Jakub Bieniek[1]
Akademia Sztuki Wojennej w Warszawie
Sławomir Żurawski[2]
Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie
Marcin Oskierko[3]
Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Chełmie

https://doi.org/10.29316/9788368103373_4

SYSTEM ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO NATO W ARCHITEKTURZE WSPÓŁCZESNEGO BEZPIECZEŃSTWA MIĘDZYNARODOWEGO

NATO'S CRISIS MANAGEMENT SYSTEM WITHIN THE FRAMEWORK OF CONTEMPORARY INTERNATIONAL SECURITY

Streszczenie

Celem rozdziału jest analiza systemu zarządzania kryzysowego Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego oraz ocena jego znaczenia dla współczesnej architektury bezpieczeństwa międzynarodowego. Problem badawczy sformułowano: w jakim stopniu system zarządzania kryzysowego NATO stanowi skuteczny instrument

[1] https://orcid.org/0000-0003-2206-1667, e-mail: j.bieniek@akademia.mil.pl
[2] https://orcid.org/0000-0001-9527-3391, e-mail: slawomir.zurawski@onet.pl
[3] https://orcid.org/0000-0003-3450-6037, e-mail: moskierko@panschelm.edu.pl

reagowania na współczesne zagrożenia bezpieczeństwa oraz jakie mechanizmy decydują o jego efektywności? Przyjęto hipotezę, że system zarządzania kryzysowego NATO jest jednym z kluczowych narzędzi reagowania na współczesne zagrożenia, ponieważ umożliwia integrację działań politycznych, wojskowych i cywilnych oraz zapewnia zdolność adaptacji Sojuszu do zmieniającego się środowiska bezpieczeństwa. W procesie badawczym zastosowano metody właściwe dla nauk o bezpieczeństwie, w szczególności analizę literatury przedmiotu, analizę instytucjonalno-prawną dokumentów NATO, metodę systemową oraz elementy studium przypadku odnoszące się do wybranych operacji reagowania kryzysowego. Przeprowadzona analiza wskazuje, że rozwój zdolności reagowania kryzysowego NATO stanowi odpowiedź na rosnącą złożoność zagrożeń, takich jak konflikty regionalne, zagrożenia hybrydowe, kryzysy humanitarne czy agresja państwowa, a zarządzanie kryzysowe pozostaje jednym z podstawowych mechanizmów kształtowania bezpieczeństwa międzynarodowego i stabilności w obszarze euroatlantyckim.

Słowa kluczowe: zarządzanie kryzysowe NATO, bezpieczeństwo międzynarodowe, operacje reagowania kryzysowego, współpraca cywilno-wojskowa, bezpieczeństwo euroatlantyckie, organizacje międzynarodowe

Abstract

The aim of the chapter is to analyse the crisis management system of the North Atlantic Treaty Organisation and assess its importance for the contemporary international security architecture. The research problem was formulated: to what extent is the NATO crisis management system an effective instrument for responding to contemporary security threats, and what mechanisms determine its effectiveness? It is hypothesised that NATO's crisis management system is a key tool for responding to today's threats, as it enables the integration of political, military, and civilian activities and ensures the Alliance's ability to adapt to a changing security environment. The research process used methods specific to security sciences, in particular, the analysis of the literature on the subject, the institutional and legal analysis of NATO documents, the systemic method and the elements of the case study relating to selected crisis response operations. The analysis indicates that NATO's development of crisis response capabilities is a response to the growing complexity of threats such as regional conflicts, hybrid threats, humanitarian crises, and state aggression, and that crisis management remains one of the basic mechanisms for shaping international security and stability in the Euro-Atlantic area. Keywords: NATO crisis management, international security, crisis response operations, civil-military cooperation, Euro-Atlantic security, international organisations.

Keywords: NATO crisis management, international security, crisis response operations, civil-military cooperation, Euro-Atlantic security, international organisations

Wstęp

Współczesne środowisko bezpieczeństwa międzynarodowego charakteryzuje się rosnącą złożonością oraz dynamiką zagrożeń o charakterze asymetrycznym, hybrydowym i transgranicznym. Konflikty zbrojne, terroryzm, kryzysy humanitarne, katastrofy naturalne oraz zagrożenia cybernetyczne powodują, że zarządzanie kryzysowe staje się jednym z kluczowych elementów funkcjonowania systemu bezpieczeństwa międzynarodowego. Szczególną rolę w tym zakresie odgrywa Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego (NATO), która – obok realizacji funkcji obrony zbiorowej – rozwija zdolności reagowania kryzysowego w wymiarze politycznym, wojskowym i cywilnym.

Celem rozdziału jest analiza systemu zarządzania kryzysowego NATO w ujęciu instytucjonalnym i funkcjonalnym oraz ocena jego znaczenia dla współczesnej architektury bezpieczeństwa międzynarodowego. W rozdziale przyjęto hipotezę badawczą, zgodnie z którą system zarządzania kryzysowego NATO stanowi kluczowy instrument reagowania na współczesne zagrożenia bezpieczeństwa, umożliwiający integrację działań politycznych, wojskowych i cywilnych państw członkowskich Sojuszu.

W procesie badawczym zastosowano metody właściwe dla nauk o bezpieczeństwie i stosunkach międzynarodowych, w szczególności analizę instytucjonalno-prawną dokumentów NATO, analizę literatury przedmiotu, metodę systemową oraz elementy studium przypadku odnoszące się do wybranych operacji reagowania kryzysowego.

NATO jako organizacja bezpieczeństwa zbiorowego – wprowadzenie teoretyczne

Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego (NATO) stanowi jeden z najważniejszych elementów współczesnego systemu bezpieczeństwa międzynarodowego. Powstała w 1949 roku jako sojusz obronny państw euroatlantyckich, którego podstawowym celem jest zapewnienie bezpieczeństwa zbiorowego jego członków poprzez współpracę polityczną i wojskową. Fundamentem funkcjonowania Sojuszu pozostaje Traktat Północnoatlantycki, w szczególności zasada kolektywnej obrony wyrażona w art. 5 oraz mechanizm konsultacji politycznych określony w art. 4 (Traktat Północnoatlantycki, 2000). Początkowym celem NATO była ochrona państw sygnatariuszy

Traktatu Waszyngtońskiego oraz zapewnienie ich bezpieczeństwa militarnego w warunkach rywalizacji blokowej okresu zimnej wojny, zwłaszcza w kontekście zagrożenia ze strony Związku Radzieckiego i państw pozostających w jego strefie wpływów. Jednocześnie Traktat Północnoatlantycki wskazywał na konieczność rozwijania zdolności obronnych państw członkowskich. Zgodnie z art. 3 Traktatu, strony zobowiązały się do utrzymywania i rozwijania indywidualnej oraz zbiorowej zdolności do odparcia zbrojnej napaści poprzez stałą i skuteczną samopomoc oraz pomoc wzajemną (Czaplińska, 2021).

Po zakończeniu zimnej wojny rola NATO uległa znaczącej ewolucji. Sojusz przekształcił się z organizacji skoncentrowanej przede wszystkim na obronie terytorialnej w podmiot zdolny do reagowania na zróżnicowane zagrożenia bezpieczeństwa międzynarodowego, w tym konflikty regionalne, terroryzm, zagrożenia hybrydowe oraz kryzysy humanitarne. Rozszerzenie Sojuszu o nowe państwa członkowskie oraz rozwój współpracy partnerskiej spowodowały również wzrost znaczenia działań stabilizacyjnych, konsultacyjnych i wspierających rozwój zdolności obronnych państw członkowskich oraz partnerów NATO (NATO, 2022a). Taki układ zasadniczych zadań NATO odpowiada sojuszniczym ocenom zmieniającego się środowiska strategicznego oraz umożliwia elastyczne reagowanie na pojawiające się zagrożenia. Pozwala on państwom członkowskim na podejmowanie decyzji dotyczących zaangażowania Sojuszu w sposób dostosowany do charakteru konkretnego kryzysu, bez automatyzmu działania, a jednocześnie w oparciu o mechanizm konsultacji i wspólnego uzgadniania stanowiska (Kupiecki, 2000).

Współczesna doktryna NATO wskazuje trzy podstawowe zadania Sojuszu:

- odstraszanie i obronę,
- zapobieganie kryzysom i zarządzanie nimi,
- bezpieczeństwo kooperatywne (NATO, 2022a).

Realizacja tych zadań opiera się na połączeniu instrumentów politycznych i wojskowych oraz współpracy z partnerami międzynarodowymi, co pozwala NATO funkcjonować jako kluczowy mechanizm stabilizacyjny w środowisku bezpieczeństwa charakteryzującym się rosnącą niepewnością i dynamiką zagrożeń (NATO, 2022a). W tym kontekście szczególne znaczenie ma rozwinięty przez Sojusz system zarządzania kryzysowego, stanowiący jeden z podstawowych obszarów jego działalności operacyjnej.

Istota zarządzania kryzysowego w NATO

Zarządzanie kryzysowe NATO stanowi istotny element architektury bezpieczeństwa euroatlantyckiego, umożliwiający reagowanie na sytuacje zagrożenia zarówno w wymiarze militarnym, jak i stabilizacyjnym oraz humanitarnym. Ewolucja funkcji Sojuszu po zakończeniu zimnej wojny doprowadziła do rozszerzenia zakresu jego aktywności o operacje reagowania kryzysowego prowadzone poza terytorium państw członkowskich, a także do rozwoju mechanizmów współpracy cywilno-wojskowej i planowania strategicznego.

Współczesne rozumienie zarządzania kryzysowego w NATO obejmuje działania podejmowane przed wystąpieniem kryzysu, w jego trakcie oraz po jego zakończeniu. Oznacza to integrację instrumentów politycznych, wojskowych i cywilnych w celu zapobiegania konfliktom, reagowania na zagrożenia oraz stabilizacji sytuacji pokryzysowej. Szczególnego znaczenia nabrało to w kontekście doświadczeń operacji stabilizacyjnych NATO oraz współczesnych zagrożeń dla bezpieczeństwa europejskiego, w tym agresji Federacji Rosyjskiej na Ukrainę.

W tym ujęciu zarządzanie kryzysowe NATO należy traktować jako proces ciągły i wielowymiarowy, obejmujący zarówno działania prewencyjne, planowanie operacyjne, prowadzenie operacji reagowania kryzysowego, jak i działania stabilizacyjne oraz odbudowę zdolności bezpieczeństwa państw dotkniętych konfliktem lub kryzysem.

Zarządzanie kryzysowe w NATO obejmuje działania podejmowane w sytuacjach zagrożenia dla bezpieczeństwa państw członkowskich oraz dla stabilności międzynarodowej, zarówno na obszarze traktatowym, jak i poza nim. Mechanizmy te wynikają z charakteru Sojuszu jako organizacji polityczno-wojskowej odpowiedzialnej za utrzymanie bezpieczeństwa w obszarze euroatlantyckim oraz za reagowanie na kryzysy o charakterze międzynarodowym. Zarządzanie kryzysowe obejmuje działania realizowane przed wystąpieniem kryzysu, w jego trakcie oraz po jego zakończeniu, w tym operacje stabilizacyjne, pomoc humanitarną oraz współpracę z instytucjami krajowymi i międzynarodowymi (Kwiecińska, Żurawski, 2023).

Zgodnie ze słownikiem terminów i definicji NATO AAP-6, zarządzanie kryzysowe oznacza skoordynowane działania podejmowane w celu rozładowania napięcia kryzysowego, zapobieżenia jego eskalacji do konfliktu

zbrojnego oraz powstrzymania wrogich działań. Definicja ta wskazuje na kompleksowy charakter reagowania kryzysowego, obejmujący działania prewencyjne, stabilizacyjne i operacyjne, realizowane przy wykorzystaniu instrumentów politycznych i wojskowych (NATO, 2014). Problematykę tę rozwija doktryna AJP-01 Allied Joint Doctrine, która określa strategiczny kontekst operacji Sojuszu. Dokument ten podkreśla, że NATO posiada zdolność działania w całym kontinuum bezpieczeństwa, od zapobiegania kryzysom, poprzez ich zarządzanie, aż po operacje prowadzone w warunkach konfliktu zbrojnego. Zdolności te mogą być wykorzystywane zarówno na obszarze euroatlantyckim, jak i poza nim, w zależności od charakteru zagrożenia oraz decyzji politycznych państw członkowskich podejmowanych na zasadzie konsensusu (NATO, 2022a).

Zarządzanie kryzysowe NATO obejmuje zarówno działania wynikające z art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego (obrona kolektywna), jak i operacje reagowania kryzysowego prowadzone poza mechanizmem kolektywnej obrony (non-Article 5 crisis response operations). Doktryna NATO wskazuje, że Sojusz dysponuje zdolnością prowadzenia szerokiego spektrum działań reagowania kryzysowego – od operacji bojowych, poprzez operacje stabilizacyjne i pokojowe, aż po działania związane z pomocą humanitarną i reagowaniem na katastrofy naturalne lub technologiczne.

Kluczowym elementem zarządzania kryzysowego NATO jest koordynacja instrumentów politycznych, wojskowych i cywilnych, realizowana zgodnie z koncepcją Comprehensive Approach. Podejście to zakłada współpracę z partnerami międzynarodowymi, w szczególności z ONZ, Unią Europejską oraz organizacjami regionalnymi, w celu zapewnienia spójności działań politycznych, wojskowych i humanitarnych.

Istotnym elementem systemu zarządzania kryzysowego NATO jest również mechanizm konsultacji sojuszniczych wynikający z art. 4 Traktatu Waszyngtońskiego, umożliwiający wczesną identyfikację zagrożeń oraz uzgodnienie wspólnych działań politycznych i wojskowych (NATO, 2022b).

Istotną cechą zarządzania kryzysowego NATO jest jego ciągłość czasowa, obejmująca:

- zapobieganie kryzysom,
- reagowanie na kryzys,
- działania stabilizacyjne i odbudowę po konflikcie.

Podejście to wynika z przyjętej przez NATO koncepcji reagowania w całym kontinuum bezpieczeństwa, od zapobiegania konfliktom po operacje wojskowe (NATO, 2022b).

Operacje zarządzania kryzysowego NATO obejmują w szczególności:

- operacje reagowania kryzysowego nieobjęte art. 5, prowadzone na podstawie mandatu organizacji międzynarodowych lub na zaproszenie państwa dotkniętego kryzysem,
- operacje pomocy w przypadku katastrof naturalnych, humanitarnych lub spowodowanych przez człowieka, w tym pandemii oraz incydentów CBRN.

Tak rozumiane zarządzanie kryzysowe stanowi zintegrowany proces obejmujący działania polityczne, cywilne i wojskowe realizowane od fazy zapobiegania kryzysom, poprzez reagowanie, aż po stabilizację pokonfliktową, będący jednym z podstawowych mechanizmów realizacji zadań NATO w zmieniającym się środowisku bezpieczeństwa.

Struktura instytucjonalna zarządzania kryzysowego NATO

Struktura instytucjonalna zarządzania kryzysowego NATO opiera się na powiązaniu poziomów politycznych, wojskowych i administracyjnych, co pozwala Sojuszowi na przygotowanie decyzji, ich autoryzację oraz wdrożenie w formie działań operacyjnych. System ten odzwierciedla międzyrządowy charakter NATO: decyzje o zaangażowaniu podejmowane są przez państwa członkowskie wspólnie, w drodze konsensusu, a następnie przekładane na rozwiązania planistyczne i wykonawcze w strukturze wojskowej.

Centralnym organem politycznego kierowania NATO oraz kluczowym elementem systemu zarządzania kryzysowego jest Rada Północnoatlantycka (North Atlantic Council, NAC). Jest to jedyny organ NATO ustanowiony bezpośrednio przez Traktat Północnoatlantycki (art. 9) (Traktat Północnoatlantycki, 2000), co nadaje mu szczególną legitymizację instytucjonalną oraz pozycję najwyższej władzy decyzyjnej w strukturze organizacyjnej Sojuszu. NAC pełni funkcję forum konsultacji politycznych państw członkowskich w sprawach bezpieczeństwa międzynarodowego i kierunków działania NATO. W sytuacjach kryzysowych Rada nadzoruje proces podejmowania decyzji dotyczących użycia instrumentów politycznych i wojskowych, inicjuje konsultacje sojusznicze na podstawie art. 4 Traktatu

Północnoatlantyckiego oraz autoryzuje operacje reagowania kryzysowego. Podejmowanie decyzji w formule jednomyślności i konsensusu zapewnia polityczną legitymizację działań Sojuszu, choć jednocześnie determinuje dynamikę procesu decyzyjnego, wymagając uzgodnienia stanowisk wszystkich członków (NATO, 2024).

Z politycznym poziomem decyzji sprzężony jest wojskowy poziom doradczy. Komitet Wojskowy NATO (Military Committee, MC) stanowi najwyższy organ wojskowy Sojuszu (Żurawski vel Grajewski, 2012; NATO, 2026e) i pełni funkcję łącznika między NAC a strukturą dowodzenia. W systemie zarządzania kryzysowego MC odpowiada za formułowanie wojskowych ocen sytuacji bezpieczeństwa, opracowywanie rekomendacji wariantów działania oraz nadzorowanie planowania operacyjnego realizowanego przez dowództwa strategiczne NATO. Rola Komitetu Wojskowego odzwierciedla mechanizm cywilnej kontroli nad użyciem sił zbrojnych: decyzje o uruchomieniu operacji pozostają w gestii NAC, natomiast MC zapewnia wojskowy „transfer" decyzji politycznych do poziomu planowania i prowadzenia operacji, a także nadzór nad realizacją przyjętych rozstrzygnięć (NATO, 2024, 2026d). Uzupełnieniem poziomu decyzyjnego NAC i MC jest rozbudowany system komitetów NATO, który stanowi podstawową infrastrukturę konsultacyjną i przygotowawczą Sojuszu. Komitety tworzą instytucjonalne ramy wymiany informacji, uzgadniania stanowisk oraz opracowywania rekomendacji i projektów decyzji w obszarach politycznych, strategicznych, operacyjnych i technicznych. W pracach komitetów uczestniczą przedstawiciele wszystkich państw członkowskich, a zasada konsensusu ma zastosowanie na wszystkich poziomach struktury, co wzmacnia spójność procesu decyzyjnego oraz utrzymuje jego międzyrządowy charakter. Na szczycie systemu komitetowego, obok NAC i MC, funkcjonuje także Grupa Planowania Jądrowego (Nuclear Planning Group, NPG), której zakres kompetencji dotyczy polityki nuklearnej i procedur konsultacyjnych w tej dziedzinie. Sieć komitetów podporządkowanych organom nadrzędnym pełni w tym układzie rolę „mechanizmu produkcji decyzji": przygotowuje analizy i warianty rozwiązań, które następnie mogą zostać zatwierdzone na poziomie politycznym (NATO, 2024).

Sprawność tego systemu zależy od zaplecza analityczno-administracyjnego. Sztab Międzynarodowy NATO (International Staff, IS) stanowi

cywilną strukturę doradczą i administracyjną wspierającą proces decyzyjny Sojuszu, w szczególności działalność Rady Północnoatlantyckiej. Do jego podstawowych zadań należy przygotowywanie materiałów analitycznych, dokumentów strategicznych i rekomendacji, a także koordynacja wdrażania decyzji podejmowanych na różnych szczeblach struktury komitetowej. IS zapewnia ciągłość konsultacji i prac decyzyjnych w Kwaterze Głównej NATO w Brukseli oraz współpracuje z Międzynarodowym Sztabem Wojskowym (International Military Staff, IMS), który stanowi zaplecze wykonawcze Komitetu Wojskowego. Taka konfiguracja wzmacnia integrację wymiaru cywilnego i wojskowego w zarządzaniu kryzysowym, minimalizując ryzyko rozbieżności między decyzją polityczną, planowaniem wojskowym a koordynacją wdrożenia (NATO, 2026a).

Poziom wykonawczy zarządzania kryzysowego stanowi zintegrowaną strukturę dowodzenia NATO (NATO Command Structure, NCS). Na jej czele stoją dwa dowództwa strategiczne: Allied Command Operations (ACO) oraz Allied Command Transformation (ACT) (Żurawski vel Grajewski, 2012; NATO, 2026c). ACO, z siedzibą w Supreme Headquarters Allied Powers Europe (SHAPE) w Mons, odpowiada za planowanie i prowadzenie wszystkich operacji wojskowych NATO. Dowództwem kieruje Naczelny Dowódca Sojuszniczy w Europie (Supreme Allied Commander Europe, SACEUR), który realizuje zadania na poziomie strategicznym pod nadzorem Komitetu Wojskowego oraz w ramach politycznej kontroli NAC. Struktura ACO obejmuje trzy poziomy dowodzenia – strategiczny, operacyjny i taktyczny – umożliwiając dowodzenie siłami połączonymi i wielonarodowymi. Na poziomie operacyjnym funkcjonują dowództwa połączone (Joint Force Commands) w Brunssum, Neapolu i Norfolk, natomiast na poziomie taktycznym działają dowództwa komponentów: lądowego (LANDCOM w Izmirze), morskiego (MARCOM w Northwood) oraz powietrznego (AIRCOM w Ramstein). Układ ten wspiera elastyczne reagowanie na zagrożenia i prowadzenie operacji wielodomenowych (NATO, 2026c).

Drugim strategicznym dowództwem jest ACT z siedzibą w Norfolk, kierowane przez Naczelnego Dowódcę ds. Transformacji (Supreme Allied Commander Transformation, SACT). ACT odpowiada za rozwój zdolności wojskowych NATO, transformację struktur dowodzenia, rozwój doktryn, szkolenie oraz interoperacyjność sił zbrojnych państw członkowskich.

W praktyce ACO koncentruje się na prowadzeniu bieżących operacji, natomiast ACT zapewnia zdolność adaptacji Sojuszu do zmian środowiska bezpieczeństwa, wzmacniając przygotowanie NATO do przyszłych kryzysów (NATO, 2026c).

W konsekwencji instytucjonalny model zarządzania kryzysowego NATO można przedstawić jako sekwencyjny proces obejmujący: konsultacje i decyzję polityczną podejmowaną przez Radę Północnoatlantycką (NAC), wojskową ocenę sytuacji i rekomendacje przygotowywane przez Komitet Wojskowy oraz Międzynarodowy Sztab Wojskowy (MC/IMS), przygotowanie i koordynację implementacji decyzji w ramach systemu komitetów i Sztabu Międzynarodowego (IS), a następnie planowanie i prowadzenie operacji przez Allied Command Operations (ACO). Proces ten jest uzupełniany przez działalność Allied Command Transformation (ACT), odpowiedzialnego za rozwój zdolności, interoperacyjność i adaptację Sojuszu do zmieniającego się środowiska bezpieczeństwa. Tak ukształtowana architektura instytucjonalna stanowi fundament spójności strategicznej NATO oraz umożliwia efektywne łączenie instrumentów politycznych i wojskowych w reagowaniu na sytuacje kryzysowe.

NATO Crisis Management Process jako model reagowania kryzysowego Sojuszu

W najnowszym ujęciu koncepcyjnym NATO Crisis Management Process przedstawiany jest jako czterofazowy cykl reagowania kryzysowego, obejmujący:

- ocenę sytuacji i ostrzeganie (Assessment and Warning),
- konsultacje i decyzję polityczną (Consultation and Decision),
- planowanie i koordynację działań (Planning and Coordination),
- realizację oraz analizę doświadczeń (Implementation and Follow-up) (Antonova, Antonov, 2025).

Model ten stanowi syntetyczne ujęcie procedur reagowania kryzysowego NATO i odpowiada bardziej szczegółowemu, sześciostopniowemu procesowi zarządzania kryzysowego stosowanemu w planowaniu operacyjnym Sojuszu.

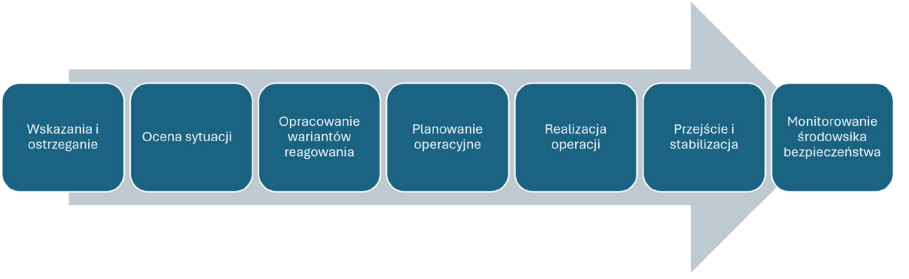
Instytucjonalna struktura NATO, obejmująca Radę Północnoatlantycką, Komitet Wojskowy, Sztab Międzynarodowy oraz zintegrowaną

strukturę dowodzenia wojskowego, znajduje swoje operacyjne odzwierciedlenie w sformalizowanym mechanizmie reagowania kryzysowego Sojuszu, określanym jako NATO Crisis Management Process (NCMP). Proces ten integruje polityczne podejmowanie decyzji z planowaniem operacyjnym i prowadzeniem działań wojskowych oraz cywilnych, zapewniając spójność reagowania NATO w sytuacjach kryzysowych.

NCMP obejmuje sześć kolejnych etapów zarządzania kryzysowego:

1. Wskazania i ostrzeganie (Indications and Warning),
2. Ocena sytuacji (Assessment),
3. Opracowanie wariantów reagowania (Response Options Development),
4. Planowanie operacyjne (Planning),
5. Realizacja operacji (Execution),
6. Przejście i stabilizacja (Transition) (North Atlantic Treaty Organisation).

Proces rozpoczyna się od etapu wskazań i ostrzegania, obejmującego monitorowanie środowiska bezpieczeństwa oraz identyfikację potencjalnych zagrożeń. Następnie realizowane jest ocena sytuacji oraz opracowanie wariantów reagowania, które tworzą podstawę polityczno-wojskowego procesu decyzyjnego NATO. Kolejnym etapem jest planowanie operacyjne prowadzone przez Allied Command Operations pod kierownictwem Naczelnego Dowódcy Sojuszniczego w Europie (SACEUR). Po zatwierdzeniu planów operacyjnych przez Radę Północnoatlantycką rozpoczyna się faza realizacji operacji. Ostatni etap obejmuje działania stabilizacyjne oraz stopniowe przekazywanie odpowiedzialności władzom lokalnym lub organizacjom międzynarodowym. Schemat procesu NATO Crisis Management Process przedstawiono na Rysunku 1.



Rysunek 1. NATO Crisis Management Process (NCMP) jako cykl reagowania kryzysowego Sojuszu

Źródło: opracowanie własne na podstawie NATO, 2022a, 2026d.

Schemat ukazuje zarządzanie kryzysowe NATO jako proces cykliczny, w którym monitorowanie środowiska bezpieczeństwa prowadzi do identyfikacji zagrożeń, a następnie do podejmowania decyzji politycznych, planowania operacyjnego i realizacji działań przez strukturę dowodzenia NATO. Etapy oceny sytuacji oraz opracowania wariantów reagowania stanowią kluczowy element integrujący wymiar polityczny i wojskowy procesu decyzyjnego Sojuszu.

Planowanie operacyjne, realizowane przez Allied Command Operations, umożliwia przekształcenie decyzji politycznych w konkretne działania wojskowe lub stabilizacyjne. Z kolei etap przejścia i stabilizacji ma na celu przywrócenie trwałego bezpieczeństwa oraz przekazanie odpowiedzialności władzom lokalnym lub partnerom międzynarodowym. W praktyce poszczególne etapy NCMP nie mają charakteru ściśle sekwencyjnego i mogą się częściowo pokrywać, co wynika ze złożoności współczesnych kryzysów bezpieczeństwa. Mechanizm ten zapewnia jednak spójność procesu decyzyjnego NATO oraz umożliwia skuteczne powiązanie decyzji politycznych z planowaniem i prowadzeniem operacji wojskowych. W konsekwencji NATO Crisis Management Process stanowi operacyjne rozwinięcie instytucjonalnego modelu zarządzania kryzysowego Sojuszu, umożliwiając reagowanie na kryzysy w całym kontinuum bezpieczeństwa – od zapobiegania konfliktom po działania stabilizacyjne po ich zakończeniu.

Zapobieganie kryzysom i zarządzanie kryzysowe NATO: ewolucja podejścia oraz doświadczenia operacyjne po zimnej wojnie

Zapobieganie kryzysom oraz zarządzanie kryzysowe stanowią jeden z kluczowych obszarów aktywności NATO, obok obrony zbiorowej i bezpieczeństwa kooperatywnego. Po zakończeniu zimnej wojny zakres działań Sojuszu rozszerzył się o operacje reagowania kryzysowego prowadzone poza obszarem traktatowym, co doprowadziło do wykształcenia kompleksowego modelu reagowania obejmującego działania dyplomatyczne, wojskowe i stabilizacyjne. Charakter reakcji NATO pozostaje uzależniony od skali i dynamiki kryzysu oraz jego konsekwencji dla bezpieczeństwa międzynarodowego.

Fundamentem reagowania NATO na bezpośrednie zagrożenia dla bezpieczeństwa państw członkowskich pozostaje art. 5 Traktatu Północnoatlantyckiego, ustanawiający zasadę obrony zbiorowej. Jednorazowe uruchomienie tej klauzuli po zamachach z 11 września 2001 r. potwierdziło jej adaptacyjny charakter oraz zdolność Sojuszu do reagowania na zagrożenia asymetryczne. Równolegle do logiki obrony zbiorowej zasadniczego znaczenia nabrały operacje reagowania kryzysowego prowadzone poza scenariuszami art. 5. Obejmują one szerokie spektrum działań – od zapobiegania konfliktom i utrzymania pokoju, przez stabilizację i budowanie pokoju, po działania humanitarne i egzekwowanie mandatu międzynarodowego. Wymiar cywilny zarządzania kryzysowego NATO wzmacnia instytucjonalizację mechanizmów koordynacyjnych, w tym Euro-Atlantic Disaster Response Coordination Centre (EADRCC), który pełni funkcję podstawowego narzędzia synchronizowania pomocy państw członkowskich i partnerskich w sytuacjach katastrof naturalnych, kryzysów humanitarnych i zdarzeń masowych (Jacuch, 2019).

Przełomowym doświadczeniem dla operacyjnego wymiaru zarządzania kryzysowego NATO były konflikty na Bałkanach w latach dziewięćdziesiątych. W tym kontekście szczególne znaczenie miała operacja Allied Force (1999), będąca reakcją NATO na eskalację konfliktu w Kosowie oraz narastający kryzys humanitarny. Po wyczerpaniu możliwości rozwiązania konfliktu na drodze dyplomatycznej NATO rozpoczęło 24 marca 1999 r. kampanię powietrzną przeciwko Federalnej Republice Jugosławii. Operacja trwała 78 dni i doprowadziła do wycofania sił jugosłowiańskich z Kosowa oraz ustanowienia międzynarodowej obecności stabilizacyjnej, w tym sił KFOR (Marszałek, 2020). Odmienny charakter miały operacje stabilizacyjne NATO w Macedonii Północnej (2001-2003), realizowane na wniosek władz państwa w warunkach napięć wewnętrznych. Sekwencja operacji Essential Harvest, Amber Fox i Allied Harmony ilustruje model reagowania, w którym instrument wojskowy służy implementacji porozumienia politycznego oraz wsparciu reform sektora bezpieczeństwa (Przybylska-Maszner, 2010).

Najbardziej złożoną operacją stabilizacyjną NATO była misja ISAF w Afganistanie (2001-2014), prowadzona na podstawie mandatu Rady Bezpieczeństwa ONZ. Z perspektywy zarządzania kryzysowego kluczowa była ewolucja jej celów – od stabilizacji bezpieczeństwa po budowę zdolności

afgańskich sił bezpieczeństwa i stopniowy transfer odpowiedzialności (Miler, 2013). Do doświadczeń NATO w zakresie reagowania kryzysowego należą również operacje antypirackie w rejonie Rogu Afryki (2008-2016) (Miler, 2013) oraz działania humanitarne, w tym operacja pomocowa po trzęsieniu ziemi w Pakistanie w latach 2005-2006 (NATO, 2026c).

Współczesny wymiar zarządzania kryzysowego NATO szczególnie wyraźnie ujawnia się w systemowym wsparciu Ukrainy po rozpoczęciu pełnoskalowej agresji Federacji Rosyjskiej. Decyzje podjęte na szczycie NATO w Waszyngtonie w 2024 r. doprowadziły do utworzenia mechanizmów koordynacji pomocy wojskowej i szkoleniowej (NSATU) oraz długoterminowych zobowiązań wsparcia.

Analiza instytucjonalnych podstaw oraz doświadczeń operacyjnych NATO wskazuje, że zarządzanie kryzysowe stało się jednym z centralnych instrumentów realizacji bezpieczeństwa zbiorowego w warunkach postzimnowojennego środowiska strategicznego. Ewolucja Sojuszu – od organizacji skoncentrowanej na odstraszaniu i obronie terytorialnej do podmiotu zdolnego do prowadzenia wielowymiarowych operacji reagowania kryzysowego – odzwierciedla zmiany charakteru zagrożeń oraz rosnącą współzależność bezpieczeństwa międzynarodowego.

Doświadczenia operacyjne NATO potwierdzają znaczenie integracji instrumentów politycznych, wojskowych i cywilnych w reagowaniu na współczesne kryzysy bezpieczeństwa. Współczesne zagrożenia, w tym konflikty hybrydowe, agresja państwowa, terroryzm, zagrożenia cybernetyczne czy katastrofy humanitarne, wymagają dalszej adaptacji modelu zarządzania kryzysowego Sojuszu. Przykład wsparcia Ukrainy pokazuje, że rośnie znaczenie instrumentów instytucjonalnych, koordynacyjnych i szkoleniowych, które uzupełniają tradycyjne operacje wojskowe. Zarządzanie kryzysowe NATO pozostaje zatem kluczowym mechanizmem umożliwiającym Sojuszowi utrzymanie zdolności adaptacyjnych w warunkach zmieniającego się środowiska bezpieczeństwa oraz realizację jego podstawowej funkcji – zapewnienia bezpieczeństwa państw członkowskich i partnerów.

Podsumowanie

Analiza instytucjonalnych i operacyjnych aspektów zarządzania kryzysowego NATO wskazuje, że Sojusz wykształcił wielopoziomowy system

reagowania na zagrożenia bezpieczeństwa międzynarodowego, oparty na współdziałaniu struktur politycznych i wojskowych oraz procedurach planowania operacyjnego. Kluczową rolę w tym systemie odgrywa powiązanie decyzji politycznych podejmowanych przez Radę Północnoatlantycką z procesem wojskowego doradztwa i planowania realizowanego przez Komitet Wojskowy oraz strukturę dowodzenia NATO.

Doświadczenia operacyjne Sojuszu po zakończeniu zimnej wojny potwierdzają rosnące znaczenie operacji reagowania kryzysowego jako jednego z podstawowych narzędzi oddziaływania NATO na środowisko bezpieczeństwa międzynarodowego. Operacje prowadzone na Bałkanach, w Afganistanie, na obszarach morskich zagrożonych piractwem oraz w ramach działań humanitarnych pokazują zdolność NATO do prowadzenia zróżnicowanych działań stabilizacyjnych i wsparcia bezpieczeństwa w środowisku wielonarodowym.

Szczególnie istotnym współczesnym przykładem jest systemowe wsparcie Ukrainy, które wskazuje na rosnące znaczenie instrumentów koordynacyjnych, szkoleniowych i instytucjonalnych w reagowaniu na konflikty o wysokiej intensywności. Doświadczenia te potwierdzają, że zarządzanie kryzysowe NATO pozostaje jednym z kluczowych obszarów funkcjonowania Sojuszu, wzmacniając jego rolę w utrzymaniu stabilności i bezpieczeństwa euroatlantyckiego.

Literatura

1. Antonova, M. L., Antonov, S. I. (2025). NATO's role in a non-military crisis. *Journal Scientific and Applied Research, 29,* 139-147.
2. Czaplińska, K. (2021). Traktat Północnoatlantycki: Powstanie NATO i początki organizacji. W: J. M. Fiszer (red.), *Przeszło 70 lat Sojuszu Północnoatlantyckiego: Geneza, stan obecny i perspektywy* (s. 17-26). Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego.
3. Traktat Północnoatlantycki. (2000). *Traktat Północnoatlantycki sporządzony w Waszyngtonie dnia 4 kwietnia 1949 r.* (Dz. U. z 2000 r. Nr 87, poz. 970).
4. Jacuch, A. (2019). Disaster response mechanisms in EU and NATO. *Przegląd Europejski, 53*(3), 67-81.
5. Kupiecki, R. (2000). *NATO u progu XXI wieku*. Wydawnictwo ASKON.

6. Kwiecińska, M., Żurawski, S. (2023). Rola i znaczenie zarządzania kryzysowego NATO dla bezpieczeństwa Polski na przykładzie współpracy NATO-RCB. *International Journal of New Economics and Social Sciences, 7*(2), 171-182.
7. Marszałek, M. (2020). Pokojowe zaangażowanie NATO w Kosowie: Geneza – stan obecny – przyszłość. *Kwartalnik Bellona, 701*(2), 89-104.
8. Miler, A. (2013). Współczesne operacje pokojowe NATO. W: R. Czulda, R. Łoś, J. Regina-Zacharski (red.), *NATO wobec wyzwań współczesnego świata* (s. 185-198). Instytut Badań nad Stosunkami Międzynarodowymi.
9. NATO. (2014). *AAP-6 Słownik terminów i definicji NATO*. Agencja Standaryzacyjna NATO.
10. NATO. (2022a). *NATO 2022 Strategic Concept*, Madrid.
11. NATO. (2022b). *Allied Joint Doctrine AJP-01, Edition F, Version 1*. NATO Standardization Office, Brussels.
12. NATO. (2024). *North Atlantic Council (NAC)*. Pobrane z: https://www.nato.int/en/about-us/organization/nato-structure/north-atlantic-council-nac?selectedLocale= (dostęp: 17.01.2026).
13. NATO. (2026a). *International Staff*. Pobrane z: https://www.nato.int/en/about-us/organization/nato-structure/international-staff?selectedLocale= (dostęp: 17.01.2026).
14. NATO. (2026b). *Allied Command Transformation*. Pobrane z: https://www.nato.int/en/about-us/organization/nato-structure/allied-command-transformation?selectedLocale= (dostęp: 17.01.2026).
15. NATO. (2026c). *Allied Command Operations (ACO)*. Pobrane z: https://www.nato.int/en/about-us/organization/nato-structure/allied-command-operations-aco?selectedLocale= (dostęp: 17.01.2026).
16. NATO. (2026d). *Crisis management*. Pobrane z: https://www.nato.int/en/what-we-do/introduction-to-nato/crisis-management?selectedLocale= (dostęp: 17.01.2026).
17. NATO. (2026e). *Military Committee*, Pobrane z: https://www.nato.int/en/about-us/organization/nato-structure/nato-military-committee/military-committee (dostęp: 17.01.2026).

18. NATO. (2026f). *Committees*. Pobrane z: https://www.nato.int/en/about us/organization/nato structure/committees?selectedLocale= (dostęp: 17.01.2026).
19. Przybylska-Maszner, B. (2010). EUPAT – policyjny zespół doradczy w Byłej Jugosłowiańskiej Republice Macedonii. W: B. Przybylska-Maszner (red.), *Misje cywilne Unii Europejskiej* (s. 241-258). Wydawnictwo Naukowe WNPiD UAM.
20. Żurawski vel Grajewski, P. (2012). *Bezpieczeństwo międzynarodowe. Wymiar militarny*. Wydawnictwo Naukowe PWN.