

ARMIA

/ NA CELOWNIKU

CHCĘ WYRWAĆ WOJSKO ZE STREFY KOMFORTU

*Z Rajmundem
T. Andrzejczakiem*

o gotowości żołnierzy na zmiany, wprowadzeniu w wojsku hasła „speed is key” oraz nowym modelu dowodzenia rozmawiali Maciej Chilczuk i Marcin Górka.



MICHAŁ NIWICZ



W

ostatnim czasie przedmiotem publicznej debaty stały się dokumenty, które być nim chyba nie powinny. Mamy na myśli wystąpienia medialne kilku generałów w stanie spoczynku, którzy w ostrych słowach podważyli przygotowanie Wojska Polskiego do realizacji jego podstawowej misji, czyli obrony kraju. Mogliśmy przeczytać, że de facto nie istnieją dokumenty kształtujące system kierowania bezpieczeństwem państwa, że nie ma opracowanych planów rozwoju tego systemu, a Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej jest nieaktualna.

Ocena tego typu wystąpień nie jest rolą szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego. Dokumenty, o których mowa, są niejawnie i nie mogą się otwarcie wypowiadać na temat ich zawartości. Ważne jest, by rozumieć złożoność środowiska, w którym działamy. Bezrefleksyjne krytykowanie i wskazywanie, że powinno być tak czy inaczej, jest dość łatwe. Wolałbym, by energia poświęcona na udowadnianie sobie nawzajem racji została sponżytkowana na naprawienie tego, co możliwe. Wszystkich, którzy mają kompetencje, by wypowiadać się o tym najwyższym szczeblu polityki bezpieczeństwa, zapraszam do rozmowy. Wojsko to robota zespołowa. Jeżeli wszystkim nam leży na sercu dobro

ojczyzny i Sił Zbrojnych RP, to działajmy wspólnie.

Wracając do istoty pytania, nie dramatyzowałbym, bezpieczeństwo kraju jest zapewnione. To już nie są czasy Moltkego [Helmuth von Moltke, XIX-wieczny pruski generał i strateg], gdy można było opracować plany i spać spokojnie, bo były aktualne przez następnych dziesięć lat. Dzisiaj sytuacja zmienia się bardzo szybko. Dlatego musimy położyć większy nacisk na zdolność adaptacyjną, żebyśmy szybko i efektywnie dostosowywali się do zmian. Procesy analizy są z natury wolniejsze niż zmiany zachodzące w otoczeniu, więc rzeczywistość zawsze będzie uciekała planistom.

Słyszymy w tych słowach echo dobrze znanego Pańskim podwładnym hasła „speed is key”, czyli „kluczem jest prędkość”.


Ten termin przyjął się w 12 Dywizji Zmechanizowanej. Żołnierze rozumieli go jako zdolność do sprawnego przemieszczania się oraz rozstawienia stanowisk ogniowych i dowodzenia, wiązali z dynamiczną organizacją systemu walki i komunikacji. To się udało.

W Sztabie Generalnym także trzeba powiedzieć „speed is key”, choć to hasło jest tu rozumiane inaczej, jako szybkość adaptacji do zmieniających się warunków. Nie będę jej liczył tempem wydawania rozkazów i liczbą przeprowadzonych wideokonferencji. Myślę o synergii zasobów, by tym samym uzyskiwać więcej. To będzie również systemowe przyspieszenie pewnych procesów, które toczą się w swoim tempie.

WIZYTÓWKA

GEN. BRONI RAJMUND T. ANDRZEJCZAK

W lipcu został najmłodszym w historii III RP szefem Sztabu Generalnego Wojska Polskiego. Wcześniej był dowódcą m.in. 12 Dywizji Zmechanizowanej oraz 17 Wielkopolskiej Brygady Zmechanizowanej. To doświadczony dowódca misyjny – był szefem Oddziału Operacyjnego w Iraku i dowódcą Polskich Sił Zadaniowych IV i V zmiany Polskiego Kontyngentu Wojskowego w Afganistanie. ■



WOJSKO, JAK KAŻDA ORGANIZACJA, BRONI SIĘ PRZED ZMIANĄ,

ALE JEST WIELU LUDZI, KTÓRZY POWIEDZIELI „WRESZCIE”

MICHAŁ NIWICZ

Takich na przykład jak modernizacja techniczna?

Musimy szybciej definiować swoje oczekiwania, dostosowywać prawo do obecnych warunków, żeby praca koncepcyjna oparta na nowoczesnych technologiach była efektywniejsza. Musimy być gotowi do zmiany, do adaptacji. To wyzwanie, bo dobrze czujemy się w strefie komfortu, robiąc to, co umiemy, co lubimy, ale nie jest to do końca pożądane przez system. Ale „speed is key” działa w Sztabie Generalnym także na innym poziomie. Wydaję polecenie, wysyłając e-mail. Liczba papierów na biurkach zmalała o połowę. To kwestia kultury organizacyjnej. Kilka e-maili, kilka telefonów, rozmów i można wiele spraw przyspieszyć. Pracuję nad zmianą kultury komunikacyjnej, to szerszy problem mentalny, systemowy, nie tylko administracyjny czy techniczny.

Gdzie zatem są wąskie gardła procesu modernizacji i jak „speed is key” może się przyczynić do jego przyspieszenia? Na efekty tego czekają żołnierze i dowódcy.

Niektóre procesy zachodzą powoli, bo są w nie zaangażowane ogromne pieniądze. I tak powinno zostać, bo skrócenie procedur, co pozwoliłoby łatwo wydawać okrągłe sumy, byłoby niebezpieczne. Widzę dwie dziedziny, nad którymi musimy popracować. Doszliśmy do takiego nasycenia wojska nowoczesnymi technologiami w niektórych obszarach, że musimy zadać sobie pytanie, co jest rzeczywiście potrzebne i racjonalne. Musimy znaleźć równowagę między rozwiązaniami technologicznie zaawansowanymi i drogimi a tymi tańszymi, ale sprawdzonymi i skutecznymi, do których potrzebny jest



szerszy dostęp. Wydaje mi się, że wpadliśmy w pułapkę analizowania potrzeb wojska przez pryzmat kontyngentów wojskowych wysyłanych na misje zagraniczne oraz presji rynku. Musimy także pamiętać, że w kulminacyjnym momencie naszego zaangażowania PKW były wielkości brygady. Aby zapewnić zarówno maksymalny poziom bezpieczeństwa żołnierzy, jak i najwyższą efektywność operacyjną, kontyngenty były bardzo nasycone możliwie najnowocześniejszym sprzętem. Dzisiaj warto postawić pytanie, czy gdy myślimy o całym Wojsku Polskim, to taki poziom nasycenia jest możliwy, osiągalny w krótkim czasie. Potrzebny jest racjonalny balans. Zagrożenia wszak mamy tu i teraz.

Na modernizację musimy też spojrzeć w szerszym kontekście. Uważam, że wiele rodzajów uzbrojenia i sprzętu powinno być produkowane w Polsce. Nawet jeżeli oznacza to, że będziemy musieli poczekać na dostawy. Wojsko płaci, a więc żąda, i zapewniam, że będziemy nieustępliwi w naszych wymaganiach, ale jeżeli myślimy o kompleksowym bezpieczeństwie, to rozbudowa zdolności rodzimego przemysłu zbrojeniowego jest niezbędna. Musimy wypracować kompromis między tym, co jest potrzebne teraz i co musimy kupić już gotowe, a tym, co możemy i powinniśmy rozwijać w polskich przedsiębiorstwach, między tym, co najnowocześniejsze i drogie, a tym, co racjonalne, dostępne, powszechne.

Czy to oznacza, że trwa przegląd programów modernizacyjnych pod kątem priorytetów i racjonalności ich wdrożenia?

Na razie nie chcę mówić, które konkretnie typy sprzętu czy uzbrojenia mam na myśli, ale taki proces trwa nieustannie. W wielu wypadkach utknęliśmy na etapie dyskusji, a czas leci. Tak jest na przykład w marynarce wojennej czy w wojskach pancernych. Te drugie są mi szczególnie bliskie i obserwuję ten proces od dawna. Od lat czekamy na decyzje kierunkowe dotyczące ich rozwoju, a tymczasem okazało się, że czołgów, które moglibyśmy kupić, po prostu nie ma. Jesteśmy w sytuacji, gdy jedynym rozwiązaniem jest modernizacja posiadanego uzbrojenia. Musimy więc doprowadzić T-72 do standardu, który pozwoli na wykony-



MICHAŁ NIEWICZ

**POSTARAM
SIĘ, BY WSZEL-
KIE KOSZTY
I WYRZECZENIA
BYŁY KOMPEN-
SOWANE,**

**ALĘ NIE ZAPEWNIĘ
KAŻDEMU KOMFORTU.
POWIEM WIĘCEJ, NIE
JEST TO MOIM CELEM**

wanie zadań bojowych. To wciąż dobre wozy, mamy do nich także przygotowane rezerwy, system szkolenia, wozy zabezpieczenia i wsparcia oraz logistykę.

Czy nie jest to efekt obciążenia Sztabu Generalnego zadaniami bieżącego zarządza-

nia wojskiem, z czym mieliśmy do czynienia przez wiele lat? Robota „na dzisiaj” zawsze wyprze z harmonogramu analizę strategiczną, która dotyczy przyszłości. Nie obawia się Pan, że jednym z negatywnych efektów planowanej reformy dowodzenia będzie właśnie powrót do polityki „tu i teraz”?

Analiza strategiczna musi być dojrzała, przeprowadzona na podstawie wielu źródeł, cywilnych i wojskowych, tak by jej efekty pozwoliły zrozumieć procesy zachodzące w wojsku i jego otoczeniu. Na tej podstawie można dopiero tworzyć plany i programować rozwój sił zbrojnych. I tak postrzegam zadania Sztabu Generalnego WP, także po reformie. A co do roli samego szefa sztabu, to historia pokazuje, że najbardziej efektywne okazywały się te modele dowodzenia, które zakładały skupienie wszystkich kompetencji w jednym ręku. Powrót do takiego rozwiązania w Wojsku Polskim jest wobec tego uzasadniony i potrzebny. Przestańmy więc nad tym dyskutować, bo to dawno rozstrzygnięty spór.

Dla mnie ważniejsze jest ustalenie proporcji między bieżącym zarządzaniem a planowaniem strategicznym. Zaczniemy w ogóle od zdefiniowania, co dla szefa Sztabu Generalnego oznacza bieżąca działalność. Przecież nie ocenianie każdego żołnierza na strzelnicy czy zajmowanie się dyscypliną w pododdziale. Szef SGWP jest kreatorem procesów, zajmuje się planowaniem rozwoju sił zbrojnych, wyznaczaniem kierunku zmian, opracowaniem koncepcji szkoleniowej i modernizacyjnej. Dlatego dla mnie bieżąca działalność to okres 2018–2020. To wszystko jest „dzisiaj”, bo tylko w takiej perspektywie moje wizje i zamierzenia mogą być przekute na konkretne efekty w wojsku.

Rozpocząłem już zmiany kultury pracy w Sztabie Generalnym. Chciałbym, byśmy wdrożyli zasady dowodzenia przez cele. Swoją rolę postrzegam jako wyznaczanie parametrów do osiągnięcia, a nie wydawanie bardzo dokładnych poleceń i nieustanną kontrolę, czy aby na pewno każdy krok został wykonany tak, jak to sobie wymyśliłem. Dowódcy wszystkich szczebli muszą być bardziej samodzielni, zorientowani na realizację zadania, a nie wyłącznie na czekanie na rozkaz. W XXI wieku otoczenie zmienia się bardzo dynamicznie, na współczesnym polu walki wręcz w mgnieniu oka, i musimy mieć świadomość, że rozkaz wydany godzinę temu, na podstawie danych sprzed dwóch godzin, może być już nieaktualny. Aktualne jest natomiast zadanie do wykonania i rolą dowódcy, który zawsze będzie bliżej tematu niż jego przełożony, jest dobrać siły i środki w taki sposób, by je zrealizować.

Czy kadra oficerska Wojska Polskiego jest gotowa na takie wyzwanie?

Jestem optymistą. Pierwsze sygnały zapowiadające nowe podejście już wysłałem. Wojsko, jak każda organizacja, broni się przed zmianą, ale jest wielu ludzi, którzy powiedzieli „wreszcie”. Koncentruję się więc na pozytywach i wychodzę z założenia, że kiedyś negocjacje muszą się skończyć i będę korzystał z uprawnień, jakie będzie miał pierwszy żołnierz Rzeczypospolitej po wejściu w życie reformy dowodzenia.

Prezydent Andrzej Duda i minister Mariusz Błaszczak zapowiedzieli, że pierwszy etap reformy systemu kierowania i dowodzenia armią zostanie przeprowadzony jeszcze w tym roku. Jak wygląda harmonogram dokończenia tego procesu?

Cały czas prowadzimy analizę operacyjną i finansową, która zadecyduje o terminie i tempie wejścia w życie drugiego etapu reformy SKiD. Przed Wojskiem Polskim jest wiele wyzwań – budowa czwartej dywizji, integracja wojsk obrony terytorialnej, uczestnictwo w reformie struktur dowodzenia NATO – które mogą mieć wpływ na nasze plany. Jeżeli mówimy o dokończeniu rozpoczynającej się reformy, to stanie się to, jak sądzę, za dwa, trzy lata.

Czy zetknął się już Pan z typowym w takiej sytuacji myśleniem, że skoro zapowiedziano reformy struktur, to pojawiają się możliwości szybkiego awansu?

Zjawisko to można zmierzyć liczbą telefonów, które odebrałem po nominacji na stanowisko szefa Sztabu Generalnego [śmiech]. Dziękuję za wszystkie gratulacje, ale podchodzę do tego na chłodno. Chciałbym, by moi podwładni mieli świadomość, że nie zadowolę każdego, a zmiany będą kosztowne, nawet bolesne. Jeżeli zgodzimy się co do wizji dowódcy, jaką zamierzam promować – że ma być samodzielny, elastyczny i mobilny – to dotyczy to każdego. I mówiąc krótko, trzeba się będzie przeprowadzić, bo być może umiejętności i doświadczenie danego oficera, podoficera będą potrzebne w innym miejscu. Jeżeli mam wypełnić powierzoną mi misję, to wszyscy muszą odegrać powierzoną im rolę. Sam nie zrobię nic. Postaram się, by wszelkie koszty i wyrzeczenia były kompensowane, ale nie zapewnię każdemu komfortu. Powiem więcej, nie jest to moim celem. Zależy mi na intensywniejszych szkoleniach w skomplikowanym środowisku, samodzielności w dowodzeniu, odpowiedzialności dowódców, dyspozycyjności, na standardach, poprawie gotowości bojowej. Chcę wyrwać wojsko ze swoistej strefy komfortu, w której tkwi od dawna. ■