

Autoreferat

1. Imię i nazwisko: Maciej Milczanowski

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe lub artystyczne - z podaniem podmiotu nadającego stopień, roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej

- stopień doktora nauk humanistycznych, dyscyplina historia, dyplom studiów doktoranckich na Wydziale Historycznym Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, tytuł rozprawy doktorskiej: Imię Cezara w kontekście wojen o władzę w II triumwiracie, promotor prof. Edward Dąbrowa.
- magister nauk humanistycznych, dyscyplina historia, dyplom ukończenia Akademii Obrony Narodowej na Wydziale Humanistycznym w Warszawie-Rembertów, 2004, tytuł rozprawy: Motywy podbojów Aleksandra Wielkiego.
- inżynier telekomunikacji, dyplom ukończenia Wojskowej Akademii Łączności w Zegrzu, tytuł zawodowy: inżynier, stopień wojskowy: podporucznik (obecnie kapitan rezerwy), Zegrze 1996.

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych lub artystycznych.

- 1 października 2020 – nadal: adiunkt badawczo-dydaktyczny, zastępca dyrektora Instytutu Nauk o Polityce Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- 1 października 2018 – 30 września 2020: adiunkt dydaktyczny w Instytucie Nauk o Polityce, Uniwersytet Rzeszowski
- 01 września 2008 – 30 września 2018 – asystent (od 2010 adiunkt), pracownik Katedry Bezpieczeństwa Wewnętrznego i Instytutu Badań nad Cywilizacjami w Wyższej Szkole Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie.

4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca

2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2020 r. poz. 85 z późn. zm.).

Omówienie to winno dotyczyć merytorycznego ujęcia przedmiotowych osiągnięć, jak i w sposób precyzyjny określać indywidualny wkład w ich

powstanie, w przypadku, gdy dane osiągnięcie jest dziełem współautorskim, z uwzględnieniem możliwości wskazywania dorobku z okresu całej kariery zawodowej.

a) tytuł osiągnięcia naukowego

Praca monograficzna pt. *Sztuka budowania pokoju: przywództwo strategiczne na przykładzie fazy IV operacji Iracka Wolność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2020, ss. 368.

b) autor: Maciej Milczanowski, recenzenci: prof. dr hab. gen. Stanisław Koziej, prof. dr hab. Michał Chorośnicki.

c) omówienie osiągnięcia naukowego

Monografia pt. *Sztuka budowania pokoju: przywództwo strategiczne na przykładzie operacji Iracka Wolność* to praca stanowiąca finalizację badań, których celem nadrzędnym było poszukiwanie kluczowych czynników umożliwiających stabilizowanie sytuacji polityczno-społecznej na obszarach ogarniętych konfliktami, w taki sposób, aby osiągnąć stan określany jako tzw. pokój pozytywny. Chodzi tu o perspektywę długofalową - strategiczną, a nie doraźną – taktyczną. Istnieje wiele stosunkowo nieskomplikowanych metod kształtowania stabilizacji doraźnej, co pozwala na osiąganie pewnych celów politycznych (np. w krótkiej perspektywie wyborczej lub doraźne zachowanie stanowiska lidera politycznego), które jednak w dłuższej perspektywie często okazują się kontr-produktywne, a nawet katastrofalne w skutkach. Zasadniczą kwestią jest umiejętność operowania perspektywą - od taktycznej, poprzez operacyjną, aż po strategiczną i wynikającą wielkiej strategii. Połączenie tych wszystkich perspektyw w ramach przyjętych zasad strategicznych z jednoczesną elastycznością wynikającą z uwarunkowań i ich zmienności, jest niejako „zanurzone” w chaosie będącym nieodłącznym elementem działań człowieka w sferze zarówno indywidualnej, społecznej jak i budowanych przezeń systemów działania. Bardzo istotne jest tu odniesienie do tzw. Efektu Lucyfera, procesu opisanego przez prof. Philipa Zimbardo w książce pod takim właśnie tytułem, który, według religii, odnosi się do anioła, który w wyniku własnych ambicji został strącony do piekieł i stał się szatanem. Jest to proces mający korzenie w każdym społeczeństwie i w każdych uwarunkowaniach, ale którego rozwój jest stymulowany przez konkretny zestaw czynników: władza i jej brak, władza skorumpowana czy sprawowana przez radykałów; pogorszenie warunków życia danego społeczeństwa oraz tzw. *hate groups* – grupy nienawiści. Te czynniki sprawiają, że

w stabilnym społeczeństwie, w którym schematyczne proporcje reakcji na konflikt wyglądają zwykle podobnie (10% aktywna mniejszość za sprawą, 10% aktywna mniejszość przeciw sprawie i 80% neutralna większość), są zaburzane i przybywa jednostek i grup gotowych do konfrontacji, także takiej, którą można określić jako „wojna umiarkowana” lub „wojna totalna”.

Kolejną istotną kwestią jest niejednoznaczność pojęć wojna i pokój. Oba stany nie muszą być przeciwstawne i mogą istnieć równolegle na danym kontynencie, w jednym państwie, regionie, a nawet przy pewnej interpretacji pojęcia wojna w społeczności lokalnej czy rodzinie.

Jednym z kluczowych pojęć wynikających z teorii chaosu jest „atraktor”. Oznacza ono punkt, linię lub obszar koncentracji trajektorii, przebiegających przez obszar chaosu. Obrazowym przykładem może tu być oddziaływanie pola magnetycznego na obiekty znajdujące się w jego pobliżu. Model atraktora (w tym atraktora dziwnego) nie służy w książce do wyliczenia prawdopodobieństwa wystąpienia konfliktu, czy przewidywania trwałości pokoju, bowiem z samej istoty teorii chaosu wynika bezcelowość prób uzyskania precyzyjnego obrazu przyszłych zdarzeń. Potwierdzona matematycznie osobliwość teorii chaosu zilustrowana podobną naturą osobliwości występujących we wszechświecie pozwala na przedstawienie naturalnych trajektorii wojny i pokoju, konfliktu, konfrontacji i współpracy wewnątrz struktur społecznych. Będąc częścią wszechświata podlegamy tym samym prawom natury co wszystko inne, a jednak wyjątkowość struktury mózgu ludzkiego, w tym jego plastyczność mogą pozwolić nam na zrozumienie istoty atraktorów i wykorzystanie ich dla budowania stabilizacji i pokoju. Bardzo pomocna tu jest filozofia stoicka, będąca synonimem perspektywy strategicznej wszechstronnego przywódcy. Osią takiej perspektywy może być paradoks Stockdale’a, wynikający z antycznego stoicyzmu, polegający na dwóch zasadach, którymi są: 1) niezmienna wiara w ostateczny sukces oraz 2) przyjęcie z pełną świadomością najbrutalniejszej prawdy. Jak to stwierdził James Stockdale, paradoks ten stanowi praktyczne wykorzystanie nauk antycznych stoików zawartych w m.in. w dziełach takich jak *Encheiridion*¹.

Przykład na jakim oparta została praca (operacja Iracka Wolność, OIF) jest jednocześnie negatywny, bowiem cel w postaci określanej jako stabilizacja nie został zrealizowany w trakcie tej operacji, ale zawiera też wiele czynników fundamentalnie ważnych dla budowania pokoju pozytywnego. Jest tak z uwagi na podejmowane doraźnie działania

¹ J. Stockdale, *Courage Under Fire: Testing Epictetus's Doctrines in a Lab of Human Behavior*, Stanford, CA: Hoover Institution Press, 1994.

stabilizacyjne określane jako *Counterinsurgency* (w tłumaczeniu oznacza zwalczanie rebelii, ale określenie angielskie ma szersze znaczenie, w którym zawiera się także kwestia stabilizacji), oparte na doświadczeniu i przynoszące istotne efekty kształtowania podstaw dla „pokoju pozytywnego”. Zarówno przykład negatywny, jak i pewne elementy pozytywne, zaczerpnięte z OIF pozwalają na wyciągnięcie szeregu zasadniczych wniosków dla budowania pokoju. Dlatego też w pracy podjęto próbę przedstawienia skutków długofalowych, społeczno-politycznych, ale i geopolitycznych tej operacji.

W pracy przedstawiono zarówno uwarunkowania społeczne, także wynikające z psychologii społecznej, korzystne dla stabilizacji społeczeństw, jak i kontekst polityczny oraz geopolityczny. W najgłębszym przekonaniu autora dziedziny te nie mogą być rozpatrywane oddzielnie, gdyż nawzajem na siebie wpływają i dopiero ich łączna analiza pozwala na specyficzny, a jednocześnie najbliższy kompletnemu zestaw wniosków. Stąd właśnie w pewnym stopniu interdyscyplinarny charakter pracy, która jednakże wykazuje poziom nadrzędny, kluczowy dla procesów stabilizacyjnych i pokojowych, którym jest polityka. Zarówno z perspektywy militarnej, jak i humanitarnej (praw człowieka), okazuje się, że możliwości sprawcze są zasadniczo ograniczone przez politykę i polityków, którzy mają wpływ decydujący na procesy toczące się na obszarach konfliktowych, choć ich sprawczość jest także ograniczona przez uwarunkowania będące w znaczący sposób wynikiem chaosu.

Tym co odróżnia strategicznego przywódcę od sprawnego managera, czy po prostu lidera danej grupy społecznej, są z jednej strony cechy określone przez Jima Collinsa, które można przedstawić zgrupowane w kilka zasad: najpierw kto, potem co – umiejętność budowania kompetentnego zespołu; umiejętność konfrontacji z najbardziej nawet brutalną rzeczywistością; umiejętność doboru odpowiedniej dziedziny w której może się najlepiej realizować; kultura dyscypliny pozwalająca na utrzymywanie odpowiedniej motywacji; umiejętność właściwego wykorzystywania nowoczesnych technologii jako akceleratorów dynamiki, a nie substytutów aktywności; nastawienie na długotrwały proces; oparcie na fundamentalnych wartościach zamiast wyłącznie dążenia do zysku finansowego. Z drugiej zaś uwzględnienie nieprzewidywalności chaosu i umiejętność wykorzystania jego fraktalnych właściwości. To właśnie świadomość ograniczeń generowanych przez chaos, ale i umiejętność funkcjonowania w jego uwarunkowaniach, daje możliwości by we „mgłę wojny” nie tracić z uwagi celu strategicznego, osiągając jednocześnie wynikające z niego cele taktyczne. Na gruncie politologicznym zasadniczą konstatacją wynikającą z powyższego jest zdolność do wpływania na grupy społeczne, do czego niezbędne są również procesy badane

i opisywane przez psychologię społeczną. Jeśli zatem strategia, pozwala „pokierować psychologią społeczną i skanalizować jej rozpalone uczucia”, to tylko w tak interdyscyplinarnym środowisku może funkcjonować strategiczny przywódca.

Potrzeba interdyscyplinarności w badaniach nad pokojem wynika z jeszcze jednej kwestii. Badania prowadzone w różnych dziedzinach prowadzą do często podobnych wniosków, które są jednak okupione latami wysiłku i katastrofalnych wręcz błędów politycznych, których przykładem może być ogólna sytuacja na Bliskim Wschodzie. To właśnie studia łączące różne dziedziny, istotne dla badań nad pokojem pozwalają na strategiczne uwzględnianie tych oddzielnych trajektorii i kształtowanie warunków dla uzyskania efektu synergii. Jednocześnie pozwalają na uniknięcie syndromu „wyważania otwartych drzwi”, gdy w różnych dziedzinach dochodzi się do tych samych wniosków. Klasycznym tego przykładem jest przedstawiona w książce zbieżność rezultatów badań nad przywództwem i dowodzeniem. Te dwa pojęcia, które zarówno w świecie wojskowych jak i cywilów są traktowane zupełnie odrębnie, w istocie wykazują wiele zasadniczych zbieżności, co wykazują badania naukowe poparte doświadczeniem. Świadczy o tym zbieżność koncepcji strategicznego kaprała i Mission Command w wojsku oraz przywódcy poziomu piątego i przywódcy wszechstronnego „po stronie” cywilnej. Strategiczny kaprał to przedstawiciel najniższego szczebla hierarchii sił stabilizacyjnych, który jednakowoż stanowi „komponent” kluczowy, bowiem to tam dochodzi do interakcji interpersonalnych które często mają znaczenie znacznie większe niż się pozornie wydaje. Koncepcja Mission Command to metoda dowodzenia poprzez misję, czyli świadomość celu strategicznego i istoty oraz przyczyn działań, co pozwala na samodzielne podejmowanie decyzji nawet w tzw. mgłę wojny. Z kolei przywódca poziomu piątego to lider nie tylko wyznaczający nowe standardy, ale potrafiący pociągnąć za sobą ludzi. Natomiast przywództwo wszechstronne cechuje się czterema podstawowymi metodami działań – siłową oraz inspirującą, a także strategiczną i operacyjną.

Z uwagi na złożoność i interdyscyplinarność pracy została ona podzielona na działy przedstawiające poszczególne płaszczyzny badawcze, a następnie wnioski z tych działów zostały poddane analizie z wykorzystaniem przykładu IV fazy OIF. Pierwszy rozdział zawiera charakterystykę dwóch kluczowych pojęć – przywództwa i strategii. Charakterystyka tych pojęć została przedstawiona w kontekście teorii chaosu, która jest jednym z najważniejszych determinantów oddziałujących na uwarunkowania. To właśnie istota teorii chaosu oraz związanych z nią pojęć turbulencji, bifurkacji, atraktorów i fraktali determinuje perspektywę strategicznego przywódcy, który uwzględniając niemożność kontroli wszystkich elementów

będących w jego obszarze zainteresowania, jest w stanie funkcjonować w takich uwarunkowaniach osiągając założone cele. Jeden z najśłynniejszych przykładów atraktorów fraktalnych, przedstawiony przez Edwarda Lorenza jako atraktor dziwny w kształcie motyla, posłużył za podstawę dla zobrazowania stanu relacji społecznych od pokoju pozytywnego, poprzez pokój umiarkowany, kryzys (zawierający stan pokoju negatywnego i wojny ograniczonej), do wojny konwencjonalnej i skrajnego przypadku - wojny totalnej. Zastosowanie tego atraktora uzasadnione jest nieliniowością charakteru stosunków międzynarodowych oraz społecznych, jednocześnie pozwalając na zobrazowanie i wyciągnięcie wniosków z istoty przebiegu trajektorii konfliktów, które często w historii stanowiły zaskoczenie dla decydentów i tragedie dla ludności wielu społeczeństw. Nie idzie tu o zdolność przewidzenia zdarzeń, ale właśnie o uwzględnienie niemożności pełnego przewidzenia rozwoju wypadków. Taka konstatacja zmusza do przyjęcia perspektywy (innej niż np. manager działający zgodnie z przyjętymi schematami czy dowódca trzymający się standardowych procedur operacyjnych SOP) oraz zastosowania zestawu zasad strategicznych, których determinuje przyjęte zasoby, cele oraz dążenie do ukształtowania uwarunkowań.

Przykład operacji irackiej jest tu szczególnie przydatny z uwagi na to, że Siły Koalicji w momencie rozpoczęcia interwencji miały absolutną przewagę militarną oraz sporą swobodę polityczną w kreowaniu rozwiązań dla Iraku, które to rozwiązania miały stać się zarzewiem zmian dla całego regionu, w konsekwencji wpływając także na świat. A zatem to od przyjętego sposobu działania i uwzględnienia czynników zewnętrznych oraz przyjętych założeń i celów w wielkiej mierze zależało, jak sytuacja się potoczy. Czynnik tzw. wojny z terroryzmem był tu tylko jednym z elementów, podczas gdy przywódcy USA starali się zbudować dzięki OIF obraz mocarstwa promującego wartości, z których pierwszorzędą miała być wolność, pozwalająca w konsekwencji na wykształcenie systemu demokratycznego. Sama koncepcja takiego procesu jak i jego realizacji nie leży w obszarze tej publikacji, nie ma zatem odniesień do „sensowności” budowy demokracji za pomocą interwencji zbrojnej w Iraku, czy oskarżeń o cynizm i hipokryzję wysuwane wobec USA. W opracowaniu przedstawiono zaś konsekwencje takich założeń niezależnie od intencji przywódców amerykańskich. Konsekwencje te przedstawiono w dwóch zasadniczych kontekstach: politologicznym oraz psychospołecznym. Pierwszy z nich został szeroko przedstawiony w rozdziale drugim, zaś drugi stanowi przedmiot badań na przykładzie OIF w rozdziale trzecim. Rozdział czwarty stanowi próbę połączenia wszystkich płaszczyzn i przedstawienia zasadniczych czynników dla budowania pokoju tzw. pozytywnego, jak

również korzyści z niego płynących, polegających, najogólniej mówiąc, na tzw. wyniku gry win-win.

Najważniejszym wnioskiem płynącym z pracy jest kwestia konieczności ustalenia zasad strategicznych, jak również uwzględnienia struktury i głębi strategicznej, którą tutaj przedstawiono w formie modelu trójwymiarowego. O ile inne składniki perspektywy strategicznej, takie jak zasoby i cele są podstawą planowania strategicznego, to już uwarunkowania, w jakich strategia jest opracowywana i realizowana, oraz jakie jej realizacja determinuje często nie są w pełni uwzględniane. Przyczyną jest trudność w prognozowaniu skutków realizacji działań, jak również złożoność różnych płaszczyzn składających się na uwarunkowania. I to właśnie stanowi kolejny zasadniczy wniosek płynący z pracy – nieprzewidywalność wszystkich konsekwencji naszych działań, jak również innych czynników wpływających na realizację strategii powinna być jednym z elementów uwarunkowań, a nie traktowana jako błąd, który za wszelką cenę należy usunąć. To właśnie teoria chaosu pozwala dostrzec możliwości i potencjał w nieprzewidywalności, bowiem uwzględnienie jej daje z jednej strony możliwość przekierowania wysiłku z bezskutecznych prób usuwania wszelkich niepewności, a z drugiej skłania do zwiększenia elastyczności strategicznej jak również przekazania większych kompetencji w dół hierarchii przywództwa. Większe kompetencje są związane z koniecznością świadomości celów i zasad strategicznych oraz jednocześnie stosowania się do ram strategicznych, przy zachowaniu swobody taktycznej i/lub operacyjnej.

Trójwymiarowy model głębi strategicznej to przykład odejścia od myślenia schematycznego, przełamania schematów (*out of the box*) i zastosowania perspektywy wielopłaszczyznowej. Zaproponowane trzy wymiary głębi strategicznej zawierają zupełnie różne grupy płaszczyzn, bowiem pierwszym jest przestrzeń, która sama w sobie jest przecież trójwymiarowa, drugim są poziomy strategii, od strategii wielkiej aż po taktykę, a trzecim jest czas strategiczny, który może być inaczej niż czas fizyczny z uwagi na zastosowane działania. Sam model jest propozycją perspektywy, ale wymaga jeszcze wypełnienia treścią. Stąd też propozycja uwzględnienia perspektywy strategicznej zawierającej cztery bloki określające zestawy najważniejszych czynników dla budowania pokoju zarówno w wymiarze taktycznym, jak i strategicznym. Blokiem, który wszystkie spina, kontroluje i koordynuje jest blok polityczny. Kolejnymi są humanitarny i militarny a czwartym, który wkomponowany jest we wszystkie pozostałe jest blok informacyjny. Kolejność tych bloków lub dominacja jednego z nich w trakcie konkretnych działań taktycznych czy operacji może ulegać zmianie, ale po pierwsze wszystkie zawsze powinny być obecne w planowaniu i realizacji działań, a po

drugie blok polityczny zawsze powinien stanowić układ odniesienia, w którym pozostałe pełnią rolę uzupełniającą. Jest tak dlatego, że to polityka kształtuje cel strategiczny, którego nigdy nie można tracić z uwagi. Działania militarne i humanitarne nie mają przez to mniejszego znaczenia, ale ich realizacja wymaga właściwego planu i celu politycznego, bowiem inaczej ich realizacja może przynosić negatywne skutki strategicznie dla każdej ze stron. A zatem działania humanitarne, bez właściwego planowania politycznego, tworzącego właściwy kontekst mogą kształtować syndrom bezradności w lokalnych społecznościach lub przynosić im poważne problemy np. wskutek nie przemyślanych transportów pomocowych.

Powyższe wnioski nie stanowią jedynie efektu rozważań teoretycznych, ale zbiór spostrzeżeń, często zawartych w monografiach, artykułach, a nawet instrukcjach wojskowych, czy szkoleniach będących rezultatem konfliktów zbrojnych i operacji stabilizacyjnych. A zatem stanowią element tzw. *lesson's learned* będącego jednym z najważniejszych fundamentów skutecznego przywództwa i dowodzenia. Niestety, wnioski te w bardzo ograniczonym zakresie oddziałują na realne działania z uwagi na siłę schematów dominujących zarówno w środowiskach wojskowych jak i politycznych. Z tego właśnie powodu, pomimo wielu trafnych spostrzeżeń dotyczących wojny w Wietnamie, podobne błędy popełniono w konflikcie irackim².

Dla syntetycznego określenia wniosków z działań realizowanych podczas IV fazy OIF, przedstawiono w rozdziale trzecim dylematy strategiczne, które towarzyszyły amerykańskim liderom przez cały czas jej trwania. Dylematy te nie stanowiły logicznego ciągu decyzyjnego, determinowanego zmiennością sytuacji, ale wynikały z zupełnie różnych koncepcji stanowiących fundament całej fazy IV. Wskutek braku jasnej wizji strategicznej, a zatem także na poziomie taktycznym i operacyjnym wzrastał rozdźwięk reputacji amerykańskiej administracji i dowództwa Sił Koalicji. Jednocześnie także skuteczność działań Sił Koalicji spadała co powiększało chaos i zwiększało zagrożenie tak dla ludności miejscowej jak dla personelu OIF. Kolidując specyfiki szkolenia wojskowego, z charakterem działań do jakich Siły Koalicji zostały skierowane, dodatkowo podsycane przez brak zasad strategicznych powodowały szereg tragicznych wydarzeń co w medialnym świecie XXI wieku miało wpływ na rolę i miejsce USA w znaczeniu globalnym. W samym zaś Iraku powodowało, że Siły Koalicji bardzo szybko traciły zaufanie miejscowych.

Dla potrzeb tych badań przedstawiono 4 przykłady (studium przypadku) działań szczególnie operacyjnego, które przynosiły relatywnie szybką stabilizację i namiastkę pokoju

pozytywnego. Były to operacje (w porządku chronologicznym) gen. Davida Petraeusa, płk. Horacego McMastera, gen. Jamesa Mattisa oraz powtórnie gen. Davida Petraeusa, który otrzymał misję stabilizowania Iraku dzięki swojemu powodzeniu w 2003 roku. Działania te w jednym tylko przypadku – osiągnęły poziom bliski strategii, jednak zakładana przez polityków doraźność spychała je do poziomu kampanii lub operacji. W tych czterech przypadkach nastąpiła zmiana priorytetów - Siły Koalicji nie walczyły w pierwszym rzędzie z terrorystami, dzięki czemu sytuacja miała się stabilizować, ale wprowadzały stabilizację co miało zawężyć pole działania dla terrorystów. W tym celu dowódcy wykorzystywali koncepcję określaną jako COIN – Counterinsurgency, co oznacza w dosłownym tłumaczeniu zwalczanie rebelii.

Problemem w takim odwróceniu perspektywy jest szkolenie wojskowe, którego istotą są działania militarne, podczas gdy budowanie pokoju wymaga bardziej kompetencji policyjnych, humanitarnych, politycznych, informacyjnych, a jedynie dodatkowo tego do czego szkoleni są żołnierze. Jednocześnie to właśnie wojsko jest i z pewnością będzie nadal kierowane do realizacji tego typu operacji. Stąd właśnie specyficzne podejście trzech wymienionych generałów do działań i szkolenie na własną rękę żołnierzy do realizacji działań nowego typu. Nie wystarczy bowiem, aby politycy i najwyżsi dowódcy stosowali perspektywę strategiczną, istota COIN polega na tym, by była ona stosowana na najniższych szczeblach dowodzenia. Na tym właśnie polega koncepcja określaną jako „strategiczny kapral”. Kapral to najniższy stopień, na którym realizowane jest dowodzenie szczebla drużyny. To właśnie wprowadzenie COIN od tego szczebla, po czynniki kierownicze, obszary wielkiej strategii jest istotą działań proponowanych przez wymienionych generałów. W istocie chodzi więc o to, by każdy żołnierz rozumiał założenia strategiczne w ogólnym zarysie, co szczególnie dotyczy zasad strategicznych.

Podobnie należy rozumieć znacznie przywódcy najniższego szczebla, a więc nie tylko dowódców, ale też rodziców, zwierzchników grup pracowniczych, liderów społeczności lokalnych itp. Wdrażanie zasad strategicznych poprzez wychowanie czy kształtowanie kultury danej grupy, pozwala na świadome uczestnictwo pozostałych jednostek w toczących się procesach społecznych, a nie jedynie wykonywanie poleceń. Jest to zbieżne z istotą tzw. społeczeństwa obywatelskiego. Nowoczesne przywództwo o jakim pisze Jim Collins ma nie tylko przełamywać przyjęte standardy, ale także autentycznie pociągać ludzi za liderem. Do tego potrzeba jednak rozumienia zasad strategicznych (panujących w rodzinie, przedsiębiorstwie czy społeczności lokalnej), a także zaufania do takiego lidera. Tym co obnaża i dyskredytuje nieuczciwego lidera jest rozdźwięk reputacji co w monografii

przedstawiono na schematach ze stron 91, 92. Autorytet lidera jest weryfikowany poprzez zestawianie komunikatów poziomu masowego płynących ze strony tego lidera z komunikatem poziomu interpersonalnego przedstawicieli lidera („w terenie”). Jeśli te komunikaty różnią się w sposób zasadniczy, to traci on szansę na poszerzanie grupy swoich stronników. Jeśli zaś zasady ustalane przez lidera staną się podstawą strategii, wówczas nawet w razie przypadków łamania tych zasad, lider ma możliwość potwierdzać, że przypadki te są wyjątkiem, a nie normą.

Kluczowy schemat zaprezentowany w książce przedstawia ekstrapolację zaprogramowania umysłowego wg. Hofstede, na model reakcji psychodynamicznych w kontekście operacji stabilizacyjnych i obszarów podstawowych działań stabilizacyjnych, co określono obrazowo – psychospołecznym paradoksem teorii chaosu. Schemat ten zbudowany na podstawie badań teoretycznych stał się źródłem dla konstatacji zawartych w rozdziale ostatnim i zasadniczym czynnikiem wszystkich zawartych w nim schematów.

Wnioski płynące z pracy, pomimo przyjętego studium przypadku, są uniwersalne, tak samo jak uniwersalne są podstawowe reakcje psychodynamiczne na konflikt. Uwzględnienie tych reakcji w założeniach strategicznych określanych przez zasady strategiczne, i dostosowanie do nich pozostałych elementów strategii, stanowi podstawę dla kształtowania tzw. atraktorów, które można określić jako strategiczne. Atraktory takie nie likwidują chaosu, ani go nie porządkują, pozwalają zaś na zwiększenie prawdopodobieństwa pożądanego przez przywódcę przebiegu trajektorii. Potrzebne są do tego z jednej strony konsekwencja, aby bifurkacje ograniczały ilość reakcji niezgodnych z zasadami i założeniami strategicznymi, ale jednocześnie elastyczność, pozwalająca na dobór właściwych działań poziomu taktycznego i operacyjnego zależnie od zmieniających się uwarunkowań. Ten dobór można sprowadzić do czterech zasadniczych obszarów (bloków), którymi są: polityczny, humanitarny, militarny i informacyjny. W tych też obszarach siły stabilizujące powinny posiadać równorzędne kompetencje, bowiem to na najniższym poziomie są podejmowane decyzje, których konsekwencje mają często znaczenie strategiczne.

Badania opierają się na różnego rodzaju źródłach świadczących o procesie decyzyjnym dotyczącym operacji Iracka Wolność, ale też badań, w tym empirycznych, nad szeroko pojętym konfliktem. Przyjęto zatem humanistyczne podejście z wykorzystaniem zestawu badań empirycznych, obserwacji (w tym procesów historycznych), aksjomatów. Ważną metodą zastosowaną w pracy jest studium przypadku, którego przedmiotem jest faza IV „Operacji Iracka Wolność”, realizowana od zakończenia działań zbrojnych przeciw siłom zbrojnym Iraku wiosną 2003 roku, a zakończona 31 grudnia 2010 roku. Nie jest to przykład,

który można określić sukcesem, ale w każdym kryzysie, a nawet w porażce, znajdują się symptomy przyszłego sukcesu. Ten przypadek jest szczególny w historii cywilizacji, bowiem inwazja i sama operacja były realizowane przez potęgę gospodarczą i militarną, jakiej nie było nigdy dotąd w historii, a skierowana była przeciwko reżimowi w istocie nie mającemu żadnych możliwości poważnego przeciwstawienia się. Skala tej dysproporcji sprawiała, że swoboda strategiczna USA w początkowych tygodniach działań zbrojnych była niemal całkowita. A jednak ostatecznego rezultatu całej operacji nie można nazwać sukcesem.

Takie założenia metodologiczne pozwalają na to, by w pierwszej części monografii, przeprowadzić kompozycję (syntezę) pewnego zestawu teoretycznych determinantów - swoistych meta-czynników istotnych dla koncepcji budowania pokoju. Przyjęta metodologia pozwala na wyciągnięcie wniosków praktycznych i określenie paradygmatów istotnych dla sytuacji konfliktowych wymagających stabilizacji. Przyjęcie metody indukcyjnej dla analizy studium przypadku jest zbieżne z perspektywą strategiczną, która z kolei charakteryzuje przywódców najwyższego, ale także najniższego poziomu. Zakłada, bowiem nieuchronność popełniania błędów, co jednak w ostatecznym rozrachunku nie uniemożliwia realizacji strategicznego celu - misji. Co jest tutaj najważniejsze, wszystkie wnioski zaproponowane w ostatnim rozdziale wynikają, z wypowiedzi, działań i publikacji osób bezpośrednio zaangażowanych w realizację OIF w Iraku. Nie są to więc „tylko” dywagacje ściśle akademickie, w ramach których łatwo jest z perspektywy „wygodnego fotela” wskazywać błędy ludziom uwikłanym w różnego rodzaju mechanizmy polityczne oraz podlegającym dramatycznemu wpływowi oddziaływania czynników pola walki. Tutaj podstawy naukowe określone w pierwszym rozdziale, zostają zestawione z wnioskami praktyków, decydentów politycznych i wojskowych realizujących działania w ramach założonego w tu studium przypadku. To oni sami, popełniwszy błędy, zmieniając założenia operacyjne, taktyczne, opracowując nowe podręczniki, pozwolili zweryfikować założenia sformułowane w pierwszym rozdziale i wyznaczyć ścieżkę dla paradygmatów strategicznych i przywódczych zawartych w ostatnim rozdziale.

A zatem zaproponowany w pierwszym rozdziale aparat badawczy, został wykorzystany do zbadania procesów decyzyjnych oraz realizacji działań w trakcie operacji „Iracka wolność”. Metodologia pokrywa się z założeniem mówiącym o tym, że w naukach o polityce, można mówić o badaniach empirycznych, w których badacz analizuje wycinek rzeczywistości oraz nieempirycznych, które są budowane na istniejącym, zebranych przez innych naukowców materiale empirycznym. Jeżeli chodzi o badania empiryczne, to odpowiadają one zawartości rozdziału trzeciego, opartego na studium przypadku IV fazy OIF

i częściowo drugiego, natomiast badania nieempiryczne oparte na badaniach innych naukowców, są prezentowane w rozdziale pierwszym i także częściowo drugim.

Ważne jest też w tym miejscu oddzielenie metod określanych mianem socjotechniki czy inżynierii społecznej, rozumianych jako manipulację społeczeństwem, od propagandy (mającej zarówno swój wymiar pejoratywny, jak i pozytywny) i konieczności jej stosowania. Historia zawiera przykłady na to, że umiejętność stosowania propagandy miała często decydujące znaczenie i nawet przy gorszym potencje wyjściowym jednej ze stron konfliktu, umożliwiała jej ostateczny sukces. Działania propagandowe muszą więc być ważnym elementem działań stabilizacyjnych. Ważne, by w tym aspekcie uwzględniać tzw. strefę akceptacji określoną przez O. J. Harvey, Carl I. Hovland i Muzafer Sherif³, którzy wykazali, że jeśli informacja zbyt różni się od stanowiska danej osoby, to nie będzie mogła wywrzeć na nią żadnego wpływu. Pojawia się więc tzw. rozdźwięk reputacji opisany przez Kevina Murraya⁴, co może powodować pogorszenie sytuacji nawet względem wyjściowej – sprzed podjęcia pierwszych działań, których częścią jest takiego typu propaganda.

Dlatego nawet hasła określane jako populistyczne, które mają dawać szybki efekt polityczny, ale niemające pokrycia w faktycznych planach i możliwości realizacji, nawet jeśli dają efekt doraźnego sukcesu, później mogą powodować poważne konsekwencje w wyniku pojawiającego się rozgoryczenia i agresji ze strony "oszukanego" społeczeństwa. Dlatego też propaganda jest jednym z zasadniczych elementów zarówno strategii jak i przywództwa, co w kontekście historycznym przedstawiono w pozycjach monograficznych: „W cieniu boskiego Juliusza”, „Taktyka, strategia i przywództwo Aleksandra Wielkiego”.

W monografii tej pojawiają się koncepcje budowane niejako oddolnie, na polu działań, w najbardziej praktycznych warunkach, budowane często przez dowódców wojskowych oraz teorie naukowe, kształtowane przez badaczy w obszarach pozamilitarnych. Polem ich „spotkania” są nauki o polityce, bowiem zarówno dowódcy wojskowi w trakcie realizacji działań stabilizacyjnych dochodzili do wniosku, że sam pryzmat nawet szeroko rozumianej sfery militarnej, jest jedynie jednym z elementów budowania stabilnego społeczeństwa, a uparte trzymanie się tego tylko wycinku całości koniecznych działań jest przyczyną niepowodzeń w operacjach takich jak OIF.

³ C. Hovland, O. J. Harvey, M. Sherif, *Assimilation and contrast effects in reaction to communication and attitude change*, „Journal of Abnormal and Social Psychology”, 55, 1957, s. 244-252.

⁴ K. Murray, *Język liderów*, Jarosław Szulski & Co Dom Wydawniczy: Warszawa 2014, s. 57

d. omówienie dorobku z okresu całej kariery zawodowej

Badania habilitanta obejmowały szereg różnych aspektów polityki USA na Bliskim Wschodzie, między innymi działania opozycji irańskiej w polityce USA (*US Policy towards Iran under President Barack Obama's Administration*, „Hemispheres” 2014, vol. 29, no 4; *Znaczenie irańskiej opozycji antyreżimowej dla polityki zagranicznej Baracka Obamy*, „Athenaeum. Polskie Studia Politologiczne” 2016, nr 50, s. 149-158). Ważnym etapem badań była analiza wydarzeń związanych z tzw. Arabską Wiosną. W tym obszarze tematycznym powstała monografia we współautorstwie z Zofią Sawicką pt. *Arabska rewolucja w Egipcie i Syrii*, Wydawnictwo Napoleon V, Oświęcim 2013. Szereg artykułów poddawał analizie zmiany społeczno-polityczne zachodzące w różnych obszarach Bliskiego Wschodu, w kontekście polityki tzw. Zachodu, a szczególnie USA: *Miejsce Egiptu w systemie bezpieczeństwa międzynarodowego po wyborach prezydenckich z lipca 2012 roku*, „Politeja” 2013, nr 26; *Wpływ egipskiej Arabskiej Wiosny na strategię bezpieczeństwa USA*, „Krakowskie Studia Międzynarodowe” 2013, nr 3; *Demokratyzacja w Egipcie po rewolucji 2011 roku*, [w:] *Edukacja dla bezpieczeństwa, Paradygmaty jutra. Wyzwania dla nauk społecznych wynikające z zagrożeń współczesnego świata*, red. A. Piotrowski, M. Ilnicki, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań 2012; *Rewolucja w Egipcie 2011 roku*, [w:] *Afryka – o godność życia*, red. K.A. Kłosiński, Wydawnictwo KUL, Lublin 2012; *Conflict management and peace in the lands of zikkurats and of pyramids*, „Bezpieczeństwo. Teoria i praktyka” 2012, nr 6, 2012; *Rola służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo państwa w Egipskiej Rewolucji 2011*, [w:] *Służby specjalne w systemie bezpieczeństwa państwa, historia – teraźniejszość – przyszłość. Materiały i studia*, red. A. Krzak, D. Gibas-Krzak, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012; *Международна политика за сигурност към промените в Ирак и Египет, Адаптиране на системата за отбрана към съвременните заплахи*, Военна академия „Г. С. Раковски“, София 2012, współautorstwo z Nikolajem Niedialkowem.

Kolejnym obszarem badań były zagrożenia wynikające z radykalizacji społeczeństw, a szczególnie wzrost zagrożeń terrorystycznych, w tym bioterrorystycznych i metod reagowania na nie: *Terroryzm w ujęciu historycznym*, [w:] *Terroryzm a prawa człowieka*, red. T. Bąk, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2012; *Bioterroryzm a wiarygodność WHO*, „Ostry dyżur” 2013, nr 1 (6); *Polish attitude towards H1N1 pandemic and WHO's credibility in the context of bioterrorist threats*, „Studia Europaea Gnesnensia” 2012, nr 6, 2012; *Współpraca transgraniczna w ramach Partnerstwa*

Euro-Śródziemnomorskiego, [w:] *Przeciwdziałanie zagrożeniom terrorystycznym podczas imprez masowych w aspekcie EURO 2012*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2012; *Rola Polski w polityce śródziemnomorskiej UE, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii bezpieczeństwa, po arabskiej rewolucji w Egipcie*, [w:] *Polityka zagraniczna państw Europy Środkowej i Wschodniej na przełomie XX i XXI wieku, ujęcie geopolityczne*, Wydawnictwo Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych UW, Warszawa 2013.

Bardzo istotnym kontekstem badań były przemiany zachodzące w świecie, a szczególnie USA po wydarzeniach z 11 września 2001 roku: *Ewolucja nurtu neokonserwatywnego w polityce USA w wyniku zamachów z 11 września 2001 roku i jej konsekwencje*, „Polityka i Społeczeństwo” 2019, nr 3; *Bliskowschodni wymiar doktryny bezpieczeństwa narodowego USA po 11 września 2001 roku*, „Politeja” 2016, nr 13. W tym kontekście istotnym problemem były też rozważania na temat prawdy i tzw. post-prawdy w odniesieniu do największego portalu demaskatorskiego Wikileaks: *Wikileaks: prawda, racja stanu, bezpieczeństwo*, „Athenaeum. Polskie Studia Politologiczne” 2014, nr 42.

Jeden z kierunków badawczych dotyczył też reakcji Zachodu na konflikty w sąsiedztwie Europy w ramach polityki partnerstwa (zarówno wschodniego jak i Euro-śródziemnomorskiego), gdzie problemem było szukanie rozwiązań wspólnotowych: *Zachód wobec kryzysu politycznego na Ukrainie*, „Bezpieczeństwo. Teoria i praktyka” 2014, nr 3; *USA wobec kryzysu politycznego na Ukrainie 2013-2014*, [w:] *NATO-Polska-Ukraina, Partnerstwo dla Pokoju. 20 lat później*, red. D. Łazarz, D. Szeligowski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2014.

W kontekście przemian zachodzących w świecie, ważnym elementem badań były propozycje zmian w szkoleniu wojskowym: *Military Education Facing of the New Challenges of Peace Military Operations* [w:] *Professional Military Education And Defense Studies: Past, Present And Future*, red. Yantsislav Yanakiev, Defense Advanced Research Institute, София 2012.

W ramach badań szukano także rozwiązań systemowych kształtujących pokój i bezpieczeństwo na Bliskim Wschodzie: *System bezpieczeństwa na Bliskim Wschodzie po 11 września 2001*, „Krakowskie Studia Międzynarodowe” 2014, nr 3. Wnioski proponowano wykorzystać w dyskusji nt. polityki europejskiej związanej z napięciami w wyniku migracji: *Syndrom efektu Lucyfera w polityce międzykulturowej – wnioski dla Europy*, „Politeja” 2020, vol 17, no 3. Poszczególne wątki badawcze zawarte w pracy habilitacyjnej rozwijano w ramach publikacji: *Rola polityki w działaniach stabilizacyjnych fazy IV operacji „Iracka*

Wolność 2003-2010” w kontekście uniwersalnych praw człowieka [w:] *Bezpieczeństwo - Prawa człowieka - Stosunki międzynarodowe*, tom II, red. M. Malczyńska-Biały, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2019, s. 83-94; *The Constitution as the Basis for Strategic Principles of a Strategic Leader in the Chaos of Conflict*, „Przegląd Prawa Konstytucyjnego” 2020, no. 6.

Biorąc pod uwagę przywództwa strategicznego w historii to osią badań było określenie zasadniczych elementów strategicznej koncepcji politycznej, która umożliwia kontrolowanie danego społeczeństwa. W każdym też przypadku stereotypowe przypisywanie sprawczości jedynie czynnikowi militarnemu, jest bezzasadne. Czynnik militarny, choć ważny, pełnił rolę jednego z elementów budowy systemu kontroli i stabilizacji danego społeczeństwa, jednakże losy konfliktów zbrojnych rozstrzygały się dzięki długofalowej perspektywie strategicznej uwzględniającej przede wszystkim czynnik społeczny. W wyniku prowadzonych badań w ramach pracy magisterskiej i doktorskiej powstały monografie *Podboje Aleksandra Wielkiego 336-323 p. n. e.*, *Filippi 23 X 42 p. n. e.*, a następnie praca doktorska pt. *Imię Cezara w kontekście walk o władzę podczas II triumwiratu*. Badania te pozwoliły na przyjęcie ważnego kontekstu społeczno-historycznego badanych procesów. Monografia pt. *W cieniu boskiego Juliusza*, stanowiła podsumowanie tego etapu badań, w których procesy polityczne (w tym działania militarne), przywódcze i strategiczne analizowane były w kontekście antycznym. Pomimo specyfiki wynikającej z różnych okresów historycznych, badania te pozwoliły przyjęcie perspektywy uwzględniającej pewne ogólne uwarunkowania i czynniki kształtujące reakcje psychodynamiczne społeczeństw w czasie konfliktów. Miało to fundamentalne znaczenie dla badań w ramach pracy habilitacyjnej.

Kontynuacja badań w obszarze przywództwa, strategii i polityki współczesnych wydarzeń koncentrowała się wokół konfliktów na Bliskim Wschodzie. W toku badań podejmowano analizy konfliktów wewnętrznych w Egipcie po tzw. Arabskiej Wiośnie z 2011 roku, opozycji w Iranie, bliskowschodniej polityki USA i UE, a także sytuacji w Iraku po rozpoczęciu interwencji zbrojnej w 2003 roku. Jednocześnie ważny komponent badawczy stanowiły odniesienia historyczne, czego owocem stała się książka *Taktyka, strategia i przywództwo Aleksandra Wielkiego*, w której podboje króla Macedonii poddano analizie za pomocą nowoczesnego zestawu pojęciowego i znaczeniowego z obszarów przywództwa i strategii. Wykorzystywanie wniosków historycznych dla badań współczesnych procesów społecznych, a później psychospołecznych i politycznych, było realizowane przy zachowaniu

historycznego kontekstu, niemniej wiele z tych spostrzeżeń pozwoliło na specyficzne podejście do problemu współczesnego przywództwa i strategii.

5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.

Zasadniczym obszarem badań są problemy przywództwa i strategii w polityce USA na Bliskim Wschodzie. Pozycja niekwestionowanego mocarstwa globalnego jaką USA posiadały w początkach XXI wieku sprawiała, że ich polityka mogła posłużyć jako punkt odniesienia dla badania realnych procesów z obszaru przywództwa strategicznego i ich konsekwencji. Monografia *Sztuka budowania pokoju: przywództwo strategiczne na przykładzie fazy IV operacji Iracka Wolność* jest zarówno efektem badań opartych na metodologii naukowej, w tym praktycznych doświadczeń uczestników wydarzeń, jak i wynikiem własnych doświadczeń wynikających z dwóch operacji wojskowych, których celem (przynajmniej w teorii) było budowanie pokoju. Pierwszą z nich była misja ONZ na Wzgórzach Golan – UNDOF, w ramach której habilitant pełnił rolę dowódcy plutonu dowodzenia oraz dowódcy posterunku 60 (kompanijnego). Zadaniem tego plutonu było monitorowanie sytuacji w rejonie odpowiedzialności (AOR – *Area of Responsibility*), reagowanie na naruszenia zasad funkcjonowania w tej strefie oraz meldowanie o zaistniałych naruszeniach do siedziby ONZ w Nowym Jorku, za pośrednictwem dowództwa UNDOF. Druga to tzw. operacja Iracka Wolność, której zadaniem miało być obalenie władzy Saddama Husajna oraz stabilizacja społeczeństwa irackiego poprzez wprowadzenie zasad demokratycznych. Wnioski z różnic pomiędzy tymi dwiema operacjami, które w istocie nazwać trzeba polityczno-militarnymi stanowiły punkt wyjścia do badań nad budowaniem pokojem w rejonie konfliktu. W trakcie obu tych operacji wojskowych habilitant miał okazję rozmawiać z mieszkańcami Syrii, Izraela i Iraku, poznawać ich perspektywę na sytuację polityczno-społeczną ich państw i regionu. W Iraku habilitant pełnił funkcję oficera operacyjnego dzięki czemu miał w swoich obowiązkach codzienną – ciągłą orientację w sytuacji militarnej, społecznej jak również politycznej w strefie odpowiedzialności polskiego kontyngentu oraz w całym kraju i regionie. Brał także udział w negocjacjach między Siłami Koalicji i gubernatorem prowincji Quadishiya, miał stały kontakt z policją iracką, oraz mieszkańcami. Jednocześnie prowadził wiele rozmów z żołnierzami i pracownikami Sił Koalicji różnych kontyngentów – od polskiego, poprzez bułgarski, łotewski, duński, po amerykański.

Bardzo ważnym okazało się stypendium naukowe w USA, Stanford, Silas Palmer Fellow w Hoover Institution, Stanford University, w czerwcu i lipcu 2015 roku. W trakcie tego stypendium habilitant przeprowadził szereg ważnych spotkań z osobami uczestniczącymi w różny sposób w procesach opisywanych w monografii habilitacyjnej. Szczególnie ważne były spotkania z Philipem Zimbardo, emerytowanym profesorem Uniwersytetu Stanford, który badał procesy określane jako Efekt Lucyfera, a także uczestniczył jako obrońca posiłkowy w procesach żołnierzy amerykańskich oskarżonych o dokonywanie poważnych nadużyć władzy w więzieniu Abu Ghraib w Iraku. Habilitant aktywnie włączył się do projektu jaki prof. Zimbardo realizuje w celu kształcenia pozytywnych postaw wśród młodzieży – Projekt Bohaterskiej Wyobraźni (*Heroic Imagination Project*) - Certyfikowany trener w Projekcie Bohaterskiej Wyobraźni prof. Zimbardo. Jednocześnie habilitant pozostaje Członkiem Zimbardo Team oraz pełni funkcję Kierownika Centrum Zimbardo ds. Rozwiązywania Konfliktów w Wyższej Szkole Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie. Badania nad pracą habilitacyjną od tego czasu były wielokrotnie konsultowane z prof. Zimbardo.

Drugim kluczowym spotkaniem konsultacyjnym była wizyta u generała Jamesa Mattisa, który dwukrotnie przebywał w Iraku w czasie OIF, dowodząc żołnierzami Marines. Generał Mattis jest jednym z głównych promotorów systemu COIN w amerykańskiej armii, a jednocześnie osobą o szerokich kompetencjach politycznych, dzięki czemu został mianowany na stanowisko sekretarza obrony w administracji Donalda Trumpa. Bardzo interesujące były także konsultacje z Georgem Prattem Schultzem, byłym sekretarzem stanu USA za czasów Ronalda Regana oraz Charlesem Hillem, byłym wysokim urzędnikiem w administracji USA.

Bardzo istotnym doświadczeniem w badaniu tytułowej problematyki były dyskusje podczas pobytów w Finlandii, Francji, Turcji i na Litwie. W każdym z tych przypadków autor realizował zajęcia, które dotyczyły zagrożeń bądź polityki bezpieczeństwa oraz przywództwa:

- 1) Francja, Troyes, Groupe ESC, nt.: *US international security doctrines for the Middle East and role of the EU*, maj 2014 w ramach Erasmus;
- 2) Turcja, Kastamonu, Uniwersytet w Kastamonu, nt.: *Arab Revolution and Turkish International Politics*, marzec 2013 w ramach Erasmus;
- 3) Turcja, Izmir, University of Economics, nt.: *International politics and role of Turkey in face of Arab Revolution in Egypt*, marzec 2013 w ramach Erasmus;
- 4) Finlandia, Ylivieska, Centria University of Applied Sciences, nt.: *International security: Iraq after invasion of anti-terrorism coalition*, kwiecień 2012 w ramach Erasmus;

a także dyskusje w trakcie realizacji cyklu treningów realizowanych przez habilitanta z nauczycielami

akademickimi na Litwie, w uniwersytetach w Wilnie, Poniewieżu i Kłajpedzie, na temat: *Collaboration skills and conflict management in higher education studies*, styczeń 2011.

Kwestie bezpieczeństwa rozwijano także w ramach praktycznych badań nad rozwiązaniami z obszaru bezpieczeństwa we współpracy z pracownikami katedry Systemów i Sieci Radiokomunikacyjnych Politechniki Gdańskiej przy realizacji projektu AEGIS: *Przenośne urządzenie do wytwarzania kurtyny elektromagnetycznej*. Efekty tych badań prezentowano w trakcie konferencji naukowej oraz w publikacji: *Analysis of the usage possibility of the electromagnetic courtain*, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej” 2017, nr 3 (210), s. 5-12 (współautorzy: Sławomir Ambroziak, Radosław Ambroziak).

W ramach badań naukowych habilitant przykładał szczególną uwagę do konfrontowania własnych wniosków i ewentualnych propozycji bezpośrednio z osobami uczestniczącymi w procesach lub wydarzeniach będących istotą ich pracy naukowej. Sposobnością do tego były różne formy współpracy z instytucjami naukowymi, w tym zagranicznymi. Oprócz wymienionego wcześniej stypendium w Hoover Insitution i spotkań z gen. Mattisem i prof. Zimbardo, bardzo ważnym miejscem konsultacji były konferencje w Polskiej Akademii Nauk organizowane przez Instytut Kultur Śródziemnomorskich i Orientalnych. Habilitant brał aktywny udział w czterech edycjach: 8-9 grudnia 2014 r., konferencja pt. *Conflict and Dialogue in the Middle East*, z referatem *Consequences of Coalition intervention in Iraq (2003-2011) for the US policy in the Middle East: shifting the balance of power between the Iraq and Iran*; 7 grudnia 2015 r., pt. *The Crisis in the Middle East and Its Impact on Europe* z referatem: *Lucifer Effect in Iraq from 2003 and it's consequences for Europe*; 10 listopada 2017 r., konferencja pt. *Powers in the Middle East: States and No-States*, z referatem.: *Paradox of the chaos theory: gen Games Mattis operation in Anbar (spring 2004) as an example of successful strategy for Iraq*; 19 października 2018 r., konferencja pt. *Iran-US Relations: Challenges and Future Prospects*. Konferencje w wąskim, ale bardzo specjalistycznym gronie były okazją by własne doświadczenia skonfrontować z osobami prezentującymi inną perspektywę, zajmującymi często ważne stanowiska polityczne, czy też posiadające istotny wpływ w obszarze nauki lub dziennikarstwa, a związane z obszarem na styku problematyki bezpieczeństwa i polityki z Iranu, Iraku, Tunezji, Egiptu, Turcji, Francji, USA i in.

Dzięki pobytowi naukowemu w Turcji habilitant spotkał się z uchodźcą irackim z terenu tzw. trójkąta sunnickiego (obszaru pomiędzy Bagdadem, Tikritem i Ramadi zamieszkałym głównie przez Sunnitów). Jego relacja na temat oddziaływania Al-Kaidy,

a potem tzw. Państwa Islamskiego oraz postrzegania przez jego środowisko działań Sił Koalicji oraz wpływu Iranu na Irak było ważnym źródłem – relacją uczestnika zdarzeń co oczywiście wymaga uwzględnienia subiektywizmu takich przekazów.

Habilitant przeprowadził także szereg konsultacji naukowych w Polsce. Bardzo istotne były rozmowy na temat pracy habilitacyjnej z prof. gen. Stanisławem Koziejem, byłym szefem BBN, podsekretarzem stanu, doradcą prezydentów Lecha Kaczyńskiego i Bronisława Komorowskiego. Wiele ważnych uwag dotyczących pracy naukowej uzyskał dzięki rozmowom m. in. z prof. Jerzym Zdanowskim, prof. Michałem Chorośnickim, prof. Andrzejem Zybertowiczem, doradcą prezydenta Andrzeja Dudy. Duże znaczenie dla badań miały też konsultacje z prof. Hassanem Alim Jamsheer, którego uwagi miały znaczenie dwójakie – jako spojrzenie badacza oraz w pewnym sensie uczestnika zdarzeń - osoby pochodzącej z Iraku.

Wiele refleksji przyniósł udział w konferencjach naukowych, w czasie których prezentował i konfrontował z innymi uczestnikami swoje wnioski: 19-20 września 2019 r. konferencja zorganizowana przez Instytut Europeistyki Uniwersytetu Jagiellońskiego, pt. „Jaka Europa? Napięcia integracji europejskiej – perspektywa interdyscyplinarna”, z referatem pt., „Konflikty polityczne i międzykulturowe w kontekście koncepcji Efektu Lucyfera”; 7-8 lutego 2019 r. udział w konferencji UAM w Słubicach XIX Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Europa XXI wieku - Wewnętrzne i zewnętrzne granice Unii Europejskiej”, referat „Strategia USA podczas Operacji Iracka Wolność w Iraku: wnioski dla UE”; 25 stycznia 2019 r. udział w międzynarodowym forum XII Forum Europa-Ukraina w G2 Arena w Jasionce, "Rosyjska hybrydowa agresja na wolny świat i demokrację trwa. Czy można skutecznie przeciwdziałać? 24-25 października 2018 r. udział w Warsaw Security Forum, organizowanym przez Fundację Pułaskiego; 24 kwietnia 2018 r. - konferencja „Geopolityczna gra mocarstw”, Uniwersytet Gdański z referatem nt. psycho-społecznych uwarunkowań polityki bezpieczeństwa na Bliskim Wschodzie; 14 marca 2018 r. udział w konferencji w G2 Arena w Jasionce, pt. „Rosyjska hybrydowa agresja na wolny świat i demokrację trwa. Czy można skutecznie przeciwdziałać?” w charakterze panelisty; 24 listopada 2016 r., konferencja w Gdyni nt. „Geopolityczna gra mocarstw”, z referatem pt. „Rosja vs USA po 2011 roku, jako geopolityczna gra na Wielkiej szachownicy”; 7 listopada 2014 r., w Uniwersytecie Łódzkim, konferencja naukowa nt.: „Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe w obszarze MENA”, z referatem na temat znaczenia irańskiej opozycji w bliskowschodniej polityce Baracka Obamy; 24-25 kwietnia 2013 r. w Uniwersytecie Szczecińskim, konferencja nt.: "Służby specjalne i bezpieczeństwo". Referat: Rola służb

odpowiedzialnych za bezpieczeństwo w „Egipskiej Rewolucji” 2011 roku; 2 czerwca 2012 r., udział w konferencji w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim, z cyklu Losy świata, "Afryka – o godność człowieka", z referatem nt.: „Egipska rewolucja 2011, szanse i zagrożenia”.

Ważnym momentem w trakcie pracy naukowej była możliwość prezentacji swoich wniosków na temat koncepcji Mission Command w ramach konferencji w Akademii Psychologii Przywództwa Jacka Santorskiego (20 listopada 2016 r.), w Warszawie nt. „Różnorodność przywództwa, APPendix” z referatem: „Leadership Level Five – z perspektywy wojskowych operacji zbrojnych”. W konferencji tej uczestniczyli liderzy różnych szczebli zarządzania w różnego typu przedsiębiorstwach, organizowana przez Values.

25-27 czerwca 2012 r., habilitant brał udział w konferencji międzynarodowej w National Defense Academy w Sofii w Bułgarii, International Conference On The Occasion Of The 100th Anniversary Of Rakovski National Defense Academy: "Professional Military Education And Defense Studies: Past, Present And Future", z referatem nt.: „Armed Forces of the Euromediterranean Partnership”; 12-13 października 2011 r. – udział w konferencji nt.: „Współpraca transgraniczna w przeciwdziałaniu zagrożeniom terrorystycznym w aspekcie Euro 2012”, w Wyższej Szkole Informatyki i Zarządzania, z referatem: „Współpraca transgraniczna w ramach Partnerstwa Euro-Śródziemnomorskiego”.

Habilitant uczestniczył też w wielu debatach dotyczących problematyki polityki międzynarodowej i bezpieczeństwa, m. in.: W dniu 16 marca 2017 r. Fundacja im. Kazimierza Pułaskiego we współpracy z Ambasadą Republiki Iraku w Warszawie zorganizowała debatę zatytułowaną „Irak na wojnie z terroryzmem”, która połączona była z wystawą zdjęć z frontu walki z tzw. Państwem Islamskim. Centralnym punktem programu był panel dyskusyjny, który moderował habilitant, pełniący funkcję dyrektora Centrum Zimbaro ds. Rozwiązywania Konfliktów Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie oraz ekspert Fundacji Pułaskiego. Jego rozmówcami byli Ambasador Assad Abu Gulal, Mohammad Yass al-Hadithi, Witold Repetowicz oraz ppłk. Krzysztof Styburski z Dowództwa Komponentu Wojsk Specjalnych.

Spory oddźwięk i znaczenie popularyzatorskie miała też debata w dniu 27 września 2017 r., w ramach projektu Pola Dialogu w Krakowie, nt. „Zamachy terrorystyczne – codzienność czy incydent”, w której habilitant uczestniczył wspólnie z Janem Marią Rokitą. W dniu 25 czerwca 2020 r., odbyła się debata (online) organizowana przez Regionalny Ośrodek Debaty Międzynarodowej Rzeszów, Ministerstwo Spraw Zagranicznych i Warsaw Institute pt. *Bardzo Bliski Wschód – sytuacja w regionie i jej implikacje dla Polski*, w której

Maciej Milczanowski wraz z Marcinem Krzyżanowskim, ekspertem od Bliskiego Wschodu, byłym konsultantem ambasady w Kabulu, dyskutowali na temat sytuacji w rejonie Bliskiego Wschodu.

Wiele ważnych wniosków, zarówno metodologicznych jak i merytorycznych wynikało z rozmów i konsultacji w miejscach pracy, zarówno w Katedrze Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Centrum Zimbardo ds. Zarządzania Konfliktem i Instytucie Badań nad Cywilizacjami WSiIZ, jak i w ostatnich latach w Instytucie Nauk o Polityce Uniwersytetu Rzeszowskiego.

6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę lub sztukę.

Habilitant pełnił różne role organizacyjne. W czasie kariery wojskowej był dowódcą plutonu radiowego w kompanii łączności, 21 batalionu dowodzenia 21 Brygady Strzelców Podhalańskich, potem oficerem wychowawczym, oficerem sekcji łączności S6 w dowództwie 21BSP, rzecznikiem prasowym 21BSP, dowódcą plutonu dowodzenia i posterunku nr 60 w ramach UNDOF w strefie zdemilitaryzowanej w Syrii, oficerem Tactical Operation Center 1 Brigade Combat Team w składzie Wielonarodowej Dywizji Centrum-Południe w Iraku.

W czasie kariery akademickiej zajmował stanowiska: Kierownika Katedry Bezpieczeństwa Wewnętrznego we Wyższej Szkole Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Dyrektora Centrum Zimbardo ds. Rozwiązywania Konfliktów WSiIZ. Od 2018 roku habilitant jest członkiem kolegalnej komisji wyborczej Uniwersytetu Rzeszowskiego, opiekunem Koła Naukowego Human Rights UR, a od października 2020 zastępcy dyrektora Instytutu Nauk o Polityce oraz Kierownika Zespołu Programowego kierunku Politologia. Pełnił też funkcję koordynatora praktyk studenckich, współorganizował wojewódzki etap Olimpiady Wiedzy o Bezpieczeństwie i Obronności. Jako Kierownik Zespołu Programowego na kierunku Politologia INoP, jest pomysłodawcą i koordynatorem wdrażania nowej specjalności „Przywództwo polityczne”, w ramach której studenci będą przygotowywani do pełnienia ról przywódczych w różnych dziedzinach życia związanych z szeroko pojętą problematyką polityki. Wspierał i uczestniczył także w wielu inicjatywach studenckich, takich jak debaty naukowe, wykłady otwarte realizowane przez studenckie koła naukowe w

INoP, czy akcję pisania listów Amnesty International. Habilitant jest członkiem Fundacji Pułaskiego w ramach której realizuje debaty, publikuje czy uczestniczy w organizacji corocznego wydarzenia jakim jest Warsaw Security Forum.

Z inicjatywy habilitanta w ramach działań Centrum Zimbardo ds. Rozwiązywanie Konfliktów zrealizowano wspólnie z Fundacją Pułaskiego debatę nt. „Czy jesteśmy skazani na konflikt?”, w hotelu Belvedere w Warszawie. W debacie uczestniczyli europoseł Paweł Zalewski, doradca prezydenta prof. Andrzej Zybertowicz, poseł Paweł Kowal, były szef BBN gen. prof. Stanisław Koziej, prof. Katarzyna Stasiuk, zaś rolę moderatorów realizowali dyrektor Fundacji Pułaskiego Zbigniew Pisarski oraz habilitant będący jednocześnie dyrektorem Centrum Zimbardo ds. Rozwiązywania Konfliktów.

Habilitant recenzował też teksty naukowe dla pisma „Poliarchia. Studencko-doktoranckie czasopismo naukowe” Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politycznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, jest członkiem rady naukowej w czasopiśmie tureckim Afro-Eurasian Studies, Uniwersytetu w Kastamonu oraz Journal of the Human and Social Science Researches.

Habilitant pełnił role organizacyjne w czasie przygotowania i realizacji konferencji naukowych, w trakcie których również prezentował referaty: 30-31 września 2014 r., współorganizacja (z Ośrodkiem Debaty Międzynarodowej) dwudniowej Międzynarodowej Polsko-Ukraińskiej Konferencji Naukowej „Partnerstwo dla Pokoju. 20 lat później” - WSIZ Kielnarowa; 25 listopada 2010 r., współorganizacja i udział w konferencji naukowej, nt.: „Zwalczanie terroryzmu w ramach operacji wojskowych” w Centrum Szkolenia na Potrzeby Sił Pokojowych w Kielcach, na której wygłosił referat nt.: "Udział Polskich Sił Zbrojnych w misjach zwalczania terroryzmu w kontekście polityki zagranicznej i bezpieczeństwa kraju i UE"; w dniach 22-23 maja 2018 r., I Międzynarodowy Kongres Praw Człowieka, organizowany przez Instytut Nauk o Polityce Uniwersytetu Rzeszowskiego, pt. „Prawa człowieka i ich ochrona”, z referatem pt.: „Paradoks operacji stabilizacyjnej: ochrona praw człowieka na przykładzie Operacji Iracka Wolność”; w dniach 16-17 października 2019 r., II Międzynarodowy Kongres Praw Człowieka, organizowany przez Instytut Nauk o Polityce Uniwersytetu Rzeszowskiego, pt. „Prawa człowieka i ich ochrona”, z referatem na temat „Podstawowe prawa człowieka jako czynnik strategiczny w działaniach stabilizacyjnych na przykładzie Operacji Iracka Wolność 2003–2011”.

Zajęcia dydaktyczne realizowane przez habilitanta koncentrowały się na tematyce polityki, bezpieczeństwa i negocjacji. Były to przedmioty: Bezpieczeństwo wewnętrzne, Bezpieczeństwo w UE, Bezpieczeństwo międzynarodowe, Bezpieczeństwo kulturowe, Siły

Zbrojne RP, Zwalczanie terroryzmu, Polityka międzynarodowa, Negocjacje i mediacje, Polityka imigracyjna i azylowa, Konflikty zbrojne w XXI wieku, Polityka obronna państwa, Zarządzanie kryzysowe, Historia bezpieczeństwa wewnętrznego w Polsce, Polityka bezpieczeństwa III RP, Psychologia Polityki, Służby mundurowe RP. Zajęcia te były zawsze dobrze oceniane przez studentów o czym świadczą wysokie oceny uzyskiwane w ankietach studenckich.

Habilitant pełnił rolę wykładowcy pomocniczego podczas zajęć z psychologii społecznej prowadzonych wspólnie z prof. Philipem Zimbardo na studiach doktoranckich na kierunku Psychologia w WSiIZ.

Habilitant był promotorem 153 prac dyplomowych w Wyższej Szkole Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie i 14 w Uniwersytecie Rzeszowskim. Prace dyplomowe we WSiIZ realizowane były na kierunkach: Bezpieczeństwo wewnętrzne, Administracja oraz Stosunki międzynarodowe, 147 z nich były to prace licencjackie, a 7 magisterskie. Natomiast w UR 14 prac licencjackich realizowanych było na kierunku Bezpieczeństwo Wewnętrzne.

Za działania organizacyjne habilitant był wielokrotnie wyróżniany. Najważniejsze z tych wyróżnień to: 1996 - Medal UNDOF za służbę na Wzgórzach Golan w latach 1995-1996; 2006 - Medal Wielonarodowej Dywizji Centrum-Południe za służbę w Iraku 2005/6; 2006 – Brązowy medal za Zasługi dla Obronności Kraju; 2011 - Medal Gwiazda Iraku za uczestnictwo w operacji wojskowej „Iracka Wolność”; 07.10.2010 - Nagroda Rektora i Kanclerza WSiIZ, za wysoki poziom doktoratu i wyniki pracy naukowo-badawczej; 16.10.2014 - Nagroda Rektora i Kanclerza WSiIZ, II kategorii, za aktywność publikacyjną.

Bardzo ważnym elementem działalności akademickiej jest popularyzacja własnych przemyśleń i wniosków wynikających z pracy naukowej. W tym celu stosować można różne metody. Ogromną pomocą w tej kwestii są współczesne możliwości techniczne, co pozwala każdemu na publikowanie treści w wersji online. To zaś wymaga odpowiedniej formy przekazu tak, aby były one nie tylko wartościowe merytorycznie, ale i atrakcyjne dla odbiorcy nie będącego specjalistą w danej dziedzinie. Wychodząc z takiego założenia, już od 2014 roku habilitant podjął się prowadzenia strony internetowej w ramach projektu StratLider (Strategiczne przywództwo), gdzie publikował w formie popularnej treści, wynikające z opracowań naukowych jakie ukazywały się w czasopiśmie i książkach naukowych. Strona ta jest jednocześnie platformą, na której przekazuje on materiały dla studentów oraz przedstawia najważniejsze wystąpienia medialne. Takie połączenie sprawia, że projekt zyskuje popularność zarówno wśród młodzieży akademickiej, ale też części ekspertów

z różnych dziedzin. Ogółem na stronie projektu jego autor opublikował blisko 120 tekstów popularnonaukowych, 10 wypowiedzi w formie video i wiele innych materiałów pogrupowanych w odrębnych obszarach.

Bardzo istotne w działaniach popularyzatorskich jest też docieranie do polityków sprawujących mandat Posła czy Senatora RP. Dlatego też korzystając z zaproszenia do udziału w seminarium w Sejmie RP, *Strategia w przywództwie* w dniu 4 kwietnia 2017, wygłosił referat pt. *Strategia w przywództwie z perspektywy geopolitycznej*. Jednocześnie równie istotne jest także uczestniczenie w pracach administracji publicznej szczebla gminnego: 11 maja 2011, Udział w konferencji naukowej nt. „Innowacyjna gmina”, referat na temat: *Organizacja i funkcjonowanie regionalnych struktur zarządzania kryzysowego*.

Z kolei w czasie promocji czasopisma „Szczęście – podaj dalej” w dniu 8 grudnia 2016 r., w Szczecinie, która zgromadziła psychologów, nauczycieli i wiele osób postronnych habilitant miał zaszczyt wygłosić wykład pt. *Zarządzanie konfliktem na różnych poziomach*. Podczas III Kongresu Polskiej Edukacji - 29-30 września 2015 r., pt. „Nasza Edukacja - razem zmieniamy szkołę”, na którym zgromadzili się nauczyciele z całej Polski, wygłosił on referat w ramach współpracy w Zimbardo-Team: *Doświadczenie wojskowe w pracy z młodzieżą (w ramach projektu HIP) Wszechstronność różnorodność i nieszablonowość, podstawą do rewolucji w polskiej edukacji*. Wnioski naukowe oparte o doświadczenie wojskowe pozwoliły mu także na prowadzenie szkoleń w ośrodkach wojskowych: 23 listopada 2016 r. szkolenie nt. Zarządzania Konfliktem, w Center Of Excellence MP NATO w Bydgoszczy oraz 7 listopada 2012 r., szkolenie z negocjacji międzykulturowych w Centrum Szkolenia na potrzeby Sił Pokojowych. W dniu 29 stycznia 2011 – przeprowadził też szkolenie z kierownikami małych i średnich firm z Podkarpacia, nt.: *Zarządzanie różnorodnością*, Miłocin, k. Rzeszowa. Organizator: Beyond Diversity Center, w ramach programu dla Małych i Średnich Firm.

W ramach działań popularyzatorskich publikował też w portalach zagranicznych zajmujących się problematyką polityki międzynarodowej: m. in.: *Ten months after presidential elections in Egypt*, World Outline, 16 kwietnia 2013 r.; *Syria: united against extremism?* World Outline, 28 kwietnia 2013 r.; *The social revolts in Turkey and Egypt*, World Outline, 3 lipca 2013 r.; *Allies and Enemies in the ME and Countries of Influence*, Diplomacy Post, 7 października 2014 r.; *Smart Power And The Golden Mean In US Policy*, Diplomacy Post, 1 października 2014 r.

Uczestniczył także w opracowywaniu materiałów szkoleniowych: „Konflikt międzykulturowy w firmie”, Case study, materiały dydaktyczne dla studentów, „ydawnictwo

WSIZ, Rzeszów 2012; „Demokracja systemem uniwersalnym? Na przykładzie kampanii Aleksandra Wielkiego w Azji Mniejszej i Egipcie”, Case study, materiały dydaktyczne dla studentów, Wydawnictwo WSIZ, Rzeszów 2012; „Trzy bitwy - przykłady szczególnej mobilizacji”, Case study, materiały dydaktyczne dla studentów, wydawnictwo WSIZ, Rzeszów 2012.

W działalności popularyzatorskiej bardzo istotny jest też kontakt ze społeczeństwem poprzez media. Korzystając z przemysłów i wniosków, będących wynikiem badań, habilitant, w roli eksperta, wypowiadał się na bieżące tematy związane z polityką i bezpieczeństwem m. in. dla: gazet - Polska the Times, Wprost, Newsweek, Nowiny, Gazeta Wyborcza, Rzeczpospolita; stacji radiowych: Polskie Radio 24, Radio Rzeszów, Radio Szczecin, Radio VIA, Tok FM, Eska, Radio 357; stacji telewizyjnych: Wiadomości TVP1, serwisy informacyjne TVP Info, TVN 24Bis, TVN 24, Polsat, portalach internetowych: ONET, Wirtualna Polska, Biznes Alert. Publikował też regularnie co miesiąc w „Nowe czasopismo”, w latach 2018-2020, teksty związane ze strategią i przywództwem.

Swoje prace badawcze popularyzował też jako Research Fellow w Fundacji Pułaskiego, gdzie w ramach komentarzy międzynarodowych Pułaskiego opublikował m. in. tekst pt.: *Nowa strategia walki przeciw IS? Rola Polski*, Pułaski Policy Papers, 12 lutego 2016 r. Brał też udział w konsultacjach Biura Bezpieczeństwa Narodowego dotyczących prac nad Strategią Bezpieczeństwa Narodowego pod kierownictwem gen. prof. Stanisława Kozieja.

7. Oprócz kwestii wymienionych w pkt. 1-6, wnioskodawca może podać inne informacje, ważne z jego punktu widzenia, dotyczące jego kariery zawodowej.

Publikacja *Sztuka budowania pokoju: przywództwo strategiczne na przykładzie fazy IV operacji Iracka Wolność*, jest efektem pracy badawczej przedstawionej w punktach 1-6, ale też konsekwencją doświadczenia zdobytego na wojskowych stanowiskach dowódczych i sztabowych oraz nie mniej ważnych badań historycznych. Poznanie mechanizmów wojskowych oraz politycznych dzięki służbie wojskowej w kraju jak i przede wszystkim w kontyngentach zbrojnych ONZ na Wzgórzach Golan i Sił Koalicji w Iraku daje istotną perspektywę uczestnika opisywanych wydarzeń, co w toku badań było jednym z punktów odniesienia. Jednocześnie warto podkreślić jest też to, że badania w obszarze historii realizowane przed doktoratem dotyczyły także przywództwa i strategii realizowanych przez istotnych liderów historycznych. W istocie mechanizmy jakie wówczas stanowiły treść badań, pomimo przynależności do innej dziedziny badawczej, pozwalały na wyciągnięcie wielu kluczowych wniosków dotyczących istoty konfliktu w ogóle oraz natury ludzkiej

implikujących istotne, nie zmieniające się zasadniczo w czasie uwarunkowania. Rola eksperta, pozwalająca na poznanie szeregu istotnych polityków, specjalistów w różnych dziedzinach jak również dziennikarzy bardzo różnych mediów (w tym bardzo kontrowersyjnej stacji tureckiej A9, gdzie habilitant wystąpił w jednej z debat) stanowiły istotny wkład do prac badawczych pozwalając na przyjęcie perspektywy określanej jako idealizm realistyczny. To podejście pozwala na dążenie do ideałów, szukanie metod na poprawę istniejącej rzeczywistości, ale przy pełnej świadomości istniejących przeszkód wynikających tak z uwarunkowań instytucjonalnych, politycznych, jak i natury ludzkiej skłonnej zarówno do najpiękniejszych gestów i działań, jak i tych najbardziej okrutnych i niszczycielskich.