



płk  
**JAROSŁAW JABŁOŃSKI**  
Centrum Doktryn i Szkolenia  
Sił Zbrojnych



ppłk dr  
**ANDRZEJ LIS**  
Centrum Doktryn i Szkolenia  
Sił Zbrojnych



FOT. ADAM ROIK / COMBAT CAMERA - DOSZ

## Identyfikacja obserwacji w procesie wykorzystania doświadczeń

**Konieczne jest upowszechnianie wiedzy** na temat założeń, procedur i narzędzi Systemu Wykorzystania Doświadczeń.

**W** Siłach Zbrojnych RP 1 stycznia 2012 roku wprowadzono powszechny, narodowy System Wykorzystania Doświadczeń (SWD)<sup>1</sup>. Zastąpił on, opierający się na nieetatowych strukturach, system zbierania i upowszechniania doświadczeń z operacji prowadzonych przez SZRP poza granicami kraju<sup>2</sup>. Jego celem jest [...] *wspieranie dowódców w procesie doskonalenia*

*działalności i zdolności podległych im struktur organizacyjnych w okresie pokoju, kryzysu i wojny poprzez wdrażanie zdobytych doświadczeń i dobrych praktyk. System przeznaczony jest do doskonalenia funkcjonowania SZRP przy wykorzystaniu własnych doświadczeń oraz państw Sojuszu, partnerskich i koalicyjnych, w tym również wniosków z operacji wojskowych i konfliktów zbrojnych, uwzględniających źródła historyczne<sup>3</sup>. Tworzą go*

komórki organizacyjne oraz specjaliści działający na trzech poziomach dowodzenia: strategicznym, operacyjnym i taktycznym. Zbieranie i wykorzystanie doświadczeń odbywa się zgodnie z jednolitym, pięcioetapowym procesem, spójnym z modelem obowiązującym w NATO.

Biorąc pod uwagę fakt, że System Wykorzystania Doświadczeń w obecnym kształcie funkcjonuje w Siłach Zbrojnych RP od niedawna, konieczne jest upowszechnianie wiedzy na temat jego założeń, procedur i narzędzi. Tworząc jego zręby, założono, że w pierwszym roku po jego wprowadzeniu zostaną przeanalizowane i zweryfikowane przyjęte rozwiązania. W Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych (CDiSSZ) przeprowadzono analizę nt. *Doświadczenia z procesu wdrażania w SZRP w oparciu o doświadczenia z procesu wdrażania w 2012 r.* Opracowanie metodyki stanowiącej uzupełnienie obowiązującej instrukcji jest jedną z dziedzin systemu wymagającą usprawnień. Jej identyfikacji dokonano z zastosowaniem metod heurystycznych (*brainwriting* techniką 635) na podstawie opinii specjalistów dotyczących wykorzystania doświadczeń z poziomu strategicznego i operacyjnego.

## WYKORZYSTANIE DOŚWIADCZEŃ

Zarządzanie w tej sferze w Siłach Zbrojnych RP odbywa się według jednolitego, pięcioetapowego procesu, obejmującego: identyfikację obserwacji, analizę, opracowanie i zatwierdzenie planu działań naprawczych, wdrażanie i monitorowanie zmian oraz weryfikację przyjętych rozwiązań<sup>4</sup>. Rozwiązania te to nic innego jak model procesu wykorzystania doświadczeń obowiązujący w NATO i stosowany między innymi przez Połączone Centrum Analiz i Wykorzystania Doświadczeń NATO (Joint Analysis and Lessons Learned Centre – JALLC)<sup>5</sup>. Należy jednocześnie zauważyć, że w 2011 roku ten natowski model został uzupełniony o szósty etap, który obejmuje upowszechnianie (*Dissemination*) zdobytych doświadczeń<sup>6</sup>. Oba wspomniane modele, natowski i narodowy, odwołują się w swojej istocie do koncepcji zarządzania wiedzą, która – w ujęciu procesowym – obejmuje działania organizacji mające na celu: lokalizowanie wiedzy, jej pozyskiwanie i rozwijanie, dzielenie się nią, jej wykorzystywanie i wreszcie zachowywanie<sup>7</sup>. Z perspektywy procesów konwersji

wiedzy w organizacji w systemie wykorzystania doświadczeń kluczowe znaczenie ma jej eksternalizacja, czyli zamiana wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*) w jawną (*explicit knowledge*)<sup>8</sup>.

Przyjęcie w procesie analizy podejścia procesowego pozwala również zidentyfikować sposób tworzenia przez System Wykorzystania Doświadczeń „wartości dodanej” dla Sił Zbrojnych RP. Zgodnie z modelem jej tworzenia włączenie się do procesu wykorzystania doświadczeń może nastąpić na trzech etapach:

- identyfikacji obserwacji dokonanej przez jednostkę organizacyjną Sił Zbrojnych RP oraz żołnierza i (lub) pracownika wojska;
- analizy problemu, przekazanego przez dowódcę specjalistom od wykorzystania doświadczeń;
- weryfikacji przyjętych rozwiązań w odniesieniu do opracowanej wcześniej koncepcji.

Produktami procesu generowania „wartości dodanej” przez system wykorzystania doświadczeń – w zależności od potrzeb oraz decyzji przełożo-

<sup>1</sup> System Wykorzystania Doświadczeń został wdrożony w Siłach Zbrojnych RP na podstawie Rozkazu nr 2/Szkol./P7 Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 3 stycznia 2011 r. w sprawie wdrożenia i funkcjonowania Systemu Wykorzystania Doświadczeń w Siłach Zbrojnych RP oraz według Wytocznych Zastępcy Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 23 maja 2011 r. w sprawie organizacji i funkcjonowania Systemu Wykorzystania Doświadczeń w Siłach Zbrojnych RP.

<sup>2</sup> Narodowy system zbierania i upowszechniania doświadczeń z operacji prowadzonych przez Siły Zbrojne RP poza granicami kraju funkcjonował od 2007 roku z wykorzystaniem nieetatowych struktur w Sztabie Generalnym WP oraz w dowództwach rodzajów sił zbrojnych (równorzędnych). Organizatorem systemu był Zarząd Szkolenia – P7 SGWP. Początkowo był ukierunkowany wyłącznie na zbieranie doświadczeń z udziału PKW w operacjach poza granicami państwa. Następnie, od 2009 roku, zakres zainteresowania rozszerzono na szkolenie i ćwiczenia wojskowe. Analizy założeń i organizacji systemu, ze szczególnym uwzględnieniem perspektywy Wojsk Lądowych, oraz jego transformacji w funkcjonujący obecnie System Wykorzystania Doświadczeń w Siłach Zbrojnych RP dokonał: W. Fiderek: *System wykorzystania doświadczeń w WLąd. „Przegląd Wojsk Lądowych”* 2012, nr 2, s. 39–42.

<sup>3</sup> *Instrukcja Systemu Wykorzystania Doświadczeń w Siłach Zbrojnych RP*. CDiSSZ, Bydgoszcz 2011, s. 4–5.

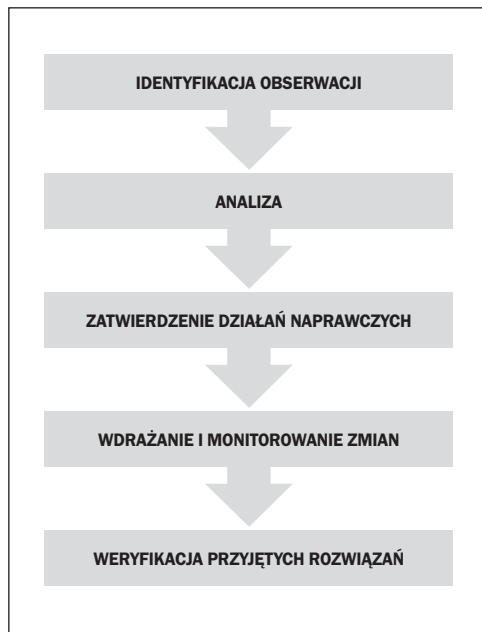
<sup>4</sup> *Ibidem*, pkt 2000.

<sup>5</sup> *NATO Lessons Learned Policy*, PO(2011)0293-AS1. 9 września 2011, s. 1–4. Por.: *NATO Lessons Learned Handbook*. First edition, JALLC, Lizbona, październik 2010, s. 6.

<sup>6</sup> Por.: *Bi-Strategic Command Directive (Bi-SCD) 80-6 Lessons Learned*. 6 lipca 2011, s. 9; *NATO Lessons Learned Handbook*. Second edition, JALLC, Lizbona, wrzesień 2011, s. 11.

<sup>7</sup> Por. G. Probst, S. Raub, K. Romhardt: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 46.

<sup>8</sup> Por. I. Nonaka, H. Takeuchi: *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*. Poltext, Warszawa 2000, s. 86.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Instrukcja Systemu Wykorzystania Doświadczeń w Siłach Zbrojnych RP. CDiSSZ, Bydgoszcz 2011, pkt 2000.

#### RYS. 1. OGÓLNY MODEL procesu wykorzystania doświadczeń w Siłach Zbrojnych RP

nych lub instytucji zlecających analizy, a dotyczących realizowania kolejnych etapów tego procesu – mogą być: analizy, koncepcje, doświadczenia wykorzystane, zweryfikowane koncepcje oraz zapisy w dokumentach doktrynalnych i instrukcyjnych (rys. 1).

Uwzględniając przedstawiony model procesu tworzenia „wartości dodanej”, system wykorzystania doświadczeń można traktować jako pierwotny w stosunku do systemów rozwoju koncepcji i eksperymentowania oraz sys-

Jedną z podstawowych zasad funkcjonowania systemu wykorzystania doświadczeń w Siłach Zbrojnych RP jest jego **powszechność**.

temu standaryzacji operacyjnej, które są pozostałymi domenami działalności CDiSSZ (rys. 2). Dane, informacje i wiedza pozyskane i (lub) wygenerowane w ramach tego systemu stanowią bowiem zasób

pierwotny dla rozwoju koncepcji oraz tworzenia dokumentów doktrynalnych<sup>9</sup>. Jednocześnie system rozwoju koncepcji i eksperymentowania odgrywa istotną rolę wspierającą funkcjonowanie systemu wykorzystania doświadczeń, zwłaszcza na etapach analizy i weryfikacji rozwiązań (podsystem eksperymentowania) oraz opracowywania planów działań naprawczych o charakterze systemowym (podsystem rozwoju koncepcji).

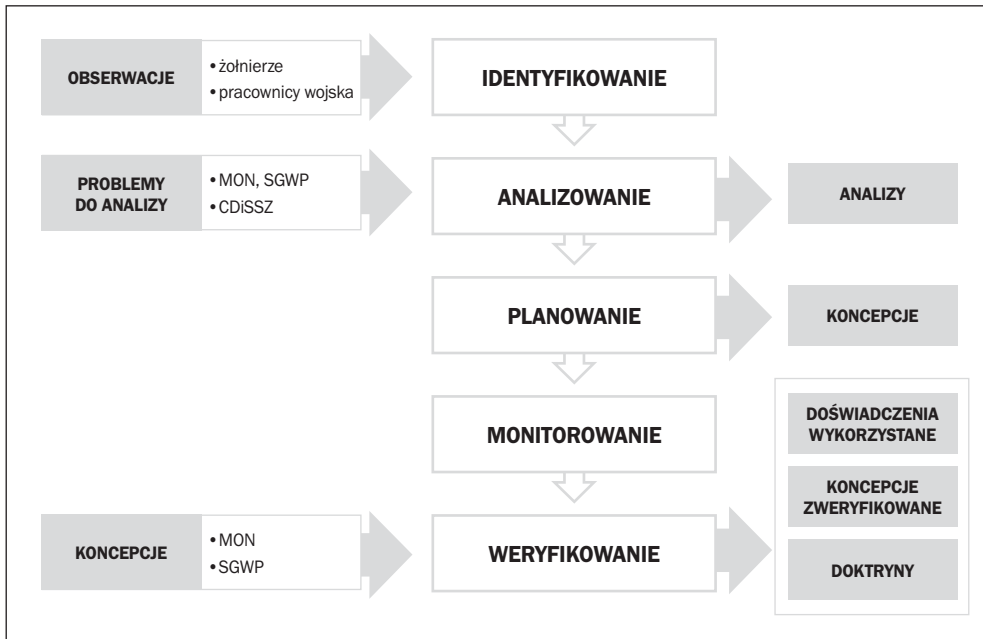
Mając świadomość kluczowego znaczenia właściwych zachowań organizacyjnych, jego twórcy do determinantów efektywności systemu zaliczyli: *kreatywne i innowacyjne myślenie żołnierzy i pracowników wojska ukierunkowane na doskonalenie działalności i zdolności SZRP oraz gotowość do dzielenia się doświadczeniami i wymianę informacji w ramach systemu*<sup>10</sup>. Ze względu na powszechność systemu w procesie wykorzystania doświadczeń istotne znaczenie ma pierwszy jego etap – identyfikacja obserwacji. Jej istota polega na zidentyfikowaniu *powtarzających się problemów lub negatywnych zjawisk, które mają zasadniczy wpływ na zdolności operacyjne SZ lub ich pokojowe funkcjonowanie, a które nie zostały rozwiązane w ramach zwykłej działalności służbowej. Identyfikacja obserwacji dotyczy również zaobserwowanych dobrych praktyk*. Tym samym aktywne zaangażowanie się wszystkich żołnierzy i pracowników wojska, a zwłaszcza dowódców, w identyfikowanie problemów i zjawisk negatywnych oraz dobrych praktyk możliwych do powszechnego wykorzystania w siłach zbrojnych wydaje się być kluczowym czynnikiem decydującym o sprawności i skuteczności Systemu Wykorzystania Doświadczeń w Siłach Zbrojnych RP.

#### ALGORYTM POSTĘPOWANIA

Identyfikacja obserwacji jest to działanie podejmowane przez żołnierzy i pracowników wojska na wszystkich szczeblach dowodzenia, mające na celu określenie powtarzających się problemów lub negatywnych zjawisk oraz wskazanie najlepszych praktyk (*best practices*), które warto rozpowszechnić w siłach zbrojnych (rys. 3). Z formalnego

<sup>9</sup> Por. A. Koźmiński: *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. PWN, Warszawa 2005, s. 96.

<sup>10</sup> Instrukcja Systemu Wykorzystania Doświadczeń..., op.cit., s. 6.



Źródło: opracowanie zespołowe Oddziału Analiz Funkcjonowania Sił Zbrojnych CDiSSZ.

## RYS. 2. PROCES TWORZENIA „WARTOŚCI DODANEJ” przez System Wykorzystania Doświadczeń w Siłach Zbrojnych RP

punktu widzenia identyfikacja obserwacji obejmuje trzy zasadnicze fazy: zbierania danych, ich interpretacji oraz kwalifikowania problemu. Instrukcja dotycząca Systemu Wykorzystania Doświadczeń zawiera katalog obszarów znajdujących się w kręgu zainteresowania systemu, których przede wszystkim powinny dotyczyć obserwacje. Obejmuje on zdolności operacyjne<sup>11</sup> oraz pokojowe funkcjonowanie Sił Zbrojnych RP. Obserwacje mogą być prowadzone praktycznie w ramach wszystkich form działalności służbowej. We wspomnianej instrukcji wymieniono przedsięwzięcia, podczas realizacji których należy pozyskiwać informacje i dane do analiz. Wykaz ten obejmuje: operacje, szkolenia i ćwiczenia w wymiarze narodowym i międzynarodowym, kontrole i inspekcje, istotne zadania z działalności bieżącej, wymianę doświadczeń z armiami innych państw oraz analizę historycznych źródeł<sup>12</sup>. Jednak katalog ten należy traktować jedynie jako ukierunkowanie działań na te przedsięwzięcia, które mogą być źródłem szczególnie wartościowych obserwacji. W żaden zatem sposób nie ogranicza

się aktywności w ramach systemu wykorzystania doświadczeń w innych obszarach funkcjonowania sił zbrojnych.

Zidentyfikowany problem lub dobra praktyka są opisywane w formularzu zgłoszenia obserwacji, po czym zostają wprowadzone do Centralnej Bazy Danych (CBD) Systemu Wykorzystania Doświadczeń w Siłach Zbrojnych RP. Formularz, oprócz danych identyfikacyjnych zgłaszającego obserwację, zawiera<sup>13</sup>:

- tytuł obserwacji;
- jej opis (krótka relacja o zdarzeniu);

<sup>11</sup> Zdolność do dowodzenia, rozpoznania i użycia sił, potencjał sił zbrojnych, możliwość przemieszczania i mobilność, utrzymanie ciągłości działania, zdolność do skutecznego działania, przetrwania i ochrony wojsk, projekcji siły oraz udziału w operacjach sojuszniczych i koalicyjnych.

<sup>12</sup> Por.: *Instrukcja Systemu Wykorzystania...*, op.cit., pkt. 2001–2005.

<sup>13</sup> *Ibidem*, zał. E. Układ formularza zgłoszenia obserwacji jest zgodny z wzorami dokumentów obowiązujących w NATO, które zawierają odpowiednio następujące pola: *Title, Observation, Discussion, Conclusion, Recommendation* (ODCR). Por.: *ACO Directive 80-1 Lessons Learned*. 13 lipca 2009, Annex D. Układ formularza dosto-

- okoliczności (przyczyny) zdarzenia;
- podsumowanie obserwacji;
- propozycje rekomendowanych działań naprawczych wraz ze wskazaniem ich wykonawcy.

*Instrukcja Systemu Wykorzystania Doświadczeń w Siłach Zbrojnych RP* zawiera także katalog pytań ułatwiających werbalizację zaobserwowanego pro-

## Główny element

Podstawowym narzędziem wspomagającym proces wykorzystania doświadczeń w Siłach Zbrojnych RP jest Centralna Baza Danych SWD. Zaprojektowana na potrzeby JALLC Lessons Learned Database, została adaptowana do potrzeb Sił Zbrojnych RP. Funkcjonuje w sieci MIL-WAN. Jej administratorem jest Wydział Upowszechniania Wniosków i Doświadczeń CDiSSZ.

blemu lub dobrej praktyki i ich opisanie w formularzu zgłoszenia obserwacji (rys. 4)<sup>14</sup>. Należy pamiętać, że obserwacje mogą mieć różny poziom dojrzałości i szczegółowości i nie zawsze możliwe jest kompleksowe i kompletne opisanie zidentyfikowanego problemu. Jednak zwerbalizowana w postaci formularza obserwacja powinna umożliwić udzielenie odpowiedzi na co najmniej dwa zasadnicze pytania: Co się stało? W jakim stopniu efekty różnią się od stanu oczekiwanego?<sup>15</sup>

Trzeba przy tym zwrócić uwagę na potrzebę aktywnego podejścia do identyfikowania problemów i dobrych praktyk oraz na rolę, jaką odgrywają w tym względzie oficerowie zajmujący się zagadnieniem wykorzystania doświadczeń. Połączone Centrum Analiz i Wykorzystania Doświadczeń NATO (JALLC) rekomenduje analizowanie sprawozdań oraz prowadzenie wywiadów z ekspertami

(Subject Matter Experts – SMEs) po zakończeniu operacji lub ćwiczenia. Interesującym przykładem takiego podejścia mogą być tzw. *Umbrella Weeks* organizowane przez Centrum Wykorzystania Doświadczeń Armii Stanów Zjednoczonych (Center for Army Lessons Learned – CALL). W ramach tego typu przedsięwzięć żołnierze powracający do kraju udzielają kompleksowych wywiadów, co stanowi dla CALL okazję do identyfikacji problemów i dobrych praktyk, z jakimi respondenci zetknęli się podczas operacji<sup>16</sup>.

Doświadczenia natowskie wskazują na wiele standardowych narzędzi informatycznych, które mogą być użyte do wspomagania procesu wykorzystania doświadczeń. Przykładem Microsoft SharePoint czy aplikacje pakietu Microsoft Office (Word, Excel, Access). Na szczególną uwagę zasługuje aplikacja NATO Observation Collection Program (OCP) wspomagająca proces zbierania obserwacji<sup>17</sup>.

Jedną z cech procesu wykorzystania doświadczeń jest jego etapowość. Po każdym etapie następuje weryfikacja osiągniętych rezultatów oraz celowości kontynuowania projektu. Na etapie identyfikacji obserwacji polega ona na:<sup>18</sup>

- określeniu, czy obserwacja jest obiektywna;
- wykluczeniu skarg, donosów itp.;
- ustaleniu, czy jest to problem systemowy, czy też prosty błąd człowieka;
- sprawdzeniu, czy opis obserwacji jest jasny i zrozumiały;
- określeniu, czy przewidywane skutki finansowe oraz organizacyjne uzasadniają rozpoczęcie procesu wykorzystania doświadczeń.

sowuje opis obserwacji do formatu wymaganego przez bazę danych (*Lessons Learned Database*), która jest zalecanym narzędziem wspomagającym proces wykorzystania doświadczeń w NATO. Por.: *Bi-Strategic Command...*, op.cit., s. 10. Szczegółowy opis formularza stosowanego przez instytucje NATO wraz z przykładami w: *NATO Lessons Learned Handbook*. Second edition, op.cit., Annex B-C. Analizę porównawczą różnych formatów formularza obserwacji zawiera podręcznik: *Establishing a Lessons Learned Program: Observations, Insights and Lessons*. Center for Army Lessons Learned, Fort Leavenworth 2011, s. 17–19.

<sup>14</sup> *Instrukcja Systemu Wykorzystania Doświadczeń...*, op.cit., pkt 2006.

<sup>15</sup> *NATO Lessons Learned Handbook*. Second edition, op.cit., s. 18.

<sup>16</sup> *Ibidem*, s. 19.

<sup>17</sup> Więcej: <http://www.jallc.nato.int/newsmedia/ocp.asp> [05.05.2012].

<sup>18</sup> *Instrukcja Systemu Wykorzystania Doświadczeń...*, op.cit., pkt 2008.

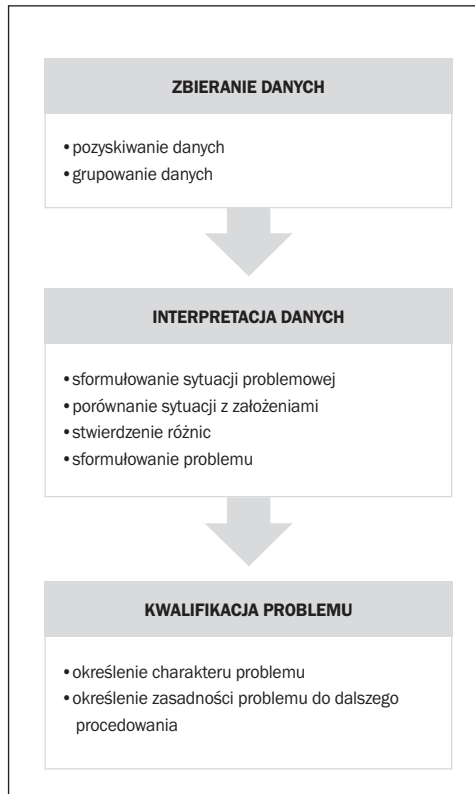


Praktyka zarządzania omawianym systemem wskazuje, że na etapie identyfikacji zgłoszonych obserwacji można wyróżnić dwie sytuacje, w których dokonywana jest ich weryfikacja. Po pierwsze, obserwacje zidentyfikowane przez żołnierza i (lub) pracownika wojska, zanim zostaną przedstawione dowódcy i zamieszczone w Centralnej Bazie Danych SWD, mogą wymagać wstępnej weryfikacji przez specjalistę SWD. Jej celem jest pozyskanie możliwie pełnej informacji od zgłaszającego oraz eksternalizacja i werbalizacja problemu do analizy. Na tym etapie wspomniany specjalista wspólnie ze zgłaszającym obserwację podejmują próbę odpowiedzi na wiele pytań mających na celu szczegółowe opisanie problemu<sup>19</sup>. Efektem tych działań jest wypełniony formularz zgłoszenia obserwacji. Po drugie, w przypadku gdy zidentyfikowany problem przekracza kompetencje dowódcy na danym szczeblu i został zgłoszony jako propozycja do listy priorytetowych analiz (LPA) szczebla nadrzędnego, weryfikacja ma na celu określenie przydatności problemu do analizy. Weryfikacji dokonują wówczas specjaliści od wykorzystania doświadczeń szczebla nadrzędnego – w praktyce najczęściej oficerowie oddziałów analiz CDiSSZ oraz wydziałów wykorzystania doświadczeń dowództw rodzajów sił zbrojnych (równorzędnych). Po zweryfikowaniu obserwacja jest wpisywana do projektu LPA i przedstawiana dowódcy jako propozycja problemu do analizy.

### LISTA PRIORYTETOWYCH ANALIZ

Lista ta (Prioritized Analyses Requirements List) jest to *dokument określający priorytety w odniesieniu do zgłoszonych problemów (obserwacji) na określonym szczeblu dowodzenia*<sup>20</sup>. Opracowywana jest przez Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych oraz komórki i specjalistów od wykorzystania doświadczeń na szczeblu operacyjnym i taktycznym na podstawie zgłoszonych wniosków (obserwacji) oraz tematów analiz zidentyfikowanych we własnym zakresie. Po zatwierdzeniu przez dowódcę właściwego szczebla LPA włączana jest jako załącznik do planu zasadniczych przedsięwzięć jednostki wojskowej (dowództwa, instytucji)<sup>21</sup>.

Obowiązująca instrukcja SWD nie precyzuje algorytmu postępowania podczas opracowywania listy priorytetowych analiz, pozostawiając dowódcy



Źródło: Instrukcja Systemu Wykorzystania Doświadczeń w Siłach Zbrojnych RP. CDiSSZ, Bydgoszcz 2011, pkt 2003.

#### RYS. 3. Identyfikacja obserwacji

com i specjalistom SWD dużą swobodę w tym obszarze. Jednocześnie, biorąc pod uwagę krótki okres funkcjonowania systemu, uzasadniona wydaje się potrzeba zidentyfikowania i upowszechnienia dobrych praktyk w tej dziedzinie. Dlatego

<sup>19</sup> Katalog pytań ułatwiających werbalizację zaobserwowanego problemu lub dobrej praktyki i ich opisanie w formularzu zgłoszenia obserwacji zawiera instrukcja. Ibidem, pkt 2006.

<sup>20</sup> Ibidem, s. 26. We wcześniejszych dokumentach regulujących działalność Systemu Wykorzystania Doświadczeń w Siłach Zbrojnych RP funkcjonowało pojęcie priorytetowej listy analiz (*Preference List of Analyses*), przez które rozumiano *dokument sporządzony na podstawie otrzymanych (zgłoszonych) propozycji problemów badawczych, które należy poddać procesowi wykorzystania doświadczeń w danym roku kalendarzowym*. Por. *Koncepcja Systemu Wykorzystania Doświadczeń w Siłach Zbrojnych RP*. Sztab Generalny WP, Warszawa 2009, s. 27.

<sup>21</sup> Instrukcja Systemu Wykorzystania Doświadczeń..., op.cit., pkt. 2014–2015.

## FORMULARZ ZGŁOSZENIA OBSERWACJI

Nazwisko		stopień	
Imię		RSZ	
Telefon/faks		e-mail jawny	
Telefon kom.		e-mail Mil-Wan	
Jednostka wojskowa			

Data obserwacji:

**Tytuł:**

Podanie głównego zaobserwowanego problemu, negatywnego zjawiska lub dobrej praktyki.

**Rodzaj działalności:**

Określenie obszaru działalności służbowej, w której doszło do obserwacji, np.: operacja międzynarodowa, ćwiczenie z wojskami, trening sztabowy, zajęcia szkolne itp.

**Opis obserwacji:**

Krótki opis zdarzenia. Podanie zwięzłego opisu zaistniałego problemu, negatywnego zjawiska lub dobrej praktyki.

**Okoliczności (przyczyny) zdarzenia:**

Określenie przyczyn zdarzenia wraz z podaniem powodów i okoliczności, jakie miały wpływ na jego zaistnienie. Uszczegółowienie obserwacji z podaniem odpowiedzi na pytania według schematu: kto, co, gdzie, kiedy, dlaczego i jak. Precyzyjne przedstawienie, jakie działania zostały podjęte, aby wyeliminować problem lub negatywne zjawisko oraz dlaczego nie udało się go rozwiązać (nie powtarzać danych z poprzednich punktów formularza).

**Podsumowanie obserwacji:**

Zwięzłe i logiczne podsumowanie zaobserwowanych przyczyn i skutków negatywnego zdarzenia lub dobrych praktyk.

**Propozycja (rekomendacja):**

Propozycja powinna zawierać, jeśli jest to możliwe, rekomendowane działania naprawcze oraz ich wykonawcę. Wskazanie działań, jakie należy podjąć (np. dokonanie pozytywnych zmian, udoskonalenia) w celu uniknięcia powtórzenia się zaobserwowanego problemu oraz przedstawienie propozycji wykonawcy działań naprawczych. Mogą to być np. działania dotyczące zmian zapisów instrukcji, publikacji, procedur postępowania, reorganizacji struktur dowodzenia, doskonalenia procesu szkolenia, wyposażenia itp.

Źródło: Instrukcja Systemu Wykorzystania Doświadczeń w Siłach Zbrojnych RP. CDiSSZ, Bydgoszcz 2011, zał. E.

**RYS. 4. WZÓR FORMULARZA zgłoszenia obserwacji**

też, doceniając znaczenie dzielenia się wiedzą, zdecydowano się na przedstawienie pierwszych doświadczeń zdobytych na szczeblu CDiSSZ podczas tworzenia listy priorytetowych analiz Sił Zbrojnych RP na 2012 rok oraz refleksji związanych z tym procesem.

Uwzględniając złożoność oraz liczbę obserwacji<sup>22</sup> zgłoszonych do LPA, w CDiSSZ powołano zespół koordynacyjny ds. tej listy. Wyznaczono komórki organizacyjne oraz osoby funkcyjne od-

powiedzialne za weryfikowanie obserwacji. Wnioski z tego procesu wraz z rekomendacjami dotyczącymi ich dalszego procedowania (weryfikacja pozytywna, odrzucenie obserwacji lub przesłanie jej do zgłaszającego w celu uzupełnienia) omówiono podczas roboczego spotkania zespołu.

<sup>22</sup> W pierwszej wersji do LPA SZRP na 2012 rok zgłoszono 61 obserwacji. Po wstępnej weryfikacji do dalszego procedowania zakwalifikowano 33 z nich.

W ramach jego prac ustalono również priorytetowe tematy, z uwzględnieniem możliwości CDiSSZ prowadzenia analiz, oraz komórki (zespoły badawcze) odpowiedzialne za ich realizację. Projekt LPA został uzgodniony z szefami zarządów Sztabu Generalnego WP, dowódcami rodzajów sił zbrojnych (równorzędnymi) oraz szefami komórek i jednostek organizacyjnych MON, planowanych do udziału w przedmiotowych analizach. Ponadto w trybie roboczym na szczeblu specjalistów od wykorzystania doświadczeń zainteresowanym dowództwom przekazano informacje na temat statusu zgłoszonych przez nich obserwacji. Ostatecznie na *Liście priorytetowych analiz Sił Zbrojnych RP na 2012 rok* ujęto jedenaście obszarów badawczych, obejmujących:

- tematy zlecone przez szefa Sztabu Generalnego WP oraz zgłoszone jako propozycje przez dowódców rodzajów sił zbrojnych (równorzędnych);
- kompleksowe analizy dotyczące zdolności Sił Zbrojnych RP zidentyfikowanych na podstawie obserwacji cząstkowych przesłanych z rodzajów sił zbrojnych (równorzędnych);
- problemy badawcze zidentyfikowane przez oficerów CDiSSZ.

Opracowanie listy priorytetowych analiz wień czy etap identyfikacji obserwacji. Po zatwierdzeniu jej przez dowódcę znajdujące się na niej obserwacje uzyskują status obserwacji zidentyfikowanych (*Identified Observations*). Podsumowując, należy podkreślić, że lista priorytetowych analiz jest dokumentem zawierającym skonsolidowany wykaz obserwacji zidentyfikowanych, w odniesieniu do których planowane jest podjęcie procesu analizy lub jego kontynuowanie (uwzględnia ona również analizy rozpoczęte w poprzedzającym okresie rozliczeniowo-planistycznym). LPA określa priorytety, komórki organizacyjne (osoby funkcyjne) odpowiedzialne za przeprowadzenie analizy lub w niej uczestniczące oraz wstępny harmonogram podjęcia kolejnych (stosownie do możliwości oraz dostępności sił i środków na danym szczeblu dowodzenia).

## PODSUMOWANIE

System Wykorzystania Doświadczeń w Siłach Zbrojnych RP formalnie funkcjonuje od 1 stycznia bieżącego roku. Należy mieć jednak świadomość,

że stworzenie sprawnego i skutecznego systemu organizacyjnego uczenia się jest złożonym i długotrwałym procesem wymagającym nie tylko zbudowania struktur, wdrożenia procedur i zapewnienia technicznego oprzyrządowania, lecz również, a może przede wszystkim ukształtowania odpowiedniego potencjału organizacyjnego<sup>23</sup>, stymulującego uczenie się, wykorzystanie wiedzy i dzielenie się nią. Na podstawie obserwacji procesu wdrażania tego systemu w Siłach Zbrojnych RP, wywiadów z oficerami Lessons Learned (LL) z JALLC, doświadczeń armii Stanów Zjednoczonych czy RFN oraz analizy literatury przedmiotu z dziedziny zarządzania wiedzą w organizacjach komercyjnych<sup>24</sup> – można wskazać trzy zasadnicze wyzwania, które wydają się być jednocześnie kluczowymi czynnikami sukcesu w wykorzystaniu doświadczeń: świadomość i zaangażowanie dowódców, systemowe podejście łączące hierarchiczną strukturę wojska z oddolną inicjatywą i kreatywnością oraz wewnętrzne środowisko organizacyjne sprzyjające uczeniu się i dzieleniu wiedzą.

Rola dowódców w procesie wykorzystania doświadczeń jest akcentowana zarówno w instytucjach NATO, jak i w armiach, w których systemy LL/SWD funkcjonują od lat. Mimo to należy pa-

**Lista priorytetowych analiz** określa komórki organizacyjne odpowiedzialne za ich przeprowadzenie oraz wstępny harmonogram podjęcia kolejnych.

<sup>23</sup> Więcej na temat potencjału organizacji oraz koncepcji pozytywnego zarządzania nią m.in. w: M.J. Stankiewicz (red.): *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*. TNOiK, Toruń 2010; K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (red.): *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Berrett-Koehler Publisher, San Francisco 2003.

<sup>24</sup> Por. m.in.: M. Kalińska: *Uwarunkowania wewnątrzorganizacyjne zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*. W: *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*. M.J. Stankiewicz (red.), TNOiK, Toruń 2006, s. 233–268; A. Glińska-Neweś: *Kultura organizacyjna a procesy zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*. W: *Zarządzanie wiedzą...*, op.cit., s. 269–306; A. Glińska-Neweś: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*. TNOiK, Toruń 2007.



mieć, że nie wszyscy dowódcy doceniają możliwości, jakie daje taki system lub potrafią w pełni wykorzystać jego potencjał. Jednak niezależnie od indywidualnych umiejętności lub postaw, to właśnie dowódcy są organizatorami systemu w podległych im jednostkach czy instytucjach oraz zasadniczymi interesariuszami decydującymi o jego efektywności. Tym samym istotnego znaczenia nabiera potrzeba kształtowania świadomości kadr dowódczych oraz rozwijania wśród nich pozytywnych zachowań organizacyjnych sprzyjających uczeniu się, wykorzystywaniu doświadczeń i dzieleniu się nimi.

Znaczenie systemowego podejścia w procesach zarządzania wiedzą najpełniej uwidacznia się w koncepcji P. Senge, który uznaje myślenie systemowe za tzw. piątą (kluczową) dyscyplinę organizacji uczącej się<sup>25</sup>. Z perspektywy funkcjonowania systemu wykorzystania doświadczeń w warunkach wojska można dostrzec pewien paradoks. Hierarchiczna, nakazowo-kontrolna natura sił zbrojnych powoduje, że jest to instytucja, w której szczególnie trudno tworzyć system oparty na oddolnej inicjatywie i kreatywności każdego żołnierza lub pracownika wojska. Jednak, jak wskazują doświadczenia niektórych (zwłaszcza anglosaskich) armii oraz nowoczesnych, cywilnych, hierarchicznych instytucji i korporacji, osiągnięcie spójności systemu jest możliwe nawet w organizacjach o wysokim stopniu formalizacji i hierarchizacji, choć trzeba zaznaczyć, że jest to proces złożony i długotrwały.

Wreszcie należy zwrócić uwagę na wpływ, jaki na funkcjonowanie systemu wywiera środowisko wewnątrzorganizacyjne, kształtujące kulturę i klimat organizacyjny, a pośrednio i zachowania organizacyjne dowódców, żołnierzy i pracowników wojska. System Wykorzystania Doświadczeń w Siłach Zbrojnych RP został stworzony według wzorców sprawdzonych przez sojuszników. W polskich uwarunkowaniach stanowi on swoiste novum. Uwzględniając innowacyjność systemu, niezbędna wydaje się konieczność zmiany głęboko zakorzenionych modeli myślowych. To zaś oznacza potrzebę budowania świadomości oraz pozytywnego nastawienia w sferze identyfikowania obserwacji, wykorzystywania

doświadczeń i dzielenia się nimi nie tylko osób funkcyjnych bezpośrednio odpowiedzialnych za funkcjonowanie systemu, lecz także każdego żołnierza lub pracownika wojska jako potencjalnych uczestników procesu wykorzystania doświadczeń. ■

Pułkownik Jarosław Jabłoński jest absolwentem WSOWZ (1986) oraz studiów podyplomowych w Naval Postgraduate School w Monterey w USA (2002). Służył m.in. w Civil-Military Cooperation Centre of Excellence w Holandii (2005–2008) oraz w Dowództwie Wojsk Lądowych (2008–2010). Obecnie pełni funkcję szefa Oddziału Analiz Funkcjonowania Sił Zbrojnych w Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych.

Podpułkownik dr Andrzej Lis jest absolwentem WSO im. gen. J. Bema (1999), Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK (2001) oraz studiów podyplomowych w AON (2006). Służył m.in. w Dowództwie POW (2001–2007) oraz Inspektoracie Wsparcia Sił Zbrojnych (2007–2011). Jest obecnie starszym specjalistą w Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych oraz adiunktem w Katedrze Podstawowych Problemów Zarządzania UMK w Toruniu.

#### DOKUMENTY NORMATYWNE

- ACO Directive 80-1 Lessons Learned. 13 lipca 2009.  
 Bi-Strategic Command Directive (Bi-SCD) 80-6 Lessons Learned. 6 lipca 2011.  
 Establishing a Lessons Learned Program: Observations, Insights and Lessons. Center for Army Lessons Learned, Fort Leavenworth 2011.  
 Instrukcja Systemu Wykorzystania Doświadczeń w Siłach Zbrojnych RP. CDiSSZ, Bydgoszcz 2011.  
 Koncepcja Systemu Wykorzystania Doświadczeń w Siłach Zbrojnych RP. Sztab Generalny WP, Warszawa 2009.  
 NATO Lessons Learned Policy. PO(2011)0293-AS1, 9 września 2011.  
 NATO Lessons Learned Handbook. First edition, JALLC, Lizbona, październik 2010.  
 NATO Lessons Learned Handbook. Second edition, JALLC, Lizbona, wrzesień 2011.  
 Rozkaz nr 2/Szkol./PT Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 3 stycznia 2011 r. w sprawie wdrożenia i funkcjonowania Systemu Wykorzystania Doświadczeń w Siłach Zbrojnych RP.  
 Wytoczne Zastępcy Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 23 maja 2011 r. w sprawie organizacji i funkcjonowania Systemu Wykorzystania Doświadczeń w Siłach Zbrojnych RP.

<sup>25</sup> Więcej: P. Senge: *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Oficyna Ekonomiczna, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.