry lub grupy zadaniowej LWL ich punkty kierowania dostosowują rytm swojej pracy do potrzeb planowania. Planowanie na szczeblu eskadry i grupy zadaniowej LWL jest to proces, w którym dowódca oraz obsada PK na podstawie myśli przewodniej dowódcy, określającej, co podległe mu siły muszą zrobić, aby wykonać zadanie, w odniesieniu do przeciwnika, terenu oraz pożądanego stanu końcowego, opracowują plan działania³⁷. Celem planowania jest więc opracowanie planu działania, który pozwoli efektywnie wykonać zadanie, nawet w sytuacji nieprzewidzianych wydarzeń.

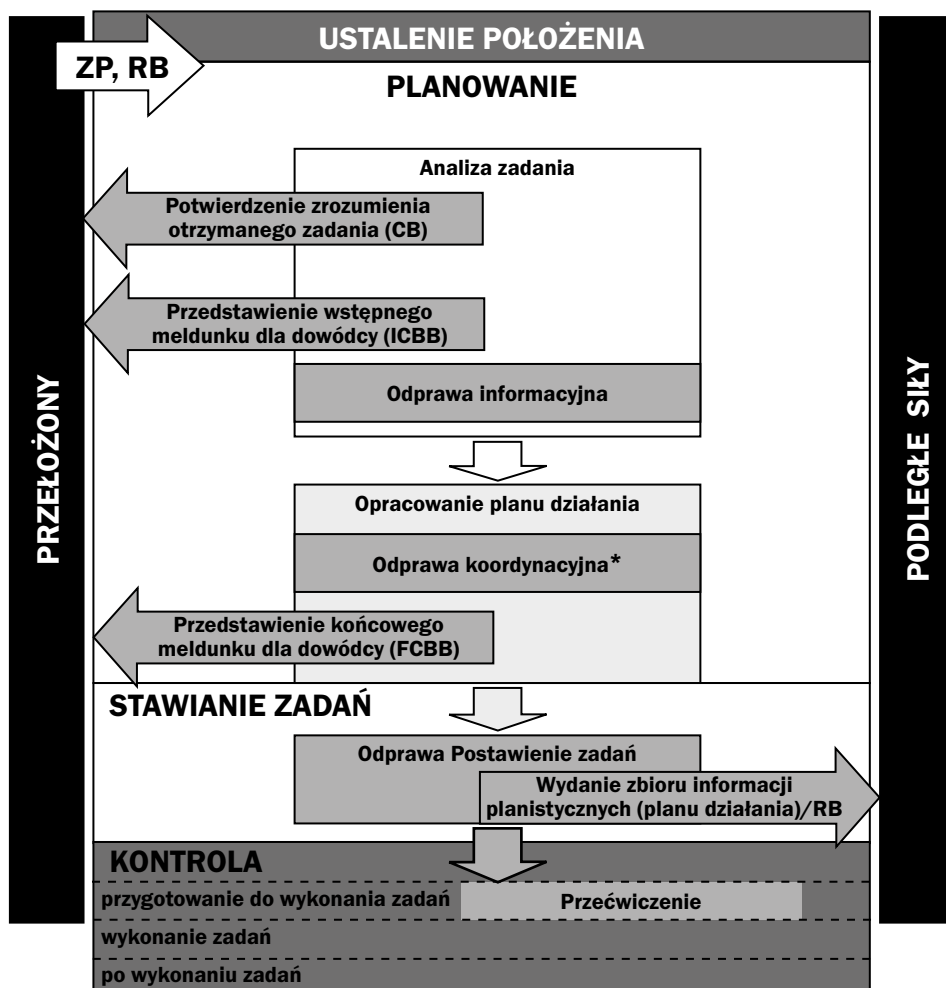
33 Vide: APP-11(C). NATO Message Catalogue, Annex A, Appendix A1 – MTF Current Messages, Brussels 2009.

34 J. Kręcikij, *Podjęmowanie decyzji w organizacji wojskowej*, w: *Podstawy dowodzenia*, J. Kręcikij, J. Wolejszo (red.), Warszawa 2007, s. 87.

35 J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 2001, s. 279.

36 E. Zablocki, W. Marud, S. Miodek, *Standardowe procedury dowodzenia siłami powietrznymi (II.3.6.1.0)*, praca naukowo-badawcza, Warszawa 2005, s. 47.

37 Por. ATP-49. *Use of Helicopters...*, op.cit., s. 2-4; *Dowodzenie i kierowanie...*, op.cit., s. 310; *Planowanie działań...*, op.cit. s. 12.



* Liczba odpraw i zakres przedstawianych informacji stosownie do potrzeb

Rys. 2. Układ procesu dowodzenia na szczeblu eskadry i grupy zadaniowej LWL

Opracowanie własne autora na podstawie: *Użycie śmigłowców w działaniach lądowych. DU-3.3.49(G)*, Bydgoszcz 2017, s. 30; ATP-49. *Use of Helicopters in Land Operations*, Edition G Version 1, NSO, Brussels 2016, s. 2-10.

Po wpłynięciu zarządzenia przygotowawczego (ZP) do punktu kierowania eskadry lub grupy zadaniowej LWL rozpoczyna się cykl procesu dowodzenia zgodnie z przyjętym układem (rys. 2).

Na podstawie zarządzenia przygotowawczego rozpoczyna się analiza zadania przydzielonego pododdziałowi³⁸. Dowódca wraz z obsadą PK zapoznają się ze sprecyzowanym zadaniem

38 *Użycie śmigłowców...*, op.cit., s. 36.

własnym, myślą przewodnią przełożonego i charakterem przyszłych działań. W zależności od specyfiki zadania i uwarunkowań pola walki dowódca pododdziału lotniczego może otrzymać w ZP zadania do natychmiastowego wykonania, mające na celu przygotowanie jego sił i środków do przyszłych działań. Po otrzymaniu RB dowódca eskadry, grupy zadaniowej LWL, osoby funkcyjne PK oraz wyznaczone załogi śmigłowców kontynuują analizę zadania. Poszukują oni odpowiedzi na pytania: jakie jest zadanie i zamiar przełożonego (elementu wspieranego) i jaką rolę odgrywa lotnictwo śmigłowcowe w realizacji jego planów; czego wymaga przełożony – co musi zostać wykonane, aby zrealizować jego zamiar; czy istnieją ograniczenia swobody działania, a jeśli tak, to jakie; czy nastąpiły znaczące zmiany sytuacji od momentu wydania rozkazu przez przełożonego, a jeśli tak, to, czy wiedząc o tych zmianach, postawiłby on takie samo zadanie³⁹. Ponieważ kluczowym czynnikiem determinującym planowanie działań jest czas, dokonuje się jego kalkulacji⁴⁰ w celu określenia czasu dostępnego na planowanie i przygotowanie do wykonania zadań. Wnioski z analizy są formułowane w postaci: sprecyzowanego zadania własnego; myśli przewodniej dowódcy; zadań do pracy dla komórek planistycznych i podległych sił; wytycznych do pracy wynikłych ze wstępnej kalkulacji czasu i istotnych potrzeb informacyjnych⁴¹. Z obsady PK i członków załóg śmigłowców wyznaczonych do zadania są tworzone nieetatowe, doraźne komórki planistyczne: oceny zagrożenia, wsparcia bojowego, koordynacji działań oraz – odpowiednio do potrzeb – do spraw lądowiska, pasażerów i ładunku.

Dowódcą zadania lotniczego (Air Mission Commander – AMC)⁴² jest zazwyczaj dowódca eskadry, grupy zadaniowej LWL lub wyznaczony przez niego doświadczony pilot. AMC nadzoruje prace wszystkich komórek planistycznych. Za optymalne uznaje się rozwiązanie, gdy pracami komórki koordynacji działań kieruje zastępca AMC, ponieważ zazwyczaj to on dowodzi ugrupowaniem powietrznym i najlepiej zna dane koordynacyjne⁴³. Zaleca się, żeby szefem komórki wsparcia bojowego był dowódca załogi śmigłowca uderzeniowego, a szefem komórki ds. lądowiska,

39 *Użycie śmigłowców...*, op.cit., s. 37; *Planowanie działań...*, op.cit. s. 30.

40 Podczas kalkulacji czasu stosuje się metodę planowania wstecznego (*reverse time planning*) – ustala się czas przeprowadzenia czynności planistycznych i przygotowania do zadania od końca, czyli od momentu rozpoczęcia wykonywania zadania w rejonie celu, np. rozpoczęcia uderzenia, wysadzenia desantu itp., do wpłynięcia zarządzenia, rozkazu nakazującego wykonanie tego zadania.

41 Zgodnie z DU-3.3.49(G) w trakcie analizy zadania są formułowane dodatkowe wnioski w formie wybranej metody pracy (wskazanie metod rozważenia i porównania wariantów działania) oraz pytań do przełożonego. Ponieważ podczas planowania na szczeblu eskadry czy grupy zadaniowej LWL nie są rozważane i porównywane warianty działania w sposób typowy dla wojsk lądowych, nie ma potrzeby określania wybranej metody pracy. Natomiast pytania do przełożonego są przesyłane w formie zapotrzebowań na informacje RFI. Na podstawie: obserwacje funkcjonowania 1 eśsz – pododdziału stworzonego doraźnie z kilku pododdziałów 49 BLot do samodzielnego funkcjonowania poza strukturami Bazy Lotniczej na potrzeby operacji; sprawozdanie z obserwacji funkcjonowania związku taktycznego lotnictwa wojsk lądowych w operacji obronnej (obserwacja prowadzona podczas ćwiczeń taktycznych z wojskami dowódcy 1 BLWL pk. „Marabut ’19); S. Lubiejewski, *Związek taktyczny lotnictwa wojsk lądowych w operacji obronnej*, rozprawa doktorska, cz. 2, ASzWoj, Warszawa 2021, s. 149.

42 W ujęciu DU-3.3.49(G) AMC jest nazywany dowódcą działań powietrznych – DDP. Termin ten wydaje się na wyrost, nie przystaje do szczebla dowodzenia eskadry czy grupy zadaniowej LWL. Eskadra lub ŚGZ wykonuje zadania w stosunkowo niewielkiej przestrzeni powietrznej obszaru działań połączonych. W czasie operacji siły powietrzne będą prowadziły różne działania powietrzne: zwalczanie potencjału powietrznego, wspierające działania powietrzne, być może atak strategiczny oraz wsparcie komponentu lądowego i morskiego. Zrozumiałe, że dowódca eskadry lub grupy zadaniowej LWL nie będzie dowodził kilkoma działaniami powietrznymi.

43 *ATP-49. Use of Helicopters...*, op.cit, s. 2-9.

pasażerów i ładunku – dowódca załogi śmigłowca transportowego. Wydaje się uzasadnione, że by funkcję szefa komórki oceny zagrożenia pełnił oficer rozpoznania i żeby do jej składu była wyznaczona co najmniej jedna osoba z załóg śmigłowców uderzeniowego i transportowego⁴⁴.

Aby upewnić się, że zadanie i myśl przewodnią przełożonego zostały właściwie zrozumiane, dowódca pododdziału śmigłowcowego składa przełożonemu meldunek (Confirmation Brief – CB)⁴⁵, często wraz ze wstępnym meldunkiem dla dowódcy (Initial Commander's Back Brief – ICBB), w którym są ujmowane wstępne wnioski z procesu planowania⁴⁶.

Podczas odprawy informacyjnej komórki planistyczne otrzymują wnioski z analizy zadania, w tym sformułowaną myśl przewodnią i sprecyzowane zadanie własne dowódcy pododdziału lotniczego oraz jego wytyczne do dalszego planowania. Komórka oceny zagrożenia przedstawia ocenę terenu i przeciwnika, a także prognozę pogody i jej wpływ na działanie, a komórka wsparcia bojowego prezentuje sytuację wojsk własnych oraz możliwości wsparcia bojowego w rejonie zadania. Szefowie komórek funkcjonalnych natomiast prezentują zidentyfikowane problemy i ograniczenia.

Po zakończeniu odprawy informacyjnej jest opracowywany plan działania⁴⁷. Plan działania na ziemi (*ground tactical plan*) opracowany przez wojska lądowe stanowi podstawę do sporządzenia planu działania pododdziału lotniczego. Oznacza to, że eskadra lub grupa zadaniowa LWL opracowuje swój plan równolegle ze wspieranym elementem lub gdy ten zakończył swoje planowanie. W pierwszym przypadku komórki planistyczne pododdziału lotniczego i dowództwa wspieranych wojsk lądowych równocześnie opracowują i udoskonalają swoje plany działania, w drugim natomiast element lotniczy na początku uczestniczy w przygotowywaniu planu działania na ziemi, a później opracowuje własny plan. W obydwu przypadkach nieocenioną rolę odgrywają oficerowie łącznikowi LWL, którzy uczestnicząc w procesie decyzyjnym wspieranych jednostek, zapewniają podczas planowania integrację lotnictwa⁴⁸. W trakcie opracowywania przez wojska lądowe wariantów działania oficerowie łącznikowi LWL doradzają im w kwestiach użycia lotnictwa śmigłowcowego oraz informują macierzysty pododdział o zadaniu i celu działania. Umożliwiają również dowódcy lotniczemu pełne zrozumienie sposobu i zamiaru działania dowódcy ogólnowojskowego (wspieranego), co ma znaczenie dla pomyślnej integracji działań powietrzno-lądowych.

Podczas opracowywania planu działania są organizowane odprawy koordynacyjne w celu wymiany informacji między komórkami planistycznymi i utrzymania wspólnej świadomości

44 Wniosek sformułowany na podstawie wywiadów nieskategoryzowanych z przedstawicielami 56 Blot, przeprowadzonych podczas ćwiczeń taktyczno-specjalnych dowódcy 56 BLot „Gopło '19” 24–27 września 2019 r.

45 ATP-49. *Use of Helicopters...*, op.cit., s. 2-11.

46 Potwierdzenie zrozumienia zadania odbywa się wedle uznania dowódcy i może być połączone ze wstępnym meldunkiem dla dowódcy (ICBB). Wniosek sformułowany na podstawie wywiadów skategoryzowanych z przedstawicielami 56 Blot, przeprowadzonych podczas ćwiczeń taktyczno-specjalnych dowódcy 56 BLot „Gopło '20” 21–25 września 2020 r.

47 Sposób przygotowania i forma planu działania LWL przedstawione w DU-3.3.49(G) są niejednoznaczne i wymagają doprecyzowania. W jednej części dokumentu wskazuje się, że plan działania jest zamiarem dowódcy przedstawionym w formie graficznej, typowym dla działań lądowych, w innej zaś za rezultat pracy komórek planistycznych uznaje się zbiór informacji planistycznych, które holistycznie nie stanowią dokumentu graficznego. *Użycie śmigłowców...*, op.cit., s. 33.

48 S. Lubiejewski, *Kierunki rozwoju...*, op.cit., s. 78.

sytuacyjnej. W ich trakcie są prezentowane informacje o przeciwniku w przestrzeni powietrznej i na lądzie, w tym najniebezpieczniejszy i najprawdopodobniejszy wariant jego działania, oraz wpływ warunków atmosferycznych na wykonanie zadania. Opracowanie spójnego planu działania wymaga omówienia i rozważenia w trakcie odpraw koordynacyjnych sposobu wykonania zadania. W zależności od misji analizuje się: organizację punktu załadunku, ugrupowania i taktykę działania podczas lotu do celu i powrotu; taktykę działania w rejonie celu lub w strefie lądowania; dowodzenie i łączność na każdym etapie zadania; dostępność i zdolności środków wsparcia bojowego; środki koordynacji wsparcia ogniowego i kontroli przestrzeni powietrznej⁴⁹, a także działania na wypadek sytuacji awaryjnych oraz – w razie potrzeby – inne kwestie. Rozważa się różne warianty działania i na bieżąco je ocenia, by w ten sposób wyłonić najlepszy sposób (wariant) działania i dalej go udoskonalać⁵⁰. Nie organizuje się specjalnych odpraw w celu przedstawienia, porównania i rozważenia wariantów działania oraz podjęcia decyzji o wariantcie, który będzie realizowany – jak to się odbywa podczas planowania działań w wojskach lądowych⁵¹. Wybrany sposób działania stanowi podstawę do określenia potrzebnej ilości paliwa, amunicji, wykorzystania integralnych systemów obrony śmigłowców, środków łączności, a także określenia potrzeby organizacji wysuniętego punktu uzbrajania i tankowania śmigłowców (Forward Arming and Refueling Point – FARP)⁵².

Plan działania eskadry lub grupy zadaniowej LWL stanowi zbiór informacji planistycznych – zbiór dokumentów pisemnych i graficznych (*mission planning package*) – niezbędnych do wykonania zadania. Z analiz literatury przedmiotu⁵³ oraz doświadczeń z ćwiczeń międzynarodowych i narodowych wynika, że plan działania powinien zawierać: kalkulację czasu wykonania zadania (*time line*), zestawienie (komunikat) prognozowanych warunków meteorologicznych w czasie zadania, mapę z oceną zagrożeń oraz zestawienie możliwości systemów uzbrojenia przeciwnika, w tym systemów obrony powietrznej. Powinien zawierać także kartę planu łączności (COMCARD), mapę z trasą lotu (*route map*), mapę z naniesioną siatką dzielącą rejon celu/lądowiska na partycje (Gridded Reference Graphic – GRG), plan działania w rejonie celu, plan unikania w wypadku izolacji (Evasion Plan of Action – EPA) oraz kartę konfiguracji statków powietrznych⁵⁴. W wypadku

49 Środki kontroli przestrzeni powietrznej i środki koordynacji wsparcia ogniowego pomagają w integracji manewru komponentu lądowego z komponentem powietrznym, tym samym pozwalają uniknąć konfliktów między ich siłami, oraz identyfikują obszary pola walki wymagające szczególnej kontroli (nadzoru). DD-3.3.2(A). *Bezpośrednie wsparcie lotnicze i izolacja lotnicza w operacji połączonej*, Bydgoszcz 2014, s. 41.

50 Podobna metodologia planowania działań lotnictwa wojsk lądowych jest stosowana w armii amerykańskiej. Vide: ATP 3-04.1. *Aviation Tactical...*, op.cit., s. 2-29, 5-12; FM 3-04. *Army Aviation*, Headquarters Department of the Army, Washington 2015, s. 3-10.

51 *Planowanie działań...*, op.cit., s. 68.

52 Wniosek sformułowany na podstawie wywiadów skategoryzowanych z przedstawicielami 56 Blot, przeprowadzonych podczas ćwiczeń taktyczno-specjalnych dowódcy 56 BLot „Gopło '20” 21–25 września 2020 r.

53 Vide: *Użycie śmigłowców...*, op.cit., s. 34; ATP-49. *Use of Helicopters...*, op. cit, s. 2-8; ATP 3-04.1. *Aviation Tactical...*, op.cit., s. 2-29, 5-4.

54 Wniosek sformułowany na podstawie obserwacji niekontrolowanych, przeprowadzonych podczas międzynarodowych ćwiczeń: „Angel Thunder 2017” w USA, Air-Centric Personnel Recovery Operatives Course 2017 (APROC) we Włoszech, a także narodowych ćwiczeń z wojskami „Marabut '19” i „Marabut '20” oraz ćwiczeń taktyczno-specjalnych „Gopło '19” i „Gopło '20”.

działań powietrzno-szturmowych⁵⁵ zaleca się, żeby plan działania zawierał tabele załadunku śmigłowców, listę pasażerów, plan awaryjnego przeładunku oraz plan lądowiska ze strefami lądowania⁵⁶. Zawartość planu działania może być zwiększana stosownie do potrzeb i rodzaju zadania. Na przykład, gdy niezbędne będzie wykorzystanie FARP, jest zasadne opracowanie planu działania na FARP, a w sytuacji planowania misji odzyskiwania izolowanego personelu koniecznością staje się przygotowanie 15-punktowej informacji o misji ratowniczej (*15-line pick-up brief*). W wypadku dużego pododdziału lotniczego i zadań planowanych do wykonania w kilkudniowym przedziale czasu dowódca eskadr i grup zadaniowych LWL powinni zlecić sporządzenie rozkazu bojowego w formie pisemnego dokumentu, którego załącznikiem będzie plan działania⁵⁷. Zwiększy to świadomość dowódców pododdziałów w eskadrach i grupach zadaniowych, a także załóg lotniczych (wykonawców zadania) sposobu wykonania zadania i wytycznych koordynacyjnych⁵⁸. W takiej sytuacji rozkaz bojowy jest przygotowywany na podstawie planu działania i zgodnie z zasadami opracowywania dokumentów bojowych. Aby dokument dowodzenia był jak najmniej czasochłonny dla planistów oraz przejrzysty i czytelny dla podwładnych, liczba i zawartość załączników rozkazu bojowego powinna być ograniczona do niezbędnego minimum.

Ponieważ plan działania w rejonie celu opisuje newralgiczny fragment zadania, w tym integrację działań lotniczych z lądowymi, stanowi filar całego planu działania. Dobór taktyki, procedur, liczby i rodzaju środków walki, w tym uzbrojenia do działania w rejonie celu, są uzależnione od różnych czynników: rodzaju zadania, przeciwnika, charakterystyki terenu, warunków atmosferycznych, dostępnego czasu, obecności ludności cywilnej, a także od umiejętności i wykształcenia załóg. W wypadku zadań ogniowych, tj. zadań najintensywniej wykonywanych przez LWL podczas działań bojowych, rubieże i punkty wprowadzenia do walki lotnictwa są określane wspólnie z wojskami lądowymi na podstawie dróg podejścia oraz tempa przemieszczania się przeciwnika, kluczowego terenu umożliwiającego jego marsz, ugrupowania przeciwnika, a także prawdopodobnych punktów rozwinięcia jego wojsk do ataku. Ponadto rubieże i punkty wprowadzenia do walki ustala się, biorąc pod uwagę zasięg rażenia własnych śmigłowców i innych środków wsparcia bojowego, a także zasięg skutecznego rażenia przez systemy przeciwnika. W trakcie opracowywania planu działania w rejonie celu jest analizowany jego charakter, zwłaszcza rodzaj pojazdów naziemnych (czołgów, bojowych wozów piechoty, transporterów

55 Działania powietrzno-szturmowe (*air assault*) – przerzut własnych sił szturmowych za pomocą śmigłowców w celu nawiązania walki i zniszczenia sił przeciwnika lub zdobycia i utrzymania kluczowego terenu. Vide: FM 3-04. *Army Aviation*..., op.cit., s. 3-23; FM 3-99. *Airborne and Air Assault Operations*, Headquarters Department of the Army, Washington 2015, s. 8-1.

56 Vide: ATP-49. *Use of Helicopters*..., op.cit., s. 2-9; *Użycie śmigłowców*..., op.cit., s. 35.

57 W doktrynie DU-3.3.49(G) zapisy dotyczące opracowywania rozkazu bojowego są niejednoznaczne. W jednej części dokumentu podkreśla się, że wydanie rozkazu bojowego jest jednym z głównych elementów procesu planowania działań lotnictwa śmigłowcowego w operacji połączonej, natomiast w zasadniczych czynnościach procesu dowodzenia lotnictwem śmigłowcowym nie wykazuje się opracowywania rozkazu bojowego. Także w liście kontrolnej planowania misji nie ujęto opracowywania i wydania rozkazu, ale stwierdzono, że podczas stawiania zadań jest wydawany zbiór informacji planistycznych.

58 Wniosek sformułowany na podstawie wywiadów nieskategoryzowanych z przedstawicielami 56 BLot i 49 BLot, przeprowadzonych podczas ćwiczeń taktyczno-specjalnych dowódcy 56 BLot „Gopło 20” 21–25 września 2020 r. i „Gopło 21” 5–8 października 2021 r.

opancerzonych, armatohaubic, wyrzutni raketowych itp.), ich mobilność, systemy obrony przeciwlotniczej oraz wielkość ugrupowania przeciwnika. Na tej podstawie są ustalane priorytety rażenia i taktyka działania. Istotne znaczenie mają także wiatr oraz zachmurzenie i widzialność w rejonie celu, wpływają bowiem na taktykę i manewrowość statków powietrznych. Ponadto jest analizowany obowiązujący rozkaz o kontroli przestrzeni powietrznej (Airspace Control Order – ACO), ponieważ ujęte w nim aktywne elementy przestrzeni powietrznej mogą wpływać na wykonanie zadania (np. ograniczać wykorzystywanie przestrzeni powietrznej).

Na podstawie rubieży otwarcia ognia, punktów odniesienia do namierzania celów (Target Reference Points – TRPs)⁵⁹, cech charakterystycznych terenu oraz przeszkód rejon celu dzieli się na sektory odpowiedzialności poszczególnych ugrupowań śmigłowców (najczęściej pary lub klucza w składzie trzech albo czterech maszyn). Sektory te powinny być wystarczająco szerokie, aby ich boki zachodziły na siebie, jednak zapewniały dekonfliktację śmigłowców⁶⁰. Ułatwi to załogom rozpoznawanie i skuteczne zwalczanie przeciwnika w całym rejonie. Następnie ustala się sposób ubezpieczenia skrzydeł i tyłu ugrupowania statków powietrznych. Omawia się obiekty (cele) i kolejność ich rażenia uzbrojeniem raketowym i artyleryjskim śmigłowców, a także pozycje i identyfikację⁶¹ wojsk własnych oraz czas działania w rejonie celu. W pierwszej kolejności należy rażać najniebezpieczniejszego przeciwnika oraz środki dalekiego zasięgu. Ogień musi być kontrolowany i zmieniany stosownie do rozwoju sytuacji na polu walki. Dlatego w czasie planowania powinny być określone i omówione dwa sposoby kontroli ognia – z wykorzystaniem wydarzeń inicjujących (*trigger*) otwarcie ognia oraz za pomocą standardowych komend (*fire commands*) do jego rozpoczęcia. Pierwszy sposób pozwala na kontrolę ognia w warunkach zakłóconej łączności, drugi ze względu na minimalizowanie łączności radiowej wymaga określenia i używania skrótów oraz haseł kodujących (*brevity words*) znanych tylko uczestnikom zadania i tylko dla nich zrozumiałych. Ponadto na podstawie zamiaru działania przełożonego są ustalane kryteria wykonania zadania. Podczas planowania zadań z udziałem statków powietrznych (załogowych i bezałogowych) z różnych jednostek ważne jest omówienie dekonfliktacji przestrzeni powietrznej (separacji pionowych, poziomych i czasowych) między nimi i naziemnymi środkami wsparcia ogniowego (przede wszystkim artylerią, moździerzami) w rejonie celu. Koniecznie należy wskazać położenia ich stanowisk ogniowych. Jeśli w wykonywanie zadania będą zaangażowani wysunięci nawigatorzy naprowadzania, niezbędne jest uzgodnienie i przedstawienie współdziałania z nimi.

Po sporządzeniu planu działania AMC składa – za pomocą technicznych środków łączności lub ustnie – końcowy meldunek dowódcy, którego rozkaz bojowy zainicjował cykl procesu dowodzenia (Final Commander's Back Brief – FCBB). W tym czasie komórki planistyczne organizują **postawienie zadań** (*mission briefing*). Odprawa odbywa się w formie ogólnego informowania przed zadaniem i ma na celu przedstawienie wszystkim członkom załóg śmigłowców oraz

59 TRP (Target Reference Point) – łatwo rozpoznawalne punkty koordynacyjne na ziemi (naturalne lub sztuczne) wykorzystywane w celu koordynacji ognia, wyznaczania sektorów ognia i obserwacji. *ATP-49. Use of Helicopters...*, op.cit, s. 5-44.

60 *ATP 3-04.1. Aviation Tactical...*, op.cit., s. 2-34.

61 Charakterystyczne cechy wojsk własnych ułatwiające rozpoznanie, np. jasne panele na pojazdach, światła stroboskopowe, wskaźniki podczerwieni.

personelowi zaangażowanemu w zadanie niezbędnych informacji o jego realizacji, tak by w pełni zrozumieli oni zadanie i sposób jego wykonania⁶². Postawienie zadań prowadzi AMC wspólnie z przedstawicielami komórek planistycznych. Obejmuje ono dziewięć części: omówienie sytuacji w rejonie działania, przedstawienie zadania, przedstawienie sposobu wykonania zadania, omówienie zabezpieczenia logistycznego, omówienie dowodzenia i łączności w trakcie wykonywania zadania, ocenę ryzyka, synchronizację czasu, pytania do AMC oraz sprawdzenie przez AMC zrozumienia postawionych zadań. Jeśli jest czas na przećwiczenie działania (*rehearsal*) – **kontrolę przygotowania do wykonania zadania**, zaleca się pominięcie ostatniego elementu odprawy.

W literaturze przedmiotu podaje się kilka metod przećwiczenia: całością sił (*full-dress rehearsal*), z udziałem dowódców (*reduced force rehearsal*), z wykorzystaniem modelu terenu (*terrain model rehearsal*), na szkicu sytuacyjnym (*sketch map rehearsal*), z wykorzystaniem map (*map rehearsal*) oraz z wykorzystaniem środków łączności (*computer network rehearsal*)⁶³. Z praktyki wynika, że najbardziej preferowanym przez dowódców eskadr i ŚGZ sposobem przećwiczenia działania jest metoda nazywana „pieszo latając” (rys. 3), która w istocie stanowi zespolenie dwóch metod przećwiczenia: z wykorzystaniem modelu terenu i z udziałem dowódców. Umożliwia ona przećwiczenie manewrów dolotu statków powietrznych do celu, działanie w rejonie celu, powrót do miejsca bazowania, a także procedur łączności, kluczowych faz działania, w tym postępowania w sytuacjach szczególnych.

Przećwiczenie zapewnia usystematyzowanie informacji przedstawionych podczas stawiania zadań, synchronizację współdziałania, sprawdzenie (kontrolę) zrozumienia sposobu wykonania zadania przez załogi i pododdziały zabezpieczenia (obsługi technicznej statków powietrznych, zabezpieczenia logistycznego), a także wyjaśnienie wątpliwości. Optymalnym rozwiązaniem jest przećwiczenie działania wspólnie z elementem wspieranym wojsk lądowych pod kierownictwem dowódcy odpowiedzialnego za działania w danym rejonie (pasie lub obszarze), ponieważ pozwala to zweryfikować synchronizację działań komponentów (rodzajów wojsk) i wyeliminować ewentualne niezgodności. Gdy zachodzą zmiany w sytuacji operacyjno-taktycznej wpływające na wykonanie zadania, tuż przed jego rozpoczęciem należy przekazać aktualne informacje załogom statków powietrznych.

Kontrola⁶⁴. W trakcie wykonywania zadania dowódca ugrupowania statków powietrznych kontroluje drogę (w miejscu i czasie), porównując drogę rzeczywistą statków powietrznych z drogą nakazaną. Kontrolowana jest także wysokość lotu statków powietrznych na poszczególnych odcinkach trasy. Umożliwia to ugrupowaniu przelot po zaplanowanych standardowych drogach lotniczych dla lotnictwa wojsk lądowych (Slow Aviation Assets Flight Route – SAAFR)

62 Wniosek sformułowany na podstawie obserwacji niekontrolowanych, przeprowadzonych podczas ćwiczeń z wojskami dowódcy 1 BLWL „Marabut '20” i „Marabut '21” oraz ćwiczeń taktyczno-specjalnych dowódcy 56 BLot „Gopło '19” i „Gopło '20”. Vide: *Użycie śmigłowców...*, op.cit., s. 44.

63 Vide: *ATP-49. Use of Helicopters...*, op.cit., s. 2-37; *Użycie śmigłowców...*, op.cit., s. 50.

64 Kontrola jako jedna z funkcji dowodzenia lub jedna z faz cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia polega na ustaleniu stanu rzeczywistego, tj. warunków, sposobów, wyników wykonania postawionych zadań, porównaniu stanu rzeczywistego z celami określonymi w zadaniu (planie), wykryciu przyczyn niezgodności stanu rzeczywistego z zaplanowanym, wskazaniu drogi osiągnięcia sprawności i skuteczności działania. *Leksykon obronności, Polska i Europa*, M. Huzarski, J. Wolejszo (red.), Warszawa 2014, s. 50.



Rys. 3. Przećwiczenie (*rehearsal*) metodą „pieszo latając”.

Źródło: Archiwum autora. Zdjęcie wykonano podczas ćwiczeń taktyczno-specjalnych przeprowadzonych w 1 Brygadzie Lotnictwa Wojsk Lądowych w 2020 roku

i wlot w rejon celu/na rubież otwarcia ognia w nakazanym czasie. Ważne są również kontrola czasu działania ugrupowania nad celem (Time on Target – TOT) oraz kontrola pozycji statków powietrznych w płaszczyźnie poziomej i pionowej w rejonie celu. W tym wypadku pomocni są wysunięci nawigatorzy naprowadzania lotnictwa (Joint Terminal Attack Controller – JTAC), którzy – jeśli są w ugrupowaniu wspieranych wojsk lądowych – kierują działaniami statków powietrznych wykonujących uderzenia w ramach bezpośredniego wsparcia lotniczego. Dzięki temu można skutecznie i terminowo wykorzystać potencjał śmigłowców oraz uniknąć strat od ognia własnych środków obrony powietrznej, z zachowaniem przy tym możliwości wzajemnego wsparcia różnych rodzajów wojsk czy komponentów sił połączonych. Natomiast po każdym zadaniu ogniowym (uderzeniu) załogi statków powietrznych powinny ocenić skutki rażenia celów (Battle Damage Assessment – BDA). Na podstawie tych ocen dowódca ugrupowania, biorąc pod uwagę zagrożenie i dopuszczalny czas pracy nad celem, może podjąć decyzję o powtórnym wykonaniu ataku. Na podstawie BDA dowódcy wspieranych wojsk lądowych mogą podjąć decyzje co do zaniechania lub ponownego wykonania zadania przez śmigłowce eskadry lub grupy zadaniowej LWL czy użycia innych środków walki do ponownego (potęgowania) rażenia celu. Jest to ważne, ponieważ w pewnych sytuacjach niepodjęcie kolejnego działania może spowodować, że trudniej będzie osiągnąć cele operacji. Zakres oceny skutków rażenia przez załogi śmigłowców obejmuje przede wszystkim ocenę fizycznych zniszczeń sił i środków przeciwnika oraz ich stanu, a także strat wśród ludności cywilnej. Jeśli to możliwe,

dokonyuje się oceny prawdopodobnego działania przeciwnika. Ocena zniszczeń fizycznych opiera się na wynikach obserwacji wzrokowej, w tym z użyciem sensorów rozpoznawczych (jeżeli stanowią wyposażenie śmigłowców), oraz interpretacji uzyskanych informacji. Dokonywana jest bezpośrednio przez załogi śmigłowców z powietrza lub przez JTAC, którzy prowadzą obserwację z ziemi w pobliżu rażonego obiektu. Wnioski wynikające z ocen są przedstawiane w meldunkach MISREP i BDA. Dla wspieranych wojsk lądowych stanowią one informacje o tym, czy rażenie spowodowało założone skutki.

Wnioski i rekomendacje

Proces dowodzenia w eskadrach i grupach zadaniowych LWL jest złożony ze względu na wymaganie pełnej integracji LWL ze wspieranymi wojskami lądowymi, różnorodność zadań stawianych pododdziałom LWL, rozległe obszary ich odpowiedzialności oraz różny skład sił lotniczych wydzielanych do zadań.

Cykl procesu dowodzenia na szczęblu eskadr i grup zadaniowych LWL powinien obejmować ustalenie położenia, planowanie oraz stawianie zadań i kontrolę. Oprócz czynności planowania i stawiania zadań w artykule przedstawiono przedsięwzięcia ustalenia położenia oraz kontroli (na etapie przygotowania do zadań, podczas wykonywania zadań i po ich zakończeniu), które w dokumentach normatywnych są pominięte albo poruszane zdawkowo.

Kierując się względami przejrzystości narodowej terminologii lotniczej, w tym dotyczącej dowodzenia LWL, uzasadniono, że AMC powinien być traktowany jako dowódca zadania lotniczego.

Zaakcentowano, że w trakcie planowania działania eskadry lub grupy zadaniowej LWL, są rozważane różne warianty działania, na bieżąco są one oceniane i tylko najlepszy sposób (wariant) działania jest dalej udoskonalany.

Podkreślono, że planem działania eskadry i grupy zadaniowej LWL, stanowiącym rezultat planowania, a zarazem podstawę do wykonywania zadań w warunkach bojowych, jest zbiór informacji planistycznych (zbiór dokumentów pisemnych i graficznych), obejmujący kalkulację czasu wykonania zadania; zestawienie (komunikat) prognozowanych warunków meteorologicznych w czasie zadania; mapę z oceną zagrożeń; zestawienie możliwości systemów uzbrojenia przeciwnika, w tym systemów obrony powietrznej; kartę planu łączności; mapę z trasą lotu; mapę z naniesioną siatką dzielącą rejon celu/lądowiska na partycje; plan działania w rejonie celu; plan unikania w przypadku izolacji oraz kartę konfiguracji statków powietrznych. Wskazano także, że w zależności od specyfiki planowanych zadań powinien on być uzupełniany stosownie do potrzeb, na przykład tabelą załadunku śmigłowców, listą pasażerów, planem awaryjnego przeładunku, planem lądowiska ze strefami lądowania, planem działania na FARP itp.

Doprecyzowano, że w przypadku dużego pododdziału lotniczego (eskadry, grupy zadaniowej LWL) i zadań planowanych do wykonania w kilkudniowym przedziale czasu powinno się sporządzać rozkazy bojowe w formie dokumentu pisemnego, którego załącznikiem będzie plan działania. Zwiększy to świadomość dowódców pododdziałów w eskadrach i grupach zadaniowych LWL oraz załóg lotniczych (wykonawców zadania) sposobu wykonania zadania i wytycznych koordynacyjnych. ■

STRESZCZENIE:

W artykule przedstawiono sposób zorganizowania eskadr i grup zadaniowych lotnictwa wojsk lądowych. Przeanalizowano procedury dowodzenia na szczeblu eskadry oraz grupy zadaniowej lotnictwa wojsk lądowych w aspekcie ich funkcjonalności (zidentyfikowania obszarów wymagających uzupełnienia i udoskonalenia). Omówiono także model procesu dowodzenia oraz dokumenty na szczeblu eskadry i grupy zadaniowej lotnictwa wojsk lądowych niezbędne do wykonywania zadań na polu walki.

SŁOWA KLUCZOWE:

eskadra, grupa zadaniowa lotnictwa wojsk lądowych, śmigłowcowa grupa zadaniowa, dowodzenie, proces dowodzenia

Bibliografia

- AAP-6 (edition 2018). NATO glossary of terms and definitions, Brussels 2018.
- AJP-01(E). *Allied Joint Doctrine*, NSO, Brussels 2017.
- ATP-49. *Use of Helicopters in Land Operations, Edition G Version 1*, NSO, Brussels 2016.
- ATP 3-04.1. *Aviation Tactical Employment*, Headquarters Department of the Army, Washington 2016.
- DD-3.3(B). *Połączone operacje powietrzne*, CDiSZ SZ, Bydgoszcz 2014.
- DD-3.3.2(A). *Bezpośrednie wsparcie lotnicze i izolacja lotnicza w operacji połączonej*, Bydgoszcz 2014.
- Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych DT-3.2.2*, Bydgoszcz 2014.
- FM 3-04. *Army Aviation*, Headquarters Department of the Army, Washington 2020.
- FM 3-04.111. *Aviation Brigades*, Headquarters Department of the Army, Washington 2007.
- FM 3-04.126. *Attack Reconnaissance Helicopter Operations*, Headquarters Department of the Army, Washington 2007.
- FM 3-99. *Airborne and Air Assault Operations*, Headquarters Department of the Army, Washington 2015.
- Glen A., Marud W., *Kontrola przestrzeni powietrznej*, Warszawa 2005.
- Kręcik J., Lewandowski J., *Organizacja dowodzenia na poziomie strategicznym i operacyjnym*, Kraków 2015.
- Kręcik J., *Miejsce dowodzenia w teorii zarządzania*, w: *Podstawy dowodzenia*, J. Kręcik, J. Wołeszo (red.), Warszawa 2007.
- Kręcik J., *Podjęcie decyzji w organizacji wojskowej*, w: *Podstawy dowodzenia*, J. Kręcik, J. Wołeszo (red.), Warszawa 2007.
- Kręcik J., Posobiec J., *Proces dowodzenia*, w: *Podręcznik dowódcy batalionu*, J. Kręcik, J. Wołeszo (red.), Warszawa 2007.
- Laprus M., *Leksykon wiedzy wojskowej*, Warszawa 1979.
- Leksykon obronności, Polska i Europa*, M. Huzarski, J. Wołeszo (red.), Warszawa 2014.
- Lubiejewski S., *Kierunki rozwoju lotnictwa wojsk lądowych*, „Kwartalnik Bellona” 2018, nr 2, s. 62–81.
- Lubiejewski S., *Związek taktyczny lotnictwa wojsk lądowych w operacji obronnej*, Warszawa 2021.
- Mała encyklopedia wojskowa*, t. 1, Warszawa 1967.
- Markowski A., *Nowy słownik poprawnej polszczyzny PWN*, Warszawa 2003.
- Marud W., *Planowanie działań w dowództwie komponentu powietrznego*, w: *Dowodzenie komponentem sił powietrznych w operacji połączonej*, B. Grenda (red.) Warszawa 2012.
- Nowak J., Cieślak E., *Dowodzenie Lotnictwem Wojsk Lądowych*, Warszawa 2004.

Pelc M., *Elementy metodologii badań naukowych*, Warszawa 2012.

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

Posobiec J., *Proces dowodzenia narodowy*, w: *System Dowodzenia*, J. Wołęjszo (red.), Warszawa 2013.

Regulamin działań wojsk lądowych, DWŁąd Wewn. 115/2008, Warszawa 2008.

Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, Warszawa 2001.

Szustek R., Kozłowski K., *Lotnictwo wojsk lądowych w działaniach powietrzno-szturmowych, Studium operacyjne AON*, Warszawa 2001.

Taktyka Lotnictwa Wojsk Lądowych, Poznań 1983.

Użycie śmigłowców w działaniach lądowych, DU-3.3.49(G), Bydgoszcz 2017.

Zasady przygotowywania i opracowywania zasadniczych dokumentów rozkazodawczych, SWP, Warszawa 2002.

Zabłocki E., Marud W., Miodek S., *Standardowe procedury dowodzenia siłami powietrznymi (II.3.6.1.0)*, praca naukowo-badawcza AON, Warszawa 2005.

Article history: Received: 12.02.2021; Reviewed: 7.03.2021; Accepted: 28.12.2021

DOI: 10.5604/01.3001.0015.7900

Corresponding author: Maj Sylwester Lubiejewski, PhD in Eng. (Navigation); 56th Aviation Base in Inowrocław, Poland; ORCID: 0000-0001-7140-8773; e-mail: s.lubiejewski@ron.mil.pl

Cite this article as: Lubiejewski, S., Maj, PhD in Eng. (Navigation), "Commanding at the Level of a Squadron and Army Aviation Task Force". *bellona quart.* 2021(4): 53–72

Policy: The content of the journal is circulated on the basis of the Open Access which means free and limitless access to scientific data.

Competing interests: The authors declare that they have no competing interests.

Table of content URL: <https://kwartalnikbellona.com/issue/12943>

Author's bio: Maj Sylwester Lubiejewski, PhD in Eng. (Navigation)
Chief of Operation Section of the 56th Aviation Base in Inowrocław. A graduate of the Air Force Academy (WSOSP, 2005), National Defense Academy (AON, 2007) and National Defense Academy Postgraduate Studies (2010). A graduate of PhD studies at the Faculty of Management and Command of the War Studies University (ASzWoj, 2021). Participant of the 4th and 12th PMC rotation in Afghanistan and of many national and international exercises in Poland and abroad.



Motywacja utalentowanych żołnierzy zawodowych a system motywacyjny w Wojsku Polskim na przykładzie sił powietrznych

dr Małgorzata Zielińska

ORCID: 0000-0002-3797-7849

e-mail: z_malgosia1@wp.pl

Wojskowe Biuro Badań Społecznych Wojskowego Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa

ABSTRACT:

This article discusses the issue of motivation, a motivation system and dimensions of motivation based on the research in the Polish Air Force. The authoress analyzes her own research she conducted in the 1st Tactical Air Wing and 2nd Tactical Air Wing among 213 talented professional soldiers in the period from May to July, 2015. The research shows that proper motivation processes applied in military strategies affect the attitudes and behaviors of soldiers while they perform their duties as well as influence their comprehensive personal development. The main element of motivation is shaping talents according to personal expectations, a person's value system and self-development. Motivation should be understood as channeling this person's behaviors towards his readiness to take actions, particularly in extreme conditions, in which they often operate the soldiers of elite forces.

KEYWORDS:

motivation, motivation system, motivation process, dimensions of motivation, motivations of talented professional soldiers



© 2021 M. ZIELIŃSKA PUBLISHED BY MILITARY PUBLISHING INSTITUTE, POLAND.

THIS WORK IS LICENSED UNDER THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION-NONCOMMERCIAL-NO DERIVATIVES 4.0 LICENSE

Wstęp

Proces motywacyjny jest to świadome i celowe oddziaływanie na zachowania żołnierzy zawodowych przez stwarzanie możliwości i sytuacji pozwalających na osiągnięcie celów zarówno żołnierzy, jak i wojska. Funkcja motywowania w zarządzaniu wojskiem stanowi wyzwanie dla dowódców jednostek wojskowych, dla Sztabu Generalnego oraz ministra obrony narodowej. Zmotywowani ludzie mogą, ale nie muszą być świadomi motywów, które leżą u podstaw ich zachowania, a motywacja przybiera różne formy i obejmuje procesy umysłowe pobudzające do działania, dokonania wyboru i ukierunkowania właściwych zachowań w relacjach człowiek–służba, człowiek–obiekt¹. Motywacja determinuje zachowania w zmieniającym się środowisku, a motywacja do samorealizacji jest postawą wynikającą z pozytywnej skłonności do osiągnięcia celów życiowych, w tym twórczych, oraz chęci wyróżniania się w grupie. W niniejszym artykule podjęto próbę omówienia motywacji i systemu motywacyjnego w siłach powietrznych oraz pozostałych rodzajach Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

Podstawę do rozważań stanowiły badania własne, które przeprowadzono w okresie od maja do lipca 2015 roku w dwóch jednostkach lotniczych – 1 i 2 Skrzydle Lotnictwa Taktycznego. W sondażu diagnostycznym wzięło udział 213 utalentowanych żołnierzy zawodowych. Respondenci spełniali sześć kryteriów: w opinii dowódcy wyróżniali się podczas służby wojskowej; mieli wiele talentów wojskowych, w tym operacyjno-taktycznych; pełnili służbę w 1 lub 2 Skrzydle Lotnictwa Taktycznego; zwiększali swoje kompetencje wojskowe; postępowali zgodnie z Kodeksem Honorowym Żołnierza Zawodowego Wojska Polskiego oraz doksztalcali się poza służbą wojskową. Badani odpowiadali na pytania zamknięte i otwarte zawarte w ankiecie audytoryjnej. Oprócz elementów strategii zarządzania talentami zbadano także aspekty i rodzaje motywacji utalentowanych żołnierzy zawodowych do służby wojskowej.

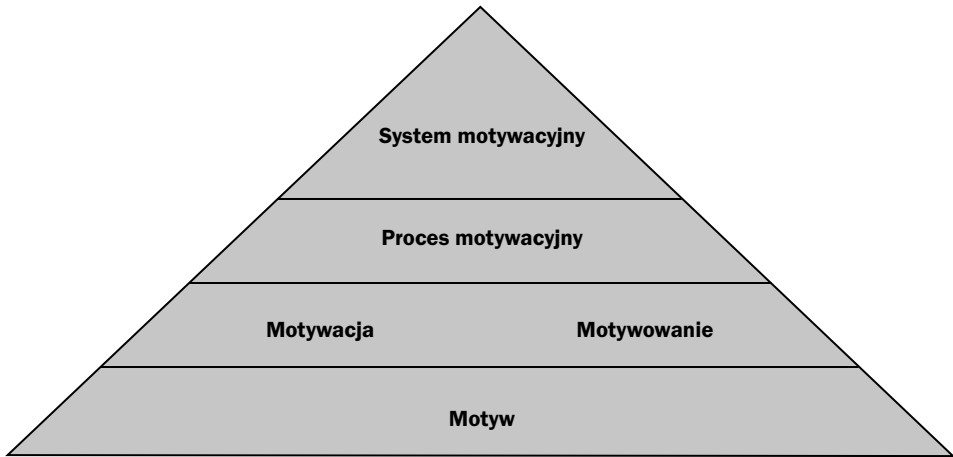
W badaniach przyjęto następującą hipotezę główną: motywacja utalentowanych żołnierzy zawodowych i system motywacyjny wpływają na postawy i zachowania w służbie polskiej armii. Jako pomocnicze sformułowano trzy hipotezy szczegółowe:

- motywacja do realizacji celów wojskowych wpływa na samorealizację oraz rozwój osobowościowy;
- motywacja wpływa na różne formy właściwych zachowań w relacjach człowiek–służba, człowiek–obiekt;
- różnorodność zachowań żołnierzy zawodowych wynika z kilku kluczowych elementów motywacji indywidualno-grupowo-organizacyjnych.

Motywacja i system motywacyjny w świetle literatury przedmiotu

W literaturze przedmiotu pojęcie motywacji jest różnie określane. Najczęściej bywa rozumiane jako stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania. Stanowi wewnętrzny mechanizm, który uruchamia układ motywów ludzkiego postępowania i wchodzi w zakres zainteresowania takich nauk jak: ekonomia, psychologia, socjologia,

1 P.G. Zimbardo, R.L. Johnson, V. McCann, *Psychologia. Kluczowe koncepcje*. Warszawa 2013.



Rys. 1. Hierarchia pojęć związanych z motywacją

Opracowanie własne autorki

pedagogika oraz etyka². Hierarchia pojęć związanych z motywacją została przedstawiona na rysunku 1.

W literaturze przedmiotu są opisane różne sposoby prezentacji zależności pojęć: motyw, motywacja, motywowanie, proces motywacyjny, system motywacyjny. Motywy zostały ulokowane na pierwszym poziomie piramidy hierarchicznej. Motyw jest określany jako stan wewnętrzny i indywidualny, który kieruje sposobem i rodzajem zachowania się w miejscu pracy (służby) i w życiu prywatnym. Mogą pojawiać się motywy zespołowe, ale wtedy mają one charakter zewnętrzny i relacyjny. Wynikają więc z determinant zarówno zewnętrznych, wewnętrznych, jak i indywidualnych. Na drugim poziomie znajdują się motywacja i motywowanie. Motywacją jest nazywany wewnętrzny motyw lub zbiór motywów, które odnoszą się do relacji międzyludzkich w różnych sytuacjach zawodowo-prywatnych. Poziom trzeci i czwarty zajmują odpowiednio proces motywacyjny i system motywacyjny. Proces motywacyjny obejmuje zbiór działań, które są odzwierciedleniem stosowania środków motywacyjnych, po to by zwiększyć wydajność, efektywność oraz kreatywność pracownika (żołnierza). Ma skłonić do urzeczywistniania planów działania różnych organizacji oraz do oddziaływania na pracowników (żołnierzy zawodowych) w taki sposób, by to oni byli inicjatorami wielu pomysłów i innowacyjnych odkryć, w tym innowacji technologicznych, organizacyjnych oraz strategicznych. Przez system motywacji należy rozumieć schemat budowania relacji pracownik (żołnierz)–pracodawca (wojsko), pracownik (żołnierz)–zespół (grupa operacyjno-taktyczna), determinujący osiąganie optymalnych celów indywidualno-innowacyjno-organizacyjnych. Można tę tezę uzupełnić o aspekt zespołowy, ponieważ siła tkwi w grupie, w działaniach utalentowanych pracowników (żołnierzy zawodowych) oraz potencjale, który wynika z przyjętych reguł

2 W. Kozłowski *Zarządzanie motywacją pracowników*, Warszawa 2009, s. 7.

oraz zasad prowadzenia projektów czy procesów, np. technologicznych. Oprócz czynników czysto relacyjnych systemy motywacyjne obejmują również determinanty finansowe.

Według Janusza Reykowskiego³ termin „mtyw” odnosi się do specyficznego stanu wewnętrznego, charakteryzującego się poczuciem spełnienia i gotowością do podjęcia aktywności, czyli napięcia motywacyjnego. Jak twierdzi wielu pracowników, może sugerować przełożonym, że: „ma słabą motywację do realizacji działań bardziej złożonych”, „wykonuję tylko niezbędne minimum”, „jestem zmotywowany(a) do codziennej pracy”, „praca sprawia mi ogromną radość i jest źródłem szczęścia”⁴.

Motywy powstają pod wpływem różnych czynników, takich jak:

- niezaspokojenie potrzeb organicznych;
- niezaspokojenie potrzeb psychicznych;
- pobudzenie wzorców afektywnych: bodźce, które wywołują przykrość;
- działanie czynników zakłócających czynności praktyczne i czynności umysłowe: frustracja, stres, konflikt, a także zagrożenie uznawanych przekonań, norm i wartości (wzbudzając niepokój czy lęk, mogą być źródłem silnych i długotrwałych napięć motywacyjnych);
- sformułowanie zadań – przez inne osoby bądź przez sam podmiot;
- zaktywizowanie zainteresowań;
- zaktywizowanie wartości w wyniku dostrzeżenia, że jakieś cenione przez podmiot wartości są zagrożone albo że strefa wpływu wartości może być poszerzona⁵.

Nieco inaczej motywy definiuje Waldemar Kozłowski⁶, określa je bowiem jako stan psychiczny organizmu wywoływany przez bodziec, wyrażany przez potrzeby, dążenia, aspiracje, instynkty i popędy. Na podstawie literatury przedmiotu oraz własnych badań można stwierdzić, że motywy to stan wewnętrzny, który jest wywoływany przez bodziec lub bodźce, charakteryzujący się poczuciem spełnienia i gotowością do działania. Danuta Kopycińska⁷ motywowanie zdefiniowała jako proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi przez stwarzanie środków do realizacji ich systemów wartości oraz oczekiwań (celów działania), po to by osiągnąć cele motywującego, którym jest przełożony. Proces motywowania ma charakter dwustronny, tzn. jest motywowany na zasadzie sprzężenia zwrotnego, wpływa na decyzje motywującego. Zadania powinny uwzględniać: cechy osobowe pracowników, system wartości (to, co jest dla nich cenne, do czego dążą w toku pracy), doświadczenia pracowników związane z motywowaniem zdobyte we wcześniejszych okresach ich aktywności, a także skutki procesów uczenia się, jakim podlega i człowiek, i organizacja. Natomiast zdaniem Kozłowskiego⁸ motywowa-

3 J. Reykowski *Procesy emocjonalne. Motywacja. Osobowość*, w: *Psychologia ogólna*, T. Tomaszewski (red.) Warszawa 1992, s. 74–76.

4 Ibidem.

5 Ibidem, s. 75–76.

6 W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, Warszawa 2009, s. 14.

7 D. Kopycińska, *Formalny system motywacyjny a motywacja do pracy w polskiej gospodarce*, „Rozprawy i Studia” T. (CLXX) 96, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1992, s. 8.

8 W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją...*, op.cit., s. 1.

nie polega na wpływaniu (pobudzaniu, stymulowaniu) na zachowanie człowieka za pośrednictwem określonych bodźców, które przekształcają się w motywy (pobudki) skłaniające do działania. Zbigniew Ściborek⁹ do podstawowych determinant kształtowania systemów motywowania zalicza: strategię, kulturę organizacji (instytucji), strukturę organizacyjną, specyfikę działalności, otoczenie oraz potencjał kadrowy. Podsumowując, motywowanie w literaturze przedmiotu jest definiowane jako proces oddziaływania na motyw postępowania ludzi zgodnie z ich systemem wartości i oczekiwaniami.

Jeden z głównych problemów badaczy przedmiotowej tematyki dotyczy wewnętrznych mechanizmów, dzięki którym człowiek gospodaruje swoją energią podczas podejmowania i wykonywania czynności. Owo gospodarowanie energią odbywa się za pośrednictwem mechanizmu regulacyjnego, czyli motywacji. Dzięki niej w umyśle człowieka rodzą się dążenia, tendencje do podejmowania czynności ukierunkowanych na cel, czyli intencje. Wcielenie ich w czyn wymaga odpowiedniego zorganizowania czynności i skupienia energii, co stanowi główną funkcję procesu motywacyjnego. Jak twierdzi Jarosław Piwowarczyk¹⁰, czynności motywowane, w odróżnieniu od czynności nawykowych i zewnętrznie sterowanych, mają charakter intencjonalny. Sterowane są przez chęć (czy intencję) osiągnięcia określonego efektu uprzednio przedstawionego w umyśle, czyli celu. Do elementów systemu motywowania zalicza się: treść i warunki pracy, stosunki społeczne, środki przymusu administracyjnego, środki zachęty oraz środki perswazji.

Motywację charakteryzują dwie główne właściwości: kierunek dążeń i siła dążeń. Motywację można opisać dwójako: przez wskazanie celu (lub klasy celów), do których zmierza czynność, bądź przez stan podmiotu (stan motywacyjny, motyw), ze względu na który dane cele były wybierane. Przez siłę dążenia rozumiemy jego większą lub mniejszą zdolność do wyłączania konkurencyjnych dążeń, innymi słowy – to, w jakim dane dążenie kontroluje zachowanie. Dążenie jest tym silniejsze, im trudniej skłonić człowieka do zmiany kierunku podjętej działalności. Im silniejsze dążenie, tym większe są zdolność do wysiłku oraz szybkość i siła reakcji¹¹. Podobnie uważa W. Kozłowski¹². Motywację utożsamia on z każdym wpływem, który wywołuje, ukierunkowuje i ożywia zachowanie człowieka. Obejmuje ona siły (cele, wyniki) tkwiące w człowieku lub oddziałujące na niego, inicjujące i kierujące jego zachowaniem. Proces motywacyjny steruje czynnościami człowieka, tak by doprowadziły one do określonego rezultatu, jakim jest zmiana w fizycznym lub społecznym stanie rzeczy, w sobie samym lub we własnym położeniu. Siła dążeń zależy od atrakcyjności celu i od przekonania o możliwości jego osiągnięcia¹³. Kozłowski¹⁴ definiuje proces motywacyjny jako oddziaływanie na pracowników w różnej formie i różnymi środkami w taki sposób, by ich zachowania były zgodne z wolą kierującego go.

9 Z. Ściborek *Motywowanie w organizacjach publicznych*, Szczytno 2014, s. 135.

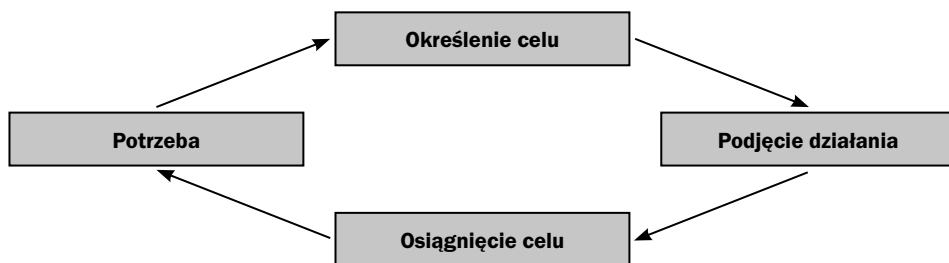
10 J. Piwowarczyk, *Motywowanie zyskiem*, „Personel” 2001, nr 9, s. 24.

11 J. Reykowski, *Procesy emocjonalne...*, op.cit., s. 73.

12 W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją...*, op.cit., s. 14.

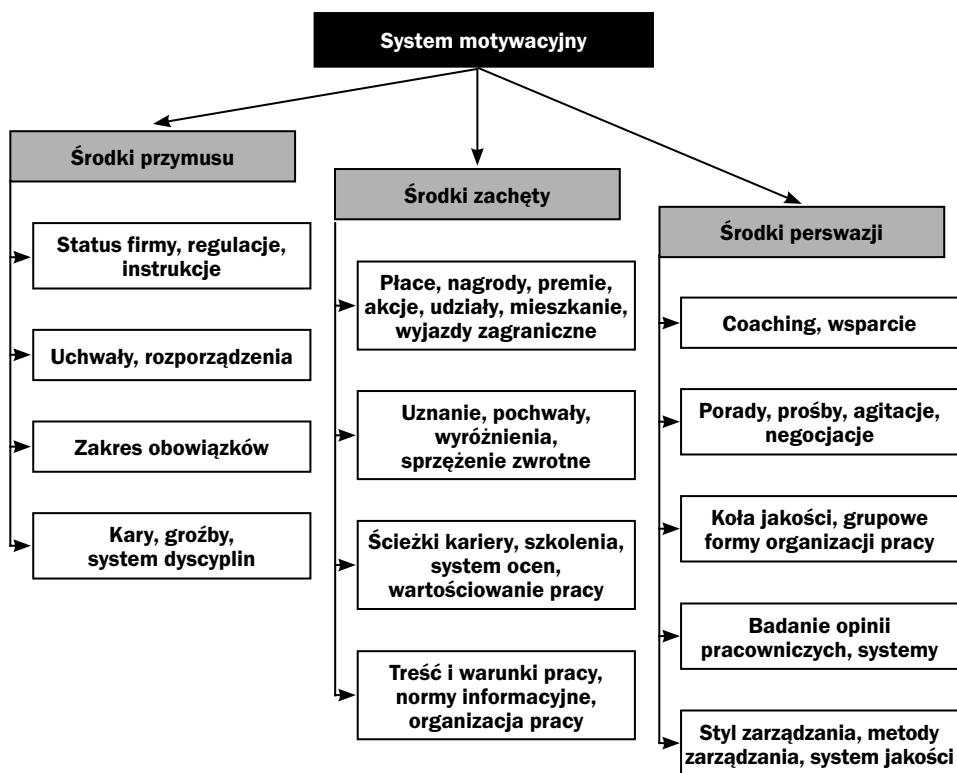
13 J. Reykowski, *Procesy emocjonalne...*, op.cit., s. 71–74.

14 W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją...*, op.cit., s. 14.



Rys. 2. Proces motywacji

Źródło: Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2001, s. 107.



Rys. 3. Rodzaje środków tworzących system motywacyjny w przedsiębiorstwie

Źródło: Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, Warszawa 2009, s. 29.

Tabela 1. Porównanie teorii motywacji w psychologii

Teoria	Podstawowe założenia	Przykłady
Teoria instynktów	procesy biologiczne motywują wzorce zachowań specyficzne dla danego gatunku	migracja ptaków, wędrówki ryb
Teoria popędów	potrzeby wytwarzające popędy, które motywują zachowania dopóty, dopóki nie dojdzie do ich zredukowania	łaknienie, pragnienie
Teorie poznawcze	wiele motywów jest skutkiem percepcji i procesów uczenia się, a nie biologii	umiejscowienie kontroli, potrzeba osiągnięć
Teoria Masłowa	motywy są rezultatem potrzeb występujących w określonym, hierarchicznym porządku	potrzeba szacunku, potrzeba samorealizacji
Teoria Freuda	motywacja jest wynikiem nieświadomych pragnień, które wraz z dojrzewaniem przechodzą zmiany rozwojowe	seks, agresja

Źródło: P.G. Zimbardo, R.L. Johnson, V., McCann, *Psychologia. Kluczowe koncepcje. Motywacja i uczenie się*, Warszawa 2011, s. 67.

Proces motywacji można przedstawić w postaci modelu. Motywację inicjuje świadome lub nieświadome rozpoznanie niezaspokojonych potrzeb. Wywołują one pragnienia osiągnięcia lub zdobycia czegoś i prowadzą do wyboru ścieżki zachowania się. Następnie pojawiają się cele i potrzeba zostaje zaspokojona. W podobnej sytuacji zachowanie może być powtórzone. Jeśli cel nie zostanie osiągnięty, prawdopodobieństwo powtórzenia działania jest mniejsze (rys. 2).

W psychologii i naukach o zarządzaniu istnieje wiele teorii motywacji. W tabeli 1 przedstawiono podstawowe założenia oraz przykłady ich zastosowania w psychologii.

Według D. Kopycińskiej¹⁵ oddziaływanie funkcji motywacyjnej (bodźcowej) powinno polegać głównie na: stworzeniu zachęty do efektywnej pracy, zachęcaniu do podejmowania pracy bardziej odpowiedzialnej i o większym stopniu uciążliwości, stworzeniu zachęty do podwyższania kwalifikacji i umiejętności pracowniczych, zapobieganiu nadmiernej fluktuacji pracowniczej, stworzeniu zachęty do działania kierującego wysilek poszczególnych pracowników wykonawczych i kierowniczych.

Motywowanie odgrywa dużą rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Ekonomisci różnie definiują i określają środki tworzące system motywacyjny (rys. 3). Niezależnie od stosowanej przez nich zróżnicowanej terminologii na określenie systemu narzędzi zachęcających pracowników do wykonywania ustalonych zadań (osiągania celów), wszystkie systemy mają jedną wspólną cechę, mianowicie uznanie, że ich podstawowym elementem oddziałującym są płace. Pełnią one cztery podstawowe funkcje: dochodową, kosztową, społeczną i motywacyjną (bodźcową). Funkcja bodźcowa płacy działa tam, gdzie płaca stanowi środek motywacji zachęcający zarówno kadrę kierowniczą, jak i pracowników do pożądanego działania.

15 D. Kopycińska, *Formalny system motywacyjny...*, op.cit., s. 12.

Tabela 2. Schemat składników wynagrodzenia całkowitego

Rodzaje składników wynagrodzenia	Transakcyjne	Relacyjne
Indywidualnie dostępne	płace stałe i zmienne	szkolenia i ścieżki rozwoju
Uniwersalnie dostępne	świadczenia pracownicze	warunki środowiska pracy

Źródło: J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne*, Warszawa 2021, s. 105; M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Kraków 2009.

Najczęściej przez system motywacyjny rozumie się uporządkowany zbiór narzędzi motywowania i czynników motywacyjnych powiązanych ze sobą, tworzących całość ukierunkowaną na stwarzanie warunków oraz skłanianie pracowników do zachowań organizacyjnych i funkcjonalnych względem celów firmy¹⁶. W. Kozłowski¹⁷ podkreśla, że system motywacyjny stanowi sumę środków motywacyjnych oddziałujących na pracownika, stworzonych przez organizację. Jego efektywność zwiększa się w miarę wzrostu liczby narzędzi motywacyjnych, a także od tego, czy spełnia określone warunki:

- zmienia przekonanie pracowników o stałości pracy na danym stanowisku – pracownicy muszą być elastyczni i mieć świadomość, że w firmie mogą być przemieszczani w zależności od jej potrzeb;
- odchodzi od tradycyjnych form oceny pracowników – wiąże ją ze złożonym charakterem wykonywanych przez nich zadań, niezależnie od indywidualnych kompetencji zatrudnionych osób;
- tworzy system wartościowania człowieka;
- buduje system oceny – uwzględnia nie tylko bieżące działania, lecz także wpływ pracownika na przyszły rozwój firmy;
- zakłada bezpośrednie nagradzanie specyficznych, indywidualnych umiejętności, doświadczenia i kompetencji;
- eliminuje wąskie przedziały w płacach, czyli znacząco różnicuje wynagrodzenia, adekwatnie do rzeczywistego wkładu pracy¹⁸.

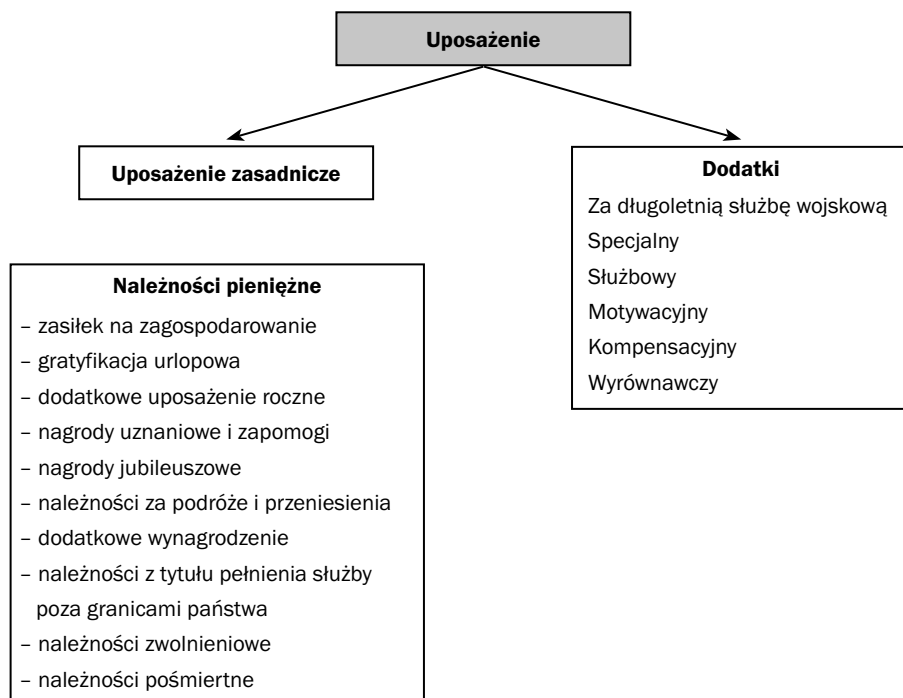
Z finansowego punktu widzenia dobry system motywacyjny ma silne filary transakcyjne i relacyjne. Płace stałe i zmienne stanowią wynagrodzenie zarówno indywidualne, jak i transakcyjne, a świadczenia pracownicze – jedynie grupowe. Relacyjne wynagrodzenie całkowite może wpływać na rozwój indywidualny oraz zespołowy (tab. 2).

Podsumowując, motyw, motywacja, motywowanie, proces motywacyjny oraz system motywacyjny stanowią ważne zagadnienia w naukach o zarządzaniu i jakości, mają duże znaczenie dla zarządzania kapitałem ludzkim. Różnorodność podejść oraz teorii motywacji świadczą o tym, że jest to ważny temat z punktu widzenia nauk społecznych, psycho-

16 L. Kozioł, M. Tyrańska, *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Warszawa 2002, s. 29.

17 W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją...*, op.cit., s. 14.

18 E. Masłyk-Musiał, *Projektowanie systemu motywacyjnego wspierającego transformację firmy*, „Personel” 2003, nr 9, s. 24.



Rys. 4. System uposażeń w Wojsku Polskim

Źródło: Wytyczne Ministerstwa Obrony Narodowej z lat 2017 i 2021.

logicznych i ekonomicznych, dotyczących motywowania jednostek i całych zespołów danego przedsiębiorstwa.

System motywacyjny w Wojsku Polskim

Ze względu na specyficzne zadania żołnierzy system motywacyjny w wojsku odgrywa ogromną rolę. Jednym z istotnych elementów rekrutacji do służby jest właściwe uposażenie. Jego wysokość zależy od stopnia wojskowego, wykształcenia oraz kompetencji niezbędnych do pełnienia określonych funkcji.

Motywowanie utalentowanych żołnierzy zawodowych i stosowanie odpowiednich systemów motywacyjnych stanowią wyzwanie dla dowódców jednostek wojskowych, dla Sztabu Generalnego oraz ministra obrony narodowej. Procesy motywacyjne i ich konstrukcja powinny być modyfikowane zarówno z punktu widzenia zdolności budżetowych, jak i potrzeb indywidualno-grupowych żołnierzy. Uposażenie zasadnicze i dodatki powinny wpisywać się w trendy rynku pracy oraz satysfakcjonować żołnierzy.

Uposażenie żołnierzy zawodowych w polskiej armii w latach 2017–2021 przedstawiono na rysunku 4.

Każdemu żołnierzowi przysługuje dodatek za długoletnią służbę wojskową. Po trzech latach służby wojskowej wynosi on 3% uposażenia zasadniczego i zwiększa się o 1% za każdy rok służby wojskowej. Żołnierze zawodowi otrzymują dodatek specjalny za szczególne właściwości lub warunki pełnienia służby z tytułu: wykonywania lotów; wykonywania bezpośredniej obsługi wojskowych statków powietrznych; pełnienia służby w składzie załóg jednostek pływających marynarki wojennej; wykonywania prac podwodnych z użyciem sprzętu nurkowego; wykonywania skoków ze spadochronem; wykonywania zadań polegających na bezpośrednim fizycznym zwalczaniu terroryzmu lub szkoleniu w tym zakresie w Jednostce Wojskowej nr 2305; wykonywania zadań w związku z wyznaczeniem na stanowisko służbowe w komórce organizacyjnej Ministerstwa Obrony Narodowej, dowództwie rodzajów sił zbrojnych lub w Centrum Szkolenia Wojsk Specjalnych, jeżeli przez łączny okres co najmniej 10 lat żołnierz wykonywał zadania polegające na bezpośrednim fizycznym zwalczaniu terroryzmu lub szkoleniu w tym czasie w jednostce Wojskowej nr 2305; pełnienia służby w Żandarmerii Wojskowej; pełnienia służby w Służbie Kontrwywiadu Wojskowego lub Służbie Wywiadu Wojskowego; wykonywania czynności polegających na rozminowaniu terenu lub jego oczyszczaniu z przedmiotów wybuchowych albo niebezpiecznych; pełnienia służby w warunkach szkodliwych dla zdrowia lub uciążliwych; wykonywania zadań ratowniczych oraz związanych z zapobieganiem skutkom klęsk żywiołowych¹⁹.

Zgodnie z par. 31 pkt 1 *Rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 28 grudnia 2016 r. w sprawie dodatków do uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych* jest przyznawany dodatek motywacyjny o charakterze stałym, ustalony z zastosowaniem mnożników kwoty bazowej: 0,07 – dla posiadających trzecią klasę kwalifikacyjną, 0,10 – dla posiadających drugą klasę kwalifikacyjną, 0,17 – dla posiadających pierwszą klasę kwalifikacyjną i 0,27 – dla posiadających mistrzowską klasę kwalifikacyjną.

Żołnierzowi zawodowemu od dnia objęcia obowiązków na wyższym stanowisku służbowym jest przyznawany dodatek kompensacyjny o charakterze stałym. Wysokość dodatku kompensacyjnego stanowi różnicę między stawką uposażenia zasadniczego należnego żołnierzowi zawodowemu na zajmowanym stanowisku służbowym a stawką uposażenia zasadniczego otrzymywaną na poprzednio zajmowanym stanowisku służbowym²⁰.

W *Rozporządzeniu Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 maja 2004 r. w sprawie dodatku wyrównawczego dla żołnierzy zawodowych pełniących zawodową służbę wojskową na stanowiskach aplikantów, asesorów i sędziów sądów wojskowych oraz aplikantów, asesorów i prokuratorów wojskowych jednostek organizacyjnych prokuratury*²¹ określono, że w przypadku, gdy należne miesięczne uposażenie żołnierza zawodowego

19 *Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 28 grudnia 2016 r. w sprawie dodatków do uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych*, rozdz. 2. Dodatek specjalny. DzU z 2016 r., poz. 2296,

20 Więcej: *Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 28 grudnia 2016 r. w sprawie dodatków...*, op.cit.

21 *Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 maja 2004 r. w sprawie dodatku wyrównawczego dla żołnierzy zawodowych pełniących zawodową służbę wojskową na stanowiskach aplikantów, asesorów i sędziów sądów wojskowych oraz aplikantów, asesorów i prokuratorów wojskowych jednostek organizacyjnych prokuratury*. DzU z 2004 r. nr 135, poz. 1440.

Tabela 3. System uposażeń w polskich siłach zbrojnych
(dane brutto z 2017 i 2021 roku)

Stopień etatowy stanowiska	Grupa uposażeń	Stawka w zł – 2017	Stawka w zł – 2021
Generał	20	15 960	16 830
Generał broni	19B-19	13 660–12 560	14 580–13 480
Generał dywizji	18B-18	11 810–10 860	12 780–11 830
Generał brygady	17B-17	10 210–9460	11 230–10 480
Pułkownik	16C-16	8860–7360	9660–8320
Podpułkownik	15C-15	6790–6090	7850–7170
Major	14C-14	5810–5480	6870–6530
Kapitan	13B-13	5140–4970	6230–6120
Porucznik	12A-12	4840–4780	5910–5870
Podporucznik	11	4720	5 790
Starszy chorąży sztabowy	10	4510	5530
Starszy chorąży	9	4370	5430
Chorąży	8	4230	5330
Młodszy chorąży	7	4110	5090
Starszy sierżant	6	3910	5040
Sierżant	5	3830	4970
Plutonowy	4	3830	4740
Starszy kapral	3	3760	4700
Kapral	2	3690	4660
Starszy szeregowy	1	3270	4180
Szeregowy	1	–	4110

Źródło: Wytyczne Ministerstwa Obrony Narodowej z lat 2017 i 2021.

jest niższe od miesięcznego wynagrodzenia przysługującego na równorzędnym stanowisku, otrzymuje on, z zastrzeżeniem par. 4 ust. 5, miesięczny dodatek w wysokości różnicy między tym wynagrodzeniem a należnym mu uposażeniem na zajmowanym stanowisku służbowym.

System motywacyjny w wojsku zmienił się w latach 2017–2021. Przede wszystkim zwiększyło się uposażenie zasadnicze według grupy uposażeń. Uposażenie zasadnicze i różnorodne dodatki stanowią o atrakcyjności służby zarówno dla kandydatów na żołnierzy, jak i tych, którzy już służą w Wojsku Polskim.

Wymiary motywacji wobec służby wojskowej utalentowanych żołnierzy zawodowych na przykładzie sił powietrznych

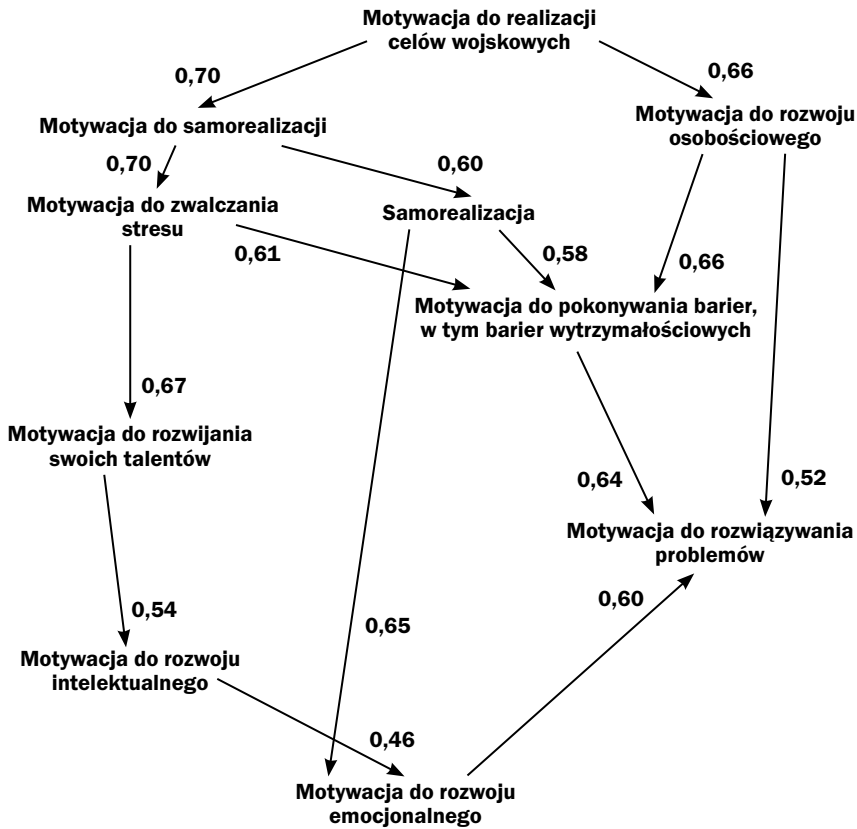
Motywowanie utalentowanych żołnierzy zawodowych w trakcie ich służby wojskowej jest wielowymiarowe i niezbędne do wykonywania zadań operacyjno-taktycznych. W niniejszym artykule przedstawiono tylko dziewięć wymiarów spośród tych, o które pytano w kwestionariuszu ankiety (w nawiasach podano, jaki odsetek ankietowanych deklarował określony wymiar motywacji):

- motywację do zwalczania stresu (70%);
- motywację do rozwiązywania problemów (69%);
- motywację do rozwoju osobowościowego (69%);
- motywację do pokonywania swoich barier, w tym barier wytrzymałościowych (68%);
- motywację do samorealizacji (67%);
- motywację do rozwoju intelektualnego (65%);
- motywację do rozwijania swoich talentów (64%);
- motywację do realizacji celów wojskowych (59%);
- motywację do rozwoju emocjonalnego (56%).

Motywacja do samorealizacji (rys. 5) jest skorelowana ze zmienną samorealizacji utalentowanych żołnierzy zawodowych – 0,60, a z inteligencją – 0,04. Motywacja do samorealizacji jest także związana z motywacją do zwalczania stresu – 0,70 oraz z motywacją do osiągania celów wojskowych – 0,70. Motywacja do rozwoju emocjonalnego utalentowanych żołnierzy zawodowych wykazuje współzależność na poziomie: z motywacją do rozwoju intelektualnego – 0,46, z motywacją do rozwiązywania problemów – 0,60 i z samorealizacją – 0,65. Utalentowani żołnierze zawodowi widzą związek między motywacją do pokonywania barier i motywacją do samorealizacji – 0,58 oraz z inteligencją – 0,14 (najmniej z opisanymi zmiennymi). Motywacja do pokonywania barier, w tym barier wytrzymałościowych, jest skorelowana z motywacją do rozwoju osobowościowego – 0,66 oraz z motywacją do zwalczania stresu – 0,61. U utalentowanych żołnierzy zawodowych wykazano słaby związek między motywacją do rozwoju osobowościowego a inteligencją – 0,10. Ta zmienna silnie koreluje z motywacją do osiągania celów wojskowych – 0,66 oraz z motywacją do rozwiązywania problemów – 0,58.

Można stwierdzić, że osiąganie celów wojskowych motywuje do samorealizacji oraz rozwoju osobowościowego utalentowanych żołnierzy zawodowych. Cele wojskowe są opracowywane przez dowódców, ministra obrony narodowej i prezydenta RP. Są one głównymi wytycznymi do realizacji strategii oraz planów modernizacyjnych Wojska Polskiego.

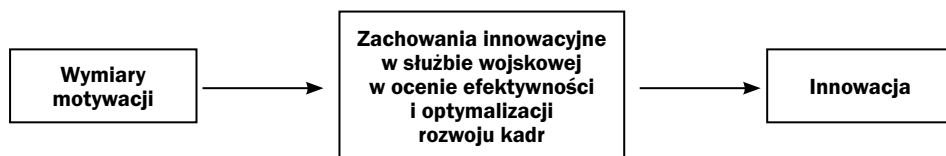
Samorealizacja wynika z motywów wewnętrznych i jest oparta na celach indywidualnych, choć powiązanych z celami grupowo-organizacyjnymi. Zależność celów indywidualnych od zespołowych i organizacyjnych stanowi podstawę do budowania relacji między żołnierzami oraz między żołnierzami a przełożonymi. Możliwość urzeczywistniania swoich marzeń i celów w miejscu służby jest dobrostanem i może być celem zarządzania kapitałem militarnym w jednostkach wojskowych. Powinna także wspomagać działania operacyjno-taktyczne, w tym w czasie misji zagranicznych. Wymiana międzynarodowa oraz uczestnictwo w misjach zagranicznych stanowią nową jakość w Wojsku



Rys. 5. Wymiar motywacji utalentowanych żołnierzy zawodowych wobec służby wojskowej

Źródło: M., Zielińska, *Strategia zarządzania talentami w Siłach Powietrznych RP*, rozprawa doktorska, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2018, s. 111.

Polskim od kilkunastu lat. Utalentowani żołnierze zawodowi mogą więc poznawać wpływ czynników kulturowych na codzienną służbę wojskową, mają możliwości praktycznej nauki języków obcych, szkolenia na najnowocześniejszym sprzęcie wojskowym oraz opracowywania nowinek technologicznych, które wiążą się z posiadaniem patentów. Umiejętność radzenia sobie ze stresem i zwalczanie jego nietypowych skutków są we współczesnym świecie trudnymi zadaniami, ale sprzyjają pokonywaniu barier, w tym barier wytrzymałościowych. Zarówno sprawność fizyczna (pokonywanie barier wydolności), jak i bariery psychologiczno-mentalne są wytycznymi do aktywnego działania i zarządzania kapitałem ludzkim w jednostkach wojskowych. Zwalczanie stresu i jego negatywnych skutków staje się wyzwaniem dla współczesnego utalentowanego żołnierza zawodowego polskiej armii.



Rys. 6. Motywacja utalentowanych żołnierzy zawodowych a postawy proinnowacyjne

Opracowanie własne autorki

Rozwój talentów w wojsku jest wyzwaniem także dla dowódców, którzy w większości do tej grupy należą. Są świadomi, jaką drogę muszą przejść ci, którzy pretendują do elitarnego grona żołnierzy. Talent wiąże się nie tylko z intelektem, lecz także z kompetencjami. Ich rozwijanie jest koniecznością w strukturach wojskowych. Ogromne znaczenie ma rozwój emocjonalny żołnierza. Czynniki stresogenne czy trudne emocje (stany złości, frustracji, zniechęcenia, rozpacz) mogą prowadzić do stresu pourazowego. Przeżycia traumatyczne muszą być rozpoznane przez terapeutów i ukierunkowane na indywidualne sposoby terapii. Głębokie wejście w sferę psychospołeczną i zrozumienie własnej sytuacji ułatwia żołnierzom zawodowym radzenie sobie z sytuacjami stresogennymi.

W naukach o zarządzaniu kapitałem ludzkim ważną funkcję pełnią właściwe procesy motywacyjne. Z analizy udziału ilościowego poszczególnych wymiarów motywacji oraz korelacji między nimi wynika, że najsilniejsze są zależności między motywacją do osiągnięcia celów wojskowych a motywacją do samorealizacji (0,70 – silna motywacja) oraz między motywacją do samorealizacji a motywacją do zwalczania stresu (0,70), natomiast najsłabsze – między motywacją do rozwoju emocjonalnego a motywacją do rozwoju intelektualnego (0,46).

Wymiary motywacji a innowacyjne zachowania utalentowanych żołnierzy zawodowych w siłach powietrznych

Zachowania innowacyjne utalentowanych żołnierzy zawodowych są uwarunkowane procesami motywacyjnymi (rys. 6). Wpływają one na rodzaj zachowania, a także na efektywność i optymalizację rozwoju kadr. Chodzi o motywacje głównie o charakterze technologicznym, indywidualnym, zespołowym, organizacyjnym, w tym naukowym. Prowadzą one do rozwoju struktur wojskowych, implikacji nowego sprzętu wojskowego i broni, samorealizacji, budowania relacji człowiek–obiekt, człowiek–człowiek, człowiek–obiekt–człowiek oraz innych, analizowanych w armiach, przemyśle zbrojeniowym czy w wojskowych uczelniach wyższych.

Na podstawie badań własnych²², którymi objęto grupę utalentowanych żołnierzy zawodowych, wyodrębniono następujące zachowania:

22 M. Zielińska, *Istota innowacyjnego zachowania żołnierzy zawodowych w Siłach Zbrojnych RP*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2021, z. 16, nr 1. s. 29–30.

- militarne (zachowania bojowe, działania w cyberprzestrzeni, precyzyjne działanie w relacji obiekt–człowiek–obiekt, człowiek–obiekt, obiekty–człowiek, precyzyjne reakcje na bodźce wewnętrzne i zewnętrzne, wdrażanie technologii wojskowej, testowanie przewidywanych zmian, dostosowywanie się do zmian technologicznych, logistycznych i organizacyjnych, pozytywna reakcja na zmiany, osiąganie wybitnych rezultatów, zwalczanie skutków stresu);
- indywidualno-grupowe (szerzenie wiedzy, bycie lojalnym i zaangażowanym, profesjonalne zachowania w grupie, bycie życzliwym, działanie zgodnie z intuicją, dyspozycja do działania, szkolenie mniej doświadczonych kolegów, w tym instruktaż, uczestnictwo w szkoleniach wysokospecjalistycznych, grupowe komunikowanie się w ramach zadań operacyjno-taktycznych);
- prorozwojowe (rozwijanie intelektu, ustawiczny rozwój, osiąganie wybitnych rezultatów, rozwijanie się w strukturach wojskowych, dostosowywanie się do zmian, pozytywna reakcja na innowacje, budowanie relacji);
- przeciwdziałanie skutkom długotrwałego stresu – pojawienie się nowych podejść psychologów wojskowych do zarządzania stresem.

Sklassyfikowano również zachowania organizacyjne, takie jak: wdrażanie się w nowe rozwiązania w zarządzaniu i dowodzeniu, stosowanie innowacyjnych praktyk w zarządzaniu kapitałem militarnym i ludzkim, w tym przywództwo i zarządzanie talentami, oraz tworzenie kultury wojskowej.

Motywacja przyczynia się do kreatywnego i innowacyjnego zachowania w Wojsku Polskim, co pozwala w sposób efektywny i optymalny wykonywać zadania operacyjno-taktyczne. Zachowania innowacyjne oraz postawy proinnowacyjne sprzyjają wprowadzaniu innowacji technologicznych, a także organizacyjnych i zespołowych. Osiąganie celów i rozwijanie talentów w dużym stopniu wpływają na wykonanie wysokospecjalistycznych zadań operacyjno-taktycznych.

Zakończenie

Badania psychologiczne i społeczne, wymiary motywacji oraz proinnowacyjne postawy i innowacyjne zachowania – to klucze do optymalnego zarządzania i dowodzenia w polskich siłach powietrznych. Źródło proinnowacyjnych zachowań tkwi w motywowaniu utalentowanych żołnierzy zawodowych w czasie ich służby wojskowej. Plany długoletnie, opracowywane i zatwierdzane przez Ministerstwo Obrony Narodowej, oraz działania dostosowawcze związane z dowództwem armijnym często są podejmowane kosztem indywidualnych celów jednostek. To prowadzi do zachowań stresogennych, stres zaś może paraliżować działania lub motywować do nich²³. Umiejętność zwalczania negatywnych skutków stresu ma duże znaczenie, a w wypadku żołnierzy zawodowych – wręcz ogromne. Radzenie sobie z emocjami nie jest proste, ale staje się niezbędne do prawidłowego funkcjonowania zarówno w jednostkach wojskowych, jak i życiu prywatnym. Pokonywanie

23 W. Daniecki *Talenty w firmie, czyli jak rekrutować i motywować najlepszych*, Warszawa 2015.

granic wytrzymałościowych wymaga ciężkiej pracy nad sobą. Dlatego tak ważnym elementem badań jest motywacja do rozwoju emocjonalnego.

Wnioski teoriopoznawcze

Motywacja wpływa na różne formy właściwych zachowań człowiek–służba, człowiek–obiekt, człowiek–obiekt–człowiek.

Wnioski utylitarne

Motywacja utalentowanych żołnierzy zawodowych i system motywacyjny determinują postawy i zachowania w polskiej armii. Motywacja do osiągania celów wojskowych wpływa na samorealizację oraz rozwój osobowościowy. Różnorodność zachowań żołnierzy zawodowych wynika z kilku kluczowych elementów motywacji indywidualno-grupowo-organizacyjnych.

W niniejszym artykule nie wyczerpano tematu motywacji w polskim wojsku, w tym w siłach powietrznych. Za celowe należy uznać rekomendowanie częstych badań nad motywacją oraz postawami proinnowacyjnymi i zachowaniami innowacyjnymi w polskiej armii. Taki kierunek badań może zwrócić uwagę dowódców jednostek wojskowych, Sztabu Generalnego oraz Ministerstwa Obrony Narodowej na zmiany w planach modernizacyjnych oraz szkoleniowych. ■

STRESZCZENIE:

Artykuł dotyczy problematyki motywacji, systemu motywacyjnego oraz wymiarów motywacji w polskich siłach powietrznych. Autorka analizuje wyniki własnych badań, które przeprowadziła w dwóch jednostkach lotniczych – 1 i 2 Skrzydle Lotnictwa Taktycznego – w okresie od maja do lipca 2015 roku. Uczestniczyło w nich 213 utalentowanych żołnierzy zawodowych. Z badań tych wynika, że właściwe procesy motywacyjne wykorzystywane w strategiach wojskowych wpływają na postawy i zachowania żołnierzy w trakcie wypełniania przez nich obowiązków służbowych oraz na ich wszechstronny rozwój osobisty. Głównym elementem motywowania jest kształtowanie talentów zgodnie z oczekiwaniami człowieka, jego systemem wartości i samorozwoju. Przez motywowanie należy rozumieć ukierunkowanie zachowań człowieka na gotowość do podejmowania działań, zwłaszcza w warunkach ekstremalnych, w jakich niejednokrotnie działają żołnierze wojsk elitarnych.

SŁOWA KLUCZOWE:

motywacja, system motywacyjny, proces motywacyjny, wymiary motywacji, motywacje utalentowanych żołnierzy zawodowych

Bibliografia

Armstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Kraków 2009.

Daniecki W., *Talenty w firmie, czyli jak rekrutować i motywować najlepszych*, Warszawa 2015.

Farndale E. et al., *Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective*, „Journal of World Business” 2014, vol. 49.

Farndale E. et al., *The role of corporate HR function in global talent management*, „Journal of World Business” 2010, vol. 45.

Kopczyńska D., *Formalny system motywacyjny a motywacja do pracy w polskiej gospodarce*, „Rozprawy i Studia” T (CLXX) 96, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1992.

Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, Warszawa 2009.

Kozioł L., Tyrańska M., *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Warszawa 2002, s. 29.

Masłyk-Musiał E., *Projektowanie systemu motywacyjnego wspierającego transformację firmy*, „Personel” 2003, nr 9.

Piowarczyk J., *Motywowanie zyskiem*, „Personel” 2001, nr 9.

Reykowski J., *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*, Warszawa 1986.

Reykowski J., *Procesy emocjonalne. Motywacja. Osobowość*, w: *Psychologia ogólna*, T. Tomaszewski (red.), Warszawa 1992.

Sparrow P.R., Makram H., *What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture*, „Human Resource Management Review” 2015, vol. 25.

Ściborek Z., *Motywowanie w organizacjach publicznych*, Szczytno 2014.

Woźniak J., *Współczesne systemy motywacyjne*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2021.

Zielińska M., *Istota innowacyjnego zachowania żołnierzy zawodowych w Siłach Zbrojnych RP*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2021, z. 16, nr 1.

Zielińska M., *Strategia zarządzania talentami w Siłach Powietrznych RP*, rozprawa doktorska, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2018.

Zimbardo P.G., Johnson R.L., McCann V., *Psychologia. Kluczowe koncepcje*, Warszawa 2013.

Inne źródła

Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 28 grudnia 2016 r. w sprawie dodatków do uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych. DzU z 2016 r., poz. 2296.

Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 maja 2004 r. w sprawie dodatku wyrównawczego dla żołnierzy zawodowych pełniących zawodową służbę wojskową na stanowiskach aplikantów, asesorów i sędziów sądów wojskowych oraz aplikantów, asesorów i prokuratorów wojskowych jednostek organizacyjnych prokuratury. DzU z 2004 r. nr 135, poz. 1440.

Article history: Received: 8.09.2021; Reviewed: 14.12.2021; Accepted: 5.02.2022

DOI: 10.5604/01.3001.0015.7901

Corresponding author: Małgorzata Zielińska, PhD; Military Office of Social Research at the Military Center of Civic Education, Warsaw, Poland; ORCID: 0000-0002-3797-7849; e-mail: z_malgosia1@wp.pl

Cite this article as: Zielińska, M., PhD, "The Motivation of Talented Professional Soldiers vs. Motivation System in the Polish Armed Forces Based on the Research in the Polish Air Force". *Bellona quart.* 2021(4): 73–90

Policy: The content of the journal is circulated on the basis of the Open Access which means free and limitless access to scientific data.

Competing interests: The authors declare that they have no competing interests.

Table of content URL: <https://kwartalnikbellona.com/issue/12943>

Author's bio: Małgorzata Zielińska, PhD
She is a specialist at the Military Office of Social Research in the structure of Military Center of Civic Education and holds a PhD in economy sciences in the area of management sciences. Her research interests focus on management psychology and sociology, human capital management and other subdisciplines of sciences on management, psychology and sociology.



Czynnik ludzki jako zasada sztuki wojennej na przykładzie obrony Lanckorony w 1771 roku

dr Michał Przybylak

ORCID: 0000-0002-6830-2502

e-mail: m.przybylak@akademia.mil.pl

Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa

ABSTRACT:

The article attempts to illustrate the role of the human factor as the principle of the art of war, based on the example of the defense of the castle in Lanckorona in 1771. This skirmish – one of the few victorious for the Polish side during the Bar Confederation of 1768–1772 – is a perfect example of the fact that the weaker party, both quantitatively and qualitatively, can win by creating an advantage in the field of the human factor, especially morale. The author defines the human factor and its components as the principles of the art of war. Then, with the use of historical methods, he describes the course of the short battle of Lanckorona on February 20, 1771, and indicates the moments when the human factor played a decisive role.

The results of the analysis allowed to conclude that it was precisely the factors such as leadership, morale, initiative, creativity and endurance that enabled the weaker Polish defenders to build an advantage, and thus to achieve victory over the Russians.

KEYWORDS:

principles of the art of war, human factor, Bar Confederation, defense of Lanckorona in 1771, Polish-Russian wars



© 2021 M. PRZYBYLAK PUBLISHED BY MILITARY PUBLISHING INSTITUTE, POLAND.
THIS WORK IS LICENSED UNDER THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION-NONCOMMERCIAL-NO DERIVATIVES 4.0 LICENSE

Wstęp

Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o to, jak zwyciężać, nurtowało zarówno teoretyków, jak i praktyków sztuki wojennej już od starożytności. Sun Tzu, Fryderyk II Wielki, Carl von Clausewitz, Ferdynand Foch, Władysław Sikorski – ci teoretycy i przywódcy analizowali przykłady historyczne, by na ich podstawie móc stworzyć bardziej lub mniej uniwersalny katalog praw wojny, z których wypływałyby prawa walki zbrojnej, a z tych zasady sztuki wojennej. Celem ich wyszczególnienia było – także współcześnie kwestia ta jest rozważana – stworzenie warunków do osiągnięcia przewagi i zwycięstwa na polu walki. Chiński teoretyk Sun Tzu za najważniejsze uznał zasady: przewagi, zaskoczenia, inicjatywy, ześrodkowania sił i środków walki oraz ekonomię sił i czynnik ludzki. Carl von Clausewitz, autor dzieła *O wojnie*¹, uważał, że najważniejsze są: przewaga, zaskoczenie, podstęp, skupienie sił w przestrzeni, połączenie sił w czasie, odwód strategiczny, ekonomia sił i czynnik ludzki. Również większość armii starała się stworzyć własne kanony sztuki wojennej. Stany Zjednoczone posługują się zbiorem 11 zasad, do których zaliczają: cel, agresywność, zmasowanie, ekonomię sił, jedność dowodzenia, ubezpieczenie, zaskoczenie, prostotę, ograniczoność, niezmienność i słuszność². Równoważne zestawienia, choć zawierające inne zasady, wypracowały siły zbrojne Rosji, Chin, Indii, Wielkiej Brytanii czy Izraela. Dla polskiej armii katalogiem jest *Regulamin działań Wojsk Lądowych* (RDWL), opublikowany w 2008 roku, w którym wyszczególniono: celowość działań, aktywność, ekonomię sił, manewrowość, zaskoczenie, zachowanie zdolności bojowej oraz czynnik ludzki³.

Duża część zasad pokrywa się lub opisuje te same zjawiska. I trudno się temu dziwić, jest to bowiem rezultat analizy powszechnej historii sztuki wojennej. Wśród najczęściej wymienianych zasad – zarówno w dorobku poszczególnych teoretyków, jak i we współczesnych regulaminach i doktrynach poszczególnych armii – jest czynnik ludzki. Pod różnymi nazwami pojawia się on w dokumentach doktrynalnych między innymi NATO, USA, Wielkiej Brytanii, Izraela, Rosji, Indii, Chin i Polski⁴. W poszczególnych dokumentach ów czynnik jest jednak rozumiany nieco inaczej. W większości utożsamia się go z zapewnieniem i podtrzymaniem odpowiedniego morale oraz jakości przywództwa/dowództwa, choć – na przykład – w polskim RDWL jest ujęty o wiele szerzej i obejmuje również takie elementy jak inicjatywa, kreatywność i wytrzymałość. Podsumowując, zasada sztuki wojennej, jaką stanowi czynnik ludzki, jest powszechnie uznana, ale niejednoznacznie definiowana. Dlatego koniecznością staje się uchwycenie podstawowych właściwości tej zasady przez wskazanie jej realnej wartości dla sił zbrojnych na polu walki oraz poza nim. W niniejszym artykule podjęto tego próbę.

Główny problem badawczy, oparty na analizie obrony Lanckorony w 1771 roku, został zawarty w pytaniu: W jaki sposób czynnik ludzki może wpłynąć na przebieg i wynik starcia zbrojnego? Za pomocne w rozwiązaniu głównego problemu uznano następujące pytania szczegółowe:

1 C. von Clausewitz, *O wojnie*, Lublin 1995.

2 *Joint Publication 3-0. Joint Operations*, Joint Chiefs of Staff, Incorporating Change 1, 22 October 2018, Principles of Joint Operations, s. I-1.

3 *Regulamin działań Wojsk Lądowych*, Dowództwo Wojsk Lądowych, Warszawa 2008, s. 19.

4 J. Lasota, *Zasady sztuki wojennej*, Warszawa 2020, s. 487–490.

- Jak może być definiowany czynnik ludzki jako zasada sztuki wojennej i co on obejmuje?
- Czym charakteryzowała się obrona Lanckorony w 1771 roku?
- Jakie kluczowe elementy składowe czynnika ludzkiego wpływające na przebieg starcia można zidentyfikować podczas obrony Lanckorony?

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie na wybranym przykładzie, jak czynnik ludzki może wpłynąć na przebieg starcia zbrojnego. Tak zakreślony cel oraz pytania pozwalają na postawienie następującej hipotezy badawczej: podczas obrony Lanckorony 20 lutego 1771 roku czynnik ludzki był najważniejszą zasadą sztuki wojennej i pozwolił na wypracowanie przewagi oraz osiągnięcie zwycięstwa.

Wybór przykładu historycznego do omówienia wpływu czynnika ludzkiego na przebieg starcia nie jest przypadkowy. Podczas konfederacji barskiej strona rosyjska i wojska polskie z nią współdziałające miały po swojej stronie niemal wszystkie atuty: przewagę liczebną i jakościową, tj. lepsze i dowodzenie, i wyszkolenie. W zasadzie oprócz zaskoczenia jedynym polem, na którym konfederaci mogli rywalizować z przeciwnikiem, był właśnie czynnik ludzki, choć do rzadkości należały starcia, w których odgrywał on decydującą rolę. Jednym z nich była właśnie obrona Lanckorony 21 lutego 1771 roku. Splot czynników zarówno wzmacniających stronę konfederacką, jak i osłabiających możliwości prowadzenia walki przez Rosjan sprawiły, że słabsi, gorzej uzbrojeni i początkowo zdecydowanie gorzej dowodzeni Polacy potrafili odnieść zwycięstwo nad jednym z najlepszych rosyjskich dowódców w całej historii wojskowości tego narodu – Aleksandrem Wasiljewiczem Suworowem. Jest to więc doskonały materiał do prowadzenia analiz zasad sztuki wojennej, z czynnikiem ludzkim na czele, sposobu prowadzenia obrony z wykorzystaniem umocnień stałych i polowych, a także wpływu terenu na walkę.

Wartość poznawcza analizowanej problematyki wynika przede wszystkim z tego, że dotychczas nikt nie pokusił się o przeanalizowanie starcia pod Lanckoroną z lutego 1771 roku w kontekście sztuki wojennej. Co prawda istnieją opracowania dotyczące tego wydarzenia, jednak są one pisane z myślą o historii Polski (zwłaszcza konfederacji barskiej) i kwestie wojskowe mają w nich drugorzędne znaczenie. Warto podkreślić, że temu w gruncie rzeczy niewielkiemu zwycięstwu – obronie zamku przed nielicznym przeciwnikiem – przypisano nieproporcjonalnie duże znaczenie w dziejach konfederacji i stało się ono podstawą do wyciągnięcia błędnych wniosków co do możliwości wojskowych barszczan.

Z perspektywy sztuki wojennej wartość stanowi samo pochylenie się nad zasadą czynnika ludzkiego, nie cieszy się ona bowiem szczególnym zainteresowaniem autorów. Zasadę tę za podstawową uznają najpotężniejsze armie świata, a mimo to brak kompleksowych opracowań na jej temat. Być może powodem jest rozległość tematyki, jaką muszą uwzględniać badania nad czynnikiem ludzkim. Siłą rzeczy powinny one być interdyscyplinarne i oprócz sztuki wojennej uwzględniać dorobek socjologii, psychologii, a nawet nauk o zarządzaniu. Dlatego dobrym wyjściem wydaje się skorzystanie z metody studium przypadku i na podstawie wybranych przykładów wykazanie, w jaki sposób zasada czynnika ludzkiego wpływała i może wpływać na przebieg walki zbrojnej.

Przegląd literatury

Rozważania nad tematyką niniejszego artykułu należy oprzeć na dwóch różnych obszarach badawczych: historycznym, zwłaszcza w zakresie sztuki wojennej, dotyczącym kwestii konfede-

racji barskiej i obrony Lanckorony, oraz nauk o bezpieczeństwie, które obejmują dorobek z zakresu historii sztuki wojennej, z podkreśleniem roli czynnika ludzkiego. W obu tych obszarach istnieją już opracowania, jednak są one tak szerokie, że przedmiotowa tematyka stanowi jedynie drobną ich część. Dotychczas nie pojawiła się żadna publikacja, która dotyczyłaby tylko obrony Lanckorony w 1771 roku lub czynnika ludzkiego. Tym bardziej więc nie ma opracowania, które łączyłoby te tematy.

Dorobek historiografii konfederacji barskiej jest dość szeroki, ale co symptomatyczne, spośród polskich powstań narodowych najuboższy. Zdecydowanie najlepsza publikacja – *Konfederacja barska* profesora Władysława Konopczyńskiego – stała się już niedoścignionym wzorem opisu historii barszczan⁵. Wśród autorów, którzy opracowali syntezę konfederacji, można wskazać również Władysława A. Serczyka⁶ i Mariusza Jabłońskiego⁷. Ze względu na epizodyczność wydarzeń z lutego 1771 roku nie mogą one zajmować zbyt wiele miejsca w wymienionych pracach, np. Konopczyński obronie Lanckorony poświęcił tylko trzy akapity. O wiele szczegółowiej zagadnienie przedstawiają historycy zajmujący się dziejami regionu. Warto wymienić chociażby Piotra Sadowskiego, który opublikował znakomity artykuł o obronie Lanckorony⁸. Nie tylko dotarł do źródeł z epoki, lecz jako jedyny dowiazał je do terenu, w którym doszło do starcia, co w wypadku analizy przeprowadzanej pod kątem sztuki wojennej jest wartością nie do przecenienia. Do także wartościowych opracowań o charakterze regionalistycznym można zaliczyć periodyk „Kurier Lanckoroński”, którego kilka numerów poświęcono konfederacji barskiej⁹. Oprócz opracowań istnieją również źródła wydane w języku polskim – wspomnienia dowódcy zamku kawalera de La Serre¹⁰ oraz generała Charles’a Dumouriez’a¹¹. Źródła te i opracowania dają niemal pełny obraz przebiegu obrony. I choć nadal istnieją poważne rozbieżności dotyczące zaangażowanych sił, a nawet daty starcia (20 czy 21 lutego 1771 roku), to nie są one tak istotne, by mogły wpłynąć na wnioski z zakresu sztuki wojennej.

Czynnikowi ludzkiemu jako zasadzie sztuki wojennej również do tej pory nie poświęcono osobnego opracowania. Informacje na ten temat znajdują się w publikacjach omawiających zasady sztuki wojennej w całości lub część (istotną, ale jednak wycinek całości) czynnika ludzkiego, jakim jest morale. Ze względu na praktyczny charakter sztuki wojennej najważniejszymi źródłami z pewnością są regulaminy i dokumenty doktrynalne – choćby polski *Regulamin działań Wojsk Lądowych*.

Oprócz aspektu praktycznego sztuka wojenna ma też bogate zaplecze teoretyczne. W odniesieniu do czynnika ludzkiego jest ono jednak ograniczone. Do najważniejszych prac poświę-

5 W. Konopczyński, *Konfederacja barska*, Warszawa 1991.

6 W.A. Serczyk, *Początek końca: konfederacja barska i I rozbiór Polski*, Warszawa 1997.

7 *Konfederacja barska (1768–1772): tło i dziedzictwo*, M. Jabłoński (red.), Kraków 2018.

8 P. Sadowski, *Konfederacja barska w starostwie lanckorońskim*, „Zeszyty Sądecko-Spiskie” 2008, t. 3, s. 52–71.

9 Vide: o dziejach zamku lanckorońskiego: „Kurier Lanckoroński. Pismo Towarzystwa Przyjaciół Lanckorony” 2006, nr 51, s. 1–12.

10 *Pierwsza obrona Lanckorony 20 lutego 1771 r. Opowiadanie dowódcy [sic!], kawalera de la Serre*, w: *Konfederacja barska: wybór tekstów*, W. Konopczyński (red.), Kraków 1928, s. 127–132.

11 *Wojna w Polsce 1770 i 1771, z pamiętników generała Dumouriez*, Pamiętniki z Ośmnastego [sic!] Wieku, t. VI, Poznań 1865, s. 29–31.

conych temu zagadnieniu można zaliczyć dzieła takich teoretyków jak Ardant du Picq¹², Ferdinand Foch¹³ czy Stefan Mossor¹⁴. Warte uwagi są również dzieła Dominika Strasburgera¹⁵ oraz Jacka Lasoty¹⁶. Obaj autorzy w podobnej konwencji – na przykładach z historii sztuki wojennej – starają się wyjaśnić istotę poszczególnych zasad sztuki wojennej. Prac na temat zasad sztuki wojennej ujętej jako całość jest wiele, natomiast nieliczne są publikacje dotyczące poszczególnych zasad. Za najbardziej wartościowe omówienia czynnika ludzkiego można uznać *Making the Military Moral: Contemporary Challenges and Responses in Military Ethics Education*¹⁷ autorstwa Dona Carricka, Jamesa Connelly’ego oraz Davida Whethama, *Leadership in the Trenches*¹⁸ Gary’ego D. Sheffielda, a także monografię *Morale*¹⁹ pod redakcją Mariana Cieślarczyka i Aleksandry Skrabacz. Do tego zbioru należy zaliczyć również dzieło Martina van Crevelda *Siła bojowa*²⁰. Pod wieloma względami jest ono pionierskie, autor w jednym miejscu zebrał bowiem takie czynniki jak charakter narodowy, zarządzanie personelem armii, utrzymanie sprawności bojowej, rotacja, straty medyczne i psychiczne, nagrody i kary oraz rola szeregowych, podoficerów i oficerów. Wszystkie czynniki starał się umieścić w ogólnej ramie społeczeństwa oraz jego stosunku do wojska i żołnierzy. To niezwykle szerokie, interdyscyplinarne spojrzenie z pewnością może być wzorem dla badaczy pracujących nad kwestiami ogólnymi – poziomem strategicznym, a częściowo również operacyjnym. W badaniach nad pojedynczym starciem taki szablon może być pomocny, ale jest ryzyko, że nieco przyćmi on sens starań mających na celu określenie wpływu czynnika ludzkiego na poziomie taktycznym.

Metodologia

W trakcie prac nad tytułowym zagadnieniem korzystano z metodologii nauk o bezpieczeństwie, które obejmują dawny przedmiot badań nauk o obronności, a więc i teorię sztuki wojennej. Za główną metodę uznano studium przypadku, co pozwoliło na przeanalizowanie starcia pod Lanckoroną z 1771 roku z perspektywy czynnika ludzkiego jako zasady sztuki wojennej. Ponadto – ze względu na badanie dziejów konfederacji barskiej – użyto metody historycznej.

Zakres badanej tematyki ograniczono do zagadnień ściśle związanych z obroną Lanckorony 20 lutego 1771 roku, rozpatrywanej przez pryzmat jednej z zasad sztuki wojennej – czynnika ludzkiego. Epizodu tego nie rozpatrywano więc na szerszym tle – sztuki wojennej konfederacji barskiej czy całej historii wojskowej oraz politycznej XVIII wieku. Z tej perspektywy do-

12 A. du Picq, *Studium nad bitwą*, Oświęcim 2012.

13 F. Foch, *Zasady sztuki wojennej*, Oświęcim 2013.

14 S. Mossor, *Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny*, Wrocław 1945.

15 D. Strasburger, *Zasady sztuki wojennej*, Warszawa 1996.

16 J. Lasota, *Zasady sztuki wojennej*, Warszawa 2020.

17 D. Carrick, J. Connelly, D. Whetham, *Making the Military Moral: Contemporary Challenges and Responses in Military Ethics Education*, London 2013.

18 G.D. Sheffield, *Leadership in the Trenches: Officer-Man Relations, Morale and Discipline in the British Army in the Era of the First World War*, London 2000.

19 M. Cieślarczyk, A. Skrabacz, *Morale. Cz. I. Teoretyczne i metodologiczne aspekty badania zjawiska morale*, Warszawa 2016.

20 M. van Creveld, *Siła bojowa. Wehrmacht i US Army w latach 1939–1945*, Warszawa 2021.

konano również przeglądu literatury. Skoncentrowano się na wyszukaniu publikacji (źródeł i opracowań) dotyczących z jednej strony kwestii czynnika ludzkiego jako zasady sztuki wojennej, a z drugiej starcia pod Lanckoroną. Za największe ograniczenie badawcze uznano brak świadectw strony rosyjskiej, która nieudany szturm zamku lanckorońskiego potraktowała za tak nieznaczny epizod – jedną przegraną pośród wielu zwycięstw – że nie znalazł on swego miejsca w żadnym kompleksowym opracowaniu ani źródle.

Czynnik ludzki wśród zasad sztuki wojennej

Podstawy teoretyczne czynnika ludzkiego są niezbyt szerokie. W zasadzie większość autorów zrównuje go z morale, które już samo w sobie jest pojęciem nieprecyzyjnym i trudno definiowalnym. Clausewitz morale rozumiał jako talent wodza, cnoty wojskowe oraz ducha narodu i wojska, jako ducha, który przenika cały żywioł wojenny oraz niezrozumiałą wolę dumnego ducha²¹. Podobne stanowisko prezentowali Ferdynand Foch²² i Józef Piłsudski – obaj byli zdania, że to właśnie duch i morale są najważniejszymi czynnikami zwycięstwa. Foch wygraną określał jako upadek ducha u pokonanego²³. Współcześnie morale oceniane i budowane jest z mniejszych czynników. W Siłach Zbrojnych RP są to [...] *postawy w służbie, przekonanie o słuszności działania, zwartość i spójność, postawy zewnętrzne w kontaktach z ludnością cywilną, poziom dyscypliny wojskowej i pozasłużbowej, realizacja zasad sprawowania władzy dyscyplinarnej*²⁴.

Amerykanie za podstawowe składniki morale uznają honor (uczciwość, godność, właściwe odnoszenie się do innych, dojrzałość, poświęcenie, zaufanie, odpowiedzialność, umiejętność pracy w zespole), odwagę [rozumieją ją szerzej (ang. *courage*) – jako siłę duchową, moralną i fizyczną] oraz zobowiązanie (właściwe pojmowanie obowiązków służbowych, mistrzostwo i profesjonalizm). Sojusz Północnoatlantycki utrzymanie morale uznaje za jedną z zasad prowadzenia operacji międzynarodowych i sojuszniczych. *Dowódcy powinni nadać swoim podwładnym tożsamość, promować poczucie własnej wartości, inspirować poczuciem wspólnego celu i jedności wysiłku oraz dawać im osiągać cele. Wysokie morale zależy od dobrego przywództwa, które inspirować odwagę, energię, determinację i troskę o podległy personel*²⁵. W armii francuskiej oznakami wysokiego morale są: odwaga, inicjatywa, uporczywość w wykonywaniu zadań, dyscyplina, koleżeństwo, wiara w powodzenie akcji oraz dynamizm w działaniu, do brawury włącznie. Natomiast niskie morale według Francuzów ma się cechować: biernością, ucieczkami, wzrostem liczby konfliktów społecznych oraz agresją wewnątrz oddziału/pododdziału²⁶. Jak widać, w armiach amerykańskiej i francuskiej morale jest pojmowane szerzej niż w armii polskiej i zbliża je do definicji zawartej w RDWL. Mówi ona, że czyn-

21 C. von Clausewitz, *O wojnie*, op.cit., s. 153.

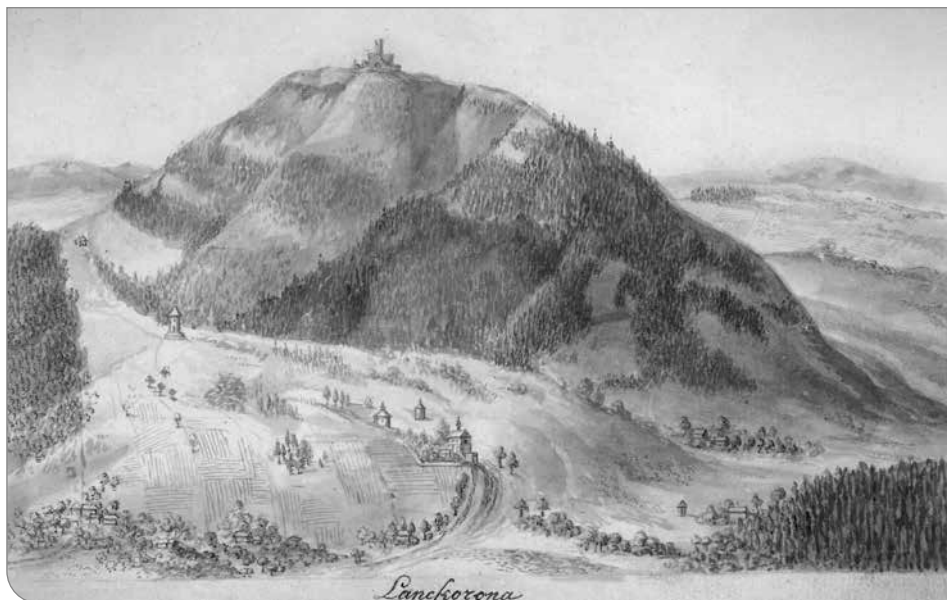
22 Ł. Przybyło, *Doktryny wojenne. Historia i ocena*, Warszawa 2018, s. 143–165.

23 F. Foch, *Zasady sztuki...*, op.cit., s. 3.

24 Rozkaz Szefa Sztabu Generalnego WP nr 111 z dn. 25.05.1995 r. w sprawie oceny morale i dyscypliny SZ RP oraz mel-dowania o wszczętych postępowaniach karnych, wypadkach wojskowych i losowych. Szt. Gen. 111/1995.

25 *Allied Joint Doctrine, AJP-01(D)*, North Atlantic Treaty Organization, Washington 2010, s. 1-8.

26 M.J. Dyrda, *Psychospołeczne uwarunkowania morale w siłach zbrojnych*, Warszawa 2014, s. 105.



Rys. 1. Widok zamku w Lanckoronie około 1800 roku

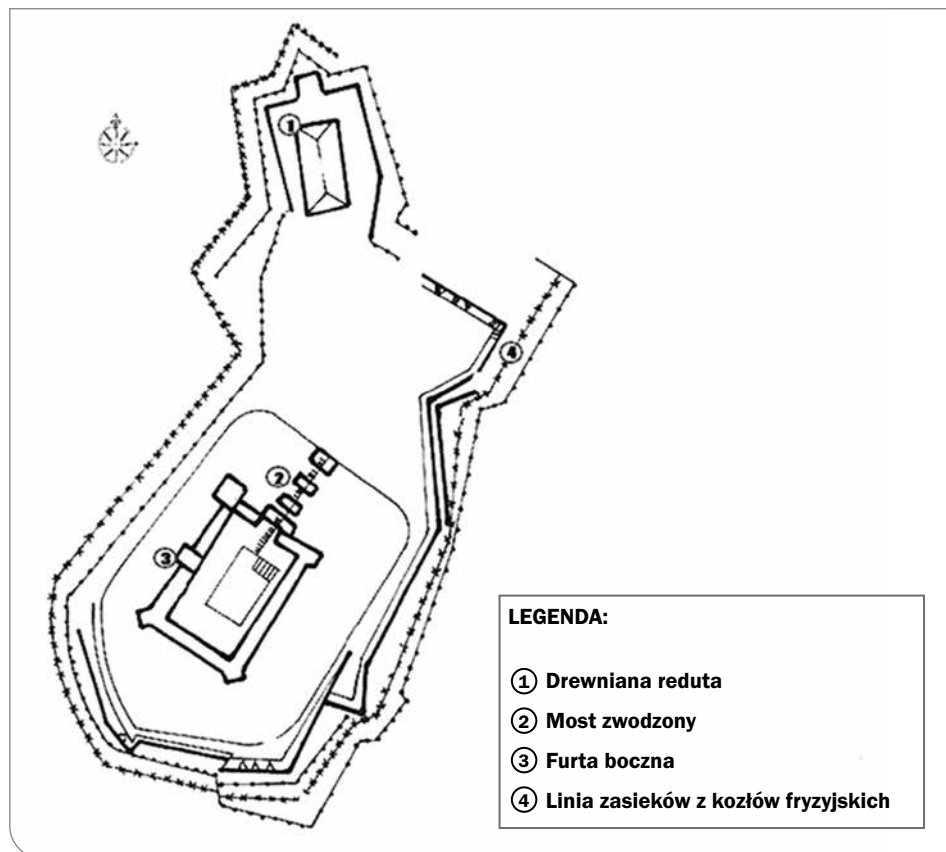
Źródło: *Lanckorona*, Jagiellońska Biblioteka Cyfrowa, [online], <https://jbc.bj.uj.edu.pl/dlibra/publication/655359/edition/754112> [dostęp: 7.12.2021].

nik ludzki to [...] *jedna z zasad sztuki wojennej odnosząca się do podmiotu ludzkiego i obejmuje: przywództwo, morale, inicjatywę, kreatywność, wytrzymałość*²⁷.

Większość przytoczonych definicji wskazuje, że czynnik ludzki osiąga się przez składowe, takie jak: przywództwo, inspirowanie (dawanie przykładu), przejawianie inicjatywy, wytrzymałość fizyczna i psychiczna, troska o wewnętrzną spójność w oddziale/pododdziale (w tym troska o podwładnych i przełożonych) oraz przekonanie o słuszności własnego postępowania. Do tego katalogu można włączyć jeszcze wiele innych cech i właściwości: indywidualne cechy psychiczne głównych dowódców i żołnierzy, charakter narodowy i relacje wojska ze społeczeństwem, tradycje wojskowe, właściwy dla każdej armii system nagród i kar (w tym odznaczeń), wyszkolenie pojedynczego żołnierza i pododdziałów/oddziałów, jakość uzbrojenia, poziom opieki medycznej, poziom zakwaterowania i wyżywienia, a nawet tak zmienne cechy jak pogodę czy samopoczucie danego dnia. Z punktu widzenia teorii sztuki wojennej takie rozwijanie czynnika ludzkiego i obudowywanie go kolejnymi atrybutami należy uznać za bezcelowe. Przymiotów i zmiennych wpływających na zachowanie się żołnierzy na polu walki i poza nim jest tak wiele, że trudno wymienić wszystkie.

Lepszy sposób analizy wpływu czynnika ludzkiego na poszczególne starcia, bitwy czy operacje zaproponowali D. Strasburger i J. Lasota. Obaj autorzy rolę tej zasady starali się wykazać za pomocą metody studium przypadku. I choć jest to droga trudniejsza, wymagająca szer-

27 *Regulamin działań Wojsk Łądowych*, Dowództwo Wojsk Łądowych, Warszawa 2008, s. 20.



Rys. 2. Zamek w Lanckoronie – plan zamku i jego fortyfikacji z 1772 roku z najważniejszymi elementami

Opracowanie własne autora na podstawie: J. Marszałek, *Katalog grodzisk i zamczysk w Karpatach*, Warszawa 1993, s. 214.

szego spojrzenia, to w przypadku czynnika ludzkiego najwłaściwsza. Aby jednak takie rozważania nie odbiegły zanedo od zakładanego celu, warto wprowadzić kryteria oceny. Z perspektywy rozważanej tematyki – obrony Lanckorony w 1771 roku – zasadne wydaje się oparcie analiz na definicjach zawartych w *Regulaminie działań Wojsk Lądowych*. Wskazywanie poszczególnych elementów, jakie można zakwalifikować do zakresu pojęciowego czynnika ludzkiego jako zasady sztuki wojennej, musi dotyczyć podmiotu ludzkiego oraz mieścić się w pięciu kategoriach: przywództwie, morale, inicjatywie, kreatywności oraz wytrzymałości.

Obrona Lanckorony w 1771 roku

Konfederacja barska, która została zawiązana w podolskim Barze 29 lutego 1768 roku, nadal nie jest jednoznacznie oceniana. Część badaczy widzi w niej pierwsze polskie powstanie na-

rodowe skierowane przeciw rosyjskiej dominacji²⁸, a część ostatni rokosz szlachecki, a więc ruch wsteczny i szkodliwy²⁹. Niezależnie od oceny historyków konfederacja jest jednym z najciekawszych przykładów europejskich działań partyzanckich, nieregularnych i przeciwpartyzanckich w XVIII wieku. Na szczególną uwagę historyków wojskowości zasługują zwłaszcza rosyjskie i polskie próby stłumienia ruchu barskiego.

W okolicach Lanckorony do pierwszych wystąpień doszło już kilka miesięcy po rozpoczęciu konfederacji. 27 lipca 1768 roku z zamku (rys. 1) i miasta uszedł oddział księcia Marcina Lubomirskiego. Ściągał go rosyjski major Aleksiej Gendre i dopadł następnego dnia. Podczas walk z tego potyczki pod Makowem Podhalańskim około 330 rosyjskich kawalerzystów doszczętnie rozbiło 350 konfederatów. Z pogromu uszedł jedynie Lubomirski z kilkoma ludźmi³⁰. W pierwszych kilkunastu miesiącach w samej Lanckoronie i jej okolicach nie dochodziło do poważniejszych starć, mimo że w tym rejonie przebywały luźne oddziały, które próbowały, bez większych skutków, prowadzić wojnę szarpaną. Ożywienie działalności antyrosyjskiej w tym rejonie było związane z nową koncepcją konfederacji, zaproponowaną i przeforsowaną przez francuskiego pułkownika Charles'a Dumourieza. Zgodnie z jego poglądami konfederaci powinni działać głównie piechotą i artylerią z wykorzystaniem rozbudowanych twierdz³¹. W najbliższej okolicy Krakowa miały to być Tyniec i Lanckorona. Już jesienią 1770 roku konfederaci uzyskali wolny dostęp do zamku, jednak do stycznia następnego roku nie zrobili nic, by wzmocnić walory obronne przyszłej twierdzy. Sytuację zmieniło dopiero przybycie pułkownika de La Serre, mianowanego przez Józefa Miączyńskiego komendantem zamku. W kolejnych dniach francuski inżynier i jego towarzysze (majorowie Duclos i Despréz przeprowadzili rekonesans oraz stworzyli projekt umocnienia zamku) utworzyli skromną załogę oraz rozpoczęli prace fortyfikacyjne³².

Pułkownik de La Serre podjął ważną decyzję o rozpoczęciu budowy drewnianej reduty na najbardziej eksponowanej, wschodniej części grzbietu wzgórza zamkowego. Wszystkie prace były wykonywane w niesprzyjającej zimowej aurze przez okolicznych chłopów pańszczyźnianych. Do 20 lutego 1771 roku powstał zarys fos i fortyfikacji w typie kleszczowo-bastionowym (rys. 2).

Mimo prac fortyfikacyjnych najsilniejszą częścią twierdzy nadal pozostawał średniowieczny zamek z mostem zwodzonym, otoczony fosą. Cały obóz na górze zamkowej został otoczony kozłami fryzyjskimi, a od północy był ubezpieczony drewnianą redutą (rys. 3). Dodatkowe przeszkody dla przeciwnika stanowiły też zabudowania Lanckorony oraz doskonałe położenie na stromym szczycie wzgórza³³. Góra zamkowa, o wysokości 545 m n.p.m., w XVIII wieku była w większości bezdrzewna, co zdecydowanie działało na korzyść obrońców. Załogę stanowiło około 80 strzelców i kanonierów, artyleria składała się z kilku armat o niewielkich wagomiarach. Po południu 20 lutego do Lanckorony wraz z 400 kawalerzystami przybył

28 Vide: W. Konopczyński, *Konfederacja barska*, Warszawa 1991.

29 Vide: P. Jasienica, *Rzeczpospolita Obojga Narodów. Dzieje agonii*, Warszawa 1983.

30 W. Konopczyński, *Konfederacja barska...*, s. 80–81.

31 P. Sadowski, *Konfederacja barska w starostwie...*, op.cit., s. 54.

32 de La Serre, *Pierwsza obrona Lanckorony 20 lutego 1771 r. Opowiadanie dowódcy, kawalera de la Serre*, w: *Konfederacja barska: wybór tekstów*, W. Konopczyński (red.), Kraków 1928, s. 129–130.

33 P. Sadowski, *Konfederacja barska w starostwie...*, op.cit., s. 55.

marszałek konfederacji hrabia Józef Miączyński, który zajął kwatery w mieście. W pobliżu przebywał generał Antoni Szyca, który dowodził kilkudziesięcioma huzarami.

Nad ranem 20 lutego pogoda była wyjątkowo niesprzyjająca. Mróz, głęboki śnieg oraz oblodzenie wzgórz sprzyjały obronie, jednak dużym utrudnieniem była gęsta mgła, zaścielająca pobliskie doliny. Przed południem tego dnia pułkownik de La Serre zdał Miączyńskiemu raport z postępu prac fortyfikacyjnych³⁴. W tym samym czasie pod miasto podszedł generał Aleksander Suworow, który – jak relacjonował de La Serre – prowadził około 1800 żołnierzy³⁵ (1000 piechoty i 800 jazdy), a według samych Rosjan niecałe 150³⁶. Trudno rozstrzygnąć, która liczba jest bliska prawdzie. Z pewnością Lanckorona nie oparłaby się prawie dwóm tysiącom Rosjan, z drugiej strony jednak nieprawdopodobne wydaje się organizowanie wyprawy przeciw ważnej twierdzy, przez teren opanowany przez przeciwnika, ze 150 ludźmi. Zapewne obie te wartości są tak samo bliskie prawdy o realnej liczebności wojsk rosyjskich, ale ich sprawdzenie nie jest i zapewne nie będzie już możliwe. Można założyć, że Rosjanie przewyższali – i to znacznie – załogę zamku lanckorońskiego zarówno pod względem liczebnym, jak i jakościowym. Piotr Sadowski podaje, że zamku broniło 97 konfederatów, a próbowało go zdobyć 1500 Rosjan³⁷.

Suworow prowadził swoje siły szybkim marszem z Krakowa (sam przybył do Wieliczki z Sandomierza 19 lutego) z zamiarem zaskoczenia przeciwnika i zdobycia rozbudowującej się twierdzy, zanim ta stanie się poważniejszym oparciem dla konfederatów. Rosyjski generał lekceważył Polaków – jego dotychczasowe doświadczenia w walce z nimi wskazywały, że nie są oni trudnym przeciwnikiem na polu walki. Początkowo potwierdziła to niefrasobliwość Miączyńskiego, który zaniedbał zarówno organizacji rozpoznania, jak i ubezpieczenia oraz dał się łatwo zaskoczyć. Tuż przed południem Polacy dostrzegli zbliżającą się od północnego wschodu kolumnę. Początkowo obrońcy nie rozpoznali trafnie zbliżających się wojsk (pierwszy spostrzegł je podoficer dozorujący prac na zamku)³⁸. Pewność dały dopiero uciekające w popłochu pikiety konfederatów. Na sam widok przeważającego przeciwnika Miączyński wydał rozkaz do pospiesznego odwrotu: [...] *ledwo zdążył posadzić na koń swe wojsko i ująć w wąwozy na wyżynę zatorską. Piechota jego ledwo zdążyła ukryć się w największym zamieszaniu na zamku*³⁹. Suworow z impetem wpadł do opustoszałego miasta i zdobył je bez najmniejszego oporu. Nie dawszy wytchnąć ani obrońcom, ani swojej piechocie (kawaleria rosyjska pozostała pod miastem, by osłaniać własną piechotę przed jazdą hrabiego Miączyńskiego i generała Szycy), z marszu rzucił ją do szturm na górę zamkową i polskie pozycje. Rozgrzani pierwszymi sukcesami grenadierzy, mimo trudnego terenu (prowadzili szturm na oblodzoną górę) z łatwością przełamali obronę konfederatów. Po sforsowaniu zasieków z kozłów fryzyskich zdobyli dwa działa na szanicach, odcięli redutę i wyszli na płaski teren pod samym zamkiem. Konfederaci, straciwszy całą artylerię, cofnęli się w nieładzie do zamku. Pułkownik de La Serre nakazał podnieść most zwodzony, czym uniemożliwił pościg. Był to kluczowy

34 de La Serre, *Pierwsza obrona Lanckorony...*, op.cit., s. 129.

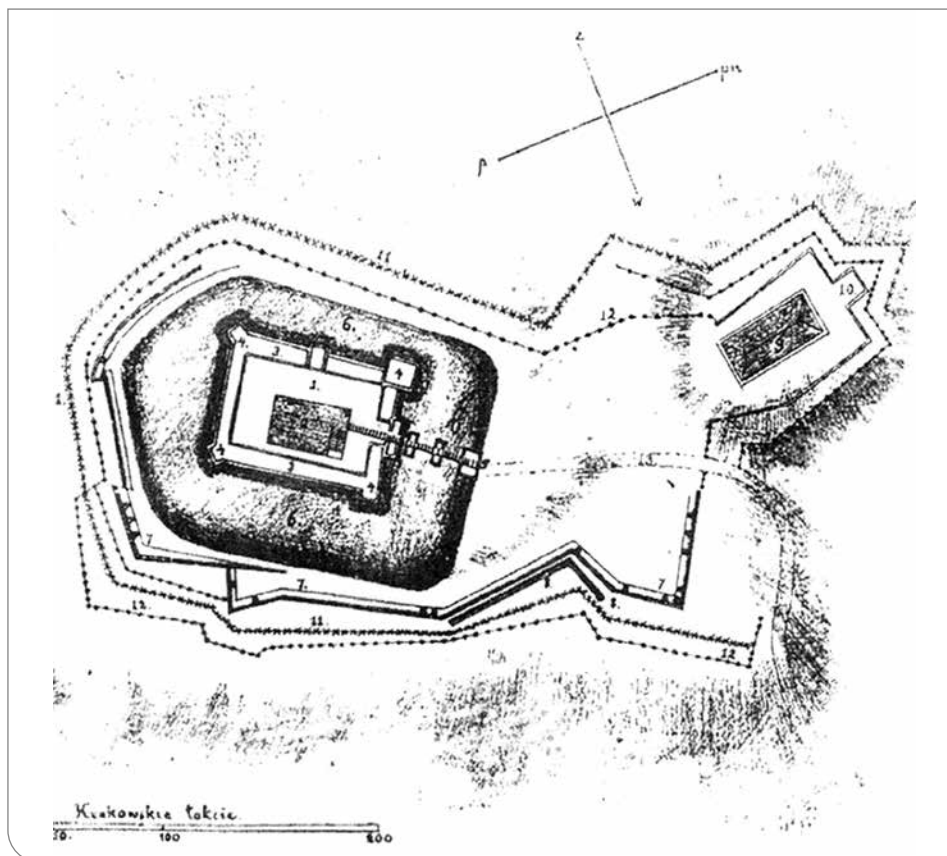
35 Ibidem, s. 130.

36 W. Miączyński, *Dziennik zdarzeń w mieście Krakowie w czasie Konfederacji Barskiej*, Kraków 1911, s. 60.

37 P. Sadowski, *Konfederacja barska w starostwie...*, op.cit., s. 56.

38 de La Serre, *Pierwsza obrona Lanckorony...*, op.cit., s. 129.

39 Ibidem, s. 130.



Rys. 3. Plan zamku lanckorońskiego z zaznaczeniem poszczególnych dzieł fortyfikacyjnych

Źródło: *Obrona Lanckoronny* (20 lutego 1771–8 maja 1772), *Twoja Historia* [online], <https://twojahistoria.pl/encyklopedia/leksykon-bitew/obrona-lanckoronny-20-lutego-1771-8-maja-1772>, fot. Kazimierz Kaszewicz/domena publiczna [dostęp: 6.12.2021].

moment całego starcia – konfederaci powstrzymali pierwszy impet Rosjan i zyskali czas potrzebny na reorganizację nadwyreżonych szybką klęską szeregow.

Po podniesieniu mostu pułkownik de La Serre – jak wynika z jego relacji – *przemówił do wojska, by znów je natchnąć odwagą*⁴⁰. Trwała ożywiona wymiana ognia, w której Polacy dzięki lepszym pozycjom uzyskiwali coraz większą przewagę. Ostrzałem z murów w krótkim czasie wyeliminowali większość rosyjskiej kadry oficerskiej. Trafieni zostali kapitan Dittman, porucznicy Półdacznikow, Arcybaszew i Mordwinow oraz syn Suworowa⁴¹, sam generał rów-

40 de La Serre, *Pierwsza obrona Lanckoronny...*, op.cit., s. 130.

41 Postać ranionego pod Lanckoroną syna Aleksandra Suworowa często pojawia się w źródłach i opracowaniach, przytacza ją np. Piotr Sadowski. Nie można jej jednak traktować jako pewnik – w oficjalnych biografiach Suworowa nie ma wzmianki o synu urodzonym przed 1784 r., kiedy to na świat przyszedł Arkady Aleksandrowicz Suworow.

niez odniósł ranę⁴². Dwie czołowe kompanie rosyjskie zostały pozbawione dowództwa i kłębiły się pod murami zamku, nie mogąc go zdobyć bez własnej artylerii. Tym samym Suworow stracił inicjatywę, co skrzętnie wykorzystał de La Serre. Podzielił swoje siły na dwie grupy: większą (65 ludzi), pod jego dowództwem, miała kontratakować wprost przez opuszczony most, a mniejsza (15 ludzi), z majorami Duclosem i Desprézem na czele, miała wyjść przez boczną furtę (prawdopodobnie zachodnią) i zaatakować przeciwnika z flanki.

Natarcie na bagnety, wzmocnione dodatkowym manewrem lewego skrzydła, zostało uwięzione powodzeniem. Zdezorganizowani brakiem oficerów, Rosjanie po krótkiej i chaotycznej walce wycofali się w dół zbocza, do miasta. Konfederatom udało się odbić wszystkie działa i odtworzyć pierwotną linię obrony. De La Serre w swojej relacji podaje, że Polacy dokonywali cudów męstwa, od godziny 18 aż do momentu wycofania się Suworowa⁴³. P. Sadowski przedstawia sytuację po zwycięskim kontrataku nieco inaczej: [...] *cała sprawa pod zamkiem trwała zapewne nie więcej jak trzy kwadranse. [...] O zmierzchu przystał bowiem Suworow do zamku „oficera z trębaczem” i wezwaniem do honorowej kapitulacji, które dowódca obrony odrzucił. Po zapadnięciu ciemności Despréz z 10 ludźmi przeprowadził wypad, podpalając stojące między miastem i zamkiem stodoły folwarczne, które w razie ponownego szturm mogły dać nieprzyjacielowi oparcie*⁴⁴. Konfederaci przygotowywali się na kolejny szturm – trafnie wybrali punkt ciężkości i przenieśli w to miejsce wszystkie działa. Ale Rosjanie nie zdecydowali się na kolejny atak. Pobity i zniechęcony Suworow około godziny 22 wycofał się z Lanckoronu i ruszył w stronę Krakowa.

Straty w tym krótkim, lecz intensywnym starciu nie zostały z całą pewnością ustalone. Po stronie polskiej wyniosły 11 ofiar (w tym kapitan Budwiłowicz i francuski porucznik). Problemem pozostaje określenie uszczerbków w szeregach rosyjskich. Pułkownik de La Serre podaje, że wyniosły one 400–500 poległych lub rannych⁴⁵, generał Suworow zaś przytacza liczbę 19 zabitych i 7 rannych. Oba te szacunki z pewnością nie są dokładne i prawdziwe, choć należy podkreślić, że de La Serre bardziej gloryfikował swoje zwycięstwo, niż Suworow tuszował własną klęskę.

Oczywistym skutkiem starcia było utrzymanie twierdzy w Lanckoronie w rękach barszczan. Ogromnym sukcesem było również odparcie generała (późniejszego marszałka) Aleksandra Suworowa – jednego z najzdolniejszych rosyjskich dowódców XVIII wieku. To niewielkie starcie miało jednak o wiele większe skutki. Wyciągnięte z niego wnioski były zbyt optymistyczne. Po pierwsze, przekonały Generalność⁴⁶, że francuscy doradcy są gwarancją sukcesów na polu walki. Zemściło się to srodeż już kilkanaście tygodni później, gdy ten sam Suworow pod tą samą Lanckoroną pobił – i to w kompromitujący dla konfederatów sposób – Charles’a François

42 E.M. Murray, *Pamiętnik odnoszący się do czasów konfederacji barskiej i krakowskiej (od roku 1767 do 1772)*, w: *Materiały do dziejów bezkrólewia po śmierci Augusta III i pierwszych lat panowania Stanisława Augusta Poniatowskiego*, H. Schmidtt (red.), Lwów 1857, s. 194–195.

43 de La Serre, *Pierwsza obrona Lanckoronu...*, op.cit., s. 130.

44 P. Sadowski, *Konfederacja barska w starostwie...*, op.cit., s. 57.

45 de La Serre, *Pierwsza obrona Lanckoronu...*, op.cit., s. 130.

46 Rada Generalna Stanów Skonfederowanych Konfederacji Barskiej (pot. Generalność) – naczelny organ władz konfederacji barskiej w latach 1769–1772, który tworzyli przedstawiciele 66 lokalnych konfederacji Korony i Litwy.

Dumourieza. Rozegrana 23 maja 1771 roku potyczka brutalnie pokazała, że w otwartym polu regularna armia rosyjska z łatwością radzi sobie z siłami konfederackimi. Zwycięstwo z lutego stało się więc niejako źródłem późniejszych porażek barszczan.

Wnioski – czynnik ludzki jako element przewagi podczas obrony Lanckorony w 1771 roku

Starcie pod Lanckoroną nie było decydujące dla przebiegu konfederacji barskiej, nie weszło więc do kanonu polskiej i rosyjskiej historii sztuki wojennej. Co ciekawe, pamięć o zwycięskiej obronie z lutego 1771 roku jest o wiele żywsza niż w przypadku większej potyczki pod Lanckoroną z maja tego samego roku. Być może wynika to z zatarcia wspomnień o kompromitującej klęsce oraz kultywowania tradycji zwycięstwa (nawet tak nieznaczącego) nad marszałkiem Aleksandrem Suworowem. Z perspektywy historii wojskowości, zwłaszcza analizy zasad sztuki wojennej, jest to jednak starcie wprost idealne. Obrona Lanckorony w 1771 roku dostarcza bowiem wielu przykładów praktycznego zastosowania składowych czynnika ludzkiego na polu walki: przywództwa, morale, inicjatywy, kreatywności oraz wytrzymałości. Co więcej – była to zasada, która zdecydowała o zwycięstwie. Dzięki umiejętnemu jej wykorzystaniu strona konfederacka odniosła zwycięstwo nad liczniejszym i lepiej uzbrojonym przeciwnikiem. W historii sztuki wojennej jest to jeden z nielicznych takich przypadków. Warto również za J. Lasotę podkreślić, że [...] *czynnik ludzki w działaniach w tak specyficznych warunkach, jakim jest teren górzysty, oraz wobec tak wymagającego przeciwnika [...] jest niekiedy czynnikiem kluczowym w drodze do zwycięstwa*⁴⁷.

Z końcowego wyniku starcia można byłoby wywnioskować, że strona polska zdecydowanie przeważała pod względem morale, inicjatywy, kreatywności i wytrzymałości nad przeciwnikiem. Tak jednak nie było – początkowo to Rosjanie górowali morale i przejęli inicjatywę. Przewaga ta zwiększyła się jeszcze bardziej po niemalże panicznej ucieczce z Lanckorony jazdy hrabiego Miączyńskiego, który porzucił swoją piechotę i załogę zamku na pastwę Rosjan. Losy starcia jednak się odwróciły dzięki postawie francuskich oficerów i zamiast łatwego oparcia Lanckorony, Suworow musiał wycofać się do Krakowa bez żadnych zysków.

O zwycięstwie z pewnością zdecydowały osobisty przykład, odwaga, zdecydowanie, kreatywność i ofiarność oficerów francuskich, z pułkownikiem de La Serre na czele. Po szybkim przełamaniu pierwszych pozycji na górze zamkowej to właśnie on podjął decyzję o wycofaniu się do zamku i podniesieniu mostu zwodzonego. Tym samym, dzięki umiejętnemu wykorzystaniu terenu i elementów fortyfikacji, udało się odciąć rosyjski pościg i zyskać czas potrzebny do przegrupowania sił konfederatów. Najważniejszą częścią starcia było odbudowanie morale załamanego ucieczką własnego dowództwa (hrabia Miączyński), szybką klęską oraz niepowstrzymanym impetem i śmiałością Rosjan. Pułkownik de La Serre *przemówił do wojska, by znów je natchnąć odwagą*⁴⁸. Nie zachowała się treść tego przemówienia, jednak nie miałoby znaczenia to, co Francuz powiedział (i w jakim języku), gdyby nie jego własny przykład. Warto podkreślić również niebagatelną rolę czynnika pozamaterialnego – rywalizacji.

47 J. Lasota, *Zasady sztuki...*, op.cit., s. 423.

48 de La Serre, *Pierwsza obrona Lanckorony...*, op.cit., s. 130.

Polscy konfederaci nie mogli dać się prześcignąć odwagą i brawurą francuskim kolegom. Osobisty przykład Duclosa i Despréza oraz, przede wszystkim, pułkownika de La Serre (zgodnie z zasadą „za mną”) pozwolił przekuć panikę w szaleńczą odwagę. W tym momencie starcia Francuz zdobył przewagę dzięki własnej kreatywności – wykorzystał zmieszanie pozbawionych dowództwa Rosjan i przeprowadził uderzenie czołowe w połączeniu z manewrem z flanki. W obu grupach wypadowych główną rolę odgrywali oficerowie znad Sekwany, którzy mieli prowadzić atak na bagnety i własnym przykładem zagrzewać Polaków do walki.

Pod względem jakości przywództwa de La Serre w tym krótkim starciu zdecydowanie górował nad Suworowem. Francuz wyróżnił się zwłaszcza stanowczością i utrzymaniem ciągłości w dowodzeniu. O ile późniejszy zdobywca i rzeźnik Pragi poprawnie zaplanował początek starcia, to chaos szturm na zamek oraz utrata części oficerów sprawiły, że chwilowo stracił panowanie nad własnymi pododdziałami. Trudno oprzeć się również wrażeniu, że Rosjanin zlekceważył przeciwnika. Zdawał sobie sprawę z potrzeby opanowania umocnionej Lanckorony, ale nie zadbał o zabranie choćby jednej armaty. Być może dlatego Mickiewiczowski major Ryków wspominał słowa: *Dobrze mówił Suworow: „Pomnij Ryków kamrat, / Żebyś nigdy na Lachów nie chodził bez armat!”*⁴⁹. Pułkownik de La Serre starał się uchwycić inicjatywę i dzięki właściwemu dowodzeniu odwrócił losy całego starcia. Nie uległ pierwszej panice, gdy hrabia Miączyński opuścił go i pozostawił na pastwę silniejszych Rosjan. Trzeźwo ocenił sytuację oraz wydał rozkaz do odwrotu na archaiczny zamek i podniesienia mostu zwodzonego. Metody te, kojarzące się nie z XVIII-wiecznym polem walki, lecz ze zdobyciem Jerozolimy w XI wieku, pozwoliły na opanowanie paniki i przeprowadzenie udanego kontrataku. Francuz wykazał się kreatywnością w stosowaniu nieszablonowych rozwiązań i wykorzystywaniu nadarzających się na polu walki okazji. Nawet w momencie odwrotu nie stracił panowania nad sobą i swoimi ludźmi. O posłuchu i szacunku, jaki zyskał podczas obrony, świadczy najlepiej to, że nikt nie zaprotestował, gdy po starciu odmówił Miączyńskiemu noclegu na obronionym przez siebie zamku⁵⁰.

Znakomita postawa francuskich oficerów nie oznacza jednak, że konfederaci byli bezwładnym narzędziem w ręku dowódców. Po ochłonięciu z pierwszego szoku polscy piechurzy zajęli stanowiska strzeleckie na murach zamku i rozpoczęli metodyczny ostrzał znajdujących się niżej piechurów rosyjskich. Nie można rozsądzić, czy ogniem kierowali Francuzi, czy też strzelcy sami wybierali swoje cele. Bez wątpienia jednak Polacy pokazali mistrzostwo w posługiwaniu się bronią – w krótkim czasie zdołali wyeliminować większość dowódców dwóch kompanii rosyjskich. Brak dowództwa oraz oddolnej inicjatywy, a co za tym idzie osłabienie morale u przeciwnika, stworzyło warunki do późniejszego zwycięskiego kontrataku, złamania ducha walki oraz skłonienia do ucieczki napastników spod zamku.

Kolejnym elementem, który należy podkreślić przy omawianiu czynnika ludzkiego w starciu pod Lanckoroną, jest wytrzymałość. Obie strony ją wykazały. Rosjanie przystąpili do walki po marszu prowadzonym w trudnym, górzystym terenie oraz w niesprzyjających warunkach atmosferycznych. Ponadto ogromnym wysiłkiem był szturm prowadzony po stromym i obłożonym zboczem pod ogniem przeciwnika. Mimo to piechurzy Suworowa z niepowstrzymanym impetem przełamali i zdobyli pierwsze polskie pozycje wzmocnione kozłami fryzyjskimi. Jak

49 A. Mickiewicz, *Pan Tadeusz, czyli ostatni zajazd na Litwie*, Księga IX. Bitwa, Poznań 2013, s. 215.

50 de La Serre, *Pierwsza obrona Lanckorony...*, op.cit. s. 132.

pokazały późniejsze wydarzenia, powstrzymanie pierwotnego impetu Rosjan, rozgrzanych łatwym opanowaniem miasta i ucieczką polskiej kawalerii, spowodowało, że wyczerpały się zasoby ich wytrzymałości psychicznej i fizycznej. Przytłaczani celnym ogniem obrońców i jednocześnie brakiem możliwości skutecznej na niego odpowiedzi, grenadierzy nie wytrzymali zaskakującego wypadu obrońców. Z drugiej strony wytrzymałość psychiczna strony polskiej przeszła drogę wprost odwrotną – początkowe załamanie dzięki odcięciu pościgu i przykładowi oficerów ustąpiło miejsca determinacji oraz szaleńczej odwadze. Nie można zapominać, że obrońcy dokonali wypadu na zdezorganizowanego, ale wciąż przytłaczającego liczniejszego przeciwnika. Pod względem fizycznym, kondycyjnym, obie strony prezentowały podobny, wysoki poziom, choć Rosjanie po marszu (zapewne forsownym) i wspinaczkę na stromy szczyt mogli odczuwać większe zmęczenie niż wypoczęci obrońcy.

Trudną kwestią do rozstrzygnięcia jest wyszkolenie i wyposażenie – zarówno zespołowe, jak i pojedynczych żołnierzy. Rosjanie dysponowali doskonale przygotowaną piechotą. Świadczą o tym wyniki innych starć z konfederatami przed i po lutym 1771 roku oraz toczony w tym okresie wojny z Turcją i Rzeczpospolitą. Grenadierzy Suworowa byli przede wszystkim wojskiem regularnym. Uzbrojeni w karabiny skałkowe wzorowane na austriackim modelu 1754, z bagnietem tulejowym, produkowane w Tule⁵¹, górowali nad Polakami siłą ognia, podobnie jak w walce na broń białą. Dużym mankamentem uzbrojenia Rosjan, a jak się podczas samego starcia okazało – decydującym, był zupełny brak artylerii. Z drugiej strony uzbrojenie konfederatów stanowiły przede wszystkim szable oraz improwizowana broń palna – myśliwska lub wyciągnięta z domowych łamusów. Sytuacji nie poprawiły zagraniczne zakupy broni, postulowane przez Dumourieza⁵². Braki nadrabiano sprawnym posługiwaniem się dostępnym uzbrojeniem – ogień prowadzony przez obrońców był celny i skuteczny. Nie uprawnia to jednak do wniosku o równości w wyszkoleniu. Rosjanie przewyższali pod tym względem improwizowane i niedoszkolone siły polskie.

Podczas analizowania obrony Lanckorony najtrudniej jest ocenić morale obu stron, zwłaszcza strony polskiej. Dowódcy – oficerowie francuscy – de facto byli najemnikami, którzy mieli podnieść ogólny poziom wojskowy konfederacji barskiej. Z zasady nie angażowali się emocjonalnie w sprawę, o którą walczyli (doskonałym przykładem jest sam pułkownik Dumouriez, który miał fatalne zdanie o Polakach, a po katastrofie pod Lanckoroną w maju 1771 roku zaczął uprawiać własną politykę – przeciwstawną do prowadzonej przez Generalność)⁵³. Ponadto, jak w przypadku innych żołnierzy najemnych, ich lojalność i zdolność do poświęceń często były ograniczone przez środki finansowe. Natomiast ich podwładni, konfederaci barscy, powinni odznaczać się znakomitą morale – wierzyli w swoją „świętą” sprawę, walczyli nie tylko w obronie własnego państwa, lecz także wiary. Obrona Lanckorony pokazała jednak coś zupełnie odwrotnego – Miączyński i jego kawaleria pierzchnęła na sam widok Suworowa, a Francuzi z narażeniem własnego życia poprowadzili Polaków do zwycięstwa. Podobnych dylematów nie miała strona rosyjska. Zarówno jazda, jak i piechota były pewne zwycięstwa nad przeciwnikiem. Grenadierzy stanowili elitę ówczesnej armii Imperium i nie odczuwali żadnych

51 A. Konstam, *The Russian Army of the Seven Years War*, London 1996, s. 33–34.

52 W. Konopczyński, *Konfederacja barska...*, op.cit., s. 60–63.

53 *Wojna w Polsce 1770 i 1771...*, op.cit., s. 71–76.

kompleksów wobec strony polskiej. Z pewnością po stronie rosyjskiej przeważało też zaufanie do dowódców, własnego sprzętu i kolegów. Obrońców Lanckorony od swoich oficerów oddzielała nie tylko bariera językowa, lecz także brak wiary w zdolności dowódców – do lutego 1771 roku pułkownik de La Serre i inni Francuzi mogli wykazać się jedynie w planowaniu i pracach inżynierskich. Należy wskazać, że początkowo morale było wyższe jednak po stronie rosyjskiej. Przekonanie o zwycięstwie, wiara we własnego wodza, świadomość własnej siły i słabości przeciwnika utwierdzały rosyjskich grenadierów w przeświadczeniu o nieuchronnej klęsce konfederatów.

Ale to obrońcy Lanckorony odnieśli ostateczne zwycięstwo. Kluczem do niego okazał się czynnik ludzki. Umiejętne zbudowanie przewagi na gruncie właśnie tej zasady pozwoliło na pokonanie liczniejszego, lepiej uzbrojonego i wyszkolonego przeciwnika. Z perspektywy rosyjskiej to niepowodzenie może być odczytywane jako wynik nieszczęśliwych zbiegów okoliczności – chaosu wynikającego ze zbytniego uniesienia podczas szturmów, ranienia lub zabicia części oficerów dowodzących natarciem oraz niespodziewanego wypadu załogi obleganego zamku. Z perspektywy historii sztuki wojennej trudno jednak zgodzić się z takim wyjaśnieniem owego starcia. Działania i decyzje pułkownika de La Serre były świadome i głęboko przemyślane. Oficer ten potrafił prawidłowo zareagować na sytuację na polu walki i dobrać odpowiednie środki, by zażegnać kryzys oraz stworzyć warunki do odniesienia zwycięstwa. To on przejął inicjatywę i wybrał pole, na którym mógł pobić Suworowa. Z pewnością nie mógł liczyć ani na przewagę liczebną (nawet przy współdziałaniu Międzyńskiego), ani na sukces w walce ogniowej – w końcu Rosjanie zdominowaliby szczupłe siły obrońców. Decyzja o szybkim kontrataku i maksymalnym wykorzystaniu czynnika ludzkiego była przemyślana i przygotowana choćby wygłoszeniem mowy oraz daniem osobistego przykładu odwagi i ofiarności.

Zakończenie

Celem niniejszego artykułu było zobrazowanie na przykładzie obrony Lanckorony wpływu czynnika ludzkiego na przebieg starcia zbrojnego. Pozytywnie zweryfikowano postawioną hipotezę: podczas obrony Lanckorony 20 lutego 1771 roku czynnik ludzki był najważniejszą zasadą sztuki wojennej i pozwolił na wypracowanie przewagi oraz osiągnięcie zwycięstwa. Pułkownik de La Serre maksymalnie wykorzystał zalety swoich podwładnych, walczących podobnie jak ochotnicy, chwiejnych i szybko przechodzących od bohaterstwa do paniki. Wybrał taki moment na przerwanie walki, przez odwrót, i jej wznowienie, natarciem, że zmaksymalizował zalety konfederatów i jednocześnie ujawniał słabsze strony regularnych, ale pozbawionych dowództwa żołnierzy rosyjskich.

Rozwiązanie głównego problemu badawczego można zawrzeć w stwierdzeniu, że obrona Lanckorony stanowi dowód na to, jak ważny na polu walki może być czynnik ludzki, pokazuje również, jak trudno jest stworzyć lub wykorzystać warunki do zbudowania na tej zasadzie sztuki wojennej przewagi, będącej kluczem do zwycięstwa. J. Lasota w swojej analizie bitwy pod Omdurmanem z 1898 roku tak ocenił rolę czynnika ludzkiego: [...] *z jednej strony można dostrzec wysokie morale wojsk europejskich, wynikające z pewności siebie, pogardy dla przeciwnika, a także posiadanej przewagi technicznej. Dla drugiej strony tych konfliktów – ludności tubylczej – charakterystyczne były fanatyzm, szaleńcza odwaga i wielka wytrzymałość,*

nie tylko na trudy klimatyczne i terenowe, ale przede wszystkim na ogień broni palnej⁵⁴. Opinię tę można odnieść również do obrony Lanckoronie 20 lutego 1771 roku

Czynnik ludzki stanowi jedną z zasad sztuki wojennej, trzeba jednak mieć świadomość, że doskonale przywództwo, morale, inicjatywa, kreatywność oraz wytrzymałość szeregowych, podoficerów i oficerów mogą przesądzić o zdobyciu przewagi i odniesieniu zwycięstwa tylko w specyficznych warunkach. Czynniki ludzkie nie zastąpi celowości działań, ekonomii sił, a także zaskoczenia czy zachowania zdolności bojowej. Nie można również działaniami budującymi odpowiedni poziom morale zastępować starań odnoszących się do wyposażenia i uzbrojenia. ■

54 J. Lasota, *Zasady sztuki...*, op.cit., s. 351.

STRESZCZENIE:

W artykule podjęto próbę zobrazowania roli czynnika ludzkiego jako zasady sztuki wojennej na przykładzie obrony zamku w Lanckoronie w 1771 roku. Potyczka ta – jedna z niewielu zwycięskich dla strony polskiej podczas konfederacji barskiej z lat 1768–1772 – dowodzi, że strona słabsza pod względem liczebnym i jakościowym ma szansę na zwycięstwo. Może je osiągnąć przez stworzenie przewagi na gruncie czynnika ludzkiego, zwłaszcza morale. Autor dąży do zdefiniowania czynnika ludzkiego jako zasady sztuki wojennej oraz określenia jego składowych. Posługując się głównie metodą historyczną, przedstawia przebieg krótkiego boju o Lanckoronę z 20 lutego 1771 roku oraz wskazuje, w jakich jego momentach czynnik ludzki odegrał kluczową i decydującą rolę.

Wnioski z analizy pozwoliły na ustalenie, że takie czynniki jak przywództwo, morale, inicjatywa, kreatywność i wytrzymałość pozwoliły słabszej stronie, polskim obrońcom, uzyskać przewagę i osiągnąć zwycięstwo nad Rosjanami.

SŁOWA KLUCZOWE:

zasady sztuki wojennej, czynnik ludzki, konfederacja barska, obrona Lanckoronie w 1771 roku, wojny polsko-rosyjskie

Bibliografia

- Allied Joint Doctrine, AJP-01(D)*, North Atlantic Treaty Organization, Washington 2010.
- Carrick D., Connelly J., Whetham D., *Making the Military Moral: Contemporary Challenges and Responses in Military Ethics Education*, London 2013.
- Cieślarczyk M., Skrabacz A., *Morale. Część I: Teoretyczne i metodologiczne aspekty badania zjawiska morale*, Warszawa 2016.
- von Clausewitz C., *O wojnie*, Lublin 1995.
- van Creveld M. *Siła bojowa. Wehrmacht i US Army w latach 1939–1945*, Warszawa 2021.
- Dyrda M.J., *Psychospołeczne uwarunkowania morale w siłach zbrojnych*, Warszawa 2014.
- Foch F., *Zasady sztuki wojennej*, Oświęcim 2013.
- Konfederacja barska (1768–1772): tło i dziedzictwo*, Jabłoński M. (red.), Kraków 2018.
- Jasienica P., *Rzeczpospolita Obojga Narodów. Dzieje agonii*, Warszawa 1983.
- Joint Publication 3-0. *Joint Operations*, Joint Chiefs of Staff, Incorporating Change 1, 22 October 2018, Principles of Joint Operations.
- Konopczyński W., *Konfederacja barska*, Warszawa 1991.
- Konstam A., *The Russian Army of the Seven Years War*, London 1996.

Lasota J., *Zasady sztuki wojennej*, Warszawa 2020.

Miączyński W., *Dziennik zdarzeń w mieście Krakowie w czasie Konfederacji Barskiej, Kraków 1911.*

Mossor S., *Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny*, Wrocław 1945.

Murray E.M., *Pamiętnik odnoszący się do czasów konfederacji barskiej i krakowskiej (od roku 1767 do 1772), w: Materiały do dziejów bezkrólewia po śmierci Augusta III i pierwszych lat panowania Stanisława Augusta Poniatowskiego*, H. Schmidt (red.), Lwów 1857.

du Picq A., *Studium nad bitwą*, Oświęcim 2012.

Pierwsza obrona Lanckorony 20 lutego 1771 r. Opowiadanie dowódcy [sic!], kawalera de la Serre, w: *Konfederacja barska: wybór tekstów*, W. Konopczyński (red.), Kraków 1928.

Przybyło Ł., *Doktryny wojenne. Historia i ocena*, Warszawa 2018.

Regulamin działań Wojsk Lądowych, Dowództwo Wojsk Lądowych, Warszawa 2008.

Rozkaz Szefa Sztabu Generalnego WP nr 111 z dn. 25.05.1995 r. w sprawie oceny morale i dyscypliny SZ RP oraz meldowania o wszczętych postępowaniach karnych, wypadkach wojskowych i losowych. Szt. Gen. 111/1995.

Sadowski P., *Konfederacja barska w starostwie lanckorońskim*, „Zeszyty Sąddecko-Spiskie” 2008, t. 3, s. 52–71.

Serczyk W.A., *Początek końca : konfederacja barska i I rozbiór Polski*, Warszawa 1997.

Sheffield G.D., *Leadership in the Trenches: Officer-Man Relations, Morale and Discipline in the British Army in the Era of the First World War*, London 2000.

Strasburger D., *Zasady sztuki wojennej*, Warszawa 1996.

Wojna w Polsce 1770 i 1771, z pamiętników generała Dumouriez, Pamiętniki z Ośmnastego [sic!] Wieku t. VI, Poznań 1865.

Article history: Received: 8.12.2021; Reviewed: 2.02.2022; Accepted: 2.02.2022

DOI: 10.5604/01.3001.0015.7902

Corresponding author: Michał Przybylak, PhD, War Studies University (ASzWoj), Warsaw, Poland; ORCID: 0000-0002-6830-2502; e-mail: m.przybylak@akademia.mil.pl

Cite this article as: Przybylak M., PhD, "A Human Factor as a Principle of the Art of War in the Example of the Defense of the Lanckorona Castle in 1771", *bellona quart.* 2021(4): 91–108

Policy: The content of the journal is circulated on the basis of the Open Access which means free and limitless access to scientific data.

Competing interests: The authors declare that they have no competing interests.

Table of content URL: <https://kwartalnikbellona.com/issue/12943>

Author's bio: Michał Przybylak, PhD
He is an assistant professor at the Art of War and Polemology Department at the Faculty of Military Studies of War Studies University (ASzWoj). His academic interests include history of the art of war, conflicts in the Middle East, and the history of Polish-Israeli relations, with particular emphasis on Poland's relations with the Revisionist-Zionist movement.

Skorowidz artykułów opublikowanych w „Kwartalniku Bellona” w 2021 roku

Index (alphabetical order) „Kwartalnik Bellona” January–December 2021

**Arıboğan Deniz Ülke, PhD, Prof. at Üsküdar University; Arslan İbrahim, PhD, Assoc. Prof.
at Üsküdar University**

- Rethinking of Turkey’s Geopolitics together with Eastern Mediterranean.
Turkish Perspective nr 2, s. 45–66

Bielawski Radosław, płk dr inż.

- Rozwój domeny kosmicznej przez NATO
The NATO’s Development of Outer Space Domain nr 2, s. 91–100
- Development of Military Space Capabilities of the Leading Asian Countries nr 3, s. 53–62

Kalita Cezary, dr hab., prof. UPH

- Terroryzm w „teatrze życia codziennego” – perspektywa metodologiczna estetyki spektaklu
Terrorism in “Everyday Life Theatre” – Methodological Perspective of the Performance
Aesthetics nr 1, s. 15–28

Knopp Dariusz, płk

- Motivational Factors in Uniformed Services nr 1, s. 45–60
Czynniki motywacyjne w służbach mundurowych nr 1, s. 61–76

Kotoulas Ioannis E., PhD

- Bibliography of Halford J. Mackinder’s Works nr 1, s. 105–122

Kozłowski Józef Szczepan, dr

- Dlaczego Polska potrzebuje teorii działań wywiadowczych?
Why Poland Needs the Theory of Intelligence? nr 1, s. 29–44

Lewandowski Remigiusz, dr

- Wizerunek twarzy w identyfikacji i weryfikacji tożsamości
Face Image in the Process of Identification and Identity Verification nr 2, s. 31–44

Lubiejewski Sylwester, mjr dr inż. nawig.

- Dowodzenie na szczeblu eskadry i grupy zadaniowej lotnictwa wojsk lądowych
Commanding at the Level of a Squadron and Army Aviation Task Force nr 4, s. 53–72

Marczyk Maciej, dr hab. inż.; Terebiński Bartłomiej, ppłk dr inż.

- System łączności brygady obrony terytorialnej (BOT) w wojskowym systemie telekomunikacyjnym.
Ujęcie teoretyczne
The Communication System of Territorial Defense Brigade in Military Telecommunications System.
Theoretical Aspect nr 3, s. 13–36

Modrzejewska-Leśniewska Joanna, dr hab., prof. SGH

- Rawalpindi i Mussoorie. Dyplomatyczny wymiar trzeciej wojny afgańsko-brytyjskiej (1919–1920)
Rawalpindi and Mussoorie. Diplomatic Aspect of the Third Afghan-British
War (1919–1920) nr 2, s. 15–30

Paduszek Konrad, dr

- Czyn niepodległościowy Józefa Piłsudskiego a zjawiska zdrady i szpiegostwa. Wybrane aspekty
Independence Act of Józef Piłsudski Versus Treason and Espionage Phenomena.
Selected Aspectss nr 2, s. 67–90

Piotrowski Sławomir, dr

- Trzy dekady wojskowego wsparcia Ukrainy przez NATO (1991–2021)
Three Decades of NATO's Military Support to Ukraine (1991–2021) nr 4, s. 15–26

Piwoński Paweł Zbigniew, mgr inż.

- Obieg dokumentacji niejawnej wojsk lądowych Japonii w latach 1900–1914
Classified Documentation Workflow in the Japanese Land Forces
during 1900–1914 nr 1, s. 77–90

Przybylak Michał, dr

- Czynniki ludzkie jako zasada sztuki wojennej na przykładzie obrony Lanckorony w 1771 roku
A Human Factor as a Principle of the Art of War in the Example of the Defense
of the Lanckorona Castle in 1771 nr 4, s. 91–108

Raczyńska Maria

- Prognozowanie bayesowskie – wybory prezydenckie w Stanach Zjednoczonych 2020
Bayesian Forecasting Model – 2020 Presidential Elections in the United States
of America nr 1, s. 91–104

Radomska Aleksandra, mgr

- Contemporary Military Threats in Space Domain nr 3, s. 63–74

Repetowicz Witold, mgr

- Ontologia Iraku: spór o sztuczność państwa
Ontology of Iraq: Dispute on the State's Artificiality nr 3, s. 75–88

Smyrgała Dominik, dr hab.

- Second World War and the Origins of Macro-Environmental Analysis for Change in Light of the Archives of the “Estezet” Polish Military Intelligence Station nr 4, s. 27–38

Yurdatapan Arda, MA

- An Introduction to Polish-Turkish Relations in the Context of European Security nr 4, s. 39–52

Zamiar Zenon, prof. dr hab. inż.

- Zmiany w zarządzaniu – priorytety decydowania. Recenzja monografii prof. dr hab. Zbigniewa Ścibiorka *Decydowanie podstawową funkcją zarządzania*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2021
- Changes in Management – Priorities in Decision-Making. A review of the monograph *Decydowanie podstawową funkcją zarządzania (Deciding as a basic management function)* by Zbigniew Ścibiorek, PhD, DSc, Prof.; Publishing house Adam Marszałek, Toruń nr 1, s. 123–127

Zielińska Małgorzata, dr

- Motywacja utalentowanych żołnierzy zawodowych a system motywacyjny w Wojsku Polskim na przykładzie sił powietrznych
- The Motivation of Talented Professional Soldiers vs. Motivation System in the Polish Armed Forces Based on the Research in the Polish Air Force nr 4, s. 73–90

Zych Joanna, mgr; Przybylak Michał, dr

- Programy modernizacji Sił Obronnych Izraela w latach 2015–2024
- Modernization Programs of the Israel Defense Forces (2015–2024) nr 3, s. 37–52

Wskazówki redakcyjno-techniczne dotyczące przygotowania prac do opublikowania w „Kwartalniku Bellona”

Redakcja przyjmuje oryginalne artykuły naukowe, artykuły przeglądowe, artykuły i komunikaty badawcze, artykuły recenzyjne w języku angielskim i polskim (lub innym języku autora korespondencyjnego). Redakcja zastrzega sobie możliwość tłumaczenia wybranych artykułu na język angielski.

1. Przygotowanie tekstu

Edytor MS Word, czcionka Times New Roman 12 pkt (przypisy – 10 pkt), odstęp między wierszami – 1,5, marginesy normalne (górny, dolny, lewy, prawy – 2,5 cm). Objętość artykułu – 20 000–30 000 znaków. Artykuł powinien zawierać streszczenie w języku polskim i angielskim (maksymalnie 1200 znaków) oraz pięć słów kluczowych.

Do pracy należy dołączyć:

- pismo, w którym autor zwraca się do redakcji o wydrukowanie artykułu w czasopiśmie (jest to formalna zgoda autora na publikację pracy), podaje swój dokładny adres, zatrudnienie, numer telefonu, adres e-mailowy oraz składa podpis z podaniem tytułu naukowego i stanowiska;
- pisemne oświadczenie, że artykuł dotychczas nie był ogłoszony drukiem i nie został złożony w innej redakcji. W przypadku wykorzystywania rysunków wcześniej opublikowanych lub pochodzących od innych autorów należy dołączyć pisemną zgodę autorów i wydawnictwa na ich wykorzystanie.

Wojskowy Instytut Wydawniczy zastrzega sobie prawo do dokonywania poprawek, skracania lub uzupełniania artykułów bez naruszenia zasadniczych myśli autora, do wprowadzania własnych tytułów oraz zamieszczania publikacji, w języku polskim i angielskim, na stronie internetowej www.kwartalnikbellona.pl

2. Struktura artykułu

Każdy składany manuskrypt, z wyjątkiem recenzji i dyskusji naukowych, powinien być przygotowa-

ny w międzynarodowym standardzie naukowym, w schemacie AIMRaD (Abstract, Introduction, Materials and Methods, Results, and Discussion):

- wstęp – przedstawiający cele i przyczyny powstania artykułu oraz znaczenie tematu, który podejmuje;

- przegląd literatury – przedstawiający dotychczasowy dorobek nauki w zakresie badania danego zagadnienia. W przypadku artykułów innowacyjnych dopuszczalne jest stwierdzenie o braku literatury dotyczącej omawianego tematu;

- metodologia – opis metod badawczych stosowanych przez autora oraz źródeł danych i informacji wykorzystanych w czasie tworzenia manuskryptu wraz z uzasadnieniem;

- wyniki i dyskusja – opis najważniejszych wyników oraz ich interpretacja, także na tle istniejącej literatury. Dopuszczalne jest przedstawienie wyników i dyskusji w osobnych sekcjach;

- wnioski – przedstawienie najważniejszych wniosków i rekomendacji autora dotyczących badanego zagadnienia. Ta sekcja powinna stanowić samodzielny tekst, pozwalający na zrozumienie zagadnienia bez konieczności lektury reszty artykułu;
- bibliografia.

Abstrakt i strona tytułowa są wprowadzane osobno przez system składania artykułów dostępny w zakładce. Abstrakt i słowa kluczowe powinny być napisane w języku angielskim oraz polskim (i/lub języku narodowym autora korespondencyjnego).

3. Sporządzanie przypisów

- poszczególne elementy opisu oddzielamy przecinkami;

- nazwę autora podajemy w formie: inicjał imienia z kropką (w wypadku kilku inicjałów imion zapisujemy je bez spacji, np. D.M.), spacja, nazwisko. Pomijamy tytuły naukowe i zawodowe. Jeśli autorów jest dwóch lub trzech, podajemy ich nazwiska, oddzielając je przecinkami. Jeśli autorów jest wię-

cej niż trzech, to podajemy nazwisko pierwszego i zamieszczamy dopisek et al. (*et alli* – i inni);

– tytuł pracy zapisujemy kursywą;

– stosujemy skróty łacińskie: *op.cit.* (dzieło cytowane), *vide* (zobacz), *ibidem* (tamże), *idem* (tenże), *eadem* (taż), *eidem* (ci sami), *passim* (w różnych miejscach);

– oznaczamy brak: roku wydania – [s.a.] – *sine anno*, miejsca wydania – [s.l.] – *sine loco*, miejsca i roku wydania – [s.a.e.l.] – *sine anno et loco*.

Przykłady:

K. Ficoń, *Międzynarodowe standardy zarządzania ryzykiem*, „Kwartalnik Bellona” 2013 nr 3, s. 31–50.

Idem, *Ryzyko etapowe w zarządzaniu kryzysowym*, „Kwartalnik Bellona” 2015 nr 1, s. 11–30.

B. Balcerowicz, *Siły zbrojne w stanie pokoju, kryzysu, wojny*, Warszawa 2010, s. 12.

Ibidem, s. 16.

A. Polak, *Bibliografia teorii sztuki wojennej w latach 1945–1989*, Warszawa 2009, s. 119.

B. Balcerowicz, *Siły zbrojne...*, *op.cit.*, s. 13.

Źródła do dziejów powstań śląskich, t. 1. *Październik 1918–styczeń 1920*, cz. I, H. Zieliński (oprac.), Wrocław–Warszawa–Kraków 1963, s. 178.

E. de Amicis, *Serce. Książka dla chłopców*, tłum.

M. Konopnicka, Warszawa [s.a.], s. 36.

Opis wydawnictw zwartych

– podajemy kolejno: inicjał(y) imienia (imion), nazwisko, tytuł zapisany kursywą (przy tłumaczeniach podajemy nazwisko tłumacza poprzedzone skrótem tłum.), miejsce i rok wydania, numer strony, np.:

R.A. Heinlein, *Kawaleria kosmosu*, Warszawa 1994, s. 54.

Opis wydawnictwa zbiorowego

podajemy: tytuł publikacji, inicjał(y) imienia (imion) i nazwisko redaktora z oznaczeniem: red. w nawiasie, miejsce i rok wydania, stronę, np.:

Ekonomia a wojna. Studia i szkice, M. Franz (red.), Toruń 2011, s. 9.

Opis artykułu w wydawnictwie zbiorowym

podajemy: inicjał(y) imienia (imion) i nazwisko autora, tytuł zapisany pismem pochyłym, przyimek w z dwukropkiem, tytuł wydawnictwa zapisany pismem pochyłym, inicjał imienia i nazwisko redaktora, skrót red. w nawiasie, miejsce i rok wydania, stronę, np.:

I. Clark, *Globalizacja i ład pozimnowojenny*, w: *Globalizacja polityki światowej. Wprowadzenie do stosunków międzynarodowych*, J. Baylis, S. Smith (red.), Kraków 2008, s. 912–913.

Opis czasopism i gazet

podajemy: inicjał imienia i nazwisko autora, tytuł zapisany pismem pochyłym, nazwę czasopisma w cudzysłowie (polski cudzysłów ma postać: „...”), bezpośrednio po niej (bez rozdzielania przecinkiem) rok wydania, tom, zeszyt lub numer i stronę. W wypadku gazet codziennych podajemy nazwę gazety w cudzysłowie i dalej, bez przecinka, dzień, miesiąc i rok wydania, np.:

W.S. Lind, *Understanding the fourth generation war*, „Military Review” 2004 No. 10, s. 12–16.

Ł. Kamieński, *Nieuświadomiona percepcja, czyli neurobiologia na usługach amerykańskiej armii*, „Kwartalnik Bellona” 2014 nr 3, s. 196–206.

A. Słojewska, *Dwa tygodnie na porozumienie z Grecją*, „Rzeczpospolita” 15.05.2015.

Opis dokumentów elektronicznych

podajemy: inicjał(y) imienia (imion) i nazwisko autora, tytuł zapisany pismem pochyłym, w nawiasie prostokątnym typ nośnika i wersję, następnie miejsce i rok wydania. W przypadku dokumentów na stronach WWW podajemy adres sieciowy oraz datę dostępu w nawiasie kwadratowym, np.:

W. Kopaliński, *Wielki multimedialny słownik Władysława Kopalińskiego* [CD-ROM, wersja 1.00.00], Warszawa 2000.

L. Sly, *Al-Qaeda force captures Fallujah amid rise in violence in Iraq*, „The Washington Post” [online], 3.01.2014, <http://www.washingtonpost.com/world/al-qaeda-force-captures-fallujah-amid->

rise-in-violence-in-iraq/2014/01/03/8abaeb2a-74aa-11e3-8def-a33011492df2_story.html [dostęp: 9.01.2015].

Cytowanie archiwaliów

podajemy: nazwę instytucji przechowującej dany dokument, jej skrót lub akronim z określeniem siedziby (miejscowości), nazwę jednostki archiwalnej (zespołu akt) lub tematykę opisywanej jednostki, sygnaturę lub inne oznaczenie identyfikacji dokumentu, liczbę i numer strony (karty), np.:

Centralne Archiwum Wojskowe w Warszawie (dalej: CAW), Oddział II SGWP, sygn. I.303.4.5755, Sprawozdanie Małskiego z akcji „Łom”, k. 8–9.

4. Tabele, rysunki i fotografie

– materiał graficzny (fotografie, mapy) należy dostarczać jako osobne pliki, zapisane w formacie JPG lub TIF (w rozdzielczości nie mniejszej niż 300 dpi). Warunkiem umieszczenia ich w wydaniu jest posiadanie przez autora artykułu zgody na ich wykorzystanie (dotyczy to również materiałów ze stron internetowych; nie wystarczy podanie daty dostępu). W danym artykule rysunki i fotografie powinny mieć numerację ciągłą;

– określenie „Tabela” z numerem zapisanym liczbą arabską i tytułem umieszczamy nad tabelą. Pod tabelą należy wskazać źródło;

– przypisy do tabeli zamieszczamy pod tabelą (nie w tekście głównym). Jako odsyłacze używamy gwiazdek, a w przypadku większej liczby odsyłaczy – małych liter;

– określenie „Rys.” umieszczamy pod rysunkiem. Każdy rysunek powinien mieć numer i tytuł. Pod rysunkiem podajemy źródło;

– rysunki powinny być przygotowane w pliku edytowalnym w formacie AI, EPS lub PDF.

5. Bibliografia

W bibliografii obowiązuje układ alfabetyczny według nazwiska autora. Dopuszcza się podział

bibliografii na: źródła/archiwalia, monografie, artykuły, artykuły elektroniczne, jednak nie jest to wymagane. Podajemy: nazwisko autora, inicjał(y) imienia, tytuł, miejsce wydania, rok wydania.

Balcerowicz B., *Siły zbrojne w stanie pokoju, kryzysu, wojny*, Warszawa 2010.

6. Kontrola jakości

Wszystkie artykuły składane do „Kwartalnika Bellona” przechodzą procedurę recenzencką *double blind peer-review*. W związku z tym prosimy o składanie artykułów pozbawionych cech pozwalających na identyfikację autora.

7. Standardy etyczne

Redakcja „Kwartalnika Bellona” stosuje zasady etyki publikacyjnej zgodne z wytycznymi Komitetu do spraw Etyki Publikacyjnej COPE (Committee on Publication Ethics).

Link: <https://publicationethics.org/>.

8. Opłaty za publikację

Redakcja nie pobiera opłat na żadnym etapie publikacji artykułów.

9. Składanie artykułów

Do publikacji przyjmujemy wyłącznie artykuły składane przez zakładkę „Złóż manuskrypt” na naszej stronie www.kwartalnikbellona.pl.

10. Publikacja

Po pozytywnym przejściu procesu recenzenckiego artykuł ukazuje się w wersji drukowanej, a także cyfrowej na stronie www.kwartalnikbellona.pl. Każdy otrzymuje numer DOI i jest kierowany do zamieszczenia w międzynarodowych bazach naukowych.

Wszelkie zmiany od ww. zasad należy uzgadniać z redaktorem prowadzącym. Zastrzegamy sobie prawo do redakcyjnego opracowania tekstów.

SZANOWNI CZYTELNICY!

Zapraszamy do składania zamówień na prenumeratę „Kwartalnika Bellona”

Jej koszt w 2022 roku wynosi 100 zł (cztery wydania w cenie 27 zł każde)

Prenumeratę można zamówić:

- e-mailem: prenumerata@zbrojni.pl
- listownie: Wojskowy Instytut Wydawniczy, 00-909 Warszawa, Aleje Jerozolimskie 97
- telefonicznie: +48 261 849 494

Warunkiem wysyłki kwartalnika jest wpłata na konto: 23 1130 1017 0020 1217 3820 0002



Cena 25 zł (w tym 8% VAT)

ISSN 1897-7065
E-ISSN: 2719-3853

