



WSPÓŁPRACA CYWILNO-WOJSKOWA W TRAKCIE ZDARZEŃ MASOWYCH

Civil-military cooperation during mass casualty events



Robert Dorian Wołowiec¹, Mariusz Goniewicz²

1. Zespół Zabezpieczenia Medycznego, 10. Świętokrzyska Brygada Obrony Terytorialnej im. mjr. Eugeniusza Gedymina Kaszyńskiego, ps. „Nurt”, Polska
2. Katedra Ratownictwa Medycznego, Uniwersytet Medyczny w Lublinie, Polska

Robert Dorian Wołowiec –  0009-0007-2994-3212

Mariusz Goniewicz –  0000-0002-3004-6195

Streszczenie

Praca omawia znaczenie współpracy cywilno-wojskowej podczas zdarzeń masowych w latach 2013–2024. Analizuje przypadki, takie jak pandemia COVID-19, igrzyska olimpijskie w Paryżu (2024) oraz zamach podczas Maratonu Bostońskiego (2013), ukazując różnorodne formy zaangażowania sił zbrojnych we wsparcie instytucji cywilnych. Wskazuje, że efektywność współpracy cywilno-wojskowej zależy od jasnego podziału kompetencji, wzajemnego zaufania, szkoleń oraz wspólnych procedur. Praca podkreśla również potrzebę formalizacji tej współpracy jako stałego elementu systemu bezpieczeństwa narodowego.

Abstract

The paper discusses the importance of civil-military cooperation during mass events between 2013 and 2024. We analysed the COVID-19 pandemic, the 2024 Olympic Games in Paris, and the Boston Marathon bombing, highlighting various forms of armed force involvement in supporting civil institutions. We found that the effectiveness of civil-military cooperation depends on a clear division of responsibilities, mutual trust, training, and coordinated procedures. The paper further underscores the need to formalize this cooperation as an inherent component of the national security system.

Słowa kluczowe: zdarzenia masowe; zarządzanie kryzysowe; zamach terrorystyczny; pandemia COVID-19; współpraca cywilno-wojskowa

Keywords: mass events; crisis management; terrorist attack; COVID-19 pandemic; civil-military cooperation

DOI 10.53301/lw/209471

Praca wpłynęła do Redakcji: 13.06.2025

Zaakceptowano do druku: 13.08.2025

Opublikowano: 30.06.2026

Autor do korespondencji:

Robert Dorian Wołowiec
Zespół Zabezpieczenia Medycznego, 10. Świętokrzyska
Brygada Obrony Terytorialnej im. mjr. Eugeniusza
Gedymina Kaszyńskiego, ps. „Nurt”, Polska
e-mail: robert_wołowiec@tlen.pl

Wstęp

Współpraca cywilno-wojskowa (ang. *civil-military cooperation*, CIMIC) stanowi jedno z kluczowych ogniw skutecznego zarządzania kryzysowego w obecnej sytuacji geopolitycznej. W dobie rosnącej liczby i skali zdarzeń masowych, takich jak pandemie, katastrofy naturalne czy antropogeniczne (m.in. chemiczne, przemysłowe, ekologiczne, budowlane, terroryzm, wojna, zagrożenie biologiczne lub chemiczne i ataki cybernetyczne) konieczna jest ścisła koordynacja działań pomiędzy instytucjami cywilnymi a siłami zbrojnymi.

Tradycyjne granice pomiędzy obszarami działań wojskowych i cywilnych coraz częściej zacierają się. Wojsko nie tylko pełni funkcje obronne, związane z ochroną niepodległości państwa i jego granic, ale także wspiera administrację publiczną i służby ratownicze w sytuacjach nadzwyczajnych.

W ciągu ostatnich dziesięciu lat rola CIMIC znacząco wzrosła przede wszystkim w działaniach na rzecz bezpieczeństwa, takich jak zwalczanie kłesk żywnościowych, operacje antyterrorystyczne, akcje poszukiwawcze i ratownicze. Pandemia COVID-19 obnażyła wiele słabości systemów

cywilnych, ale również unaoczniała wartość zasobów i kompetencji wojskowych, takich jak logistyka, organizacja, szybka mobilizacja czy umiejętność działania w warunkach kryzysu. Podobnie przygotowania do wydarzeń międzynarodowych, w tym igrzysk olimpijskich, czy reakcje na katastrofy naturalne, np. pożary i powodzie, potwierdziły, że efektywne zarządzanie kryzysowe bez udziału wojska jest często utrudnione, a czasem niemożliwe.

Niniejszy artykuł ma na celu analizę współpracy cywilno-wojskowej w kontekście wybranych zdarzeń masowych z ostatniej dekady, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów praktycznych, uwarunkowań prawnych oraz barier i szans rozwojowych w tym obszarze. Przedstawiono w nim ponadto różnice w podejściu do CIMIC w różnych krajach oraz wnioski wynikające z dotychczasowych doświadczeń.

Uwarunkowania prawne współpracy cywilno-wojskowej

Współpraca cywilno-wojskowa opiera się na określonych regulacjach prawnych, które wyznaczają zakres działań sił zbrojnych w sytuacjach kryzysowych na terytorium danego państwa. W zależności od kraju ramy te mogą mieć charakter ustawowy, konstytucyjny lub wykonawczy (akty wykonawcze, rozporządzenia, regulaminy). W większości państw europejskich, w tym w Polsce, podstawą prawną angażowania wojska w działania wspierające administrację cywilną jest stan klęski żywiołowej, stan wyjątkowy lub decyzje władz wykonawczych podejmowane w ramach pomocy doraźnej [1].

Polska

W Polsce ramy prawne współpracy cywilno-wojskowej określają m.in.:

- **Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony RP**, która umożliwia kierowanie sił zbrojnych do działań poza zadaniami obronnymi, m.in. w ramach pomocy w sytuacjach kryzysowych (art. 3 i 11);
- **Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym**, która ustanawia system zarządzania kryzysowego w Polsce i wskazuje siły zbrojne jako jednego z uczestników reagowania kryzysowego;
- **Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie klęski żywiołowej**, regulująca sytuacje, w których wojsko może zostać użyte do pomocy w czasie katastrof naturalnych i zagrożeń życia i zdrowia ludności;
- Rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej oraz regulaminy wewnętrzne Sił Zbrojnych RP, m.in. *Doktryna operacyjna Sił Zbrojnych RP* [2, 3].

Ponadto, w strukturze Wojska Polskiego funkcjonują wyspecjalizowane jednostki i komórki odpowiedzialne za CIMIC, chociażby Dowództwo Komponentu Wojsk Obrony Terytorialnej, które odgrywa istotną rolę w działaniach pomocowych, szczególnie na szczeblu lokalnym.

NATO i Unia Europejska

Na poziomie międzynarodowym ważne są również:

- **Dokumenty NATO**, np. Allied Joint Publication 3.4.9 (AJP-3.4.9) „Civil-Military Cooperation (CIMIC)”, któ-

re opisują zasady planowania i realizacji współpracy cywilno-wojskowej w operacjach sojusznicych [1];

- **Traktat z Lizbony (2007)**, który wprowadził tzw. „klausulę solidarności” (art. 222 TFUE), nakładającą na państwa członkowskie UE obowiązek współpracy w razie katastrof i ataków terrorystycznych, w tym przy użyciu zasobów wojskowych [4].

Ograniczenia i kontrowersje

Jednym z głównych wyzwań prawnych jest zachowanie równowagi między cywilną kontrolą nad wojskiem a skutecznością działania. Zbyt sztywne przepisy mogą ograniczać szybkość reakcji w sytuacjach nadzwyczajnych, natomiast zbyt ogólne – prowadzić do nadużywania uprawnień, a nawet w skrajnych przypadkach do przekroczenia kompetencji. W niektórych państwach (np. Niemcy) konstytucja bardzo ogranicza możliwość użycia wojska wewnątrz kraju, podczas gdy w innych (np. Francja, Polska) udział wojska w działaniach kryzysowych jest znacznie bardziej elastyczny.

Przykłady współpracy cywilno-wojskowej

Pandemia COVID-19

Pandemia COVID-19 wymusiła bezprecedensowe zaangażowanie sił zbrojnych w działania na rzecz ochrony zdrowia publicznego. W Polsce Siły Zbrojne RP wspierały działania logistyczne i organizacyjne państwa, m.in.:

- Żołnierze koordynowali logistykę szpitali i pomagali w transporcie środków ochrony osobistej, respiratorów, łóżek, pełnego wyposażenia sal szpitalnych itp.;
- Wojskowi ratownicy medyczni oraz personel Wojskowych Ośrodków Medycyny Prewencyjnej (WOMP) wspierali cywilne placówki w badaniach przesiewowych i testach;
- Wojsko tworzyło i prowadziło punkty wymazowe oraz szpitale tymczasowe (np. na Stadionie Narodowym);
- Żołnierze pomagali przy organizowaniu i obsłudze punktów szczepień, zwłaszcza w małych miejscowościach;
- Wojsko prowadziło akcje transportu seniorów i osób niepełnosprawnych do punktów szczepień;
- Żołnierze dostarczali maseczki, środki dezynfekujące i sprzęt medyczny dla mieszkańców oraz instytucji publicznych;
- Organizowali konwoje i wsparcie dla Agencji Rezerw Materiałowych;
- Wojsko uczestniczyło w kontrolach granicznych i sanitarno-epidemiologicznych, wspólnie ze Strażą Graniczną i Policją;
- Żołnierze Żandarmerii Wojskowej pomagali w monitorowaniu osób objętych kwarantanną;
- Wojska Obrony Terytorialnej (WOT) prowadziły kampanie edukacyjne i zapewniały wsparcie telefoniczne dla osób samotnych i w kryzysie (tzw. Telefon Wsparcia WOT).

W odpowiedzi na pandemię COVID-19 Wielka Brytania uruchomiła w marcu 2020 roku operację „Rescript”, będącą największą operacją wojskową w czasie pokoju w historii kraju. W ramach tej operacji powołano COVID Support Force (CSF), w skład której weszło do 23 000

żołnierzy i rezerwistów. Siły te wspierały służbę zdrowia (National Health Service, NHS) oraz władze lokalne w różnych aspektach walki z pandemią.

Działania CSF obejmowały m.in.:

- budowę szpitali tymczasowych NHS Nightingale;
- dystrybucję środków ochrony osobistej (PPE) – ponad 1,18 miliarda sztuk dostarczonych do placówek NHS;
- wsparcie w transporcie pacjentów i personelu medycznego;
- udział w programie szczepień, w tym pomoc w planowaniu i logistyce.

Operacja „Rescript” została zrealizowana na podstawie mechanizmu Military Aid to the Civil Authorities (MACA), który umożliwia udzielanie wsparcia przez siły zbrojne władzom cywilnym w sytuacjach kryzysowych [5–7]. Działania te pokazały elastyczność i możliwości adaptacyjne struktur wojskowych w obliczu zagrożeń nietradycyjnych.

Igrzyska Olimpijskie w Paryżu w 2024 roku – międzynarodowa mobilizacja sił bezpieczeństwa

Przygotowując się do Igrzysk Olimpijskich w Paryżu w 2024 roku, Francja podjęła szeroko zakrojone działania w celu zapewnienia bezpieczeństwa uczestnikom i widzom tego wydarzenia. Codziennie w operacjach zabezpieczających zaangażowanych było około 15 000 żołnierzy, 45 000 funkcjonariuszy policji oraz 20 000 pracowników ochrony prywatnej. Dodatkowo, Francja zwróciła się o wsparcie do 46 państw, prosząc o pomoc wojskową i policyjną w zakresie działań specjalistycznych.

Działania te obejmowały m.in.:

- patrole nocne z użyciem noktowizji i dronów;
- patrole z psami tropiącymi;
- zabezpieczenie portu w Iwry przez nurków bojowych;
- rozmieszczenie żołnierzy w pobliżu obiektów olimpijskich, przypominające skalą operację Sentinelle.

Operacja Sentinelle została zainicjowana we Francji w styczniu 2015 roku po zamachach na redakcję *Charlie Hebdo*. Jej celem była prewencja i ochrona ludności przed atakami terrorystycznymi poprzez stałą obecność sił zbrojnych na terytorium kraju. W ramach operacji rozmieszczonych jest od kilku do kilkunastu tysięcy żołnierzy, którzy wspierają siły policyjne w patrolowaniu miejsc publicznych, infrastruktury krytycznej i obiektów symbolicznych.

Operacja Sentinelle stanowi przykład cywilno-wojskowej współpracy, gdzie:

- Armia wspiera służby cywilne (policję, prefektury, ochronę cywilną);
- Umożliwia szybkie rozmieszczenie uzbrojonych patroli;
- Żołnierze pełnią funkcję prewencyjną i odstraszającą, chroniąc kluczowe miejsca.

Tak szeroka mobilizacja sił bezpieczeństwa miała na celu przeciwdziałanie potencjalnym zagrożeniom terrorystycznym oraz zapewnienie sprawnego przebiegu wydarzeń sportowych [8, 9].

Zamach bombowy podczas maratonu w Bostonie w 2013 roku – ograniczone zaangażowanie wojska

Po zamachu bombowym podczas maratonu w Bostonie w 2013 roku, główne działania ratunkowe i śledcze były prowadzone przez służby cywilne, takie jak lokalna policja i służby medyczne. Zaangażowanie wojska było ograniczone i obejmowało:

- około 1 000 członków Gwardii Narodowej Massachusetts, którzy byli rozmieszczeni już wcześniej w celu zabezpieczenia wydarzenia;
- trzy zespoły saperów z Marynarki Wojennej, które udzieliły wsparcia w neutralizacji potencjalnych ładunków wybuchowych.

Reakcja na zamach pokazała, że skuteczne działania w sytuacjach kryzysowych mogą być prowadzone głównie przez służby cywilne, z minimalnym wsparciem wojskowym [5, 6].

Korzyści współpracy cywilno-wojskowej

Wzmocnienie zdolności reagowania kryzysowego

Siły zbrojne dysponują unikalnymi zasobami logistyczno-organizacyjnymi, m.in. transportem, środkami łączności, zapleczem medycznym oraz personelem wyszkolonym w działaniach w warunkach ekstremalnych. Ich zaangażowanie znacząco zwiększa potencjał odpowiedzi na masowe zdarzenia, takie jak katastrofy naturalne, pandemie czy ataki terrorystyczne [10–12].

Przykład: Podczas pandemii COVID-19 wojsko w wielu krajach przejęło zadania transportowe, organizowało punkty szczepień, wspierało szpitale polowe – działania, których skala przerosła możliwości systemu cywilnego.

Zwiększenie zaufania społecznego

W sytuacjach kryzysowych obecność wojska może pozytywnie wpływać na poczucie bezpieczeństwa obywateli, szczególnie gdy działania są skoordynowane i transparentne. Żołnierze są często postrzegani jako neutralni i skuteczni, co wspomaga legitymizację działań państwowych.

Przykład: W Polsce działania Wojsk Obrony Terytorialnej podczas pandemii (np. pomoc seniorom, wsparcie szpitali) spotkały się z szerokim uznaniem społecznym.

Synergia doświadczenia i struktur

Wojsko i administracja cywilna działają na podstawie różnych zasad i procedur. Połączenie ich doświadczeń umożliwia wypracowanie bardziej efektywnych modeli zarządzania kryzysowego i planowania scenariuszowego.

Zwiększenie interoperacyjności i gotowości bojowej

Ćwiczenia i rzeczywiste operacje CIMIC są także korzystne z perspektywy wojskowej: umożliwiają żołnierzom praktyczne doskonalenie zdolności operacyjnych w środowisku cywilnym, co ma znaczenie również w operacjach zagranicznych, takich jak misje stabilizacyjne, humanitarne, pokojowe.

Bariery i wyzwania we współpracy cywilno-wojskowej

Różnice kulturowe i strukturalne

Administracja cywilna i wojsko mają odmienne kultury organizacyjne: cywile działają według logiki konsensu oraz administracji publicznej, wojsko opiera się na hierarchii, dyscyplinie i szybkim podejmowaniu decyzji. Różnice te mogą prowadzić do nieporozumień, obniżenia efektywności i konfliktów kompetencyjnych [11].

Przykład: W niektórych państwach UE (np. w Niemczech), ograniczenia konstytucyjne i różnice kulturowe utrudniają skuteczną integrację wojska w zarządzaniu kryzysowym [10, 11].

Braki legislacyjne i niejednolite regulacje

Brak spójnych ram prawnych (np. jasnego rozgraniczenia kompetencji, procedur aktywacji sił zbrojnych, odpowiedzialności dowódczej) może spowodować opóźnienia lub utrudnienia współpracy.

Przykład: W niektórych krajach NATO (np. w Niemczech, Danii, Włoszech, Holandii, Polsce, Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych, Francji) potrzeba wcześniejszej zgody parlamentu na zaangażowanie wojska znacząco wydłuża czas reakcji.

W wielu krajach NATO istnieją bardzo precyzyjnie skonstruowane mechanizmy zapewniające kontrolę parlamentu nad użyciem sił zbrojnych w działaniach cywilnych w sytuacjach kryzysowych. Zakres tej kontroli różni się w zależności od kraju, od obowiązku uzyskania uprzedniej zgody parlamentu po konieczność poinformowania go po podjęciu decyzji. Wspólnym celem tych mechanizmów jest zapewnienie demokratycznej kontroli nad działaniami wojska w sytuacjach kryzysowych i nadzwyczajnych [13].

Obawa przed militaryzacją przestrzeni cywilnej

W demokratycznych społeczeństwach istnieje naturalna nieufność wobec zbyt dużej obecności wojska w życiu publicznym. Może pojawić się ryzyko, że przedłużająca się obecność wojska będzie interpretowana jako naruszenie autonomii struktur cywilnych lub nawet przesłanka autorytaryzmu [11].

Problemy logistyczne i komunikacyjne

Brak interoperacyjnych systemów łączności, odmienna dokumentacja, niesynchronizowane protokoły zarządzania informacją – to często zgłaszane bariery podczas wspólnych działań służb cywilnych i wojskowych.

Propozycje usprawnień:

- ustanowienie stałych centrów koordynacji cywilno-wojskowej na poziomie krajowym i regionalnym;
- regularne ćwiczenia z udziałem służb cywilnych i sił zbrojnych;
- integracja baz danych i systemów informatycznych;
- wprowadzenie do edukacji wojskowej komponentu współpracy cywilnej i odwrotnie – w administracji

publicznej wprowadzenie szkoleń dotyczących CIMIC, medycyny katastrof [10, 11].

Analiza teoretyczna współpracy cywilno-wojskowej

Pojęcie i założenia teoretyczne CIMIC

Współpraca cywilno-wojskowa jest definiowana przez NATO jako „koordynacja i współpraca pomiędzy siłami wojskowymi a aktorami cywilnymi – w tym władzami lokalnymi, organizacjami międzynarodowymi oraz społecznościami lokalnymi – mająca na celu wspieranie misji wojskowej i ułatwienie realizacji zadań cywilnych w warunkach kryzysu, konfliktu lub odbudowy” [1].

Z teoretycznego punktu widzenia CIMIC znajduje się na przecięciu trzech obszarów badań:

- studiów nad bezpieczeństwem i obronnością;
- teorii zarządzania publicznego i administracji;
- socjologii organizacji i zarządzania międzysektorowego.

Współpraca ta wymaga zintegrowanego podejścia między różnymi strukturami: wojskowymi, cywilnymi, lokalnymi i międzynarodowymi. Szczególnym wyzwaniem jest pogodzenie często sprzecznych logik działania tych systemów.

Konflikt ról i kultury organizacyjnej

W artykule „Współpraca cywilno-wojskowa NATO: oczekiwania i konflikt ról” Agata Mazurkiewicz wskazuje na istotny problem wynikający z dualizmu ról, jaki spada na żołnierzy zaangażowanych w CIMIC. Z jednej strony są oni częścią struktury sił zbrojnych, z drugiej pełnią funkcje quasi-dyplomatyczne, administracyjne czy pomocowe wobec cywilów [14].

Konflikt ról dotyczy m.in.:

- konieczności pogodzenia rozkazów przełożonych z oczekiwaniami lokalnych władz i ludności;
- ograniczonej autonomii decyzyjnej żołnierzy CIMIC w środowiskach niestabilnych;
- niejednoznaczności statusu – są oni zarówno „żołnierzami”, jak i „pomocnikami cywilnymi”, co rodzi napięcia etyczne i praktyczne.

Mazurkiewicz zauważa, że współczesne operacje wymagają od żołnierzy kompetencji miękkich (empatia, komunikacja międzykulturowa), które wcześniej nie były elementem wojskowej tożsamości zawodowej [14].

CIMIC jako narzędzie stabilizacji

Dariusz Kozerański w licznych publikacjach dotyczących CIMIC analizuje m.in. działalność Polskiego Kontyngentu Wojskowego w Iraku (2003–2008). Zwraca uwagę, że sukces operacji stabilizacyjnych nie zależy wyłącznie od przewagi militarnej, ale od:

- umiejętności budowania zaufania z lokalną społecznością;
- rozumienia kontekstu kulturowego i religijnego;
- wdrażania projektów infrastrukturalnych i edukacyjnych przy udziale lokalnych władz.

Kozerawski podkreśla, że CIMIC pełnił w Iraku funkcję narzędzia „miękkiej siły” (*soft power*), które miało na celu minimalizowanie oporu społecznego i pozyskiwanie sympatii ludności cywilnej dla obecności wojskowej [15].

Kluczową kwestią była spójność komunikatów między żołnierzami CIMIC a dowództwem operacyjnym oraz zapewnienie, że działania nie będą odbierane jako narzędzie dominacji, lecz jako forma wsparcia [15].

Modele CIMIC: podejście klasyczne versus zintegrowane

Cotter i Forster wskazują na dwa główne modele współpracy cywilno-wojskowej:

- **Model klasyczny** – oddzielenie struktur wojskowych i cywilnych, współpraca tylko w zakresie niezbędnym do realizacji misji;
- **Model zintegrowany** – pełna koordynacja zadań, np. wspólne planowanie, realizacja operacji i ocena efektów.

NATO i UE dążą do modelu zintegrowanego, co znajduje potwierdzenie m.in. w operacjach na Bałkanach czy w misjach Unii Europejskiej (np. European Union Force (EUFOR), European Union Monitoring Mission (EUMM)) [16].

CIMIC jako koncepcja „humanitarnej interwencji”?

Niektórzy badacze (np. Duffield [17], Barnett [18]) krytykują CIMIC jako narzędzie militarne rozszerzania wpływów Zachodu w państwach niestabilnych. Ich zdaniem działania CIMIC mogą – mimo intencji – służyć „cywilnemu opakowaniu” dla operacji okupacyjnych, osłabiając lokalną suwerenność.

Ten nurt teoretyczny zwraca uwagę na asymetrię władzy w relacjach między siłami zbrojnymi a lokalnymi społecznościami i zagrożenie instrumentalizacji pomocy humanitarnej dla celów geopolitycznych [17, 18].

Podsumowanie analizy teoretycznej

CIMIC nie jest jedynie narzędziem technicznym, ale złożonym procesem społecznym, w którym krzyżują się interesy, wartości i logiki działania różnych aspektów współpracy między środowiskiem cywilnym a wojskowym. Wymaga on ciągłej adaptacji struktur wojskowych do dynamicznego środowiska cywilnego oraz refleksji nad rolą sił zbrojnych we współczesnych demokracjach.

Wnioski

Ostatnia dekada unaoczniała rosnące znaczenie współpracy cywilno-wojskowej w kontekście reagowania na masowe zdarzenia o charakterze kryzysowym – zarówno naturalne, jak i wywołane działalnością człowieka. Przykłady takie jak pandemia COVID-19, międzynarodowe imprezy masowe (np. igrzyska olimpijskie), a także zamachy terrorystyczne uwypuklają potrzebę dynamicznej, zintegrowanej i elastycznej reakcji państwa, której integralną częścią jest udział sił zbrojnych.

CIMIC jako komponent nowoczesnego zarządzania kryzysowego

Współczesne kryzysy mają charakter złożony i wielowymiarowy, często przekraczający możliwości działania jednej instytucji lub sektora. W tym kontekście CIMIC jawi się nie tylko jako narzędzie wsparcia, ale nieodzowny element struktury reagowania państwa na kryzysy [19]. Skuteczność tej współpracy zależy od uprzednio zdefiniowanych procedur, kompetencji oraz zaufania między partnerami cywilnymi i wojskowymi [19].

Jak podkreślają eksperci NATO (AJP-3.4.9), wdrożenie CIMIC powinno opierać się na zasadach wzajemności, koordynacji i synergii działań, a nie hierarchicznego podporządkowania jednej ze stron [1].

Znaczenie elastyczności i interoperacyjności

Elastyczność struktur oraz zdolność do przekraczania tradycyjnych granic instytucjonalnych są warunkami powodzenia operacji CIMIC. W warunkach pandemii COVID-19 wiele państw musiało improwizować – np. Wielka Brytania zorganizowała struktury wspierające NHS w ciągu tygodni [7]. Doświadczenia te wskazują, że skuteczne reagowanie wymaga:

- uprzedniego przygotowania sił zbrojnych do działań niekinetycznych (logistyka, transport, ewakuacja, inżynieria);
- szkoleń międzysektorowych i scenariuszowych ćwiczeń CIMIC, np. „DEFENDER-Europe” [7].

Budowanie zaufania i kompetencji miękkich (*ang.* soft skills)

Współpraca cywilno-wojskowa nie opiera się wyłącznie na sprzeczności, strukturze dowodzenia i sile militarnej – kluczowe znaczenie mają kompetencje miękkie: komunikacja, negocjacje, rozumienie kontekstu kulturowego i społecznego [14]. Zwłaszcza w środowiskach zagranicznych (np. Irak, Afganistan), gdzie lokalne społeczności mogą być nieufne wobec sił zbrojnych, umiejętność prowadzenia dialogu i budowania relacji okazuje się ważniejsza niż zdolności bojowe [14].

Potrzeba wypracowania wspólnej doktryny i ram prawnych

Różnice kulturowe, instytucjonalne i operacyjne między cywilami a wojskowymi prowadzą do tarć i nieporozumień. Konieczne jest stworzenie wspólnej doktryny współpracy cywilno-wojskowej, która:

- uwzględni charakterystykę zagrożeń XXI wieku (epidemie, migracje, terroryzm);
- zdefiniuje precyzyjnie kompetencje, odpowiedzialności i mechanizmy koordynacji;
- zapewni kompatybilność między poziomem lokalnym, krajowym i międzynarodowym (np. NATO, UE, ONZ).

Z raportów *European Centre of Excellence for Civilian Crisis Management (CoE)* wynika, że wciąż brakuje zharmonizowanych procedur CIMIC w UE, co ogranicza skuteczność wspólnych operacji [20].

Wnioski strategiczne i przyszłość CIMIC

- Nowoczesna armia musi być zdolna do działania w wymiarze społecznym, informacyjnym i humanitarnym – a nie jedynie kinetycznym.
- CIMIC powinno stać się integralną częścią polityki bezpieczeństwa wewnętrznego, a nie tylko narzędziem ekspedycyjnych misji zagranicznych.
- Szkolenia cywilne dla żołnierzy oraz wojskowe dla cywilnych struktur zarządzania kryzysowego powinny być normą, a nie wyjątkiem.
- Konieczne jest wdrażanie systemów wczesnego reagowania i planowania międzysektorowego, w tym digitalizacji i wspólnych platform informacyjnych.

Piśmiennictwo

1. NATO. AJP-3.4.9 Allied Joint Doctrine for CIMIC. NATO Standardization Office; 2013
2. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym. Dz.U. 2007 nr 89 poz. 590
3. Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie klęski żywiołowej. Dz.U. 2002 nr 62 poz. 558
4. Traktat z Lizbony. Dz.U. UE C 306/1 z 17.12.2007
5. McKinley J. Boston bombing and the role of national guard. *The New York Times*. 2013 Apr 16
6. US Army. National Guard response to Boston marathon bombing. *Army Times*. 2013
7. UK Ministry of Defence. Operation Rescript. *Defence News* [Internet]. 2021 (access: 11.06.2025). Available from: <https://www.gov.uk/government/news/operation-rescript>
8. France24. Paris Olympics 2024 security plans [Internet]. 2023 (access: 11.06.2025). Available from: <https://www.france24.com/en/live-news/20230718-paris-olympics-2024-security-plans>
9. NATO. Support for Olympic Games. Brussels: NATO; 2024
10. Jabłoński M. Bariery CIMIC. *Zarządzanie Kryzysowe*, 2019; 2: 41–49
11. Król Z. Kompetencje służb cywilnych w CIMIC. *Przegląd Administracji Publicznej*, 2022; 3: 15–26
12. MON. Strategia bezpieczeństwa narodowego RP 2020. Warszawa: MON; 2020
13. Freyburg T, Richter T. Military deployments and parliamentary consent: a cross-national comparison. *European Security*, 2021; 30(2): 186–205
14. Mazurkiewicz A. Współpraca cywilno-wojskowa NATO: oczekiwania i konflikt ról. *Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego*, 2020; 12(3): 45–62
15. Kozerański D. CIMIC as soft power: Polish Military efforts in Iraq 2003–2008. *Security and Defence Quarterly*, 2013; 4(14): 68–83
16. Cottey A, Forster A. The civil-military relationship in peace operations: The case for a unified approach. *International Peacekeeping*, 2005; 12(3): 364–382
17. Duffield M. *Global Governance and the New Wars: The Merging of Development and Security*. London: Zed Books; 2001
18. Barnett M. *Empire of humanity: A history of humanitarianism*. Ithaca: Cornell University Press; 2011
19. Kozerański D. Współpraca cywilno-wojskowa w operacjach reagowania kryzysowego. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej; 2012
20. European Centre of Excellence for Civilian Crisis Management (CoE). *Civil-Military Cooperation (CIMIC) in EU Civilian CSDP Missions: State of Play and Ways Forward*, [Internet]. 2021 (access: 11.06.2025). Available from: <https://www.coe-civ.eu>