

Part Code
ST1316

DANES-PICTA
.COM

A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19




AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ STRATEGICZNO-OBRONNY
KATEDRA STRATEGII

NOWE CECHY I ZDOLNOŚCI SIŁ ZBROJNYCH W KONTEKŚCIE WYZWAŃ XXI WIEKU



Biblioteka Główna
Akademii Sztuki Wojennej
57854

 09-057854-000-0

57854

WARSZAWA

2004

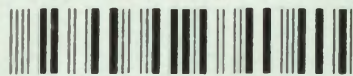
AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ STRATEGICZNO-OBRONNY
KATEDRA STRATEGII

NOWE CECHY I ZDOLNOŚCI SIĘ ZBROJNYCH W KONTEKŚCIE WYZWAŃ XXI WIEKU

Biblioteka Główna
Akademii Sztuki Wojennej

57854



09-057854-000-0

57854

WARSZAWA

2004

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ STRATEGICZNO - OBRONNY

KATEDRA STRATEGII



"NOWE SZ"

NOWE CECHY I ZDOLNOŚCI SIŁ ZBROJNYCH W KONTEKŚCIE WYZWAŃ XXI WIEKU

Opracował zespół w składzie:

1. płk dr hab. Cezary RUTKOWSKI Kierownik zespołu,
Wprowadzenie, Elementy Koncepcji
Badań, ROZDZIAŁ 1, 5, Zakończenie.
2. ppłk Andrzej DAWIDCZYK kierowanie podzespołem, ROZDZIAŁ 2.
3. kmdr Piotr GAWLICZEK ROZDZIAŁ 4, kierowanie podzespołem,
autor podrozdziałów: 4.1, 4.3.1.
4. mjr Mariusz FRYC ROZDZIAŁ 3, autor podrozdziałów: 4.2,
4.3.2, 4.4, 4.5 i 4.6.
5. dr Marian KOZUB Sekretarz zespołu

Recenzja pracy: prof. dr hab. Witold POKRUSZYŃSKI

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	5
ELEMENTY KONCEPCJI BADAŃ	31
ROZDZIAŁ 1.	
WYZNACZNIKI PERSPEKTYWICZNYCH CECH I ZDOLNOŚCI SZ / SZ RP	36
1.1. Wyznaczniki SZ wyprowadzone z obszaru wiedzy prognostycznej	41
1.2. Wyznaczniki SZ wyprowadzone z obszaru wiedzy pozaprognostycznej	56
ROZDZIAŁ 2.	
WYZWANIA I PROBLEMY BEZPIECZEŃSTWA RP – SPECTRUM FUNKCJI, ZADAŃ I WYMOGÓW SZ	62
2.1. Wprowadzenie. Elementy koncepcji rozwiązania problemu	62
2.2. Wyzwania, zagrożenia, szanse dla bezpieczeństwa RP w XXI w ...	69
2.3. Pożądane zdolności SZ RP	75
2.4. Cechy i własności SZ RP	83
Wnioski	101
ROZDZIAŁ 3.	
WOJNA I WALKA ZBROJNA PRZYSZŁOŚCI – SIŁY ZBROJNE	111
3.1. Wprowadzenie. Elementy metodologii	111
3.2. Wybrane poglądy dotyczące przyszłej wojny i walki zbrojnej	112
3.3. Synteza poglądów w kontekście przyszłej wojny i walki zbrojnej	133
3.4. Cechy i zdolności sił zbrojnych determinowane charakterem przyszłej wojny i walki zbrojnej	137
Wnioski	140

ROZDZIAŁ 4.

**POGLĄDY NA KSZTAŁT I ROZWÓJ ORGANIZACJI / SZ –
WNIOSKI DLA SZ RP**

WNIOSKI DLA SZ RP	142
4.1. Wprowadzenie. Elementy koncepcji rozwoju problemu.....	142
4.2. Postulaty cech i własności organizacji oraz zarządzania przyszłości	145
4.2.1. <i>Nowoczesne koncepcje zarządzania</i>	<i>146</i>
4.2.2. <i>Organizacja przyszłości w ujęciu uznanych autorytetów</i>	<i>165</i>
4.3. Postulaty na kształt i rozwój SZ	181
4.3.1. <i>Narodowe poglądy na kształt i rozwój sił zbrojnych</i>	<i>182</i>
4.3.2. <i>Sily zbrojne przyszłości w ujęciu uznanych autorytetów</i>	<i>199</i>
4.4. Postulowane cechy i zdolności SZ RP w świetle dorobku teorii i praktyki zarządzania oraz koncepcji rozwoju armii	233
4.5. Cechy i własności SZ RP pożądane/konieczne w kontekście zdolności rozwiązywania zidentyfikowanych problemów bezpieczeństwa RP	241
4.6. Synteza – nowe cechy i zdolności SZ RP	253
Wnioski.....	264

ROZDZIAŁ 5.

**POŻĄDANE / KONIECZNE NOWE CECHY I ZDOLNOŚCI SIŁ
ZBROJNYCH RP. PRIORYTETY ROZWOJU**

POŻĄDANE / KONIECZNE NOWE CECHY I ZDOLNOŚCI SIŁ ZBROJNYCH RP. PRIORYTETY ROZWOJU	267
5.1. Pożądane cechy i własności SZ RP – zestawienie wyników badań (według obszarów poszukiwań)	269
5.2. Pożądane nowe cechy i własności SZ RP – próba syntezy wyników badań. Priorytety rozwojowe polskich SZ	292
5.3. Priorytety rozwoju SZ RP	322

**ZAKOŃCZENIE. IDENTYFIKACJA OBSZARU, KIERUNKÓW I STRATEGII
DALSZYCH BADAŃ**

ZAKOŃCZENIE. IDENTYFIKACJA OBSZARU, KIERUNKÓW I STRATEGII DALSZYCH BADAŃ	329
BIBLIOGRAFIA	339
SPIS ILUSTRACJI	343
ZAŁĄCZNIK.....	344

WPROWADZENIE

Przełom wieków okazuje się być w piśmiennictwie specjalistycznym i naukowym poświęconym wojskowości okresem obfitującym, zgodnie zresztą z oczekiwaniami, w prace dwojakiego rodzaju: podsumowania, syntezy i oceny dokonań XX wieku oraz prognozy tego, co wnieść może wiek XXI. Takie właśnie ukierunkowanie daje się zauważyć zarówno w dorobku centrów studiów, prognoz i analiz, jak i w publikacjach specjalizujących się w tej dziedzinie ośrodków naukowo-badawczych oraz uczelni wojskowych całego świata. Zróznicowana perspektywa i odmienny charakter publikacji są jednak tylko pozornie ostre, wyraźne. Oprócz historyków wojskowości oraz coraz liczniejszych w tej dziedzinie wizjonerów, zdecydowaną większość autorów łączy jednakowe, diagnostyczno-prognostyczne podejście, pragmatyczne ukierunkowanie na to, by badając *przeszłość* formułować wnioski na *przyszłość*, natomiast próbując „przepowiedzieć” lub „wymyślić” *przyszłość* – znaleźć argumenty w przeszłych i współczesnych trendach, zjawiskach, procesach. Potrzeba praktyczna jest więc w zasadzie jedna, wspólna, niezależnie od dziedziny. Można wyrazić ją pytaniem skierowanym **jednoznacznie w przyszłość**: co powinniśmy mieć, móc, jacy powinniśmy być (w mniej lub bardziej dokładnie określonej przyszłości), by po pierwsze *przetrwać*, a po drugie – być możliwie blisko spełnienia swoich *marzeń, oczekiwań, aspiracji i planów*, możliwie najpełniej wypełnić swoją *misję*? Potrzeba tej właśnie wiedzy jest, jak łatwo zauważyć, pochodną pierwotnych motywów naszej, ludzkiej aktywności – potrzeby bezpiecznego bytu i bezpiecznego rozwoju konkretyzowanych dodatkowo naszymi jednostkowymi lub zbiorowymi standardami bytu i rozwoju: jakości, tempa, skali, relacji, itp. Potrzeba ta jest też uniwersalna, wspólna dla jednostek, grup, organizacji, niezależnie od ich wielkości, położenia, dziedziny aktywności. *Wiedza*, a raczej *mądrość* warunkująca ich (jednostek i wspólnot) przyszłość stanowi więc towar bardzo cenny i wysoce dziś deficytowy.

WPROWADZENIE

Przełom wieków okazuje się być w piśmiennictwie specjalistycznym i naukowym poświęconym wojskowości okresem obfitującym, zgodnie zresztą z oczekiwaniami, w prace dwojakiego rodzaju: podsumowania, syntezy i oceny dokonań XX wieku oraz prognozy tego, co wnieść może wiek XXI. Takie właśnie ukierunkowanie daje się zauważyć zarówno w dorobku centrów studiów, prognoz i analiz, jak i w publikacjach specjalizujących się w tej dziedzinie ośrodków naukowo-badawczych oraz uczelni wojskowych całego świata. Zróżnicowana perspektywa i odmienny charakter publikacji są jednak tylko pozornie ostre, wyraźne. Oprócz historyków wojskowości oraz coraz liczniejszych w tej dziedzinie wizjonerów, zdecydowaną większość autorów łączy jednakowe, diagnostyczno-prognostyczne podejście, pragmatyczne ukierunkowanie na to, by badając *przeszłość* formułować wnioski na *przyszłość*, natomiast próbując „przepowiedzieć” lub „wymyślić” *przyszłość* – znaleźć argumenty w przeszłych i współczesnych trendach, zjawiskach, procesach. Potrzeba praktyczna jest więc w zasadzie jedna, wspólna, niezależnie od dziedziny. Można wyrazić ją pytaniem skierowanym **jednoznacznie w przyszłość**: co powinniśmy mieć, móc, jacy powinniśmy być (w mniej lub bardziej dokładnie określonej przyszłości), by po pierwsze *przetrwać*, a po drugie – być możliwie blisko spełnienia swoich *marzeń, oczekiwań, aspiracji i planów*, możliwie najpełniej wypełnić swoją *misję*? Potrzeba tej właśnie wiedzy jest, jak łatwo zauważyć, pochodną pierwotnych motywów naszej, ludzkiej aktywności – potrzeby bezpiecznego bytu i bezpiecznego rozwoju konkretyzowanych dodatkowo naszymi jednostkowymi lub zbiorowymi standardami bytu i rozwoju: jakości, tempa, skali, relacji, itp. Potrzeba ta jest też uniwersalna, wspólna dla jednostek, grup, organizacji, niezależnie od ich wielkości, położenia, dziedziny aktywności. *Wiedza*, a raczej *mądrość* warunkująca ich (jednostek i wspólnot) przyszłość stanowi więc towar bardzo cenny i wysoce dziś deficytowy.

Poszukiwanie wzorców rozwojowych sił zbrojnych, projektowanie ich wizji oraz przyszłościowych modeli, wpisuje się w powyższe dążenia, nie różniąc się w zasadzie niczym szczególnym od podobnych poszukiwań dotyczących innych naszych organizacji, narzędzi, zasobów. Tak samo jak o siły zbrojne możemy i powinniśmy zapytać o pożądaną/konieczną przyszłą kształt i zdolności np. dyplomacji, gospodarki czy służby zdrowia. To są tylko różne dziedziny tej samej rzeczywistości, różne obszary funkcjonowania tej samej wspólnoty i cywilizacji.

Prawidłowość ta pozwala konstruować i wykorzystywać (na określonym, wysokim poziomie ogólności ujęcia) zuniwersalizowane metody, techniki i narzędzia badawcze, studyjne. Pozwala też badaczom jednej dziedziny czerpać z dorobku pozostałych, unikać popełnionych już przez nie błędów, nie wchodzić w znane już ślepe zaułki, drogi do nikąd. Nauczeni i wychowani w poczuciu dumy, tożsamości, odrębności i „lepszego inności” – nie zawsze jednak chcemy i potrafimy skorzystać z walorów takiego podejścia. Twierdzimy wtedy, że biznes, to nie wojsko, Polska to nie Japonia, a ekonomika to nie strategia. Utwierdzamy siebie i innych, że nie można porównywać ani przenosić rozwiązań z innych dziedzin, obszarów do naszej dziedziny, naszego, wyjątkowego, szczególnego, niepowtarzalnego obszaru. Dokonane na tej podstawie nasze wyalienowanie, wyodrębnienie z systemów rzeczywistych, jest, obok silnego poczucia tożsamości, następstwem głównie nieumiejętności i niechęci do strategicznego myślenia, wykorzystywania właściwego mu instrumentarium, w którym dominującą rolę odgrywa synteza. Alvin Toffler twierdzi, że świadomości i postaw tego typu nie wyssałyśmy z mlekiem matki, lecz zrodziła je cywilizacja industrialna¹.

O ile można, a nawet należy, zgodzić się ze specyfiką i odmiennością konkretnego, szczegółu, o tyle na poziomie ogólnej metody, ogólnych zasad, modeli procesów i struktur – odmienność i specyfika jednostkowa traci znaczenie.

¹ „Cywilizacja drugiej fali kładła ogromny nacisk na umiejętność rozłożenia każdego zagadnienia na prostsze elementy, rzadko kiedy doceniając umiejętność składania tych elementów z powrotem w całość. Toteż **więcej ludzi umie dziś analizować niż syntetyzować.** Jest to jeden z powodów, dla których nasze wyobrażenia o przyszłości są tak fragmentaryczne, przypadkowe, i niestety, błędne.”
Wyróżnienia – zespół autorski.

Można też całą specyfikę właściwą podmiotowi i przedmiotowi naszej refleksji umieścić w obszarze założeń projektowych, jego ram, zasad i norm. Projektowanie rozwoju sił zbrojnych (SZ) tak Polski, jak i Japonii może wykorzystywać tę samą metodę ogólną, bazować na tych samych prawidłowościach, zasadach ogólnych, na tych samych wyznacznikach ogólnosystemowych, globalnych itp. Prawidłowość tą dobrze zrozumiał biznes, bez problemów czerpiąc z dorobku teorii i praktyki m.in. wojskowej. Coraz lepiej rozumieją to oświata i leczenie czerpiąc z dorobku, doświadczeń biznesu. Można więc, a nawet trzeba, w ramach prac studialnych i badawczych w obszarze wojskowości sięgać do mądrości politologów, ekonomistów, dyplomatów, teoretyków i praktyków systemów, informatyki, socjologii itd. Im szerzej – tym lepiej. Warto też zobaczyć jak zrobili to inni, jakie wnioski z tej mądrości i jak wykorzystali w koncepcjach rozwoju swoich narzędzi, swoich sił zbrojnych.

Problem rzeczywisty nie tkwi w poprawności metodologicznej, a właśnie w **sposobie wykorzystania** uzyskanej wiedzy w rzeczywistości specyficznych warunkach np. wojska, wojska polskiego. Umiejętność i sztukę **mądrego** wprzęgnięcia wiedzy będącej dorobkiem innych dziedzin w służbę naszej organizacji, nam samym, można i trzeba kształcić i ciągle doskonalić, a nie odsuwać twierdzeniami o własnej „inności”. Jest to konieczność bezalternatywna w świetle współczesnych nam i prognozowanych procesów globalizacji, regionalizacji, wzrostu złożoności systemów politycznych, ekonomicznych i innych, wzrostu wzajemnych uzależnień zarówno podmiotów, jak i przedmiotów, narzędzi, zasobów w stosunkach międzynarodowych oraz wewnętrznych. W rozwiązywaniu rzeczywistych problemów współczesności i przyszłości *„wielce złożony, powiązany wielorakimi sieciami, a przeto nieprzejrzysty świat organizacji nie dzieli się przecież na wydziały i wyspecjalizowane katedry bądź zakłady”².*

² Refleksje L. Krzyżanowskiego nad referatem prof. L. Kuźnickiego „Nauka w Polsce w perspektywie XXI wieku” na 86 Sesji Zgromadzenia ogólnego PAN. Komitet Prognoz „Polska w XXI wieku”

Każda organizacja, każda armia – bez względu na wielkość, strukturę czy wyposażenie – musi wypełniać powierzona jej misję, realizować takie same funkcje ogólne, przygotowywać się do przyszłych walk i wojen itd. J. Stacewicz twierdzi wprost, że właśnie monodyscyplinarne, wyodrębnione, segmentowe podejście do problemów rozwojowych, które w coraz większym stopniu mają charakter wielodyscyplinarne, interdyscyplinarne, jest przejawem „kryzysu nowożytnego ideału nauki, zdominowanego przez podejście analityczno-intelektualne o rodowodzie mechanistyczno-behawiorystycznym”³.

Trudno nie zgodzić się z tezą tego autora, w myśl której „dominujące dziś podejścia instrumentalne, w duchu mechanicystycznym, prowadzące do technokratyzmu, /.../ systemowość i holizm bardziej deklarowane, niż stosowane /.../ nie dają możliwości pełnego uchwycenia złożonego, cywilizacyjno-kulturowego charakteru zachodzących przeobrażeń.”⁴ L. Krzyżanowski wskazuje w tym kontekście na konieczność *integracji wiedzy*⁵.

W poglądach coraz większej liczby autorów, reprezentujących ośrodki o zróżnicowanym podejściu i orientacji, wysuwane jest twierdzenie o podstawowym znaczeniu w refleksji nad przyszłością SZ postrzeganych zarówno jako *organizacja*, jak i jako *narzędzie polityki* państw, sojuszy. Politolodzy, futurologi, ale przede wszystkim przedstawiciele nauk o organizacji i zarządzaniu, humaniści oraz przedstawiciele nauk technicznych coraz zgodniej twierdzą:

- *świat przyszłości będzie INNY, radykalnie odmienny* od rzeczywistości dzisiejszego świata,
- *przyszłość nie będzie liniową kontynuacją* przeszłości ani teraźniejszości,

³ „Większość rzeczywistych problemów rozwojowych ma charakter interdyscyplinarne, tymczasem każda z dyscyplin, w sposób wyspecjalizowany i fragmentaryczny ujmuje różne, ją interesujące, aspekty rozwoju, każda operuje własnym językiem, metodami, dostrzega własne problemy.” J. Stacewicz., *Ewolucja myślenia o przyszłości*, w: *Filozofia myślenia o przyszłości*, wyd. RCSS, www.rcss.gov.pl

⁴ Tamże

⁵ „.../w świetle trendów zorientowanych ku syntezie myśli o świecie w transdyscyplinarnej, a co więcej – transdziedzinowej skali, trzeba w organizacji nauki i edukacji dążyć do *integracji rozdrobionej wiedzy*.” Konieczność ta w pełni dotyczy także organizacji praktyki. Tamże.

→ świat organizacji, środowisko ich funkcjonowania, same organizacje i misje przez nie wypełniane będą radykalnie odmienne od dzisiejszych.

W kontekście powyższych twierdzeń-prognoz w sposób naturalny w każdej chyba organizacji i u większości z nas rodzi się (powinna !) refleksja:

... czy możemy spodziewać się, że w warunkach radykalnych przeobrażeń ogólnocywilizacyjnych, ogólnoustrojowych, megaspołecznych, w warunkach rozpoczętej już budowy nowego sensu, kształtu i ładu świata, nasze dotychczasowe **myślenie i działanie**, nasz **język** i nasze **organizacje**, nasze **wartości, wzorce, metody, techniki i narzędzia**, wymyślone i właściwe w realiach innego świata - cywilizacji industrialnej, kapitalizmu, społeczeństwa rynku, zysku i konkurencji – **mogą pozostać niezmienione i użyteczne, czy możemy liczyć, że wystarczy dostosować je do nowych warunków?**

Powyższa refleksja, sformułowane w niej problemy, od kilku lat inspirowały zespół Katedry Strategii do ich podjęcia w odniesieniu do organizacji i ludzi szczególnie nam bliskich – naszego Państwa, naszych Sił Zbrojnych, kadr wojskowych. W wyróżnionym pytaniu kwestia *potrzeby zmiany* jest kwestią w zasadzie retoryczną. Istotą problemu jest *charakter zmian pożądaných*, a lepiej – *koniecznych* do wprowadzenia w SZ, pod kątem ich zdolności i gotowości wypełniania misji społecznej, funkcji państwowych, narodowych i sojuszniczych w warunkach owej *radykalnie innej przyszłości*. Problem ten dotyczy oczywiście nie tylko SZ, ale wszystkich organizacji i jednostek, jest dla nich – bez względu na to czy go dostrzegają i doceniają, czy nie – problemem strategicznie ważnym i strategicznie pilnym. Nie powinno więc dziwić, że w ostatnim dziesięcioleciu, z inspiracji głównie biznesu, bardzo dynamicznie kształtuje się nowa, interdyscyplinarna teoria – teoria *zmiany*. Słowo „*kształtuje się*” jest przy tym określeniem nie w pełni ścisłym, lepszym byłoby pojęcie „*rewitalizuje*”, jako że początki naukowej i praktycznej refleksji nad potrzebą, celowością i charakterem zmian analizowanych w kontekście megatrendów i prawidłowości cywilizacyjnych, cykli rozwojowych formacji ustrojowych i organizacji oraz wspólnot, procesów ukierunkowujących politykę i ekonomię, socjosferę i noosferę, związane są z twórcami i pracami z początków

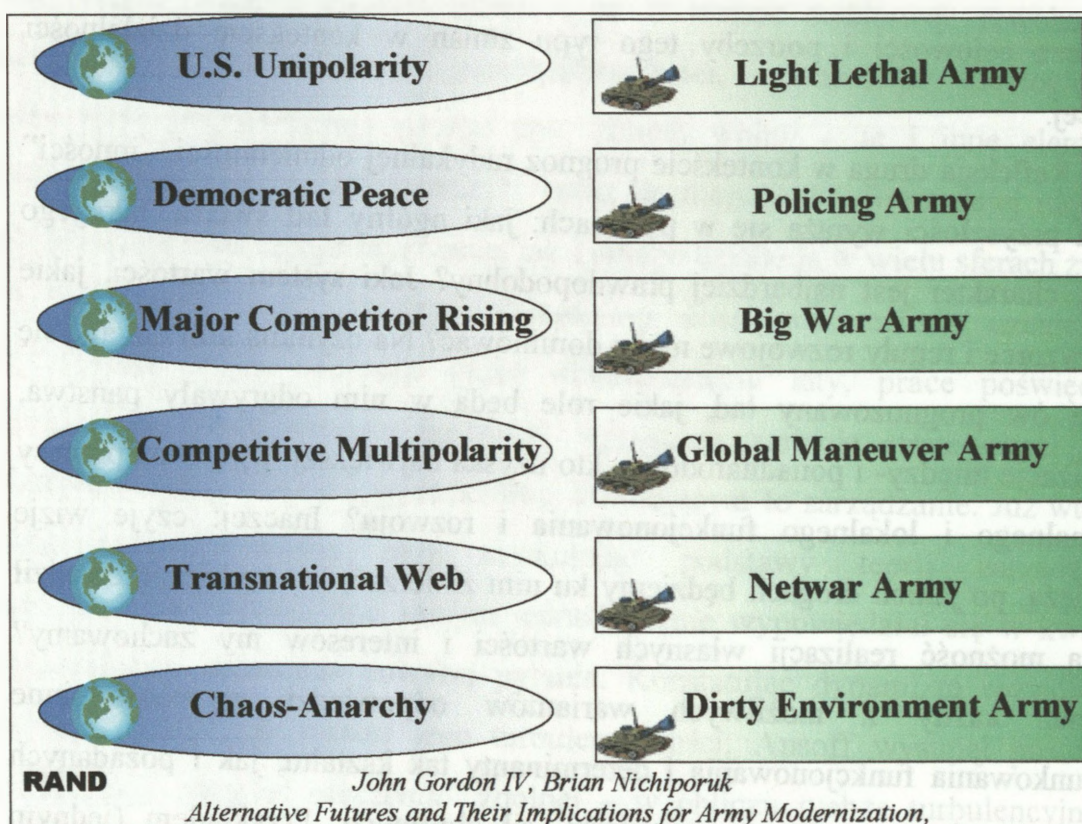
XX wieku. Wielkie kryzysy przed- i po II wojnie światowej, rewolucyjna dynamika wynalazczości i przedsiębiorczości, rywalizacja ideologiczno-polityczna oraz militarna okresu tzw. zimnej wojny – te i inne elementy XX wiekowej historii „owocowały” coraz liczniejszymi i coraz dalej idącymi próbami zarówno innego spojrzenia, jak i innego działania w wielu sferach życia. Za prekursora teorii zmiany *strategicznej* dość powszechnie uznaje się H.I. Ansoffa. Jego, tworzone przed kilkudziesięciu laty, prace poświęcone *zarządzaniu strategicznemu* bazowały wprost na zmianie strategicznej jako podstawowym atrybucie i wyznaczniku definiującym to zarządzanie. Już wtedy, identyfikując potrzebę oraz formułując podstawy teorii zarządzania strategicznego, Ansoff tym samym jednoznacznie wypowiedział się w kwestii postawionego przez nas powyżej pytania. Konstatując dynamizm rozwojowy świata, rewolucyjny wzrost jego turbulencyjności, Ansoff wysunął postulaty „organizacji służącej otoczeniu” zdolnej – w obliczu tychże turbulencyjnych zmian - do sprawnej **zmiany generalnej koncepcji swojego funkcjonowania** (zmiany myśli przewodniej, „*ciągu strategicznego*”, jak określał to Ansoff), podejmowania i realizacji całkowicie **nowych działań strategicznych**, w oparciu o wytworzoną wewnątrz nową, **inną kulturę strategiczną**. Należy przy tym podkreślić, że ani koncepcja Ansoffa, ani też w ogóle koncepcja *zmiany strategicznej (radykałnej, kulturowej)* nie podważają, nie negują celowości, zasadności i potrzeby zmian do których przwykliśmy, które znamy i nauczyliśmy się przeprowadzać – zmian ewolucyjnych, liniowych, adaptacyjnych w swej istocie. Zmiany adaptacyjne, *dostosowawcze* współistnieją, nakładają się, a często inicjują zmiany *strategiczne*. Kryteriami określenia charakteru, typu zmiany są: skala, głębokość i zasięg oraz nowość i koszty zmian.

W kontekście postawionego wcześniej pytania o wystarczalność zmian dostosowawczych, zespół autorski – w ślad za Ansoffem – przyjął stanowisko konstatujące **konieczną zdolność organizacji do zmian strategicznych**. Stanowisko to neguje jednoznacznie w kontekście wyzwań przyszłości wystarczalność rezultatów zmian dostosowawczych, jednak absolutnie nie

wyklucza celowości i potrzeby tego typu zmian w kontekście działalności bieżącej.

Refleksja druga w kontekście prognoz radykalnej odmienności, „inności” świata przyszłości wyraża się w pytaniach: jaki ogólny ład świata, jaki jego ustrój, charakter jest najbardziej prawdopodobny? Jaki system wartości, jakie idee, wzorce i reguły rozwojowe mogą dominować? Na czym/na kim opierać się będzie ów prognozowany ład, jakie role będą w nim odgrywały państwa, organizacje między- i ponadnarodowe, kto uzyska największy wpływ na procesy regionalnego i lokalnego funkcjonowania i rozwoju? Inaczej: czyje wizje zwyciężą, po jakich drogach będziemy ku nim zmierzać, kto będzie przewodził i jaką możliwość realizacji własnych wartości i interesów my zachowamy? Przecież każdy z możliwych wariantów odpowiedzi wyznacza inne uwarunkowania funkcjonowania i determinanty tak kształtu, jak i pożądaných zdolności państwa, sojuszu, gospodarki, sił zbrojnych. Przykładem (jednym z niewielu, niestety) dobrego zrozumienia tej zależności może być podejście zespołu badawczego Rand Co.⁶, w ramach którego refleksję nad modelem pożądaných SZ poprzedza identyfikacja właśnie modeli świata przyszłości (rys.1). Taka logika stawia pod dużym znakiem zapytania nie tylko merytoryczną poprawność, ale wprost zasadność, racjonalność wszelkich decyzji i działań w obszarze rozwoju SZ mających charakter wycinkowy, fragmentaryczny, nie powiązany z kontekstem metaprawidłowości, megatrendów rozwojowych oraz kształtu i kierunku zmian megasystemów. Na jakiej podstawie – bez takiego powiązania – ktokolwiek może twierdzić o słuszności lub niesłuszności np. potrzeby posiadania (lub nie) zdolności do strategicznego manewru, potrzeby „upancernienia” bądź „odpancernienia” armii, „wyższości” armii typu policyjnego nad armią „klasyczną”? Cytowani Amerykanie każdemu z sześciu możliwych w prognozowanej przez nich przyszłości modeli ładu światowego „przypisali” adekwatny model SZ. Zauważmy, jak różne cechy, zdolności, szkolenie, wyposażenie, struktury i strategie kryją się za każdym z tych modeli.

⁶ John Gordon IV, Brian Nichiporuk, *Alternative Futures and Their Implications for Army Modernization*, publ. www Rand Co.



Rys. 1. Modele świata – modele armii

Jak różne koszty i uwarunkowania implementacyjne będą następstwem wyboru każdego z nich.

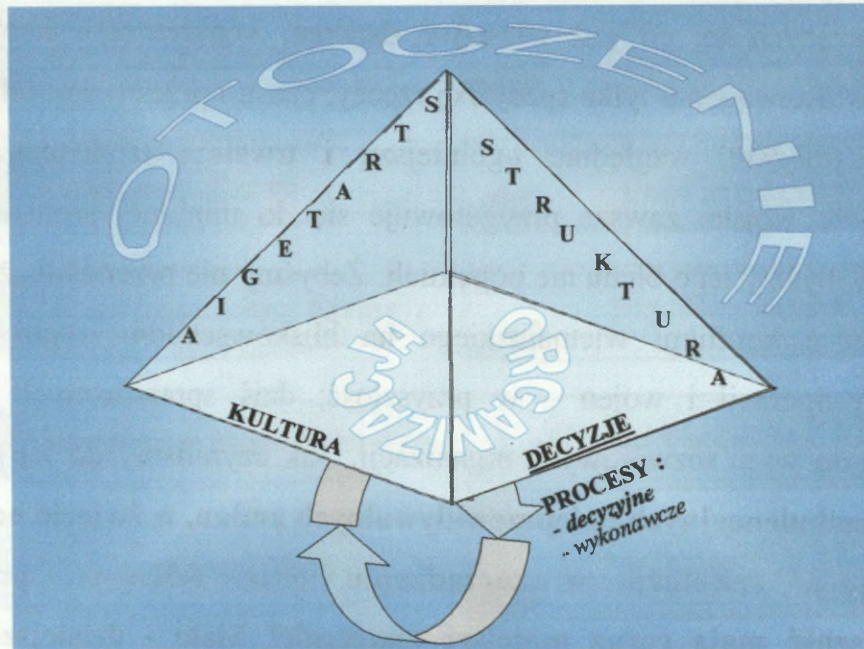
Wielu decydentów i planistów wojskowych, ale i teoretyków oraz cywilnych ekspertów bezpieczeństwa prezentuje pogląd, że projektując nasze SZ wystarczy zajrzeć do sąsiadów, popatrzeć co robią moi tego świata, przestudiować wytyczne sojusznicze i znać ustawę budżetową. To jednak nie wystarczy, to podejście dobre i potrzebne, ale „na dziś”, doraźne, adaptacyjne.

W nauce podejście tego typu ma nazwę *metody diagnostycznej*, w języku potocznym określane jest jako: *ciągle poprawianie, wieczna transformacja*. Obserwując, czytając lub oglądając aktualności np. z Iraku, Afganistanu czy Czeczenii, będąc często w głównym nurcie tych wydarzeń, te właśnie, **bieżące** obserwacje i doświadczenia czynimy podstawą (często – **jedyną**) naszej refleksji nad zmianami, dostosowaniem, rozwojem. Powstaje mechanizm: *bieżące obserwacje i doświadczenia – wnioski – zmiany w SZ*. To dobry mechanizm, właściwa logika podejścia, ale trzeba mieć świadomość jego ograniczoności i względności. Trzeba wyraźnie i świadomie oddzielić w naszych

ocenach bieżących to, co jest właściwe danemu, konkretnemu konfliktowi/operacji, z właściwą jemu tylko specyfiką rzeczy, czasu i przestrzeni, od tego, co może być trendem, względnie ogólniejszą i trwalszą tendencją. Mówią (złośliwi?), że wojsko zawsze przygotowuje się do minionej wojny. Chodzi właśnie o to, byśmy tego błędu nie popełniali. Żebyśmy nie przenosili „żywcem” doświadczeń z konfliktu wietnamskiego na bliskowschodni; reguł i zasad dzisiejszych operacji i wojen – w przyszłość; dziś sprawdzonych strategii i struktur – do wizji rozwojowych organizacji. Tak czyniliśmy do tej pory, ale w świecie turbulencyjnych i nieprzewidywalnych zmian, w świecie nowej fali cywilizacyjnej, rewolucji w zarządzaniu oraz RMA – przeszłość i terażniejszość mają coraz mniejsze znaczenie! Mało - dzisiejsza nasza wiedza i mądrość coraz częściej są bardziej balastem, przeszkodą niż pomocą i wartościowym punktem wyjścia do kreowania przyszłości. Musimy *oduczać się przeszłości* – twierdzą Hamel, Drucker, Stacewicz i Warzyński. To ważny i trudny problem. Problem radykalnej zmiany naszej kultury i naszych paradygmatów⁷. Musimy też skończyć z częstą, jeżeli nie powszechną, nie tylko w wojsku praktyką „wyalienowanych ingerencji organizacyjnych” – z oddziaływaniami zarządczymi skierowanymi na jeden tylko wymiar, fragment lub komponent całości organizacji i jej otoczenia. Musimy zrozumieć, że „poprawianie” struktury, strategii czy wybranych procesów w organizacji nieuchronnie prowadzi do psucia całości, do niesprawności systemu (Deming, Stacewicz, Krzyżanowski). Zrozumieniu tej prawidłowości dobrze służyć może odwzorowanie organizacji w formie ostrosłupa (rys. 2) zaproponowane przez autorów francuskich z grupy *STRATEGOR*⁸. Jeżeli wyobrazimy sobie (przypomnimy z pierwszych lekcji geometrii), że bryła ta jest wykonana z kartonu, odpowiednio wyciętego i sklejonego na krawędziach, wówczas łatwo nam przyjdzie uznać słuszność twierdzeń francuskich autorów:

⁷ Szerzej o tej kwestii m.in. w: C.Rutkowski, *Zarządzanie strategiczne na drodze ku nowej filozofii i nowym paradygmatom*, AON, Warszawa 2004

⁸ *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 2001.



Rys. 2. Elementy organizacji wg. STRATEGORA

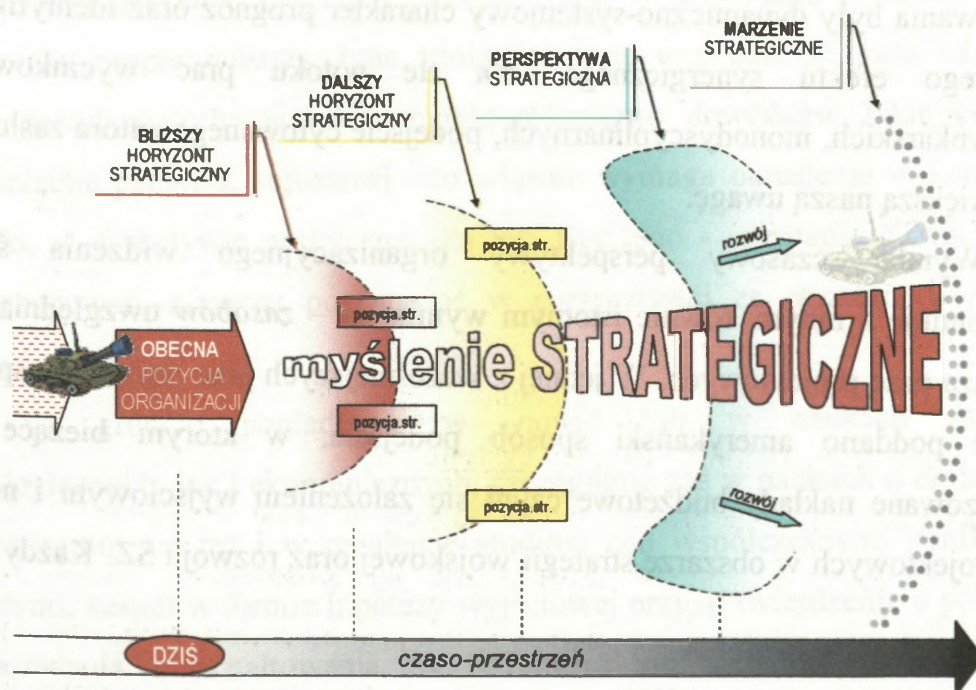
- „STRATEGIA, STRUKTURA, DECYZJE i TOŻSAMOŚĆ tworzą cztery oblicza organizacji lub cztery bramy, przez które kierownictwo może wprowadzać swoje oddziaływania zmierzające do prowadzenia, przekształcania i zmieniania organizacji;
- Żaden z elementów polityki (strategia, struktura, tożsamość i procesy) nie ma prymatu nad pozostałymi, funkcją każdego elementu polityki jest harmonizowanie pozostałych oraz otoczenia;
- Najlepsza STRATEGIA (tożsamość, procesy, struktura) to ta, która umożliwi uzyskanie największej spójności wszystkich elementów polityki oraz adekwatności do warunków otoczenia.”

Jakakolwiek ingerencja dokonana na jednej ze ścian bryły musi być skoordynowana ze zmianami dokonywanymi w jej kontekście w pozostałych obszarach-elementach i relacjach organizacyjnego systemu. To nie jest reguła czy zasada, które możemy uwzględnić, bądź nie, wybierać, zmieniać itp. To jest **prawidłowość konstytuująca system**.

Kluczem do właściwego podejścia jest metoda myślenia o rozwoju organizacji oraz systemowy mechanizm jej stosowania. Metoda zmian w systemie postrzeganym w możliwie pełnym jego otoczeniu, w możliwie pełnej kombinacji dynamicznych uwarunkowań rzeczowo-czasowo-przestrzennych,

w pełnej perspektywie widzenia. Właściwe jej atrybuty to: całościowość, uporządkowanie, logika wewnętrzna, zupełność. Metoda i systemowy mechanizm - to przeciwieństwo *adhokratyzmu* i doraźnego „poprawiania”.

Problem ograniczoności podejścia do zmian organizacyjnych dotyczy wielu wymiarów, nie tylko jego systemowych rozmiarów, zasięgu podmiotowego. Równie istotna jest skala czasowa, czasowy zasięg refleksji i prac projektowych. Możliwe, ukazane poniżej (rys. 3), wyodrębnienie perspektyw organizacyjnego „patrzenia” jest oczywiście jednym z możliwych wariantów. Pozwala jednak uświadomić słuszność zasady postrzegania *tego co blisko*, w powiązaniu z *tym, co odległe, dalekie*, i odwrotnie – *tego co odległe, przez pryzmat kolejnych, coraz bliższych stanów*. Dowolne, wyalienowane w funkcji perspektywy czasowej ujęcie jakiegokolwiek problemu rozwojowego, każda wyłącznie wycinkowa perspektywa (bez względu na jej miejsce na osi czasu) – jest błędem metodologicznym i prowadzi do błędów merytorycznych. O rozwoju organizacji, o zmianach tak dostosowawczych, jak i strategicznych, nie można myśleć ani wyłącznie blisko, ani wyłącznie daleko. W teorii strategii często używa się zwrotu: *trzeba widzieć jednocześnie las i drzewa na tle lasu, to, co dziś i to co pojutrze*.



Rys. 3. Horyzonty strategicznego myślenia

M. Kaku, którego praca *Wizje, czyli jak nauka zmieni świat w XXI wieku*⁹ była dla zespołu jednym z najwartościowszych źródeł materiału badawczego oraz inspirowała naszą orientację badawczą, chcąc nakreślić prognozę rozwoju świata, w odniesieniu do każdego badanego problemu stosował trzy perspektywy czasowe: „przed rokiem 2020”, „pomiędzy 2020 a 2050” oraz „od roku 2050 do 2100 i później”. Owe cezury pozostają w badaniach Kaku ściśle ze sobą powiązane, wynikające jedna drugiej. Osiągnął to Kaku dzięki przyjętej metodzie refleksji: autorytetom w każdej badanej dziedzinie zadawał tę samą sekwencję pytań, każde z nich odnosząc do trzech wskazanych powyżej przedziałów czasu:

1. Czego spodziewacie się dokonać, kiedy?
2. Jak może to wpłynąć na inne dziedziny nauki, życia?
3. Jak dokonania w innych dziedzinach mogą wpłynąć na wasze prace i ich rezultaty?

Wytworem powyższego podejścia była swoista macierz rozwoju świata, w której w funkcji czasu, w wyodrębnionych trzech okresach, opisano prognozowane dokonania różnych dziedzin nauki oraz będące rezultatem każdego z nich zmiany w innych dziedzinach.

Szczególnie cennym elementem metody Kaku oraz efektem jej zastosowania były dynamiczno-systemowy charakter prognoz oraz identyfikacja możliwego efektu synergicznego. Na tle potoku prac wycinkowych, przyczynkarskich, monodyscyplinarnych, podejście cytowanego autora zasługuje na największą naszą uwagę.

Wymiar czasowy perspektywy organizacyjnego widzenia ściśle koresponduje z innym, równie istotnym wymiarem – *zasobów* uwzględnianych jako baza prac projektowych. W jednej z wcześniejszych prac naszego zespołu¹⁰ krytyce poddano amerykański sposób podejścia, w którym bieżące lub prognozowane nakłady budżetowe czyni się założeniem wyjściowym i normą prac projektowych w obszarze strategii wojskowej oraz rozwoju SZ. Każdy więc

⁹ Wyd. Prószyński i Ska, Warszawa 2000.

¹⁰ *Obronność RP - strategiczny przegląd sytuacji bezpieczeństwa w XXI wieku*, AON, Warszawa 2000, 2001r.

postulat i projekt musi (z założenia) „mieścić się” w określonej na wstępie normie budżetowej. Teoria i praktyka biznesu odeszły już od takiego, „wąskobudżetowego” schematu myślenia. Zastąpiły go **priorytetem misji, celów i zadań**, któremu podporządkowały jako wtórny i podrzędny problem niezbędnych zasobów realizacyjnych. Zadania projektowane „na wyrost” mają inspirować i zmuszać do poszukiwania lub wytwarzania zasobów wykonawczych. Wydaje się zarówno celowe jak i możliwe przeniesienie tego sposobu podejścia (jego istoty) w obszar projektowania rozwoju SZ.

W ścisłym związku z prognozowanymi warunkami życia, kształtem świata przyszłości, ładu tego świata, szczególnie w dziedzinie bezpieczeństwa oraz z zagadnieniem organizacji przyszłości, pozostaje kwestia kolejna, inspirująca podjęcie niniejszego tematu dociekań naukowych: *reagowanie, odpowiadanie* czy *kształtowanie* - która z tych podstawowych form aktywności ludzi, organizacji i wspólnot lub jaka ich kombinacja zdominuje politykę uczestników stosunków międzynarodowych. Odpowiedź na to pytanie w sposób bezpośredni rzutuje przecież na zdolności sfery wykonawczej, charakter potrzebnych narzędzi i zasobów, w tym – sił zbrojnych. Radykalnie inne zdolności potrzebne są przecież armii „reagującej” i „odpowiadającej” na wyzwania, zagrożenia, niż armii uczestniczącej w kreowaniu i kształtowaniu środowiska bezpieczeństwa. Inne zdolności, inne wyposażenie, inna struktura i inne, pożądane cechy osobowo-charakterologiczne dowódców. Jakie więc SZ są potrzebne państwu, sojuszowi - to właśnie wymaga określenia w koncepcji polityki, w dyrektywie politycznej dla SZ. Bez tego - *strategia SZ* może nie korespondować, a nawet pozostawać w sprzeczności ze *strategią wojskową* państwa, sojuszu.

Na gruncie poglądów tzw. *nowej fali* w naukach zarówno politologicznych, jak i ekonomicznych, szczególnie zaś w naukach o organizacji i zarządzaniu, ale też i w rezultacie studiów nad współczesnymi konfliktami zbrojnymi, zespół w formie hipotezy wyjściowej przyjął twierdzenie o potrzebie projektowania i kształtowania **SZ zdolnych do działań o charakterze kreatywnym**, samodzielnych i wspólnych z innymi instrumentami polityki

bezpieczeństwa działań, kształtujących pożądany, określony przez podmiot polityczny, stan bezpieczeństwa, wyprowadzony z jego wizji. W ujęciu aksjologii planowania wartością podstawową w takim podejściu stają się **wizje** oraz **szanse, okazje, własne zdolności** do ich urzeczywistniania, które zastępują dotychczasowe myślenie w kategoriach zagrożeń, reakcji, odpowiedzi i programów.

W zespole Katedry Strategii od kilku lat kształtowała się idea podjęcia studiów i badań, których wynikiem miałyby być określenie zdolności polskich SZ pożądanych/koniecznych w kontekście z jednej strony – prognoz rozwoju świata, zmian cywilizacyjnych we wszystkich dziedzinach życia ludzi i wspólnot oraz funkcjonowania organizacji przez nich tworzonych, z drugiej strony – w kontekście uświadomienia ograniczonej, szybko malejącej wartości i wystarczalności *prognoz*, jako informacyjnej podstawy planowania rozwoju tychże ludzi i organizacji. Paradoks zawarty w tak ujętym kontekście badawczym, w którym *celowość i konieczność prognozowania* zderza się ze *świadomością niewystarczalności i ograniczonej wartości prognoz* jako podstawy projektowania kształtu i działań naszych organizacji, potraktowano jako „normalny” przejaw rzeczywistości, znamię czasów w których żyjemy i tworzymy.

Paradoks ten stał się przesłanką sformułowania zamiaru - założenia poszerzającego zakres i instrumentarium badań nad wyznacznikami SZ przyszłości o obszar *pozaprognostyczny*, włączający techniki heurystyczne, swobodnych skojarzeń, myślenia odkrywczego itp. Dostrzeżono ryzyko, że w nieodległej perspektywie kilku – kilkunastu lat, zachodzące już dzisiaj zmiany, określane mianem „*trzeciej fali cywilizacyjnej*”, „*budowy świata postindustrialnego*” czy „*kształtowania społeczeństwa informacyjnego (społeczeństwa wiedzy)*”, ze względu na swój zasięg, swoją nowość, głębię i natężenie oraz tempo i turbulencyjność eskalacji, doprowadzą do sytuacji, w której SZ rozwijane, transformowane w sposób adaptacyjny, na podstawie założeń liniowości, ciągłości i ewolucyjnego charakteru zmian, projektowane

wyłącznie na podstawie prognoz, dzisiejszych prognoz¹¹, mogą okazać się nieadekwatne, „zbudowane do innej rzeczywistości”. W świecie zaskakująco i radykalnie innym niż ten, który przewidywaliśmy (co jest wysoce prawdopodobne, a zdaniem wielu – pewne), siły zbrojne mogą utracić zdolność podstawową dla każdej organizacji – zdolność wypełniania misji społecznej dla której zostały powołane. Rangę tego ryzyka, konsekwencję doprowadzenia do takiej sytuacji należy oceniać w odniesieniu misji SZ do podstawowych wartości i fundamentalnych interesów narodowych. W uproszczeniu sytuację powyższą można by wyrazić dysonansem: „świat w obliczu zmiany cywilizacyjnej określił inne, nowe wartości i cele, dla ich osiągnięcia wybrał i realizuje strategię przeskoku, a my z uporem staramy się doganiać poprzedni świat, z uporem stosując strategię adaptacji do zmian towarzyszących jego przemijaniu”.

Druga obserwacja i przesłanka podjęcia niniejszej pracy związana jest z rezultatami prac Mintzberga, Simona, Marcha, Ouchiego i innych przedstawicieli tzw. nowej fali w zarządzaniu. Autorzy ci już w latach 70. - 80. minionego stulecia ujawnili kardynalną niezgodność między teorią a praktyką w zarządzaniu organizacjami, nieadekwatność kultury i praktyki organizacyjnej w stosunku do rzeczywistych uwarunkowań funkcjonowania organizacji.

Jednym z podstawowych wytworów ich prac była identyfikacja zjawiska nazwanego w polskim piśmiennictwie specjalistycznym przez K. Obłoję *sytuacją nieciągłości zarządzania*. Poniższy, relatywnie prosty rysunek, ukazujący na tle ogromnego, nieograniczonego, rzeczywistego otoczenia organizacji małej wycinek - obszar, który eksploruje ona poznawczo, z którego czerpie całą wiedzę

¹¹Podkreślenie wyróżnia kolejny ważny paradoks i kolejne problemy: proces budowy (a nawet tylko transformacji, reformy) SZ, zaprojektowanych na podstawie dzisiejszych prognoz trwa latami, dziesiątkami lat, związane z tym procesem inwestycje mają najczęściej charakter trwały, nieodwracalny, kształtujemy kulturę właściwą naszej wizji i realizowanym zadaniom, tymczasem coraz częściej już na początku tego procesu jesteśmy zaskakiwani innym niż przewidywaliśmy rozwojem sytuacji, nowymi zjawiskami, zdarzeniami, które z jednej strony obligują do ciągłego „poprawiania w biegu” zarówno naszych prognoz jak i aktualnego projektu, a niekiedy, znowu – coraz częściej, do porzucenia nieodpowiedniego już modelu, zaniechania inwestycji, projektowania od nowa, kształtowania nowej, innej kultury, inwestowania w inne obszary na podstawie nowych, innych prognoz itp. Głęboko słuszne jest w tym kontekście twierdzenie R.L. Ackoffa: *planowanie jest procesem bez początku i bez końca...*”. Nauka niewiele jeszcze może pomóc w rozwiązywaniu powyższych problemów, Modele dynamicznego planowania strategicznego w makrosystemach są dziś na etapie „raczkowania”. Już dziś jednak można i trzeba mieć pełną świadomość rzeczywistej wartości aktualnych prognoz, prawdopodobieństwa realizacji konstruktów budowanych na ich podstawie.

będącą podstawą zarządzania – pozwala zarówno dostrzec istotę problemu, jak i ocenić jego skalę, znaczenie i następstwa (rys. 4).



Rys. 4. Informacyjna podstawa zarządzania organizacjami – przesłanka sytuacji nieciągłości zarządzania

W kontekście podejmowanego problemu rozwoju SZ, zilustrowana na rysunku prawidłowość wymaga uświadomienia następujących jej konsekwencji:

- każda, dowolna strategia rozwoju SZ, wszelkie projekty ich kształtu i działań, mające za podstawę wyłącznie wyniki studiów i badań prognostycznych moga być poprawne, wartościowe, użyteczne jedynie pod warunkiem słuszności i sprawdzenia się danych prognoz, jedynie w zakresie (rzeczno-czaso-przestrzennym) objętym prognozowaniem. Rezultatem będą więc SZ zaprojektowane „pod” określone, konkretne sytuacje, potrzeby, zdolności. SZ „dobre” na tyle, na ile „dobre” okażą się w przyszłości nasze dzisiejsze przewidywania. Będziemy przygotowani, zdolni i skuteczni w odniesieniu do tych, i tylko tych zdarzeń, problemów, które ujęto w prognozie będącej informacyjną podstawą projektowania;
- prawdopodobieństwo celowości, adekwatności, użyteczności oraz wystarczalności zaprojektowanego narzędzia polityki staje się w takim podejściu funkcją prostą prawdopodobieństwa zajścia w przyszłości tych, a nie innych zdarzeń, zjawisk, zaistnienia prognozowanych, a nie innych potrzeb;
- stosunek wielkości obszaru eksplorowanego poznawczo do obszaru nie objętego prognozowaniem wskazuje na minimalne prawdopodobieństwo sprawdzenia się prognoz, które uczyniono podstawą projektowania. Z o wiele razy większym

prawdopodobieństwem można twierdzić, że przyszłość przyniesie zjawiska, zdarzenia, procesy, sytuacje dziś nie prognozowane, ba, niemożliwe do przewidzenia. Mówiąc ostrzej – przyszłość z bardzo dużym prawdopodobieństwem przyniesie sytuacje do których nie będziemy przygotowani, które nas zaskoczą;

- rozwiązanie wynikających z powyższego problemów nie leży w obszarze doskonalenia metod i narzędzi prognozowania. **Ograniczoność poznania, a stąd prognoz, przewidywań i projektów, jest prawidłowością obiektywną.**

Powyższe konstatacje potwierdziły i wzmocniły znaczenie przyjętego przez zespół założenia, zgodnie z którym w identyfikacji pożądanych cech i zdolności SZ obszarem co najmniej równoważnym informacjom prognostycznym, uczyniono obszar wiedzy *pozaprognostycznej*, wytworzonej przy pomocy innych metod, technik i narzędzi, wiedzy pochodzącej z eksploracji innego obszaru wyznaczników. Poszukiwanie wyznaczników pożądanego kształtu i zdolności przyszłych SZ RP realizowane więc będzie w dwóch, względnie niezależnych obszarach, które przedstawiono poniżej korzystając z wcześniejszego odwzorowania zasięgu eksploracji poznawczej (rys. 5).

Różne obszary, różne metody i techniki, wreszcie – różny charakter uzyskiwanej wiedzy mają, z założenia, doprowadzić do pełniejszych i wartościowszych rezultatów.

Wykorzystanie instrumentarium *twórczego rozwiązywania problemów* w zamyśle zespołu służyć miało zerwaniu z dotychczasową, powszechną praktyką zarówno badań, jak i prac projektowych, opartych wyłącznie na prognozach, wnoszących postulaty i rozwiązania wyłącznie adaptacyjne. Szczególnie duże nadzieje zespół wiązał z dwoma zabiegami badawczymi, które bazowały właśnie na walorach myślenia twórczego:

1. badaniach ankietowych przeprowadzonych w środowisku nie przygotowanym merytorycznie i metodologicznie do racjonalnego, naukowego projektowania kształtu SZ – w grupach studentów cywilnych i wojskowych pierwszego i trzeciego semestru studiów na kierunku „bezpieczeństwo narodowe”;



Rys. 5. Eksplorowane obszary i charakter wiedzy

2. badaniu sądów, opinii, pomysłów środowiska oficerów starszych (studentów PSPO i PSOS), w którym refleksja nad kształtem SZ państwa oraz ich rozwojem jest składnikiem funkcji zawodowych, praktyki dowódczo-sztabowej. W tej grupie respondentów założono średnio dobre przygotowanie merytoryczne oraz brak przygotowania metodologicznego do prac projektowych w skali i w obszarze polityczno-strategicznym, w strategicznej perspektywie.

Nadzieje pokładane w wytworach *twórczego myślenia*, celowe włączenie ich do metodologicznej koncepcji pracy, były rezultatem konstatacji:

- nieadekwatności i niewystarczalności myślenia logicznego racjonalnego¹²;
- procesu zmiany paradygmatów w większości dziedzin ludzkiej i organizacyjnej aktywności w obliczu kształtowania się *trzeciej fali cywilizacyjnej*. Jest to okres specyficzny, w którym - mówiąc słowami P. Druckera „wczorajszy porządek świata zmienia się szybko, podczas gdy porządek jutrzejszego świata ma się dopiero wyłonić.” Świat staje

¹² Szersza dyskusja kwestii wartości myślenia racjonalnego, logicznego m.in. w: J. Niżnik, *Czy warto myśleć o przyszłości?* w: PAN: Komitet Prognoz „Polska w XXI wieku”, 1996; *Filozofia myślenia o przyszłości*, wyd. RCSS, www.rcss.gov.pl; Ch. Handy, *Wiek przewyższonego rozumu*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1999.

się coraz bardziej „po-” kapitalistyczny, ale nie bardzo jeszcze wiemy „przed-”, czym postawi nas przyszłość. Jest to okres, w którym „*potrzeba twórczego myślenia często staje się najważniejsza*”¹³; **Zmiana paradygmatu wymaga bowiem zmiany punktu widzenia lub/i sposobu wnioskowania** – twierdzi cytowany powyżej autor;

- utrwalenia się w umysłach kadr zarządzających (dowódczych, kierowniczych) „**kodu genetycznego**”¹⁴ ukształtowanego i właściwego w erze industrialnej, w okresie „zimnowojennego”, dwubiegunowego świata, w okresie XX wiecznego paradygmatu bezpieczeństwa, wojny, walki zbrojnej, sił zbrojnych. Zjawisko to w wymiarze organizacyjnym, instytucjonalnym ma swój odpowiednik w postaci „**kierowniczych paradygmatów myślowych**”. Fakt „zakodowania” myślenia specjalistów, ekspertów organizacji i zarządzania wymusił poszukiwanie innych źródeł i form wiedzy czynionej podstawą pracy zespołu. Zasada jednej mózgowi technik twórczego myślenia - „burzy mózgowi” – zasada angażowania *niefachowców*, wykorzystana została do ankietowania osób niezaangażowanych profesjonalnie w procedury strategicznego rozwoju SZ.

Myślenie **twórcze** wykorzystuje zarówno wyobraźnię, jak i techniki *analogii*, *skojarzenia*, ułatwiające wnikliwość niemożliwą do uzyskania w konwencjonalnym myśleniu. Badania T. Proctora¹⁵ dowodzą, że konwencjonalne, typowe myślenie menadżerów, dowódców jest:

- „*ograniczone;*
- *związane z wcześniejszymi doświadczeniami;*
- *selektywnie poszukujące rozwiązań w tych obszarach, w których kiedyś je znaleziono;*
- *w wypadku trudności - oparte na schematach.*”

Nowa wiedza jest w rezultacie takiego myślenia raczej nieznacznym poszerzeniem, modyfikacją tego, co już wiemy, aniżeli rzeczywiście czymś nowym.

¹³ T. Proctor, *Twórcze rozwiązywanie problemów*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.

¹⁴ Terminy zapożyczone z: C.K. Hamel G. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Wyd. Business Press, Warszawa 1999

¹⁵ Tamże

Sięgając, niejako z konieczności, po wiedzę będącą wytworem *twórczego myślenia*, dążono do wykorzystania jego walorów, jego specyficznych zdolności. Prekursorzy nurtu kreatywności w zarządzaniu definiują owe zdolności i specyfikę w sposób następujący¹⁶:

...twórcze myślenie to:

„...umiejętność spojrzenia z nowego, innego od dotychczasowych punktu widzenia, zakwestionowania oraz restrukturalizacji posiadanej wiedzy” (Wertheimer);

„...zdolność do zorganizowania naszych myśli tak, by doprowadzić do innego zrozumienia problemu” (Kelly, Rogers);

„...uwrażliwienie się na problemy, niedostatki wiedzy, dysharmonię, poszukiwanie rozwiązań, próby zgadywania lub formułowania hipotez, testowania rozwiązań” (Torrance);

„...zdolność wyjścia poza to, co powszechne i oczywiste, unikanie błędów machinalnych powtórzeń i ukrytych założeń. Akt tworzenia nowych zależności” (Weinman, Gilami);

„...postrzeganie danej rzeczy tak samo jak inni, ale myślenie o niej w zupełnie inny sposób”¹⁷.

Wskazane powyżej prawidłowości, ogólne warunki i reguły rozwojowe wyznaczają filozofię podejścia zespołu. Czyni się je w tej pracy najogólniejszymi *założeniami metodologicznymi*, określającymi przyjętą orientację badawczą w refleksji nad przyszłością polskich sił zbrojnych. Do głównych z nich zaliczono:

♣ *interdyscyplinarny charakter problemów obligujący do równie interdyscyplinarnego podejścia przy ich rozwiązywaniu.*

Analiza bogatego materiału, zebranego w rezultacie przeglądu najnowszego dorobku wielu ośrodków badawczych, studyjnych, dydaktycznych i konsultingowych, pozwoliła na stwierdzenie jego w zdecydowanej większości monodyscyplinarnego, woskospecialistycznego (wojskowego) i ograniczonego kontekstowo charakteru. Dorobek ten, relatywnie bogaty i szybko powiększający się,

¹⁶ Wszystkie cytaty za: T. Proctor, cyt. wyd.

¹⁷ Określenie pozyskane z materiałów na stronie www.ozemail.au.

obfituje w prace o charakterze wycinkowym, przyczynkarskim, monoproblemowym. Dominującym materiałem badawczym czyniono w ramach tych prac: a/ aktualne rozwiązania praktyczne oraz poglądy na rozwój SZ funkcjonujące w innych państwach, b/ „klasyczna” teorie problemu oraz- c/ dorobek jakiejś jednej innej dziedziny, dyscypliny (ostatnio najczęściej – teorię i praktykę organizacji oraz zarządzania). Problemy formułowane są w tych pracach zazwyczaj w sposób powodujący ich wyalienowanie, izolację od szerszego kontekstu oraz nadrzędnych, systemowych uwarunkowań. Można np. znaleźć bardzo pokaźną bibliografię poświęconą *operacjom połączonym, antyterroryzmowi czy nowej technologii wojskowej*, o wiele trudniej jednak znaleźć merytoryczne argumenty potwierdzające słusność wysuwanych tez i postulatów, wyprowadzone z szerszego, ponad- i pozawojskowego, ogólnosystemowego kontekstu, uwarunkowań zewnętrznych wobec wojska. Poznając tego rodzaju poglądy na rozwój, przyszły kształt sił zbrojnych, ciągle odczuwa się niedosyt znajomości założeń, przesłanek, na podstawie których je wyprowadzono. Zdecydowanie bardziej użyteczne były dla naszego zespołu prace o charakterze nie tylko normatywnym (*jak powinno być, co należy robić* itp.), ale i wyjaśniającym, wskazującym właśnie przyjęte założenia oraz uzasadniającym rację tez i postulatów poprzez analizę użyteczności funkcjonalnej, procesowej. Prac tego typu jest jednak niewiele, a poszerzenie kontekstu dotyczy najczęściej jednej głównej relacji z bezpośrednio nadrzędnym elementem systemu (np.: postulaty rozwojowe dotyczące SZ wyprowadzane w kontekście badanych lub zakładanych uwarunkowań z obszaru obronności państwa). Spotyka się też podejścia, w których najpierw (w części początkowej prac) przedmiotem studiów czyni się bardzo szeroki i niekiedy multidyscyplinarny kontekst ogólny (świat, cywilizacja, megatrendy rozwojowe itp.), by potem przejść od razu, „przeskoczyć” do formułowania tez, twierdzeń i postulatów bardzo konkretnych, szczegółowych, zoperacjonalizowanych w odniesieniu do jednej dziedziny, jednego obszaru zastosowań. Nieznany pozostaje w tych przypadkach zastosowany przez autorów *łańcuch dedukcji*, nieznane pozostają przesłanki bezpośrednie wysuwanych racji. Nieznana jest też skala użyteczności wyników badań, ich wartość w odniesieniu do innych dziedzin, obszarów teorii i praktyki.

- ♣ *maksymalizacja mądrego wykorzystania wiedzy, doświadczeń z wielu dziedzin ze szczególnym ukierunkowaniem na dorobek prac innowatorskich, kreatywnych.*

W piśmiennictwie fachowym dominują prace monodyscyplinarne. O wojsku, wojskowości najczęściej piszą wojskowi lub cywilni specjaliści, opierając się na wiedzy wytworzonej **wewnątrz** tej dziedziny. Chciałoby się powiedzieć, że „smażymy się we własnym sosie”, nie dostrzegając, że tuż obok wymyślono nowe, inne potrawy, często lepsze, smaczniejsze.

Postrzegając armię jako organizację, lapsusem staje się brak rozeznania i mądrego wykorzystania dorobku teorii oraz praktyki organizacji i zarządzania. Skoro dyplomacja – dziedzina pokrewna o podobnym rodowodzie i historii, bazuje na ogromnym dorobku nauk o polityce, teorii i praktyce stosunków międzynarodowych oraz wielu innych nauk i dziedzin praktyki, dlaczego armia – narzędzie polityki, instrument stosunków międzynarodowych, z rezerwą odnosi się do tego dorobku? Można by mnożyć dziedziny potencjalnie użyteczne dla SZ wychodząc z kolejnych możliwych aspektów ich postrzegania – jako społeczności, wspólnoty (socjologia, psychologia itp.), jako obiektu sterowanego i sterującego (cybernetyka, teoria decyzji, systemów itd.), jako generatora, przetwornika i użytkownika wiedzy (teoria informacji, informatyka itp.). Nie sposób przesądzić dziś, *a priori*, który z wymienionych i nie wymienionych aspektów, obszarów, i w jakim stopniu może zdeterminować nasze myślenie o rozwoju SZ, który, w jakim czasie i dlaczego może okazać się ważny, pilny. W sferze biznesu popularna jest historia amerykańskich poszukiwań źródeł przewagi Japończyków w dziedzinie wydajności produkcji, efektywności firm (między innymi branży samochodowej). Poszukiwania prowadzone w „klasycznych” obszarach technologii, organizacji pracy, struktur i strategii niewiele wniosły. Źródło niepowodzeń amerykańskich firm odkryto w sferze dotychczas niedocenianej, prawie nieznannej – w sferze kultury organizacyjnej, w obszarze wartości, artefaktów, postaw wobec ludzi, stosunku pracownika do pracy, organizacji, przełożonych i podwładnych. Te właśnie, lekceważone dotychczas „miękkie aspekty strategii” powodowały, że Japończycy zwyciężyli w wielu dziedzinach na rynku amerykańskim, że – co szczególnie dotknęło rodaków Forda i Chryslera – wydajność Hondy w zakładach rozmieszczonych w USA była o 30 % wyższa niż obok, w Detroit, w kolebce światowej motoryzacji. Obok poczucia urażonej dumy, to właśnie teorie „X”, „Y” i „Z” dzięki otwarciu na wiedzę z innych niż „klasyczne” zarządzanie dziedzin, wskazały amerykańskiemu biznesowi kierunek poszukiwań, pozwoliły mu dokonać zasadniczej transformacji przywracającej konkurencyjność i pozycję. Nasze, wojskowe „klasyczne” myślenie tradycyjnie odnosi się do podobnych „twardych” aspektów, podobnie nie dostrzega i nie docenia „miękkich” uwarunkowań leżących poza obszarem porównań liczby środków bojowych, potencjału rażenia czy sprawności dowodzenia w utartych strukturach. Nasze, historycznie ukształtowane przeświadczenie o bezdyskusyjnej konieczności i atrybutarnym charakterze np. struktur liniowo-hierarchiczno-dywilizyjnych z jednej strony umacnia adekwatną kulturę naszej organizacji, stanowi trwały element paradygmatu zarządzania nią, z drugiej strony całkiem możliwe, że tworzy w ten sposób potężną barierę dla zmian pożądanых w kontekście nowych, innych wyzwań nowego, innego świata. Wyjście poza „wiedzę wojskową”, odważne i szerokie czerpanie z dorobku wielu dziedzin, uczenie się na cudzych błędach oraz „interdyscyplinary

benchmarking i *outsourcing*” – w coraz powszechniej rozumianym stopniu stają się nie alternatywą, lecz koniecznością. Wart zauważenia jest fakt, że specyficzne zadania realizowane przez nasze SZ w ramach tzw. *operacji innych niż wojna* (ang. MOOTW) uczą nas szybciej i skuteczniej niż dziesiątki szkoleń i studiów teoretycznych, myśleć *inaczej*, wychodzić poza tradycyjno-konserwatywne, „klasyczno-wojskowe” myślenie militarystyczne, wojenne, bojowe. Misje w Iraku, Afganistanie i Libanie uświadamiają tak politykom wojskowym jak i żołnierzom konieczność „sięgania” do polityki i ekonomii, kulturoznawstwa i historii, teorii logistyki i systemów. Praktyka znowu inspiruje naukę.

Rozpoznana, konieczna *zdolność organizacji do zmian strategicznych* wskazuje na szczególną wartość i użyteczność dla rozwiązywania podejmowanych w niniejszych pracy problemów materiałów wnoszących **nowe, inne** od dotychczasowych poglądy, koncepcje, przykłady rozwiązań praktycznych, bez względu na stopień ich falsyfikacji i weryfikacji oraz akceptacji środowisk naukowych i praktycznych. Szczególne znaczenie przypisać należy orientacjom, podejściom związanym z filozofią *poszukiwania i kreowania* tych nowych idei i rozwiązań.

- ♣ *złożoność i ogólnosystemowy, cywilizacyjno-kulturowy charakter współczesnych i prognozowanych przeobrażeń, obligujące do przyjęcia szerokiego, systemowego kontekstu badań nawet wycinkowych.*

Mimo, że przedmiotem badań jest relatywnie mały wycinek rzeczywistości - siły zbrojne jako wyodrębniona, skonkretyzowana całość - wskazane już argumenty związane z trendami oraz prawidłowościami rozwojowymi, każą podpowiedzi do projektowania pożądanych ich cech i zdolności szukać w bardzo szerokim, możliwie pełnym otoczeniu systemowym. Postrzegając, zgodnie z istotą podejścia systemowego, siły zbrojne jako system złożony z podsystemów, a jednocześnie – element nie jednego, a wielu nadsystemów, powiązany z nimi różnymi relacjami, sprzężeniami, koniecznością staje się podejście badawcze sięgające do możliwie największej liczby innych elementów tych systemów oraz do maksimum właściwych im relacji. Systemowe determinanty kształtu i funkcjonowania SZ są jednym z głównych wyznaczników projektów rozwiązań konkretnych. Ogólnocywilizacyjne, globalne i regionalne megatrendy rozwojowe, opisane językiem wielu nauk i wielu dziedzin praktyki, czyni się w pracy (w jej warstwie prognostycznej), zgodnie z przyjętą tezą J. Stacewicza¹⁸, punktem wyjścia do przewidywań i projektów dziedzinowych, odniesionych do bezpieczeństwa, obronności i sił zbrojnych

¹⁸ *Megatrendy a strategia i polityka rozwoju*, ELIPSA, Warszawa 1996: „.../ albo megatrendy rozwojowe zostaną dostatecznie wcześniej rozpoznane i poważnie wzięte pod uwagę w procesie formowania koncepcji rozwoju, albo też zostanie popełniony zasadniczy błąd w kształtowaniu przyszłości kraju i społeczeństwa.”

- ♣ *rugowanie instrumentalizmu, mechanicyzmu i technokratyzmu jako podejść nieadekwatnych do pożądanego charakteru organizacji i działań, obniżających ich sprawność i zdolność funkcjonowania w warunkach współczesnych i prognozowanych zmian; zastąpienie ich funkcjonalizmem w duchu organicystycznym, oraz ekoempatią i odpowiedzialnością społeczną.*

Założenie powyższe, ściśle korespondujące w swym wymiarze aksjologiczno - normatywnym z poprzedzającymi je regułami przyjętego podejścia, odwołuje się do uznanych za najbardziej wartościowe współczesnych idei-koncepcji organizacji przyszłości: *organizacji – organizmu, organizacji odpowiedzialnej, organizacji zrehumanizowanej, organizacji inteligentnej i uczącej się, organizacji służącej otoczeniu, organizacji – orkiestry.*¹⁹ W refleksji nad kształtem, właściwościami i cechami naszych SZ zespół dążył będzie do możliwie pełnej implementacji treści wymienionych koncepcji, adaptacji ich na specyficznym gruncie organizacji wojskowej, sił zbrojnych. Zdolność SZ do owej implementacji oraz adaptacji czyni się w pracy z jednej strony przedmiotem badań, z drugiej natomiast – hipotetycznym warunkiem koniecznym rozwoju i efektywności w realiach świata postkapitalistycznego.

- ♣ *prognostyczno – normatywne podejście do projektowania charakteru, kształtu i zdolności SZ.*

Specyficzny, właściwy podejściu prognostycznemu, punkt wyjścia – model idealny wraz z jego pochodnymi oraz charakterystyczne dla postępowania normatywnego ukierunkowanie na poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: *jak być powinno?*, łączy się w pracy w ramach zabiegów projektujących pożądane cechy przyszłych sił zbrojnych. Należy jednak zastrzec szczególny zakres i charakter przyjętego podejścia. Rezultatem pracy zespołu z założenia nie będzie całościowy *idealny model SZ RP*. Praca ma natomiast wznieść zręby takiego modelu, zidentyfikować niektóre tylko jego elementy, te, które diametralnie odbiegają jakościowo lub/i ilościowo od elementów aktualnie funkcjonującego organizmu SZ. Uznano, że umożliwiające w ten sposób określenie maksymalnych wymiarów luki organizacyjnej, a stąd – wyznaczenie obszarów / kierunków największych zmian, jest zadaniem zarówno realnym, osiągalnym w kontekście dysponowanych zdolności badawczych, jak i celowym, użytecznym, pozwalającym w przyszłości na rozwinięcie badań przez większe zespoły o bogatszym instrumentarium, dla których celem będzie wyznaczenie technicznie wykonalnego, perspektywicznego, modelu realnego SZ RP, pochodnego pożądanego ideału. Normatywny wkład zespołu w odpowiedź na pytanie: *jakie SZ*

¹⁹ Szerzej o wymienionych koncepcjach m.in. w: C. Rutkowski, *Zarządzanie strategiczne na drodze ku zmianie filozofii i paradygmatów*, AON, Warszawa 2004.

powinna mieć RP w przyjętej, strategicznej perspektywie, będzie więc mieć charakter z konieczności kierunkowy, fragmentaryczny. Jednak ranga zakładanego rezultatu – identyfikacji obszarów i zakresu największych zmian pożądaných w kontekście wyzwań przyszłości, oraz przyjęte z założenia podejście systemowo-syntetyzujące, a także – stworzenie podwalin pod przyszłe, rozleglejsze i pełniejsze badania – to wszystko pozwala sądzić o dużej wartości użytkowej przewidywanych wyników badań. Duże znaczenie przypisuje się też warstwie metodologicznej podejmowanej pracy, zakładając, że zarówno przyjęta orientacja, jak i metoda oraz skonstruowane i wykorzystane instrumentarium badacze – mogą być znaczącym rezultatem, użytecznym dla innych celem naszych badań. Założenie to oparto na wynikach wstępnego przeglądu materiału badawczego, w którym prace, publikacje oparte na *prognostycznej* metodzie studiów nad przyszłością należą do rzadkości. Wśród prac teoretycznych o charakterze *normatywnym* oraz opisów rozwiązań praktycznych zdecydowanie dominuje podejście którego wytwory prowadzą wyłącznie do „poprawiania rzeczywistości”, usprawniania, adaptacji.

W warstwie studiów prognostycznych zespół kierował się zasadą wyznaczoną przez J. Stacewicza²⁰ w sposób następujący:

„Racjonalne decyzje rozwojowe powinny opierać się na określonej WIZJI PRZYSZŁOŚCI. Wizja powinna ulec przekształceniu w społecznie akceptowaną KONCEPCJĘ ROZWOJU.” Cytowany autor bardzo trafnie i w sposób szczególnie użyteczny dla nas, Polaków, identyfikuje ryzyko nieprzebrzegania powyższej zasady: *„Jeżeli wizji nie konstruuje się w sposób świadomy, wówczas zastępuje ją pewien wzorzec rozwojowy, czyli wizja cudzej rzeczywistości, traktowana jako układ odniesienia oraz cel do którego należy dążyć.”* (wyróżnienia – zesp. aut.)²¹

- ♣ *nadrzędność aspiracji, wizji, misji oraz potrzeb i zadań z nimi związanych - jako informacyjnych podstaw projektowania - nad aktualnymi prognozami, zdolnościami i ograniczeniami.*

Założenie powyższe, jako ukierunkowanie sposobu podejścia do problemu rozwoju SZ RP odnosi się do obydwu określonych wcześniej warstw – obszarów badań oraz obydwu rodzajów wiedzy będących wytworem tych badań. W postępowaniu *prognostyczno-projektującym* założenie to znosi normę-wymóg wykonalności, realizmu sprawczego określanego aktualnymi zdolnościami i możliwościami. Daje większą swobodę otwartego myślenia, postulowania rozwiązań przede wszystkim **celowych i użytecznych**, bez uwzględniania współczesnych (dziś określaných i znanych) ograniczeń realizacyjnych. W działaniach badawczych opartych na technikach *twórczego myślenia*, założenie to ustanawia konkretną sekwencję poszukiwań (od wartości przez elementy *pośredniczące* do

²⁰ *Megatrendy.....*, cyt. wyd.

²¹ Tamże.

zadań) oraz wyznacza wymóg iteracji, pozostawiając przy tym **pełnię swobody poszukiwań**.

- ♣ *priorytet poszukiwania zdolności do **kreowania** otoczenia, cech niezbędnych do **działania**, przy zachowaniu minimalnie niezbędnego tylko poziomu zdolności reaktywnych.*

Założenie powyższe wyraża stanowisko przyjęte przez zespół w kwestii charakteru aktywności politycznej i wojskowej, pożądanej w kontekście zmian cywilizacyjnych. Wyznaczona tym wyborem linia polityki oraz linia strategii (używając terminologii A. Beaufre'a) mają kapitalne znaczenie dla podejmowanego w pracy zadania identyfikacji cech, własności oraz zdolności armii jako narzędzia polityki i strategii państwa /sojuszu. Określone powyższą orientacją determinanty wyjściowe ukierunkowują wysiłek badawczy na poszukiwanie modelu SZ zdolnych do **kształtowania** środowiska bezpieczeństwa oraz **kreowania** szerszych warunków systemowych służących temu bezpieczeństwu. Zdolność SZ do reagowania i odpowiadania na prognozowane zagrożenia nie jest przez zespół pomijana, lecz pożądany poziom jej występowania określono a priori na „minimalnie niezbędny”. Zakłada się, że przyszłe SZ mają być dla państwa narzędziem maksymalnie użytecznym w sytuacjach nie tylko prognozowanego rozwoju sytuacji, ale też (a może głównie?) w warunkach zdarzeń nowych, nieprzewidywanych, nieuwzględnionych w informacyjnych podstawach planowania. Poszukiwać się więc będzie cech, zdolności maksymalizujących szanse przetrwania armii-organizacji oraz wypełniania przez nią misji społecznej w warunkach kryzysów państwa, sojuszu lub/i kryzysu bezpieczeństwa lub ładu regionalnego, światowego, w warunkach nieciągłości zarządzania armią jako narzędziem (zob. rys. 3).

Założenia powyższe, określające przyjętą orientację badawczą, zdeterminowały i uzasadniają jednocześnie metodologiczną koncepcję pracy.

ELEMENTY KONCEPCJI BADAŃ

W kontekście uwag poczynionych we *Wprowadzeniu* należy raz jeszcze podkreślić, że u podstaw koncepcji niniejszej pracy nie leży wybór między *prognostyczną a pozaprognostyczną wiedzą* czynioną informacyjną bazą projektowania kształtu i zdolności SZ. W pracy zdecydowano uwzględnić obydwie te obszary i źródła wiedzy, połączyć badania idące w obydwu kierunkach, zespolic i wykorzystać rezultaty obydwu podejść, licząc na wytworzenie swoistego efektu synergicznego. Zaadaptowano w ten sposób i zmodyfikowano podejście badawcze postulowane przez W. Gasparskiego²², w którym poszukiwanie drogi rozwojowej organizacji może i powinno łączyć walory metody diagnostycznej i prognostycznej. Nasz zespół rozwinął tę koncepcję, uzupełniając ją o wykorzystanie aparatury twórczego myślenia do wykreowania i wykorzystania wiedzy niedostępnej dla podejść i technik prognostyczno-diagnostycznych.

Świadomie i celowo zespół podejmuje ryzyko niepełnej falsyfikacji i weryfikacji uzyskiwanych rezultatów badań oraz formułowanych wniosków i postulatów. Każda racja jest na tyle tylko słuszna, na ile słuszne są przesłanki jej sformułowania. Przewidywany zakres i charakter przeobrażeń, turbulencyjnie zmienny rozwój środowiska bezpieczeństwa, w połączeniu z rosnącą nieprzewidywalnością zdarzeń, zjawisk, procesów, a nawet trendów, czynią wszelkie prognozy z reguły niepełnowartościowym materiałem badawczym, lepiej – materiałem o wartości probabilistycznej, coraz częściej - stochastycznej. Zastosowanie metod i technik twórczego rozwiązywania problemów wzbogaca i podnosi wiarygodność rezultatów badań, lecz również nie weryfikuje ich ostatecznie. Wartość *odkryć* i innych rezultatów działań twórczych możliwa jest do oceniania wyłącznie a posteriori.

Poniżej przedstawiono podstawowe elementy przyjętej koncepcji pracy.

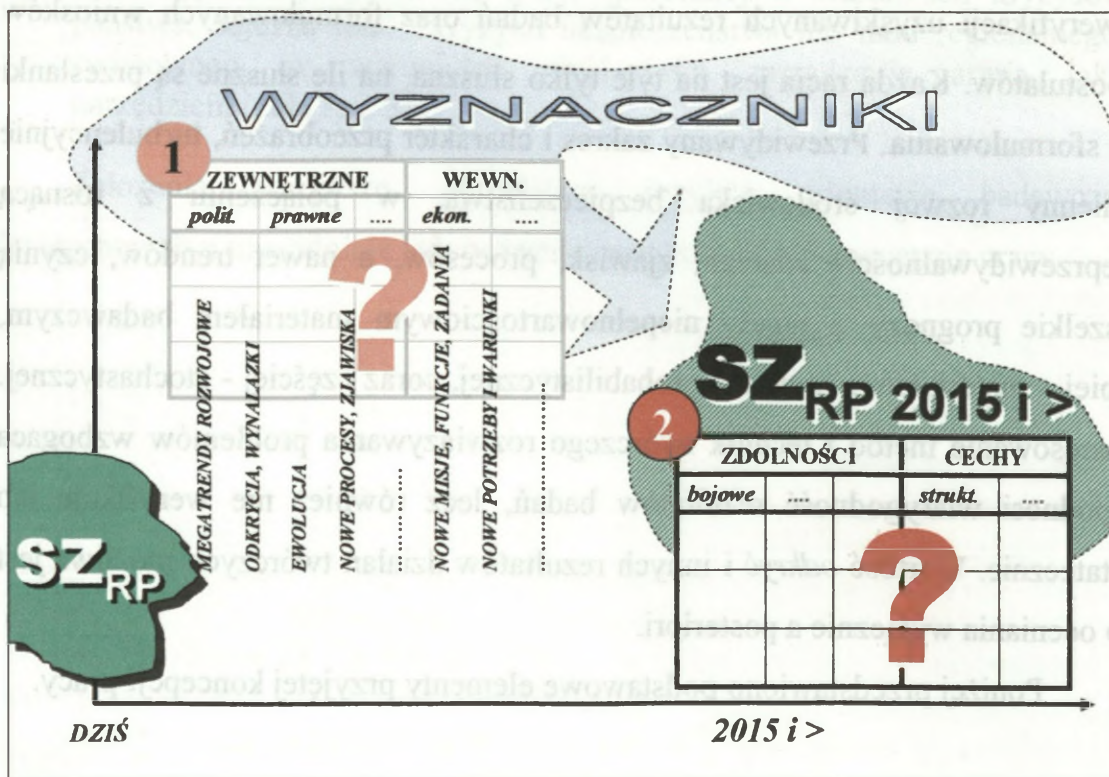
²² W. Gasparski, *Projektowanie. Koncepcyjne przygotowanie działań*, PWN, Warszawa 1978.

A. Zamiar:

Wychodząc z prognozy-założenia radykalnie innej, turbulencyjnie zmiennej oraz coraz mniej przewidywalnej przyszłości, poprzez identyfikację takich cech i zdolności sił zbrojnych, które nie występują w aktualnych rozwiązaniach, lub których poziom występowania należy diametralnie zmienić w kontekście nieadekwatności do potrzeb wynikających z wyzwań przyszłości, wytworzyć, bazując zarówno na prognozach jak i rezultatach twórczego myślenia, możliwie najbogatszą, wartościową merytorycznie i metodologicznie bazę informacyjną, służącą strategicznemu planowaniu polskich sił zbrojnych oraz projektowaniu ich rozwoju w drodze strategicznej zmiany organizacyjnej.

B. Cel badań (rys. 6):

1. możliwie pełny i uporządkowany **zbiór WYZNACZNIKÓW** cech i zdolności SZ RP pożądaných w kontekście wyzwań XXI wieku;
2. możliwie pełny i uporządkowany **zbiór NOWYCH CECH i ZDOLNOŚCI** SZ RP pożądaných w kontekście wyzwań XXI wieku (nie występujących aktualnie lub występujących na zdecydowanie niewłaściwym poziomie, jako kierunków rozwoju SZ RP, obszaru zmiany strategicznej i działań kreatywnych w polityce wojskowej RP).



Rys. 6. Idea i cele badań.

C. Główny problem badawczy:

Jakie nowe cechy/własności i zdolności SZ RP, nie występujące aktualnie, lub występujące na poziomie radykalnie nieadekwatnym do potrzeb, są pożądane/konieczne w kontekście prognozowanych wyzwań oraz rosnącej nieprzewidywalności i turbulencyjności zmian w świecie i środowisku bezpieczeństwa ?

D. Założenia i dyrektywy wykonawcze:

1. Praca ma mieć charakter **prognostyczno – projektujący, normatywny**.
2. Generowane zdolności i cechy SZ RP opisują ich **WIZJĘ, bez analizy dostępności, wykonalności podmiotowej**.
3. Perspektywa czasowa – **min. 10-15 lat**.
4. Układ odniesienia prac projektowych i materiałów badawczy:
 - **prognozy dziedzinowe (sektorowe) oraz wizje świata, bezpieczeństwa, wojny i walki, państwa, społeczeństwa i polityki w przyjętej perspektywie;**
 - **pomysły, idee, skojarzenia – wytwory twórczego myślenia.**
5. Ciągłe łączenie wiedzy prognostycznej z pozaprognostyczną.
6. Duża swoboda dedukcji i wnioskowania, niepełna falsyfikacja i weryfikacja wyników, postulatów.
7. Założenie radykalnej odmienności przyszłych rozwiązań – konieczności **zmiany strategicznej**.
8. **Interdyscyplinarne, integrujące, systemowe** podejście.
9. Maksymalizacja wykorzystania wiedzy, doświadczeń z **wielu dziedzin ze szczególnym ukierunkowaniem na dorobek prac innowatorskich, kreatywnych**.
10. **Koncentracja** badawcza na dziedzinach, obszarach generujących cechy i zdolności najważniejsze i najpilniejsze.
11. **Konkretyzm** – operacjonalizacja wniosków końcowych, odniesienie ich do SZ RP.

E. Problemy badawcze:

1. Wyznaczniki perspektywicznych cech i zdolności **SZ / SZ RP**.
2. Współczesne poglądy na kształt i rozwój SZ – wnioski dla RP.
3. Wyzwania i problemy bezpieczeństwa RP – *spectrum* funkcji, zadań i wymogów SZ, postulaty rozwojowe.
4. Pożądane / konieczne nowe cechy i zdolności Sił Zbrojnych RP. **Priorytety rozwoju.**

F. Problemy składowe (zadania badawcze):

Ad` 1. WYZNACZNIKI PERSPEKTYWICZNYCH CECH I ZDOLNOŚCI SZ / SZ RP

- a. identyfikacja i strukturalizacja obszaru wyznaczników kształtu SZ;
- b. nowe koncepcje organizacji oraz trendy praktyki – wnioski dla SZ;
- c. wojna, walka zbrojna w świecie przyszłości - siły zbrojne;
- d. pokojowe i kryzysowe wyznaczniki rozwoju SZ;
- e. synteza - postulaty rozwojowe SZ RP.

Ad` 2. POGLĄDY NA KSZTAŁT I ROZWÓJ SZ – WNIOSKI DLA RP

- a. poglądy na pożądane cechy i zdolności SZ/organizacji – ich źródła i uzasadnienia;
 - teoria – praktyka; cywilne – wojskowe; narodowe - sojusznicze
- b. analiza porównawcza – trendy, reguły, prawidłowości;
- c. wnioski dla RP: cechy SZ, zdolności SZ, polityka rozwoju SZ.

Ad` 3. WYZWANIA I PROBLEMY BEZPIECZEŃSTWA RP – SPECTRUM FUNKCJI, ZADAŃ I WYMOGÓW SZ

- a. wyzwania bezpieczeństwa RP na tle dorobku studiów prognostycznych;
- b. możliwe szanse i zagrożenia – warunki ich powstawania;
- c. problemy polityki bezpieczeństwa RP;
- d. warunki, opcje, koncepcje, zasady rozwiązywania problemów;
- e. *spectrum* sytuacji zaangażowania, funkcji, zadań i warunków działania SZ RP;
- f. wnioski - wymogi pod kątem zdolności i kształtu SZ RP.

Ad` 4. POŻĄDANE / KONIECZNE NOWE CECHY I ZDOLNOŚCI SIŁ ZBROJNYCH RP. PRIORYTETY ROZWOJU

- a. pożądane / konieczne cechy/własności i zdolności SZ RP;
- b. priorytety rozwoju SZ RP – postulaty zmian pilnych i ważnych.

G. Planowana struktura opracowania końcowego:

WPROWADZENIE
ELEMENTY KONCEPCJI BADAŃ

ROZDZIAŁ 1.

**WYZNACZNIKI PERSPEKTYWICZNYCH CECH I ZDOLNOŚCI
SZ / SZ RP**

ROZDZIAŁ 2.

**WYZWANIA I PROBLEMY BEZPIECZEŃSTWA RP –
SPECTRUM FUNKCJI, ZADAŃ I WYMOGÓW SZ**

ROZDZIAŁ 3.

WOJNA I WALKA ZBROJNA PRZYSZŁOŚCI – SIŁY ZBROJNE

ROZDZIAŁ 4.

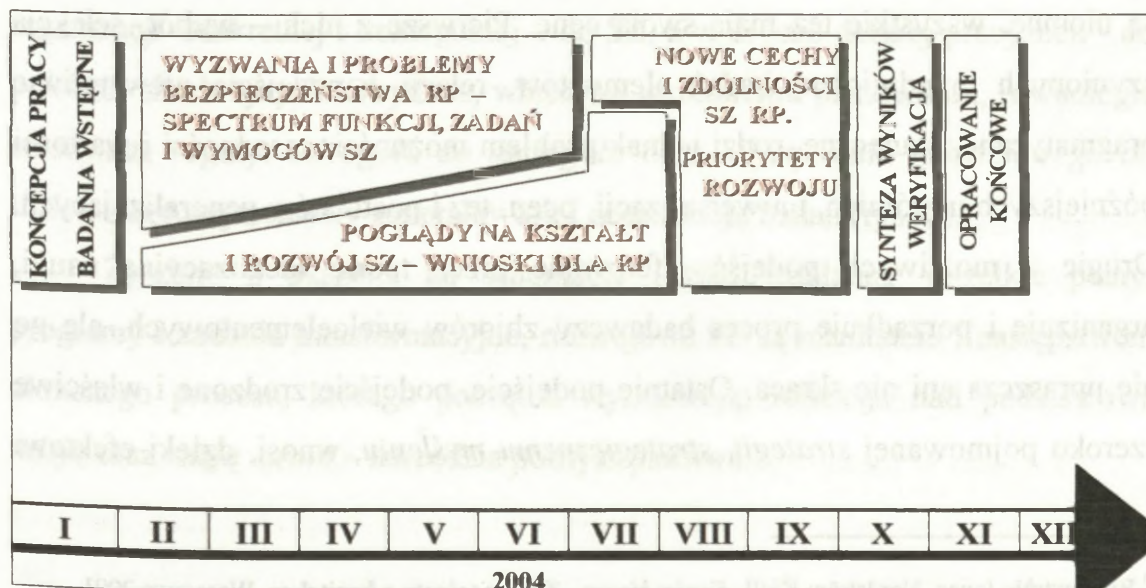
**POGLĄDY NA KSZTAŁT I ROZWÓJ ORGANIZACJI/ SZ –
WNIOSKI DLA SZ RP**

ROZDZIAŁ 5.

**POŻĄDANE / KONIECZNE NOWE CECHY I ZDOLNOŚCI SIŁ
ZBROJNYCH RP. PRIORYTETY ROZWOJU**

ZAKOŃCZENIE. **IDENTYFIKACJA OBSZARU, KIERUNKÓW
I STRATEGII DALSZYCH BADAŃ**

SPISY I WYKAZY
ZAŁĄCZNIKI

H. Tok i harmonogram pracy:

*Zapomnijmy o starym porządku.
Zapomnijmy o tym, co wiedzieliśmy wczoraj.
Oto rewolucyjna rzeczywistość:
1,3 kg mózgu zawiera klucz do przyszłości²³.*

*Nasze nawyki, konwencje, precedensy,
nasze przeszłe i aktualne sukcesy
stawiają mur przed jutrzejszym sukcesem²⁴.*

ROZDZIAŁ 1.

WYZNACZNIKI PERSPEKTYWICZNYCH CECH I ZDOLNOŚCI SZ / SZ RP

Oczywistym, logicznym poprzednikiem identyfikacji pożądaných / koniecznych cech i własności SZ RP jest określenie możliwie pełnego zbioru determinantów tych cech i własności oraz wielokryterialne uporządkowanie owego zbioru, uwzględniające różny charakter, zakres, poziom, natężenie, przedmiot i rangę wpływu każdego z wyjawionych wyznaczników. Rozmiary, otwartość oraz rozmycie obydwu powyższych zbiorów (pożądaných cech/właściwości SZ i wyznaczników tych cech) powodują, że pełny zakres badań wyjaśniających i opisujących każdy element z obydwu zbiorów oraz wszelkie możliwe relacje między pojedynczymi elementami i ich kombinacjami – przerastają możliwości nawet dużych, dobrze wyposażonych zespołów. Wszystkie trzy, postulowane w takiej sytuacji przez metodologię badań podejścia są ułomne, wszystkie też mają swoją cenę. Pierwsze z nich – wybór, selekcja czynionych przedmiotem badań elementów, relacji – podejście niewątpliwie pragmatyczne, skuteczne, rodzi jednak problem możliwości, zasadności i wartości późniejszych uogólnień, uniwersalizacji, ocen, tez i postulatów generalizujących. Drugie z możliwych podejść, oferowane przez teorię idealizacyjną nauki, organizuje i porządkuje proces badawczy zbiorów wieloelementowych, ale go nie upraszcza ani nie skraca. Ostatnie podejście, podejście zrodzone i właściwe szeroko pojmowanej *strategii, strategicznemu myśleniu*, wnosi, dzięki efektowi

²³ Ridderstråle Jonas, Nordström Kjell, *Funky biznes. Taniec talentu z kapitałem*, Warszawa 2001.

²⁴ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, cyt. wyd.

odwrócenia lornetki, możliwość uwzględnienia wszystkich (ilości większej niż w poprzednich podejściach) elementów i relacji, kosztem jednak dokładności, ostrości widzenia, obniżonej szczegółowości wyników oraz trudności w operacjonalizacji wniosków i postulatów. W tym klasycznym wyborze typu „coś za coś”, zespół dążył do wykorzystania korzystnych elementów wszystkich podejść, przy jednoczesnym unikaniu ich negatywów. W jakiejś mierze - różnej w odniesieniu do poszczególnych obiektów badań, nieplanowej, sytuacyjnej – stosowano więc zarówno redukcję jak i idealizację, ale też uogólnienia, modele uproszczone, generalizacje i syntezy. Dominowały niewątpliwie ostatnie z wymienionych podejść i metod, co wydaje się oczywiste w kontekście zakładanej wielowymiarowości podejścia, integracji wiedzy z wielu dziedzin oraz rzeczywistej złożoności podejmowanych problemów. Pozornie analityczny charakter problemu wyznaczników cech i własności organizacji (tu: SZ) największe trudności sprawiał jednak w swej warstwie syntetyzującej, w trudzie identyfikacji i strukturalizacji ogólnych obszarów mogących mieścić te wyznaczniki oraz wyjawienia generalnych mechanizmów ich wpływu na kształt i zdolności organizacji. Proces poszukiwań rozpoczęto właśnie od rozwiązania tego nadrzędnego problemu: *w jakich w ogóle obszarach leżą determinanty SZ oraz jaki ogólny mechanizm, jaka logika steruje ich jednostkowym i synergicznym wpływem na pożądaną model organizacji (SZ)?* Uzyskana w rezultacie rozwiązania tego problemu wiedza pozwoliła odnieść się do organizacji konkretnej i szczególnej – do SZ, a w drodze dalszej precyzacji - do polskich sił zbrojnych. Obydwie, właściwe wszelkiemu planowaniu, równolegle stosowane reguły: *od ogółu do szczegółu* oraz *od myślenia jakościowego do ilościowego*, wyznaczały generalny tok i organizację badań (rys. 7).

Zgodnie z ukazaną na schemacie logiką działania, wszelkie plany, programy i zadania transformacyjne, rozwojowe SZ są rezultatem i następstwem złożonego procesu, którego początek wyznaczają: *refleksja nad podstawową misją oraz wizją armii* – narzędzia polityki państwa.



Rys. 7. Jakościowo-ilościowa logika planowania.

Czy społeczny powód istnienia SZ, ich narodowe posłannictwo, przyczyny, dla których jesteśmy narodowi oraz społecznościom potrzebni pozostaną niezmiennie w kontekście wyzwań przyszłości? Jeżeli nie, to czy wystarczy ich modyfikacja (jaka?), czy też misję (jaką?) trzeba sformułować od nowa? – oto pierwsze z pytań, na które odpowiedź będzie pierwszym wyznacznikiem bytu i kształtu, cech i własności SZ. Określony w tym pytaniu konkretny układ odniesienia – wyzwania przyszłości – wskazują, od czego zacząć trzeba proces badawczy.

W dominujących dziś (nie tylko w armii, nie tylko w Polsce) podejściach opartych na planowaniu scenariuszowym, identyfikacja prognozowanych wyzwań jest rezultatem monitoringu sytuacji bieżącej oraz przewidywań zmian (zjawisk, zdarzeń, procesów) w aktualnie dostępnym dla eksploracji poznawczej obszarze (o którym pisano we *Wprowadzeniu*).

Przyjęta w formie założenia badawczego (zob. w koncepcji pracy) zasada poszukiwania rozwiązań zarówno w obszarze wiedzy prognostycznej (będącej wytworem eksploracji dostępnego aktualnie wycinka rzeczywistości), jak

i w obszarze dziś niemożliwym do poznania (ale którego istnienia i konsekwencji tego jesteśmy świadomi), wymusza inną metodę podejścia, zmienia obszar badań. U podstaw podejścia zespołu leży twierdzenie o zdeteminowaniu jakiegokolwiek projektu przyszłych rozwiązań organizacyjnych (kształtu, strategii, cech i własności, ale też kultury, procesów, itd.) przez czynniki należące do dwu podzbiorów (rys. 8):

- rezultatów prognozowania oraz
- wiedzy pozaprognostycznej, będącej rezultatem twórczej refleksji inspirowanej i inicjowanej świadomością ograniczoności poznania oraz racjonalnego myślenia.



Rys. 8. Podstawowe obszary wyznaczników organizacji – konkretyzacja 1.

Schemat ukazuje w kontekście dwu kryteriów (charakteru wiedzy oraz obszaru poszukiwań wyznaczników) odpowiednio, dwa i trzy podobszary wyznaczników organizacji:

a. kryterium *charakteru wiedzy*:

1. wyznaczniki *prognostyczne*
2. wyznaczniki *pozaprognostyczne*

b. kryterium *obszaru poszukiwań* wyznaczników²⁵:

1. wyznaczniki *zewnętrzne* wobec organizacji
2. wyznaczniki *wewnętrzne* (wewnątrzorganizacyjne)
3. wyznaczniki *relacyjne, interakcyjne* (styk i wymiana informacyjno-materialno-energetyczna między organizacją i otoczeniem).

Obydwa powyższe podziały występują wspólnie, co oznacza, że dowolnych wyznaczników należących do podzbioru „b”, np. *zewnętrznych*, należy szukać zarówno w obszarze „a1” (prognoz), jak i „a2” (poza obszarem prognozowania). I odwrotnie - przegląd wiedzy np. *prognostycznej* może być prowadzony w odniesieniu do kolejnych klas zbioru „b”.

Sądy powyższe nie uwzględniają kwestii rangi, znaczenia nadawanego poszczególnym obszarom poszukiwań, a w konsekwencji – pochodzącym z nich wyznacznikom. Jest to odrębne zagadnienie związane z systemem wartości, a szerzej – paradygmatem badawczym konkretnego podmiotu.

Dokonane powyżej wyróżnienie dwóch makroobszarów poszukiwań wyznaczników cech i własności organizacji (w tym, bez żadnych ograniczeń – SZ) pozwala przejść do kolejnej konkretyzacji, przy której posłużono się podejściem odmiennym, polegającym na identyfikacji wyznaczników **bezpośrednio**, niejako „od dołu”, determinujących zdolności i kształt organizacji (SZ). Analiza konkretnych przypadków oraz synteza wyników pozwalają stwierdzić, że w odniesieniu do każdej²⁶ organizacji owymi **bezpośrednimi** wyznacznikami są (rys. 9):

1. - **zakres i charakter zadań** powierzonych organizacji;
2. - **warunki realizacji zadań** (obiektywne i subiektywne, z wielu dziedzin)
3. - **konceptje realizacji zadań** (idee, zamiary, linie, strategie).

Wyróżnione obszary wyznaczników bezpośrednich postrzegać należy w ścisłym związku z poprzednio dokonanymi ustaleniami. W tym kontekście można mówić o dwóch podzbiórach zadań i warunków ich realizacji oraz

²⁵ W klasycznej teorii organizacji i zarządzania środowisko każdej organizacji rozpatruje się jako triadę: organizacja – otoczenie - relacje.

²⁶ SZ jako organizacja – narzędzie (polityki podmiotu) nie różni się swym „wykonawczym” charakterem od dowolnej innej organizacji, jako że każda organizacja jest czymś narzędziem służącym do zaspakajania określonych przez ten podmiot potrzeb, realizacji powierzonych misji, zadań.

koncepcji wykonawczych jako wyznacznikach organizacji (1. prognozowane zadania, warunki i koncepcje; 2. koncepcje, zadania, warunki ich realizacji związane z obszarem pozaprognostycznym).



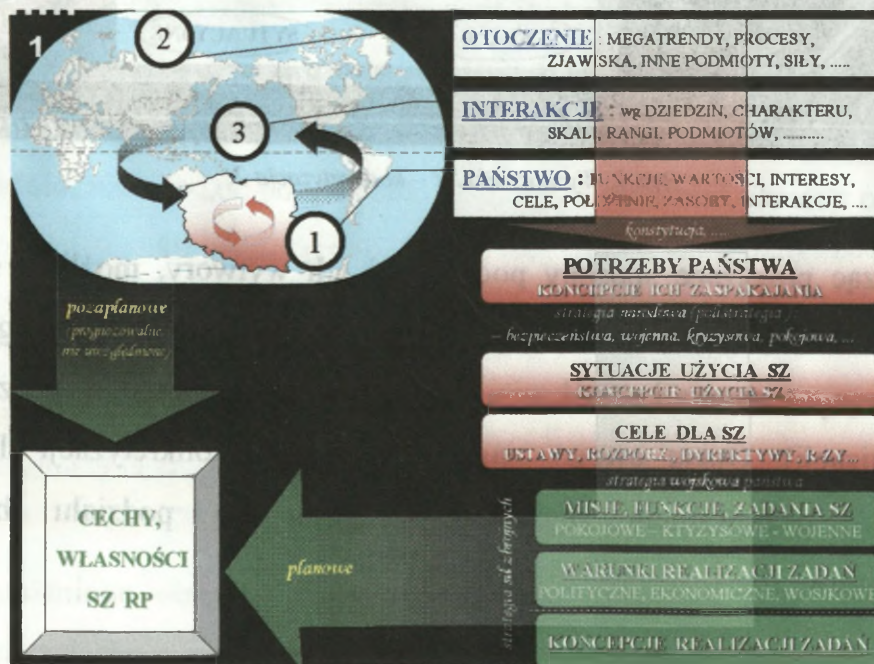
Rys. 9. Wyznaczniki SZ – konkretyzacja 2.

Łącząc powyższe sposoby podejścia i ich wytwory, możliwe staje się dokonanie dalszej konkretyzacji oraz wyznaczenie uporządkowanego ciągu logicznego powstawania i wynikania kolejnych wyznaczników cech i zdolności SZ (organizacji). Opisu owego ciągu i produktów konkretyzacji dokonano poniżej z zachowaniem ogólnego (pierwotnego) podziału badanych mikroobszarów.

1.1. Wyznaczniki SZ wyprowadzone z obszaru wiedzy prognostycznej

„Czytając” poniższy schemat (rys. 10) od lewego górnego rogu, sekwencja myślowa rozpoczyna się od prognostycznego przeglądu

strategicznego²⁷ obejmującego klasyczną triadę: *organizacja – otoczenie – relacje*. Celem końcowym przeglądu jest uzyskanie informacji planistycznych niezbędnych podmiotowi (państwu) dla wyznaczenia podstawowych założeń swego funkcjonowania i rozwoju, udzielenia odpowiedzi na klasyczne pytania: *do czego dąży?, co osiągnąć?, co zrobić, by to osiągnąć?, jak działać?*. W wąskopragmatycznym ujęciu można to wyrazić pytaniem: *jakie problemy jak powinniśmy rozwiązywać, by w maksymalnym stopniu zrealizować swoje interesy?* Owe „problemy” – to nic innego jak **wyzwania** stojące przed organizacją (tu: państwem), elementy zbioru prognoz (szanse i zagrożenia), wyselekcjonowane przez pryzmat kryterium konieczności/celowości ich uwzględnienia w polityce państwa. Identyfikacja zbioru wyzwań-problemów oraz warunków towarzyszącym ich występowaniu dostarczy, jak wspomniano na początku niniejszego rozdziału, materiału do oceny adekwatności **misji organizacji** (tu: 1. państwa; 2. SZ).



Rys. 10. Wyznaczniki SZ – konkretyzacja 2a.

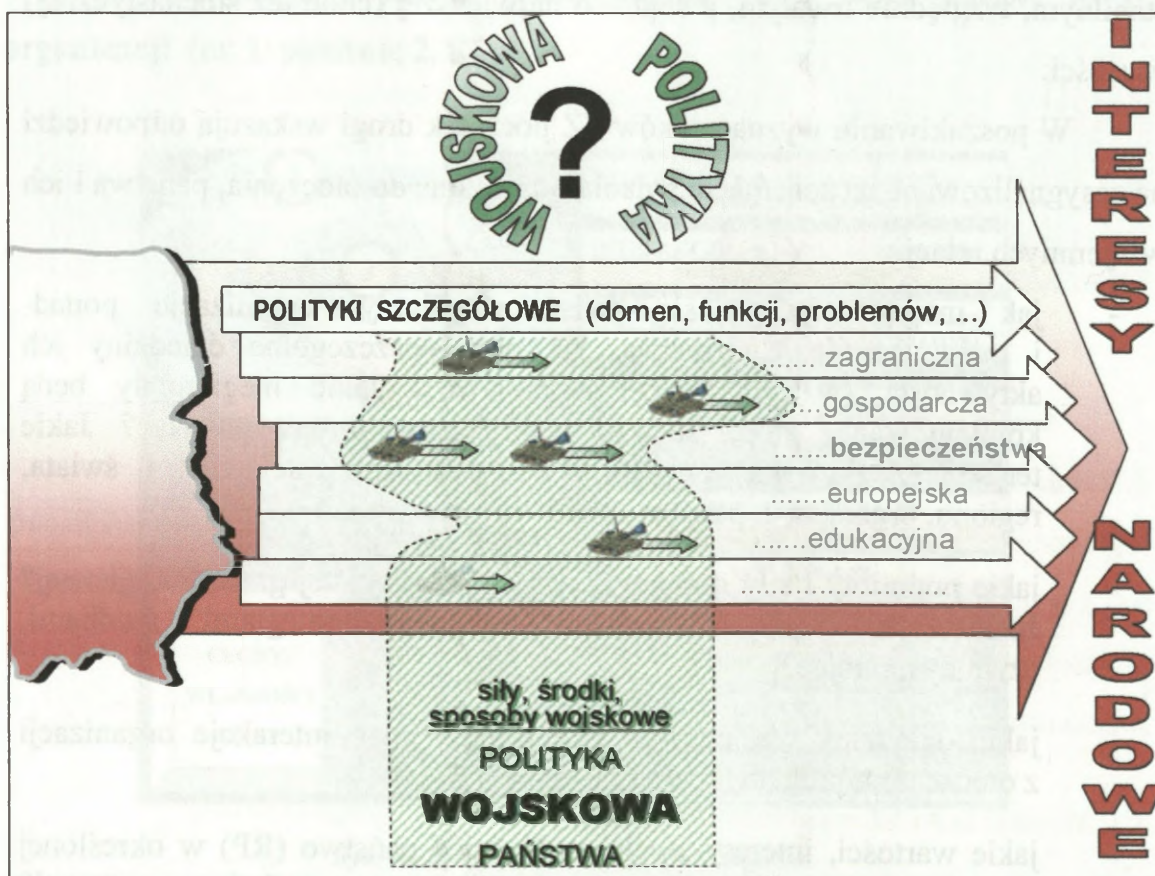
²⁷ Szerzej o przeglądzie strategicznym, typach, metodach, technikach, procesie m.in. w: C. Rutkowski, *Myśląc o bezpieczeństwie. Przegląd strategiczny jako narzędzie polityki*, cyt. wyd.

Przegląd wskazanego obszaru jest oczywiście działaniem bardzo obszernym i złożonym, korzystającym ze swoistej metody i właściwego instrumentarium. Oprócz wspomnianej we *Wprowadzeniu* kwestii perspektywy czasowej, głównym problemem jest **dynamika** badanych stanów i procesów we wszystkich trzech podobszarach (państwo, otoczenie, relacje). Ciągłemu i szybkiemu, skokowemu wprost rozwojowi naszych zdolności i możliwości prognostycznych towarzyszy jeszcze szybszy wzrost tempa zmian, ich coraz bardziej turbulencyjny charakter oraz rosnąca wielowymiarowość. Stąd też wynika wzrost zainteresowania *strategicznym myśleniem*, *strategicznym* podejściem i metodologią. A. Toffler, S. Huntington, P. Kennedy oraz J. Stacewicz zgodnie dostrzegają i postulują konieczność nadania szczególnej rangi **megatrendom**, jako czynnikowi (źródle wiedzy) relatywnie najbardziej stabilnym, względnie trwałym, a stąd – o największej (choć też stochastycznej) wartości.

W poszukiwaniu wyznaczników SZ początek drogi wskazują odpowiedzi na zasygnalizowane na schemacie pytania odniesione do otoczenia, państwa i ich wzajemnych relacji:

- jak mogą rozwijać się świat, wspólnoty, organizacje ponad- i międzynarodowe, państwa, SZ oraz poszczególne dziedziny ich aktywności (w tym – bezpieczeństwo)? Jakie megatrendy będą kontynuowane, które zanikną, jakie nowe mogą powstać? Jakie tendencje, zjawiska, procesy mogą ukierunkować rozwój świata, regionu, organizacji, państw i SZ?
- jakie podmioty i siły dominować mogą w przyszłej grze strategicznej? Jakie cele i interesy będą realizować, jakimi strategiami i środkami, czym dysponując?
- jakie dziedziny wzajemnych relacji oraz jakie interakcje organizacji z otoczeniem mogą być najważniejsze?
- jakie wartości, interesy i cele może mieć państwo (RP) w określonej perspektywie w kontekście dynamiki wewnętrznej i zewnętrznej? Jakimi zasobami może dysponować, w jakich uwarunkowaniach?
- **jakie potrzeby w jakich warunkach państwo może/powinno zaspakajać w kontekście wyzwań przyszłości?**

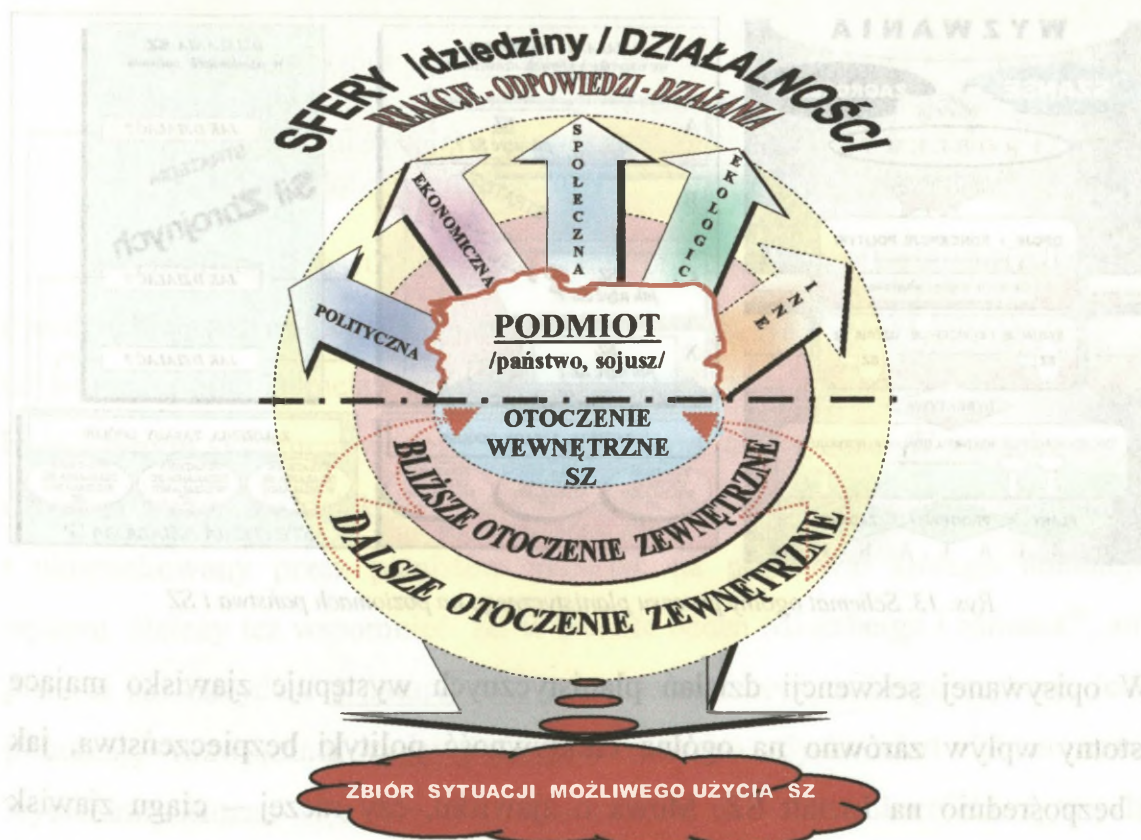
Zidentyfikowany dzięki odpowiedziom na powyższe pytania zbiór prognozowanych potrzeb państwa i warunków ich zaspakajania stanowi materiał wyjściowy do poszukiwania sposobów ich zaspakajania, zasobów i wykonawców. Z punktu widzenia niniejszej pracy, podejmowanej problematyki dotyczącej rozwoju SZ, uwaga zespołu skoncentrowana została nie na pełnym opisie dalszego ciągu sekwencji planowania strategicznego w państwie, lecz na tych jego elementach, które odnoszą się (mogą odnosić się) do badanej kwestii wojskowej. Z ogółu potrzeb państwa oraz koncepcji (idei, zamiarów, strategii) ich zaspakajania, w sposób naturalny dla formułowania *polityki wojskowej* (rys. 11) wyartykułowano więc te, które przewidują, bądź planują użycie sił, środków i sposobów wojskowych w dowolnej dziedzinie funkcjonowania państwa, bez względu na bojowy lub niebojowy charakter zaangażowania SZ²⁸.



Rys. 11. Idea formułowania polityki wojskowej państwa, relacje z innymi dziedzinami polityki

²⁸ Zob. pogląd N. H. Schwarzkopfa: „/.../ najpierw musimy dokładnie zastanowić się, jakie będą interesy Stanów Zjednoczonych ciągu najbliższych dwudziestu lat oraz gdzie i jak będziemy może musieli użyć sił zbrojnych.” w: *Nie trzeba bohatera*, RYTON, Warszawa 1993, s.527 (podr. – zesp.aut.)

Identyfikacja sytuacji możliwego zaangażowania SZ w polityce państwa²⁹ (rys. 12) w warunkach zarówno kryzysu czy wojny, jak i pokoju oraz towarzyszących im, określonych w koncepcjach politycznych, celów użycia SZ, norm, zasad, współwykonawców, a także przydzielonych zasobów – to wszystko stanowi informacyjną podstawę dyrektyw wykonawczych, przekazywanych wojskowym organom planistyczno-dowódczym.

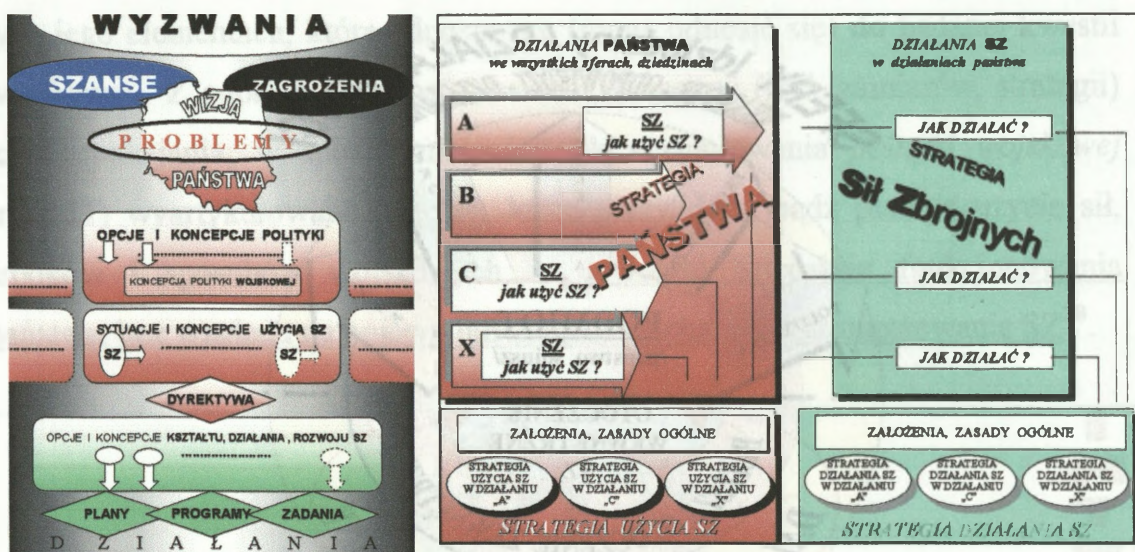


Rys. 12. Idea identyfikacji sytuacji zaangażowania SZ w polityce państwa

²⁹ „Sytuacje możliwego zaangażowania SZ w polityce państwa” postrzegać należy jako względnie zamknięty, uporządkowany zbiór – element doktryny wojskowej państwa, który:

- jest systemem decyzji określającym antycypowane warunki rozwoju sytuacji, prowadzące do ewentualności użycia środków militarnych /w formie działań zbrojnych i niezbrojnych/ dla realizacji celów polityki;
- stanowi podstawę projektowania strategii wojskowej państwa /podmiotu/ - określania celów, zasobów, środków, sposobów i ich dynamicznej kombinacji, składających się na działalność wojskową państwa, w tym strategię użycia SZ /ogólną i w odniesieniu do poszczególnych działań politycznych, kierunków, dziedzin, problemów/;
- wyznacza obszar zastosowań SZ, a stąd - determinuje, ukierunkowuje projektowanie ich kształtu organizacyjno – funkcjonalnego, rozwoju, przygotowania, dyslokacji, zdolności i gotowości do działań;
- normuje projektowanie strategii /koncepcji, planów, programów/ działania SZ w warunkach poszczególnych, antycypowanych sytuacji i koncepcji politycznych;
- normuje planowanie i tworzenie niezbędnych, zewnętrznych warunków realizacji polityki wojskowej państwa.

Wyrażone w dyrektywach koncepcje polityczne winny naświetlać systemowe, wielowymiarowe, dynamiczne tło działań wojskowych, ogólne warunki (polityczne, ekonomiczne, społeczne, prawne i inne) realizacji zadań przez SZ. Informacje te determinują planowanie wojskowe, wyznaczają jego ramy oraz normują i ukierunkowuje je (rys. 13).



Rys. 13. Schemat ogólny procesu planistycznego na poziomach państwa i SZ

W opisywanej sekwencji działań planistycznych występuje zjawisko mające istotny wpływ zarówno na ogólną efektywność polityki bezpieczeństwa, jak i bezpośrednio na kształt SZ. Mowa o zjawisku, czy raczej – ciągu zjawisk redukcji zbioru informacji planistycznej, przyjmowanej jako podstawa dokonywania kolejnych wyborów. Szerszą dyskusję tej kwestii przeprowadzają m.in. R. L. Ackoff³⁰, L. Krzyżanowski³¹ oraz K. Obłój³². Prognozy, jako jedno z dwu źródeł informacji planistycznej, stanowią (szczególnie w dzisiejszych czasach) zbiór bardzo obszerny, ciągle powiększający się m.in. dzięki wzrostowi naszych możliwości poznawczych i interpretacyjnych. W sytuacjach praktycznych ilość elementów dostępnego zbioru prognoz jest coraz częściej tak duża, że przerasta możliwości przetworzenia wszystkich informacji, uwzględniania ich w procesie planistycznym realizowanym z reguły pod presją

³⁰ *Zasady planowania w korporacjach*, PWE, Warszawa 1973.

³¹ *O podstawach kierowania organizacjami inaczej...*, PWE, Warszawa 1999.

³² *Zarządzanie strategiczne*, UW, Warszawa 1987.

czasu³³. W konsekwencji, na wielu szczeblach hierarchicznych, na każdym praktycznie etapie procesu planowania następuje **redukcja zbioru informacji bazowej**. Z całokształtu istniejącej i możliwej do wykorzystania wiedzy, mogącej być podstawą decyzji, planista (zespół) mniej lub bardziej świadomie, mniej lub bardziej odpowiedzialnie **wybiera**:

- **tylę** wiedzy, ile jest w stanie i/lub chce dalej przetwarzać;
- **taką wiedzę**, która jego zdaniem będzie najbardziej użyteczna lub jest najbardziej wartościowa (np. wiarygodna, zweryfikowana, uwzględniana przez innych, ułatwiająca rozwiązanie problemu itp.), według w pełni subiektywnie dobranych kryteriów.

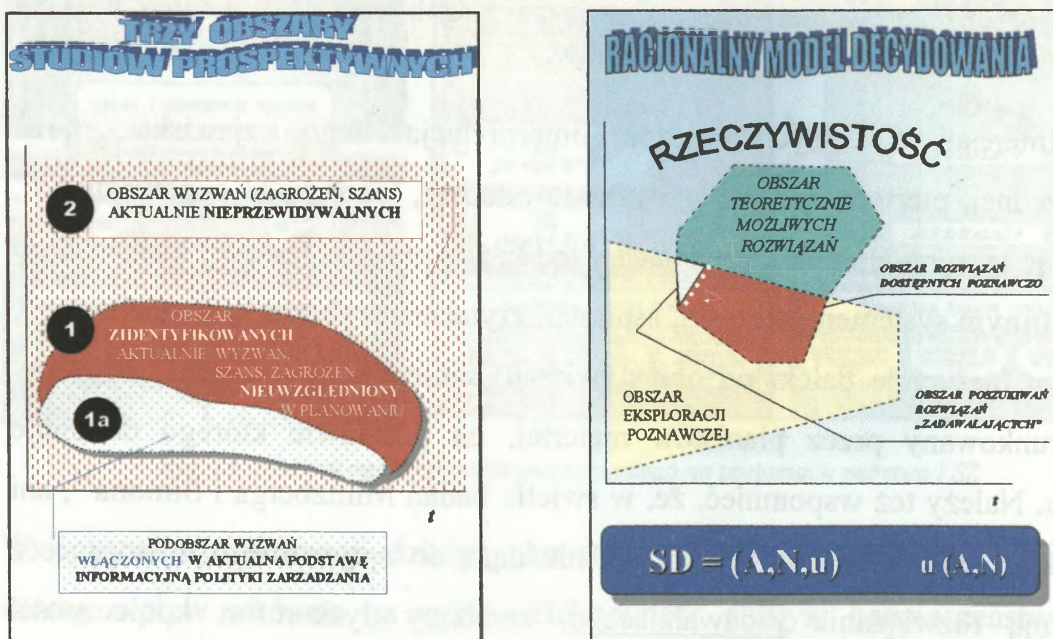
Interesująca, psychologiczna interpretacja tego zjawiska mówi o nadrzędnej, pierwotnej roli paradygmatu planisty, jego „kodu genetycznego”, używając terminu Hamela i Prahalada. Stąd każdy planista (zespół) kierować się będzie **innym** systemem wartości, aspiracji, kryteriów wyboru. W konsekwencji, decydent otrzymuje daleki od obiektywizmu, subiektywnie wyselekcjonowany i ukierunkowany przez planistów materiał, na podstawie którego dokonuje wyboru. Należy też wspomnieć, że, w świetle badań Mintzberga i Simona³⁴, ani planista ani decydent z natury rzeczy nie dążą do optymalnego wyboru, lecz poszukują rozwiązania zadawalającego, znoszący dyskomfort konieczności wybierania. Można więc mówić o nakładaniu się na siebie kilku niekorzystnych, negatywnych w sensie metodologicznym i poznawczym zjawisk: *ograniczoności i stochastycznej wartości prognoz, redukowaniu informacji bazowej planowania, „skażeniu” kulturowym działań planistycznych, minimalizacji poznania*. Suma tych zjawisk, a właściwie ich synergiczny efekt, powodują, że – zgodnie z regułą metodologii – wartość wytworów-racji jest taka i co najwyżej taka, jaka jest wartość przesłanek, na których je oparto. Poniższe schematy (rys. 14) ilustrują opisywane zjawiska, wskazują **rzeczywistą podstawę racjonalnego modelu**

³³ Trzeba przy tym pamiętać o: bardzo zróżnicowanej i z natury ograniczonej wartości materiału prognostycznego oraz atrybucie każdej sekwencyjnej sytuacji decyzyjnej – rozrastaniu się „drzewa wariantów”. Dokonanie dowolnego wyboru w jednej kwestii wyzwala konieczność identyfikowania alternatyw niższego rzędu, następstw wyboru pierwotnego.

³⁴ Szersza interpretacja opisywanego zjawiska oraz cytowanych wyników badań – m.in. w pracach zespołu Katedry Strategii pk. *OPCJA, KAPPA, ADAPTACJA* w zbiorach biblioteki AON.

decydowania, co w obszarze problematyki pracy „przekłada się na rzeczywisty zasięg prognostycznego poszukiwania wyznaczników SZ RP.

Warto uświadomić sobie ilość oraz wielkość tych obszarów poszukiwania wyznaczników SZ w spektrum prognostycznym (dostępnym aktualnej eksploracji poznawczej), których nie włączono do informacyjnych podstaw projektowania SZ, choć było to możliwe (obszary wyróżnione kolorem czerwonym na rysunku poniżej).



Rys. 14. Rzeczywisty zasięg eksploracji prognostycznej w poszukiwaniu wyznaczników SZ

Wytworami procesu planowania strategicznego na poziomie państwa, dotyczącymi SZ, normującymi je oraz determinującymi ich kształt organizacyjny i funkcjonowanie są (powinny być)³⁵:

- ♣ wizja państwa, której elementem jest wyobrażenie o pożądanym SZ, ich roli, misji, funkcjach, zasadach tworzenia, działania i rozwoju;
- ♣ ogólna misja SZ określająca zakres ich społecznej użyteczności, charakter i główne obszary zadań;

³⁵ Na podstawie m.in. D. Hahn, *Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego*, w: „Organizacja i Kierowanie”, 1993, 2, s.24.

- ♣ **polistrategia** (strategia narodowa) wnosząca - obok celów i ogólnej idei-koncepcji funkcjonowania państwa (we wszelkich możliwych stanach) w służbie narodu:
 - koncepcje/strategie³⁶ dziedzinowe (w tym m.in.: **bezpieczeństwa, rozwoju, obronności, wojenną, pokojową, kryzysową**),
 - koncepcje/strategie „narzędziowe” (w tym m.in.: – strategię dyplomacji oraz **strategię wojskową**)³⁷.
 - koncepcje/strategie problemowe, np. **antyterroryzmu**, walki z przestępczością, rozwoju oświaty itp.

Jak wcześniej wskazano, każda ze strategii dziedzinowych, narzędziowych i problemowych państwa może zakładać lub przewidywać wykorzystanie sił, środków, zasobów i sposobów **wojskowych**.

- ♣ **systemy kierownicze i wykonawcze**, z których najistotniejszymi z punktu widzenia wyznaczników SZ są: system **bezpieczeństwa** (z podsystemami: obronności, wojennym, wojskowym) oraz system **kierowania** państwem (z podsystemami odniesionymi do poszczególnych stanów państwa i sytuacji, w tym: wojny, kryzysu bezpieczeństwa, kryzysu państwa). Szczególne znaczenie dla badanej problematyki mają: mechanizmy kierowania i realizacji oraz wielkość, podział i gospodarka zasobami państwa;
- ♣ **unormowania**, formy i mechanizmy oraz struktury **prawne**.

Powyższe produkty planowania państwa i jego polityki w sposób oczywisty stanowią **normujące wyznaczniki cech i własności sił zbrojnych**. Każdy z możliwych typów, rodzajów, charakterów strategii wybranej do realizacji przez kierownictwo polityczne państwa implikuje przecież **inne pożądane/konieczne zdolności narzędzi wykonawczych**. Każda z możliwych wizja państwa czy strategia jego rozwoju, pociąga za sobą **inne misje, funkcje, zadania SZ, inny ich kształt, wyposażenie, zdolności**. Każda też koncepcja

³⁶ Stosowane jest też określenie „linie polityki”. Zob. np. A. Beaufre, *Strategia działania*, MON, SG WP, Warszawa 1971.

³⁷ Wyliczenie poszczególnych strategii ma charakter nieuporządkowany, nieukazujący kryteriów wyróżnienia ani relacji między nimi. Szerzej o tej kwestii m.in. w: C. Rutkowski, *Prakseologiczne aspekty strategii wojskowej*, AON, Warszawa 1998. Również stosowane określenie „strategia” nie jest jednoznaczne wobec zróżnicowanych podejść definicyjnych. W systemie pojęciowo-znaczeniowym stosowanym i postulowanym przez zespół Katedry Strategii właściwym określeniem były by odpowiednio: *polidoktryna państwa, doktryna bezpieczeństwa, wojskowa* itp.

rozwiązania określonego problemu (np. reformy SZ, zwalczania terroryzmu itp.) wymaga **innych** zdolności kierowniczych i wykonawczych, innych SZ.

Warto, trzeba przy tej okazji uświadomić konsekwencje :

- ♣ **BRAKU WIZJI PAŃSTWA**, jej zdeformowania albo też **błędności**;
- ♣ **braku** jasno określonych, konkretnych, **strategii** domen, strategii narzędzi, rozwiązywania problemów itp., lub ich błędności metodologicznej, ewentualnie merytorycznej;
- ♣ **braku** lub **błędności** zorganizowania **systemów kierowniczych i wykonawczych** oraz ustalonych **mechanizmów i procedur** funkcjonowania państwa;
- ♣ **braku** lub błędności **regulacji prawno-ustrojowych**;
- ♣ **nieadekwatności, niespójności** poszczególnych wytworów planowania strategicznego – **podstaw funkcjonowania państwa**;
- ♣ **nieadekwatności** przyjętych rozwiązań **do rzeczywistych zmian w otoczeniu**;
- ♣ **nieskuteczności** i/lub **nieefektywności** przyjętych rozwiązań **w regulowaniu stosunków z otoczeniem**.

Konsekwencje powyższych zjawisk będą miały charakter ogólnosystemowy, w tym – w sposób bezpośredni rzutować będą na badaną problematykę. Wspomniano o tym we *Wprowadzeniu*. O ile błędy popełnione w toku planowania operacyjnego, choć mogą przynieść katastrofalne następstwa, to jednak są możliwe do naprawienia w ramach kontroli, weryfikacji planów, w toku ćwiczeń, mają charakter optymalizacyjny, o tyle błędy zaniechania, błędy w fundamentalnych rozstrzygnięciach polityczno-strategicznych, spowodują konsekwencje nieodwracalne, są błędami **racji stanu**.

W ujęciu logiczno-pragmatycznym zespół nie widzi potrzeby opisywania i uzasadniania następstw np. braku wizji czy strategii państwa albo też jej nieadekwatności do innych rozwiązań, wyzwań, potrzeb lub otoczenia, dla racjonalności procesu projektowania SZ, wartości wytworów tego procesu. Sytuacja taka, jako **nielogiczna, nieracjonalna i niedopuszczalna** nie jest przedmiotem naszych badań ³⁸.

³⁸ Założenie powyższe absolutnie nie znosi jednak potrzeby prowadzenia takich badań. Wprost przeciwnie, praktyka i historia podpowiadają, że opisywana sytuacja często jest elementem

Przedstawione wytwory planowania strategicznego na szczeblu państwa³⁹ stanowiąc bogate i dobrze określone źródło wyznaczników organizacyjnych (w tym – kształtu i zdolności SZ), są jednocześnie podstawą kontynuacji procesu planistycznego (szerzej – zarządzania) na niższych szczeblach strukturalnych. Dyrektywa dla SZ, rozporządzenia, zarządzenia i inne formy zadaniowe uruchamiają planowanie wewnętrzzwojskowe⁴⁰. Graficzne odwzorowanie tych procesów (przedstawione w konkretyzacji nr 2a) ilustruje ich finalny charakter w systemowym procesie kształtowania modelu/wzorca SZ. Na poziomie (w obszarze) planowania wewnętrzzwojskowego powtarza się cykl-sekwencja pytań: *do czego dążyć?, co osiągnąć?, co i jak robić, by to osiągnąć?* Kierownictwo SZ, realizując „swoj” proces planowania strategicznego, wytwarza podobne do państwowych, pochodne od nich produkty końcowe:⁴¹ *wizję, strategię, wzorce i zasady, struktury kierownicze i wykonawcze oraz regulacje prawnoorganizacyjne*. Wszystkie te elementy w sposób bezpośredni wyznaczają pożądane cechy i własności SZ. Na szczególną uwagę, ze względu na rzeczywisty stan praktyki organizacyjnej oraz relatywną „nowość”, zasługuje *strategia SZ*.

„Strategia sił zbrojnych” jest interpretowana (w jednym z możliwych jej znaczeń) jako *strategia organizacji*. Poniższe schematy (rys. 15) ilustrują kryteria wyodrębnienia tego znaczenia strategii oraz relacje z innymi znaczeniami idesygnatami. *Strategia SZ* jest strategią *podmiotową*, wyodrębnioną ze względu na „właściciela” (*czyja strategia?*).

SZ traktowane są jako *strategiczna jednostka organizacyjna państwa*⁴². *Strategia SZ* w ujęciu systemowym jest pochodną strategii podmiotu

rzeczywistości politycznej, organizacyjnej. Nie wdając się w oceny polityczne, Polska, polskie SZ nie są tu wyjątkiem. Problem praktyczny istnieje i wyznacza konieczność jego rozwiązywania także, a może najpierw, właśnie na gruncie badań naukowych.

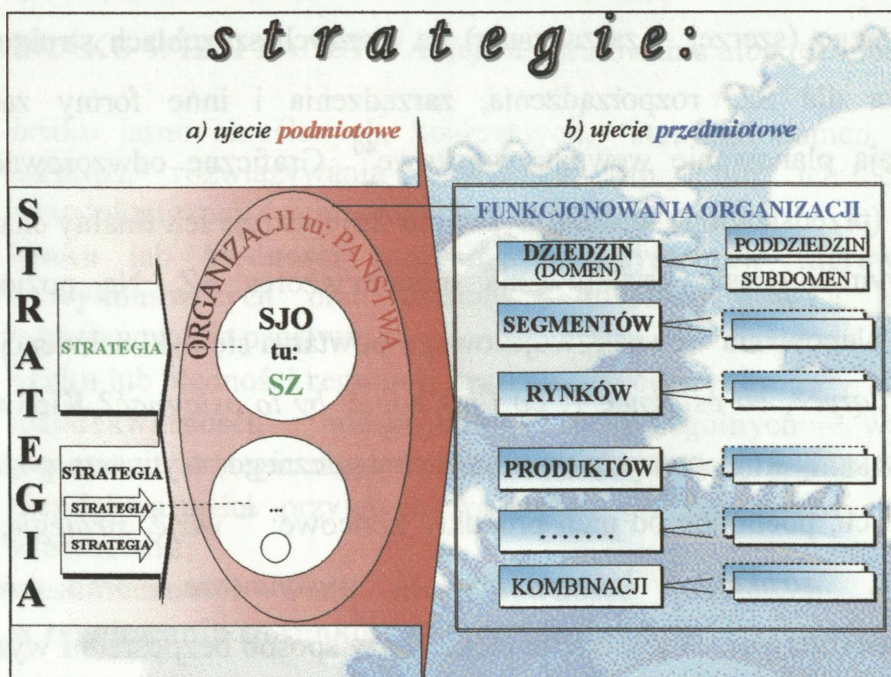
³⁹ Planowanie to obejmuje, co oczywiste, wszelkie kwestie sojusznicze, koalicyjne, które traktuje się jako elementy polityki narodowej, państwowej. Dlatego też nie wydziela się ich z ogólnego nurtu refleksji.

⁴⁰ Jest to uproszczenie, jako że SZ uczestniczą w planowaniu na szczeblu politycznym, a nawet często inicjują ten proces. Szerzej o tej kwestii m.in. w: *Strategia*. MCDP 1-1, cyt.wyd.

⁴¹ Wyjątkiem jest *misja*, którą SZ otrzymują w aktach prawnych wyższego rzędu. Wewnątrz SZ misja podlega jednak konkretyzacji oraz interpretacji. Proces planistyczny prowadzi natomiast do jej operacjonalizacji.

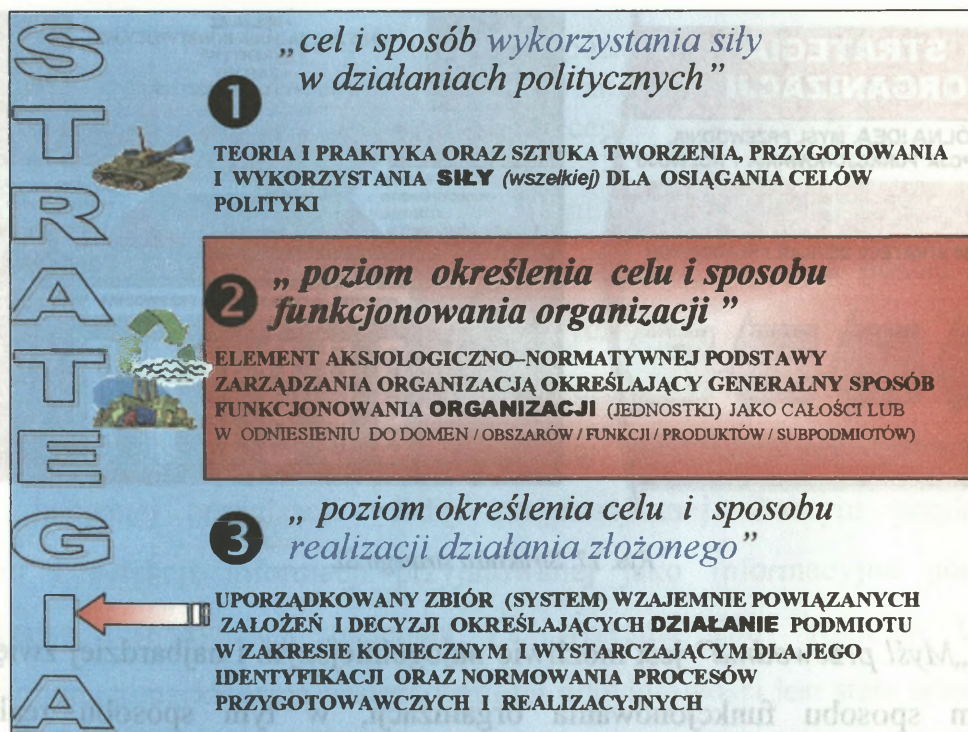
⁴² W teorii biznesu stosowane jest pojęcie *strategiczna jednostka biznesu (SJB)*.

nadrzędnego, tu – strategii państwa (narodowej). Strukturalizacja kategorii *strategia SZ (organizacji)* może być realizowana w kontekście dziedzin, funkcji, zadań, produktów itp.



Rys. 15. Strategia SZ na tle strategii podmiotowych i przedmiotowych

W innym ujęciu, na tle trzech, najbardziej dziś rozpowszechnionych znaczeń nadawanych strategii, *strategia SZ* jest *poziomem określenia celu i sposobu funkcjonowania organizacji, elementem aksjologiczno-normatywnej podstawy zarządzania organizacją, określającym generalny sposób funkcjonowania organizacji (jednostki) jako całości lub w odniesieniu do domen / obszarów / funkcji / produktów / subpodmiotów*. Taka interpretacja czyni możliwymi wtórne wobec niej rozpatrywanie obydwu innych ujęć wskazanych na schemacie (rys. 16) tj: kwestii użycia siły (wszelkiej, w tym militarnej) oraz koncepcji realizacji dowolnych działań w ramach funkcjonowania organizacji.



Rys. 16. Trzy znaczenia strategii

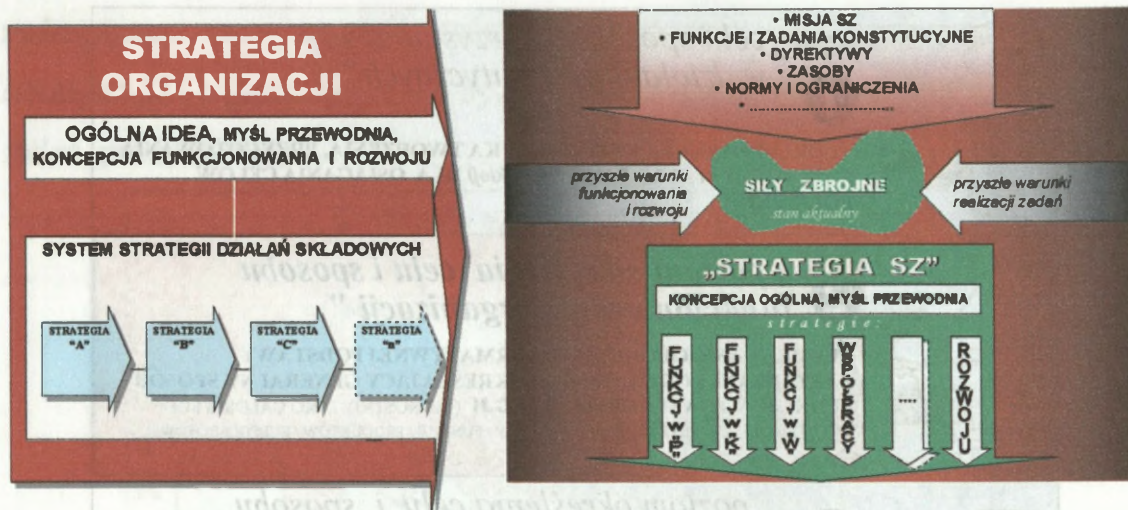
Strategia Sił Zbrojnych opisuje więc w powyższym ujęciu wybrany (wewnątrz SZ) do realizacji generalny sposób:

- realizacji *misji*;
- zmierzania ku *wizji*;
- osiagania *celów*, realizacji powierzonych *zadań*, *funkcji*;
- rozwiązywania *problemów* w zakresie kompetencji i działania;
- realizacji *rozwoju* organizacji;
- organizacji *kierowania (dowodzenia)* oraz *wykonawstwa*;
- tworzenia, pozyskiwania, podziału i wykorzystania *zasobów*;

Oprócz *sposobu*, strategia ta:

- zawiera podstawowe *założenia* merytoryczne i metodologiczne przyjęte w procesie jej sformułowania;
- stanowi określone: *normy*, *zasady*, *reguły* i *ogólne standardy* działania.

Ideę struktury treściowej prezentuje poniższy rysunek (rys. 17).



Rys. 17. Struktura strategii SZ

„Myśl przewodnia” jest możliwie najogólniejszym i najbardziej związłym zapisem sposobu funkcjonowania organizacji, w tym sposobu realizacji wyliczonych powyżej elementów (misji, wizji, celów, poszczególnych zadań, problemów itd.).

„System działań składowych” może być generowany i strukturalizowany przy zastosowaniu wielu kryteriów. Wyróżnikami mogą być m.in.: stany państwa – *działania SZ w pokoju / kryzysie / wojnie*; funkcje SZ – *ochrona / obrona*; obszary lub kierunki działań – *wewnątrz / zewnątrz, na obszarze NATO / poza nim*; charakter działań – *bojowe / niebojowe* itp.

Każdy, przyjęty w SZ wybór w zakresie myśli przewodniej oraz systemu działań składowych, a także norm, zasad, zasobów, struktur, mechanizmów i regulacji prawno-organizacyjnych wnosi określony, niepowtarzalny zbiór pożądanych cech i własności armii jako całości oraz jej elementów strukturalnych (np. RSZ) i funkcjonalnych (np. rozpoznanie, dowodzenie). Każdy inny wybór lub modyfikacja poprzedniego – wyznaczają inny zbiór oczekiwań w stosunku do kształtu i zdolności SZ.

Postrzegana w powyższy sposób *strategia SZ* wnosi dwa obszary wyznaczników cech i własności armii:

- ♣ wyznaczniki zadaniowe - aktualne i przewidywane dziś misje, cele i zadania SZ oraz możliwe (prognozowane) warunki ich realizacji, przyjęte do realizacji koncepcje wykonawcze;

- ♣ wyznaczniki **konstytutywne**⁴³ (ponad- i pozazadaniowe) - aktualne i dziś przewidywane wymogi systemowe i wewnątrzorganizacyjne oraz możliwe warunki funkcjonowania i rozwoju SZ, koncepcje wykonawcze.

Powyższe, wewnątrzwojskowe wyznaczniki SZ, wyprowadzone z decyzji nadrzędnych i adekwatne do tych decyzji, kształtują końcowa postać zbioru determinantów opartych na podejściu prognostycznym.

Pozostaje ponowić wskazane już zastrzeżenie, w myśl którego w żadnej organizacji, nigdy informacyjne podstawy jej funkcjonowania nie włączają pełnej dostępnej organizacji wiedzy prognostycznej. Dobrym przykładem redukcji i selekcji informacji przyjmowanej jako informacyjna podstawa zarządzania jest sytuacja zaistniała 11. września 2001 roku w USA⁴⁴. Nieuniknioną konsekwencją-następstwem tej prawidłowości jest stałe ryzyko nie uwzględniania w podstawach informacyjnych tej wiedzy prognostycznej, która w praktyce może okazać się życiowo, krytycznie ważna.

W każdej też organizacji elementem kultury jest – przypomina się to - „kod genetyczny” i „paradygmat myślowy” jej menadżerów, kierowników i planistów. Konsekwencje tych zjawisk wyjaśniono we wcześniejszych fragmentach pracy.

Podsumowując niniejsza refleksję nad prognostycznymi wyznacznikami SZ należy stwierdzić, że najsłabszymi ogniwami w procesie ich identyfikacji są: „słabość” wiedzy o wyzwaniach przyszłości, „słabość” metodologii i praktyki⁴⁵ kształtowania informacyjnych podstaw zarządzania organizacją, w tym – projektowania jej kształtu i zdolności w warunkach ograniczonej ilościowo i jakościowo wiedzy o przyszłości.

⁴³ Związane z konstytutywnymi determinantami SZ jako elementu państwa oraz jako organizacji.

⁴⁴ Szerszą interpretację problemu przedstawia C. Rutkowski w: *Myśląc o bezpieczeństwie ...*, cyt. praca.

⁴⁵ Źródła tej słabości umiejscowić można tak w naturze ludzi i organizacji, jak i w ograniczoności instrumentarium poznawczego, prognostycznego.

1.2. Wyznaczniki SZ wyprowadzone z obszaru wiedzy pozaprognostycznej

O ile w poprzednim punkcie jako bezpośredni wyznacznik pożądanych cech SZ rozpatrywano koncepcje użycia i działania SZ, ich zadania oraz warunki realizacji identyfikowane na podstawie **studiów prospektywnych**, o tyle w niniejszym podrozdziale kontynuacja takiego podejścia jest niemożliwa. Nie ma *wiedzy pozaprognostycznej* mogącej być podstawą formułowania konkretnych koncepcji politycznych lub operacyjnych, planowania i programowania oraz budżetowania kampanii czy operacji wojskowych.

Obszar aktualnie niedostępny dla eksploracji poznawczej jest jednak bardzo istotny z punktu widzenia refleksji nad przyszłością SZ. Jest on generatorem wielu wyznaczników cech i własności SZ oraz ich zadań rozwojowych. Wyznaczniki pochodzące z tego obszaru mają jednak charakter inny niż wyznaczniki prognostyczne. Punktem wyjścia do ich identyfikacji jest **świadomość istnienia obszaru rzeczywistości współcześnie niepoznawalnej, w której jednak zachodzą procesy, zjawiska, zdarzenia mogące w każdej chwili przejawiać się w formie postrzegalnej, zakłócić funkcjonowanie organizacji z prawdopodobieństwem wielokrotnie większym niż zjawiska prognozowane.**

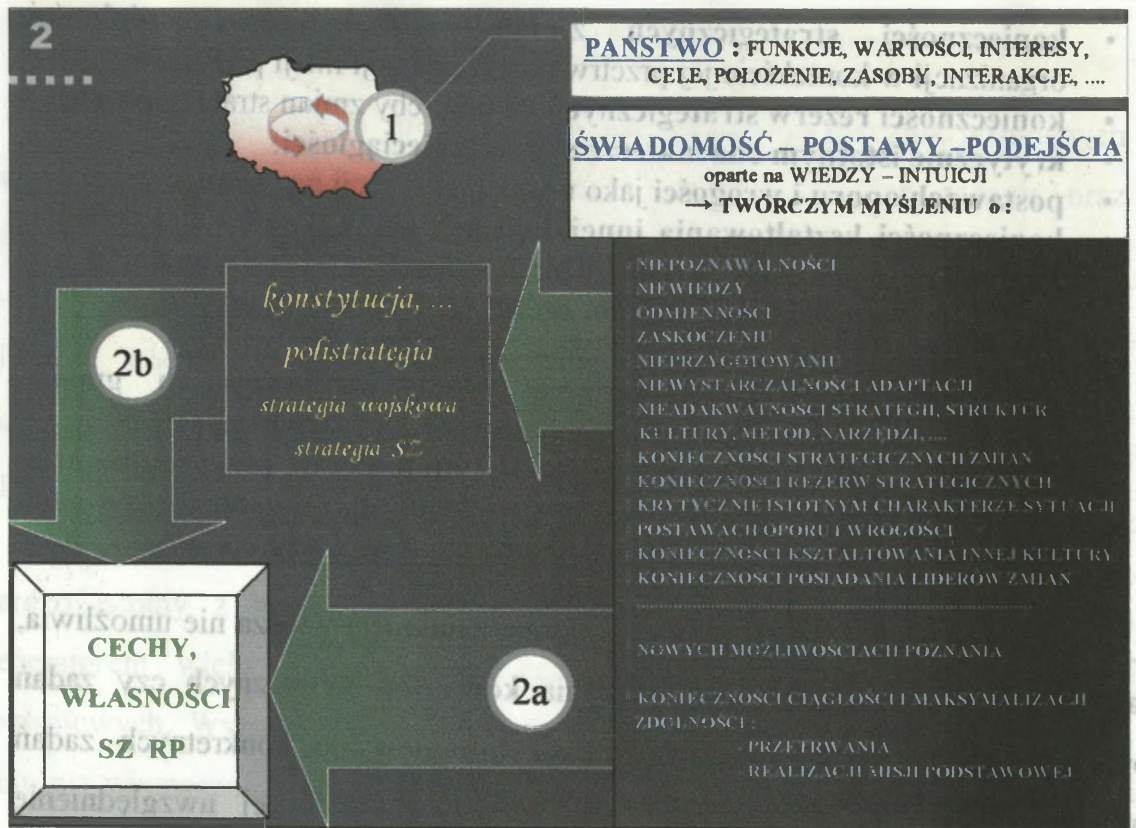
Świadomość istnienia tego obszaru pozwala z kolei – przy wykorzystaniu metod, technik i heurystyk twórczego myślenia – na skonkretyzowanie dość obszernego zbioru następstw - *przesłanek pożądanych / koniecznych cech i własności* organizacji (SZ) jako całości, oraz poszczególnych jej elementów strukturalnych i funkcjonalnych. Źródłem generowania tych cech będzie nasza wiedza o:

- **niepoznawalności** obszaru pozaprognostycznego;
- **niewiedzy** towarzyszącej każdemu naszemu działaniu;
- **odmienności** zjawisk, procesów rzeczywistych od prognozowanych;
- **zaskoczeniu** jako ciągłym atrybucie funkcjonowania organizacji;
- **nieprzygotowaniu** organizacji do funkcjonowania w warunkach pozaprognostycznych;
- **niewystarczalności adaptacji** wobec wyzwań nie objętych przewidywaniem;
- **nieadakwatności strategii, struktur, kultury, metod, narzędzi** do potrzeb podejmowania wyzwań pozaprognostycznych;

- konieczności strategicznych zmian jako koniecznej zdolności organizacji w kontekście jej przetrwania i realizacji misji podstawowej;
- konieczności rezerw strategicznych na potrzeby zmian strategicznych;
- krytycznie istotnym charakterze sytuacji nieciągłości;
- postawach oporu i wrogości jako normalnej reakcji na zmiany;
- konieczności kształtowania innej kultury, kultury woli i chęci zmian, kultury szans, przedsiębiorczości i kreatywności, antykonformizmu;
- konieczności posiadania liderów zmian wartych każdej płacy;
-
- nowych możliwościach poznania ciągle przesuwających granice eksploracji poznawczej, ale też granice świadomej niewiedzy;
- konieczności ciągłości i maksymalizacji zdolności do przetrwania oraz realizacji misji podstawowej bez względu na prognostyczny bądź pozaprogностyczny charakter wydarzeń, zmian w otoczeniu.

Ta, zaskakująco bogata, choć wcale nie zamknięta wiedza nie umożliwia, jak wcześniej stwierdzono, formułowania koncepcji politycznych czy zadań operacyjnych dla SZ. Umożliwia jednak formułowanie konkretnych zadań projektowych oraz zadań rozwojowych państwa i SZ. Jej uwzględnienie w poszukiwanym zbiorze cech i własności SZ następuje dwiema drogami: przez bezpośrednie wnioskowanie (kierunek 2a na rysunku poniżej), „przetwarzanie” uzyskanej wiedzy wprost na pożądane cechy i własności organizacji (SZ) oraz drogą pośrednią, poprzez implementację wiedzy pozaprogностycznej w nadrzędnych rozwiązaniach systemowych – w aktach prawnych, doktrynach oraz planach funkcjonowania i rozwoju struktur nadrzędnych (kierunek 2b na rysunku 18).

Powtórzyć należy przy tym zastrzeżenie poczynione w odniesieniu do prognostycznej podstawy projektowania i zarządzania: od nas samych zależy ile i którą wiedzę włączymy do tej podstawy, w jakim stopniu i jak wykorzystamy rezultaty twórczego myślenia. W tym obszarze nie przestają funkcjonować „kody genetyczne” menadżerów oraz kierownicze, organizacyjne paradygmaty myślowe. Tu również w praktyce decyzyjnej przejawiają się ludzkie słabości – poszukiwanie wiedzy najbliższej, minimalizacja wysiłku, upraszczanie złożoności, itp.

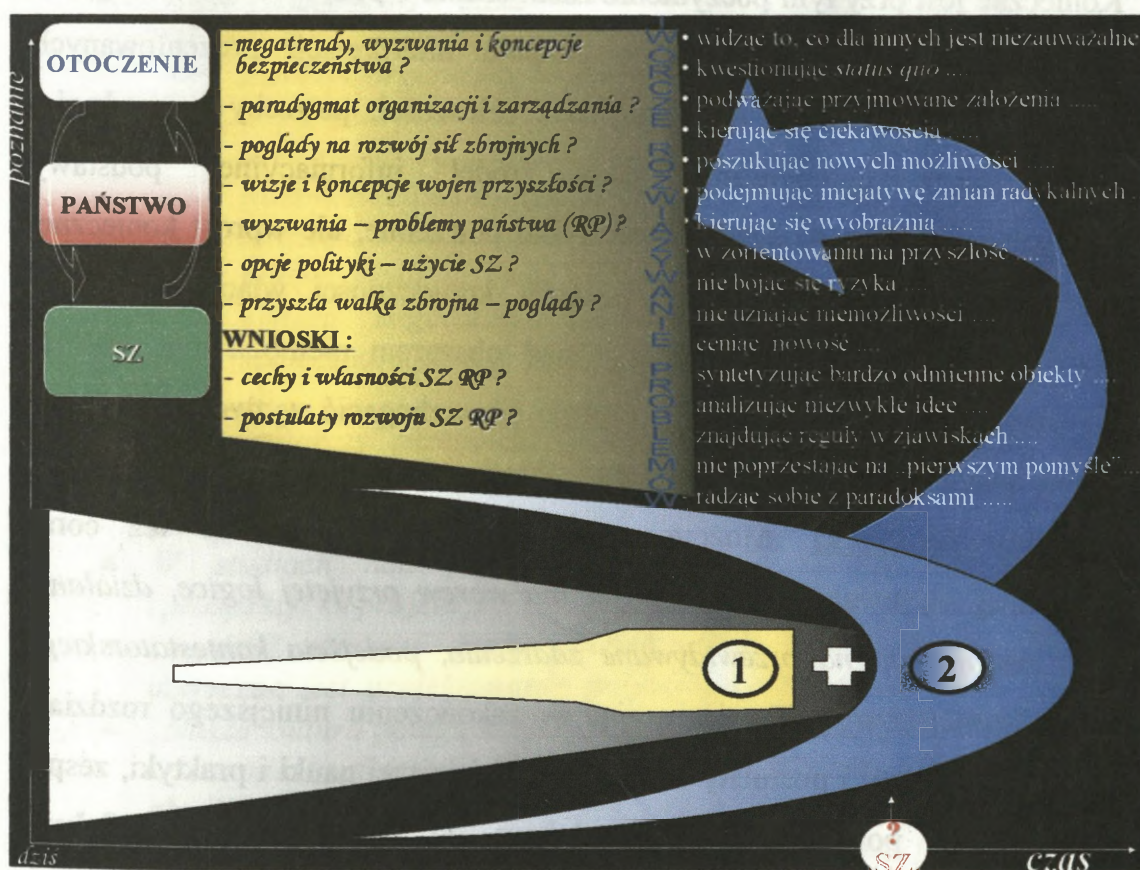


Rys. 18. Wyznaczniki SZ – konkretyzacja 2b.

Powyższe rezultaty pracy, odniesione kolejno do obydwu uwzględnionych obszarów badań (punkty A i B), wymagają ich połączenia, umożliwiającego wyjawienie wzajemnych związków oraz uzyskanie efektu synergicznego.

Przyjęta koncepcja badań, uwzględniając specyficzny charakter wiedzy pozaprognostycznej oraz sposoby jej pozyskiwania, ukierunkowała podejście zespołu na uzupełnianie, wzbogacanie wiedzy – wytworu przewidywania, prognozowania, wytworami twórczej refleksji nad uświadomionym wpływem na organizację wyzwań związanych z ograniczonością naszego aktualnego poznania. Każdą więc grupę wyznaczników SZ badaną w ramach procedury prognostycznej, przedstawionej w konkretyzacji 1a (normy, koncepcje, zadania i warunki identyfikowane na poziomach państwowym i wewnątrzwojskowym), w końcowym etapie badań uzupełniano wnioskami z eksploracji obszaru pozaprognostycznego, zgodnie z ideą przedstawioną na schemacie poniżej (rys. 19)⁴⁶.

⁴⁶ Wnioski te wyróżniono w poszczególnych podrozdziałach opracowania.



Rys. 19. Wyznaczniki SZ – 2a i 2b, obszary koncentracji

Rozwiązania podejmowanych w pracy wybranych problemów „ścieżki prognostycznej”, których rozwiązanie pozwoliło na identyfikację grup wyznaczników kształtu SZ pożądaných w kontekście wyzwań przyszłości, stanowiły więc jednocześnie osnowę refleksji pozaprognostycznej. Odpowiedź na każde z poniższych pytań zawiera w niniejszym opracowaniu wyniki badań zespołu nad obydwoma obszarami .

- megatrendy, wyzwania i koncepcje bezpieczeństwa ? (konkretyzacja 2a+2b=);
- paradygmat organizacji i zarządzania ? (konkretyzacja 2a+2b=);
- poglądy na rozwój sił zbrojnych ? (konkretyzacja 2a+2b=);
- wizje i koncepcje wojen przyszłości ? (konkretyzacja 2a+2b=);
- wyzwania – problemy państwa (RP) ? (konkretyzacja 2a+2b=);
- opcje polityki – użycie SZ ? (konkretyzacja 2a+2b=);
- przyszła walka zbrojna – poglądy ? (konkretyzacja 2a+2b=).

Konieczne jest przy tym poczynienie zastrzeżenia o podstawowym znaczeniu dla właściwej, zgodnej z zamiarem zespołu interpretacji prezentowanych wyników badań: absolutnie nie neguje się celowości, potrzeby i zasadności przewidywania, prognozowania jako źródeł informacyjnej podstawy projektowania SZ. Jest to działanie nie tylko potrzebne, ale wprost konieczne. Wkładem zespołu jest twierdzenie-postulat konieczności włączenia do tej podstawy rezultatów twórczej refleksji nad obszarem niemożliwym dziś do prognozowania. Wiedzę naukową postuluje się wzbogacić wytworami intuicji, myślenia asocjacyjnego, odkrywczego. *Wiedzę* jako podstawę zarządzania zastępujemy *madrością*. Możemy w ten sposób zrealizować też coraz powszechniej wysuwane postulaty *myślenia wbrew przyjętej logice, działania zamiast reagowania na przewidywane zdarzenia, podejścia kontestatorskiego i nonkonformistycznego*. Zamieszczając w zakończeniu niniejszego rozdziału poniższe opinie, tezy i postulaty autorytetów dzisiejszej nauki i praktyki, zespół chce wzbudzić powszechniejszą i głębszą od dotychczasowej refleksję, ukierunkowaną właśnie na kontestację istniejących rozwiązań, poglądów i postaw, na poszukiwanie i tworzenie wiedzy, która da nam większą szansę uczestnictwa i sukcesu w marszu-wyścigu ku przyszłości.

- ♣ „*nigdy niczego nie odkryłem dzięki racjonalnemu myśleniu...*”⁴⁷
- ♣ „*...musimy stale poszukiwać nowej, lepszej wiedzy, ale też musimy pamiętać, że stale będą w niej luki*”⁴⁸
- ♣ „*80 % Amerykanów uważa, że w perspektywie kilku lat o przewadze konkurencyjnej będzie stanowiła jakość. Tymczasem ponad połowa Japończyków twierdzi, że będzie to umiejętność kreowania całkowicie nowych produktów i obszarów działalności. /.../ Kto wygra bój o jutro...?*”⁴⁹
- ♣ „*Tworzenie wyobrażenia o przyszłości wymaga czegoś więcej niż efektywności w prognozowaniu rozwoju technologicznego oraz w planowaniu scenariuszy rozwoju trendów. Cel konkurowania o wyobrażenie przyszłości nie polega na stworzeniu „planów awaryjnych” wokół kilku „najbardziej prawdopodobnych” scenariuszy. Firma musi umieć stać się inna!*”⁵⁰

⁴⁷ A.Einstein, za: M. Buckingham, C. Coffman, *Po pierwsze – złam wszelkie zasady*, MT Biznes, 2002. (wyróżnienia – zesp.aut.)

⁴⁸ Donald H. Rumsfeld, *Wstęp do QDR 2001 Report*, www.defenslnk

⁴⁹ G.Hamel, C.K.Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, cyt.wyd.

⁵⁰ Tamże.

- ♣ „Każda organizacja musi wbudować w swą strukturę **zarządzanie zmianą**:
 - stworzyć organizacyjne kwestionowanie wszystkiego, co robi;
 - co parę lat podważać każdy proces, produkt i strategię;
 - odrzucać to, co ustalone, znane, wygodne;
 - systematycznie tworzyć nowość;
 - zmieniać wymagania dotyczące wiedzy i umiejętności;
 - **burzyć, destabilizować i dezorganizować społeczność**;
 - kultura organizacji pokapitalistycznej musi przewyższać społeczność, dominować nad nią.”⁵¹

- ♣ „Nie wystarczy przepowiadać co się stanie. Firmy, które kreują przyszłość to buntownicy, to wywrotowcy! Te firmy pełne są ludzi, którzy **łamią zasady, zapominają o przeszłości!**”⁵²
- ♣ *W studiach nad przyszłością trzeba odchodzić od predykcji i prospekcji ku projekcji*”⁵³
- ♣ „**bardziej uczciwe, lepsze intelektualnie, a także – bardziej użyteczne jest projektowanie przyszłości niż jej przewidywanie**”⁵⁴
- ♣ „Nasza kultura polega na stawianiu sobie pytania „**dlaczego by nie ...**” zamiast „dlaczego tak”. **Zrewidujmy obszary, które dotychczas określaliśmy jako „poza zakresem zmian**”⁵⁵
- ♣ *każdy, kto wierzy w to, „że tak już jest”, każdy, kto jest zbyt leniwy, żeby zapytać: „dlaczego nie może być inaczej” - nigdy nie zobaczy przyszłości!*”⁵⁶
- ♣ „podczas gdy Japonia przepętniona jest świadomością przyszłości, a Ameryka koncentruje się na „**tu i teraz**”, Europa wciąż zorientowana jest na **przeszłość ...**”⁵⁷
- ♣ „Organizacja ucząca się jest miejscem, gdzie ludzie **odkrywają** ciągle na nowo, w jaki sposób **tworzą** otaczającą ich rzeczywistość i jak mogą ją zmieniać”⁵⁸
- ♣ „**Miej odwagę być INNYM. Miej odwagę wprowadzać ZMIANY. Bez tego nigdy nie odniesiecie prawdziwego sukcesu jako liderzy lub menedżerowie!**”⁵⁹

W kolejnych rozdziałach pracy zespół identyfikuje konkretne wyznaczniki cech i zdolności SZ w kontekście wyzwań przyszłości, eksplorując pełne spektrum zarysowanych powyżej obszarów.

⁵¹ P. Drucker, *Spółczesność pokapitalistyczna*, cyt.wyd.

⁵² G. Hamel, C.K.Prahalad, cyt.wyd.

⁵³ L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej:...*, PWN, Warszawa 1999.

⁵⁴ J. Niżnik, *Czy warto myśleć o przyszłości?*, w: PAN: Komitet Prognoz „Polska w XXI wieku”, 1996.

⁵⁵ R. Mc Callum, Dyrektor strategiczny Grupa Virgin, za B. Wawrzyniak, *Odnawianie...*, cyt.wyd.

⁵⁶ G. Hamel, C.K.Prahalad, cyt.wyd.

⁵⁷ A. Toffler, *Zmiana władzy*, Zysk i S-ka, Poznań 2003.

⁵⁸ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, DW ABC, Warszawa 1998.

⁵⁹ Pacetta F., Gittness R., *Przestań narzekać, zacznij działać*, AKADE, 2002.

ROZDZIAŁ 2.

WYZWANIA I PROBLEMY BEZPIECZEŃSTWA RP – SPECTRUM FUNKCJI, ZADAŃ I WYMOGÓW SZ

Celem tego rozdziału jest dokonanie identyfikacji zbioru cech i własności sił zbrojnych opisanych na zbiorze pożądanych zdolności do działania państwa w warunkach wyzwań, zagrożeń i szans pierwszej połowy XXI wieku. Zbiór wyodrębnionych w tej części wymogów stanowić ma podstawę do wskazania pożądanych kierunków rozwoju sił zbrojnych RP w nadchodzących latach.

2.1. Wprowadzenie. Elementy koncepcji rozwiązania problemu

Funkcjonujący w przekonaniu znacznej części społeczeństwa obraz sił zbrojnych „stojących z bronią u nogi” i oczekujących na atak potencjalnego przeciwnika, w kręgach specjalistów zajmujących się bezpieczeństwem i obronnością państwa dawno już utracił jakąkolwiek wartość. Nie zmienia to jednak faktu, że nawet we wspomnianych kręgach rolę sił zbrojnych w państwie, ich misję, społeczne posłannictwo w dalszym ciągu postrzega się dość tradycyjnie, żeby nie powiedzieć w sposób wręcz wsteczny. Dla wielu polityków nowoczesna armia to taka, która potrafi realizować różnorakie misje wynikające ze zobowiązań sojuszniczych czy wspólnotowych, prowadzić tradycyjne i także względnie nowoczesne działania, zarówno w kraju jak i poza jego granicami, posługując się w tym celu w miarę nowoczesnym wyposażeniem i uzbrojeniem. Problem jednak w tym, że taka armia, dążąc do względnej „kompatybilności” sprzętowej z innymi armiami NATO, starając się osiągnąć interoperacyjność, słowem dążąc do uzyskania statusu w pełni przystosowanego do standardów Sojuszu ogniwa, w istocie dąży do osiągnięcia stanu gotowości i zdolności sił zbrojnych do realizacji celów i zadań wynikających z bieżących i co najwyżej krótkoterminowych celów. W żadnym wypadku bieżący kurs polskiej polityki wojskowej nie odzwierciedla choćby wąskiego spektrum problemów, z którymi przyjdzie naszemu państwu borykać się w przyszłości. Co więcej, przedmiotowe działania skazują nas właściwie na pełną zależność od spełnienia swoich zobowiązań przez sojuszników, nie tworząc w zasadzie warunków

samodzielnego funkcjonowania państwa i jego sił zbrojnych (na wypadek np. nieistnienia w przyszłości Sojuszu, braku zdolności politycznej, ekonomicznej czy innej do realizacji swoich zobowiązań). Wydaje się, że przyjęta orientacja rozwojowa narodowych sił zbrojnych z góry skazuje je na spełnianie roli outsidera (w porównaniu z armiami innych państw świata) w wyścigu o zapewnienie bezpieczeństwa, o odgrywanie istotnej roli w toczących się gruntownych przeobrażeniach politycznych, ekonomicznych, społecznych, technologicznych i innych w świecie XXI wieku.

Tymczasem w państwach kreślących bardzo realistyczne ścieżki swojego rozwoju, problematyka kształtowania tego uniwersalnego narzędzia pod kątem wyzwań i problemów przyszłości, nabrała zdecydowanie bardziej odważnego charakteru. W Stanach Zjednoczonych, Rosji, Francji czy Wielkiej Brytanii dostrzega się w sposób wyraźny potrzebę przygotowania sił zbrojnych do realizacji nowych, całkowicie odmiennych misji i zadań w przyszłości. Względnie szerokie spektrum owych misji, opartych o gruntowne analizy prognozowanych i projektowanych warunków funkcjonowania państwa, nakładają na siły zbrojne obowiązek poszukiwania zupełnie nowych, odmiennych od dotychczasowych metod, form i zasad działania. Poszukuje się przy tym zwłaszcza nowych narzędzi, którymi siły te będą posługiwać się w przyszłości. Kreśli się strategie użycia tych sił w działaniach, które jeszcze niedawno nie tylko nie mieściły się w obrębie klasycznych funkcji sił zbrojnych, ale w ogóle nie były domeną żadnych służb w państwie. Niewątpliwie ilość i jakość zachodzących, ale zwłaszcza prognozowanych zmian w otoczeniu państwa XXI wieku potrzeby takie potwierdza. Wyobraźnia ludzka nie zna przecież żadnych ograniczeń, a nadchodząca era wiedzy powoduje tak gruntowne przeobrażenia w sferze choćby rozwoju technologii, że klasyczne podejście do problematyki sił zbrojnych od dawna już nie wystarcza.

Potrzeba dokonania identyfikacji pożądaných z punktu widzenia tendencji rozwojowych świata XXI wieku cech i zdolności sił zbrojnych, skłoniła Zespół do zajęcia się w pierwszej części niniejszego opracowania próbą ich wyodrębnienia, opisaną i scharakteryzowania. W istocie chodziło o stworzenie

wizji sił zbrojnych zdolnych do działania w warunkach środowiska XXI wieku. Przyjęto przy tym założenie o całkowitej niezależności formułowanych tez i twierdzeń od tych obowiązujących a głoszonych w kręgach politycznych i wojskowych. Intencją Zespołu było wskazanie pożądanych z punktu widzenia przyszłych wyzwań, zagrożeń i szans zdolności, cech i własności sił zbrojnych niepowiązanych z aktualną ani też prognozowaną sytuacją ekonomiczną państwa, ograniczeniami technologicznymi, problemami społecznymi itd. Chodziło o pokazanie tego, co pożądane, konieczne, niezbędne do funkcjonowania sił zbrojnych w nadchodzących 25-30 latach. Zadanie otrzymane od zleceniodawcy polegało na dokonaniu identyfikacji pożądanych zdolności oraz cech i własności sił zbrojnych RP opisanych na zbiorze problemów bezpieczeństwa państwa w perspektywie długoterminowej (25-30 lat). W stosunku do przedstawionego zadania badawczego sformułowano główny problem badawczy, któremu nadano następującą postać:

Jakie zdolności oraz cechy i własności SZ RP byłyby najbardziej pożądane z punktu widzenia prognozowanych oraz projektowanych warunków funkcjonowania państwa w pierwszej połowie XXI wieku?

Zarysowany w powyższy sposób problem badawczy umożliwił skonstruowanie następujących szczegółowych problemów badawczych:

1. Jakie główne wyzwania mogą kształtować bezpieczeństwo RP w XXI wieku?
2. Jakie zagrożenia i szanse wynikać mogą ze zidentyfikowanych wyzwań oraz jakie mogą być warunki ich rozwiązywania?
3. Jakie problemy bezpieczeństwa dla RP wynikać mogą z rozwoju wyodrębnionych zagrożeń i szans?
4. Jakie działania polityczne (strategie) RP będą możliwe / pożądane z punktu widzenia zidentyfikowanych problemów i w jakich warunkach mogą być realizowane?
5. Jakie zdolności SZ RP byłyby najbardziej pożądane z punktu widzenia realizacji celów polityki bezpieczeństwa państwa?
6. Jakie cechy i własności powinny posiadać SZ RP, aby możliwe było realizowanie przyjętych koncepcji polityki?

Zarysowany główny oraz szczegółowe problemy badawcze umożliwiły skonstruowanie głównego oraz szczeółowvch celów badawczych:

Dokonanie identyfikacji zbioru cech i własności sił zbrojnych opisanych na zbiorze pożądanych zdolności do działania, maksymalizujących racjonalność decyzji planistycznych w procesie projektowania sił zbrojnych RP w pierwszej połowie XXI wieku.

Sformułowany w przedstawiony sposób cel główny poddany został dekompozycji do postaci konstytuujących go celów szczeółowvch. Celami tymi uczyniono:

1. Dokonanie identyfikacji ważniejszych wyzwań bezpieczeństwa RP na tle dorobku studiów prognostycznych
2. Zarysowanie możliwych szans i zagrożeń oraz warunków ich powstawania
3. Wyodrębnienie wynikających ze zidentyfikowanych zagrożeń i szans problemów polityki bezpieczeństwa RP
4. Zarysowanie najogólniejszych warunków oraz koncepcji rozwiązywania problemów
5. Wyodrębnienie *spectrum* zdolności działania sił zbrojnych w prognozowanych i projektowanych warunkach
6. Zarysowanie zbioru cech i własności sił zbrojnych opisanych na zbiorze pożądanych zdolności SZ RP.

TOK BADAŃ

Przedstawione cele badań umożliwiły ich zhierarchizowanie oraz strukturyzację, zarysowując tok postępowania badawczego (rys. 20):



Rys. 20. Tok postępowania badawczego

Źródło: opracowanie własne

ZAŁOŻENIA I OGRANICZENIA BADAWCZE

W stosunku do zarysowanych powyżej celów oraz przyjętego toku postępowania badawczego przyjęto następujące **założenia i ograniczenia badawcze**:

1. Praca ma charakter projektujący, nie uwzględnia się więc rzeczywistych zdolności państwa do ponoszenia kosztów, szacowania możliwości technologicznych, poziomu wykształcenia społeczeństwa, innych uwarunkowań;
2. Zbiór problemów przedstawionych w opracowaniu nie jest zbiorem pełnym, zamkniętym. Obejmuje najważniejsze – zdaniem Zespołu – tendencje i wynikające z nich zagrożenia oraz szanse. Wyodrębnione problemy są zaledwie reprezentantami znacznie szerzej zarysowywanych problemów, które mogą w przyszłości występować w otoczeniu RP;
3. Zasięg prognozy i projekcji opisano na lata 2025 – 2030. Rozpiętość czasowa opracowania nadaje mu charakter wizji, nie zaś konkretnego scenariusza rozwoju wydarzeń i możliwości występowania konkretnych, sprawdzalnych zdarzeń;
4. Wytypowane zbiory zagrożeń i szans są rezultatem zarówno prognozy, opartej na analizie materiałów źródłowych publikowanych przez renomowane ośrodki naukowo – badawcze, jak również nie ujętej w schematy konkretnego postępowania badawczego projekcji, będącej wyrazem nieskrępowanego ograniczeniami merytorycznymi oraz metodologicznymi myślenia;

ORIENTACJA, METODY, TECHNIKI, NARZĘDZIA BADAWCZE

Rozwiązanie głównego problemu badawczego wymagało zastosowania szeregu metod, technik i narzędzi badawczych. Poszukiwanie wiodących trendów i wyzwań odbywało się metodą analizy i oceny światowego dorobku ośrodków eksperckich, a także niezależnych pisarzy i myślicieli. W istocie przebadano opracowania RAND Corporation (Santa Monica, California), TRADOC, Institute Of Strategic Studies National Defense University, Washington, oraz inne).

Na użytek wyprowadzonych z tego zbioru zagrożeń (rys. 21) i szans (rys. 22) skonstruowano macierz wielokryterialną oceny. Zasadniczymi kryteriami oceny zagrożeń uczyniono: siłę wpływu (w zakresie wielkości od - 5 /wpływ granicznie negatywny/ do + 5 /wpływ granicznie pozytywny/, wraz

z miarami pośrednimi, a także prawdopodobieństwo wystąpienia /0,1 -1/. Łączna ocena ważona na podstawie tych dwóch wskazań umożliwiła dokonanie redukcji zagrożeń do ilości umożliwiającej ich dalsze opracowywanie.

A. TREŚĆ WYZWANIA		
TREŚĆ ZAGROŻENIA	PRAWDOPODOBIEŃSTWO (0-1) ⁶⁰	SIŁA WPŁYWU (-5 do +5) ⁶¹
1. A.....	0,7	-5
2. B.....	0,5	-1
3. C.....	0,8	
4. n.....	0,9	

Rys. 21. Macierz oceny zagrożeń

Źródło: Opracowanie własne

Ocena szans przebiegała z wykorzystaniem podobnego narzędzia, jednak kryteria przyjęte na użytek analizy stanowiły miary: efektywności⁶², posiadanego potencjału intelektualnego oraz ekonomicznego⁶³, a także konieczności (potrzeby) wynikającej z rozwoju świata w XXI wieku.

A. TREŚĆ WYZWANIA			
TREŚĆ SZANSY	POTENCJAŁ INTELEKTUALNY ⁶⁴	POTENCJAŁ EKONOMICZNY ⁶⁵	UŻYTECZNOŚĆ ⁶⁶
1. A.....	2	1	
2. B.....	3	3	
3. C.....	3	3	
4. n.....	2		

Rys. 22. Macierz oceny szans

Źródło: Opracowanie własne

⁶⁰ Prawdopodobieństwo zaistnienia zjawiska, mierzone w skali od 0,1 do 1, gdzie 0,1 prawdopodobieństwo minimalne zaistnienia zagrożenia, 1 pewność zaistnienia zagrożenia.

⁶¹ Siła wpływu mierzona w skali od -5 do +5, gdzie -5 oznacza skrajnie niekorzystny wpływ na bezpieczeństwo państwa, +5 skrajnie pozytywny wpływ na bezpieczeństwo.

⁶² **Efektywność** jest tutaj mierzona skutecznością wykorzystania szansy ze względu na stopień realizacji celu politycznego w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego, potencjał oznacza zdolność intelektualną oraz ekonomiczną państwa do realizacji szansy.

⁶³ **Potencjał** oznacza zdolność intelektualną oraz ekonomiczną państwa do realizacji szansy.

⁶⁴ Na użytek pracy przyjęto następujące miary potencjału intelektualnego: 1- częściowe, tzn. tylko teoretyczne podstawy realizacji zamierzenia (potrzeba wsparcia z zewnątrz), 2 – podstawy teoretyczne i praktyczne (materialne i technologiczne) realizacji zamierzenia – praktyczna zdolność realizacji zamierzenia w wymiarze naukowo – badawczym – wymagane wsparcie z zewnątrz, 3 – pełna zdolność do realizacji zamierzenia, zarówno w wymiarze teoretycznym jak i praktycznym w skali umożliwiającej wykorzystanie w działalności państwa.

⁶⁵ Przyjęto następujące stopnie oceny możliwości realizacji szansy od strony ekonomicznej: 1 – brak zdolności ekonomicznych – wymagane wsparcie innego podmiotu, 2 - zdolność do wykorzystania szansy w wymiarze częściowym, wymagane częściowe wsparcie innego podmiotu, 3 - pełna zdolność realizacji szansy (brak problemów budżetowych) w dłuższej perspektywie czasu.

⁶⁶ **Wskaźnik użyteczności.** Przyjęto następujące miary użyteczności: 1 – realizacja szansy nie wpłynie w sposób istotny na poziom bezpieczeństwa narodowego, 2 – realizacja szansy jest konieczna z punktu widzenia realizacji interesów narodowych, oraz w celu przeciwstawienia się wyzwaniom wynikającym z rozwoju cywilizacyjnego, techniczno – technologicznego oraz ewolucji środowiska naturalnego, 3 – od realizacji szansy zależeć będzie przetrwanie narodu i państwa.

Identyfikacja zbioru szans i zagrożeń stanowiła podstawę do zarysowania zbiorów najogólniejszych warunków funkcjonowania państwa w okresie objętym horyzontem prognozy, a także wypracowania zarysu koncepcji (strategii) działania w dziedzinie bezpieczeństwa. Uzyskany w ten sposób zbiór umożliwił zbudowanie otwartych zbiorów pożądanych z punktu widzenia przedmiotowych koncepcji politycznych zdolności sił zbrojnych.

Utworzony, częściowo zredukowany zbiór zdolności SZ RP stanowił następnie podstawę do opisanego na nim pożądanych cech i własności SZ RP. W celu dokonania jednolitego opisu tych elementów, zastosowano wielokryterialną macierz oceny, wraz z urangowaniem stopnia nasilenia / występowania cechy:

		TREŚĆ WYZWANIA				
		ZDOLNOŚCI				
CECHY STRUKTURALNE		A.	B.	C.	D.	n
WIELKOŚĆ	WZGLĘDNI DUŻA					
	MAŁA		X		X	
	B. MAŁA	X		X		
TYP ARMII	ZAWODOWA	X	X	X	X	
	MASOWA					
UZBROJENIE I WYPOSAŻENIE	KLASYCZNE					
	ŚREDNIO- ZA AWANSOWA NE					
	PRZESKOK TECHNOLOG ICZNY	X	X	X		
ROZMIESZ- CZENIE UPRAWNIEN DECYZYJ- NYCH	DECYDENCI	X	X			
	ZESPOŁY ZADANIOWE					
KOORDYNA CJA	LUŻNE POWIĄZANIA	X	X			
	ŚREDNI POZIOM MAKS.					
	CENTRALIZA CJA					
SPECJALIZA CJA	WYSOKA					
	ŚREDNIA NISKA					
.....						
.....						
.....						

Rys. 23. Macierz oceny cech i własności

Źródło: Opracowanie własne

W stosunku do wyodrębnionych w każdej tabeli cech i własności zastosowano opis, umożliwiający zbudowanie dokładniejszego obrazu pożądaných sił zbrojnych.

ZAKŁADANA UŻYTECZNOŚĆ ROZWIĄZAŃ

Rezultaty pracy nie mają charakteru aplikacyjnego, a jedynie przyczynkowy. Służą jako źródło refleksji w pracach, których istotą jest projektowanie zdolności oraz kształtu strukturalno – funkcjonalnego sił zbrojnych przyszłości. W rzeczywistości przeprowadzone badania dowodzą, że przedstawione rozwiązania wcale nie należą do sfery *science – fiction*. Większość z wytypowanych trendów, wyzwań, zagrożeń i szans już dzisiaj stanowi przedmiot praktycznych działań projektantów sił zbrojnych. Wydaje się, że bez głębokiej refleksji nad takimi właśnie potencjalnymi obszarami działalności sił zbrojnych nie będziemy jako państwo zdolni do sprawnego funkcjonowania w XXI wieku.

2.2. Wyzwania, zagrożenia, szanse dla bezpieczeństwa RP w XXI wieku

Analiza materiałów źródłowych, przegląd dorobku światowego w dziedzinie kształtowania się nowego porządku międzynarodowego, ekonomicznego, informacyjnego, ekologicznego, wojskowego i wielu innych, umożliwiły zarysowanie i wytypowanie zbioru ważniejszych wyzwań, których występowanie kształtować będzie bezpieczeństwo świata w nadchodzących dwudziestu, trzydziestu latach. Do zbioru tego, przy założeniu, że ma on charakter otwarty, zaliczono:

- **GWAŁTOWNY ROZWÓJ ORAZ POWSZECHNĄ DOSTĘPNOŚĆ DO TECHNOLOGII JĄDROWEJ ORAZ INNYCH RODZAJÓW BRONI MASOWEGO RAŻENIA I MASOWEGO ZNISZCZENIA;**
- **ROZWÓJ BADAŃ NAD TECHNOLOGIAMI UMOŻLIWIAJĄCYMI ODDZIAŁYWANIE NA PLANETĘ W SKALI MAKRO;**
- **DYNAMICZNY ROZWÓJ BADAŃ KOSMICZNYCH REALIZOWANY PRZEZ PAŃSTWA, ORGANIZACJE PONADPAŃSTWOWE (W TYM KOMERCYJNE, PRZESTĘPCZE, TERRORYSTYCZNE);**
- **REWOLUCJA W MECHANICE KWANTOWEJ / REWOLUCJA KOMPUTEROWA / REWOLUCJA BIOMOLEKULARNA;**

- NABIERAJĄCA TEMPĘ EKSPLOKACJA WÓD POWIERZCHNIOWYCH ORAZ GŁĘBIN OCEANÓW;
- ZMIANY GEOLOGICZNE I KLIMATYCZNE NA ZIEMI;
- GWAŁTOWNY ROZWÓJ DEMOGRAFICZNY ŚWIATA;
- ZMIANY W ŚWIATOWYM UKŁADZIE GEOPOLITYCZNYM I GEOSTRATEGICZNYM.

Przedstawiony zbiór poddano następnie analizie i ocenie, w wyniku których to zabiegów zarysowano zbiory wynikających z nich zagrożeń oraz szans. Z uwagi na dość obszerną liczbę tych kategorii w niniejszej pracy przedstawiono tylko zredukowany zbiór przedmiotowych kategorii, pełny ich przegląd zamieszczając w załączniku do niniejszej pracy (załącznik 1).

OCENA ZAGROZEŃ W ŚWIELE KRYTERIÓW: SIŁY WPŁYWU I PRAWDOPODOBIENSTWA WYSTĄPIENIA

A. GWAŁTOWNY ROZWÓJ ORAZ POWSZECHNA DOSTĘPNOŚĆ DO TECHNOLOGII JĄDROWEJ ORAZ INNYCH RODZAJÓW BRONI MASOWEGO RAŻENIA I MASOWEGO ZNISZCZENIA		
TREŚĆ ZAGROŻENIA	PRAWDOPODOBIENSTWO (O-1)	SIŁA WPŁYWU (-5 do +5)
1. Możliwość wyprodukowania i użycia broni jądrowej przez nie posiadające dotąd tego narzędzia państwa, organizacje przestępcze i terrorystyczne	0,7	-5
2. Pogłębianie się nieskuteczności kontroli zbrojeń	0,5	-1
3. Agroterroryzm ⁶⁷ /możliwość destruktywnego oddziaływania na produkcję żywności w skali globalnej –	0,8	-3
4. Bioterroryzm ⁶⁸ /bezpośrednie użycie broni biologicznej na terytorium potencjalnego przeciwnika ⁶⁹	0,9	-4
5. Pogłębiająca się nieskuteczność działań politycznych i prawnych podejmowanych przez międzynarodowe struktury bezpieczeństwa	0,5	-1
B. ROZWÓJ BADAŃ NAD TECHNOLOGIAMI UMOŻLIWIAJĄCYMI ODDZIAŁYWANIE NA PLANETĘ W SKALI MAKRO		
1. Zastosowanie broni tektonicznej służącej do wywołania trzęsień ziemi w skali lokalnej	0,4	-3
2. Kontrolowanie pogody /długotrwałe powodzie, susze/	0,5	-2
3. Konstruowanie i użycie broni elektromagnetycznej	0,7	-3
4. Konstruowanie i użycie broni infradźwiękowej i ultradźwiękowej	0,8	-3
5. Wywoływanie zjawisk geofizycznych /gigantyczne fale morskie/	0,3	-1

⁶⁷ Agroterrorism. *What is the Threat and What Can Be Done About It?*, RAND National Defense Research Institute, Santa Monica, California 2003

⁶⁸ *Syndromie Surveillance: An Effective Tool for Detecting Bioterrorism?*, RAND National Defense Research Institute, Santa Monica, California 2004

⁶⁹ T. Karasik, *Toxic Warfare*, RAND National Defense Research Institute, Santa Monica, California 2002, a także R.D. Fricker, J.O. Jacobson, L.M. Davis, *Measuring and Evaluating Local Preparedness for Chemical or Biological Terrorist Attack*, RAND 2002

6. Dostępność w/w technologii przez organizacje ponadpaństwowe, transnarodowe, w tym sieciowe	0,9	-4
C. DYNAMICZNY ROZWÓJ BADAŃ KOSMICZNYCH REALIZOWANY PRZEZ PAŃSTWA, ORGANIZACJE PONADPAŃSTWOWE (W TYM KOMERCYJNE, PRZESTĘPCZE, TERRORYSTYCZNE)		
1. Kontrolowanie powierzchni globu przez satelity (wojskowe i cywilne) i prowadzenie destruktywnego oddziaływania za pomocą nowych technologii wojskowych	0,9	-4
2. Dokonywanie ataków za pomocą nowoczesnej technologii lotniczo – kosmicznej w skali globu w czasie do 1 godziny ⁷⁰	0,6	-4
3. Pirackie wykorzystanie kosmosu przez organizacje terrorystyczne i przestępcze	0,4	-3

D. REWOLUCJA W MECHANICE KWANTOWEJ / REWOLUCJA KOMPUTEROWA / REWOLUCJA BIOMOLEKULARNA		
I. STWORZENIE KOMPUTERÓW O MOCY OBLICZENIOWEJ MILIONY RAZY WIĘKSZEJ OD WSPÓŁCZESNYCH		
TREŚĆ ZAGROŻENIA	PRAWDOPODOBIENSTWO (0-1)	SIŁA WPŁYWU (-5 do +5)
1. Wykorzystanie komputerów jako narzędzia kształtowania przewagi w działalności politycznej, ekonomicznej, społecznej, kulturowej, religijnej, innych	0,9	-4
II. NIEOGRANICZONY ROZWÓJ SIECI KOMPUTEROWYCH. CYWILIZACJA SIECI⁷¹		
1. Wyberterrorystyczny i infoterrorystyczny jako powszechnie stosowane narzędzia przemocy ⁷²	0,7	-3
2. inwigilacja tajemnic państwowych, wojskowych biznesowych	0,9	-3
III. INGERENCJA W KOD GENETYCZNY CZŁOWIEKA		
1. Tworzenie superistot, wyposażonych intelektualnie, fizycznie i mentalnie do realizacji zadań niemożliwych dla przeciętnego człowieka ⁷³	0,4	-1
2. Użycie nowego typu związków organicznych w skali państwa, powodujących masową bezpłodność – kształtowanie poziomu populacji u potencjalnego protagonisty	0,2	-5
E. NABIERAJĄCA TEMPĘ EKSPLOACJA WÓD POWIERZCHNIOWYCH ORAZ GŁĘBIN OCEANÓW		
1. Wysokie prawdopodobieństwo narastania konfliktów a nawet wybuchów wojen na tle dostępu do łowisk, hodowli, przemysłu morskiego	0,6	-3
2. Możliwość niszczenia fauny morskiej poprzez stosowanie hodowanych toksyn ⁷⁴	0,6	-2
3. Możliwość niszczenia upraw podmorskich planowanych na szeroką skalę już w roku 2010 ⁷⁵	0,5	-2
F. ZMIANY GEOLOGICZNE I KLIMATYCZNE NA ZIEMI		
1. Trzęsienia ziemi w regionach o kluczowym znaczeniu dla światowej stabilności ekonomicznej ⁷⁶ <u>Możliwość trzęsień ziemi w RP</u>	0,4	-4

⁷⁰ M. Kaku, *Wizje, czyli jak nauka zmieni świat w XXI wieku*, wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa 2000

⁷¹ Tamże.

⁷² J. Arquilla, D. Ronfeldt, *Network and Netwars. The Future of Terror, Crime And Militancy*, ed. by RAND, 2001.

⁷³ Ch. Turner, *Challenges and Opportunities in the Genomic Age*, RAND 2003.

⁷⁴ Felicia Wu, *Perceptions of Food That Are an Ocean Apart*, Financial Times, 12.04.2004

⁷⁵ Tamże.

2. Eksplozje wulkaniczne o sile powodującej ograniczenie ilości światła słonecznego docierającego do Ziemi	0,3	-4
3. Topnienie czapy polarnej, pogłębienie się efektu cieplarnianego. W rezultacie wzrost poziomu oceanu światowego o ok. 50 cm do roku 2100	0,9	-3
4. Zmiany w rozkładzie temperatur powodujące spadek odporności ludzi na nowe mutacje chorób i infekcji rozwijających się w zupełnie nowych warunkach środowiskowych	0,8	-2
5. Tornada, huragany, coraz częściej dotykające poszczególnych regionów Europy	0,4	-1
G. GWALTOWNY ROZWÓJ DEMOGRAFICZNY ŚWIATA		
TREŚĆ ZAGROŻENIA	PRAWDOPODOBIENSTWO (0-1)	SIŁA WPŁYWU (-5 do +5)
1. Szybko pogarszające się warunki życia w wielu rejonach świata poprzez ograniczenia w dostępie do wody pitnej i żywności prowadzące do nasilających się konfliktów i wojen o dostęp do terenów uprawnych oraz zasobów wody pitnej ⁷⁷		-3
2. Powiększające się ilości odpadów poprodukcyjnych oraz zanieczyszczeń wynikających z rozwoju społeczeństwa. Silne zanieczyszczenie /w tym radioaktywne/ morza	0,8	-3
3. Wzrastające dysproporcje w zakresie dostępu do edukacji, ochrony zdrowia, poziomu życia ⁷⁸	0,7	-1
4. Eskalacja radykalizmu, pogłębienie się rasizmu, ksenofobii, rewitalizacja faszyzmu	0,7	-3
I. WZROST ŚREDNIEJ DŁUGOŚCI ŻYCIA LUDZI NA ZIEMI⁷⁹		
1. Narastające trudności finansowe i ekonomiczne w państwach wysoko rozwiniętych prowadzące do kryzysów społecznych	0,6	-3
II. MASOWE RUCHY MIGRACYJNE W SKALI GLOBALNEJ		
1. Negatywna asymilacja emigrantów z krajów Afryki i Azji, czystki etniczne osób o innym kolorze skóry na terytorium RP ⁸⁰	0,5	-3
2. Ograniczanie rynku pracy poprzez zatrudnianie się imigrantów	0,6	-1
3. Stopniowa utrata tożsamości narodowej przez Polaków	0,7	-2
4. Możliwość występowania chorób niespotykanych dotąd w RP	0,8	-4
H. ZMIANY W ŚWIATOWYM UKŁADZIE GEOPOLITYCZNYM I GEOSTRATEGICZNYM		
1. UE niestabilna i niespójna politycznie	0,5	-5
2. Dysfunkcja NATO	0,5	-5

⁷⁶ H. Mc Rae, *Świat w roku 2020*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 389

⁷⁷ Wg. różnych prognoz liczba ludności w roku 2030 wahać się będzie pomiędzy 7,2 /wariant optymistyczny/ a 9 miliardów /wariant pesymistyczny/. W roku 2050 liczba ta wzrośnie odpowiednio do 10,5 miliarda w wariacie pesymistycznym, ONZ 1998

⁷⁸ J. Grant, S. Hoorens, *Low Fertility and Population Ageing. Causes, Consequences and Policy Options*, RAND 2004

⁷⁹ (ze średnio 46 lat w roku 1950 do 76 lat w roku 2050) pogarszająca się struktura wiekowa w krajach najwyżej rozwiniętych (wg. szacunków amerykańskich, brytyjskich, polskich, francuskich) liczba ludności w wieku dojrzałym i bardzo dojrzałym – niezdolnym do pracy - wzrośnie do poziomu ok. 55% społeczeństwa) Dla odmiany z sytuacją odwrotną będziemy mieli do czynienia w krajach rozwijających się, gdzie liczba ludności dojrzałej i bardzo dojrzałej nie przekroczy 35%.

⁸⁰ H. Mc Rae, *Świat w roku 2020*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996

3. USA mocarstwem sektorowym	0,6	-3
4. Apogeum wrzenia społecznego i religijnego na Bliskim Wschodzie (ok. 2020) ⁸¹	0,4	-2
5. Polityczna, ekonomiczna i wojskowa dominacja Chin w skali regionalnej, częściowo globalnej (wymiar ekonomiczno - finansowy) ⁸²	0,9	0
I. WSZECHSTRONNY ROZWÓJ ORGANIZACJI TRANSNARODOWYCH - AKTORÓW W STOSUNKACH MIĘDZYNARODOWYCH		
1. Prywatne armie realizujące interesy organizacji transnarodowych	0,6	-3
2. Akty kontrolowania słabych ekonomicznie państw przy pomocy przemocy zbrojnej, zwłaszcza na obszarach morskich ⁸³	0,7	-1

OCENA SZANS W ŚWIETLE KRYTERIÓW: EFEKTYWNOŚCI, POSIADANEGO POTENCJAŁU INTELEKTUALNEGO ORAZ EKONOMICZNEGO, A TAKŻE KONIECZNOŚCI (POTRZEBY) WYNIKAJĄCEJ Z ROZWOJU ŚWIATA W XXI WIEKU

A. GWAŁTOWNY ROZWÓJ ORAZ POWSZECHNA DOSTĘPNOŚĆ DO TECHNOLOGII JĄDROWEJ ORAZ INNYCH RODZAJÓW BRONI MASOWEGO RAŻENIA I MASOWEGO ZNISZCZENIA			
TREŚĆ SZANSY	POTENCJAŁ INTELEKTUALNY	POTENCJAŁ EKONOMICZNY	UŻYTECZNOŚĆ
1. Skonstruowanie i posiadanie gotowych do użycia niewielkich ładunków jądrowych, mogących służyć do działań terrorystycznych na terytorium przeciwnika	2	1	2
2. Budowa własnej broni i chemicznej /agroterroryzm i bioterroryzm państwowy/	3	3	2
4. Rozwijanie technologii zwalczania ataków agroterrorystycznych i bioterrorystycznych	3	3	3
B. ROZWÓJ BADAŃ NAD TECHNOLOGIAMI UMOŻLIWIAJĄCYMI ODDZIAŁYWANIE NA PLANETĘ W SKALI MAKRO			
1. Skonstruowanie i posiadanie broni ultradźwiękowej i infradźwiękowej	3	1	2
2. Możliwość pozyskania względnie niedrogich systemów oddziaływania elektromagnetycznego	2	1	1
3. Możliwość wywoływania trzęsień dna morskiego w strefach nadbrzeżnych, powodujące masowe zniszczenia u potencjalnych przeciwników	1	1	2
C. DYNAMICZNY ROZWÓJ BADAŃ KOSMICZNYCH REALIZOWANY PRZEZ PAŃSTWA, ORGANIZACJE PONADPAŃSTWOWE			

⁸¹ N. Bensahel, D.L. Byman, *The Future Security Environment in the Middle East*, RAND Corp., Santa Monica, California, 2004

⁸² *Strategic Assessment. Priorities For a Turbulent World*, Institute for National Strategic Studies, National Defense University, Washington D.C., 1999

⁸³ Chodzi tu np. o kontrolowanie stref nadbrzeżnych słabych państw przez organizacje finansowe, a nawet przestępcze posiadające własne struktury zbrojne (prywatne armie) zdolne do narzucania swojej woli takim państwom. Często niektóre słabe państwa będą posiadały znacznie słabsze armie (pod względem technologicznym) niż przedmiotowe państwa narodowe. Zresztą przykładów dostarczają już dzisiaj akty przemocy zbrojnej na morzu (piractwo morskie). Forma ta odradza się w szybkim tempie w XXI wieku. Każdego roku na wodach Morza Południowo - Chińskiego dochodzi do kilkudziesięciu aktów przemocy zbrojnej. Kontrolowanie wód przybrzeżnych państwa narodowego zdarza się u wybrzeży Afryki i Azji.

W najbliższej przyszłości szacuje się rozwój tego typu działalności, por. *Strategic Assessment 1998*, Ed. by Institute for National Studies, National Defense University, Washington D.C., 1998

(W TYM KOMERCYJNE, PRZESTĘPCZE, TERRORYSTYCZNE)			
1. Udział w programach umieszczania w kosmosie narzędzi oddziaływania informacyjnego, elektromagnetycznego	2	2	3
2. Stworzenie własnego programu rozwoju broni satelitarnej	2	1	2
D. REWOLUCJA W MECHANICE KWANTOWEJ / REWOLUCJA KOMPUTEROWA / REWOLUCJA BIOMOLEKULARNA			
I. STWORZENIE KOMPUTERÓW O MOCY OBLICZENIOWEJ MILIONY RAZY WIĘKSZEJ OD WSPÓŁCZESNYCH			
TREŚĆ SZANSY	POTENCJAL INTELEKTUALNY	POTENCJAL EKONOMICZNY	UŻYTECZNOŚĆ
1. Kształtowanie przewagi informatycznej poprzez posiadanie narzędzi walki w globalnej sieci komputerowej /komputerowa technologia molekularna	3	3	3
2. Pozyskanie broni masowego zniszczenia /BMZ /	3	3	3
II. NIEOGRANICZONY ROZWÓJ SIECI KOMPUTEROWYCH. CYWILIZACJA SIECI			
1. Bezpośrednie oddziaływanie (niszczące, paraliżujące, nieniszczące) na innych użytkowników sieci (państwa, organizacje niepaństwowe, ponadnarodowe, inne)	3	3	3
2. Prowadzenie rozpoznania i wywiadu w sieci	3	3	3
III. INGERENCJA W KOD GENETYCZNY CZŁOWIEKA			
1. „Regulacja” DNA umożliwiająca podnoszenie zdolności jednostek do działania w skrajnie złożonych warunkach I połowy XXI wieku	1	1	2
2. Możliwość kształtowania – w perspektywie strategicznej – populacji w zagrażających RP krajach	2	1	3
E. NABIERAJĄCA TEMPA EKSPLOACJA WÓD POWIERZCHNIOWYCH ORAZ GŁĘBIN OCEANÓW			
1. Gospodarcze wykorzystanie głębin - prowadzenie hodowli podmorskich służących jako poszerzenie źródeł zaopatrzenia w żywność	1	1	1
F. ZMIANY GEOLOGICZNE I KLIMATYCZNE NA ZIEMI			
1. Organizacja międzynarodowej współpracy cywilnej i wojskowej służącej ratowaniu środowiska naturalnego /struktury polityczne i wojskowe/	2	2	3
2. Budowa i eksploatacja naturalnych źródeł energii /elektrowni falowych/ funkcjonujących w warunkach dużej aktywności morza	2	1	1
G. GWAŁTOWNY ROZWÓJ DEMOGRAFICZNY ŚWIATA			
1. Asymilacja najbardziej wartościowych, wykształconych jednostek z krajów rozwijających się	3	3	3
2. Kształtowanie mentalności społeczeństwa polskiego w kierunku społeczeństwa globalnego	2	2	1
I. WZROST ŚREDNIEJ DŁUGOŚCI ŻYCIA LUDZI NA ZIEMI			
1. Podwyższona aktywność zawodowa /w wymiarze intelektualnym/ społeczeństwa	2	2	2
H. ZMIANY W ŚWIATOWYM UKŁADZIE GEOSTRATEGICZNYM			
TREŚĆ SZANSY	POTENCJAL INTELEKTUALNY	POTENCJAL EKONOMICZNY	UŻYTECZNOŚĆ
1. Uzyskanie statusu silnego politycznie, ekonomicznie i wojskowo państwa – katalizatora ⁸⁴ w wymiarze europejskim	2	2	3

⁸⁴Kategoria użyta w stosunku do państw odgrywających szczególnie ważną rolę w regionie, a od których działań zależeć mogą stosunki polityczne, ekonomiczne, informacyjne lub wojskowe w regionie, por. Z. Brzeziński, *Wielka szachownica*, wyd. POLITEJA, Warszawa 2000.

**I. WSZECHSTRONNY ROZWÓJ ORGANIZACJI TRANSNARODOWYCH - AKTORÓW
W STOSUNKACH MIĘDZYNARODOWYCH**

1. Tworzenie sojuszy i układów politycznych, ekonomicznych oraz wojskowych z aktorami niepaństwowymi / dostęp do technologii kosmicznych, molekularnych, genetycznych, tworzenie nowych, wirtualnych i rzeczywistych stref wpływów	3	3	3
--	---	---	---

2.3. Pożądane zdolności SZ RP

W stosunku do ocenionych i wytypowanych zagrożeń oraz szans podjęto wyodrębnienia na ich podstawie kluczowych problemów bezpieczeństwa RP w latach objętych horyzontem zakładanym prognoz. W tabelach poniżej zawarto kolejno: wyzwania, zagrożenia i szanse, wynikające z nich najogólniejsze warunki funkcjonowania państwa, a także strategie działania, wreszcie wytypowano zbiory zdolności sił zbrojnych pożądane z punktu widzenia wyodrębnionych wyżej problemów bezpieczeństwa.

**ZREDUKOWANY ZBIÓR ZAGROŻEŃ I SZANS ORAZ WYNIKAJĄCYCH Z NICH
PROBLEMÓW BEZPIECZEŃSTWA RP. MOŻLIWE STRATEGIE DZIAŁANIA RP ORAZ
ZBIÓR POŻĄDANYCH ZDOLNOŚCI SZ RP**

A. GWAŁTOWNY ROZWÓJ ORAZ POWSZECHNA DOSTĘPNOŚĆ DO TECHNOLOGII JĄDROWEJ ORAZ INNYCH RODZAJÓW BRONI MASOWEGO RAŻENIA I MASOWEGO ZNISZCZENIA		
Lp.	ZAGROŻENIA	SZANSE
1.	Możliwość wyprodukowania i użycia broni jądrowej przez nie posiadające dotąd tego narzędzia państwa, organizacje przestępcze i terrorystyczne	Skonstruowanie i posiadanie gotowych do użycia niewielkich ładunków jądrowych, mogących służyć do działań terrorystycznych na terytorium przeciwnika
2.	Agroterroryzm /możliwość destruktywnego oddziaływania na produkcję żywności w skali globalnej	Budowa własnej broni i chemicznej /agroterroryzm i bioterroryzm państwowy/
3.	Bioterroryzm /bezpośrednie użycie broni biologicznej na terytorium potencjalnego przeciwnika	Rozwijanie technologii zwalczania ataków agroterrorystycznych i bioterrorystycznych
PROBLEMY BEZPIECZEŃSTWA RP		
1.	Organizacja systemu funkcjonowania państwa w warunkach występowania skutków wybuchu jądrowego – związane z tym problemy dostępności zasobów naturalnych i żywności, rozwój chorób – następstw użycia BMR	
2.	Działanie państwa w warunkach pogłębiającej się nieskuteczności międzynarodowej kontroli zbrojeń i narastającej rywalizacji o posiadanie BMR	
3.	Organizacja systemu ochrony upraw przed możliwością katastrofy ekologicznej na skalę państwową, w tym systemu monitorowania i szybkiej likwidacji skutków ewentualnych ataków z zastosowaniem biotechnologii	
4.	Budowa ograniczonego potencjału nuklearnego, biologicznego i chemicznego jako narzędzia siły w świecie przyszłości	
MOŻLIWE STRATEGIE I WARUNKI DZIAŁANIA RP W DZIEDZINIE BEZPIECZEŃSTWA /rekomendowana zaznaczona jest na czerwono/		
	RP dąży do całkowitego uzależnienia swojego bezpieczeństwa od gwarancji osłony antynuklearnej sojusznika (sojuszników, koalicjantów). W takiej sytuacji nasz kraj jest zdany na potencjalne ataki różnych państw, organizacji i ugrupowań, zarówno terrorystycznych, jak też religijnych, separatystycznych, innych, przy jednoczesnym braku	

1.	jakichkolwiek zdolności do przeciwstawienia się tego typu agresji. W Polsce tworzy się jedynie system przeciwdziałania skutkom ataków z użyciem BMR. Zasadniczym obszarem działania sił zbrojnych pozostaje ewentualna likwidacja skutków użycia BMR (jądrowej, bakteriologicznej, chemicznej) a także działania o charakterze porządkowym, ewakuacyjnym oraz ratowniczym
2.	RP dąży do stworzenia własnego potencjału jądrowego /niedużej mocy/ do prowadzenia działań odstraszających /zastraszających/ prowadzonych w formie nieregularnych działań terrorystycznych /z afiliacją państwową/ w przypadku agresji na RP realizowanej przez wielokrotnie silniejszego przeciwnika. Równoległe prowadzone są prace zmierzające do pozyskania nowoczesnych technologii umożliwiających niszczenie upraw oraz wywoływanie chorób wśród zwierządu potencjalnego przeciwnika. Ze względu na względną taniąść tej produkcji oraz istniejący potencjał naukowo – badawczy oraz wytwórczy możliwość posiadania tej broni jest relatywnie szybka i prosta.
3.	RP ogranicza się do działań mających na celu pozyskanie potencjału chemicznego oraz bakteriologicznego jako narzędzia zastraszania i odwetu

ZDOLNOŚCI SIŁ ZBROJNYCH RP POŻĄDANE Z PUNKTU WIDZENIA TYPOWANEJ OPCJI STRATEGICZNEJ

Zdolność do:

1. Prowadzenia działań o charakterze terrorystycznym na terytorium potencjalnego przeciwnika w dowolnym punkcie Ziemi z użyciem broni jądrowej, chemicznej i bakteriologicznej
2. Szybkiego przerzutu w wymiarze strategicznym
3. Prowadzenia rozpoznania i wywiadu politycznego, gospodarczego i informacyjnego w stosunku do potencjalnych państw i organizacji ponadnarodowych /ponadnarodowych tym terrorystycznych, politycznych, niepaństwowych, transnarodowych/
4. Prowadzenia prac dezaktywacyjnych i utylizacyjnych związanych z działaniami bojowymi oraz działaniami niebojowymi na bardzo dużych obszarach
5. Izolowania dużych obszarów państwa
6. Współpracy i koordynacji działań obronno – ochronnych w skali międzynarodowej

**B. ROZWÓJ BADAN NAD TECHNOLOGIAMI UMOŻLIWIAJĄCYMI
ODDZIAŁYWANIE NA PLANETĘ W SKALI MAKRO**

Lp.	ZAGROŻENIA	SZANSE
1.	Możliwość użycia broni elektromagnetycznej przez państwa oraz organizacje niepaństwowe	Możliwość pozyskania względnie niedrogich systemów oddziaływania elektromagnetycznego jako narzędzia kształtowania przewagi na przyszłym polu walki, a także – w połączeniu z prognozowanymi możliwościami lotnictwa, oddziaływania na przeciwnika w skali globalnej
2.	Możliwość użycia broni infradźwiękowej i ultradźwiękowej przez państwa oraz organizacje niepaństwowe	Skonstruowanie i posiadanie broni ultradźwiękowej i infradźwiękowej

PROBLEMY BEZPIECZEŃSTWA RP

1.	Obrona i ochrona obiektów o strategicznym znaczeniu dla państwa w warunkach oddziaływań elektromagnetycznych, do przeciwstawienia się którym RP nie jest w ogóle przygotowana
2.	Stworzenie systemu zarządzania państwem w warunkach prowadzenia przez potencjalnego przeciwnika destruktywnych oddziaływań infra i ultradźwiękowych, prowadzonych z zewnątrz jak i wewnątrz państwa
3.	Reorientacja działań państwa (w tym sił zbrojnych) na radykalną zmianę możliwego charakteru działań siłowych – odejście od myślenia w kategoriach rozwiązań konwencjonalnych

**MOŻLIWE WARUNKI I STRATEGIE DZIAŁANIA RP W DZIEDZINIE BEZPIECZEŃSTWA
/rekomendowana zaznaczona jest na czerwono/**

1.	Strategia samodzielnego przeskoku technologicznego - pozyskania kosztem potencjału tradycyjnego narzędzia kształtowania przewagi w wymiarze strategicznym. Bezpieczeństwo państwa byłoby chronione poprzez posiadanie narzędzi umożliwiających odstraszanie wielokrotnie silniejszego przeciwnika, a w wymiarze zaczepnym realizację interesów narodowych w relacjach z różnymi państwami i organizacjami niepaństwowymi nawet w wymiarze globalnym. Jej realizacja zmieniałaby w sposób bardzo znaczący współczesną koncepcję bezpieczeństwa, opartą w zasadzie na gwarancjach sojuszniczych, umożliwiając jednocześnie Polsce bardziej zdecydowane manifestowanie własnych interesów na arenie międzynarodowej. Konsekwencją byłoby zerwanie z filozofią istnienia współczesnej armii i form jej działania.
2.	Strategia dalszego poszukiwania bezpieczeństwa w nietrwałych, chwiejnych sojuszach i koalicjach. W takim ujęciu próby pozyskania broni ultradźwiękowej i infradźwiękowej odbywałyby

się wraz z innymi państwami – stronami sojuszu /koalicji/. Niewykluczone byłoby osiągnięcie porozumienia w tej sprawie z organizacjami niepaństwowymi. Takie rozwiązanie umożliwiłoby osiągnięcie przedmiotowych narzędzi w krótszym czasie, nie dając jednak pewności jego wykorzystania w złożonych układach politycznych, ekonomicznych i wojskowych.		
ZDOLNOŚCI SIŁ ZBROJNYCH RP POŻĄDANE Z PUNKTU WIDZENIA TYPOWANEJ OPCJI STRATEGICZNEJ		
Zdolność do:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Obezwładniania lub likwidowania potencjału żywego dużych zgrupowań wojskowych przeciwnika za pomocą broni elektromagnetycznej i infra oraz ultradźwiękowej 2. Unieszkodliwiania systemów radioelektronicznych 3. Niszczenia lub zakłócania pracy systemów informacyjnych i informatycznych przeciwnika; 4. Zakłócania urządzeń sterujących pracą systemów energetycznych, komunikacyjnych, obronno – wojskowych, bankowych 5. Szeroko rozumianej dezinformacji: zakłócania pracy mediów a nawet ich czasowej eliminacji 		
C. DYNAMICZNY ROZWÓJ BADAŃ KOSMICZNYCH REALIZOWANY PRZEZ PAŃSTWA, ORGANIZACJE PONADPAŃSTWOWE (W TYM KOMERCYJNE, PRZESTĘPCZE, TERRORYSTYCZNE)		
Lp.	ZAGROŻENIA	SZANSE
1.	Kontrolowanie powierzchni globu przez satelity (wojskowe i cywilne) i prowadzenie destruktywnego oddziaływania za pomocą nowych technologii wojskowych	Udział w programach umieszczania w kosmosie narzędzi oddziaływania informacyjnego, elektromagnetycznego
2.	Dokonywanie ataków za pomocą nowoczesnej technologii lotniczo – kosmicznej w skali globu w czasie do 1 godziny	Stworzenie własnego programu rozwoju broni satelitarnej
PROBLEMY BEZPIECZEŃSTWA RP		
1.	Funkcjonowanie państwa /szeroko rozumiane przetrwanie i rozwój/ w warunkach ataków z kosmosu	
2.	Stworzenie systemu zwalczania (zakłócania, obezwładniania) satelitów potencjalnego agresora	
3.	Uzyskanie zdolności oddziaływania z kosmosu	
MOŻLIWE WARUNKI I STRATEGIE DZIAŁANIA RP W DZIEDZINIE BEZPIECZEŃSTWA /rekomendowana zaznaczona jest na czerwono/		
1.	Polska w całości uzależniona jest od „parasola ochronnego” sojusznika /koalicjanta/ i nie podejmuje działań mających na celu uzyskanie możliwości wynikających z rozwoju technologii kosmicznych. Obrona i ochrona terytorium państwa i jego obywateli ograniczona jest do działań o charakterze ewakuacyjno – ratowniczym. W perspektywie długofalowej nie przewiduje się potrzeby angażowania RP w konflikty z podmiotami odległymi geograficznie, uznając ponadto pełną wystarczalność konwencjonalnego potencjału politycznego, ekonomicznego oraz wojskowego. „Gwarantem” polskiego bezpieczeństwa pozostaje państwo – potentat kosmiczny i raketowo - lotniczy	
2.	Polska tworzy system /względnie uczestniczy w pracach służących zbudowaniu systemu/ zwalczania satelitów za pomocą urządzeń naziemnych oraz zainstalowanych na pokładach samolotów, mogących prowadzić destruktywne oddziaływanie na powierzchnię oraz radosferę, infosferę, przestrzeń telekomunikacyjną i wojskową.	
3.	RP przystępuje do programu budowy /wraz z innymi państwami/ własnych satelitów cywilnych i wojskowych	
ZDOLNOŚCI SIŁ ZBROJNYCH RP POŻĄDANE Z PUNKTU WIDZENIA TYPOWANEJ OPCJI STRATEGICZNEJ		
Zdolność do:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Prowadzenia rozpoznania przestrzeni kosmicznej nad Polską i sąsiednimi krajami 2. Niszczenia obiektów wyrzeliwanych z pokładów samolotów stratosferycznych i satelitów 3. Zakłócania i obezwładniania za pomocą broni elektromagnetycznej i radiowej oraz lotnictwa satelitów znajdujących się nad RP 4. Przemieszczania się wojskowych statków powietrznych w stratosferze 5. obrony i ochrony terytorium państwa przed atakami z kosmosu, w szczególności sieci komputerowych, urządzeń energetycznych, ważnych obiektów użyteczności państwowej i wojskowej 6. funkcjonowania w warunkach całkowitego braku łączności, dezinformacji 		
D. REWOLUCJA W MECHANICE KWANTOWEJ / REWOLUCJA KOMPUTEROWA / REWOLUCJA BIOMOLEKULARNA I. STWORZENIE KOMPUTERÓW O MOCY OBLICZENIOWEJ MILIONY RAZY WIĘKSZEJ OD WSPÓLCZESNYCH		
Lp.	ZAGROŻENIA	SZANSE
	Wykorzystanie komputerów jako narzędzia	Kształtowanie przewagi informatycznej poprzez

1.	kształtowania przewagi w działalności politycznej, ekonomicznej, społecznej, kulturowej, religijnej, innych przez wszelkie rodzaje organizacji oraz użytkowników indywidualnych	posiadanie narzędzi walki w globalnej sieci komputerowej /komputerowa technologia molekularna
2.		Pozyskanie broni masowego zniszczenia /BMZ /
II. NIEOGRANICZONY ROZWOJ SIĘCI KOMPUTEROWYCH, CYWILIZACJA SIĘCI		
1.	Cyberterroryzm i infoterroryzm jako powszechnie stosowane narzędzia przemocy	Cyberterroryzm i infoterroryzm jako narzędzia polityki bezpieczeństwa państwa
2.	Inwigilacja tajemnic państwowych, wojskowych, biznesowych	2. Prowadzenie rozpoznania i wywiadu w sieci
INGERENCJA W KOD GENETYCZNY		
1.	Użycie nowego typu związków organicznych w skali państwa, powodujących masową bezpłodność u kobiet i mężczyzn – kształtowanie poziomu populacji u potencjalnego protagonisty	Możliwość kształtowania – w perspektywie strategicznej – populacji w zagrażających RP krajach
PROBLEMY BEZPIECZEŃSTWA RP		
1.	Sprawowanie suwerennej władzy w państwie, którego granice (przynajmniej informacyjne) od dawna nie istnieją, a nasilające się oddziaływania innych podmiotów dezorganizują jego działalność	
2.	Ochrona większości państwowych urzędów sterujących pracą elektrowni, lotnisk, komunikacji naziemnej, zaopatrywania, a także w szczególności dowodzenia i walki przed destrukcyjnymi skutkami ataków cybernetycznych i informatycznych	
3.	Ochrona danych /politycznych, ekonomicznych, informacyjnych, ekologicznych, wojskowych, innych/ decydujących o przetrwaniu narodu i państwa	
4.	Przetrwanie narodu w warunkach użycia substancji mogących zakłócać rozrost demograficzny społeczeństwa	
MOŻLIWE WARUNKI I STRATEGIE DZIAŁANIA RP W DZIEDZINIE BEZPIECZEŃSTWA <i>/rekomendowana zaznaczona jest na czerwono/</i>		
1.	Polska włącza się w nurt cywilizacji informacyjnej, tworząc wszechstronne podstawy ekonomiczno – materialne i intelektualne rozwoju cywilizacji trzeciej fali. Wybór tej drogi wiąże się z całkowitym porzuceniem drogi kontynuacji i naśladownictwa oraz zależności od decyzji i rozwiązań innych podmiotów struktury międzynarodowej, na rzecz wyboru własnej koncepcji przeskoku naukowo – technologicznego, społecznego, kulturowego. Zmianie ulegają priorytety rozwojowe państwa w dziedzinie bezpieczeństwa: tradycyjne <u>struktury wojskowe państwa ulegają całkowitej dezintegracji na rzecz utworzenia całkowicie innych, znacznie mniejszych sił zbrojnych, przeznaczonych do realizacji nowych, odmiennych zadań. W nurcie tym RP koncentruje się na wybranych, rokujących największe nadzieje niszach techniczno – technologicznych (w tym biologicznych i molekularnych), czyniąc z tradycyjnych narzędzi polityki bezpieczeństwa obszerny, ale jednak margines działań.</u>	
2.	RP dokonuje wyboru drogi adaptacji i biernego dostosowania się do narzuconych jej wymogów międzynarodowych /w szczególności sojuszniczych/. Opiera w dalszym ciągu swoje bezpieczeństwo na gwarancjach sojuszu marginalizując problem zagrożeń i szans wynikających z rewolucyjnego przekształcania się środowiska bezpieczeństwa RP, zwłaszcza jej otoczenia technologicznego. Siły zbrojne przygotowywane są do realizacji „powierzonych jej zadań” o charakterze stabilizacyjnym, pokojowym, okupacyjnym winnych regionach świata.	
3.	Polska poszukuje możliwości realizacji celów polityki bezpieczeństwa wynikających z zależności politycznej, ekonomicznej i technologicznej silniejszych państw świata. Działania te mają jednak charakter względnie niezależny, tj. opierają się na współzależności wielu podmiotów (państwowych i niepaństwowych) w ramach projektowanych, nowatorskich rozwiązań. W ramach podejmowanej współpracy Polska staje się liderem realizowanych projektów – jej ewentualne wykluczenie oznacza niemożność realizacji zamiarów przez pozostałych uczestników	
ZDOLNOŚCI SIŁ ZBROJNYCH RP POŻĄDANE Z PUNKTU WIDZENIA TYPOWANEJ OPCJI STRATEGICZNEJ		
Zdolność do:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Prowadzenia działań destrukcyjnych i obezwładniających systemy informatyczne państw /komunikacyjne, energetyczne, finansowe./ organizacji niepaństwowych, terrorystycznych, komercyjnych, innych 2. Niszczenia i obezwładniania wojskowych systemów zarządzania i dowodzenia /lądowych, lotniczych i morskich/, zarówno w czasie pokoju jak i wojny 3. Prowadzenia rozpoznania i pozyskiwania danych /wywiad cybernetyczny/ o strategicznym znaczeniu dla inwigilowanego podmiotu 4. Ochrony baz danych i informacji o strategicznym znaczeniu dla państwa i sił zbrojnych 5. Ochrony przestrzeni geograficznej RP przed atakami z użyciem zmodyfikowanych substancji organicznych powodujących bezpłodność, a także prowadzenia agresywnych działań /bez afirmacji państwowej/ na terytoriach potencjalnych protagonistów 		

**E. NABIERAJĄCA TEMPĘ EKSPLOACJA WÓD POWIERZCHNIOWYCH
ORAZ GŁĘBIN OCEANÓW**

Lp.	ZAGROŻENIA	SZANSE
1.	Konflikty i wojny o dostęp do łowisk	
2.	Możliwość niszczenia fauny i flory morskiej poprzez stosowanie hodowanych toksyn	Możliwość niszczenia fauny i flory morskiej poprzez stosowanie specjalnie hodowanych bakterii oraz toksyn
3.	Celowe awarie wielkich tankowców w pobliżu polskiego wybrzeża, powodujące katastrofę ekologiczną na wielkich obszarach wybrzeża	

PROBLEMY BEZPIECZEŃSTWA RP

1.	Pogłębiający się niedobór odnawialnych zasobów mórz i oceanów – malejący udział RP w połowach realizowanych na wodach międzynarodowych oraz w wyłącznej strefie ekonomicznej
2.	Ochrona podmorskich hodowli przed działaniami mającymi na celu ich niszczenie /agroterrorizm, broń chemiczna, odpady popromienne wyrzucane na dno morza, inne/
3.	Ochrona wyłącznej strefy ekonomicznej, a także wybrzeża przed katastrofą ekologiczną, która może być spowodowana użyciem substancji biologicznych

**MOŻLIWE WARUNKI I STRATEGIE DZIAŁANIA RP W DZIEDZINIE BEZPIECZEŃSTWA
/rekomendowana zaznaczona jest na czerwono/**

1.	RP ogranicza się wyłącznie do ochrony własnej strefy ekonomicznej oraz wybrzeża Bałtyku. Rozwija system obserwacji i rozpoznania, a także rozwija potencjał siłowy do bezpośredniej ochrony wybrzeża naszego kraju. Nie przewiduje się konieczności działań obronno – ochronnych naszej floty dokonującej połowów w oceanie światowym, ograniczając potencjalne działania do zwiększonej aktywności politycznej i ewentualnie ekonomicznej. W opcji tej nie przewiduje się także realizacji działań zaczepnych i odstraszających z użyciem nowoczesnych substancji biologicznych mogących niszczyć uprawy morskie i szerzej – biosferę w otoczeniu potencjalnego przeciwnika.
2.	Możliwość stosowania broni niszczącej zarówno hodowle naziemne jak i projektowane – morskie – wymusza konieczność działań chroniących wszelkie typy upraw ze względu na realną groźbę wystąpienia głodu. Ochrona wybrzeża i planowanych upraw morskich staje się jednym z wyznaczników zdolności państwa do zapewnienia bezpieczeństwa żywnościowego. Polska rozwija aktywny system ochrony wyłącznej strefy ekonomicznej oraz polskiego wybrzeża, rozwijając potencjał informacyjno – wywiadowczy /w tym obserwacji kosmicznej – w porozumieniu z innymi państwami/, oraz rozbudowując narzędzia ochrony bezpośredniej /siły zbrojne/. W związku z prognozowanym, poważnym ograniczeniem dostępu do łowisk i spodziewanych na tym tle konfliktów RP angażuje się w bezpośrednią ochronę własnej floty w wymiarze globalnym. Jednocześnie RP przygotowuje program działań odstraszających, którego celem jest pozyskanie odpowiednio zmutowanych toksyn i bakterii rozkładających życie biologiczne na znacznych obszarach morskich /zastraszanie/

**ZDOLNOŚCI SIŁ ZBROJNYCH RP POŻĄDANE Z PUNKTU WIDZENIA TYPOWANEJ
OPCJI STRATEGICZNEJ**

Zdolność do:

1. Wczesnego rozpoznawania i zapobiegania rozprzestrzenianiu się szkodliwych substancji zagrażających biosferze morza /rozpoznanie satelitarne/
2. Czynnej ochrony wybrzeża przed atakami z użyciem nowoczesnych środków biologicznych i chemicznych, a także celowych katastrof zbiornikowców
3. Operowania marynarki wojennej /w tym zwłaszcza okrętów podwodnych/ i lotnictwa /w tym pożądanego – stratosferycznego/ w skali globalnej w celu ochrony własnej floty dokonującej połowów na wodach międzynarodowych
4. Niszczenia biosfery morskiej w otoczeniu potencjalnego przeciwnika za pomocą nowoczesnych środków biologicznych i chemicznych /zastraszanie/

F. ZMIANY GEOLOGICZNE I KLIMATYCZNE NA ZIEMI

Lp.	ZAGROŻENIA	SZANSE
1.	Topnienie czapy polarnej, pogłębianie się efektu cieplarnianego. W rezultacie wzrost poziomu oceanu światowego o ok. 50 cm do roku 2100	Organizacja międzynarodowej współpracy cywilnej i wojskowej służącej ratowaniu środowiska naturalnego
2.	Zmiany w rozkładzie temperatur powodujące spadek odporności ludzi na nowe mutacje chorób i infekcji rozwijających się w zupełnie nowych warunkach środowiskowych. Pustynnienie znacznych obszarów uprawnych	Tworzenie ram międzynarodowej współpracy w układzie Północ – Południe, zrywające z tworzeniem barier między bogatymi a biednymi. Przelamanie tego stereotypu jest warunkiem niszczenia epidemii w ich zarodku, a nie spóźnionym reagowaniem na ich rozwój

3	Trzęsienia ziemi w regionach o kluczowym znaczeniu dla światowej stabilności ekonomicznej. <u>Możliwość trzęsień ziemi w RP</u>	Rozwój zdolności państwa do udzielania szybkiej pomocy ekonomicznej i ratowniczej, minimalizującej skutki katastrof naturalnych, mogących pociągać za sobą skutki w wymiarze globalnym
PROBLEMY BEZPIECZEŃSTWA RP		
1.	Funkcjonowanie państwa w warunkach kryzysu ekonomicznego, żywnościowego, komunikacyjnego, społecznego o zasięgu globalnym	
2.	Organizacja ratownictwa oraz likwidacji skutków trzęsień ziemi na terytorium RP i w innych państwach świata	
3.	Ochrona stref nisko – położonych przed zatapianiem oraz ewakuacja i rozmieszczenie ludności zamieszkującej terytoria nadmorskie w głąb raju /kilkaset tysięcy ludzi/	
4.	Funkcjonowanie w warunkach występowania masowych zachorowań, lokalizacja ognisk zapalnych, zwalczania epidemii. Izolacja terenów objętych rozprzestrzenianiem się epidemii. Organizacja pomocy medycznej i humanitarnej na terenach objętych masowymi zachorowaniami /wymiar ogólnopolski, europejski i światowy/	
MOŻLIWE WARUNKI I STRATEGIE DZIAŁANIA RP W DZIEDZINIE BEZPIECZEŃSTWA /rekomendowana zaznaczona jest na czerwono/		
1.	<p>RP podejmuje szeroko zakrojone działania w wymiarze międzynarodowym, służące opracowaniu koncepcji działań związanych z kreowaniem rozwiązań służących podnoszeniu poziomu zdrowia społeczeństw w szczególności sposób podatnych na ich rozprzestrzenianie, a także zapobieganiu rozwojowi epidemii oraz likwidacją ich skutków. Strategia ta zakłada konieczność stworzenia uprzednio przygotowanego systemu promocji zdrowia, a także izolacji dużych obszarów państwa, blokad granic, ewakuacji osób znajdujących się w pobliżu obszarów objętych epidemią, ratownictwa medycznego. Z uwagi na brak rzeczywistych granic rozprzestrzeniania się chorób, międzynarodowa współpraca cywilna i wojskowa jest ważnym elementem strategii bezpieczeństwa RP.</p> <p>W ramach działalności państwa ważnym elementem pozostaje natychmiastowe podjęcie działań o charakterze inżynierskim, służących zabezpieczeniu wybrzeża Bałtyku przed erozją i stopniowym zalewaniem. Współpraca z państwami w wymiarze co najmniej regionalnym, wspólne opracowywanie technologii umacniania nabrzeży, wreszcie wspólne przedsięwzięcia ewakuacyjno – ratownicze stają się kanonem tej strategii.</p> <p>Jakkolwiek problematyka trzęsień ziemi na obszarze RP stanowiła dotąd jedynie przedmiot rozważań teoretycznych, w związku z rosnącą aktywnością tektoniczną ziemi, a także realną możliwością sztucznego wywołania przez przygotowane do tego państwa trzęsień ziemi, tworzy się system ewakuacji, ratownictwa i ochrony obszarów dotkniętych skutkami tych trzęsień.</p> <p>Istotnym elementem tej strategii jest także zdolność do działania w sytuacjach nieznanach, dotąd nierozpoznanych, nierozpoznanych mogących powodować straty w skali makro. Gotowość do kształtowania elastycznych struktur realizacyjnych, posiadających szerokie zdolności do działania w warunkach krytycznych, a dziś nierozpoznanych działań, pozostaje kluczowym elementem tej strategii.</p>	
2.	<p>Strategia reagowania na nagle, ale przewidywane /prognozowane/ wydarzenia. W koncepcji tej powołuje się struktury reagowania kryzysowego, których zadaniem jest likwidacja zapowiadanych w prognozach zagrożeń i katastrof. Państwo nie włącza się w nurt działań służących tworzeniu warunków zdrowego rozwoju społeczeństw w krajach rozwijających się, oczekując biernie na ewentualne wystąpienie kryzysu.</p> <p>Podobne podejście odnosi się do prognozowanej, zwiększonej aktywności tektonicznej. Koncepcja działania państwa opiera się na wykorzystaniu tradycyjnych narzędzi zajmujących się ratownictwem: policja, straż pożarna, pogotowie ratunkowe. Brak w koncepcji długofalowej współpracy międzynarodowej, której celem byłby tworzenie warunków funkcjonowania państwa w sytuacji wystąpienia trzęsień ziemi.</p> <p>Problematyka podnoszenia się oceanu światowego – ze względu na odległy horyzont wystąpienia istotnych dla bezpieczeństwa skutków – znajduje się poza nawiasem przedmiotowej koncepcji.</p>	
ZDOLNOŚCI SIŁ ZBROJNYCH RP POŻĄDANE Z PUNKTU WIDZENIA TYPOWANEJ OPCJI STRATEGICZNEJ		
Zdolność do:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Prowadzenia działań ewakuacyjnych, ratowniczych oraz izolacji bardzo dużych obszarów państwa 2. Zaprowadzania porządku i gaszenia niepokojów społecznych na obszarach objętych epidemią, głodem, niedoborem podstawowych zasobów materialnych i energetycznych 3. długotrwałego prowadzenia działań ratowniczych, ewakuacyjnych oraz izolacji /przy współpracy międzynarodowej/ na terytoriach odległych geograficznie państw 4. Tworzenia politycznych ram współpracy i mediacji pomiędzy zwaśnionymi stronami w odległych częściach świata w celu przeciwdziałania rozwojowi epidemii 5. Organizowania systemów pomocy ekonomicznej i humanitarnej na terenach objętych skutkami katastrof 		

G. GWAŁTOWNY ROZWÓJ DEMOGRAFICZNY ŚWIATA		
Lp.	ZAGROŻENIA	SZANSE
1.	Szybko pogarszające się warunki życia w wielu rejonach świata poprzez ograniczenia w dostępie do wody pitnej i żywności prowadzące do nasilających się konfliktów i wojen o dostęp do terenów uprawnych oraz zasobów wody pitnej	
2.	Eskałacja radykalizmu, pogłębianie się rasizmu, ksenofobii, rewitalizacja faszystów	Poprawienie bilansu urodzeń w krajach notujących ujemny przyrost naturalny /w tym w Polsce/
WZROST ŚREDNIEJ DŁUGOŚCI ŻYCIA LUDZI NA ZIEMI		
1.	Narastające trudności finansowe i ekonomiczne w państwach wysoko rozwiniętych prowadzące do kryzysów społecznych	Przedłużona aktywność zawodowa w wymiarze intelektualnym/ społeczeństwa
MASOWE RUCHY MIGRACYJNE W SKALI GLOBALNEJ		
1.	Negatywna asymilacja emigrantów z krajów Afryki i Azji, czystki etniczne osób o innym kolorze skóry na terytorium RP	Asymilacja najbardziej wartościowych, wykształconych jednostek z krajów rozwijających się
	Możliwość występowania chorób niespotykanych dotąd w RP	
PROBLEMY BEZPIECZEŃSTWA RP		
1.	Udział konfliktów rozwiązywaniu konfliktów i sporów z udziałem państw, a także organizacji niepaństwowych na tle dostępu do malejących zasobów wody pitnej. Ilość tych konfliktów w otoczeniu bliższym i dalszym RP będzie systematycznie rosła, obejmując zarówno terytorium RP, jak też terytoria sojuszników naszego kraju, oraz występując na obszarach o strategicznym znaczeniu dla światowego bezpieczeństwa politycznego i energetycznego	
2.	Funkcjonowanie państwa w warunkach napływu znacznej liczby zapóźnionych cywilizacyjnie mieszkańców Azji i Afryki, a także Europy Wschodniej. Wiążące się z tym problemy pogarszającej się sytuacji społecznej mieszkańców, głębokie kryzysy społeczne na tle etnicznym i rasowym, owocujące wybuchami ksenofobii, rasizmu, nietolerancji.	
3.	Problemy pozytywnej asymilacji najbardziej wartościowych emigrantów z krajów rozwijających się stworzenie warunków ich rozwoju w naszym kraju	
4.	Rosnące społeczne i ekonomiczne koszty utrzymywania osób w wieku poprodukcyjnym	
MOŻLIWE WARUNKI I STRATEGIE DZIAŁANIA RP W DZIEDZINIE BEZPIECZEŃSTWA /rekomendowana zaznaczona jest na czerwono/		
1.	Jednym z elementów koncepcji działania RP w dziedzinie bezpieczeństwa jest uczestnictwo w działaniach służących rozwiązywaniu narastających problemów demograficznych świata i ich konsekwencji. Polska jest aktywnym uczestnikiem takich działań, dążąc do umocnienia pozycji lidera państw europejskich w zakresie kształtowania ładu międzynarodowego. Działalność taka powoduje jednak rosnące niezadowolenie państw – stron konfliktu, powodując narażanie się naszego kraju na negatywne konsekwencje: rozwój terroryzmu, eskalację niezadowolenia społecznego w krajach dotkniętych konfliktem, straty w ludziach. Działaniom tym nie towarzyszy realizowanie jakichś bardziej wymiernych interesów narodowych, a jedynie udział /na zasadach zależności/ w koalicjach kierowanych przez graczy geostrategicznych. Jednocześnie Polska nie tworzy warunków asymilacji dla imigrantów pochodzących z krajów zapóźnionych cywilizacyjnie. Ich niekontrolowany napływ powoduje narastanie problemów społecznych, nietolerancji, a nawet faszystów. Postępująca izolacja mniejszości narodowych wyzwała nastroje ksenofobii., zaś na terytorium RP dochodzi do coraz częstszych aktów agresji wobec imigrantów.	
2.	Polska uczestniczy tylko w tych działaniach międzynarodowych, których realizacja wiąże się z materializacją ściśle określonych interesów narodowych, ewentualnie zapobiega w sposób widoczny eskalacji konfliktu w wymiarze co najmniej regionalnym. Jednocześnie ograniczany jest udział we wszelkiego rodzaju operacjach pokojowych, których rozwiązywanie nie służy interesom narodowym. Siły zbrojne uczestniczą zatem tylko w tych działaniach, które w sposób jednoznaczny wymuszone są potrzebą ochrony / obrony interesów, albo gdy wymagają tego umowy międzynarodowe, przy zaangażowaniu możliwie najmniejszych komponentów wojskowych. W sprawach napływu imigrantów następuje reorientacja, z postawy wrogiej, względnie pasywnej, w kierunku postawy aktywnej, której istotą jest asymilacja najbardziej wartościowych, wykształconych imigrantów. Jednocześnie tworzy się koncepcję wykorzystywania wiedzy i doświadczenia tych ludzi w zakresie badań naukowych i pracy na rzecz gospodarki narodowej. Świadoma polityka asymilacji ludności, znajdująca swoje odzwierciedlenie w programach edukacyjnych, kreowaniu klimatu tolerancji oraz przynależności do jednego społeczeństwa, stanowią podstawę do likwidacji negatywnych nastrojów w RP. Występowanie nastrojów a nawet otwartych konfliktów nie jest jednak wykluczone	

ZDOLNOŚCI SIŁ ZBROJNYCH RP POŻĄDANE Z PUNKTU WIDZENIA TYPOWANEJ OPCJI STRATEGICZNEJ		
Zdolność do:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Uczestnictwa w międzynarodowych operacjach pokojowych, stabilizacyjnych, innych, w wymiarze maksymalizującym efektywność działań politycznych i minimalizującym ponoszone koszty /w stopniu znacznie mniejszym od dotychczasowego/ 2. Gaszenia strajków i wybuchów niezadowolenia społecznego na tle narodowościowym 3. Izolowania obszarów zamieszkałych przez imigrantów i mniejszości narodowościowe 4. Blokowania granic RP /w tym morskich/ i współdziałanie w blokowaniu granic innych krajów UE 		
H. ZMIANY W ŚWIATOWYM UKŁADZIE GEOPOLITYCZNYM I GEOSTRATEGICZNYM		
Lp.	ZAGROŻENIA	SZANSE
1.	UE niestabilna i niespójna politycznie	Wzrost znaczenia RP jako państwa – sworzni geopolitycznego w Europie
2.	Dysfunkcja / rozpad NATO	
3.	Apogium wrzenia społecznego i religijnego na Bliskim Wschodzie	
4.	Uzyskanie przez niektóre kraje arabskie oraz południowo – azjatyckie statusu państw jądrowych	Rozwój współpracy międzynarodowej służącej uniemożliwieniu dalszego rozwoju i możliwości użycia BMR
5.	Zaostrzanie się sprzeczności pomiędzy kulturami i religiami w skali globalnej	Tworzenie ram współpracy politycznej, ekonomicznej i wojskowej umożliwiającej realizację wspólnych, ponadnarodowych interesów i przelamywanie narastających sprzeczności kulturowych i religijnych
6.	Dalsze pogłębianie się rozwarstwienia pomiędzy bogatą Północą i biednym Południem	Tworzenie globalnego programu pomocy zacofanym, grożącym eksplozją demograficzną, rozwojem chorób, wojen i kryzysów obszarom świata
7.	Próba uzyskania przez Niemcy statusu mocarstwa regionalnego i wywierania hegemonicznego wpływu na słabsze państwa. Odrodzenie się Rosji jako silnego gracza geostrategicznego	
8.	Pogłębianie się problemu bałkańskiego	Współpraca polityczna, ekonomiczna, kulturowa i wojskowa na rzecz stabilizowania miękkiego podbrzusza Europy
WSZECHSTRONNY ROZWÓJ ORGANIZACJI TRANSNARODOWYCH - AKTORÓW W STOSUNKACH MIĘDZYNARODOWYCH		
1.	prywatne armie realizujące interesy organizacji transnarodowych	
PROBLEMY BEZPIECZEŃSTWA RP		
1.	Brak gwarancji bezpieczeństwa ze strony sojuszników w warunkach jego rozpadu / dysfunkcji. Przetrawianie narodu i państwa w warunkach agresji ze strony wielokrotnie silniejszego przeciwnika;	
2.	Akty agresji w formie działań terrorystycznych na terytorium Polski /z zastosowaniem większości najnowszych osiągnięć nauki i techniki: od bioterroryzmu po użycie broni jądrowej/	
3.	Ograniczone bezpieczeństwo państwa w warunkach możliwości uderzenia jądrowego, elektromagnetycznego, biologicznego, informacyjnego przez państwo europejskie, azjatyckie, względnie organizacje ponadnarodowe	
4.	Próby rewitalizacji stosunków zależności pomiędzy Rosją a Polską oraz Niemcami a Polską	
5.	Destabilizacja bezpieczeństwa poprzez ponowny wybuch konfliktu na Bałkanach	
MOŻLIWE WARUNKI I STRATEGIE DZIAŁANIA RP W DZIEDZINIE BEZPIECZEŃSTWA /rekomendowana zaznaczona jest na czerwono/		
1.	Polska poszukuje możliwości samodzielnego przeciwstawienia się agresji wielokrotnie silniejszego przeciwnika w wypadku rozpadu lub silnej dysfunkcji NATO i UE. W RP dąży się do uzyskania narzędzia odstraszenia strategicznego, którego posiadanie tworzyłoby możliwości dalszego, względnie bezpiecznego bytu w warunkach wymuszonej samodzielnności obronnej. Jednocześnie rozwija się system ochrony przed BMR i BMZ, których użycie możliwe jest zarówno w wykonaniu państw jak i organizacji ponadpaństwowych. Pozyskanie narzędzi odstraszenia strategicznego stanowi instrument przeciwdziałający rewitalizacji dawnych układów zależności pomiędzy Polską a sąsiadami. W RP przygotowywane są siły zbrojne zdolne do działania na obszarze europejskim, zarówno w misjach sojuszniczych jak i wspólnotowych. Jednocześnie RP przygotowuje się do prowadzenia samodzielnego działań siłowych sięgających poza granice własnego terytorium, wykorzystując do tego celu	

	technologie przyszłości (głównie środki oddziaływania kosmicznego oraz informacyjnego)
2.	Polska pozostaje lojalnym członkiem NATO i UE licząc na stabilizację stosunków oraz proeuropejską politykę jej członków. W dalszym ciągu głównym obszarem działalności państwa w dziedzinie bezpieczeństwa pozostaje realizowanie zadań wynikających z umów sojuszniczych oraz unijnych. Polska nie przygotowuje własnych narzędzi odstraszania strategicznego, traktując fakt ich posiadania jako niezgodny z normami prawa międzynarodowego, powierzając troskę o własne bezpieczeństwo państwu hegemonicznemu. Nie uznaje się także za możliwe rewitalizowanie stosunków zależności pomiędzy Rosją, Niemcami i Polską. Siły zbrojne pozostają elementem europejskiego systemu bezpieczeństwa oraz NATO i przygotowują się wyłącznie do misji wynikających z treści traktatów i umów. Walka z terroryzmem pozostaje elementem europejskiej polityki bezpieczeństwa i obrony
ZDOLNOŚCI SIŁ ZBROJNYCH RP POŻĄDANE Z PUNKTU WIDZENIA TYPOWANEJ OPCJI STRATEGICZNEJ	
Zdolność do:	
1. Samodzielnego przeciwstawienia się wielokrotnie silniejszemu przeciwnikowi poprzez posiadanie narzędzi strategicznej przewagi /BMR, BMZ, nowoczesne technologie, infoterroryzm, cyberterroryzm, inne/	
2. Udziału w operacjach poza terytorium państwa w ramach działań sojuszniczych / unijnych w wymiarze minimalnym, niezbędnym do realizacji celów polityki bezpieczeństwa państwa	
3. Strategicznego przetrzutu, kształtowania stosunków politycznych, ekonomicznych i wojskowych na terytoriach państw znajdujących się daleko od RP	
4. Siłowego oddziaływania na inne państwa oraz inne organizacje w wymiarze globalnym, głównie za pomocą narzędzi oddziaływania kosmicznego i informacyjnego	

2.4. Cechy i własności SZ RP

Przeprowadzona analiza umożliwiła w stosunku do wyprowadzonych zdolności zarysowanie **zbioru pożądaných** wybranych cech i własności sił zbrojnych. Zgodnie z przyjętym w koncepcji założeniem, na zbiorze wyodrębnionych zdolności opisano i scharakteryzowano pożądanę cechy i własności SZ. Generalizowano jako reprezentatywne te wskazania, które występowały w przewadze (dominowały). Cechy te oznaczono kolorem czerwonym i w myśl założeń to one stanowiły podstawę do dokonywania opisu znajdującego się pod każdym z prezentowanych zestawień tabelarycznych:

GWAŁTOWNY ROZWÓJ ORAZ POWSZECHNA DOSTĘPNOŚĆ DO TECHNOLOGII JĄDROWEJ ORAZ INNYCH RODZAJÓW BRONI MASOWEGO RAŻENIA I MASOWEGO ZNISZCZENIA						
CECHY STRUKTURALNE		ZDOLNOŚCI				
		prowadzenia działań o charakterze terrorystycznym w dowolnym punkcie Ziemi z użyciem broni jądrowej, chemicznej i bakteriologicznej	szybkiego przetrzutu w wymiarze strategicznym	prowadzenia wszechstronnego rozpoznania i wywiadu politycznego, gospodarczego i informacyjnego /państwa i organizacje ponadnarodowe/	prowadzenia prac dezaktywacyjnych i utylizacyjnych związanych z działaniami bojowymi oraz działaniami niebojowymi na bardzo dużych obszarach	Izolowania dużych obszarów państwa
WIELKOŚĆ	WZGLĘDNIE DUŻA				X	X
	MAŁA					
	B. MAŁA	X	X	X		
	ZAWODOWA	X	X	X		

TYP ARMII	MASOWA			X	X	X
UZBROJENIE I WYPOSAŻENIE	KLASYCZNE					X
	SREDNIO- ZAAWANSO- WANE		X	X	X	
	PRZESKOK TECHNOLOG- ICZNY	X		X		
ROZMIESZ- CZENIE UPRAWNIEN DECYZYJ- NYCH	DECYDENCI	X	X			X
	ZESPOŁY ZADANIOWE			X	X	
Koordyna cja	LUZNE POWIĄZANIA	X				
	SREDNI POZIOM			X		
	MAKS. CENTRALIZA cja		X		X	X
SPECJALIZA cja	WYSOKA	X		X		
	SREDNIA		X		X	
	NISKA					X
FORMALIZA cja	WYSOKA	X				
	NISKA		X	X		
HIERAR- CHICZNOŚĆ	WYSOKA				X	X
	NISKA	X	X	X		
POZIOM HOMEOSTA zy	WYSOKI	X	X			
	NISKI			X	X	X
ADAPTA- TYWNOŚĆ	WYSOKA	X	X	X		
	NISKA				X	X
KREATYW- NOŚĆ	ORG. KREATYWNA	X	X	X		
	NIEKREATYW NA				X	X
KOHERER- cja	NISKA	X		X		
	WYSOKA		X		X	X
ZŁOŻONOŚĆ	WYSOKI				X	
	SREDNI			X		
	NISKI	X	X			X
SAMOORGA NIZACJA	WYSOKI	X	X	X		
	SREDNI					
	NISKI				X	X
STRUKTURA KOMUNIKA cji	HIERARCHIA					X
	POZIOMA	X			X	
	SIECIOWA		X	X		

Projektowane siły zbrojne powinny charakteryzować się niewielkimi rozmiarami (w zasadzie powinny być to ściśle specjalistyczne komponenty), składające się wyłącznie z żołnierzy zawodowych (przygotowanie żołnierzy ze służby powszechnej jest niemożliwe, wyposażonej w sprzęt charakteryzujący się średnio zaawansowaną technologią, z wyjątkiem działań odwetowych, prowadzonych na terytoriach potencjalnego przeciwnika (konieczność pozyskania uzbrojenia najbardziej zaawansowanego technologicznie – mini ładunki jądrowe). Poziom koordynacji wymagany dla tego typu zdolności należy określić jako wysoki (decyzje o dużym stopniu powiązania

poszczególnych elementów struktury bezpieczeństwa państwa – stąd znaczna centralizacja decyzji).

Siły zbrojne powinny być wysoko specjalizowane (zdolność rozwiązywania konkretnych problemów, w konkretnych warunkach), jednakże poziom formalizacji zdecydowanie powinien odbiegać od współczesnych kanonów w tej dziedzinie (względnie luźne powiązania zespołów zadaniowych, przy istnieniu niskiego poziomu hierarchii – klasyczna hierarchia nie spełnia pożądanych wymogów szybkiej decyzyjności, autonomizacji działalności jednostek oraz wymogów kreatywności). Takich sił zbrojnych nie może ograniczać związek poszczególnych struktur od siebie.

Niezależnie od nagłych zmian warunków początkowych, struktura sił zbrojnych powinna posiadać umiejętność utrzymywania zakładanych zdolności bojowych, charakteryzując się wysokim poziomem adaptatywności.

Wymogiem koniecznym takiej organizacji sił zbrojnych jest zatem niski poziom złożoności, umożliwiającą zarazem twórcze poszukiwanie takiej konstrukcji, która umożliwić będzie sprawne działanie niezależnie od jakości oraz natężenia zmian zachodzących w ich otoczeniu. Wymiana informacji powinna mieć charakter poziomy, z elementami komunikacji sieciowej.

ROZWÓJ BADAŃ NAD TECHNOLOGIAMI UMOŻLIWIĄJĄCYMI ODDZIAŁYWANIE NA PLANETĘ W SKALI MAKRO						
		ZDOLNOŚCI				
CECHY STRUKTURALNE		obezwładniania lub likwidowania potencjału żywego za pomocą broni elektromagnetycznej i infra oraz ultradźwiękowej	unieszkodliwiania systemów radioelektrycznych, informacyjnych i informatycznych za pomocą impulsów energ.	cybernetycznego zakłócania urządzeń sterujących pracą systemów energetycznych, komunikacyjnych, obronno-wojskowych, bankowych	szeroko rozumianej dezinformacji: zakłócania pracy mediów a nawet ich czasowej eliminacji	
WIELKOŚĆ	WZGLĘDNIE DUŻA					
	MAŁA		X		X	
	B. MAŁA	X		X		
TYP ARMII	ZAWODOWA	X	X	X	X	
	MASOWA					
UZBROJENIE I WYPOSAŻENIE	KLASYCZNE					
	SREDNIO ZAAWANSOWANE					
	PRZESKOK TECHNOLOGICZNY	X	X	X	X	

ROZMIESZCZENIE UPRAWNIENI DECYZYJNYCH	DECYDENCI	X	X		X	
	ZESPOŁY ZADANIOWE			X		
KOORDYNACJA	LUZNE POWIĄZANIA	X	X	X		
	SREDNI POZIOM				X	
	MAKS. CENTRALIZACJA					
SPECJALIZACJA	WYSOKA					
	SREDNIA					
	NISKA					
FORMALIZACJA	WYSOKA				X	
	NISKA	X	X	X		
HIERARCHICZNOŚĆ	WYSOKA					
	NISKA	X	X	X	X	
POZIOM HOMEOSTAZY	WYSOKI	X	X	X	X	
	NISKI					
ADAPTACYWNOŚĆ	WYSOKA	X	X	X	X	
	NISKA					
KREATYWNOŚĆ	ORG. KREATYWNA	X	X	X	X	
	NIEKREATYWNA					
KOHERENCJA	NISKA	X	X	X	X	
	WYSOKA					
ZŁOŻONOŚĆ	WYSOKI					
	SREDNI	X	X		X	
	NISKI			X		
SAMOORGANIZACJA	WYSOKI	X	X	X		
	SREDNI				X	
	NISKI					

Dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii umożliwić będzie dokonywanie ataków o charakterystyce całkowicie odmiennej od wykorzystywanej dotychczas. Właściwość ta powoduje, że przeciwdziałanie nowym zagrożeniom, ale także kreatywne wykorzystanie szans w tej dziedzinie wymaga od sił zbrojnych bardzo wysoko zaawansowanej technologii oraz wiedzy, umożliwiającej je wykorzystywanie. Z tego też powodu istnienie sił zbrojnych w dzisiejszej postaci nie wydaje się uzasadnione.

Potrzeby wskazują na konieczność poszukiwania nowej formuły – małych, a w przypadku niektórych działań bardzo małej struktury, opisanej na zbiorze elementów – wybitnych specjalistów z różnych dziedzin (od fizyki jądrowej, poprzez mechanikę kwantową, aż po matematyków, chemików i informatyków).

Uzbrojenie takich sił zbrojnych wymagać będzie pozyskania i stałego doskonalenia technologii przewyższającej obecnie dostępną o całe generacje. Idea przeskoku technologicznego jest tutaj wymogiem koniecznym,

umożliwiającym utworzenie całkowicie innych, opartych na filozofii połowy XXI wieku nowej organizacji – sił zbrojnych, bardziej przypominających zespoły naukowców praktyków, niż tradycyjne struktury orężne.

Ze względu na skalę spodziewanych działań wojskowych decyzje w takich siłach zbrojnych wypracowywane będą na poziomie centralnym, jednak poszczególne struktury wykonawcze będą posiadały – podobnie jak w strukturach zadaniowych – szerokie kompetencje do rozwiązywania problemów podrzędnie złożonych. Poszczególne komórki realizacyjne powinny posiadać względnie luźne związki, posiadając w ramach podejmowanych decyzji dużą autonomię. Wymogi specjalizacji struktury są w tym przypadku bardzo wysokie. Praktycznie nie istnieje możliwość działań poszczególnych zespołów zadaniowych w ramach bardzo zróżnicowanych obszarów, spektrów działania (od stosowania broni elektromagnetycznej i infradźwiękowej, poprzez informatykę i cybernetykę, a na wywoływaniu trzęsień ziemi czy suszy kończąc).

W konkretnych działaniach jednostki wykonujące poszczególne zadania powinny posiadać wysoki stopień samodzielności, przy jednoczesnych spłaszczeniu ich struktury, oznaczającej zarazem niski poziom hierarchiczności. Potrzeba utrzymywania nakazanych zdolności przy nakładaniu się niesprzyjających warunków zewnętrznych wskazuje na pożądany, wysoki poziom homeostazy. Musi temu jednak towarzyszyć umiejętność szybkiej adaptacji strukturalnej do pojawiania się niespodziewanych, nieuwzględnionych w koncepcjach działania sytuacji (funkcjonowanie w warunkach nieciągłości).

Dla struktury sił zbrojnych posługujących się narzędziami oddziaływania na planetę w skali makro, wymagana jest wysoka zdolność do prowadzenia działań kreatywnych, zwłaszcza w warunkach obserwowanego już dzisiaj dynamicznego procesu podwajania się co dwa lata wiedzy ludzkości. Możliwość występowania nowych narzędzi oraz sposobów i środków prowadzenia walki przesądza o konieczności zaawansowanego metodologicznie prognozowania oraz projektowania przyszłości. Wymogiem jest także bardzo wysoki wskaźnik samoorganizacji, tj. zdolności do poszukiwania wysokiego stopnia zorganizowania przy najwyższych wskaźnikach efektywności.

**DYNAMICZNY ROZWÓJ BADAŃ KOSMICZNYCH REALIZOWANY PRZEZ PAŃSTWA, ORGANIZACJE
PONADPAŃSTWOWE
(W TYM KOMERCYJNE, PRZESTĘPCZE, TERRORYSTYCZNE)**

CECHY STRUKTURALNE		ZDOLNOŚCI				
		prowadzenia rozpoznania przestrzeni kosmicznej nad Polską i sąsiednimi krajami	niszczenia obiektów wyrzeliwanych z pokładów samolotów stratosferycznych i satelitów	zakłócenia i obezwładniania za pomocą broni elektromagnetycznej i radiowej oraz lotnictwa stratosferycznego satelitów znajdujących się nad RP	przemieszczania się wojskowych statków powietrznych w stratosferze	obrony i ochrony terytorium państwa przed atakami z kosmosu
WIELKOŚĆ	WZGLĘDNE DUŻA					
	MAŁA	X	X	X	X	X
	B. MAŁA					
TYP ARMII	ZAWODOWA	X	X	X	X	X
	MASOWA					
UZBROJENIE I WYPOSAŻENIE	KLASYCZNE					
	SREDNIO ZAAWANSOWANE					
	PRZESKOK TECHNOLOGICZNY	X	X	X	X	X
ROZMIESZCZENIE UPRAWNIEN DECYZYJNYCH	DECYDENCI	X				X
	ZESPOLY ZADANIOWE		X	X	X	
KOOORDYNACJA	LUZNE POWIĄZANIA					X
	SREDNI POZIOM	X	X		X	
	MAKS. CENTRALIZACJA			X		
SPECJALIZACJA	WYSOKA	X	X	X	X	X
	SREDNIA					
	NISKA					
FORMALIZACJA	WYSOKA	X	X		X	
	NISKA			X	X	X
HIERARCHICZNOŚĆ	WYSOKA	X				X
	NISKA		X	X	X	
POZIOM HOMEOSTAZY	WYSOKI					
	NISKI					
ADAPTACYWNOŚĆ	WYSOKA	X	X	X	X	X
	NISKA					
KREATYWNOŚĆ	ORG. KREATYWNA	X	X	X	X	X
	NIEKREATYWNA					
KOHERENCJA	NISKA					
	WYSOKA	X	X	X	X	X
ZŁOŻONOŚĆ	WYSOKI					
	SREDNI	X	X	X		
	NISKI				X	X
SAMOORGANIZACJA	WYSOKI	X	X			
	SREDNI			X	X	X
	NISKI					

Kosmos, stając się środowiskiem zarówno konfliktu jak i rozwoju, zmusza państwa do podejmowania wysiłku związanego z poszukiwaniem narzędzi i środków działania służących podnoszeniu ich bezpieczeństwa. Siły zbrojne zmuszone będą zatem do rozwijania zdolności oraz tworzenia komponentów, umożliwiających zarówno prowadzenie działań wojskowych w kosmosie jak i z kosmosu. W świetle istniejących prognoz istnieje także obszar wymuszający przygotowanie się państwa do odpierania ataków z użyciem nowoczesnych technologii zainstalowanych w kosmosie, a wykorzystywanych do prowadzenia działań obezwładniających i destrukcyjnych. W świetle powyższego poszukiwana będzie taka organizacja sił zbrojnych, która umożliwi zarówno odpieranie ataków z kosmosu, jak też samodzielne bądź we współpracy z sojusznikami prowadzenie destrukcyjnych i obezwładniających działań zaczepnych.

Siły zbrojne powinny w tej sytuacji charakteryzować się istnieniem małych i bardzo małych komponentów, przy całkowitym uzawodowieniu.

W dziedzinie uzbrojenia wymogiem jest posiadanie sprzętu, który związany jest z ideą przeskoku technologicznego – pozyskania całkowicie nowej technologii, nie mającej praktycznie nic wspólnego z istniejącymi w polskiej armii rozwiązaniami. Wymóg ten określa jednocześnie priorytety ilościowe i jakościowe - rezygnacja z modelu armii opartej na ciężkich, czy choćby manewrowych komponentach, na rzecz sił zadaniowych o bardzo wysokim wskaźniku specjalizacji.

Wymiar koordynacji wymuszać będzie bardzo ścisły wymóg współdziałania pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, jednak nie w układzie klasycznym, pionowym, a w układzie poziomym, łączącym zespoły ludzkie w grupy zadaniowe (projektowe). Idei tej towarzyszyć musi konieczność wyznaczania na stałe, względnie doraźnie dowódców – liderów, zajmujących się rozwiązywaniem konkretnych, powstających sytuacyjnie problemów. Elementy struktury sił zbrojnych odpowiedzialne za prowadzenie działań w kosmosie powinny być przy tym w sposób formalny ściśle związane z pozostałymi elementami struktury sił zbrojnych, jednak ów formalny związek

nie powinien ograniczać wysokiej samodzielności przedmiotowej jednostki wykonawczej. Istniejący przy tym wymóg nieuchronnej redukcji liczby pośrednich szczebli zarządzania oraz towarzysząca jej zmiana roli dowódców szczebla pośredniego z rozkazodawców i egzekutorów poleceń na współtwórców rozwiązań oraz równoprawnych animatorów - członków zespołów zadaniowych - wskazuje na potrzebę tworzenia sił zbrojnych opartych na idei równej odpowiedzialności wszystkich uczestników.

W takich warunkach pojęcie klasycznej hierarchiczności nie znajduje zastosowania, nabierają natomiast znaczenia takie wyznaczniki struktury, jak umiejętność maksymalnego upraszczania struktur organizacyjnych, a także wszelkich relacji na niej opisanych. Biorąc jednak pod uwagę znaczną liczbę powiązań struktur sił zbrojnych działających w kosmosie, względnie wykorzystujących kosmos do prowadzenia działań, z pozostałymi elementami struktury sił zbrojnych oraz - w szczególności - systemu bezpieczeństwa państwa, uwzględniając różnorodność morfologiczną relacji, a także wielostronność wskazanych powiązań, poziom generalny złożoności sił zbrojnych dla tego typu działań należy określić jako średni.

REWOLUCJA W MECHANICE KWANTOWEJ / REWOLUCJA KOMPUTEROWA / REWOLUCJA BIOMOLEKULARNA

CECHY STRUKTURALNE		ZDOLNOŚCI				
		prowadzenia działań destrukcyjnych/obezwładniających systemy informatyczne /komunikacyjne, energetyczne, finansowe/	zwalczania wojskowych systemów zarządzania i dowodzenia /lądowych, powietrznych i morskich/	zakłócania i obezwładniania satelitów przeciwnika	prowadzenia rozpoznania i pozyskiwania danych /wywiad cybernetyczny/ o znaczeniu strategicznym	ochrony RP przed atakami z użyciem zmodyfikowanych substancji organicznych powodujących bezpłodność, a także prowadzenia agresywnych działań /bez afirmacji państwowej
WIELKOŚĆ	WZGLĘDNIE DUŻA					
	MAŁA		X	X		X
	B. MAŁA	X			X	
TYP ARMII	ZAWODOWA	X	X	X	X	X
	MASOWA					
	KLASYCZNE					

UZBROJENIE I WYPOSAŻENIE	SREDNIO ZAAWANSOWANE					
	PRZESKOK TECHNOLOGICZNY	X	X	X	X	X
ROZMIESZCZENIE UPRAWNIENI DECYZYJNYCH	DECYDENCI			X		X
	ZESPOLY ZADANIOWE	X	X		X	
KOORDYNACJA	LUZNE POWIAZANIA	X				
	SREDNI POZIOM		X	X	X	X
	MAKS. CENTRALIZACJA					
SPECJALIZACJA	WYSOKA	X	X	X	X	
	SREDNIA					X
	NISKA					
FORMALIZACJA	WYSOKA					X
	NISKA	X	X	X	X	
HIERARCHICZNOŚĆ	WYSOKA					X
	NISKA	X	X	X	X	
POZIOM HOMEOSTAZY	WYSOKI	X	X	X	X	
	NISKI					X
ADAPTACYWNOŚĆ	WYSOKA	X	X	X	X	
	NISKA					X
KREATYWNOŚĆ	ORG. KREATYWNA	X	X	X	X	X
	NIEKREATYWNA					
KOHERENCJA	NISKA	X	X	X	X	
	WYSOKA					X
ZŁOŻONOŚĆ	WYSOKI	X	X	X		
	SREDNI				X	X
	NISKI					
SAMOORGANIZACJA	WYSOKI	X	X	X	X	
	SREDNI					X
	NISKI					

Synteza trzech, głównych i zarazem rewolucyjnych nurtów w nauce: mechanice kwantowej, biologii molekularnej oraz komputeryzacji spowodowały możliwość występowania w przyszłości zupełnie nowych problemów bezpieczeństwa, których rozwiązanie w części należeć będzie do sił zbrojnych. Rysujące się już dzisiaj możliwości wykorzystywania sieci do prowadzenia destrukcyjnego oddziaływania na państwo, włączając w to oddziaływanie satelitarne, głęboko zaawansowany wywiad cybernetyczny, czy ochrona ludności przed stosowaniem modyfikowanych substancji zagrażających przetrwaniu populacji, stawiają przed państwem i jego siłami zbrojnymi konieczność stworzenia zupełnie nowych, radykalnie odmiennych cech i zdolności.

Wielkość sił zbrojnych dla większości prognozowanych zdolności, plasować się będzie na poziomie sił małych, a niekiedy bardzo małych.

W każdym z przypadków należy mówić o konieczności pozyskania nowych technologii, nie będących obecnie w ogóle na wyposażeniu wojska. Wymóg ten pociąga za sobą konieczność reorientacji priorytetów rozwojowych uzbrojenia w kierunku całkowitego zerwania z dzisiejszymi programami rozwoju sił zbrojnych. Dla prognozowanych zagrożeń oraz szans istniejący kierunek rozwojowy, będący wyrazem kontynuacji tradycyjnej drogi ewolucyjnej, jest skrajnie nieefektywny.

Z uwagi na charakter prognozowanych działań, zwłaszcza szybkość zachodzących zmian, rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych do podejmowania konkretnych przeciwdziałań, względnie działań kreatywnych, wymusza ich usytuowanie na poziomie zespołów zadaniowych.

Skala występujących problemów bezpieczeństwa i pożądaných zdolności wymusza dla większości z nich wypracowania struktury o średnim poziomie koordynacji; wynikający z niego poziom centralizacji zasadniczych decyzji wymaga współpracy kierowników zespołów zadaniowych pomiędzy sobą. W przypadku pojawiania się problemów o dużej skali występowania (np. prowadzenia przez przeciwnika masowych działań paraliżujących systemy informatyczne w państwie) średni poziom koordynacji może być podnoszony do poziomu maksymalnej centralizacji decyzji. Odwrotnie w przypadku działań zaczepnych: tutaj poziom koordynacji ze średniego będzie ewoluował w kierunku niskiego.

Jak zwykle, w przypadku większości problemów bezpieczeństwa przyszłości, poziom specjalizacji należy opisać jako bardzo wysoki: w zasadzie umiejętność rozwiązywania coraz bardziej złożonych problemów przez niewielkie zespoły zadaniowe o bardzo szerokim spektrum funkcjonowania nie wydaje się możliwe.

Z powyższego, dla większości opisywanych zdolności wynika postulat niskiego poziomu formalizacji struktury. Niektóre z nich jednak w dalszym ciągu wymagać będą wysokiego poziomu formalizacji. Postulat niskiej hierarchiczności, maksymalnie spłaszczonej struktury, zadaniowości wskazuje na potrzebę korzystania ze wzorca struktury organicznej, posiadającej charakter

organizacji innowacyjno – kreatywnej, maksymalizującej efektywność działania poprzez rozłożenie uprawnień decyzyjnych na poziomach wykonawców.

Wymóg dążenia do równowagi organizacyjnej pomimo znacznych zmian zachodzących w otoczeniu, należy wyznaczyć jako w większości sytuacji wysoki.

Dla większości zidentyfikowanych zdolności projektowane struktury powinny posiadać wysoki poziom adaptatywności do nagłych zmian warunków funkcjonowania, przy zachowaniu wysokiego wskaźnika kreatywności, zdolności do poszukiwania i wykorzystywania pojawiających się szans. W przedstawionych przypadkach próby poszukiwania konkretnych zagrożeń stanowią tylko element koncepcji działania.

W poszukiwanej strukturze poziom spójności (koherencji) należy określić jako relatywnie niski. Zmiany strukturalne i funkcjonalne (planowane względnie wymuszone) zachodzące w ramach poszczególnych elementów struktury sił zbrojnych nie mogą ponadto wpływać na deregulację pozostałych elementów, albo winny wpływać w stopniu granicznie małym.

Podobnie jak w większości opisywanych przypadków złożoność organizacyjna struktury powinna charakteryzować się poziomem wysokim do średniego (liczba wejść, wyjść, różnorodność morfologiczna elementów).

Postulat ciągłego poszukiwania takiego stopnia zorganizowania, który maksymalizował będzie efektywność podejmowanych działań – dla większości przypadków ocenić należy jako wysoki.

NABIERAJĄCA TEMPA EKSPLOACJA WÓD POWIERZCHNIOWYCH ORAZ GŁĘBIN OCEANÓW

CECHY STRUKTURALNE	ZDOLNOŚCI				
	wczesnego rozpoznawania i zapobiegania rozprzestrzenianiu się szkodliwych substancji zagrażających biosferze morza /rozpoznanie satelitarne/	czynnej ochrony wybrzeża przed atakami z użyciem nowoczesnych środków biologicznych i chemicznych, a także celowo wywołanych katastrof zbiornikowców	operowania marynarki wojennej /w tym zwłaszcza okrętów podwodnych/ i lotnictwa //stratosferycznego/ w skali globalnej w celu ochrony własnej floty dokonującej połowów na wodach międzynarodowych	niszczenia biosfery morskiej w otoczeniu przeciwnika za pomocą nowoczesnych środków biologicznych i chemicznych /zastraszenie/	dokonywanie podwodnych wybuchów jądrowych w obszarze strefy przybrzeżnej przeciwnika w celu wywołania podmorskich trzęsień ziemi

WIELKOŚĆ	WZGLĘDNE DUŻA					
	MAŁA		X	X		
	B. MAŁA	X			X	X
TYP ARMII	ZAWODOWA	X	X	X	X	X
	MASOWA					
UZBROJENIE I WYPOSAŻENIE	KLASYCZNE					
	SREDNIO ZAAWANSO- WANE		X	X		X
	PRZESKOK TECHNOLO- GICZNY	X			X	
ROZMIESZ- CZENIE UPRAWNIENI DECYZYJ- NYCH	DECYDENCI			X	X	X
	ZESPOŁY ZADANIOWE	X	X			
KOORDYNA CJA	LUZNE POWIĄZANIA	X	X	X		
	SREDNI POZIOM				X	X
	MAKS. CENTRALIZA CJA					
SPECJALIZA CJA	WYSOKA	X	X	X	X	X
	SREDNIA					
	NISKA					
FORMALIZA CJA	WYSOKA		X			
	NISKA	X		X	X	X
HIERAR- CHICZNOŚĆ	WYSOKA		X			X
	NISKA	X		X	X	
POZIOM HOMEOSTA ZY	WYSOKI		X		X	X
	NISKI	X		X		
ADAPTATY WNOŚĆ	WYSOKA	X		X		
	NISKA		X		X	X
KREATYW- NOŚĆ	ORG. KREATYWNA	X	X			
	NIEKREATYW NA			X	X	X
KOHERER- CJA	NISKA	X	X	X	X	X
	WYSOKA					
ZŁOŻONOŚĆ	WYSOKI					
	SREDNI					
	NISKI	X	X	X	X	X
SAMOORGA NIZACJA	WYSOKI	X	X	X	X	X
	SREDNI					
	NISKI					

Prognozowane i częściowo już realizowane działania zmierzające do zagospodarowania, ale również wykorzystania w celu kształtowania przewagi głębin oceanów, rodzą problemy bezpieczeństwa, których rozwiązywanie w części należeć będzie do sił zbrojnych.

Dla większości pożądaných z punktu widzenia identyfikowanych problemów bezpieczeństwa oraz pożądaných zdolności siły zbrojne powinny charakteryzować się bardzo małymi rozmiarami, w niektórych zaś przypadkach

małymi. W istocie więc nie chodzi tu o armie masową, ale siły zbrojne o bardzo specjalistycznych zdolnościach, przy względnie niedużym zaangażowaniu w pełni zawodowego personelu.

W znacznej części przypadków uzbrojenie i wyposażenie takiej armii powinno cechować się średnim poziomem nowoczesności uzbrojenia, w niektórych jednak przypadkach obejmować powinno sprzęt możliwie najbardziej nowoczesny technologicznie. Uzbrojenie takie w głównej mierze powinno być na wyposażeniu struktur zajmujących się zarówno ochroną wybrzeża morskiego RP przed działaniem szkodliwych substancji, jak też na wyposażeniu jednostek zadaniowych operujących w skali globalnej i prowadzących działania destrukcyjne w strefach nadbrzeżnych potencjalnego przeciwnika.

Z uwagi na potencjalnie duże rozmiary działań destrukcyjnych, umieszczenie uprawnień decyzyjnych powinno znajdować się w większości przypadków na szczeblach centralnych, jednak niektóre formy działań (np. wczesne rozpoznawanie i zapobieganie rozprzestrzeniania się szkodliwych substancji) mogą znajdować się w gestii zespołów zadaniowych.

Większość struktur zadaniowych prowadzących działania w przedmiotowym obszarze, powinna cechować się luźnym poziomem koordynacji, tzn. umożliwiać zespołom zadaniowym samodzielne rozwiązywanie gros problemów. Wynikający z powyższego wymiar decentralizacji decyzji powinien być relatywnie wysoki.

Poszukiwana struktura organizacyjna powinna być słabo sformalizowana, umożliwiając poszczególnym jednostkom zadaniowym swobodę wyboru strategii realizacji zakładanych celów. Wymogiem realizacji większości zadań jest niski poziom hierarchiczności struktury; wyjątkiem są wymogi dotyczące zaledwie niektórych zdolności sił zbrojnych.

Potrzeba dążenia do równowagi, nawet pomimo gwałtownych zmian zewnętrznych dla opisywanego zbioru zdolności SZ jest wymogiem podstawowym. Z warunkiem tym wiążą się postulaty wysokiej kreatywności organizacji, a także adaptatywności – zdolności dostosowywania się do

Wszystkie zadania zostały wykonane zgodnie z harmonogramem. Wyniki są zadowalające. Wskazano na kilka obszarów do poprawy, które zostaną uwzględnione w przyszłych raportach.

Podczas spotkania omówiono szczegóły planu na najbliższe tygodnie. Wskazano na konieczność zwiększenia zaangażowania zespołu. Proszę o wyrażenie opinii na temat proponowanych zmian.

		X	NIE I	SREDNIO ZAAWANSO- WANE	X

	DECYZYJ- NYCH	ZESPOŁY ZADANIOWE			
	X		KOORDYNA CJA	LUZNE POWIĄZANIA	
				SREDNI POZIOM MAKS. CENTRALIZA CJA	X

SPECJALIZACJA	WYSOKA					
	SREDNIA	X				
	NISKA		X	X	X	
FORMALIZACJA	WYSOKA	X	X	X		
	NISKA				X	
HIERARCHICZNOŚĆ	WYSOKA	X	X			
	NISKA			X	X	
POZIOM HOMEOSTAZY	WYSOKI	X	X	X		
	NISKI				X	
ADAPTACYWNOŚĆ	WYSOKA			X		
	NISKA	X	X		X	
KREATYWNOŚĆ	ORG. KREATYWNA	X				
	NIEKREATYWNA		X	X	X	
KOHERENCJA	NISKA	X	X	X		
	WYSOKA				X	
ZŁOŻONOŚĆ	WYSOKI					
	SREDNI	X	X	X		
	NISKI				X	
SAMOORGANIZACJA	WYSOKI					
	SREDNI	X				
	NISKI		X	X	X	

Rozwiązywanie prognozowanych problemów demograficznych należy do tego obszaru cech i zdolności sił zbrojnych, które w nadchodzących latach nie będą wymagały zmian o charakterze rewolucyjnym. W dalszym ciągu podstawowy wymóg strukturalny dotyczący pożądanej wielkości sił zbrojnych oscylował będzie w granicach armii małej, a w niektórych przypadkach względnie dużej. Problem ten mógłby przy postulowanym generalnym ograniczaniu wielkości sił zbrojnych zostać rozwiązany poprzez posiadanie specjalnego zasobu sił zbrojnych, tj. rezerw osobowych nie zatrudnianych na stałe w wojsku, a jedynie przygotowywanych do niektórych działań. Postulat posiadania armii masowej opartej na masowym komponente powoływanym do rozwiązywania przedmiotowych problemów wydaje się być więc uzasadniony.

Model armii realizującej zadania w opisywanym obszarze nie wymaga także generalnej zmiany w zakresie posiadanego uzbrojenia. Tylko niektóre elementy tegoż wyposażenia należałoby poddać unowocześnieniu do poziomu sprzętu nowszej, lecz nie najnowszej generacji.

Decyzje powinny być podejmowane w zasadzie na poziomie decydentów centralnych, jednak poziom centralizacji decyzji zależy będzie od konkretnej sytuacji, w jakiej znajdować się będą jednostki zadaniowe. W związku z powyższym koordynacja działań w przedmiotowym obszarze oscylować będzie w okolicach poziomu średniego, tzn. względnie ściśle powiązania pomiędzy

poszczególnymi jednostkami, pozostawiając jednak autonomię decyzyjną na poziomach średnich i wykonawczych.

Przedmiotowa struktura w zakresie realizowanych zadań nie wymaga nawet średniego poziomu specjalizacji; podstawowym wymogiem pozostaje umiejętność realizacji dość szerokich, ale i nieskomplikowanych działań. Z powyższym wiąże się postulat dość wysokiego sformalizowania, a nawet usztywnienia struktury (działania takie stanowią jednak margines wszystkich misji SZ). Wysoki poziom hierarchiczności struktury wymuszony będzie charakterem rozwiązywanych problemów – zazwyczaj dotyczyć będą one problemów o charakterze makro.

Od organizacji sił zbrojnych w ramach opisywanych zdolności nie będzie wymagany postulat bardzo wysokiej adaptatywności, ani też kreatywności. Idzie raczej o zaprojektowanie skutecznego, względnie prostego narzędzia, służącego do rozwiązywania dobrze znanych także współcześnie problemów. Pożądany zazwyczaj wymóg wysokiej koherencji strukturalnej pozostaje w tym przypadku nieuzasadniony – z uwagi na masowy charakter działań SZ poszukiwanie struktur modułowo – zadaniowych odpornych na zmiany warunków początkowych wydaje się tylko częściowo uzasadnione.

ZMIANY W ŚWIATOWYM UKŁADZIE GEOPOLITYCZNYM I GEOSTRATEGICZNYM						
CECHY STRUKTURALNE		ZDOLNOŚCI				
		samodzielnego przeciwstawienia się wielokrotnie silniejszemu przeciwnikowi poprzez posiadanie narzędzi strategicznej przewagi /BMR, BMZ, nowoczesne technologie, infoterroryzm, cyberterroryzm, inne/	udziału w operacjach poza terytorium państwa w ramach działań sojusznicznych / unijnych w wymiarze minimalnym, niezbędnym do realizacji celów polityki bezpieczeństwa państwa	strategicznego przerzutu, kształtowania stosunków politycznych, ekonomicznych i wojskowych na terytoriach państw znajdujących się daleko od RP	siłowego oddziaływania na inne państwa oraz inne organizacje w wymiarze globalnym, głównie za pomocą narzędzi oddziaływania kosmicznego i informacyjnego	
WIELKOŚĆ	WZGLĘDNI DUŻA					
	MAŁA	X	X	X		
	B. MAŁA				X	
TYP ARMII	ZAWODOWA	X	X	X	X	
	MASOWA					
UZBROJENIE I	KLASYCZNE					
	SREDNIO-ZAAWANSOWANE		X	X		

WYPOSAZENIE	PRZESKOK TECHNOLOGICZNY	X			X	
ROZMIESZCZENIE UPRAWNIENI DECYZYJNYCH	DECYDENCI	X	X	X	X	
	ZESPOŁY ZADANIOWE					
KOORDYNACJA	LUZNE POWIĄZANIA					
	SREDNI POZIOM					
	MAKS. CENTRALIZACJA	X	X	X	X	
SPECJALIZACJA	WYSOKA					
	SREDNIA	X	X	X		
	NISKA				X	
FORMALIZACJA	WYSOKA	X	X	X		
	NISKA				X	
HIERARCHICZNOŚĆ	WYSOKA	X	X	X		
	NISKA				X	
POZIOM HOMEOSTAZY	WYSOKI	X	X	X		
	NISKI				X	
ADAPTACYJNOŚĆ	WYSOKA		X	X		
	NISKA	X			X	
KREATYWNOŚĆ	ORG. KREATYWNA	X		X	X	
	NIEKREATYWNA		X			
KOHERENCJA	NISKA	X	X	X		
	WYSOKA				X	
ZŁOŻONOŚĆ	WYSOKI				X	
	SREDNI					
	NISKI	X	X	X		
SAMOORGANIZACJA	WYSOKI			X	X	
	SREDNI	X	X			
	NISKI					

Dynamika światowego porządku politycznego, ekonomicznego, wojskowego, kulturowo – religijnego i informacyjnego nie pozostawia wątpliwości o potrzebie przygotowywania sił zbrojnych do udziału w odległych geograficznie misjach – zarówno prowadzonych pod auspicjami organizacji międzynarodowych, jak też samodzielnie, w celu realizacji interesów narodowych. Środowiskiem takiego oddziaływania może być zarówno powierzchnia ziemi, jak też powierzchnia i głębia oceanów, a także kosmos.

Siły wymagane do realizacji wskazanych zdolności powinny charakteryzować się niewielkimi rozmiarami, a w niektórych przypadkach bardzo małymi. Bez wątpienia pożądany charakter armii to armia zawodowa.

Poszukiwany model uzbrojenia i wyposażenia jednostek zadaniowych wymagać będzie co najmniej średnio zaawansowanego technologicznie uzbrojenia, a w niektórych przypadkach wyboru narzędzi związanych

z najnowocześniejszymi technologiami przyszłości. Siłowe oddziaływanie w wymiarze globalnym (pełne spektrum wykorzystania siły – od klasycznych uderzeń z użyciem np. lotnictwa stratosferycznego aż po oddziaływanie kosmiczne i informacyjno – cybernetyczne) z całą pewnością oznacza zagospodarowanie bardzo wąskich, drogich, ale skutecznych ze względu na wyzwania przyszłości niszy technologicznych.

Ze względu na skalę prowadzonych działań siły zbrojne wymagać będą rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych na szczeblach centralnych. Postulat ten wiąże się z wysokim poziomem centralizacji decyzji, a co za tym idzie również wysokim poziomem formalizacji struktury. Także poziom koordynacji projektowanych działań należy opisywać jako granicznie wysoki. Siły zbrojne wymagać będą jednak względnie wysokiego poziomu specjalizacji – tendencja ta jak widać dotyczy większości typowanych w opracowaniu zdolności. Z uwagi na klasyczne zależności przy prowadzeniu przedmiotowych działań zapewniona powinna być względnie wysoka hierarchiczność struktury.

Niezależnie od pewnej klasycznej konstrukcji struktury dla opisywanych zdolności, w dalszym ciągu wymogiem podstawowym pozostawać będzie wysoki poziom homeostazy, zapewniający konieczność utrzymywania pożądaných wielkości (tu: zdolności do działania) w granicach opisanych możliwościami adaptacyjnymi.

Poszukiwana struktura sił zbrojnych powinna cechować się wysoką zdolnością do prowadzenia działań kreatywnych, wykorzystywania nadarzających się szans. Sytuacyjność prowadzonych działań zmuszać będzie SZ do poszukiwania szybkich, zadowalających rozwiązań w warunkach gwałtownych zmian politycznych, znacznej dynamiki sojuszy, niepewności koalicji i wynikających z tych faktów trudności. Wymagany w takich uwarunkowaniach niski poziom koherencji oraz złożoności organizacji SZ pozwoli uodpornić ich strukturę na funkcjonowanie w warunkach nieciągłości, zwiększając elastyczność i stabilność struktury.

Wnioski

Zarysowany zbiór cech i zdolności sił zbrojnych w kontekście prognozowanych, a także antycypowanych wyzwań, zagrożeń oraz szans, stanowi dosyć obszerny zbiór. Warto jednak zauważyć, że większość ze wskazanych kategorii nie figuruje w ogóle w katalogu cech i zdolności współczesnych sił zbrojnych, co gorsza, nie stanowi także podstawy działań planistycznych w opracowywanych właśnie programach rozwoju tych sił w perspektywie najbliższych kilku lat. A przecież proces rozwoju SZ RP, jak każdego zresztą sił zbrojnych, to proces niezwykle długotrwały, w którym decyzje planistyczne dopiero po upływie kilkunastu lat zamieniają się w konkretne rozwiązania praktyczne. Biorąc powyższe pod uwagę należy wskazać na istotny problem, którym będzie niedostosowanie, a nawet stan poważnego zacofania naszych sił zbrojnych w stosunku do zachodzących na naszych oczach zmian we wszystkich sferach funkcjonowania państwa. Przeprowadzone badania wskazują, iż znajdujemy się w okresie tak dużej dynamiki przeobrażeń politycznych, prawnych, społecznych, biofizyczno – ekologicznych a przede wszystkim technologicznych, iż stosowana filozofia podejścia do projektowania sił zbrojnych (rodem z połowy XX wieku) nie wystarczy do ich przygotowania do funkcjonowania w najbliższych dwudziestu, trzydziestu latach. Czas armii klasycznej, opartej na zdolnościach do prowadzenia konwencjonalnych działań zbrojnych powoli odchodzi do przeszłości. Przyszłość będzie inna, z całą pewnością jeszcze bardziej skomplikowana, złożona niestabilna, niż nawet jesteśmy to w stanie wywnioskować na podstawie najodważniejszych prognoz czy projekcji. Jedno jest niemal pewne – istniejące dzisiaj zdolności sił zbrojnych nie będą wystarczać już niemal do niczego. Dodatkowo - przy zaledwie 20 procentowej skuteczności długofalowych prognoz - należy mieć świadomość jeszcze większych, bardziej radykalnych wyzwań, przed którymi staną wkrótce państwo i jego siły zbrojne.

Wyodrębnione zbiory zdolności oraz cechy sił zbrojnych – odmienne od dzisiejszych - wskazują, że w debacie nad kierunkami działań służących projektowaniu SZ potrzeba znacznie większego, niż tylko aspekt sojusznicy

namysłu. Do tej dyskusji należy włączyć przede wszystkim naukowców, reprezentujących wszystkie dziedziny wiedzy będące lokomotywą napędową gospodarki. Potrzeba także politycznej woli, zwykłej chęci, by zmienić postawę z biernej, oczekującej, na aktywną, poszukującą, kreatywną. Wydaje się, że w świetle przedstawionych rezultatów tej części pracy należy zmierzać do tworzenia sił zbrojnych charakteryzujących się zdolnością do:

GWAŁTOWNY ROZWÓJ ORAZ POWSZECHNA DOSTĘPNOŚĆ DO TECHNOLOGII JĄDROWEJ ORAZ INNYCH RODZAJÓW BRONI MASOWEGO RAŻENIA I MASOWEGO ZNISZCZENIA	
Lp.	Pożądane zdolności sił zbrojnych do:
1.	Prowadzenia działań o charakterze terrorystycznym w dowolnym punkcie Ziemi z użyciem broni jądrowej, chemicznej i bakteriologicznej
2.	Szybkiego przetrzutu w wymiarze strategicznym
3.	Prowadzenia wszechstronnego rozpoznania i wywiadu politycznego, gospodarczego i informacyjnego /państwa i organizacje ponadnarodowe w tym terrorystyczne, polityczne, transnarodowe/
4.	Prowadzenia prac dezaktywacyjnych i utylizacyjnych związanych z działaniami bojowymi oraz działaniami niebojowymi na bardzo dużych obszarach
5.	Izolowania dużych obszarów państwa
6.	Współpracy i koordynacji działań obronno – ochronnych w skali międzynarodowej
ROZWÓJ BADAŃ NAD TECHNOLOGIAMI UMOŻLIWIAJĄCYMI ODDZIAŁYWANIE NA PLANETĘ W SKALI MAKRO	
1.	Obezwładniania lub likwidowania potencjału żywego dużych zgrupowań wojskowych przeciwnika za pomocą broni elektromagnetycznej i infra oraz ultradźwiękowej
2.	Unieszkodliwiania systemów radioelektronicznych, informacyjnych i informatycznych za pomocą impulsów energetycznych
3.	Cybernetycznego zakłócania urządzeń sterujących pracą systemów energetycznych, komunikacyjnych, obronno – wojskowych, bankowych
4.	Szeroko rozumianej dezinformacji: zakłócania pracy mediów a nawet ich czasowej eliminacji
DYNAMICZNY ROZWÓJ BADAŃ KOSMICZNYCH REALIZOWANY PRZEZ PAŃSTWA, ORGANIZACJE PONADPAŃSTWOWE (W TYM KOMERCYJNE, PRZESTĘPCZE, TERRORYSTYCZNE)	
1.	Prowadzenia rozpoznania przestrzeni kosmicznej nad Polską i sąsiednimi krajami
2.	niszczenia obiektów wystrzeliwanych z pokładów samolotów stratosferycznych i satelitów
3.	Zakłócania i obezwładniania za pomocą broni elektromagnetycznej i radiowej oraz lotnictwa stratosferycznego satelitów znajdujących się nad RP
4.	Obrony i ochrony terytorium państwa przed atakami z kosmosu, w szczególności sieci komputerowych, urządzeń energetycznych, ważnych obiektów użyteczności państwowej i wojskowej
5.	Poruszania się wojskowych statków powietrznych w stratosferze
6.	Funkcjonowania w warunkach całkowitego braku łączności, dezinformacji
REWOLUCJA W MECHANICE KWANTOWEJ / REWOLUCJA KOMPUTEROWA / REWOLUCJA BIOMOLEKULARNA	
1.	Prowadzenia działań destrukcyjnych i obezwładniających systemy informatyczne państw /komunikacyjne, energetyczne, finansowe,/ organizacji niepaństwowych, terrorystycznych, komercyjnych, innych
2.	Niszczenia i obezwładniania wojskowych systemów zarządzania i dowodzenia /lądowych, powietrznych i morskich
3.	Prowadzenia rozpoznania i pozyskiwania danych /wywiad cybernetyczny/ o strategicznym znaczeniu dla inwigilowanego podmiotu
4.	Ochrony baz danych i informacji o strategicznym znaczeniu dla państwa i sił zbrojnych

5.	ochrony przestrzeni geograficznej RP przed atakami z użyciem zmodyfikowanych substancji organicznych powodujących bezpłodność, a także prowadzenia agresywnych działań /bez afirmacji państwowej/ na terytoriach potencjalnych protagonistów
NABIERAJĄCA TEMPĘ EKSPLOKACJA WÓD POWIERZCHNIOWYCH ORAZ GŁĘBIN OCEANÓW	
1.	Wczesnego rozpoznawania i zapobiegania rozprzestrzenianiu się szkodliwych substancji zagrażających biosferze morza /rozpoznanie satelitarne/
2.	Czynnej ochrony wybrzeża przed atakami z użyciem nowoczesnych środków biologicznych i chemicznych, a także celowo wywoływanych katastrof zbiornikowców
3.	Operowania marynarki wojennej w tym zwłaszcza okrętów podwodnych i lotnictwa /w tym pożądanego – stratosferycznego/ w skali globalnej w celu ochrony własnej floty dokonującej połowów na wodach międzynarodowych
4.	Niszczenia biosfery morskiej w otoczeniu potencjalnego przeciwnika za pomocą nowoczesnych środków biologicznych i chemicznych /zastraszanie/
5.	Dokonywania podwodnych wybuchów jądrowych w celu wywoływania podmorskich trzęsień ziemi
ZMIANY GEOLOGICZNE I KLIMATYCZNE NA ZIEMI	
1.	Prowadzenia działań ewakuacyjnych, ratowniczych oraz izolacji bardzo dużych obszarów państwa
2.	Zaprowadzania porządku i gaszenia niepokojów społecznych na obszarach objętych epidemią, głodem, niedoborem podstawowych zasobów materialnych i energetycznych
3.	długotrwałego prowadzenia działań ratowniczych, ewakuacyjnych oraz izolacji /przy współpracy międzynarodowej/ na terytoriach odległych geograficznie państw
4.	Tworzenia politycznych ram współpracy i mediacji pomiędzy zwaśnionymi stronami w odległych częściach świata w celu przeciwdziałania rozwojowi epidemii
5.	Organizowania systemów pomocy ekonomicznej i humanitarnej na terenach objętych skutkami katastrof
GWAŁTOWNY ROZWÓJ DEMOGRAFICZNY ŚWIATA	
1.	Uczestnictwa w międzynarodowych operacjach pokojowych, stabilizacyjnych, innych, w wymiarze maksymalizującym efektywność działań politycznych i minimalizującym ponoszone koszty /w stopniu znacznie mniejszym od dotychczasowego/
2.	Gaszenia strajków i wybuchów niezadowolenia społecznego na tle narodowościowym
3.	Izolowania obszarów zamieszkałych przez imigrantów i mniejszości narodowościowe
4.	Blokowania granic RP /w tym morskich/ i współdziałanie w blokowaniu granic innych krajów UE
ZMIANY W ŚWIATOWYM UKŁADZIE GEOPOLITYCZNYM I GEOSTRATEGICZNYM	
1.	Samodzielnego przeciwstawienia się wielokrotnie silniejszemu przeciwnikowi poprzez posiadanie narzędzi strategicznej przewagi /BMR, BMZ, nowoczesne technologie, infoterroryzm, cyberterroryzm, inne/
2.	Udziału w operacjach poza terytorium państwa w ramach działań sojuszniczych / unijnych w wymiarze minimalnym, niezbędnym do realizacji celów polityki bezpieczeństwa państwa
3.	Strategicznego przerzutu, kształtowania stosunków politycznych, ekonomicznych i wojskowych na terytoriach państw znajdujących się daleko od RP
4.	Siłowego oddziaływania na inne państwa oraz inne organizacje w wymiarze globalnym, głównie za pomocą narzędzi oddziaływania kosmicznego i informacyjnego

Przedstawione zbiory pożądanych zdolności sił zbrojnych do działania w warunkach wyzwań XXI wieku stanowią zbiór wywodzący się wyłącznie z prognoz i projekcji. Zbiór ten jednak nie wyczerpuje w pełni potrzeb w zakresie poszukiwania rozwiązań optymalnych. Zdaniem Zespołu drogą do podnoszenia efektywności proponowanych rozwiązań powinno być także dość

swobodne odkrywanie tego, co znajduje się poza horyzontem „normalnego”, uporządkowanego myślenia, opartego na prognozach.

M. Kaku pisząc książkę „*Wizje, czyli jak nauka zmieni świat w XXI wieku*” posłużył się sentencją Y. Berra, iż „...przewidywanie jest rzeczą trudną, zwłaszcza jeśli dotyczy przyszłości”. Ta dość przewrotna teza, posiada – oprócz humorystycznego – także walor głębokiej prawdy. Jak już wskazano na początku tego rozdziału, skuteczność prognoz, zwłaszcza odniesionych do zjawisk społecznych jest bardzo niska. Podstawą owych prognoz są najczęściej sądy asertoryczne, których jednym weryfikatorem bywają inne, wyrażane przez ekspertów indywidualne stanowiska i opinie. Ich wartość jest zatem mierzona za pomocą kryterium przekonań, sądów, opinii omylnych przecież ludzi.

Tymczasem poziom nowatorstwa zmian, czyli miara niedostosowania organizacji (w tym państw) do przeobrażeń zachodzących w ich otoczeniu jest tak wysoki, że skuteczność wszelkich prognoz, zwłaszcza długofalowych pogarsza się coraz częściej do poziomu falsyfikującego nawet ten niewysoki wskaźnik⁸⁵. Oznacza to konieczność poszukiwania pewnych rozwiązań konceptualnych, znajdujących się poza sferą wąsko rozumianego, pozytywistycznego przekonania o poznawalności świata, poza obszarem czystego racjonalizmu, nawet poza osiągnięciami dynamicznego rozwoju nauki. Oznacza to w istocie potrzebę poszukiwania pewnych prawidłowości, reguł, prawd pojawiających się na pograniczu abstrakcji, potrzebę uruchamiania swobodnej wyobraźni, łączenia ze sobą pozornie luźno związanych przesłanek, w celu dokonywania projekcji tego, co wydać się może wartościowe, interesujące z konkretnego punktu widzenia. Podejście takie nie ma absolutnie charakteru naukowego. Są to wyłącznie spekulacje, których celem jest jednak zarysowanie tego, co nie zostało ujęte w prognozach, w żadnych schematach logicznego, wynikowego myślenia.

W niniejszym, wąsko zarysowanym suplemencie, postanowiono w sposób najogólniejszy przedstawić takie luźno powiązane spostrzeżenia dotyczące pożądanych zdolności sił zbrojnych w XXI wieku. Zaprezentowane poniżej,

⁸⁵ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985

wybrane przykłady takiego swobodnego myślenia pozwoliły na wskazanie dodatkowych przykładów owych zdolności wynikających wyłącznie ze swobodnych skojarzeń, przewidywań, wizji. Zaprezentowane rezultaty mają charakter dodatku do opracowanego wyżej drogą „regularnego” postępowania badawczego zbioru pożądanych zdolności sił zbrojnych RP. W istocie bardziej mają skłaniać do myślenia, niż stanowić konkretną podstawę dla planistów zajmujących się projektowaniem SZ. Ten niezbyt obszerny, ale nieskrępowany ograniczeniami racjonalnego myślenia, otwarty zbiór przedstawiono poniżej. Zdolności te pozostawia się bez komentarza wychodząc z założenia, że jego ocena w przypadku każdego z czytelników będzie zapewne inna:

Lp.	Pożądane zdolności sił zbrojnych do:
KOSMOS	
1.	Prowadzenia działań w tzw. bliskiej przestrzeni kosmicznej (orbita wokółziemska oraz Księżyc) polegających na <u>ochronie regularnej komunikacji Ziemia – Księżyc, a także ochronie planowanej bazy księżycowej oraz wokółziemskich stacji orbitalnych</u>
2.	<u>Wykrywania możliwości zaistnienia ataku z kosmosu z wyprzedzeniem umożliwiającym reakcję</u>
3.	Obrony / ochrony realizacji lotów kosmicznych /przeciwdziałanie atakom organizacji terrorystycznych, politycznych, religijnych, innych, a także pojedynczych osób wykorzystujących sieć komputerową/ za pomocą broni i technologii przyszłości
OCEANY	
1.	<u>Ochrony i obrony podmorskich osiedli mieszkaniowych oraz firm produkcyjnych wykorzystujących głębiny do prowadzenia działalności gospodarczej</u>
2.	Prowadzenia <u>rozpoznania pod wodą</u> akwenów należących do obszaru terytorialnego oraz strefy ekonomicznej państwa
3.	Prowadzenia <u>głębokiego rozpoznania oraz działań destrukcyjnych w światowej przestrzeni podmorskiej</u> , w celu neutralizowania potencjalnie wrogich działań państw, organizacji niepaństwowych, religijnych, innych
INFOSFERA	
1.	Prowadzenia <u>rozpoznania w sieci służącego identyfikacji i lokalizacji</u> wszystkich potencjalnie wrogich działań destrukcyjnych i obezwładniających
2.	<u>Paraliżowania systemów informatycznych</u> selektywnie dobieranych celów w skali globalnej, zarówno wojskowych jak i cywilnych
3.	Prowadzenia w sieci szeroko zakrojonych <u>poszukiwań</u> organizacji terrorystycznych, fundamentalistycznych, politycznych, innych, ich neutralizowania i niszczenia
4.	Prowadzenia <u>dezinformacji i wywoływania kryzysów a nawet konfliktów</u> w skali strategicznej za pomocą masmediów
LAD	
1.	Prowadzenia znacznej liczby działań rozpoznawczych oraz operacyjnych <u>przez myślice maszynowe</u> , wykonujące stale rosnącą ilość wykonywanych dotychczas zadań przez ludzi – robotyzacja armii
2.	Rozdzielania walczących stron oraz izolacji pola walki za pomocą <u>broni nie powodującej trwałych zniszczeń (non lethal weapon)</u> w skali co najmniej operacyjnej
BMZ	
1.	Prowadzenia <u>ataków z użyciem broni psychokinetycznej</u> , kształtującej nastroje, wywołującej agresję oraz inne zachowania wśród atakowanych ludzi

2.	Aktywnego neutralizowania uderzeń z wykorzystaniem BMZ wykonywanych przez przeciwnika, poprzez posiadanie technologii niwelujących to działanie (np. zdolność do wykrywania i obezwładniania broni psychokinetycznej)
ŚRODOWISKO NATURALNE	
1.	<u>Genetycznego modyfikowania upraw</u> w dowolnym punkcie ziemi w celu ich niekontrolowanego rozrostu względnie zaniku
2.	<u>Wywoływania ciągłych opadów deszczu oraz suszy</u>
TECHNOLOGIA	
1.	Prowadzenia działań siłowych wyłącznie z użyciem <u>inteligentnych maszyn</u> posiadających umiejętność samodzielnego podejmowania decyzji oraz dokonywania wyborów moralnych
2.	<u>Radioelektronicznego i satelitarnego wykrywania wszelkich przygotowań do ataku oraz agresywnych, niewykrywalnych w rzeczywistym czasie ataków konwencjonalnych oraz niekonwencjonalnych /broń satelitarna - w tym elektromagnetyczna, niekorzystne działania pogodowe, wywoływanie trzęsień ziemi i dna podmorskiego, zakłócanie normalnego funkcjonowania gospodarki poprzez destruktywne działania z zastosowaniem technologii masowej dezinformacji, innych/</u>

Przedstawione zdolności sił zbrojnych, zarówno te prognozowane, jak też te będące rezultatem swobodnego myślenia, umożliwiają dokonanie ogólnego podsumowania cech i własności sił zbrojnych. Opis poniższy dotyczy w głównej mierze cech i własności odnoszących się do zebranych w toku pracy zdolności wynikających z prognoz renomowanych ośrodków badawczych. Zdaniem Zespołu zarysowane poniżej w sposób ogólny cechy (szczegółowe opisy zawarte są w części głównej pracy) w większości dają się przenieść także na zidentyfikowane w drodze swobodnego poszukiwania zdolności nie będące rezultatem klasycznego podejścia prognozostycznego.

Wytypowane zdolności wymagają organizacji sił zbrojnych o cechach charakteryzujących się :

- spłaszczoną maksymalnie elastyczną strukturą zadaniową, ze zredukowaną liczbą szczebli zarządzających i dowódczych (rezygnacja z hierarchii). W układzie takim konieczne będzie bardzo ścisłe współdziałanie pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, jednak nie w tradycyjnym klasycznym porządku przekazywania decyzji, ale w oparciu o porządek poziomy, łączący ludzi w grupy (zespoły) powoływane do rozwiązywania konkretnych problemów. Układ taki wymuszać będzie udział osób zajmujących wysokie szczeble w hierarchii do wykonywania poleceń poszczególnych zwierzchników funkcjonalnych, tj. wcielania się niejako w rolę wykonawcy i podwładnego na czas realizacji konkretnych zadań;
- „macierzowością”, strukturą opartą o ideę składania umiejętności i cech (*assembling structures*) poszczególnych grup zadaniowych w celu wykonywania nowych, niekonwencjonalnych zadań;

- wysoką adaptacyjnością, zdolnością do wypracowywania w warunkach zmiany nowej koncepcji ciągu strategicznego, opisanej na elementach istniejącej, często radykalnie, sytuacyjnie zmienianej w stosunku do założeń początkowych struktury;
- pełnym uzawodowieniem (z elementami struktury opartej na powszechnym obowiązku obrony dla zbioru sytuacji opisanych na zdolnościach klasycznych - to zaledwie kilka takich sytuacji, ale prawdopodobieństwo ich wystąpienia jest wysokie);
- posiadaniem najnowocześniejszego (nie we wszystkich dziedzinach – jest to kwestia wyboru politycznego) uzbrojenia i wyposażenia, umożliwiającego prowadzenie działań w kosmosie, pod wodą, w warunkach zastosowania BMR i BMZ. Ten wymóg nabiera szczególnego znaczenia wobec ogromnej, opisywanej w pracy dynamiki zarówno środowiska bezpieczeństwa państwa, jak też – a może przede wszystkim – niebywałego rozwoju nauki i techniki. W tej sytuacji posiadanie wyłącznie klasycznego uzbrojenia i wyposażenia wydaje się całkowicie nieracjonalne. Wymóg konieczności pozyskania i posiadania technologii, które obecnie znajdują się jeszcze w fazie badań laboratoryjnych, bądź są testowane w wersjach próbnych wydaje się niezbędne. Czy będzie to uzbrojenie i wyposażenie pozwalające na dokonywanie ataków w skali globalnej (mini ładunki jądrowe, broń biologiczna), czy pozwalające na dokonywanie zniszczeń w sieciach komputerowych przeciwnika, także w wymiarze globalnym, wreszcie, czy będzie to np. możliwość destruktywnego oddziaływania z kosmosu (przy wskazywanym w pracy, prognozowanym o 90% spadku kosztów lotów kosmicznych) jest kwestią strategicznej oceny potrzeb i formułowanych celów;
- posiadaniem uprawnień decyzyjnych na najniższych (z zasady) szczeblach wykonawczych. Podejmowanie decyzji do rozwiązywania konkretnych problemów w konkretnych warunkach spoczywać powinno na w pełni do tego przygotowanych dowódcach specjalistycznych zespołów zadaniowych;
- posiadaniem luźnych więzi formalnych, dość elastycznie koordynowanych. Korzystanie z wzorca struktury organicznej, posiadającej charakter organizacji innowacyjno – kreatywnej, maksymalizującej skuteczność działań poprzez rozłożenie uprawnień decyzyjnych na poziomach wykonawczych, przypisywanych specjalistom zajmujących się rozwiązywaniem konkretnych zadań. W tym samym zespole zadaniowym kształtuje się potrzeba nadawania uprawnień osobom stającym się kierownikami do realizacji ściśle określonych zadań, przy jednoczesnym przejmowaniu obowiązków przez innych członków zespołów do realizacji innych zadań;

- bardzo wysokim poziomem specjalizacji (w granicach typowanych zdolności). Z przeprowadzonej analizy wynika, iż ilość i jakość zadań wykonywanych przez takie nowe siły zbrojne będzie granicznie duży. Jest sprawą oczywistą, że nie wszystkie zadania będą przez nie realizowane. Jednak w ramach dokonywanych wyborów strategicznych, poszczególne zespoły, a nawet poszczególne osoby będą zobligowane do posiadania bardzo wysokich kwalifikacji w ramach prowadzonych misji. Tych umiejętności nie zapewnią rzecz jasna klasyczne wzorce rozwoju zawodowego wykorzystywane w siłach zbrojnych RP. Idzie tu raczej o specjalizację w ramach całkowicie nowych dziedzin nauki (mikroelektronika, fizyka molekularna, biologia, chemia, kosmonautyka);
- wysokim poziomem homeostazy, tj. utrzymywania wysokich zdolności do działania w ramach nakreślonego profilu, pomimo częstych zmian zachodzących w ich otoczeniu. Przy zakładanej elastyczności, tworzone siły zbrojne, a ściślej ich zespoły zadaniowe powinny posiadać umiejętność do kontynuowania misji w warunkach kumulujących się często, gwałtownych i nieprzewidywalnych zmian. Inne od zakładanych warunki działania, sytuacje nieciągłości zarządzania, głębokie kryzysy organizacyjne nie będą zwalniać tych sił od konieczności realizacji misji;
- wysoką kreatywnością, zdolnością do tworzenia, poszukiwania, wyobrażania sobie rozwiązań, przy jednoczesnym odejściu od idei reaktywności, pasywności. Bez wątplenia wyłącznie kreatywność (a nie reaktywność, bierna adaptacja, intelektualna zależność czy powielanie czyichś wzorców) stanowić może drogę do funkcjonowania sił zbrojnych w warunkach nieprzewidywalności, turbulencyjności, złożoności otoczenia, a także zmian zachodzących radykalnie w samej organizacji sił zbrojnych. Kreatywność ta wynikać będzie w głównej mierze z bardzo wyspecjalizowanej wiedzy współtworzących organizację żołnierzy (która stanowi klucz do przetrwania każdej organizacji w XXI wieku). Kult poszerzania, rozwoju wiedzy stanowi warunek funkcjonowania SZ w XXI wieku;
- niskim poziomem złożoności. Maksymalna prostota i mała liczba pośrednich elementów struktury stają się wymogiem koniecznym. Mało zróżnicowana, wysoce decyzyjna, organiczna struktura zadaniowa sił zbrojnych, powiązana z szerokimi uprawnieniami decyzyjnymi, a także wysokim poziomem specjalizacji oraz wiedzy, przesądzą o konieczności gruntownego spłaszczenia i liczebnego ograniczenia konstrukcji sił zbrojnych;
- bardzo wysokim poziomem samoorganizacji. Postulat ciągłego poszukiwania przez siły zbrojne takiego stopnia zorganizowania, który maksymalizował będzie efektywność podejmowanych działań niezależnie od ich charakteru, warunków zewnętrznych i wewnętrznych, należy

wskazać jako granicznie wysoki. Z postulatu tego wynika między innymi możliwość całkowitego niemal przekształcenia istniejącej organizacji o określonych zadaniach do zupełnie odmiennej strukturalnie i funkcjonalnie postaci całości zorganizowanego działania. To, co jest dzisiaj postacią granicznie maksymalizującą efektywność realizowanych zadań, jutro wymagać może zbudowania tworu nie mającego niewiele, bądź nawet nic z poprzedniej struktury, celów i zadań.

Wskazywane cechy i zdolności właściwie nie korespondują - albo dzieje się to tylko w niewielkim stopniu - ze strukturą i zdolnościami dzisiejszych SZ RP. Wskazuje to na pilną potrzebę prowadzenia intensywnych studiów strategicznych, których idea nie może polegać na rozwiązywaniu doraźnych problemów SZ, ale na permanentnym badaniu otoczenia państwa i samych sił zbrojnych pod kątem możliwości występowania nowatorskich zmian na zewnątrz i wewnątrz ich struktury organizacyjnej. Płynące stąd sygnały (zwłaszcza te słabe, najczęściej pomijane w prowadzonych analizach) powinny stanowić podstawę do tworzenia obrazów przyszłych warunków funkcjonowania państwa, na podstawie których - pożądanym drogą postępowania projektującego - możliwe byłoby wskazywanie zbiorów pożądaných zdolności sił zbrojnych, a także związanych z nimi cech i własności. Być może jeszcze ważniejszym elementem tych studiów powinno być poszukiwanie możliwości występowania zupełnie nowych jakościowo, występujących poza sferą naszego poznania procesów i zdarzeń, których zaistnienie prowadzić może w przyszłości do występowania sytuacji nieciągłości, obnażając przy każdej takiej okazji niedowład koncepcyjny i strukturalny poszczególnych narzędzi polityki państwa, w tym zwłaszcza sił zbrojnych.

Jedno nie ulega wątpliwości - siły zbrojne raczej nie będą już takim narzędziem, do posiadania jakiego zdołaliśmy się przyzwyczaić w ciągu całej historii rozwoju cywilizacji ludzkiej. Ich bardzo przyspieszona ewolucja zmieniać będzie zarówno zakres zdolności, wymuszając zupełnie nowe i odmienne od dotychczasowych cechy strukturalno - funkcjonalne, reorientować ich znaczenie w polityce państwa, nadawać całkowicie odmienny sens działaniom. Do zmiany tej musimy jako państwo być przygotowani i na tę zmianę otwarci,

w innym bowiem przypadku grozi nam spełnianie roli peryferyjnej w międzynarodowym wyścigu o bezpieczeństwo, o kontrolowanie otoczenia w zgodzie ze swoimi ideałami⁸⁶, w wyścigu o odgrywanie roli liczącego się podmiotu na arenie państw i rosnących w siłę różnego typu organizacji.

⁸⁶ H. Kissinger, *Dyplomacja*, Phillip Wilson, Warszawa 1996

ROZDZIAŁ 3.

WOJNA I WALKA ZBROJNA PRZYSZŁOŚCI – SIŁY ZBROJNE

3.1. Wprowadzenie. Elementy metodologii

Ogólnym zamierzeniem zespołu badawczego wynikającym z założeń metodologiczno-merytorycznej koncepcji pracy było udzielenie odpowiedzi na pytanie: *jakie nowe cechy i zdolności powinny posiadać siły zbrojne RP w kontekście prognozowanego charakteru przyszłej wojny i walki zbrojnej?*

Złożoność i wielowymiarowość postawionego pytania zobligowała autorów do przestudiowania bogatego materiału badawczego, obejmującego różnorodne podejścia i poglądy opisujące istotę i charakter przyszłej wojny oraz walki zbrojnej. Dążono do przeanalizowania przekrojowego materiału reprezentującego oficjalne stanowiska wybranych państw, organizacji pełniących szczególne funkcje w obszarze bezpieczeństwa międzynarodowego, a także opinie cywilnych i wojskowych politologów, analityków, naukowców oraz luźne wypowiedzi dziennikarzy specjalizujących się w problematyce konfliktów i SZ.

Uzyskane wyniki zredukowano do substancji najbardziej wartościowej, charakteryzującej się względnie całościowym i nowatorskim spojrzeniem na przyszłą wojnę i walkę zbrojną. Ocenia się, że zabieg redukcji wyników pozwolił uzyskać dobrą, wyjściową podstawę informacyjną, niezbędną do prowadzenia dalszych badań. W oparciu o nią zespół poszukiwał powtarzalnych, możliwie zwięzłych, lecz jednocześnie bogatych w nowatorską treść sądów opisujących charakter przyszłej wojny i walki zbrojnej. Zebrane opinie, poglądy i tezy zostały uogólnione i przedstawione w postaci otwartej listy tez. Następnie, w oparciu o nie, wygenerowano również otwartą listę cech i zdolności przyszłych sił zbrojnych (pożądanych/koniecznych) w kontekście możliwego charakteru przyszłej wojny i walki zbrojnej.

Koncepcja całości pracy obligowała zespół do poszukiwania cech i własności SZ będących rezultatem nie tylko racjonalnego, opartego na

prognozach myślenia, ale też – wykorzystania zebranego materiału do podejścia twórczego, swobodnego posłużenia się analogią, skojarzeniem, kontestacją, kreowaniem nowych sposobów widzenia i nowych rozwiązań. Dlatego też, w kontekście też opisujących przyszłą wojnę i walkę zbrojną wytworzono kolejną listę cech i zdolności SZ przyszłości, która nie powstała w trakcie logicznego wnioskowania w obszarze wiedzy prognostycznej lecz - wręcz przeciwnie - w oderwaniu od niego, przy jednoczesnym odwoływaniu się do intuicji.

Spośród wszystkich wytworzonych w kontekście przyszłej wojny i walki zbrojnej cech i zdolności SZ, w ostatnim zamykającym etapie prac, wybrane zostały tylko te cechy i zdolności, które w opinii zespołu określić można mianem nowych, a więc takich, które aktualnie nie występują w SZ lub występują na bardzo niskim poziomie. Uzyskana w wyniku tego zabiegu lista nowych cech i zdolności SZ, będzie jednocześnie rozwiązaniem problemu badawczego.

3.2. Wybrane poglądy dotyczące przyszłej wojny i walki zbrojnej

W opracowanym przez Sztab Generalny WP materiale: „*Studium przyszłości sił zbrojnych RP-2025*”⁸⁷ dość sporo uwagi poświęcono wojnie i walce zbrojnej przyszłości. Autorzy jego twierdzą, iż w przyszłości możemy być świadkami:

- **wojny asymetrycznej**, która oceniana jest, jako najbardziej prawdopodobny typ konfliktu zbrojnego najbliższego ćwierćwiecza. Podłożem jej może stać się między innymi asymetryczny rozwój świata;
- **wojny sukcesyjnej (domowej)**, która może pojawić się w obrębie byłych a obecnie rozpadających się państw. Przyczyną wojen sukcesyjnych mogą być dążenia do celowego oderwania się części terytorium (mniejszości narodowych) od państwa i proklamowania niepodległości. Przewiduje się, iż teatrem działań mogłyby stać się również kraje wysoko rozwinięte o wysokim stopniu swobody swoich obywateli, a więc i imigrantów.

⁸⁷ *Studium przyszłości sił zbrojnych RP-2025*, Sztab Generalny WP, Warszawa 2003.

Walka zbrojna, w tym przypadku, mogłaby przybrać formę terroru oraz obejmować destrukcję systemów finansowych i informacyjnych;

- **wojny klasycznej**, której zasady zostały ukształtowane w trakcie trwania konfliktu w Zatoce Perskiej;
- **wojny psychologicznej**, która wsparta nowymi technologiami informacyjnymi w dalszym ciągu obejmować będzie dezinformację, manipulację, kontrinformację oraz propagandę. Ich miejscem stać się mogą wszelkie środki masowego przekazu oraz sieci teleinformatyczne, które stałyby się swoistym obszarem walki medialnej, wykorzystującej informację do wprowadzania zamieszania, rozczarowania społeczeństwa i manipulowaniu opinią publiczną;
- **wojny w cyberprzestrzeni**, która najprawdopodobniej będzie szybsza i bardziej nieprzewidywalna, niosąca ze sobą ogromną skalę zniszczeń oraz angażująca dużą ilość podmiotów. Walka w cyberprzestrzeni powodować może irytację społeczną; lokalne zakłócenia, których wynikiem mogą być ograniczone pod względem skali ekonomiczne i społeczne szkody, a także skutki destabilizujące funkcjonowanie państwa.

Ponadto, zdaniem zespołu autorów, przyszłą wojnę i walkę zbrojną charakteryzować będzie:

- rosnąca dominacją myśli (koncepcji) i informacji nad materialnymi środkami (narzędziami) walki;
- wielowymiarowość przestrzeni działań (walka zostanie przeniesiona do „nienaturalnych” (nowych) przestrzeni - przykładem może być przestrzeń elektromagnetyczna, cybernetyczna, finansowa, kosmiczna oraz nanoprzestrzeń);
- mieszanina różnych sposobów walki, zarówno tych prowadzonych przez siły zbrojne, jak i pozamilitarne organizacje;
- elektronizacja działań (komputeryzacja, działania i oddziaływania elektromagnetyczne i cybernetyczne);
- rosnąca dynamika działań;
- pulsacyjność działań;
- wzrost znaczenia elastyczności, wielofunkcyjności i manewrowości w stosunku do pozycji i wielkości sił;
- ograniczona liczebność sił biorących bezpośredni udział w walkach;
- brak stałej linii styczności wojsk;
- ogniskowość działań bojowych;
- szerokie zastosowanie bezzałogowych platform bojowych;
- robotyzacja pola walki;

- coraz większa precyzja uderzeń przy rosnącej niejednoznaczności i ruchliwości celów;
- nowe formy walki prowadzone równoległe z tradycyjnymi sposobami;
- zmiany w planowaniu i organizowaniu działań;
- efektywniej wykonywane manewry i uderzenia ogniowe;
- dynamiczne barier utrudniające przeciwnikowi realizację własnych zamierzeń i celów;
- kosztowne i limitowane uzbrojenie;
- ograniczanie zniszczeń i minimalizacja strat własnych.

Dokument „*Wizja strategiczna: wyzwania militarne*”⁸⁸ opracowany w ramach współpracy obu sztabów dowództw strategicznych (ACO - *Allied Command Operations* i ACT - *Allied Command Transformation*) w celu określenia długoterminowej wizji kierunków procesu transformacji sił zbrojnych, koncepcji ich użycia oraz zdolności obronnych w nadchodzących dziesięcioleciach, porusza również sprawę przyszłych operacji wojskowych. W dokumencie stwierdzono, iż:

- zasadniczymi czynnikami wpływającymi na przyszłe środowisko bezpieczeństwa międzynarodowego pozostają: proces globalizacji, coraz bardziej wyszukane formy walki asymetrycznej, wpływ zmian demograficznych i środowiskowych, „państwa w stanie rozkładu”, radykalne ideologie oraz nierozstrzygnięte konflikty;
- zagrożenie o charakterze konwencjonalnej agresji na dużą skalę, skierowanej przeciwko Sojuszowi, w chwili obecnej wydaje się odległe, lecz nie można go jednoznacznie wykluczyć. Dlatego też Sojusz nie ignoruje takiej ewentualności i w dalszym ciągu utrzymywać zamierza gotowość i zdolność bojową do podjęcia stosownych działań;
- osiągnięcie sukcesu w działaniach jest uwarunkowane kompleksowym podejściem do zagadnienia prowadzenia przyszłych operacji militarnych, uwzględniającym osiągnięcie pełnej harmonizacji w obszarach polityki, wojskowości, służb cywilnych i ekonomii;
- krytyczną rolę w przyszłych operacjach Sojuszu będzie odgrywać proces efektywnego pozyskiwania informacji wywiadowczych, analizy, jak również właściwej ich dystrybucji;

⁸⁸ Strategic Vision: *The Military Challenge*, NATO, 2004.

- skrócenia będzie wymagać okres pomiędzy oceną istniejącego zagrożenia, a wypracowaniem decyzji, co do podejmowanych działań;
- siły zbrojne Sojuszu będą charakteryzować się dużą zdolnością do przystosowywania się do zaistniałego zagrożenia przy zachowaniu szybkości działania, precyzji i elastyczności. Jednocześnie jako siły wysoce mobilne będą gwarantować możliwość ich wykorzystania w dowolnym miejscu przeznaczenia;
- prowadzone przez Sojusz operacje militarne będą wymagały właściwego umocowania prawnego oraz uzyskania legitymizacji środowiska międzynarodowego;
- przyszłe operacje będą bardziej kompleksowe i wielopłaszczyznowe (wieloobszarowe);
- w celu osiągnięcia przewagi, Sojusz będzie wykorzystywał w swych działaniach nowe technologie;
- sojusz będzie podejmował wysiłki na rzecz optymalnego wykorzystania sił, środków i zasobów państw partnerskich oraz członków koalicji;
- sojusz w swej działalności i prowadzonej polityce będzie pozostawać w zgodzie z zasadami przyjętymi, jako powszechnie obowiązujące i akceptowalne przez liczne organizacje międzynarodowe i regionalne;
- sojusz będzie utrzymywał dialog, konsultacje i będzie kooperował w rejonach o kluczowym znaczeniu strategicznym;
- dalszego doskonalenia wymagają procedury z zakresu prowadzenia działań w środowisku powojennym.

Z kolei, w dokumencie Federacji Rosyjskiej „*The priority Tasks of The Development of The armed Forces of The Russian Federation*”⁸⁹ określone zostało między innymi stanowisko dotyczące przyszłej wojny i walki zbrojnej. Kluczowe kwestie tego poglądu przewidują, iż:

- wszystkie konflikty były i będą inne (nie ma wspólnego wzorca);
- charakter konfliktu w poszczególnych częściach globu będzie różny;

⁸⁹ *The priority Tasks of The Development of The armed Forces of The Russian Federatio*, Moskwa 2003.

- przyszły konflikt nie będzie sprawą tylko jednego czynnika sprawczego, lecz będzie kombinacją powiązanych ze sobą socjo-politycznych, ekonomicznych, narodowych i religijnych sprzeczności;
- w przyszłości konflikt rozstrzygnie się w trakcie konfrontacji w przestrzeni powietrznej i kosmicznej, zaś siły lądowe będą tylko konsolidowały osiągnięcie sukcesu wojskowego i celu politycznego;
- walka zbrojna będzie kombinacją operacji manewrowych i walki pozycyjnej;
- sukces w wojnie (walce) może być osiągnięty jedynie dzięki posiadaniu odpowiedniego systemu mobilizacji i rezerw;
- walka na szczeblu strategicznym, operacyjnym i taktycznym będzie współzależna i połączona;
- największe efekty będzie się osiągać w wyniku oddziaływania broni precyzyjnej dalekiego zasięgu;
- konflikty lokalne będą miały intensywny charakter, oraz toczyć się będą na względnie dużych obszarach i będą dotyczyć dalekosiężnych celów;
- przeciwnik nie tylko będzie uderzał w cele militarne, ale i w ekonomię narodową: infrastrukturę, ludność cywilną, etc.;
- przeciwnik będzie stosował „nieczysty” sposób walki, dążąc do zadania jak największych strat w ludziach;
- formacje walczące powinny składać się z następujących elementów: centrum rozpoznania i analiz, zautomatyzowanego systemu dowodzenia i kontroli odpornego na zniszczenie, rzutu kosmicznego wyposażonego w broń precyzyjnego rażenia oraz dobrze chronione rezerwy strategiczne;
- w naturze wojny nastąpią istotne zmiany (tab. 1.)

Podstawowe zmiany w naturze wojny

Tabela 1.

koniec XX wieku	do roku 2030
<ul style="list-style-type: none"> • geograficzny wymiar prowadzonych operacji; • amunicja konwencjonalna i precyzyjna; • przerzut wojsk do głównych obszarów; • walka w bliskim kontakcie, bezpośrednie zaangażowanie stron; • fizyczna ochrona; • duże ilości sprzętu, broni oraz duże ilości uzupełnień i dostaw; • pionowa struktura dowodzenia; • przeważnie niezależne systemy uderzeniowe i obrony; 	<ul style="list-style-type: none"> • funkcjonalny wymiar prowadzonych operacji; • broń inteligentna; • manewr „dominujący”, koncentracja wysiłku przez manewr; • selektywne i dokładne uderzenia dalekiego zasięgu; • uderzenie informacyjne i ochrona; • elastyczne i celowe materiałowo-techniczne zabezpieczenie, zogniskowane dostawy; • globalna sieć komunikacyjna; • połączone systemy uderzeniowe i obrony;

Źródło: „The priority Tasks of The Development of The armed Forces of The Russian Federation”

Autorzy **Alvin i Heidi Tofflerowie** w książce „*Wojna i antywojna*”⁹⁰ wypowiadają się, iż obecnie świat przechodzi od dwu - do trzech poziomów systemu władzy, dysponując u samego dołu agrarnym porządkiem gospodarczym, pośrodku industrialnym porządkiem gospodarczym, zaś na górze, opartą na wiedzy gospodarką trzeciej fali. W ramach tej nowej trójdzielnej struktury wojna także będzie trójdzielna. Rezultatem tego może okazać się, między innymi to, że trzeba będzie wyobrazić sobie, co najmniej dwanaście różnych form wojen mieszanych i łączących się jedna z drugą, z których każda będzie dysponować nieskończoną liczbą możliwych wariantów (stwierdzenie to dotyczy konfliktu, w którym występuje tylko dwu przeciwników lub dwa zwalczające się przymierza). Zdaniem autorów wojny XXI wieku:

- będą wojnami niszy, a nie wojnami totalnymi na wielką skalę;
- hiperróżnorodność będzie premiować koalicyjny charakter wojen oraz koalicyjny sposób odstraszenia od wojny;
- będą dominować wojny domowe na małą skalę i gwałtowne konflikty w świecie ubóstwa i niskiego poziomu techniki, którym towarzyszyć będą eksplozje terroru, przemytu narkotyków, dewastacji środowiska naturalnego, etc. Będą się sytuować na peryferiach systemu światowych potęg;
- będą prowadzone w przestrzeni kosmicznej;
- będą inne niż te do tej pory;
- nie można wykluczyć wojen pomiędzy dwoma technologicznie zaawansowanymi państwami trzeciej fali;
- mogą występować wojny handlowe;
- żadna armia nie będzie zdolna do wszelkich działań;
- forma wojny znamienna dla trzeciej fali nie rozwinęła się jeszcze w pełni, choć zmierza ku radykalnemu poszerzeniu i pogłębieniu;
- walce zbrojnej będzie towarzyszyć sztuczna inteligencja i wirtualne rzeczywistości;
- groźbę wielkiej wojny między mocarstwami zastępuje wielkość zagrożeń w ramach „niszy”;
- drobne konflikty będą przysparzać coraz więcej skutków ubocznych w odległych krajach;

⁹⁰ A i H. Toffler, *Wojna i antywojna. Jak przetrwać na progu XXI wieku*, Muza, Warszawa 1997, s. 93-200.

- wynik walki zbrojnej będzie zależeć od czynników niematerialnych – od inteligencji, motywacji, wzajemnego zaufania, pomysłowości, zaangażowania emocjonalnego, od morale i jednostkowej inicjatywy;
- żołnierze muszą być gotowi do uczenia się wszystkiego – od posługiwania się bronią, po umiejętność poruszania się w obrębie obcej kultury;
- będą informacyjochłonne;
- wyposażenie będzie się charakteryzować niskim prawdopodobieństwem wykrycia, niskim prawdopodobieństwem przechwycenia danych i możliwością funkcjonowania w całkowitych ciemnościach;
- będą niemoralne oraz będą kłaść nacisk na oszustwo;
- przeciwnik nie będzie znany, lecz będzie coraz bardziej liczny i różnorodny;
- metody sabotażu będą coraz bardziej wymyślne;
- będzie zrobotyzowana i zminiaturyzowana;
- będzie manipulowała środowiskiem naturalnym;
- będzie wykorzystywała broń śmiercionośną i nieśmiercionośną;
- będzie zawsze czymś strasznym;
- będzie oparta na wiedzy;
- będzie toczona również w mediach;
- będzie odmasowiona;
- nie będzie posiadała wyraźnej linii frontu;
- będzie wysoce manewrowa w skali globu.

W opinii **Zbigniewa Brzezińskiego** wojny pomiędzy krajami technologicznie zaawansowanymi są mało prawdopodobne, przede wszystkim dla tego, że stają się zbyt kosztowne. Z tego też powodu, na wojnę pozwolić sobie mogą jedynie kraje biedne. Ponadto wojny pomiędzy krajami technicznie rozwiniętymi stają się całkowicie wyniszczające, zarówno pod względem cywilizacyjnym, jak i biologicznym. Wywołuje to sytuację, w której zwycięzca znajduje się na pozycji niewiele lepszej od pokonanego. Jedynie wojna pomiędzy państwami o niższym stopniu rozwoju stwarza możliwość zwycięstwa⁹¹.

W kontekście zagrożeń dotyczących Polski ten wybitny politolog stawia tezę, iż największym potencjalnym, choć obecnie bardzo mało

⁹¹ B. Wildstain, *Profile wieku*, Warszawa 2000, s. 55-64.

prawdopodobnym zagrożeniem, byłby konflikt militarny, politycznie niejasny z sąsiadem wschodnim⁹².

Samuel P. Huntington w książce „*Zderzenie cywilizacji*”⁹³ wypowiada się, iż wojna światowa pomiędzy ośrodkami głównych cywilizacji jest bardzo mało prawdopodobna, ale niestety nie można jej wykluczyć. Jego zdaniem ani ideologie, ani gospodarka nie będą już dłużej źródłami konfliktów międzynarodowych. Stają się nimi różnice kulturowe, wywodzące się w znacznej mierze z podziałów religijnych. Dlatego też przewiduje, iż w przyszłości możemy być świadkami występowania coraz częściej tak zwanych wojen kresowych. Będą to wojny wolne od szerszych uwarunkowań ideologicznych czy politycznych, lecz zakorzenione w naturze ludzkiej. Wojny takie najprawdopodobniej mogą wybuchnąć między grupami należącymi do różnych cywilizacji, np.: muzułmanami i nie-muzułmanami. Będą to wojny na ogół krwawe i okrutne, gdyż zwykle dotyczyć będą kwestii tożsamości. Ponadto będą prawdopodobnie trwać dość długo, choć mogą być przerywane krótkimi okresami zawieszenia broni. Zwycięstwo militarne w tego typu wojnach, chociaż jednej ze stron, może prowadzić nawet do ludobójstwa. Co więcej, wojny tego typu trudno będzie rozwiązywać w drodze negocjacji czy kompromisu.

Zdaniem **Paula Brackena** w przyszłości coraz częściej będziemy mogli spotkać się z formą wojny prewencyjnej. Przede wszystkim dlatego, gdyż generalnie jest ona postrzegana jako metoda ciesząca się szerokim poparciem zachodniej polityki⁹⁴.

W przyszłości bardzo prawdopodobny, w opinii P. Brackena, jest konflikt regionalny, w który wciągnięty może być Zachód, z powodu gwarancji, jakich udziela swoim sprzymierzeńcom (zazwyczaj państwom słabym) w zamian za możliwość prowadzenia dzięki nim nieskrępowanej globalnej polityki. Stanowisko takie przyjęły na przykład Stany Zjednoczone.

⁹² Z. Brzeziński, *O Polsce, Europie i świecie 1988 – 2001*, Warszawa 2002, s. 463.

⁹³ S. Huntington, *Zderzenie cywilizacji nowy kształt ładu światowego*, Warszawa 2000.

⁹⁴ P. Bracken, *Pożar na wschodzie*, Warszawa 2000, s. 146.

które powstrzymują mocarstwa kontynentalne – Chiny, Rosję – od podporządkowania sobie swoich sojuszników – Japonii i Korei Południowej – czy to przez okupację, czy przez zastraszenie w zamian za możliwość prowadzenia skutecznej polityki w tym regionie.

W kontekście przyszłej walki zbrojnej autor podkreśla, iż szczególnie niebezpieczne mogą okazać się **technologie zakłócające**: rakiety balistyczne oraz broń jądrowa, chemiczna i biologiczna, które znoszą konwencjonalną przewagę Zachodu⁹⁵. Poza tym broń ta jest prototypowa dla wojny „ponowoczesnej”, tj. wojny, która usuwa fundamenty dotychczasowych awantury, a jednocześnie premiuje nowe umiejętności i zmusza do wypracowywania nowych strategii. Oddziałuje na sfery zaplecza, nie zaś na rejon walk. Atakuje najbardziej czułe punkty systemu, jego logistykę i zaopatrzenie, a nie broń na linii frontu. Jest przeznaczona do zabijania ludzi, nie zaś do unicestwiania rzeczy”⁹⁶.

Ponadto P. Bracken dostrzega, iż Zachód obecnie zmienia **sposób prowadzenia wojny**. Kładzie nacisk na uzbrajanie się w niewidzialny oręż oraz posługiwanie się technologią uniemożliwiającą zniszczenie wroga bez wchodzenia z nim w bliski kontakt. Jest to odbiciem przede wszystkim determinacji w unikaniu strat w ludziach za wszelką cenę.

Wbrew powszechnym opiniom P. Bracken stoi na stanowisku, iż niebezpieczny jest pomysł zastąpienia siły informacją. Twierdzi, że „*najpotężniejszy komputer w świecie nie zastąpi dobrze uzbrojonej i dobrze wyposażonej armii, rozmieszczonej na odpowiednim obszarze i w odpowiednim czasie*”⁹⁷, dodając jednocześnie, iż „*samoloty nie latają w cyberprzestrzeni, a wojska lądowe nie posuwają się autostradą informacyjną*”⁹⁸.

W opinii **Edwarda Luttwaka** w przyszłości możliwy będzie konflikt geoeconomiczny. Będzie to konflikt, który przyjmie „logikę” wojny, ale „gramatykę” czerpać będzie z ekonomii. „*Konflikt taki będzie się toczył na*

⁹⁵ Tamże, s.57.

⁹⁶ Tamże, s.62.

⁹⁷ Tamże, s.35.

⁹⁸ Tamże, s.35.

poziomie światowym pomiędzy tworzącymi się obecnie biegunami geoeconomicznymi i – na poziomie regionalnym – wewnątrz każdego z biegunów, gdzie każde państwo będzie się starać zwiększyć swoją własną konkurencyjność dla uzyskania większego bogactwa i zwiększenia dobrobytu własnych obywateli.”⁹⁹. W jego ramach obserwować możemy wojnę ekonomiczną, która może stać się prawdziwą wojną, gdyż jej celem strategicznym będzie zwycięstwo nad przeciwnikiem i złamanie jego woli. W tym przypadku instrumenty normalnego działania ekonomicznego wykorzystywane będą nie na rzecz produkcji i handlu, z wzajemną korzyścią lub przynajmniej bez naruszenia interesów innych, lecz dosłownie jako „broń” dla osiągania celów analogicznych do tych, które uzyskuje się z użyciem siły zbrojnej, to znaczy złamania woli oporu nieprzyjaciela (np. pozbawiając go jego własnych zdolności wojskowych, zadając ciężkie straty jego bazie produkcyjnej, wywołując głód, epidemie, rozruchy, zmianę klasy rządzącej lub rządu, zamachy stanu, secesje itp.)¹⁰⁰.

W przyszłej wojnie i walce zbrojnej, według **Carlo Jeana**, znaczenie pośredniego, psychologicznego oddziaływania ulegnie radykalnemu zwiększeniu. Stosowanie najnowszych wynalazków na polu postrzegania i wiedzy, takich jak na przykład rzeczywistość wirtualna, pozwalać będzie zmieniać, nie tylko ocenę określonej sytuacji przez przeciwnika, ale również jego własny system wartości¹⁰¹. Ponadto w erze informacyjnej będziemy mieli do czynienia z trzema typami wojen: **cyberwojną** (cyberwar), **wojną sieciową** (Netwar) i **wojną softwar**.

Cyberwojna to taka, w której atak elektroniczny, paraliżujący centra nerwowe przeciwnika (C3-I), poprzedza jego pełne zniszczenie. W wyniku przeprowadzonego ataku elektronicznego przeciwnik zostaje unieruchomiony i sparaliżowany, co umożliwia w następnej kolejności przeprowadzenie precyzyjnego systematycznego i głębokiego uderzenia ogniowego.

⁹⁹ C. Jean, *Geopolityka*, Wrocław, 2003, s. 211.

¹⁰⁰ Tamże, s.219.

¹⁰¹ Tamże, s.195.

Wojna sieciowa ma podwójne znaczenie. Z jednej strony oznacza zastąpienie struktury hierarchicznej strukturą sieciową, w której dąży się do zachowania spójności i jedności pomimo rozśrodkowania i rozproszenia ośrodka decyzyjnego. Z drugiej strony dąży się do takiej modyfikacji wewnętrznej logiki systemu przeciwnika, aby spowodować jego polaryzację i w konsekwencji większą wertykalizację niezbędną do uczynienia go bardziej bezbronnym. C. Jean twierdzi, iż „*prowadząc walkę sieciową można nawet zaakceptować tymczasowo własną porażkę, która spowoduje, że przeciwnik stanie się bardziej pewny siebie i bardziej zorganizowany, co pozwoli stworzyć mu strukturę bardziej wertykalną charakteryzującą się większą mocą, ale również i słabymi punktami, w które można uderzyć, wywołując w ten sposób załamanie i paraliż całego systemu*”¹⁰²

Wojna softwar jest nowoczesną formą wojny psychologicznej, propagandy, informacji i dezinformacji. Jest typem wojny „zasadniczo bezkrwawej”, bardziej selektywnej i chirurgicznej. Posługuje się tworzeniem faktów, skłonnością społeczeństwa do taniej sensacji w poszukiwaniu rzekomych ukrytych motywacji, teorią spiskową oraz współczesnymi technikami rzeczywistości wirtualnej. *Softwar* może powodować nie tylko upadek morale przeciwnika, ale również może podkopywać jego system wartości i wpływać na jego postępowanie, aby zmieniać je na korzyść naszych interesów i zamierzeń¹⁰³.

W. B. Tołubko z Akademii Sił Zbrojnych Ukrainy na tle ogólnych tendencji oraz historycznie kształtowanych trendów, w kontekście charakteru przyszłej walki zbrojnej, prognozuje określone, ogólne prawidłowości. Dostrzega między innymi:

- rozszerzanie działań zbrojnych na wszystkie sfery: powierzchnia ziemi, morza i oceany, dna mórz i oceanów, przestrzeń kosmiczna;
- tworzenie nowych form oraz sposobów zastosowania wojsk, w oparciu o osiągnięcia nauki i techniki;

¹⁰² Tamże, s.197.

¹⁰³ Tamże, s.197.

- przekierowanie działań zbrojnych na płaszczyznę operacji pokojowych i działań antyterrorystycznych;
- zmiany akcentów w prowadzeniu działań zbrojnych, tj. zwiększenie wagi prowadzenia operacji informacyjnych i psychologicznych, wzrost znaczenia broni precyzyjnego rażenia, oraz zmniejszenie stopnia zaangażowania wojsk lądowych.¹⁰⁴

Steven Metz w opracowaniu zatytułowanym „*Konflikt zbrojny XXI wieku, rewolucja informacyjna i postmodernistyczna walka zbrojna*” (Armed Conflict in The 21st Century: The Information Revolution And Post-Modern Warfare)¹⁰⁵ twierdzi, iż w epoce rewolucji informacyjnej będziemy mieli do czynienia:

- z przeciwnikiem pozbawionym skrupułów, bardzo elastycznym i szybko się adaptującym;
- szybkość, wiedza i precyzja będą czynnikami, które minimalizować będą ofiary i szybko rozstrzygać wojny;
- sprywatyzowane armie czy armie najemników, być może staną się głównym aktorem konfliktów zbrojnych XXI wieku;
- asymetria i asymetryczne podejście będzie dominującym czynnikiem charakteryzującym przyszły konflikt zbrojny;
- uczestnikami walki będą, między innymi niepaństwowe organizacje powiązane siecią o politycznych i ideologicznych orientacjach;
- przewaga informacyjna będzie kluczem do zwycięstwa w bitwie;
- powszechnie stosowana będzie broń nieśmiertelna i robotyka;
- wirusy, bomby logiczne, konie trojańskie staną się bronią w strategicznej wojnie informacyjnej;
- wojna zawsze będzie pozostawać niebezpiecznym i dynamicznym związkiem pomiędzy pasją, nienawiścią, ryzykiem i prawdopodobieństwem;
- „psychotechnologia” i psychologiczna precyzja będzie miała szczególne znaczenie w przyszłych operacjach wojennych.

Steven Metz przewiduje, iż w pierwszych dekadach XXI wieku będą występować trzy modele wojny:

- **wojna formalna**, rozumiana jest, jako symetryczna, formalna wojna pomiędzy dwoma nowoczesnymi państwami lub jako wojna

¹⁰⁴ C. Rutkowski (kier.), *Strategiczny poziom planowania SZ i przygotowania kampanii/operacji*, AON, Warszawa 2003, s. 96-97.

¹⁰⁵ Dokument dostępny jest pod adresem: <http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/p/2002/carlisle/conflict.pdf>

asymetryczna, formalna pomiędzy post-modernistycznym i nowoczesnym państwem;

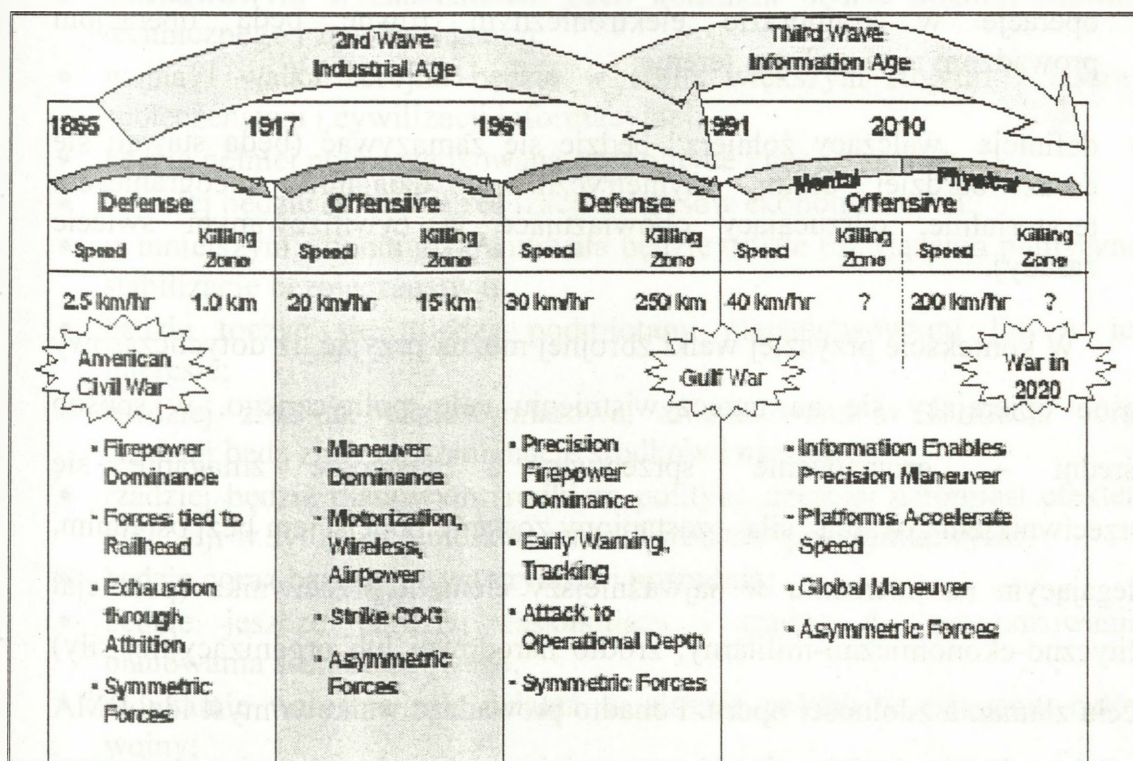
- **wojna nieformalna**, rozumiana jako konflikt zbrojny, w którym choć jeden uczestnik jest podmiotem niepaństwowym (np. armia powstańcza, etniczna bojówka). Wojna nieformalna:
 - będzie miała podłoże etniczne, rasowe, religijne, ekonomiczne, ideologiczne lub będzie stanowić ich kombinacją;
 - będzie zarówno powszechniejsza jak i ważniejsza strategicznie;
 - będzie miała charakter starć bezpośrednich;
 - wojownicy będą wmieszani między uczestników niebiorących udziału w walce;
 - uchodźcy przyciągać będą zewnętrzną uwagę oraz zaangażowanie;
 - będzie pozostawać wojną „brudną” i krwawą;
- **wojna „szarej sfery”**, rozumiana jako zjawisko łączące tradycyjny sposób walki z walką prowadzoną przez zorganizowaną przestępczość. Wojna „szarej sfery” wymaga zbudowania nowych odpowiednich struktur bezpieczeństwa (w ramach, których postuluje się między innymi: wzmocnienie prawa, powołanie oddziałów żandarmerii, operowanie w połączonym środowisku bezpieczeństwa międzynarodowego oraz dalszą globalizację ekonomiczną). Ocenia się, iż zagrożenie to w przyszłości będzie miało znaczenie strategiczne.

Robert H. Scales w materiale zatytułowanym „*Future Warfare*”¹⁰⁶ przewiduje, iż wojna roku 2020 będzie wojną „czwartego cyklu”, która maksymalnie wykorzystywać będzie osiągnięcia epoki informacyjnej. Wojna „czwartego cyklu” prawdopodobnie:

- przybierze charakter ofensywny;
- będzie się toczyć zarówno w wymiarze mentalnym jak i fizycznym;
- walka zbrojna będzie się charakteryzować niespotykaną dotąd prędkością operacyjną (strategic speed),
- będą wykorzystywane siły asymetryczne,
- siły będą zachowywać gotowość do realizacji precyzyjnych manewrów;
- manewr będzie miał wymiar globalny;
- jednocześnie lub sekwencyjnie będzie atakowanych wiele celów;
- struktury, które będą przeprowadzać ataki po wykonanym uderzeniu będą się natychmiast dezintegrować;
- siła ognia nie koniecznie będzie przynosić ostateczne rozstrzygnięcie prowadzące do zwycięstwa ustalonego na naszych zasadach;

¹⁰⁶ Dokument dostępny jest pod adresem: <http://www.carlisle.army.mil/ssi/pdf/PUB228.pdf>

- obejmować będzie istotne zmiany zachodzące w sztuce wojennej pod wpływem rozwoju technologicznego (rys. 24.)



Rys. 24. Zmiany zachodzące w sztuce wojennej pod wpływem rozwoju technologicznego

Źródło: Robert H. Scales „Future Warfare”

Peter Faber wypowiedając się szeroko w kontekście rewolucji w sprawach wojskowych (*Revolution In Military Affairs - RMA*),¹⁰⁷ porusza między innymi tematykę przyszłej wojny i walki zbrojnej. Wśród dominujących hipotez RMA doszukać się można następujących stwierdzeń:

- państwa na zawsze utraciły swój monopol na tworzenie i (lub) używanie przemocy;
- „wojujący półmrok” tworzony przez „wojowników cieni” coraz bardziej ogarnia dziedziny cywilne – „ucywilnienie” konfliktu;
- celem stało się dokonanie psychologicznego wstrząsu lub uderzenia, tak szybkiego, jak to tylko możliwe;

¹⁰⁷ P. Faber, Rewolucja w dziedzinie wojskowości (Proponowany zarys programu szkolenia), ZN AON nr 4/2003, s.97-113.

- geografia konfliktów coraz częściej rozszerza się na sztuczne, stworzone przez ludzi topografie;
- operacje w krajobrazie elektronicznym równe będą operacjom prowadzonym w realnym terenie;
- definicja „walczący żołnierz” będzie się zamazywać (będą stawali się coraz bardziej ulotni, asymetryczni w działaniu, nieograniczeni terytorialnie, odrzucający obowiązujące w cywilizowanym świecie zasady).

W kontekście przyszłej walki zbrojnej można przyjąć, iż dotychczasowy sposób opierający się na urzeczywistnieniu celu politycznego, w sposób pośredni – „gromadzenie” sprzeciwu, a następnie zmaganie się z przeciwnikiem „twardą” siłą – zastąpiony zostanie podejściem bezpośrednim, polegającym na uderzeniu w najważniejszy element przeciwnika (potencjał polityczno-ekonomiczno-militarny, źródło narodowej lub organizacyjnej siły) w celu złamania zdolności oporu. Ponadto prowadząc walkę w myśl idei RMA wysiłek należało będzie skupić na umiejętnym wykorzystaniu posiadanej wiedzy i manipulowaniu nią, zamiast uciekać się do stosowania tradycyjnych metod (wzmacnianie siły, nadzorowanie terytorium, itd.). Co więcej, należało będzie dążyć do użycia siły rozstrzygającej, nie zaś miażdżącej; próbować „zdemontować przeciwnika”, a nie zetrzeć z powierzchni ziemi. Ogólnie walka według idei RMA powinna opierać się na trzech zasadach: wiedzieć więcej niż przeciwnik, potrafić go ubiec, oraz unikać strat, gdy ryzyko jest zbyt wysokie.

Cezary Rutkowski wraz z zespołem, utworzony z inicjatywy: Sztabu Generalnego Wojska Polskiego oraz Akademii Obrony Narodowej w pracy naukowo - badawczej pt. „*Strategiczny poziom planowania SZ i przygotowania kampanii/operacji*”¹⁰⁸ w kontekście przyszłej wojny i walki zbrojnej uważa, iż:

- groźba wojny pozostaje realna;
- utrzyma się niskie prawdopodobieństwo konfliktów wielkiej skali, turbulencyjnie będzie wzrastać natomiast ilość konfliktów lokalnych, ograniczonych w skali i celach;

¹⁰⁸ C. Rutkowski (kier.), *Strategiczny...*, wyd. cyt. s. 86-94.

- podłożem konfliktów będą coraz częściej problemy ekonomiczne (surowce, rynki, technologie, zyski) oraz etniczne i kulturowe, religijne;
- podstawowym wyznacznikiem cech konfliktu będzie poziom rozwoju technicznego i zasobność stron;
- wojna i walka zbrojna będzie w coraz większym stopniu: właściwa społeczeństwu i cywilizacji informacyjnej;
- będzie pełniej podporządkowana geopolityce i geoekonomii;
- częściej będzie środkiem realizacji interesów ekonomicznych;
- w mniejszym stopniu gwarantowała będzie trwałe rozwiązania polityczne, stabilizację bezpieczeństwa;
- będzie toczyć się między podmiotami niepaństwowymi lub w ich interesie;
- bardziej złożona, wielowymiarowa, zróżnicowana w formach, coraz bardziej będą złożone kombinacje środków i narzędzi;
- rzadziej będzie planowym środkiem polityki, częściej natomiast efektem eskalacji w sytuacjach nieskuteczności środków pozamilitarnych;
- będzie coraz bardziej asymetryczna i pośrednia;
- będzie jeszcze bardziej zaskakująca i trudna do prognozowania, planowania scenariuszowego;
- radykalnie wzrośnie rola działań w okresie pokoju w osiaganiu celów wojny;
- procesy kierowania, rażenia realizowane będą w czasie realnym;
- na wyższy polityczny szczebel będą przenosić się problemy odstraszania, walki informacyjnej, specjalnej, itp.;
- wzrośnie integracja działań cywilnych i wojskowych;
- wojna i walka będzie miała charakter powszechny;
- gwałtownie będzie wzrastać spektrum form i środków walki;
- będą współwystępować krańcowe przeciwieństwa form, środków, narzędzi, zasad i sposobów działań;
- będzie toczyć się w nowych ośrodkach, których znaczenie wzrośnie (kosmos, infosfera, nowe formy energii);
- pojawią się nowe formy i wymiary odstraszania;
- wzrośnie rola broni masowych zakłóceń, bezpieczeństwa systemów;
- walka zbrojna będzie rodzić nowe, inne problemy i dylematy kierownicze, wykonawcze, moralne;
- działania militarne będą coraz częściej służyć wykorzystywaniu szans, a nie przeciwdziałaniu zagrożeniom;
- kierowanie (dowodzenie) wojskami będzie zastępowane kierowaniem wojną i walką zbrojną;
- będzie maleć rola i będzie zmieniać się charakter wojsk lądowych;
- będzie wzrastać rola i zmieni się charakter działań i sił specjalnych;
- będzie wzrastać oddziaływanie na pozabojowe środki ciężkości, będzie natomiast maleć na elementy bojowe;

- technologie i zdolności do działań w kosmosie w coraz większym stopniu będą determinować możliwość, sprawność i charakter działań w innych sferach;
- działania wojenne i inne niż wojna będą z reguły działaniami połączonymi w wymiarach: narodowo-międzynarodowym, cywilno-wojskowym, bojowo-niebojowym;
- działania militarne inne niż wojna staną się podstawowym obszarem działań sił zbrojnych.

Krystian Piątkowski w artykule „*Wojna nowego typu?*”¹⁰⁹ przewiduje, iż w przyszłości możemy mieć do czynienia z konfliktem asymetrycznym. W jego ramach prowadzący wojnę nie będzie ograniczał ataku tylko do potencjału militarnego przeciwnika, lecz z założenia będzie uznawał za cel całość jego terytorium, społeczeństwo i zasoby. Takie podejście nadaje wojnie asymetrycznej charakter *ex definitione* całkowicie totalny. Oznacza to, iż atakujący nie uznaje żadnych ograniczeń prawnych ani etycznych, zaś wartość celu każdego uderzenia mierzona będzie tym, jak bolesne okaże się ono dla przeciwnika. Preferowane będą zaś cele spektakularne, których porażenie łączy się z wywołaniem jak największego efektu psychologicznego.

Wojny asymetrycznej nie będą musiały prowadzić siły zbrojne. Bez względu na to, czy będzie ona inspirowana, wspierana lub prowadzona przez jakieś państwo lub na jego zlecenie, wykonawcą uderzeń asymetrycznych będą grupy zakonspirowane na terytorium przeciwnika. Skuteczne prowadzenie działań asymetrycznych na większą skalę będzie wymagać znacznego wysiłku organizacyjnego.

Im dany sposób działania będzie miał mniej wspólnego z prowadzeniem konwencjonalnych operacji wojskowych, tym większe będzie prawdopodobieństwo, że zostanie wykorzystany przez podmiot prowadzący działania asymetryczne. Upodobnienie się do przeciwnika lub rozmycie w jego społeczeństwie, nieprzestrzeganie reguł i konwencji, skrytość, zmienność i zaskoczenie będą kluczowymi elementami wojny asymetrycznej. Prowadzący wojnę asymetryczną będą odwoływać się do metod i procedur znanych

¹⁰⁹ Artykuł dostępny jest pod adresem: http://www.ips.org.pl/biblioteka/ps_publicacje.php

z działalności służb specjalnych, sił partyzanckich, zorganizowanych struktur kryminalnych i sekt religijnych oraz stosować będą dowolną ich kombinację.

W przeciwieństwie do „zwykłych” działań terrorystycznych, wojna asymetryczna wyróżnia się skalą i zasięgiem działania. Nie jest ona ograniczona geograficznie – przeciwnik może być atakowany zarówno na swoim terytorium, jak też w każdym punkcie globu, gdzie znajdują się jego obywatele lub zasoby.

To samo dotyczy skali działań, które z założenia będą intensywne. Reasumując uważa on, iż wojna w analizowanej przyszłości mimo wszystko zachowa charakter krwawego starcia ludzi, a sytuacje fizycznego zagrożenia życia i bezpośredniej konfrontacji z przeciwnikiem nie będą należeć do rzadkości. Ponadto autor w kontekście wojny i walki zbrojnej przyszłości uważa, iż:

- wystąpienie wojny asymetrycznej nie oznacza zmięczenia tradycyjnego, konwencjonalnego potencjału wojskowego;
- pewnymi elementami przyszłego pola walki są zmienność, płynność i nieprzewidywalność;
- dowódca XXI wieku musi się przygotować do walki z przeciwnikiem trudnym do identyfikacji, stosującym metody walki odrzucające przez społeczeństwa demokratyczne, ukrywającym się za plecami cywilów i umiejętnie posługującym się elementami walki psychologicznej;
- będzie bardziej skomplikowane definiowanie celów operacji wojskowych, ich wymiar polityczny oraz konieczność stałego współdziałania z instytucjami niewojskowymi (tak narodowymi, jak i międzynarodowymi) nieuchronnie poszerzą obszar zainteresowania dowódcy;
- problemem armii wywodzących się ze społeczeństw zachodnich jest bardzo niska tolerancja dla strat fizycznych;
- nieodwracalną zmianą będzie natomiast zwiększająca się różnorodność i specjalizacja typów jednostek wojskowych używanych na polu walki.
- Kontynuowane będzie zauważalne już współcześnie odchodzenie od modelu ciężkich związków taktycznych na rzecz lżejszych sił ekspedycyjnych o elastyczniejszej, modułowej organizacji i mobilnym zapleczu;
- żadne z mocarstw atomowych nie zrezygnuje z utrzymywania strategicznej broni jądrowej jako środka odstraszania, niemniej znaczenie broni jądrowej jako części arsenału środków militarnych zdaje się słabnąć;

- należy obawiać się dążenia do pozyskania broni chemicznej i biologicznej przez państwa i organizacje stosujące terroryzm. Pokusa użycia tej klasycznej „broni biednych” może być coraz silniejsza;
- będzie można obserwować konieczność rozbudowy sił specjalnych, dostosowanych do prowadzenia działań w oddaleniu od własnego zaplecza;
- w przyszłości pojawią się jednostki specjalizujące się w prowadzeniu skrytego rozpoznania przy użyciu nowych, wyrafinowanych technologii, plasujące się gdzieś pomiędzy klasycznymi jednostkami wojskowymi a grupami wywiadowczymi;
- oddzielnym nurtem rozwoju sił niekonwencjonalnych będzie tworzenie w siłach zbrojnych wyspecjalizowanych służb ochrony przed skutkami niekonwencjonalnego użycia broni masowego rażenia oraz walką informacyjną;
- nie można też wykluczyć tworzenia nowych jednostek o zadaniach z pogranicza misji policji i wojska do prowadzenia działań paramilitarnych (ochronnych, stabilizujących, interwencyjnych) w ramach operacji pokojowych bądź działań przeciwko podmiotom niepaństwowym, takim jak zorganizowane grupy przestępcze;
- szczególnie burzliwy rozwój będą przeżywały systemy rozpoznania i identyfikacji umożliwiające permanentną kontrolę wszystkich elementów własnego ugrupowania oraz zapewniające dowódcy możliwość rozpoznania i identyfikacji sił przeciwnika;
- prawdziwy przełom na tym polu osiągnięty zostanie dopiero wraz z powszechnym zastosowaniem nanotechnologii, tj. zaopatrzeniem sił zbrojnych w autonomiczne mikroczujniki, pracujące w quasi-inteligentnych systemach i przekazujące wieloaspektowe informacje w czasie rzeczywistym;
- masowa miniaturyzacja stworzy na polu walki nową jakość i poważnie ograniczy możliwości przeciwnika, podobnie jak rozwój tzw. uzbrojenia nieśmiertelności (non-lethal weapons). Ten szeroki termin obejmuje zarówno oddziaływanie na zachowanie ludzi przy pomocy różnego rodzaju fal (elektromagnetycznych, dźwiękowych etc.), urządzenia obezwładniające, jak też substancje zmieniające właściwości fizyczne materiałów (pękanie metalu, krzepnięcie płynów itp.);
- każdy żołnierz stanie się samodzielnym minisystemem bojowym, stanowiącym zarazem źródło informacji w czasie rzeczywistym.

Jarosław Giziński w artykule zatytułowanym „*Wojna światów*”¹¹⁰, przewiduje w najbliższej przyszłości dramatyczny rozwój superterroryzmu. W jego ocenie, doskonale zorganizowane, wykorzystujące możliwości

¹¹⁰ J. Giziński, „*Wojna światów*”, Tygodnik Wprost, Nr 981 (16 września 2001).

współczesnej techniki grupy gotowych na wszystko „zabójczych szerszeni”, mogą okazać się groźniejsze niż armie dyktatorów.

Na bazie jego przemyśleń wytypować można ogólne cechy, jakimi może charakteryzować się oblicze przyszłej wojny. Wnioskować można, iż będzie ona:

- inna od wszystkich konfliktów ostatnich dziesięcioleci;
- najprawdopodobniej będzie to wojna z „cieniem”, gdyż przeciwnik będzie pozostawał nieznany;
- pozbawiona linii frontu i reguł, a także zasad moralnych;
- w wojnie tej, niewiele będą znaczyć dywizje czołgów, flotylle łodzi podwodnych czy rakiety balistyczne;
- otwarcie frontów nowej wojny wymaga nowej taktyki obrony;
- nie można wykluczyć żadnego czarnego scenariusza niewypowiedzianej wojny XXI wieku;
- funkcjonariusze służb specjalnych muszą się stać wojownikami pierwszej linii frontu, ważniejszymi od pilotów myśliwców i żołnierzy piechoty morskiej;
- służby specjalne będą musiały dokonać całkowitej przebudowy swoich struktur;
- można się spodziewać przejściowego ograniczenia swobód demokratycznych (np. zgoda na kontrolę przepływu informacji i korespondencji, pod znakiem zapytania może stać tajemnica bankowa i niemal nieograniczona do tej pory wolność Internetu).

Wśród teoretycznych koncepcji dotyczących sposobów prowadzenia walki zbrojnej pokaznie miejsce zajmuje również idea wojny sieciocentrycznej¹¹¹. Wojna sieciocentryczna rozumianej jako zespół operacji wojskowych prowadzonych przez wszystkie połączone siecią elementy sił zbrojnych w ramach walki zbrojnej¹¹². Prowadzi się je jednocześnie w trzech wymiarach: fizycznym, informacyjnym i w sferze decydowania.

Domena fizyczna jest obszarem działań tradycyjnych. W zakresie tej domeny mieści się uderzenie, obrona i manewr, które realizuje się we wszystkich wymiarach: lądowym, morskim, powietrznym i kosmicznym.

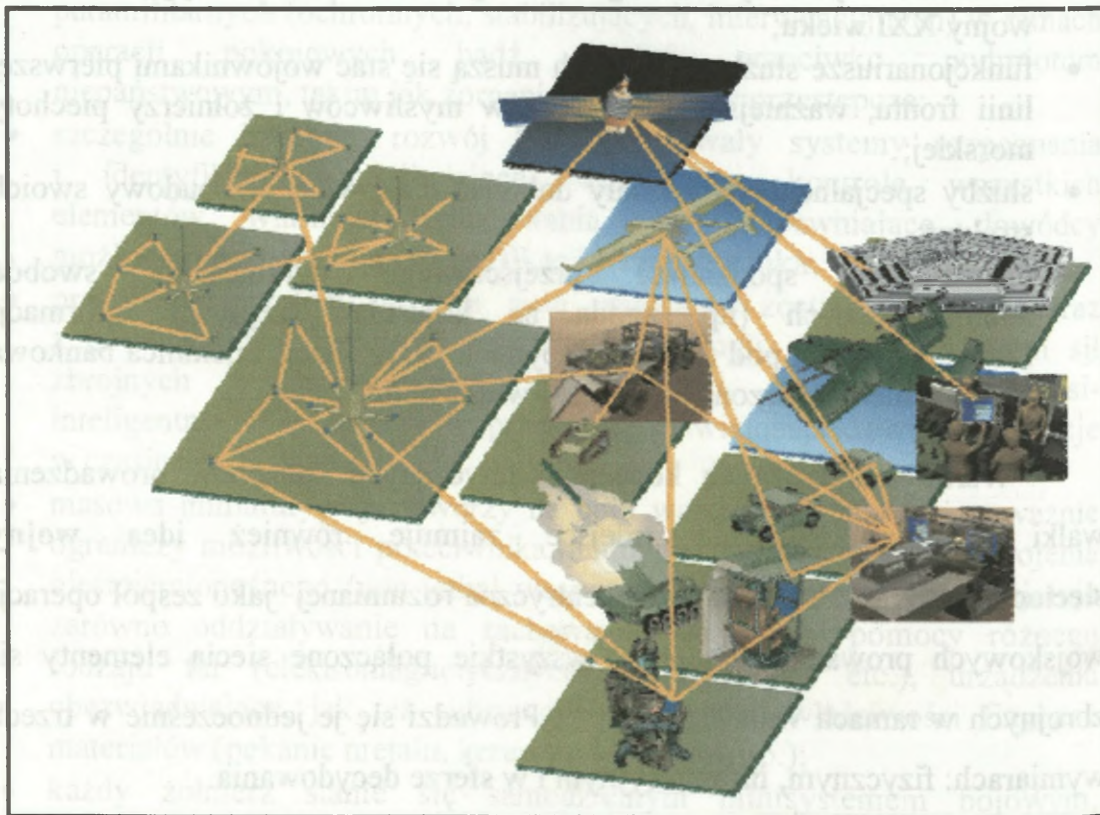
¹¹¹Podstawowa praca poświęcona tej tematyce to: opracowanie zespołu D. Alberts, J.Garstka, F. Stein, *Network Centric Warfare, Developing nad Leveraging Information Superiority*, CCRP, 2000.

¹¹²R. Szpakowicz, R. Hoffmann „Koncepcja wojny sieciocentrycznej jako odpowiedź na zapotrzebowanie sił powietrznych XXI wieku na informacyjne wsparcie działań bojowych”, Przegląd WLOP, 08.2003.

W sferze tej znajdują się stanowiska dowodzenia, systemy uzbrojenia i sieć, która je spaja.

Domena informacyjna jest to sfera, w której informacje są tworzone, przetwarzane i współużytkowane. To domena ułatwiająca wymianę informacji między siłami biorącymi udział w walce, w której komunikują się dowództwa i sztaby oraz przekazywane są zamiary dowódców.

Domena decydowania, to wymiar umysłów walczących i wspomagającej ich społeczności. Zawiera bardzo niewymierne elementy, takie jak umiejętność przewodzenia, morale, jedność jednostek, poziom wykszolenia i doświadczenia, świadomość sytuacji czy też stanowisk o opinii publicznej.



Rys 25. Łańcuch sieciocentrycznych działań bojowych

Źródło: "Leveraging Integration Solutions for Network Centric Environments"

3.3. Synteza poglądów w kontekście przyszłej wojny i walki zbrojnej

Studia nad jednym najbardziej reprezentatywnym zbiorem poglądów (zdaniem autorów) z zakresu przyszłej wojny i walki zbrojnej, pozwoliły zespołowi badawczemu utworzyć, prezentowaną poniżej, syntetyczną, otwartą listę też opisującą cechy i własności przyszłej wojny i walki zbrojnej. Lista owa powstała w wyniku uwzględnienia powtarzalności sądów i relatywnie największego prawdopodobieństwa zaistnienia, jakie przypisywano cechom i własnościom zarówno wojny, jak i walki.

Cechy i własności wojny przyszłości

Tabela 3.

Wojna przyszłości może być:
<ul style="list-style-type: none"> • realna; • inna niż poprzednie; • różna w poszczególnych częściach globu; • rozszerzać się na sztuczne, stworzone przez ludzi topografie; • niejasna co do przyczyn; • miała intensywny charakter oraz toczyć się będzie na względnie dużych obszarach i dotyczyć będzie dalekosiężnych celów; • przysparzać coraz więcej skutków ubocznych w odległych krajach • coraz częściej miała podłoże ekonomiczne (surowce, rynki, technologie, zyski) oraz etniczne, kulturowe, religijne; • kombinacją powiązanych ze sobą socjo-politycznych, ekonomicznych, narodowych i religijnych sprzeczności; • zawsze straszna, okrutna, niszcząca i krwawa; • zmienna, płynna i nieprzewidywalna; • pozostawać niebezpiecznym i dynamicznym związkiem pomiędzy pasją, nienawiścią, ryzykiem i prawdopodobieństwem; • coraz bardziej złożona, wielowymiarowa, zróżnicowana w formach; • szybka, precyzyjna, elastyczna; • coraz bardziej asymetryczna i pośrednia; • jeszcze bardziej zaskakująca i trudna do prognozowania oraz planowania; • bardziej „ucywilniona”;

- najprawdopodobniej konfliktem ograniczonym w skali i celach;
- charakteryzowała się tym, iż przeciwnik będzie trudny do identyfikacji (będzie rozmyty i ukryty), będzie coraz bardziej nieznany, liczniejszy i różnorodny oraz pozbawiony skrupułów, a także bardzo elastyczny i szybko się adaptujący;
- uczestnikami będą, między innymi niepaństwowe organizacje powiązane siecią o politycznych i ideologicznych orientacjach;
- w coraz większym stopniu: właściwa społeczeństwu i cywilizacji informacyjnej;
- oparta na wiedzy;
- informacyjna;
- wyznaczana poziomem rozwoju technicznego i zasobnością stron;
- rzadziej planowym środkiem polityki, częściej natomiast będzie efektem eskalacji w sytuacjach nieskuteczności środków pozamilitarnych;
- obejmowała coraz bardziej złożone kombinacje środków i narzędzi;
- pełniej podporządkowana geopolityce i geoeonomii;
- w mniejszym stopniu gwarantowała trwałe rozwiązania polityczne, stabilizację bezpieczeństwa;
- charakteryzowała się wzrostem roli działań prowadzonych w okresie pokoju w osiągnięciu celów wojny
- prawdopodobnie trwać dość długo oraz będzie trudno rozwiązywalna w drodze negocjacji czy kompromisu, jeżeli dotyczyć będzie kwestii tożsamościowych;
- obejmowała działania przewencyjne;
- oddziaływać na rejony zaplecza i rejony walk;
- zrobotyzowana, co do sprzętu i zminiaturyzowana, co do sprzętu i struktur;
- manipulować środowiskiem naturalnym;
- wykorzystywać broń śmiertelnością, nieśmiertelnością;
- z jednej strony unikać strat w ludziach z drugiej zadawać im największe cierpienia;
- cyberprzestrzenna;
- sieciowa;
- miała raczej charakter ofensywny;
- w większym stopniu oddziaływała psychologicznie na przeciwnika i opinię publiczną;
- odmasowiona;
- zintegrowana co do działań cywilnych i wojskowych;
- obejmowała szerokie spektrum form i środków walki;
- manewrowa w skali globu;
- pozbawiona linii frontu i reguł, a także zasad moralnych;

- całkowicie wyniszczająca pomiędzy krajami technologicznie rozwiniętymi;
- zharmonizowana w obszarze polityki, wojskowości, służb cywilnych i ekonomii;
- optymalnie wykorzystywać siły, środki i zasoby;
- zwycięska dzięki odpowiedniemu systemowi mobilizacji i rezerw;
- współzależna i połączona na szczeblu strategicznym, operacyjnym i taktycznym;
- miała charakter koalicyjny;
-

Cechy i własności przyszłej walki zbrojnej

Tabela 4.

Walka zbrojna przyszłości będzie (może być):

- prowadzona w naturalnych i „nienaturalnych” (nowych) przestrzeniach;
- w coraz większym stopniu determinowana przez technologie i zdolności do działań w kosmosie;
- zogniskowana;
- zrobotyzowana;
- dezinformująca,
- manipulująca;
- charakteryzowała się pulsacyjnymi działaniami;
- charakteryzowała się szybkim procesem decyzyjnym
- zależność od czynników niematerialnych – od inteligencji, motywacji, wzajemnego zaufania, pomysłowości, zaangażowania emocjonalnego, od morale i jednostkowej inicjatywy;
- charakteryzowała się ograniczoną liczebnością sił biorących w niej bezpośredni udział;
- charakteryzowała się procesami kierowania, rażenia realizowanymi w czasie realnym;
- będzie precyzyjna przy rosnącej niejednoznaczności i ruchliwości celów;
- kosztowna;
- mobilna;
- zaawansowana technologicznie;
- siał kontrynformację oraz propagandę;
- inaczej planowana i organizowana;
- obejmowała procedury w zakresie realizacji działań w środowisku powojennym;
- charakteryzowała się tym, iż siły lądowe będą w niej tylko konsolidowały osiągnięcie sukcesu wojskowego i celu politycznego;

- stosować broń informacyjną: wirusy, bomby logiczne, konie trojańskie;
- obejmowała coraz bardziej wymyślne metodami sabotażu;
- prowadzona przez struktury, które będą przeprowadzać ataki a po wykonanym uderzeniu będą się natychmiast dezintegrować;
- charakteryzowała się tym, iż siła ognia nie koniecznie będzie przynosić ostateczne rozstrzygnięcie prowadzące do zwycięstwa ustalonego na naszych zasadach;
- tak prowadzona by w maksymalnym stopniu oddziaływać psychologicznie;
- rodzić nowe, inne problemy i dylematy kierownicze, wykonawcze, moralne;
- coraz częściej wykorzystywać szanse, a nie przeciwdziałać zagrożeniom;
- charakteryzowała się wzrostem roli działań sił specjalnych;
- preferowała raczej cele spektakularne;
- działaniem połączonym w wymiarze: narodowo-międzynarodowym, cywilno-wojskowym, bojowo-niebojowym;
- charakteryzowała się raczej wzrostem oddziaływań ukierunkowanych na pozabojowe środki ciężkości niż na elementy bojowe;
- bardziej elastyczna i manewrowa;
- charakteryzowała się efektywnym pozyskiwaniem informacji wywiadowczych oraz właściwą analizą i dystrybucją;
- postugiwała się sztuczną inteligencją i wirtualną rzeczywistością;
- charakteryzowała się rosnącą różnorodnością i specjalizacją typów jednostek wojskowych używanych na polu walki;
- angażowała nowe jednostki wojskowe realizujące zadania z pogranicza misji policji i wojska;
- cechowała się tym, iż żołnierz stanie się w niej samodzielnym minisystemem bojowym, stanowiącym źródło informacji w czasie rzeczywistym;
- charakteryzowała się tym, iż najprawdopodobniej funkcjonariusze służb specjalnych staną się wojownikami pierwszej linii frontu;
- wykorzystywała „psychotechnologię” i psychologiczną precyzję w działaniach;
- kombinacją operacji manewrowych i walki pozycyjnej;
- charakteryzowała się kompleksowym podejściem do prowadzenia operacji;
-

3.4. Cechy i zdolności sił zbrojnych determinowane charakterem przyszłej wojny i walki zbrojnej

W oparciu o wytworzone cechy i własności przyszłej wojny i walki, zespół badawczy, opracował następujące względnie ogólne, najistotniejsze a zarazem najpilniejsze sugestie dotyczące cech i zdolności przyszłych SZ RP (tab. 5 i 6).

Cechy i zdolności przyszłych sił zbrojnych w kontekście prognozowanej wojny

Tabela 5.

W kontekście przyszłej wojny siły zbrojne powinny być:	
Cechy	Zdolności (SZ zdolne do:)
<ul style="list-style-type: none"> • złożone i różnorodne; • wielowymiarowe; • szybsze, precyzyjne i elastyczne; • trudne do identyfikacji; • szybko adaptujące się; • powiązane siecią; • oparte na wiedzy; • zrobotyzowane i zminiaturyzowane; • wyposażone w broń śmiertcioną, nieśmiertcioną; • raczej ofensywne; • posiadające odpowiedni system mobilizacji i rezerw; • manewrowe; • połączone na szczeblu strategicznym, operacyjnym i taktycznym; 	<ul style="list-style-type: none"> • rozwiązywania złożonych problemów; • zaskoczenia; • wykorzystywania bardziej różnorodnych kombinacji środków i narzędzi; • działań prewencyjnych; • walki w cyberprzestrzeni; • skutecznego oddziaływania w rejonie walk i zaplecza; • unikania strat w ludziach; • większego oddziaływania psychologicznego; • manewru w skali globalnej; • maksymalnego wykorzystania sił, środków oraz zasobów;

Cechy i zdolności przyszłych sił zbrojnych w kontekście prognozowanej walki zbrojnej

Tabela 6.

W kontekście przyszłej walki siły zbrojne powinny być:	
Cechy	Zdolności (SZ zdolne do:)
<ul style="list-style-type: none"> • zogniskowane w walce; • zrobotyzowane; • bogate w informacje; 	<ul style="list-style-type: none"> • zdolne do wykorzystywania szans; • zdolne do prowadzenia działań w nienaturalnych przestrzeniach;

<ul style="list-style-type: none"> • inteligentne i pomysłowe; • precyzyjne; • zaawansowane technologicznie; • inaczej planujące i organizujące; • o strukturze sieciowej; • o większym udziale sił specjalnych; • połączone w wymiarze narodowym-międzynarodowym, wojskowym-cywilnym, bojowym-niebojowym; 	<ul style="list-style-type: none"> • niszczenia celów pojedynczo lub sekwencyjnie; • szybkiego podejmowania decyzji; • prowadzenia działań w okresie powojennym; • szybkiego pozyskiwania informacji, szybkiej analizy i dystrybucji; • wykorzystania sztucznej inteligencji i wirtualnej rzeczywistości;
---	--

Powyższy zbiór cech i zdolności przyszłych SZ dostarcza jakościowo nowej wiedzy w rozpatrywanym obszarze problemowym. W dalszych badaniach nie uwzględniono już powtarzających się cech i własności przyszłej wojny i walki, nie brano pod uwagę najpilniejszych i najważniejszych rozwiązań dla SZ wynikających z logicznego wnioskowania, lecz przeciwnie w oderwaniu od niego przy jednoczesnym odwoływaniu się do intuicji, próbowano określić nowy zestaw cech niealternatywny, a uzupełniający wytwory podejścia prognostycznego. To radykalnie inne podejście pozwoliło uzyskać jakościowo nowe i zdecydowanie odmienne od poprzednich wyniki (tab. 7).

Cechy i zdolności sił zbrojnych przyszłości – postulaty kreatywnego myślenia

Tabela 7.

Cechy i zdolności SZ
<p>przede wszystkim inne niż obecne SZ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • asymetryczne;¹¹³ • wielowymiarowe;¹¹⁴ • połączone siecią;¹¹⁵ • niejasne;¹¹⁶ • trudne do identyfikacji;¹¹⁷ • rozmyte;¹¹⁸

¹¹³ Asymetryczne: w myśleniu, w walce, w strukturze, w posługiwaniu się dostępnymi narzędziami, etc. W działaniach zbliżone raczej do działań terrorystycznych.

¹¹⁴ Operujące przede wszystkim w różnych, nowych i „sztucznych” środowiskach (finansowym, cybernetycznym, elektromagnetycznym, kosmicznym, etc.)

¹¹⁵ SZ połączone siecią we wszystkich środowiskach z rozbudowaną strukturą wywiadowczą.

¹¹⁶ Skład sił zbrojnych, ilość i rodzaj posiadanego sprzętu, struktury nie są powszechnie znane, gdyż informacje te objęte są tajemnicą wojskową.

¹¹⁷ Powszechnie wykorzystują „niewidzialne” technologie i technologię wirtualnej rzeczywistości.

- szybkie i precyzyjne;
- zmienne¹¹⁹ i zdolne do błyskawicznej adaptacji;
- błyskawicznie się komunikujące;
- zrobotyzowane;
- globalnie mobilnie;
- oparte na wiedzy i informacji;
- powszechnie stosujące sztuczną inteligencję i wirtualną rzeczywistość;
- manipulujące informacją oraz zdolne do wywołania psychologicznego wstrząsu;¹²⁰
- wyspecjalizowane w zadaniach innych niż wojna;
- niemoralne w walce z terrorystami;¹²¹
- zdolne do walki w cyberprzestrzeni;¹²²

Zgodnie z założeniem koncepcji metodologicznej rozwiązanie problemu badawczego powinno zakończyć się udzieleniem odpowiedzi na pytanie: *jakie nowe cechy i zdolności powinny posiadać przyszłe siły zbrojne w kontekście prognozowanej wojny i walki zbrojnej?* Dlatego też, w końcowym etapie prac, z wygenerowanych cech i zdolności SZ wybrano tylko nowe cechy i zdolności, tzn. takie które powszechnie nie występują w siłach zbrojnych lub występują w zdecydowanie nieadekwatnym do potrzeb stopniu. Listę ich zamieszczono w tabeli nr 8.

Nowe cechy i zdolności sił zbrojnych przyszłości

Tabela 8.

Cechy	Zdolności (SZ zdolne do:)
<ul style="list-style-type: none"> • asymetryczne; • wielowymiarowe; • niejasne; • trudne do identyfikacji; • rozmyte; • szybkie, precyzyjne i elastyczne; • manewrowe; 	<ul style="list-style-type: none"> • prowadzenia działań w nienaturalnych przestrzeniach (np. cyberprzestrzeni); • strategicznego zaskoczenia; • skutecznego oddziaływania w rejonie walk i zaplecza; • wykorzystywania szans; • wykorzystywania bardziej różnorodnych

¹¹⁸W walce oddziały zlewają się ze środowiskiem, w którym działają, upodabniają się do niego (np. nie noszą mundurów). W zachowaniu podobne są do gangów i grup przestępczych, które nagle pojawiają się i szybko znikają po wykonanym zadaniu.

¹¹⁹SZ szybko zmieniają się pod wpływem zmian zachodzących w otoczeniu.

¹²⁰Manipulując informacją SZ są w stanie bardzo silnie oddziaływać na wolę i świadomość przeciwnika, ale również i na stan świadomości opinii publicznej.

¹²¹SZ do walki z terrorystami wykorzystują najemne oddziały, które stosują powszechnie nieakceptowane narzędzia i sposoby działania podobne terrorystom.

¹²²Siły zbrojne biegłe są w budowaniu i wykorzystywaniu wszelkiego rodzaju wirusów, bomb logicznych, koni trojańskich, zatrudniają hackerów komputerowych i szkolą żołnierzy również w tej dziedzinie.

<ul style="list-style-type: none"> • zmienne; • błyskawicznie się komunikujące; • globalnie mobilnie; • zrobotyzowane; • wyposażone w broń nieśmiercionośną; • połączone siecią; • oparte na wiedzy i informacji; • inteligentne i pomysłowe; • raczej ofensywne; • połączone na szczeblu strategicznym, operacyjnym i taktycznym, a także w wymiarze narodowym-międzynarodowym, wojskowym-cywilnym, bojowym-niebojowym; • powszechnie stosujące sztuczną inteligencję i wirtualną rzeczywistość; • manipulujące informacją oraz zdolne do wywołania psychologicznego wstrząsu; • wyspecjalizowane w zadaniach innych niż wojna; • z większym udziałem sił specjalnych; • niemoralne w walce z terrorystami; • posiadające odpowiedni (inny niż obecny) system mobilizacji i rezerw; • zaawansowane technologicznie; • 	<p>kombinacji środków i narzędzi;</p> <ul style="list-style-type: none"> • maksymalnego wykorzystania sił, środków oraz zasobów; • szybkiego pozyskiwania informacji, szybkiej analizy i dystrybucji; • szybkiego podejmowania decyzji; • błyskawicznej adaptacji •
--	--

Wnioski

Szerokie i przekrojowe podejście, jakie zastosowano w doborze materiału oraz we wnioskowaniu, pozwoliło uzyskać stosunkowo bogatą wyjściową bazę informacyjną. Dużym jednakże utrudnieniem okazał się charakter zebranego materiału oraz ograniczona możliwość uwzględnienia przyjętych przez poszczególnych autorów założeń i celów. Coraz więcej wątpliwości budzić może również subiektywny wybór wiedzy, którą uznano za

najbardziej wartościową i użyteczną w kontekście poszukiwania cech i własności przyszłej wojny i walki zbrojnej. W oparciu o nią, na podstawie powtarzalnych, syntetycznych sądów, wytworzono nową wiedzę na temat charakteru wojny i walki, którą przedstawiono w postaci otwartej listy tez. Ocenia się iż, zabieg ten posiada szczególny walor poznawczy, przede wszystkim dlatego, że w jego wyniku uzyskano, w prawdzie nie do końca jeszcze określoną i uporządkowaną, ale wartościową wiedzę w tym obszarze. Zauważyć należy jednak, iż wiedza ta powinna stać się przedmiotem ciągłych dalszych prac weryfikujących i aktualizujących.

Na podstawie nowej wiedzy opisującej charakter przyszłej wojny i walki, zespół skonstruował otwartą listę cech i zdolności przyszłych sił zbrojnych. Drugim, uzupełniającym źródłem tej konstrukcji są rezultaty twórczej refleksji zespołu, swobodnego poszukiwania o charakterze intuicyjnym, odkrywczym. Ten specyficzny zabieg, choć może budzić zarzuty natury metodologicznej, pozwolił jednak uzyskać nowe, inne, niż w podejściu prognostycznym rezultaty.

W ocenie zespołu najistotniejszym dorobkiem przeprowadzonych badań jest wytworzenie, otwartej listy tez, będącej **opisem nowych cech i zdolności SZ RP pożądaných w kontekście wyzwań przyszłości**. Wiedza zawarta w tym katalogu posiada duży walor poznawczy, gdyż jakościowo różni się od wiedzy dotychczas funkcjonującej w naukach wojskowych oraz może przekładać się ona może na praktyczną działalność w obszarze bezpieczeństwa, obronności i wojskowości.

ROZDZIAŁ 4.

POGLĄDY NA KSZTAŁT I ROZWÓJ ORGANIZACJI / SZ –
WNIOSKI DLA SZ RP

4.1. Wprowadzenie. Elementy koncepcji rozwoju problemu

Celem niniejszego rozdziału było udzielenie odpowiedzi na pytanie: *jakie nowe cechy i zdolności SZ RP są pożądane w świetle wyzwań XXI wieku?* Odpowiedzi poszukiwano w dorobku teorii i praktyki środowisk: cywilnego i wojskowego. Podejście takie skutkowało tym, iż praca nabrała charakteru interdyscyplinarnego i integrującego. Uzyskany wytwór zbiór **nowych cech i zdolności SZ RP** spełnił również, kolejne założenie - **radykalnej odmierności** - ponieważ powstał w wyniku prac prognostyczno – projektujących, gdzie przyjęta perspektywa czasowa wynosiła minimum dziesięć lat.

Podjęty wysiłek badaczy zbiegł się z końcowym etapem prac nad opracowywaniem „Programu rozwoju Sił Zbrojnych RP w latach 2005-2010”, które to działanie wynikało z realizacji Ustawy Sejmu z 25 maja 2001 roku o przebudowie i modernizacji technicznej oraz finansowaniu Sił Zbrojnych RP. Dokument ten, zatwierdzony pod koniec września 2004 roku, stanowi realizację wytycznych rządu RP, Ministra Obrony Narodowej, wymogów NATO i UE oraz wniosków z operacji prowadzonych przez jednostki Wojska Polskiego poza granicami kraju¹²³.

Celem „Programu rozwoju ... 2005-2010” jest kontynuacja dotychczasowych reform zapoczątkowanych w 2001 roku i przyśpieszonych w 2003 roku, tak aby szybciej niż zakładano osiągnąć pełną zdolność do dowodzenia operacyjnego, a także uzyskać pełne uzawodowienie, wyposażenie w sprzęt i wyszkolenie wybranej grupy jednostek oraz osiągnięcie przez nie gotowości do realizacji zadań narodowych, sojuszniczych i koalicyjnych. Ponadto, aby utrwalać korzystne trendy w rozwiązywaniu problemów

¹²³Dokument ten został oficjalnie przedstawiony podczas spotkania kierownictwa resortu obrony narodowej z parlamentarzystami Senackiej Komisji Obrony Narodowej i Bezpieczeństwa Publicznego oraz Sejmowej Komisji Obrony Narodowej w dniu 22 września 2004 r. Maszynopis wystąpienia szefa Sztabu Generalnego WP na ww. spotkaniu w posiadaniu autorów.

mieszkaniowych, zabezpieczenia warunków służby, wpisania się w rynkowe reguły konkurencji w naborze żołnierzy do służby zawodowej. Budując i rozwijając zdolności do samodzielnego, efektywnie operacyjnego działania wysiłek najbliższych 5 lat ma zostać skupiony przede wszystkim na¹²⁴:

- tworzeniu nowoczesnych systemów dowodzenia i rozpoznania, łączących w sobie tradycyjne i przyszłościowe rozwiązania techniczne, tak narodowe jak i sojusznicze poprzez rozwój łączności wielokanałowej, zdolności do transmisji obrazu pola walki, systemach sieciocentrycznych i bezpilotowych aparatach latających dających nam przewagę w kontroli i reagowaniu na wydarzenia pola operacji;
- nowoczesnym sprzęcie i broni precyzyjnej, zdolności do walki w nocy oraz strukturach organizacyjnych pododdziałów, które w połączeniu z intensywnym szkoleniem poprawią skuteczność działania;
- mobilnej logistyce, zdolnej do budowy baz i ich zaopatrywania, remontu, ewakuacji, pomocy medycznej, tworzeniu warunków do odpoczynku po akcji i odstresowania, dobrym wyposażeniu osobistym żołnierzy, które zabezpieczą warunki do działania w oddalonych obszarach, ale także mogą służyć prowadzeniu operacji na terenie Polski.

Ponadto mają być budowane nowe zdolności jak tzw. HUMINT (bliski wywiad osobowy), żandarmeria prowadząca operacje antyterrorystyczne, walcząca z przestępcami i z wrogim tłumem na ulicy, CIMIC – współpraca i pomoc w odbudowie struktur zniszczonego państwa.

Wprowadzone mają zostać bezpilotowe środki rozpoznania, a rozwijane takie cechy i zdolności jak: lotniczy transport strategiczny, propagandowe oddziaływanie na miejscową ludność, zdolność do walki informacyjnej. Doskonalone będzie dowodzenie operacyjne, które zostanie oddzielone od administrowania i zabezpieczenia funkcjonowania jednostek, a także wsparcie oraz zabezpieczenie działań wojsk.

Należy zauważyć, że inicjuje on zasadniczą zmianę charakteru sił zbrojnych - z ciężkiego na bardziej mobilny, z dobrze rozwiniętymi i zdolnymi

¹²⁴Główne założenia *Programu rozwoju Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w latach 2005-2010*", wystąpienie płk. Tadeusza Chiniewicza (zastępca szefa Zarządu Planowania Rozwoju SZ P-5 SG) na szkoleniu uzupełniającym kierowniczej kadry SG WP w dniu 12 października 2004 roku – maszynopis wystąpienia w posiadaniu autorów.

do przerzutu komponentami: lekkim i średnim wyposażonymi w samochody wysokiej mobilności i kołowe transportery opancerzone.

Ma doprowadzić także do zwiększenia zdolności poszczególnych rodzajów sił zbrojnych i systemów funkcjonalnych. Nacisk położony zostanie m.in. na systemy sieciocentryczne i łączność satelitarną z możliwością posiadania terminali satelitarnych na szczeblu batalionu. Dzięki nowym zdolnościom systemu rozpoznania oraz nowo zakupionych środków precyzyjnego rażenia ma wzrosnąć skuteczność ognia wszystkich rodzajów sił zbrojnych.

W „Programie rozwoju ... 2005-2010” w dalszym ciągu wiele uwagi poświęcono zmniejszeniu kosztów funkcjonowania sił zbrojnych. Uzyskane do tej pory efekty obniżenia tych kosztów w wysokości około 1 mld. zł będą nadal wzrastać, głównie poprzez racjonalizację wykorzystania środków budżetowych, zasobów osobowych oraz środków materiałowych i posiadanej infrastruktury. Zakładana racjonalizacja struktur organizacyjnych ma pozwolić nie tylko na zwiększenie stopnia uzawodowienia, a tym samym tworzenie jednostek gotowych do przerzutu, ale również na obniżenie kosztów szkolenia, w powiązaniu z ograniczeniem eksploatacji drogiego uzbrojenia i sprzętu wojskowego. Poprawa efektywności ma objąć zmniejszenie kosztów administrowania siłami zbrojnymi, zwiększenie środków na inwestycje, zmniejszenie zapasów środków materiałowych w jednostkach niższej gotowości, co pozwoli również zmniejszyć bazę magazynową. W dalszym ciągu siły zbrojne przekazywać będą zbędną infrastrukturę wojskową, oraz zmniejszać powierzchnię poligonów i ośrodków szkolenia dostosowując je do rzeczywistych potrzeb.

Zakłada się, że zasadniczymi efektami realizacji „Programu...2005-2010” będzie zwiększenie zdolności sił zbrojnych do działań w obronie militarnej państwa oraz udziału w operacjach sojuszniczych i koalicyjnych poza terytorium kraju, głównie poprzez zwiększenie do 30% sił zbrojnych jednostek sił wysokiej gotowości zdolnych do przerzutu, osiągnięciu standardów NATO przez 40% jednostek i prawie dwukrotny wzrost liczebności komponentu lekkiego

i średniego w Wojskach Lądowych. Pozyskanie nowoczesnego uzbrojenia i sprzętu wojskowego ma pozwolić na istotne zwiększenie skuteczności bojowej wszystkich rodzajów sił zbrojnych. W granicach od 40 do 70% mają wzrosnąć zdolności systemu dowodzenia. Siły zbrojne mają uzyskać też szereg jakościowo nowych zdolności, w tym zwłaszcza w zakresie rozpoznania osobowego, współpracy cywilno-wojskowej i operacyjnej Żandarmerii Wojskowej. Dwukrotnie ma wzrosnąć mobilność logistyki oraz możliwości zabezpieczenia medycznego, w tym ewakuacji medycznej.

Przedstawione w ogólnym zarysie cechy i zdolności sił zbrojnych RP perspektywy roku 2010 zostały umieszczone we wstępie rozdziału celowo, jako że takie ujęcie może umożliwić dokonywanie wstępnych ocen zbieżności lub rozbieżności z przedstawianymi w dalszych podrozdziałach współczesnymi poglądami opisującymi cechy i zdolności organizacji oraz sił zbrojnych przyszłości.

4.2. Postulaty cech i własności organizacji oraz zarządzania przyszłości

Pod wpływem gwałtownych przemian zachodzących w środowisku międzynarodowego biznesu, w dziedzinie zarówno teorii, jak i praktyki zarządczej pojawiło się w ostatnim czasie szereg nowych koncepcji i sposobów zarządzania, które w zamyśle swym pomagać mają organizacjom lepiej zaspokajać potrzeby klientów, skracać czas realizowanych procesów, w pełni wykorzystywać wiedzę i doświadczenie, a przede wszystkim efektywniej konkurować. Wszystkie owe metody - reengineering, benchmarking, outsourcing, lean management, ucząca się organizacja, time based management, organizacja wirtualna, bo o nich właśnie mowa - ze względu na to, że stawiają sobie za cel przygotowanie organizacji do odnalezienia się w zupełnie innych, zmiennych warunkach otoczenia, zapewnienia jej możliwości przetrwania, rozwoju, i co najważniejsze osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej, podsunęły pomysł spojrzenia na nie pod kontem wytypowania istotnych cech,

umiejętności oraz zdolności, jakimi przyszłe organizacje powinny się charakteryzować by mogły w pełni je wykorzystać.

4.2.1. Nowoczesne koncepcje zarządzania

A) Reengineering

Reengineering jest metodą zarządzania nawołującą do zerwania i porzucenia „gorsetu starych przyzwyczajzeń”. Polega na całkowitym uwolnieniu się od przeszłości i towarzyszącym jej zasadom, oraz na fundamentalnym przemyśleniu i radykalnym przeprojektowaniu realizowanych przez firmę procesów. Rewolucyjny charakter zmian, jaki zakłada koncepcja, prowadzić ma do przełomowej poprawy w osiągniętych wynikach, by tym samym skuteczniej przygotować się do globalnej konkurencji w zupełnie nowym świecie¹²⁵.

Z reengineeringiem nierozdzielnie związane są cztery terminy:

- fundamentalne przemyślenie,
- radykalne przeprojektowanie,
- dramatyczna poprawa,
- oraz procesy¹²⁶.

Fundamentalne przemyślenia zmierzają do znalezienia odpowiedzi na pytanie: co należy zmienić w organizacji, i to zmienić w radykalny sposób. Radykalne przeprojektowanie oznacza całkowite oderwanie się od przeszłości i ukształtowanie całej organizacji od nowa. W żadnym wypadku nie chodzi tu o powierzchowne zmiany czy też próby polegające na poprawianiu, ulepszaniu istniejących procesów, struktur lub sposobów funkcjonowania. Dramatyczna poprawa wskazuje, że koncepcja ta nie interesuje się niewielkimi przyrostami w osiągniętych wynikach, lecz oczekuje diametralnych skoków ilościowych. Procesami określane są *wiązki aktywności*, w wyniku których klient dostaje wyrób o pożądanej przez niego wartości¹²⁷.

¹²⁵ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 1999, s. 15.

¹²⁶ Tamże, s. 17.

¹²⁷ Tamże s. 17.

W przedsiębiorstwie stosującej reengineering punkt wyjścia stanowią procesy. To właśnie z nich wynika bezpośrednio struktura organizacyjna wraz z określonymi stanowiskami i relacjami. Struktura z kolei, wpływa na kształtowanie systemów zarządzania, które to oddziałując na nastawienia i przekonania pracownicze, warunkują prawidłową realizację procesów w organizacji¹²⁸.

Wdrożenie koncepcji reengineeringu rozpoczyna się od ustalenia celów działania. Chodzi tutaj o nakreślenie pewnej ogólnej wizji, która wskaże procesy gospodarcze podlegające radykalnym zmianom. Po jej nakreśleniu dokonywana jest diagnoza i ocena obecnych procesów. Kolejnym krokiem jest opracowanie i przedstawienie projektów nowych procesów, które następnie oceniane są od strony technicznej, organizacyjnej oraz pod względem spodziewanego ryzyka. Wyniki rekomendacji stanowią podstawę do wdrożenia wizji i tym samym zamknięcia procesu reengineeringu¹²⁹.

Idea reengineeringu przywraca rangę pracy zespołowej. Zespół taki nie tworzą jednak przedstawiciele poszczególnych komórek funkcjonalnych, lecz nowo powołana grupa ludzi odpowiedzialna za realizację całego procesu. W metodzie tej następuje ograniczenie kontroli na rzecz zwiększenia autonomii działań. Oznacza to, że uprawnienia decyzyjne zostają przeniesione na podwładnych, którzy uczestniczą w realizacji procesów. W ten sposób koncepcja ta stwarza pracownikom możliwość samodzielnego rozwiązywania problemów i brania za nie odpowiedzialności. Uaktywnia wszystkich członków zespołu, a także daje większe zadowolenie z pracy. Reengineering przede wszystkim dąży do tego, aby pracownicy wiedzieli nie tylko, jak wykonać mają swoją pracę, ale przede wszystkim, dlaczego ją wykonują¹³⁰. W koncepcji tej, zmienia się także i rola kierowników. Traci na znaczeniu rola przełożonego - nadzorcy, a zyskuje rola polegająca na stwarzaniu odpowiednich warunków. Powyższe zmiany implikują zmiany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Firma ze struktur zhierarchizowanych przekształca się w organizację bardziej płaską.

¹²⁸ Tamże s. 23.

¹²⁹ Tamże s. 25-27.

¹³⁰ Tamże s. 21-22.

W metodzie tej zmienia się także sposób przygotowywania do wykonywanych zadań. Przyuczenie pracownika do zawodu okazuje więc się niewystarczające. Potrzebne jest pełne jego wykształcenie, a następnie dalsze kształcenie.

Koncepcja ta ponadto dość dużo uwagi poświęca nowym technologiom informacyjnym, postulując między innymi:

- utworzenie bazy informacyjnej, która umożliwiłabędzie równoczesne korzystanie z informacji w wielu miejscach;
- wdrożenie systemów eksperckich umożliwiających oceną złożonych sytuacji.

Niewątpliwym atutem reengineeringu jest:

- całościowe myślenie i działanie,
- wzrost wydajności,
- skrócenie czasu trwania procesów.

Wśród jej słabych stron można wskazać:

- dość wysokie koszty wprowadzania w życie,
- zaniebywanie aspektów kulturowych, które stwarzać mogą niebezpieczeństwo powstania silnego oporu wobec zmian.

Zwolennicy reengineeringu (zwłaszcza Amerykanie) twierdzą, iż aby organizacja właściwie mogła wdrożyć koncepcję tą w życie musi spełnić następujące warunki:

- posiadać jasno określoną strategię,
- opierać się na silnych fundamentach finansowych,
- dysponować wykwalifikowaną kadrą,
- skutecznie konkurować na rynkach światowych.

Podsumowując koncepcję reengineeringu podkreśla się, iż większość sugerowanych zmian (zaprezentowanych w tabeli nr 1), poziom ich ogólności pozwala sądzić, iż cechami tymi, czy też zdolnościami mogłyby być obdarzone przyszłe siły zbroje. Wątpliwości pojawiły się jednak przy tezie nawołującej do całkowitego uwolnienia się od swojej przeszłości i radykalnego przeprojektowania pewnych procesów. Niepewności owe zrodziły pytanie: czy siły zbrojne w ogóle są w stanie zerwać ze swoją przeszłością? Czy są na tyle mentalnie i materialnie, teoretycznie i praktycznie silne i gotowe by przeprowadzić proces radykalnej ich przebudowy? Ocenia się, iż jest to możliwe, a w niektórych przypadkach wręcz w przyszłości konieczne. Proces ten

mógłby wręcz stanowić szansę przewyciężenia pewnych dramatycznie zaniedbanych sfer funkcjonowania i działania SZ, i w rezultacie pozwoliłby na uzyskanie tzw. efektu przeskoku strategicznego. Wprowadzenie jednak rewolucyjnych zmian niesie ze sobą silny wobec nich opór, silniejszy im bardziej zmiany te stają się bardziej radykalne i dramatyczne. Dlatego też, podkreśla się iż proces radykalnego przeprojektowania mógłby mieć miejsce tylko w warunkach posiadania przez siły zbrojne ogólnej wizji i jasno określonej strategii rozwoju, sprecyzowanych kierunków działań i horyzontu czasowego ich wdrożenia, ponadto oparty musiałby być na trwałych fundamentach finansowych i wsparty kreatywnością kapitału osobowego.

Podstawowe cechy i zdolności organizacji, według koncepcji reengineeringu, jakie zostaną wykorzystane w rozważaniach szczegółowych przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1.

Podstawowe cechy i zdolności organizacji wg koncepcji reengineeringu

<p>Organizacja stosująca reengineering powinna być zdolna do:</p> <ul style="list-style-type: none"> • całkowitego uwolnienia się od swojej przeszłości, • fundamentalnego przemyślenia realizowanych procesów, • nakreślenia ogólnej wizji realizowanych procesów i radykalnego ich przeprojektowania, • pracy zespołowej, • motywowania wszystkich członków zespołów, • wdrażania nowych technologii informacyjnych (baz informacyjnych czy systemów eksperckich), • ograniczania kontroli i zwiększania autonomii działań, • dalszego uczenia się i dokształcania. <p>Ponadto powinna charakteryzować się:</p> <ul style="list-style-type: none"> • całościowym myśleniem i działaniem, • smukłą strukturą organizacyjną, • zespołowym podejściem do rozwiązywanych problemów, • posiadaniem wykwalifikowanej kadry.
--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 1999.

B) Benchmarking

Benchmarking jest prostą, znaną od zarania dziejów koncepcją polegającą na porównywaniu się z najlepszymi, dorównywaniu im oraz uczeniu się od nich. U jej podstaw leży założenie, iż każda organizacja w swej działalności popełnia błędy, i u każdej zawsze można wskazać słabe strony, dlatego też chcąc je przewyciężyć każda organizacja musi podejmować i kontynuować żmudny proces usprawnień. Niestety zdarza się, że w procesie tym występują również

i błędy, które pociągają za sobą wysokie koszty niewspółmierne do oczekiwanych korzyści. Wówczas przychodzi moment, kiedy organizacje zadają sobie pytania: czy ktoś przed nami już to robił? Ktoś lepszy i bardziej doświadczony. Ktoś, komu pozwoliło to na odniesienie sukcesu. Czy można wykorzystać zdobytą przez niego wiedzę oraz fachowość w tym zakresie? Czy można zaadaptować ją do własnych rozwiązań?¹³¹ Jest to więc odpowiedni moment na zorientowanie się, w którym miejscu jesteśmy. Zdaniem Z. Martyniaka benchmarking jest:

- sposobem uczenia się od najlepszych przez porównywanie się z nimi;
- metodą poszukującą najefektywniejszych rozwiązań pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną w danej działalności;
- koncepcją poszukującą wzorcowych sposobów postępowania przez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczeń;
- sposobem porównywania procesów, produktów i usług z ich odpowiednikami u najlepszego konkurenta;
- ciągłym procesem oceny produktów, usług i metod danego przedsiębiorstwa w świetle osiągnięć liderów danej branży.¹³²

Zakres porównywanych podmiotów w benchmarkingu jest niezwykle szeroki. Komparatystyce mogą zostać podane obiekty, cechy, zdolności, tak o wysokim jak i niskim stopniu ogólności, elementy zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym. Stąd też, koncepcja ta umożliwia porównywanie zarówno całych przedsiębiorstw, jak i chociażby pojedynczych jego elementów, na przykład: strukturę, miejsca pracy, produkty, procesy, usługi, etc. Zastosowanie benchmarkingu pomaga przedsiębiorstwu zrobić wielki krok na przód. Przede wszystkim pozwala ustalić mu priorytety i wskazać wyraźny kierunek działań.¹³³ Koncepcja ta jednak nie jest pozbawiona wad. Często traktowana jako metoda poszukująca idealnego rozwiązania staje się dla organizacji ciężarem.

Z koncepcją tą nierozzerwalnie związane są dwa podstawowe ograniczenia, pierwszy to wybór wzorca, czyli podmiotu porównania; drugi zaś to uzyskanie

¹³¹ Tamże s. 36.

¹³² Z. Martynik, *Metody organizowania procesów pracy*, Warszawa 1996, za K. Ziemkiewicz, *Współczesne...*, wyd. cyt., s. 37.

¹³³ K. Ziemkiewicz, *Współczesne...*, wyd. cyt., s. 44.

wiarygodnej i pełnej o nim informacji. W rzeczywistości nie istnieje idealny wskaźnik, za pomocą którego można by wybrać najlepszego partnera¹³⁴. Istnieją wprawdzie materiały, które dostarczają tego typu informacji, jednak mają one wartość relatywną. Niestety w większości przypadków, wybory wzorca dokonywane są przy pomocy parametrów nie zawsze najistotniejszych i odpowiednich w konkretnych warunkach. Co więcej ograniczony dostęp do informacji, nie umożliwia pełnego poznania partnera, lecz pozwala jedynie na odkrycie części o nim prawdy. Stąd też rzeczą niezwykle trudną staje się odtworzenie całego, jasnego obrazu partnera (wzorca), czy też zrozumienie zachodzących w jego firmie procesów¹³⁵. Jednakże, organizacja mając świadomość niedoskonałości tej metody, a także znająca własne słabości, nie musi do wszystkiego dochodzić ciężką drogą prób i błędów, lecz może szukać lepszych rozwiązań poprzez podpatrywanie i uczenie się od innych.

Koncepcja benchmarkingu, pomimo złożoności znajduje coraz szersze zastosowanie w praktyce funkcjonowania sił zbrojnych. Należy zauważyć, że po raz pierwszy słowo benchmarking¹³⁶ pojawiło się w programie corocznych Konferencji komendantów akademii wojskowych państw NATO oraz PdP (ang. Conference of Commandants - CoC) na etapie przygotowań do spotkania w Budapeszcie w marcu 2001 roku. W trakcie roboczej narady z udziałem przygotowujących konferencję tzw. osób kontaktowych uzgodniono, że istnieje potrzeba dokonania wymiany informacji na temat programów BM oraz zasad i polityki działania w tym obszarze¹³⁷. Można stwierdzić, że zapoznanie się z problematyką benchmarkingu przez wojskowych zaowocowało dostrzeżeniem wielu podobieństw, a w związku z tym porównywalności i przydatności jego metod w armii. Szczególnie interesujące jest zastosowanie i upowszechnianie jego metod w ramach międzysojuszniczej współpracy. Oznacza to np. wymianę pomysłów (założeń) i doświadczeń z ćwiczeń; czerpanie z doświadczeń przeprowadzanych obecnie operacji zbrojnych, operacji zażegnania konfliktów oraz operacji dla pokoju wreszcie korzystanie z bogatego dorobku naukowo-dydaktycznego w ramach współpracy między uczelniami. Jest to zatem benchmarking pomyślany jako korzystanie z najlepszych wzorów, doświadczeń i rozwiązań pomiędzy zaprzyjaźnionymi (sojuszniczymi) uczelniami oraz instytucjami zainteresowanymi problematyką wojskową (problematyką obronności).

¹³⁴Tamże s. 45.

¹³⁵Tamże s. 46.

¹³⁶Używane jako synonim określeń: zapewnianie jakości (ang. *quality assurance*) oraz ocena produktu finalnego (ang. *outcomes assessment*).

¹³⁷Por. J. Pawłowski, P. Gawliczek, *Geneza problematyki benchmarkingu w środowisku uczelni wojskowych NATO i państw programu Partnerstwa dla Pokoju*, „Zeszyty Naukowe AON” 2003, nr 1, s.275.

Podstawowe cechy i zdolności organizacji, według koncepcji benchmarkingu, jakie zostaną wykorzystane przez autorów w rozważaniach szczegółowych przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2.

Podstawowe cechy i zdolności organizacji wg koncepcji benchmarkingu

Organizacja stosująca **benchmarking** powinna być **zdolna** do:

- podejmowania i kontynuowania żmudnego procesu usprawnień,
- ciągłego śledzenia i oceniania produktów, usług i metod działania liderów danej branży,
- porównywania własnych procesów, produktów i usług z ich odpowiednikami u najlepszego konkurenta,
- uczenia się od najlepszych,
- poszukiwania wzorcowych sposobów postępowania i najefektywniejszych rozwiązań.

Ponadto powinien **charakteryzować** ją:

- ciągły proces porównywania się z najlepszymi oraz uczenia się od nich i wykorzystywania ich doświadczenia.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 1999.

C) Outsourcing

Pojęcie outsourcingu wywodzi się z połączenia dwóch słów angielskich: *outside* - zewnętrzny i *resource* – zasoby, środki, możliwości. Koncepcja ta związana jest z nowym spojrzeniem na problematykę zaopatrzenia, a także na działalność usługową prowadzoną w przedsiębiorstwie.

W ujęciu tradycyjnym wszystkie niezbędne do produkcji części oraz komponenty do maszyn i urządzeń wytwarzano na miejscu. Tylko nieliczne zaś wyroby i podzespoły sprowadzano z zewnątrz, korzystając z wielu źródeł. Zakupów jednakże dokonywano na rynku lokalnym tzn. w pobliżu działalności firmy. Zazwyczaj szukano dostawców oferujących produkty po atrakcyjnej cenie, co prowadziło do częstych zmian oferentów. Z tego też powodu w przedsiębiorstwie funkcjonowała rozbudowana komórka zaopatrzenia, której działalność w głównej mierze polegała na koordynowaniu dostaw. Ponadto firma sama zabiegała, aby części zamienne i komponenty były nowoczesne, dlatego też sama prowadziła we własnym zakresie badania nad rozwojem produktów, części

i technologii. Była to działalność kosztowna, na którą mogły sobie pozwolić tylko nieliczne przedsiębiorstwa¹³⁸.

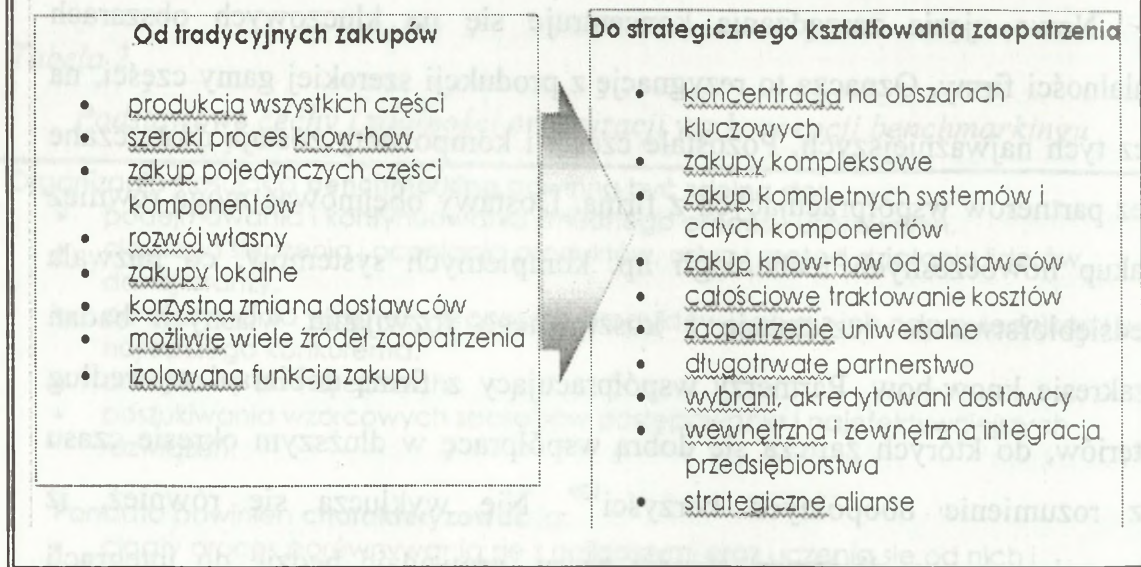
Nowe ujęcie zarządzania koncentruje się na kluczowych obszarach działalności firmy. Oznacza to rezygnację z produkcji szerokiej gamy części, na rzecz tych najważniejszych. Pozostałe części i komponenty zostają dostarczane przez partnerów współpracujących z firmą. Dostawy obejmować mogą również i zakup nowoczesnych technologii np. kompletnych systemów, co pozwala przedsiębiorstwu na rezygnację z kosztownego rozwijania własnych badań w zakresie know-how. Partnerzy współpracujący z firmą dobierani są według kryteriów, do których zalicza się dobrą współpracę w dłuższym okresie czasu oraz rozumienie obopólnych korzyści¹³⁹. Nie wyklucza się również, iż kooperacja taka, w dłuższym okresie czasu, prowadzić będzie do integracji dostawcy z firmą.

Koncepcja outsourcingu zakłada również tworzenie nowego modelu w zakresie usług. Otóż uważa się, że można zrezygnować ze świadczenia usług, które nie mają istotnego znaczenia dla przedsiębiorstwa i przekazać je wyspecjalizowanym podmiotom na zewnątrz. Do usług tych zalicza się te, które są proste i mało zintegrowane z podstawową działalnością firmy. Należą do nich: zapewnienie bezpieczeństwa, zbiorowe żywienie, utrzymywanie czystości, usługi remontowe, etc. Jednak nie istnieje jeden ogólny wzorzec, który wskazywałby konkretne usługi podlegające delegacji. Uporządkowanie tego obszaru w konkretnym przedsiębiorstwie, w głównej mierze zależeć będzie od jego specyfiki.

¹³⁸ Tamże s. 49.

¹³⁹ Tamże s. 50.

Tradycyjne i współczesne ujęcie funkcji zaopatrzenia



Źródło: K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 1999, s. 50.*

Centralną rolę w koncepcji outsourcingu odgrywają również i koszty, a mówiąc ściślej, ich oszczędność¹⁴⁰. Rezygnacja z produkcji pewnych części lub komponentów, pozwala przedsiębiorstwu na znaczną redukcję kosztów stałych, co w rezultacie oznacza wzrost pożądanych oszczędności. Właśnie w nich upatruje się źródło przewagi konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa.

Według zespołu, koncepcja outsourcingu jest szczególnie interesująca dla funkcjonowania zarówno współczesnych, jak i przyszłych sił zbrojnych ze względu na potencjalne korzyści finansowe. Należy odnotować, że outsourcing, razem z koncepcją controllingu, został szczególnie nagłośniony w 2000 roku związku z realizacją postanowień reformy sił zbrojnych RFN, w warunkach znaczącej obniżki środków na obronność. Dotychczasowe doświadczenia Bundeswehry dotyczące outsourcingu są pozytywne o czym przekonują opinie oficerów kierownictwa SZ Niemiec¹⁴¹.

¹⁴⁰Tamże s. 55.

¹⁴¹Na podstawie rozmowy odbytej w dniu 21 września 2004 roku w Berlinie z gen. bryg. Jürgen BORNEMANNEM, przedstawicielem Federalnego Ministerstwa Obrony (zastępca asystenta szefa Sztabu Sił Zbrojnych) w trakcie modułu kursu pilotazowego Europejskiego Kolegium Bezpieczeństwa i Obrony.

Podstawowe cechy i zdolności organizacji, według koncepcji outsourcingu, jakie zostaną wykorzystane w rozważaniach szczegółowych przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3.

Podstawowe cechy i zdolności organizacji wg koncepcji outsourcingu

<p>Organizacja stosująca outsourcing powinna być zdolna do:</p> <ul style="list-style-type: none"> • delegowania prostych i mało zintegrowanych z podstawową działalnością firmy usług wyspecjalizowanym podmiotom, • dokonywania kompleksowych zakupów (kompletnych systemów i całych komponentów oraz know-how). <p>Ponadto powinna ją charakteryzować:</p> <ul style="list-style-type: none"> • koncentracja na kluczowych obszarach działalności, • nowatorskie podejście w zakresie świadczonych usług, • rezygnacja z kosztownego rozwijania własnych badań w zakresie know-how, • wewnętrzna i zewnętrzna integracja, • całościowe traktowanie kosztów, • długotrwałe partnerstwo, • wewnętrzna i zewnętrzna integracja przedsiębiorstwa, • strategiczne alianse.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Zimniewicz, Współczesne koncepcje i metody zarządzania, Warszawa 1999.

D) Lean management

Lean management to „odchudzone” lub „wyszczuplone” zarządzanie. Myślą przewodnią tej koncepcji jest **uproszczenie organizacji i zarządzania**. Powinno to się przejawiać w spłaszczaniu struktur organizacyjnych oraz eliminowaniu niektórych zasad taylorowskiej organizacji pracy (bardzo szybki rytm taśmy montażowej i powtarzalność bardzo niewielu czynności). Ogólnie w koncepcji tej chodzi o tworzenie w miarę prostych i zrozumiałych struktur organizacyjnych¹⁴².

Lean management jest koncepcją, która nie ma ściśle określonych granic, a w jej skład wchodzi również elementy innych pomysłów i koncepcji zarządzania. Ponadto nie stosuje ona jakiegś nowej metodyki postępowania, a zasady, na których się opiera, też są zmienne. Stąd też jest skuteczną formą organizacji pracy dla wszystkich typów przedsiębiorstw oraz wszystkich

¹⁴² Tamże s. 59-69.

możliwych obszarów działalności. Jest to przede wszystkim koncepcja pojemna, mieszcząca w sobie zarówno podnoszenie jakości, zmniejszenie rozrzutności, jak i rozwój nowych wyrobów. Środkiem do tego celu pozostaje spłaszczenie hierarchii organizacyjnej. Pozwala to w efekcie uzyskać redukcję kosztów, zmniejszyć rozrzutność, skrócić czas podejmowania decyzji, podnieść jakości wyrobów i świadczonych usług, zwrócić uwagę na potrzeby klienta, zwiększyć zadowolenie pracowników oraz usprawnić komunikację na linii przełożony podwładny. Przez wielu specjalistów lean management jest postrzegany przede wszystkim jako nowy sposób myślenia¹⁴³.

Podstawowe cechy i zdolności organizacji, według koncepcji lean management, jakie zostaną wykorzystane w rozważaniach szczegółowych przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4.

Podstawowe cechy i zdolności organizacji wg koncepcji lean management

Organizacja w myśl **lean management** powinna być **zdolna** do:

- podnoszenia jakości wyrobów i świadczonych usług,
- redukowania kosztów,
- zwiększania zadowolenia pracowników,

Powinna ją **cechować**:

- zmienność zasad na których się opiera,
- spłaszczona struktura organizacyjna,
- krótki czas podejmowania decyzji,
- sprawna komunikacja na linii przełożony podwładny,
- koncentracja na potrzebach klienta.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Zimniewicz, Współczesne koncepcje i metody zarządzania, Warszawa 1999.

E) Ucząca się organizacja

Przez wielu teoretyków zarządzania XXI wiek nazywany jest epoką wiedzy i informacji. Twierdzą oni, iż właśnie wiedza i informacja stanowiąc będzie w przyszłości istotny czynnik konkurencyjności. Inną cechą nadchodzącej epoki, na którą również zwracają uwagę, będzie uznanie wiedzy za decydujący czynnik produkcji. W tym kontekście wnioskuje, że umiejętne zarządzanie

¹⁴³ Tamże s. 59-69.

wiedzą stanie się środkiem otwierającym organizacjom zupełnie nowe perspektywy.

Stanowisko takie nakłada na przyszłe organizacje dwa zasadnicze wyzwania. Po pierwsze, dysponować będą musiały aktualną informacją i najnowszą wiedzą. Po drugie, będą musiały umieć wykorzystać informację oraz wiedzę w celu zyskania przewagi konkurencyjnej i zapewnienia sobie przetrwania¹⁴⁴.

S. Guldenberg i R. Eschenbach wyróżniają dwa znaczenia uczącej się organizacji: instytucjonalne i funkcjonalne. W sensie instytucjonalnym organizacja ucząca się postrzegana jest jako pewien system społeczny mający określoną strukturę komunikacji i informacji, która umożliwia interakcje między jej uczestnikami. Natomiast w sensie funkcjonalnym ucząca się organizacja traktowana jest jako koncepcja, która stanowi bazę dla wszystkich strategii zarządzania i wspiera je w podejmowaniu decyzji, rozwiązywaniu problemów oraz inicjowaniu zmian¹⁴⁵. Ucząca się organizacja rozumiana jako koncepcja zarządzania opiera się na pewnej wspólnej wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy. Wiedza ta jest ciągle wzbogacana, rozwijana, a następnie „udostępniana” wszystkim współpracownikom. Oznacza to, że organizacja ucząca się nigdy nie osiąga stanu końcowego w procesie uczenia się, lecz zachowuje pewną jego ciągłość¹⁴⁶.

Uczenie się w rozumieniu tej koncepcji nie sprowadza się do szkolenia lub treningu, gdyż formy te wykorzystuje się jedynie do usprawniania działań praktycznych. Natomiast uczenie się, w ujęciu tej koncepcji, oznacza zachęcanie ludzi do zgłębiania problemów oraz ciągłego ich rozwiązywania w celu zwiększenia efektywności lub skuteczności działania przedsiębiorstwa. Do wiodących cech uczącej się organizacji należy¹⁴⁷:

- otwartość na eksperymenty i nowe doświadczenia,
- akceptacja oraz motywowanie do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka,

¹⁴⁴ Tamże s. 82.

¹⁴⁵ Tamże s. 82.

¹⁴⁶ Tamże s. 83.

¹⁴⁷ Tamże s. 84.

- gotowość do akceptacji błędów i ciągłego uczenia się.
- elastyczna struktura organizacji, która sprzyja intensywnemu przepływowi informacji.

Koniecznymi warunkami powstania organizacji uczącej się i osiągnięcia efektu uczenia się są¹⁴⁸:

- otwartość;
- myślenie systemowe;
- kreatywność;
- skuteczność;
- zdolność uczenia się i intuicja.

Postawa otwartości zachęca uczestników organizacji do przejawiania własnej inicjatywy, która zazwyczaj owocuje dużą ilością pomysłów i nowych propozycji. Te, z kolei, powinny się spotkać z przychylnym nastawieniem przełożonych oraz z gotowością do wprowadzenia ich w życie. Myślenie systemowe polega na dostrzeganiu związków oraz zależności zachodzących pomiędzy zdarzeniami a siecią powiązanych ze sobą elementów organizacji. Kreatywność, z kolei, oznacza dopasowywanie działań przez uczestników organizacji do zmieniających się warunków. Wymaga ono wyobraźni, odwagi oraz umiejętności pozbycia się obaw i lęku przed konsekwencjami swoich działań. Skuteczność przypisywana jest menedżerom. Oznacza to, iż powinni oni ciągle uczyć się oraz pozytywnie wpływać na otoczenie. Ponadto, kierownicy winni sprzyjać zmianom, popierać siły innowacyjne i twórcze osób im podległych, a w nonkonformistycznym zachowaniu i niestandardowym myśleniu dostrzegać szanse na rozwój firmy. Ostatnim zaś warunkiem osiągania pozytywnych efektów w zakresie wzbogacania swej wiedzy jest umiejętność uczenia się i intuicja.

Podstawowe cechy i zdolności organizacji, według koncepcji uczącej się organizacji, jakie zostaną wykorzystane w rozważaniach szczegółowych przedstawiono w tabeli 5.

¹⁴⁸ Tamże s. 86.

Tabela 5.

Podstawowe cechy i zdolności organizacji wg koncepcji uczącej się organizacji

Organizacja ucząca się powinna być **zdolna** do:

- umiejętnego zarządzania wiedzą jako istotnym środkiem produkcji,
- wykorzystania informacji oraz wiedzy w celu zyskania przewagi konkurencyjnej i zapewnienia przetrwania,
- zgłębiania problemów oraz ciągłego ich rozwiązywania,

ponadto organizacja ucząca się:

- uznaje wiedzę i informację jako istotny czynnik konkurencyjności,
- uznaje wiedzę za decydujący czynnik produkcji,
- dysponuje aktualną informacją i najnowszą wiedzą,
- posiada określoną strukturę komunikacji i wymiany informacji,
- opiera się na pewnej wspólnej wiedzy,
- ciągle wzbogaca swą wiedzę, rozwija ją, a następnie „udostępniania” wszystkim współpracownikom,
- nigdy nie osiąga stanu końcowego w procesie uczenia się,
- jest otwarta na eksperymenty i nowe doświadczenia,
- akceptuje oraz motywuje do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka,
- akceptuje błędy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 1999.

F) Time based management

Zjawiska pojawiające się w bliższym i dalszy otoczeniu firmy, zwykle zmuszają ją do dokonywania pewnych zmian czy to w strategii, strukturze organizacyjnej, czy też w świadczonych usługach i wytwarzanych produktach. Dlatego też właśnie zakłada się, że decydującą rolę w bieżącym i perspektywicznym dopasowywaniu się przedsiębiorstwa do zmiennych warunków otoczenia odgrywać będzie czas. Postrzegany jest on jako rzadkie dobro, którego nie można sprzedać, zaoszczędzić czy zmagazynować, a które staje się istotnym czynnikiem konkurencyjności firmy.¹⁴⁹ Wykorzystać go można przez¹⁵⁰:

- skrócenie procesów (oszczędność czasu)
- dotrzymanie umówionych terminów (punktualność)
- uformowanie na nowo istniejących procesów (płynność czasu)
- rozwój nowych produktów i procesów (innowacyjność).

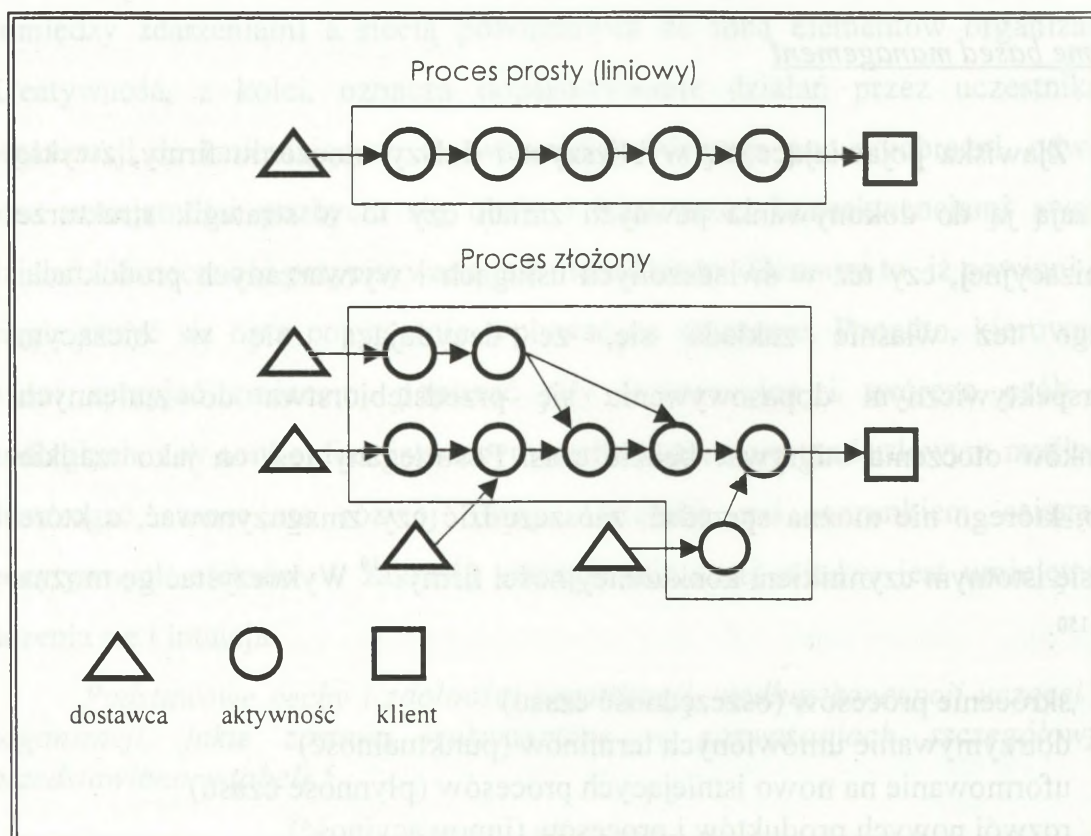
¹⁴⁹ Tamże s. 71-72.

¹⁵⁰ Tamże s. 72.

Czas zatem staje się priorytetem w procesach zarządzania, a myślenie w kategoriach czasu obejmuje wszystkie sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Koncepcja time based management traktuje organizację jako system procesów, zarówno prostych (liniowych), jak i złożonych. Procesy te funkcjonują niezależnie od istniejącej struktury organizacyjnej, zaś w ramach ich kreuje się nową wartość, tworzy produkty i zaspokaja potrzeby klientów. Oszczędność czasu można uzyskać między innymi poprzez¹⁵¹:

- ograniczenie wielkości partii,
- skrócenie pętli sprzężenia zwrotnego
- przyspieszenie obiegu informacji
- zdecentralizowanie kompetencji decyzyjnych,
- zwiększenie odpowiedzialności,
- zmianie kolejności czynności,
- eliminacje czynności,
- równoległe przebiegi procesów,
- likwidację „wąskich gardeł”.



Rys. 26. Procesy proste i złożone

Źródło: K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 75.

¹⁵¹ Tamże s. 77.

Procesy w myśl tej koncepcji powinny być proste, przejrzyste i płynne. To samo tyczy się relacji zachodzących między procesami. Przebudowując strukturę firmy z funkcjonalnej na procesową zwykle napotyka się na barierę, którą stanowi tzw. punkt przecięcia linii funkcjonalnych z procesami. Bariere tę usuwa się poprzez tworzenie optymalnych warunków komunikacji między uczestnikami procesu. Osiągnąć to można w wyniku wprowadzenia instytucji zespołu. Z badań wynika, że to właśnie małe grupy robocze sprzyjają wzrostowi jakości pracy, dbają o płynny przebieg procesów, usprawniają komunikację, szybciej rozwiązują konflikty. Po prostu umożliwiają skrócenie czasu trwania procesu. Zarządzanie czasem nie jest możliwe jednak bez prowadzenia jego pomiarów. Potrzebne są wskaźniki, które bazując na czasie pozwalać będą na tworzenie przewagi konkurencyjnej. Prócz instytucji zespołu i pomiaru czasu, na koncepcję time based management składają się jeszcze dwa czynniki: bariery kulturowe i proces uczenia się. Bariery kulturowe wynikają z oporu wobec zmian. Utrudniają one wprowadzanie nowych wartości i sposobów myślenia do organizacji. Bez przewycięzania tych trudności nie jest możliwy skok ilościowy, a ich niedocenianie może zniweczyć nawet całą koncepcję zarządzania czasem. Choć są problemy trudne do przewycięzania, można je osłabić dzięki wprowadzeniu klimatu zaufania, tolerancji, otwartości, szacunku, akceptacji¹⁵². Ostatnim składnikiem koncepcji time based management, jest element ciągłego uczenia się. Polega on na ciągłym ulepszaniu procesów w wyniku zbierania nowych informacji powstałych poprzez sprzężenie zwrotne. Podsumowując, koncepcja time based management wykorzystuje czas jako czynnik, który umożliwia uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Nie jest to jednak koncepcja autonomiczna, gdyż również czerpie z dorobku reengineeringu, benchmarkingu czy też uczącej się organizacji.

Podstawowe cechy i zdolności organizacji, według koncepcji time based management, jakie zostaną wykorzystane w rozważaniach szczegółowych przedstawiono w tabeli 6.

¹⁵² Tamże s. 79.

Tabela 6.

*Podstawowe cechy i zdolności organizacji wg koncepcji
time based management*

Organizacja w myśl koncepcji **time based management** powinna być **zdolna** do:

- myślenia w kategoriach czasu,
- konkurowania przy pomocy czasu,
- formowania istniejących procesów od nowa,
- skracania czasu trwania procesów,
- prowadzenia pomiarów czasu,
- radzenia sobie z problemem blokady kulturowej,
- ciągłego uczenia się.

ponadto winna być:

- punktualna,
- innowacyjna,
- systemem procesów prostych i złożonych,

oraz posiadać:

- strukturę procesową a nie funkcjonalną,
- instytucję zespołu.

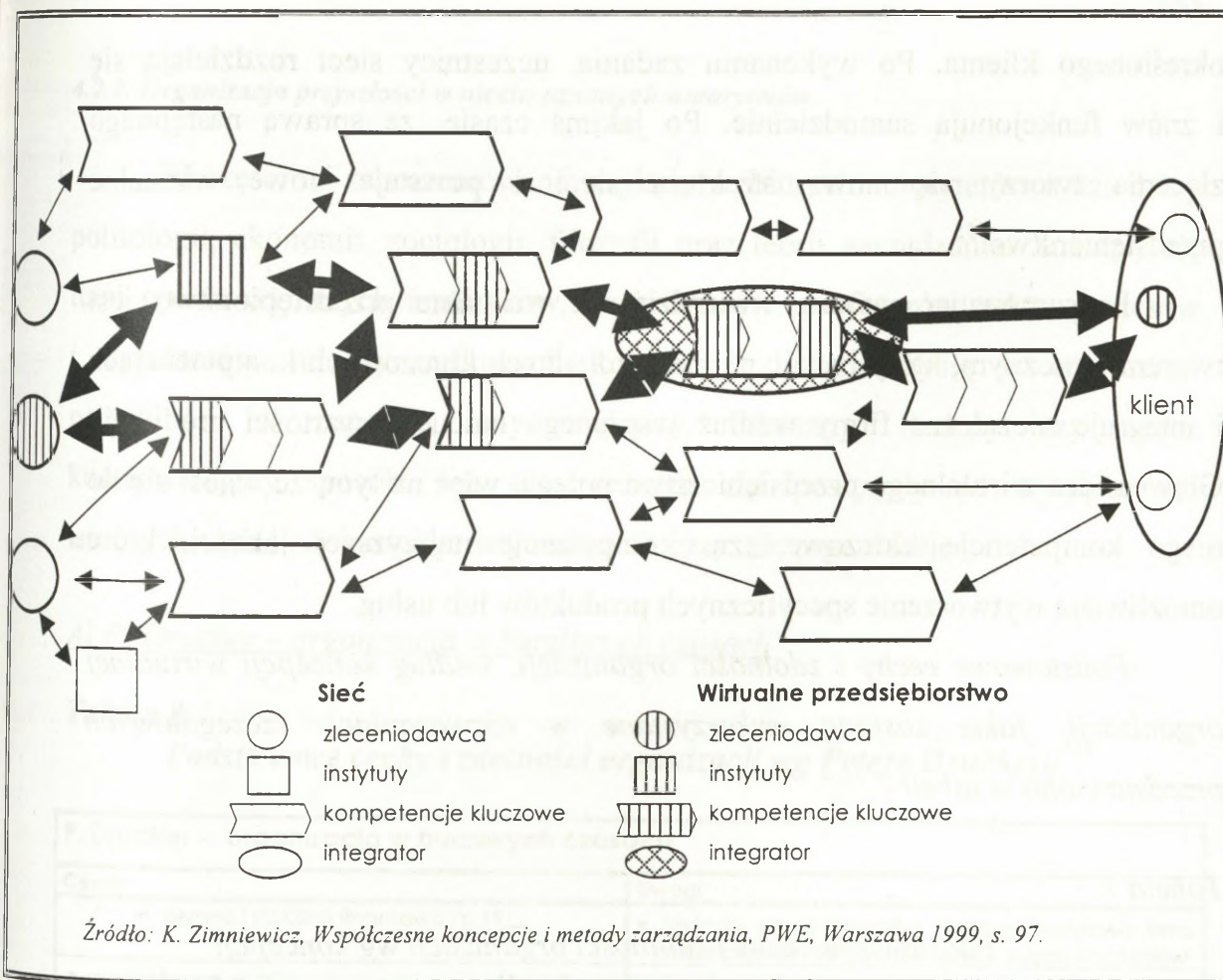
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 1999.

G) Organizacja wirtualna

Organizacja wirtualna polega na włączeniu wszystkich lub tylko niektórych ludzi z różnych organizacji do wspólnej gry na rynku. W gruncie rzeczy stanowią oni pewną całość organizacyjną – nową strukturę, która wyróżnia się następującymi cechami¹⁵³:

- skupia się na realizacji podstawowego celu działalności,
- osiąga maksimum gospodarności dzięki strukturalnym i proceduralnym uproszczeniom,
- wykorzystuje możliwość radykalnego obniżenia kosztów,
- rozwija i oferuje innowacyjne produkty lub specjalne usługi,
- zapewnia elastyczność,
- jest otwarta na wszystkie zmiany.

¹⁵³ Tamże s. 94.



Rys. 27. Główne elementy wirtualnej organizacji

Wirtualne przedsiębiorstwo tworzy sieć złożoną np. z drobnych firm (rys. 27). Każda z nich wchodzi w określone interakcje z innymi partnerami na rynku. Każda z nich ma pewien krąg klientów i stosunkowo szczupłą bazę infrastrukturalną. Jeżeli pojawi się zlecenie, które może być zrealizowane tylko w dłuższym okresie i jest bardzo złożone, to jedna mała firma nie jest w stanie tego zlecenia wykonać – nie wystarczą do tego jej własne kompetencje i zasoby personalne¹⁵⁴.

D. Brutsch i F. Figo-Mosca zauważają, że w organizacji wirtualnej występują dwa główne elementy: **sieć** i **wirtualne przedsiębiorstwo**. Sieć opiera się na długotrwałej kooperacji i składa się ze zleceniodawców, instytutów, kluczowych kompetencji oraz integratorów. Wirtualne przedsiębiorstwo natomiast składa się z poszczególnych uczestników sieci. Inicjatorem takiego przedsiębiorstwa jest integrator, który koordynuje aktywność uczestników. Właśnie takie nowe przedsiębiorstwo wytwarza konkretną usługę – specjalnie dla

¹⁵⁴ Tamże s. 96.

określonego klienta. Po wykonaniu zadania, uczestnicy sieci rozdzielają się i znów funkcjonują samodzielnie. Po jakimś czasie, za sprawą następnego zlecenia tworzy się nowa struktura sieci i powstaje nowe wirtualne przedsiębiorstwo¹⁵⁵.

Podsumowując, można stwierdzić, że wirtualne przedsiębiorstwo jest tworem sztucznym, który bazuje na indywidualnych kluczowych kompetencjach i integruje niezależne firmy wzdłuż wspólnego łańcucha wartości produkcji. Główna idea wirtualnego przedsiębiorstwa polega, więc na tym, że wnosi się do niego kompetencje kluczowe, tzn. kompetencje najwyższej jakości, które umożliwiają wytworzenie specyficznych produktów lub usług.

Podstawowe cechy i zdolności organizacji, według koncepcji wirtualnej organizacji, jakie zostaną wykorzystane w rozważaniach szczegółowych przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7.

Podstawowe cechy i zdolności organizacji wg koncepcji wirtualnej organizacji

Organizacja wirtualna powinna być **zdolna** do:

- integrowania niezależne podmioty wzdłuż wspólnego łańcucha wartości produkcji,
- rozwijania i oferowania innowacyjnych produktów lub specjalnych usług.

Ponadto winna **cechować** się:

- elastycznością,
- uproszczonymi procedurami,
- strukturą sieciową,
- otwartością na zmiany,
- niskimi kosztami działania,
- szczupłą bazą infrastrukturalną,
- koncentrowaniem się na kluczowych kompetencjach.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 1999.

¹⁵⁵ Tamże s. 99.

4.2.2. Organizacja przyszłości w ujęciu uznanych autorytetów

W części tej zaprezentowano poglądy wybitnych autorytetów z dziedziny politologii, ekonomii, socjologii, filozofii oraz teorii zarządzania. Znalazły się tutaj opinie wybitnych analityków, konsultantów, profesorów, także prezesów i dyrektorów międzynarodowych korporacji, którzy myślą o organizacji przyszłości w zupełnie inny, ciekawy, odważny, barwny czy wręcz kontrowersyjny sposób. Ich spostrzeżenia zaś posłużyły do wytypowania istotnych cech i zdolności konstytuujących przyszłe organizacje.

A) P. Drucker – organizacja w burzliwych czasach

Tabela 8.

Podstawowe cechy i zdolności organizacji wg Petera Druckera¹⁵⁶

P. Drucker - organizacja w burzliwych czasach	
Cechy	Uwagi
płynna i stabilna finansowo /s. 19/	• zakłada się, iż płynna i stabilna finansowo firma może przetrzymać długie okresy niskich dochodów
<ul style="list-style-type: none"> • produktywna /s. 20/ • myśląca o zmianach /s. 47/ • innowacyjna /s. 65/ 	<ul style="list-style-type: none"> • zmiany powinna traktować, jako szanse i jako zagrożenia • „Innowacja oznacza, po pierwsze, systematyczne odcinanie od siebie tego, co wczorajsze. Oznacza, dalej, systematyczne poszukiwanie szans na innowacje – w słabościach technologii, procesu i rynku. Oznacza też gotowość organizowania się dla przedsiębiorczości, gotowość do nastawienia się raczej na tworzenie nowych biznesów, niż samych tylko nowych produktów czy modyfikowanie starych.”
<ul style="list-style-type: none"> • strategiczna /s. 67/ 	<ul style="list-style-type: none"> • strategiczna organizacja to taka, która antycypuje największe prawdopodobne zmiany oraz potrafi wyciągnąć korzyści z tego, co nieprzewidziane i nieprzewidywalne.
<ul style="list-style-type: none"> • koncentrująca się na swych mocnych stronach /s. 69/ • wyspecjalizowana /s. 69/ • wydajna /s. 73/ 	<ul style="list-style-type: none"> • „wydajność w zarządzaniu oznacza w poważnej mierze dobrą robotę w przygotowywaniu dzisiejszego biznesu do jego jutra.”
<ul style="list-style-type: none"> • posiadająca technologię i wysokie umiejętności zarządzania /s. 99/ • ponadnarodowa /s. 100/ 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacja będzie musiała stać się swoistą „ponadnarodową konfederacją”. Będzie musiała

¹⁵⁶ Peter Drucker zdobywał wykształcenie w Austrii i w Anglii. W roku 1929 rozpoczął pracę jako zagraniczny korespondent prasowy i jako ekonomista w międzynarodowym banku w Londynie. Od roku 1937 pracował w Stanach Zjednoczonych, początkowo jako ekonomista w grupie brytyjskich banków i firm ubezpieczeniowych, a następnie jako konsultant do spraw zarządzania w największych amerykańskich i zagranicznych firmach doradczych. Prawdziwą karierę zrobił jako wykładowca i nauczyciel, najpierw jako profesor politologii i filozofii w Bennington College, a następnie przez ponad 20 lat jako profesor zarządzania. Od 1971 r. był profesorem nauk społecznych.

<ul style="list-style-type: none"> • elastyczna /s. 109/ • o małych rozmiarach i niezłożonej strukturze /s. 109/ • charakteryzująca się silnym najwyższym kierownictwem oraz większą wolnością i odpowiedzialnością pozostałych uczestników /s. 110/ • o innych strukturach organizacyjnych /s. 110/ • troszcząca się o pracowników /s. 124/ • odpowiedzialna i kompetentna /s. 213/ 	<p>coraz szerzej organizować produkcję ponad granicami państw i rynków tak, by optymalizować i zasoby siły roboczej, i chłonność rynku. /s. 110/</p>
<p>Zdolna do:</p> <ul style="list-style-type: none"> • podejmowania większego i bardziej złożonego ryzyka • angażowania obecnych zasobów na dłużej niż przedtem i z większą niepewnością co do zmian i innowacji • tworzenia kapitału • inwestowania /s. 34/ • utrzymania sportowej formy /s. 47/ • koncentrowania środków na rezultatach • kontroli nad gospodarowaniem swoimi środkami /s. 47/ • uwolnienia się od tego co wczorajsze /s. 48/ • zdolna zarówno do przetrzymywania nagłych, ciężkich ciosów, jak i do skorzystania z nagłych, nieoczekiwanych sposobności. /s. 51/ • rozpoznania swojej siły /s. 69/ • opierająca się raczej na zdolnościach marketingowych, niż na zdolności do inwestowania /s. 109/ • inicjowania zmian strukturalnych /s. 145/ • zorganizowanego przewidywania, przyspieszania i planowania /s. 145/ 	<p>Uwagi</p> <ul style="list-style-type: none"> • „szcuple i muskularne, zdolne zarówno do podźwignięcia obciążeń, jak do szybkiego ruchu i wykorzystywania szans”. • „musi ona przemyśleć, gdzie można spodziewać się rezultatów. Musi rozpoznać wydajne i produktywne zasoby w swoim zasięgu, a szczególnie ludzi zdolnych do osiągnięć i produktywnych.” • uwolnienie się od pozerającej zasoby, nieproduktywnej przeszłości
<p>Zródło: P. Drucker, <i>Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowe wyzwania – nowe horyzonty</i>, wyd. Nowoczesność, Warszawa 1995.</p>	
<p>Cechy</p> <ul style="list-style-type: none"> • powinna być jawna /s.13/ • posiadać organ uprawniony do podejmowania decyzji /s.13/ • każdy zatrudniony pracownik musi mieć tylko jednego szefa, przed którym będzie odpowiadał /s.13/ • powinna występować ograniczona ilość ogniw przekazujących informację /s.13/ • w swoich działaniach korzystać musi z różnych struktur organizacyjnych /s.15/ • pracownicy powinni być traktowani jako partnerzy, tzn. na równi z innymi pracownikami. /s.21/ • współpracująca z innymi organizacjami /s.37/ • powinna stać się liderem zmian /s.73/ 	<p>Uwagi</p> <ul style="list-style-type: none"> • „cechą lidera zmian jest podążanie za nowością, innowacją oraz umiejętne i efektywne ich wykorzystanie zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.”

<ul style="list-style-type: none"> • zwracająca uwagę na jakość danych i informacji, a nie na ich ilość /s.134/ 	
Zdolna do:	Uwagi
<ul style="list-style-type: none"> • wykorzystania specyficznych umiejętności i wiedzy poszczególnych pracowników do osiągnięcia wzrostu wydajności pracy /s. 22/ • kreowania przyszłości /s.95/ • osiągania większej wydajności przez pracowników umysłowych /s.147/ • przyciągania i zatrzymania najlepszych pracowników umysłowych /s.166/ 	<ul style="list-style-type: none"> • „próba kreowania przyszłości jest bardzo ryzykowna. Jest to jednak działanie mniej ryzykowne, niż wstrzymywanie się od niego” /s.95/

Źródło: P. Drucker, Zarządzanie w XXI wieku, Muza, Warszawa 2000.

B) D. Miller¹⁵⁷ – organizacja kameleon

Tabela 9.

Podstawowe cechy i zdolności organizacji wg Douga Millera

D. Miller – organizacja kameleon	
Cechy	Uwagi
<ul style="list-style-type: none"> • powinna przypominać kameleona /s.139/ • kształt i wygląd organizacji przyszłości będzie ulegać zmianom w miarę, jak środowisko i wymagania będą się wobec niej zmieniać /s.139/ • charakteryzuje ją wielka elastyczność /s.140/ • z ochotą dąży do zmian /s.140/ • musi być zaangażowana w sprawy jednostki /s.141/ • będzie inwestowała duże środki w szkolenia i rozwój pracowników /s. 142/ • szkolenia i rozwój będą wymagać aktywnego zarządzania /s.142/ • organizacja powinna szkolić ludzi w rozwiązywaniu problemów ad hoc /s. 142/ • pracownicy muszą posiadać umiejętności do pracy w zespole /s. 143/ • posiada płynną strukturę wewnętrzną /s. 143/ • zespoły będą powstawać wokół spraw wymagających rozwiązania /s.143/ • musi posiadać silne kompetencje podstawowe zbudowane na wiedzy i doświadczeniu /s.144/ • szukająca możliwości /s.144/ • struktura organizacyjna zbudowana na silnych stronach i podstawowych kompetencjach /s.144/ • dąży do różnorodności /s.145/ • największe zagrożenia upatruje w sobie samej /s.145/ • zharmonizowana z otaczającym ją środowiskiem /s.145/ 	<ul style="list-style-type: none"> • elastyczność musi stać się elementem kultury organizacyjnej /s.141/ • Podstawowe kompetencje nie są tym samym, co podstawowa działalność firmy. Podstawowa działalność opiera się na określonych zadaniach.
Zdolna do:	Uwagi
<ul style="list-style-type: none"> • adaptacji /s.139/ 	

¹⁵⁷ Doug Miller jest prezesem i dyrektorem naczelnym Norrell Corporation. Na obecnym stanowisku pracuje od 1993 r. zanim został członkiem korporacji Norrell Doug Miler zajmował wysokie stanowiska w Korporacji McDonnell Douglas i w IBM. Obecnie jest członkiem rady doradczej Georgia Business Forum, członkiem zarządu Cystic Fibrosis Foundation i American Business Products oraz dziekańskiej rady doradczej w Emory University Business School.

- od pracowników będzie wymagać się zdolności do rozwiązywania problemów /s. 142/
- określenia swoich mocnych stron /s.144/

Zródło: *Organizacja przyszłości*. red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.

C) J. Ridderstrale i K. Nordstrom¹⁵⁸ – organizacja funkwy

Tabela 10.

Podstawowe cechy i zdolności organizacji wg Jonasa Ridderstralea i Kjella Nordstroma

J. Ridderstrale i K. Nordstrom – organizacja funkwy	
Cechy	Uwagi
<ul style="list-style-type: none"> • funkowa firma musi być inna, wyglądać inaczej i inaczej pracować /s.15/ • traktuje wiedzę jako żywność /s.16/ • traktuje zarządzanie i przywództwo jako klucz do przewagi nad konkurencją /s.17/ • od infrastruktury ważniejsza będzie „infostruktura”, elektroniczny układ nerwowy firmy. /s.30/ • powinna mieć świadomość, że nie musi działać wiecznie /s.36/ • różnorodna /s.81/ • swój sukces upatruje w kreacji, a nie adaptacji /s.100/ • nie ma nic wspólnego ze sztywną biurokracją /s.101/ • przyjmuje z entuzjazmem zmieniające się warunki i nieprzewidywalność naszych czasów /s.101/ • funkowa organizacja powinna być wyspecjalizowana i koncentrować się na jednej lub najwyżej na kilku aspektach działalności /s.103/ • musi przekształcić się ze stępionego narzędzia w ostry skaipel /s.105/ • konkuruje u samych podstaw swoich kompetencji /s.105/ • najważniejszą rolę w organizacji funkwy nie tyle odgrywają podstawowe kompetencje, co najważniejsi fachowcy /s.108/ • musi posiadać ściśle określony cel /s.109/ • koncentruje się na plemionach /s.109/ 	<ul style="list-style-type: none"> • „Jeśli wiedzy nie wykorzystamy praktycznie, zepsuje się i stanie się bezużyteczna.” /s.16. • „Umiejętność przyciągania, utrzymywania i motywowania ludzi, podobnie jak sposób traktowania klientów i dostawcą, są ważniejsze od technologii.” /s.17/ • „minęły już bowiem czasy, kiedy podstawową miarą sukcesu przedsiębiorstwa była zdolność przetrwania.” /s. 37/ • „... to różnorodność jest matką kreatywności, odkrywczosci i postępu.” /s.81/ • „...funkowa firma nie dąży do tego, aby być wszystkim dla wszystkich. Usituje natomiast stać się czymś dla kogoś”. /s.103/ • „Skupienie się na podstawowych kompetencjach oznacza ograniczenie działań do tych, w których jest się najlepszym.” /s.107/ • Plemiona to podstawowi klienci. Nie ma znaczenia ich rodzaj, miejsce zamieszkania i liczebność. Liczy się natomiast to, aby plemię i firma nadawała na tych samych falach – wyznawały te same wartości i poglądy.

¹⁵⁸ **Jonas Ridderstrale i Kjell Nordstrom** to dwaj aktywni konsultanci wywodzący się ze Sztokholmskiej Akademii Ekonomicznej. Obaj uczestniczyli w tworzeniu prestiżowego programu szkoleniowego Advanced Management Program, w którym biorą udział elity szwedzkiego biznesu. Swoją wiedzę wykorzystują również jako członkowie władz skandynawskich i międzynarodowych firm takich jak Stokke Farbriker, Spray Ventures i Razorfish.

- powinna porzucić liposukcję i anoreksję na rzecz kulturystyki /s.112/
- stale uczy się /s.113/
- posiada świadomość swojej niedoskonałości /s.113/
- o charakterze globalnym /s.118/
- jest niezwykle nowatorska /s.120/
- funkowa firma działa z niespotykaną dotąd prędkością /s.123/
- musi być sprytna /s.124/
- nie bierze udziału w naśladownictwie /s.129/
- pozwala ludziom na bycie sobą /s.132/
- łączy w sobie cechy różnorodności i jednorodności /s.133/
- heterarchiczna /s.136/
- funkowa firma jest mata /s.139/
- spłaszczona /s.140/
- tymczasowa /s.140/
- pracuje poziomo poprzez procesy /s.141/
- kontrola przybierze pośredni charakter /s.143/
- organizacja musi posiadać wspólny język /s.142/
- musi być gotowa znów się zmienić /s.146/
- totalnie etyczna /s.196/

Zdolna do:

- podejmowania decyzji oraz wyborów w atmosferze wszechogarniającej niepewności /s.48/
- łączenia rzeczy w inny sposób /s.93/
- wychodzenia ryzyku naprzeciw /s.104/
- rozpoznawania swoich kompetencji
- maksymalnego wykorzystywania możliwości /s.112/
- zdolna do zmiany kapitału ludzkiego w kapitał strukturalny /s.114/
- otwartej komunikacji i dyskusji na każdym poziomie przedsiębiorstwa /s.114/
- łączenia na różne sposoby rozmaitych form wiedzy /s.115/
- do zarządzania ułatwiającego dostęp do wiedzy /s.116/

/s.109/

- „Po określeniu podstawowego rodzaju działalności, własnych możliwości oraz plemienia docelowego przedsiębiorstwo musi maksymalnie wykorzystać najważniejsze aktywa.” /s.112/
- charakter globalny wcale nie oznacza, że firma musi być duża
- Nowatorstwo totalne – podejście charakteryzujące wszystkich pracowników, atmosfera przenikająca wszystko, wszędzie i w każdym czasie. /s.121/
- Dążenie do totalnego nowatorstwa wymaga powtórnego przemyślenia każdego aspektu działalności. Wymaga: ignorowania oraz słuchania klientów, prowadzenia wewnętrznej spójności i niespójności, łączenia w sobie skrajności. /s.121/
- Składająca się z wielu różnego rodzaju hierarchii /s.136/
- Pozwala to na skrócenie czasu pomiędzy odkryciem problemu a jego rozwiązaniem /s.141/
- Z powodu zachodzących zmian organizacja nie może pozwolić sobie na stabilne, jednościowe struktury w uniwersalnym rozmiarze.

Uwagi

- „Naturalnym sposobem ucieczki ludzi i organizacji od nadmiaru staje się łączenie rzeczy w inny sposób.” /s.93/
- „Rozpoznanie podstawowych kompetencji to jak zagłębienie w samego siebie.” /s.106/
- Przekształca najważniejszych fachowców w podstawowe kompetencje.
- „Kluczem do maksymalnego wykorzystania możliwości wewnątrz firmy powinno stać się nie zarządzanie wiedzą, lecz zarządzanie ułatwiające dostęp do wiedzy.” /s.116/

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • wprowadzania w życie struktur organizacyjnych, które są w stanie w różnorodny sposób łączyć wiedzę bez jakichkolwiek ograniczeń z prędkością światła /s.136/ • motywowania w inny sposób /s.149/ • tworzenia własnej marki /s.175/ • stworzenia strategii wrazeniowej /s.196/ | <ul style="list-style-type: none"> • W coraz większym stopniu podstawą motywacji stają się wartości a nie gotówka /s.167/ • Strategia wrazeniowa przyciąga uwagę ludzi, z którymi chcielibyśmy robić interesy |
|--|---|

Źródło: J. Ridderstrale i K. Nordstrom. *Funky biznes*, WIG-Press, Warszawa 2001.

D) R. Foster i S. Kaplan¹⁵⁹ – twórcza destrukcja

Tabela 11.

Podstawowe cechy i zdolności organizacji wg Richarda Fostera i Sarah Kaplan

R. Foster i S. Kaplan – twórcza destrukcja	
Cechy	Uwagi
<ul style="list-style-type: none"> • organizacja powinna być budowana na założeniu nieciągłości /s.23/ • głównym ich celem jest kreacja i destrukcja – dwa kluczowe elementy ewolucji przedsiębiorstwa /s.23/ • sposób komunikacji jasny i wewnętrznie niesprzeczny /s.29/ • powinna działać opierając się na założeniu nieciągłości i dopasowywać do niej ciągłość /s.33/ • kreacja i destrukcja powinna być zaprojektowana od podstaw /s.34/ • kadra kierownicza powinna stymulować twórczą destrukcję poprzez tworzenie lub nabywanie nowych firm oraz eliminowanie przedsiębiorstw o najgorszych wynikach – nie tracąc jednocześnie kontroli nad bieżącymi operacjami. /s.35/ • korporacje powinny uznawać zasady myślenia wielotorowego /s.35/ • okazuje szacunek dla zdolności i umiejętności innych osób /s.35/ • stymuluje kreatywność /s.36/ • nieustannego wyprzedzania oczekiwań analityków /s.46/ • powinna posiadać wizję /s.76/ • kwestionuje skuteczność systematycznego i uporządkowanego działania /s.99/ 	<ul style="list-style-type: none"> • Zdaniem autorów epoka nieciągłości, rozpoczęła się w latach dziewięćdziesiątych, zaś u jej podłoża leżały fundamentalne siły ekonomiczne: rosnąca wydajność przedsiębiorstw, spowodowana ogromnym spadkiem kosztów; zwiększająca się wydajność rynków kapitałowych; poprawa polityki fiskalnej rządów; rozwój technologiczny • Destrukcja jest mechanizmem, który pozwala utrzymać świeżość poprzez eliminację tych elementów, które nie są już potrzebne • Myślenie wielotorowe polega na rozszerzeniu kontekstu, w którym podejmowane są decyzje. Skupia się bardziej na zadawaniu pytań niż szukaniu szybkich odpowiedzi. Na równi traktuje obserwację faktów i ich interpretację. Stawia na jednym poziomie umiejętność refleksji i zdolność do szybkiego podejmowania decyzji. Obejmuje trzy umiejętności: konwersacji, obserwacji i refleksji. /s.32/ • Pojęcie wizji to model myślowy przyszłego porządku rzeczy.

¹⁵⁹ Richard Foster i Sarah Kaplan są specjalistami w firmie McKinsey&Company, specjalizują się w zarządzaniu innowacjami i technologią. Książka *The Attacker's Advantage*, autorstwa R. Fostera została uznana przez Wall Street Journal za najlepszą z książek ekonomicznych roku 1986

<ul style="list-style-type: none"> • powinna być operacyjnie sprawna /s.109/ • wykorzystująca w procesie podejmowania decyzji talent korporacji oraz swoich partnerów /s.166/ • zdecentralizowana /s.180/ • motywująca /s.180/ • wymagająca od kierowniczej kadry przywództwa /s.191/ 	<ul style="list-style-type: none"> • Operacyjna sprawność zawiera takie elementy jak: najlepszy w swej klasie projekt, doskonałość produkcji, umiejętności logistyczne i sprzedaży, operacyjne wprowadzenie w życie przyjętych założeń, kierowanie personelem oraz wyjątkowa troska o klienta. /s.109/
Zdolna do:	Uwagi
<ul style="list-style-type: none"> • dokonywania zmian w kulturze organizacyjnej /s.29/ • radzenia sobie z <i>blokadą kulturową</i> • wdrażania innowacji na skalę i w tempie zmian rynkowych /s.31/ • reagowania przy pierwszych oznakach słabości /s.33/ • tworzenia takiego systemu kontroli, który jednocześnie służyłby kontroli bieżących działań, jak i przyspieszał twórczą destrukcję. /s.35/ • kanibalizacji /s.94/ • rozpoznania i wykorzystania perspektyw otwieranych przez nieciągłości /s.97/ • szybkiego przystosowywania się /s.97/ • zachowania proporcji między twórczością i destrukcją - między ciągłością a zmianą /s.153/ • zmieniania się w tempie i na skalę rynkową /s.166/ • kwestionowania swoich założeń /s.187/ • zmiany sposobu myślenia w korporacji od założenia ciągłości do założenia nieciągłości /s.192/ • rozpoznawania i rozumienie ewolucji peryferii /s.216-217/ 	<ul style="list-style-type: none"> • Zdaniem autorów blokada kulturowa bierze się ze stopniowego zastępowania w rutynowych działaniach, ze skostnienia zdolności decyzyjnych, systemów kontroli i modeli myślowych. /s.29/ • Kanibalizacja w świecie biznesu oznacza wprowadzenie wyrobów lub usług, które konkurują z istniejącymi produktami firmy. • Peryferie to, zdaniem autorów, miejsca leżące na granicy wiru twórczej destrukcji stwarzające nowe i potencjalnie obiecujące możliwości mogące zaspokoić dotychczas niezaspokojone lub nierozpoznane potrzeby /s.217/

Źródło: R.Foster, S.Kaplan, *Twórcza destrukcja*, Galaktyka, Łódź 2003.

E) T. J. Peters i R. H. Waterman - „doskonałe” przedsiębiorstwo

Tabela 12.

Podstawowe cechy i zdolności organizacji wg T. J. Petersa i R. H. Watermana

T. J. Peters i R. H. Waterman – „doskonałe przedsiębiorstwo”	
Cechy	Uwagi
<ul style="list-style-type: none"> • uporczywa zdolność do działania (a bias for action) /s.118/ • bliski i bezpośredni kontakt z klientem (close to the customer) • samodzielność i przedsiębiorczość (autonomy and entrepreneurs – hip) /s.118/ • efektywność dzięki ludziom (productivity through 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozumieć to należy jako, tworzenie klimatu sprzyjającego rozwijaniu aktywności. • Polega na tworzeniu jednostkom i zespołom warunków do rozwoju inicjatywy twórczej, tworzeniu wybitnych indywidualności. • Oznacza uznanie pracowników za podstawowy

people) /s.119/ • koncentracja na wartościach (hands on, value driven) /s.119/ • trzymaj się tego, co umiesz (stick to the knitting) /s.119/ • prosta struktura, niewielki sztab (simple form, lean staff) /s.119/ • współwystępowanie luźnych i sztywnych własności (simultaneous loose-tight properties) /s.119/	i najcenniejszy zasób przedsiębiorstwa • Rozumieć to należy jako podporządkowanie „filozofii działania” realizacji określonych, nadrzędnych wartości, których wpojenie pracownikom skutecznie zastępuje sformalizowane systemy (procedury) organizacyjne, motywacyjne, kontrolne. • Jest to zalecenie koncentrowania się na podstawowym profilu działania przedsiębiorstwa, na tym co stanowi specjalność firmy. • Zalecenie to sprowadza się do przeciwdziałania nadmiernej rozbudowie aparatu zarządzającego, zwłaszcza komórek sztabowych, i specjalizacji funkcji kierowniczych. • Oznacza to, że „doskonale funkcjonujących” przedsiębiorstw nie da się scharakteryzować za pomocą klasycznych typów struktur organizacyjnych, ponieważ swoboda działania współistnieje z żelazną dyscypliną.
--	--

Źródło: L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999.

F) M. Crozier¹⁶⁰ – przedsiębiorstwo postindustrialne

Tabela 13.

Podstawowe cechy i zdolności organizacji wg Michela Croziera

M. Crozier – przedsiębiorstwo postindustrialne	
Cechy	Uwagi
<ul style="list-style-type: none"> • rewolucyjna zmiana myślenia /s.38/ • zerwanie z dotychczasową logiką /s.38/ • nowa forma organizacyjna /s.39/ • nowa organizacja będzie przeciwieństwem wąskiej i zamkniętej formuły klasycznej, traktującej organizację jako zbiory skoordynowanych funkcji specjalistycznych. /s.42/ • organizacja potraktowana być powinna jako szeroko rozumiany system społeczny, system stosunków wewnętrznych i zewnętrznych, funkcjonujący w realnych warunkach i ograniczeniach materialnych oraz społecznych /s.42/ • nie może być zarządzana według starych reguł /s.45/ • nie może być oparta na porządku hierarchicznym, który niweczy autonomię jednostek /s.45/ • musi inwestować w ludzi /s.48/ • ludzie muszą być profesjonalistami /s.48/ • autonomiczna 	<ul style="list-style-type: none"> • „Myśl organizatorska nie może już być czysto logicznym i apriorycznym rozważaniem o najlepszych formach racjonalności, naukowości, organizowania pracy, podziału zasobów czy hierarchii władzy i kontroli.” /s.40/ • Nowa forma organizacyjna stanowi nieodłączną część istoty nowej logiki. • „Inwestowanie w rozwój ludzi, ich świadomość, kształcenie i doskonalenie powinno zajmować miejsce coraz ważniejsze w porównaniu z inwestowaniem w sferę materialną.” /s.58/ • Warunek konieczny zdaniem autora do tego by organizacja mogła sobie radzić ze złożonymi problemami. • przekazanie swobody decyzji jednostkom

¹⁶⁰ Michel Crozier jest jednym z najwybitniejszych socjologów francuskich ostatnich dziesięcioleci. Jego prace: *Biurokracja. Anatomia zjawiska* oraz *Człowiek i system* weszły do kanonu lektur socjologicznych, zaś książka: *Przedsiębiorstwo na podstachu* uznana została za wybitne dzieło w dziedzinie filozofii zarządzania.

<ul style="list-style-type: none"> • zorientowana na klienta /s.49/ • koncentrująca się na umiejętnościach i fachowości swoich pracowników /s.49/ • szybko działająca /s.50/ • żyjąca w symbiozie ze swoimi klientami /s.50/ • koncentrująca się na tym, w czym można odnieść sukces /s.51/ • prosta struktura składająca się z ludzi zorganizowanych w autonomiczne zespoły działania /s.53/ • odwołująca się do kultury, wartości i misji /s.54/ • wymagająca od wykonawców silnego intelektualnego zaangażowania się i wnoszenia swoich umiejętności oraz pomysłowości w proces realizacji zadań /s.56/ • zasoby ludzkie traktuje jako rzadkie, a w wielu przypadkach jako najrzadsze - podstawowe /s.57/ • troszczy się o szczegóły realizacyjne /s.94/ • wkłada duży wysiłek na rzecz uzyskania prostoty /s.94/ • cierpliwa /s.94/ • oś nowego zarządzania organizacją stanowi praktyczne realizowanie zasad delegowania, decentralizowania i partycypacji /s.96/ • zorientowana na otoczenie i na rezultaty /s.97/ 	operacyjnym
<p>Zdolności</p> <ul style="list-style-type: none"> • tworzenia warunków niezbędnych do tego, by ludzie mogli motywować się sami /s.40/ • zdolna do uwolnienia się od wielu tradycyjnych funkcji i poświęcenia się tylko temu, co najważniejsze, tzn. innowacjom, kalkulowaniu strategii i obmyślaniu najlepszych abstrakcyjnych sposobów porządkowania wszystkich czynników produkcji. /s.40/ • organizacja powinna być zdolna do rozpoznawania rzeczywistości, adoptowania się do zmian i tworzenia innowacji /s.42/ • mobilizowania indywidualnych i zbiorowych zdolności ludzi na rzecz osiągania celów oraz rozwijania ich zdolności do formułowania nowych celów /s.42/ • upraszczania struktur i procedur • zdolna do wyzwiania na niższych szczeblach organizacyjnych ducha przedsiębiorczości i innowacyjności /s.49/ • posiadająca umiejętność prowadzenia dialogu /s.50/ • zdolna do przekształcania się, dekompozycji i ponownej kompozycji /s.50/ • potrafiąca od nowa przemyśleć kwestię motywów ludzkich zachowań /s.53/ • zdolna do wprowadzenia skutecznych sposobów uzyskiwania koordynacji i zgodności działań jako niezbędnych czynników efektywnej współpracy /s.53/ • zdolna do szybkiego wykorzystywania pojawiających się szans oraz tworzenia ich samodzielnie /s.94 i 105/ 	<p>Uwagi</p>

Źródło: M. Crozier. *Przedsiębiorstwo na podsluchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*. PWE, Warszawa 1993.

G) G. Hamel i C. K. Prahalad¹⁶¹ – przewaga konkurencyjna firmy

Tabela 14.

Podstawowe cechy i zdolności organizacji wg Gary Hamela

G. Hamel i C. K. Prahalad – przewaga konkurencyjna firmy	
Cechy	Uwagi
<ul style="list-style-type: none"> • musi przygotować sobie przyszłość /s.17/ • musi tworzyć przyszłość /s.19/ • musi tworzyć przewagę konkurencyjną poprzez kreowanie i wykorzystywanie pojawiających się szans i możliwości /s.19/ • patrząca inaczej na strategię /s.20/ • posiadająca buntowniczy charakter /s.81/ • generująca różnicowania /s.43/ • o szerokich paradygmatach myślowych /s.46/ • unikająca krótkowzroczności /s.68/ • kwestionująca obowiązujące założenia /s.73/ • kształtująca głęboką i bezgraniczną ciekawość /s.75/ • ceniąca eklektyzm¹⁶² • poszukująca analogii z innymi branżami w celu ubiegnięcia konkurentów /s.79/ • empatyzuje z ludzkimi potrzebami /s.85/ • kreatywna /s.109/ • posiadająca zamysł strategiczny /s.110/ 	<ul style="list-style-type: none"> • Oznacza to, że musi zmienić w zasadniczy sposób zasady swojego zaangażowania w ugruntowanej branży; wytyczyć nowe granice pomiędzy branżami; stworzyć całkowicie nową branżę /s.17/ • firma musi zapomnieć znaczną część wiedzy o swojej przeszłości, zanim będzie w stanie znaleźć swoją przyszłość /s.19/ • Jest to spojrzenie na strategię, które uznaje potrzebę zastosowania czegoś więcej niż etapowego, corocznego planowania. Zdaniem autorów niezbędna jest strategiczna koncepcja architektoniczna, która posłuży jako plan budowania cech konkurencyjności niezbędnych, by panować na rynkach przyszłości. /s.20/ • „Jest to spojrzenie na strategię, które w mniejszym stopniu bierze pod zapewnienie ścisłej korelacji pomiędzy celami i zasobami, zaś w większym stopniu koncentruje się na wyznaczaniu ambitnych celów, które stanowią dla pracowników wyzwanie do osiągnięcia tego, co wydaje się nieosiągalne.” /s.20/ • „Zamysł strategiczny musi stanowić cel, który budzi szacunek i posłuszeństwo każdego pracownika. Cel ten musi nie tylko być różny od innych celów, ale także musi być wart osiągnięcia.” /s.110/

¹⁶¹ Gary Hamel jest profesorem w dziedzinie strategii i międzynarodowego zarządzania w Londyńskiej Szkole Biznesu. Jako konsultant pracował dla wielu znanych firm na całym świecie, takich jak: Rockwell, Motorowa, Alcoa, Nokia, ESD, Ford i Dow Chemical. C. K. Prahalad jest profesorem strategii korporacji i międzynarodowego biznesu w Wyższej Szkole Biznesu i Administracji na Uniwersytecie Michigan. Jest także konsultantem w takich firmach jak: Eastman Kodak, AT&T, Cargill, Honejwell, Philips, Colgate – Palmolive, Motorowa, Whirpool.

¹⁶² eklektyzm *filoz.* łączenie w jedną (zazw. niespójną) całość teorii, koncepcji, pojęć i tez, wybranych z różnych kierunków filoz., systemów, doktryn (por. synkretyzm); *plast.* tendencja łączenia różnych elementów formy i treści innych epok i kierunków art., nie prowadząca do nowej syntezy; twórczość kompilacyjna, nieoryginalna. Etym. - gr. *eklektikós* 'wybierający' od *eklégein* „wybierać”; *ek-* „wy-„; *légein*, zob. -log; log-; por. ekloga. W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, www.slownik-online.pl/index.php/24.09.04/.

- budująca konsensus w zakresie celów strategicznych /s.145/
- wytyczająca konkretne cele dotyczące usprawnień /s.145/
- kładąca nacisk na działania o wysokiej wartości /s.145/
- wykorzystująca w pełni potencjał intelektualny każdego pracownika /s.145/
- mająca dostęp do zasobów partnerów /s.145/
- łącząca umiejętności na nowe sposoby /s.145/
- chroniąca zasoby przed konkurencją /s.145/
- minimalizująca okres zwrotu zainwestowanych środków /s.145/
- mająca wspólny cel z innymi /s.145/
- posiadająca kluczowe zasoby uzupełniające /s.145/
- myśląca inaczej w kontekście konkurencyjności, znaczenia strategii oraz znaczenia organizacji /s.223/
- zdywersyfikowana wokół kluczowych cech konkurencyjności /s.243/
- posiadająca tzw. działacza środowiskowego /s.242/
- zorientowana na szerokie korzyści /s.243/

- Działacz środowiskowy łączy w sobie sprzeczne koncepcje wspólnej sprawy z wolnością jednostki. Nie boi się zakwestionować status quo, nie boi się mówić głośno, posiada głębokie poczucie wspólnoty z innymi i pragnie poprawy nie tylko swojego losu, ale także losu innych.
- poprzez ciągłe poszukiwanie, inwestowanie i udoskonalanie technologii

Zdolności

- organizacja musi być zdolna do tworzenia nowych branż i definiowania na nowo starych /s.17/
- rozwijania mgły niepewności i wyrobieniu sobie wyobrażenia o lokalizacji rynków przyszłości. /s.20/
- wyrobienie sobie rozeznania na temat kierunków rozwoju branży poprzez pilne śledzenie czynników stanowiących jej siłę napędową /s.39/
- stworzenia twórczej perspektywy patrzenia na potencjalną ewolucję
- budowania z wyprzedzeniem kluczowych cech konkurencyjności, analizowania alternatywnych koncepcji produktu oraz modyfikowania kontaktu z klientem
- zorganizowania i kierowania koalicją uczestników branży
- spychania konkurentów na dłuższe i droższe ścieżki migracji
- budowania światowej sieci dystrybucji
- opracowania odpowiedniej strategii pozycjonowania rynkowego
- wyprzedzania konkurentów na kluczowych rynkach
- maksymalizowania efektywności i wydajności /s.39/
- uzyskania efektu dźwigni zasobów /s.132/
- zaspakajania niewyartykułowanych potrzeb

Uwagi

- Jest to konieczny warunek, zdaniem autorów, pozwalający firmie dotrzeć jako pierwszej do przyszłości oraz pozostać na czele czotówki /s.17/
- „Dźwignię zasobów można uzyskać na pięć zasadniczych sposobów: przez efektywniejszą koncentrację zasobów wokół kluczowych celów strategicznych, przez efektywniejszą akumulację zasobów, przez uzupełnianie zasobów jednego typu zasobami innymi w celu stworzenia wartości wyższego rzędu, przez ochronę zasobów zawsze, kiedy jest to możliwe oraz przez szybkie odzyskiwanie zasobów za sprawą minimalizacji czasu pomiędzy poniesieniem wydatków i uzyskaniem wpływów.” /s.132/

klientów /klientów.242/

- tworzenia kolektywnej strategii /s.240/
- przyznania pracownikom wolności (uprawnienia) do projektowania własnych stanowisk pracy, organizowania własnych procesów pracy w ramach powszechnie podzielanego poczucia kierunku (tzw. zmysłu strategicznego) /s.241/
- wykorzystywania powiązań między jednostkami organizacyjnymi, gdyż do właśnie one wzbogacają organizację o określoną wartość dodaną /s.240/

Źródło: G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.

H) A. Toffler¹⁶³ – szok organizacyjny

Tabela 15.

Podstawowe cechy i zdolności organizacji wg Alvina Tofflera

A. Toffler – szok organizacyjny	
Cechy	Uwagi
<ul style="list-style-type: none"> • walcząca z biurokracją /s.128/ • z systemem adhoc – kratycznym /s.128/ • z luźnymi związkami jednostki ze strukturą organizacyjną /s.130/ • ulegająca szybkim i gwałtownym zmianom /s.131/ • ruchliwa /s.131/ • o samoodnawiającej się strukturze /s.134/ • zarządzana wg „projektu” lub „zespołu specjalnego” • modułowa /s.139/ • jej trzon stanowi inteligencja i informacja /s.139/ • o poziomej strukturze /s.141/ • zautomatyzowana /s.142/ • szybko komunikująca się /s.143/ • odwołująca się do opinii ekspertów /s.143/ • wymagająca od pracowników samodzielności myślenia i zdolności twórczych /s.145/ • innowacyjna /s.145/ • bogata w informacje /s.148/ • elastyczna /s.154/ • o nowych mechanizmach adaptacyjnych /s.183/ • chroniąca środowisko /s.192/ • eliminująca działanie na zasadzie rutyny /s.219/ • szybka /s.219/ • nowoczesna /s.219/ 	<ul style="list-style-type: none"> • system zorganizowanych struktur społecznych przyszłości • „Ogromne, zorganizowane struktury społeczne ulegają rozpadowi, by niebawem znów połączyć się, ale już w nowe struktury, które z kolei niemal natychmiast ulegają reorganizacji.” /s.131/ • Stale zmieniając a pozycję na rynku • Jest to struktura, która ulega procesowi ciągłej zmiany, wychodząc w ten sposób naprzeciw nowo powstającym potrzebom. • Powoływanie specjalnych tymczasowych zespołów do rozwiązywania trudnych problemów • Nie tylko w wymiarze technicznym

¹⁶³ Alvin Toffler jest członkiem Międzynarodowego Instytutu Badań Strategicznych. Jego szczególne zainteresowania przyszłością legły u podstaw książki *Szok przyszłości*, który odniósł olbrzymi sukces wydawniczy. Równie wielkim powodzeniem cieszyły się *Ekospazm*, *Trzecia fala*, oraz *Wojna i antywojna*

- świadcząca więcej usług niż dóbr /s.222/
- oferująca wysoką jakość /s.224/
- zwracająca uwagę zarówno na wewnętrzne, jak i materialne potrzeby jednostek i grup /s.233/
- niestandardowa /s.259/
- odmasowiona /s.259/
- odmienna /s.259/
- różnicowana /s.262/
- indywidualna /s.262/
- wyspecjalizowana /s.351/
- posiadająca „zderzaki i amortyzatory” niezbędne do zachowania równowagi w rewolucyjnych czasach /s.363/
- przewidująca /s.370/
- planująca /s.370/
- koncentrująca się na omawianiu wyraźnych celów i rozwijaniu praktycznej strategii dla możliwie najkorzystniejszego przystosowania się do nowej sytuacji /s.376/
- posiadająca układy techniczne – szybkie, płynne i samoregulujące się /s.393/
- poświęcająca więcej uwagi przyszłości niż teraźniejszości /s.394/
- prognozująca /s.394/

Zdolna do

- zdobywania informacji w krótkim czasie /s.142/
- kierowania większej energii ludzkiej do działań podlegających na znajdowaniu nowych, nie mogących podlegać rutynie rozwiązań /s.145/
- natychmiastowej reakcji /s.147/
- burzenia i budowania całych struktur wyobraźniowych /s.181/
- uczenia się nowej rzeczywistości /s.181/
- wykorzystywania nowych zasobów naturalnych /s.191/
- eksploracji nowych środowisk /s.193/
- wchodzenia w nowe działy gospodarki /s.232/
- projektowania przyszłości /s.370/
- kierowania zmianą /s.370/
- ludzie muszą posiadać umiejętność uczenia się, nawiązywania kontaktów z innymi ludźmi oraz dokonywania wyborów /s.405/

Źródło: A. Toffler, *Szok przyszłości*, Zysk i S-ka, Poznań 1998.

Studia w obszarze dorobku teorii i praktyki środowiska cywilnego posłużyły do opracowania otwartej listy cech i zdolności przyszłych SZ (tabela 16). Katalog ten powstał w wyniku uwzględnienia powtarzalności sądów i relatywnie największego znaczenia, jakie przypisywano zidentyfikowanym cechom i zdolnościom organizacyjnym w przyszłym świecie. Następnie został zuniwersalizowany poprzez odniesienie cech i zdolności typowych dla organizacji biznesowych siłom zbrojnym.

Tabela 16.

Postulowane cechy i zdolności przyszłych sił zbrojnych wytworzone na bazie dorobku teorii i praktyki środowiska cywilnego

CECHY	ZDOLNOŚCI
SZ muszą/powinny być:	SZ muszą/powinny być zdolne do:
<ul style="list-style-type: none"> • inne, wyglądać inaczej i inaczej funkcjonować; • charakteryzować się odejściem od dotychczasowych sposobów myślenia i działania; • cechować musi je rewolucyjna zmiana dotychczasowego myślenia zrywająca z dotychczasową logiką w kontekście konkurencyjności, znaczenia strategii oraz znaczenia organizacji; • kreatywne, odmienne, niestandardowe, zróżnicowane, różnorodne i nowatorskie; • poświęcać więcej uwagi przyszłości niż teraźniejszości; • otwarte na nowe eksperymenty i doświadczenia; • mieć świadomość zmienności zasad na których się opierają; • myśleć o zmianach i być gotowe znów się zmienić; • budowane na założeniu nieciągłości i ciągłości; • mieć świadomość swojej niedoskonałości, zaś największego zagrożenia upatrywać w samych sobie; • akceptować błędy; • okazywać szacunek dla zdolności i umiejętności innych osób; • cenić samodzielność i przedsiębiorczość; • walczyć z biurokracją i rutyną; • opierać się na inteligencji i wiedzy, fachowości i umiejętności swoich pracowników; • mieć buntowniczy charakter oraz kwestionować skuteczność systematycznego i uporządkowanego działania; • posiadać szerokie paradygmaty myślowe zrywające z krótkowzrocznością; • troszczyć się o swoich pracowników; • stworzyć kulturę generującą zróżnicowania i kształtującą bezgraniczną ciekawość. • budowane w oparciu o swe silne strony 	<ul style="list-style-type: none"> • uwolnienia się od swojej przeszłości; • przejścia w sposobie myślenia od ciągłości do nieciągłości; • kreowania przyszłości; • formułowania istniejących problemów od nowa; • myślenia w kategorii czasu; • dopasowywania własnych mocnych stron do słabości przeciwnika. • dokonywania zmian w kulturze organizacyjnej; • radzenia sobie z blokadą kulturową; • kwestionowania swoich założeń; • zgłębiania problemów oraz ciągłego ich rozwiązywania; • zwiększania zadowolenia swoich współpracowników;

- i podstawowe kompetencje;
 - odmasowione;
 - mieć prostą strukturę;
 - być płaskie (smukłe), jak to tylko możliwe;
-
- posiadać samoodnawiające się struktury;
 - składać się ze specjalistów posiadających wysokiej klasy kwalifikacje;
 - uświadomić sobie, że mogą być efektywne tylko dzięki ludziom;
 - traktować potencjał ludzki jako rzadki, a w niektórych przypadkach jako najrzadszy tj. podstawowy;
-
- dysponować ludźmi posiadającymi umiejętności pracy zespołowej;
 - w pełni wykorzystywać potencjał osobowy;
-
- wymagać od swoich współpracowników samodzielności myślenia, silnego intelektualnego zaangażowania się i wnoszenia swoich umiejętności oraz pomysłowości w proces realizacji zadań;
 - inwestować w ludzi;
 - szkolić ludzi w rozwiązywaniu problemów ad hoc.
-
- obdarzone zmysłem strategicznym;
-
- odwoływać się do kultury, wartości i misji, posiadać wizję i ściśle określony cel;
-
- koncentrować się na swych mocnych stronach oraz kluczowych obszarach działalności;
 - konkurować u samych podstaw swych kompetencji;
 - zorientowane na szerokie korzyści, mając wspólny cel z innymi organizacjami;
 - łączyć umiejętności na nowe sposoby;
-
- działać z niespotykaną dotąd prędkością;
 - wyspecjalizowane;
-
- posiadać uporczywą zdolność do działania;
 - troszczyć się o szczegóły realizacyjne;
-
- inicjowania zmian strukturalnych;
 - burzenia i budowania struktur organizacyjnych, które są w stanie łączyć wiedzę bez jakichkolwiek ograniczeń;
-
- przyciągania i zatrzymywania najlepszych pracowników;
-
- wykorzystywania specyficznych umiejętności i wiedzy poszczególnych pracowników do osiągnięcia większej wydajności pracy;
-
- niwelowania luki technologicznej;
 - wdrażania nowych technologii informacyjnych (baz danych, systemów eksperckich);
-
- tworzenia kolektywnej strategii;
 - nakreślenia ogólnej wizji realizowanych procesów i radykalnego ich przeprojektowania;
-
- określenia swych mocnych stron;
 - szybkiego wykorzystywania pojawiających się szans oraz tworzenia ich samodzielnie;
-
- wykorzystywania informacji i wiedzy w celu zyskania przewagi konkurencyjnej i zapewnienia sobie przetrwania.
-
- natychmiastowej reakcji;
 - reagowania na pierwsze oznaki słabości;
-
- przetrwania;
 - zmieniania się w szybkim tempie;

Tabela 16.

Postulowane cechy i zdolności przywódcy w oparciu o teorię

- stymulować kreatywność;
 - posiadać wysokie umiejętności zarządzania;
 - w żadnym wypadku nie mogą być zarządzane według starych reguł;
 - zarządzane według koncepcji „zespołu”;
 - odpowiedzialne i kompetentne;
 - wydajne i oferować wysoką jakość;
-
- posiadać płynność i stabilność finansową;
 - dysponować aktualną i bogatą informacją oraz najnowszą wiedzą;
 - uznać wiedzę za decydujący czynnik działania;
-
- traktować zarządzanie i przywództwo jako klucz do uzyskania przewagi;
-
- posiadać kluczowe zasoby uzupełniające;
 - posiadać dostęp do zasobów partnerów;
 - odwoływać się do opinii ekspertów;
 - pozwalać ludziom na bycie sobą;
 - posiadać jasny i wewnętrznie nie sprzeczny system komunikacji;
 - dysponować bezkolizyjnym obiegiem informacji;
 - ograniczać ilość ogniw przekazujących informację;
-
- charakteryzować się silnym najwyższym kierownictwem oraz większą swobodą i odpowiedzialnością pozostałych uczestników;
 - wymagać od kierowniczej kadry prawdziwego przywództwa;
-
- tworzenia własnej marki;
 - kierowania zmianą;
 - przekształcania się, dekompozycji i ponownej kompozycji;
 - tworzenia kapitału;
 - rozwijania i oferowania innowacyjnych „produktów” i specjalistycznych „usług”;
 - inwestowania;
 - łączenia rzeczy w inny sposób;
-
- maksymalizowania efektywności i wydajności;
-
- łączenia wiedzy na różne sposoby;
 - rozpoznawania kierunków ewolucji i rozwoju branży, sektora, etc.;
 - rozpoznawania i wykorzystywania perspektyw otwieranych przez „nieciągłości”;
 - zorganizowanego przewidywania, przyspieszania i planowania;
 - kontrolowania będących w dyspozycji zasobów;
 - delegowania prostych i mało zintegrowanych z podstawową działalnością usług wyspecjalizowanym podmiotom;
 - integrowania niezależne podmioty wzdłuż wspólnego tańca wartości;
-
- wykorzystywania nowych zasobów;
-
- podejmowania decyzji oraz wyborów w atmosferze wszechogarniającej niepewności;
 - otwartej komunikacji i dyskusji na każdym poziomie;
-
- motywowania wszystkich członków zespołów w inny sposób;
 - mobilizowania indywidualnych i zbiorowych zdolności ludzi na rzecz osiągania celów oraz rozwijania ich zdolności do formułowania

<ul style="list-style-type: none"> • wykorzystywać w procesie podejmowania decyzji talenty swoich współpracowników; • z większą swobodą wykorzystywać powszechnie dostępne informacje; • stale się uczyć, dokształcać i traktować wiedzę jako „żywność” • charakteryzować się progresywnym zdobywaniem wiedzy i umiejętności; • w żadnym wypadku nie mogą stać się biernymi naśladowcami; • ciągle porównywać się z najlepszymi, uczyć się od nich i wykorzystywać ich doświadczenie; • ciągle wzbogacać swoją wiedzę, rozwijać ją, a następnie udostępniać ją wszystkim współpracownikom; • mieć świadomość, iż w procesie uczenia się nie można w żadnym wypadku osiągnąć stanu końcowego; • inwestować duże środki w szkolenie i rozwój swoich pracowników; • wiedzieć, że szkolenie i rozwój wymaga aktywnego zarządzania; • 	<p>nowych celów;</p> <ul style="list-style-type: none"> • kierowania koalicją uczestników; • tworzenia warunków niezbędnych do tego, by ludzie mogli motywować się sami. • zdobywania informacji w krótkim czasie; • umiejętnego zarządzania wiedzą; • zgłębiania problemów oraz ciągłego ich rozwiązywania; • porównywania własnych procesów, usług, produktów z ich odpowiednikami u najlepszego konkurenta; •
---	---

4.3. Postulaty na kształt i rozwój SZ

Znalezieniu odpowiedzi na pytanie o cechy i zdolności przyszłych sił zbrojnych służyła analiza opracowań, zarówno krajowych jak i zagranicznych (amerykańskich, francuskich, niemieckich, brytyjskich, chińskich). Przystudiowano narodowe wizje rozwoju sił zbrojnych, a także posłużono się opiniami uznanych autorytetów z dziedziny bezpieczeństwa, obronności i wojskowości. Ze względu na ograniczenia wynikające z charakteru niniejszej pracy, w dalszej jej części, przedstawione zostaną tylko kluczowe, względnie całościowe oraz nowatorskie opracowania odnoszące się do cech i zdolności przyszłych sił zbrojnych.

4.3.1. Narodowe poglądy na kształt i rozwój sił zbrojnych

A) Spodziewane cechy i zdolności SZ USA

Opracowanie *Joint Vision 2020*¹⁶⁴ jest koncepcją transformacji sił zbrojnych sprowadzającą się do utworzenia skutecznego narzędzia wspierającego politykę Stanów Zjednoczonych, zdolnego do:

- kształtowania środowiska bezpieczeństwa międzynarodowego;
- operowania w ramach pełnego spektrum potencjalnych operacji wojskowych;
- zmierzenia się z nieprzewidywalną i niepewną przyszłością.

W dokumencie tym podkreśla się iż siły zbrojne, aby mogły sprostać globalnemu wachlarzowi narodowych interesów, wykorzystywać pojawiające się szanse i wyzwania, wypełniać sojusznicze zobowiązania oraz skutecznie przeciwdziałać zagrożeniom, muszą przybrać:

- rozstrzygający charakter,
- strategiczną zwinnością,

oraz posiadać zdolność do:

- obecności zamorskiej,
- projekcji siły w wymiarze światowym.

Priorytetem niniejszej wizji jest osiągnięcie przez siły zbrojne, do roku 2020, rozstrzygającej dominacji w pełnym wymiarze operacji wojskowych (zakres operacji wojskowych prezentuje tabela 17), rozciągającej się od prowadzenia operacji zbrojnych na dużą i małą skalę, przez zdolność odstraszenia strategicznego, do promowania pokoju, niesienia pomocy humanitarnej i wspierania władz cywilnych, w dowolnym zakątku świata. Ocenia się, iż zakładane zamierzenia będą w stanie zrealizować jedynie siły całkowicie połączone, zintegrowane intelektualnie, operacyjnie, organizacyjnie, doktrynalnie i technicznie. Integracja obejmować będzie obszar wewnętrzny w skład, którego wchodzić będą siły zbrojne, agencje rządowe oraz obszar zewnętrzny mieszczący w sobie struktury międzynarodowe. Wizja

¹⁶⁴ Dokument dostępny jest pod adresem: <http://www.dtic.mil/jointvision/ivpub2.htm>

amerykańskich sił zbrojnych zakłada, iż osiągnięcie całkowitej kompatybilności i interoperacyjności, zdolności do prowadzenia złożonych i zsynchronizowanych operacji we wszystkich środowiskach działań tj. lądowym, morskim, powietrznym, kosmicznym oraz informacyjnym pozwoli uzyskać siłom zbrojnym rozstrzygającą dominację w pełnym spektrum przyszłych potencjalnych zadań.

Potrzeba prowadzenia działań połączonych zdeterminowała konieczność wdrożenia czterech koncepcji operacyjnych, uwzględniających użycie różnych komponentów w ramach zintegrowanego systemu walki. Są to:

- manewr dominujący,
- precyzyjne działania bojowe,
- logistyka zogniskowana,
- ochrona kompleksowa.

Tabela 17.

Zakres operacji wojskowych

Zakres operacji wojskowych		
Operacje wojskowe	Ogólne cele USA	Przykłady
Wojna	Walka i zwycięstwo	Operacje zbrojne na dużą skalę Zaczeplne / Obronne/ Blokujące
Operacje wojskowe inne niż wojna	Odstraszanie i rozwiązywanie konfliktu	Wymuszanie pokoju Zwalczanie terroryzmu Demonstracja siły/ rajd / uderzenie Operacje pokojowe Wsparcie narodowe Przeciwdziałanie rebeliom
	Promowanie pokoju i wsparcie władz cywilnych USA	Swoboda żeglugi Działania przeciwnarkotykowe Pomoc humanitarna Ochrona szlaków morskich Wsparcie władz cywilnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Joint Vision '2020”

Manewr dominujący jest przestrzenną koncepcją walki odbiegającą od tradycyjnych działań bezpośrednich, głębokich czy tyłowych. Odchodzącą od linearnej konstrukcji walki w stronę nieliniarnego przestrzennego modelu działań¹⁶⁵. Celem tego manewru jest przeprowadzenie rozstrzygającego uderzenia w środek ciężkości przeciwnika równocześnie na wszystkich poziomach dowodzenia i we wszystkich środowiskach walki (lądowym, morskim, powietrznym i kosmicznym), pobicie jego sił i zmuszenie do biernej reakcji, lub zaniechania działań¹⁶⁶. Jest działaniem łączącym informację, wiedzę, efektywność systemów rażenia, mobilność sił z różnymi sferami walki. Istota manewru tkwi w utrzymaniu zdolności sił i środków, przewidzianych do jego wykonania, w szerokim rozproszeniu (w różnych środowiskach działań) aż do momentu, w którym ich możliwości i zdolności bojowe zostaną skumulowane na decydujących punktach przeciwnika, centrach jego siły i możliwościach oddziaływania. Pozwoli to w błyskawiczny sposób osiągnąć zamierzony cel walki i w dalszej kolejności umożliwi dokonanie sprawnego rozproszenia¹⁶⁷. Zakłada, iż siły połączone zdolne do wykonania dominującego manewru będą dysponowały nieosiągalną dla przeciwnika szybkością i żywotnością w przrzucaniu komponentów z rozproszonych miejsc dyslokacji, a także będą się charakteryzowały szybkim i zdecydowanym osiągnięciem celów operacji. By ów manewr mógł zostać skutecznie przeprowadzony niezbędne jest posiadanie wysoce mobilnych i elastycznych jednostek, szybko adaptujących się do zmiennych warunków pola walki, wyposażonych w coraz precyzyjniejsze środki i systemy rażenia o wydłużonym zasięgu. Zdolność do błyskawicznego skupiania rozproszonych sił z poszczególnych środowisk walki pozwalać będzie na osiągnięcie asymetrii działań (np. zgrupowaniom lądowym będzie można przeciwdziałać tylko środkami powietrznymi) oraz umożliwi sprawowanie kontroli w pełnym spektrum rozciągłości walki. Wizja przewiduje również włączenie w etap planowania oraz realizacji manewru podmioty poza militarne, w tym i międzynarodowe, o różnym stopniu wkładu oraz zdolnościach.

¹⁶⁵ R. Bojarski, *Główne problemy działań operacyjnych*, Warszawa 2001, s. 170.

¹⁶⁶ Tamże, s. 167.

¹⁶⁷ Tamże, s. 168.

W zależności od zastosowania, w operacjach bojowych i niebojowych, **zdolność do działań precyzyjnych** umożliwi kształtowanie pożądanej sytuacji, przy minimalnym ryzyku własnym i optymalnym wykorzystaniu sił oraz zasobów. Cechą charakterystyczną tego złożonego systemu jest zdolność do szybkiego reagowania, precyzja, ekonomiczność oraz wysoka skuteczność działań.

Precyzyjne działania bojowe zapewnią będą siłom połączonym dokładną i wiarygodną lokalizację celów oraz natychmiastową ich ocenę. Bezkolizyjny obieg informacji pozwoli określić priorytety oraz wymagania, co do spodziewanych rezultatów. Racjonalny wybór dostępnych opcji oddziaływania, zapewnią będzie efektywność użycia sił z różnych środowisk działań. Efektywne dowodzenie oraz ciągła kontrola umożliwią będzie precyzyjne rażenie celów, wiarygodną ocenę rezultatów oraz prawidłowy wybór opcji do ponownego uderzenia. Przewiduje się, że w ramach precyzyjnych działań bojowych mogą być realizowane operacje psychologiczne, specjalne, kampanie dezinformacyjne, a także akcje humanitarne.

Zakłada się, iż **zogniskowana logistyka** będzie rezultatem radykalnych zmian w systemach informacyjnych, procesach inżynierskich, a także konsekwencją innowacji w strukturach organizacyjnych i w technice transportu. Logistyka ta nieprzerwanie będzie łączyć wszystkie funkcje logistyczne z poszczególnymi komponentami za pomocą zaawansowanych systemów informacyjnych. Integracja ta pozwoli na poznanie bieżącej sytuacji logistycznej możliwie do najmniejszych struktur organizacyjnych i zintegrowanie jej z właściwym obrazem sytuacji operacyjnej. Wszystko po to, aby zapewnić ciągłość dostaw odpowiedniego sprzętu, wyposażenia oraz personelu na poziom taktyczny, operacyjny i strategiczny we właściwych ilościach w odpowiednim czasie. Zakłada się, że skupiona logistyka zapewnić musi trwalsze związki i sprawniejszą współpracę z sektorem komercyjnym.

Ochrona kompleksowa jest pełnowymiarową osłoną o zdolnościach ofensywnych i defensywnych, mająca ochraniać własne siły i środki przed uderzeniami przeciwnika na wszystkich poziomach dowodzenia, we wszelkich

środowiskach walki, z jednoczesnym zachowaniem swobody działania w czasie przegrupowania, manewru i walki¹⁶⁸. Kompleksowa ochrona nie może ograniczać się jednak tylko do osłony obszaru działań militarnych, lecz powinna uwzględniać szeroką sferę poza militarną. Powinna zapewniać taki sam stopień osłony własnych elementów ugrupowania, jak i ludności, obiektów cywilnych, infrastruktury, linii komunikacyjnych, zasobów i źródeł zabezpieczenia logistycznego.

Przytoczone koncepcje, chociaż rozważane są niezależnie to jednak należy pamiętać, iż ich zastosowanie musi przebiegać w ścisłej synchronizacji, w atmosferze wzajemnego przenikania się i ścisłej zależności. W żadnym wypadku nie można wykonać dominującego manewru bez wsparcia precyzyjnych działań bojowych, rażenia bez zogniskowanej logistyki. Podobnie skumulowanej logistyki nie można wykorzystać bez zapewnienia jej kompleksowej osłony, etc¹⁶⁹.

Wizja przewiduje, iż rozwijanie powyższych koncepcji będzie poddawane ciąglemu, silnemu oddziaływaniu dwóch czynników. Pierwszym będzie stały rozwój i rozpowszechnianie się technologii informacyjnych, drugim - wdrażanie zdolności innowacyjnych. Rozwój technologii informacyjnych sprawia, że przewaga informacyjna staje się koniecznym warunkiem umożliwiającym siłom połączonym kształtowanie pożądanej sytuacji operacyjnej. Jej istota sprowadza się do skutecznego przetwarzania danych i informacji w wiedzę, a następnie podejmowania i wdrażania optymalnych decyzji ubiegających reakcję przeciwnika. Skutecznym narzędziem, w tym wypadku ma stać się wdrożenie projektu sieci globalnej informacji.

Odniesienie sukcesu w działaniach militarnych niemożliwe stanie się również bez ciągłego wprowadzania innowacji. Ważne jest jednak, by nie ograniczało się ono tylko do sfery technologicznej, lecz uwzględniało nowości organizacyjne i koncepcyjne. Skuteczny proces innowacyjny wymaga przede wszystkim stałego uczenia się, dlatego też siły zbrojne chcąc operować

¹⁶⁸ Tamże, s. 171.

¹⁶⁹ Tamże, s. 166.

w szerokim spektrum zadań muszą stać się organizacją uczącą, śledzącą zmiany w doktrynie, organizacji, ćwiczeniach, zaopatrzeniu, przywództwie, edukacji, sprawach personalnych, infrastrukturze oraz technologii. Innowacja to również udostępnianie wysoko wyszkolonym profesjonalistom możliwości kreowania nowych koncepcji i idei. Koncepcja *Joint Vision 2020* zwraca również uwagę, iż umiejętność dowodzenia małymi, aktywnymi, ruchliwymi, rozproszonymi i powiązаныmi w jedną wspólną siłę komponentami, będzie wymagała od dowódców zdolności adaptacyjnych, innowacyjnych, oraz umiejętności szczegółowego oceniania, myślenia wyprzedzającego, pojmowania specyfiki wielo-kulturowej oraz podejmowania decyzji operacyjnych i strategicznych.

Joint Vision 2020 szczególnie podkreśla, iż stały rozwój globalnego środowiska informacyjnego wywierać będzie zasadniczy wpływ na uzyskanie dominacji w pełnym spektrum konfliktu. Dlatego też operacje, które przyjdzie realizować w ramach środowiska informacyjnego staną się tak samo ważne, jak operacje prowadzone w innych środowiskach działań (ląd, morze, powietrze, kosmos) oraz najprawdopodobniej ewoluowały będą w kierunku samodzielnej przestrzeni zadaniowej. Logicznie wynika z tego, że połączone siły przyszłości muszą być zdolne do prowadzenia operacji informacyjnych, których celem będzie ochrona własnego procesu decyzyjnego, a w okresie konfliktu - paraliżowanie tego przebiegu u przeciwnika. Zakres spodziewanych operacji informacyjnych będzie dość szeroki, gdyż prócz fizycznego niszczenia systemów informacyjnych przeciwnika, obrony własnych sieci komputerowych będzie obejmował także operacje psychologiczne.

Podstawowe cechy i zdolności SZ przyszłości, według koncepcji Joint Vision'2020, jakie zostaną wykorzystane w rozważaniach szczegółowych przedstawiono w tabeli 18.

Tabela 18.

*Postulowane cechy i zdolności sił zbrojnych roku 2020 według koncepcji
Joint Vision 2020*

<p>Ogólne zdolności SZ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kształtowanie środowiska bezpieczeństwa międzynarodowego • operowanie w ramach pełnego spektrum potencjalnych działań wojskowych • zmierzenie się z nieprzewidywalną i niepewną przyszłością <p>Ogólne cechy SZ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rozstrzygający charakter • strategiczna zwinność • zamorska obecność • projekcja siły w wymiarze światowym
<p>Szczegółowe cechy i zdolności SZ:</p> <p>✓ SIŁY CAŁKOWICIE POŁĄCZONE</p> <ul style="list-style-type: none"> • zintegrowane intelektualnie, operacyjnie, organizacyjnie, doktrynalnie i technicznie • w wymiarze wojskowym, cywilnym, narodowym i międzynarodowym • lądowym, morskim, powietrznym, kosmicznym oraz informacyjnym
<p>✓ KONCEPCJE OPERACYJNE</p> <ul style="list-style-type: none"> • manewr dominujący <ul style="list-style-type: none"> ○ nielinearna przestrzeń modelu działań ○ spajanie informacji, wiedzy, skuteczności systemów rażenia, mobilność sił z różnymi środowiskami walki ○ operowanie małymi, aktywnymi, ruchliwymi, żywotnymi, mobilnymi, elastycznymi, rozproszonymi i powiązаныmi sieciowo siłami adaptującymi do zmiennych warunków pola walki ○ SZ wyposażone w precyzyjne środki i systemy rażenia o wydłużonym zasięgu ○ SZ wykorzystujące asymetrię w działaniach • precyzyjne działania bojowe <ul style="list-style-type: none"> ○ dokładna i wiarygodna lokalizacja celów oraz ich ocena ○ bezkolizyjny obieg informacji ○ skuteczne dowodzenie oraz ciągła kontrola ○ precyzyjne rażenie ○ wiarygodna ocena rezultatów • logistyka zogniskowana <ul style="list-style-type: none"> ○ wdrażanie zaawansowanych systemów informacyjnych ○ zapewnienie ciągłości dostaw - we właściwych ilościach w odpowiednim czasie i miejscu • ochrona kompleksowa <ul style="list-style-type: none"> ○ posiadająca charakter ofensywny i defensywny ○ zapewniająca ochronę sił i środków z zachowaniem swobody działania w czasie przegrupowania, manewru i walki ○ osłaniająca obszar działań militarnych oraz sferę poza militarną
<p>✓ PRZEWAGA INFORMACYJNA</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ prowadzenie operacji informacyjnych
<p>✓ ZDOLNOŚCI INNOWACYJNE</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ zdolność stałego uczenia się ○ zdolności technologiczne, organizacyjne i koncepcyjne ○ personel posiadający zdolności adaptacyjne, innowacyjne, umiejętności szczegółowego oceniania, myślenia wyprzedzającego, pojmowania specyfiki wielo-kulturowej oraz podejmowania decyzji operacyjnych i strategicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Joint Vision '2020”

B) Spodziewane cechy i zdolności SZ Wielkiej Brytanii

Koncepcja rozwoju zdolności sił zbrojnych Wielkiej Brytanii ogniskuje się na problematyce skutecznej obrony (lub działań uprzedzających) przed środkami asymetrycznymi. Jak stwierdził minister obrony Geoff Hoon „*Ataki terrorystyczne ukazały w pełnej jaskrawości, że istnieje uzasadniona potrzeba przeorientowania SZ Wielkiej Brytanii pod kątem zagrożeń terrorystycznych oraz rosnącego prawdopodobieństwa działań asymetrycznych*”¹⁷⁰.

W wydanej w 1999 roku Białej Księdze Obronności¹⁷¹, w rozdziale nr 1, poświęconym kontekstowi strategicznemu, określone zostały nowe zagrożenia i wyzwania. Zaliczono do nich między innymi „... *konsekwencje rozpadu państw, konflikty etniczne i religijne, napięcia na tle ludnościowym i środowiskowym, walka o dostęp do surowców, przemyt narkotyków, terroryzm i przestępczość, a wydarzenia w Kosowie i na Wschodnim Timorze oraz działania jakie podejmujemy w dziedzinie proliferacji i zagrożeń asymetrycznych wzmocniły niektóre z naszych obaw i podkreśliły ważność realizowanego przez nas procesu modernizacji sił zbrojnych*”¹⁷².

W opracowaniu stwierdzono ponadto, że „*Postęp w technologiach wykorzystywanych w naszych siłach zbrojnych oraz SZ sojuszników jest znaczący, natomiast jest paradoksem to, że rosnące, konwencjonalne zdolności bojowe sprawiają, że rosną jednocześnie zagrożenia niekonwencjonalne. Potencjalni przeciwnicy mogą dojść do przekonania, że nie są w stanie rywalizować w ramach walki konwencjonalnej i poszukiwać płaszczyzn lub metod konfliktu, w których mogą uzyskać przewagę. Taki rodzaj zagrożeń jest potocznie nazywany zagrożeniami asymetrycznymi*”¹⁷³.

Należy zauważyć, że w brytyjskiej strategii w zakresie nauk wojskowych oraz nowoczesnych rozwiązań¹⁷⁴ z 2000 roku stwierdza się, że rosnące tempo cywilnego postępu technologicznego powoduje, iż osiągnięcie celów

¹⁷⁰ Por. strona internetowa ministerstwa obrony Wielkiej Brytanii, www.mod.mil.uk.

¹⁷¹ *Defence White Paper* 1999. Maszynopis w posiadaniu autorów.

¹⁷² Tamże.

¹⁷³ Tamże.

¹⁷⁴ *Defence Science and Innovation Strategy*. Maszynopis w posiadaniu autorów.

wojskowych staje się coraz bardziej możliwe w różny sposób. Z drugiej strony dostęp potencjalnych przeciwników do nowoczesnych technologii komercyjnych powoduje, że jeśli zostałyby one efektywnie wykorzystane, wtedy przeciwnicy mogliby, choć jedynie w pewnych obszarach, dysponować zdolnościami porównywalnymi z NATO. Z pewnością potencjalni przeciwnicy „Zwiększą zdolności walki asymetrycznej, szczególnie w obszarach informacji, technologii, elektroniki, łączności oraz biotechnologii”.

Z kolei brytyjska koncepcja FLOC (*ang. Future Land Operational Concept*), podobnie jak amerykańska *Joint Vision 2020*, zakłada błyskawiczne przemieszczanie sił manewrowych w celu przeprowadzania operacji lądowych mających na celu osiągnięcie konkretnych efektów, wspieranych przez precyzyjną logistykę, wykorzystując możliwości zapewnione dzięki współpracy w sieci, w ramach zintegrowanych działań wielonarodowych.

Siły te będą musiały spełniać wymagania „wojny trójblokowej” tzn. zapewnić równoczesne prowadzenie działań bojowych, operacji humanitarnych, operacji pokojowych.

Wymagać to będzie współpracy, nie tylko w sensie fizycznym i technologicznym, ale również mentalnym. Wszyscy dowódcy muszą podobnie oceniać sytuację w danej chwili w oparciu o swoje doświadczenia i kwalifikacje. Będzie to ułatwione dzięki operowaniu w sieci i zapewni tzw. „efekt mnożnikowi”. Dla realizacji tej koncepcji konieczne jest stworzenie nowej generacji systemów bojowych zapewniających siłom zbrojnym możliwości zbliżone do sił ciężkich, przy zachowaniu mobilności operacyjnej oraz świadomość sytuacji na odpowiednio wysokim poziomie. Realizuje się to w ramach programu FRES (*Future Rapid Effect System*). Pozwoli to na stworzenie, nieistniejących w obecnej strukturze brytyjskiej armii, sił średnich wyposażonych w nowoczesny sprzęt, niezbędnych do prowadzenia działań elastycznych, wojen ekspedycyjnych, brania udziału w większej liczbie zsynchronizowanych mniejszych operacji - zamiast udziału w mniejszej liczbie większych.

Wstępna analiza podejścia brytyjskiego do cech i zdolności przyszłych sił zbrojnych wskazuje, że mają one być bardziej zrównoważone. Pozwoli to na dostosowywanie się do warunków operacji i tworzenie grup połączonych sił również w działaniach prowadzonych za granicą. Będą one bardziej manewrowe i to nie tylko fizycznie, ale również mentalnie, co umożliwi zastosowanie bardziej precyzyjnej logistyki. Dzięki temu możliwe będzie także szybsze podejmowanie decyzji ze zmianą charakteru operacji włącznie, a w efekcie również szybsze osiąganie przewagi polegającej na działaniu zaskoczenia. Ocenia się że takie podejście może znaleźć zastosowanie również w koncepcjach odnoszących się do przyszłości Wojska Polskiego, perspektywy lat 2015-2020.

C) Spodziewane cechy i zdolności sił zbrojnych Francji

Problematyka dostosowywania zdolności sił zbrojnych do wyzwań przyszłego środowiska bezpieczeństwa została podjęta we Francji w białej księdze obronności z 1994 roku¹⁷⁵, a następnie w opublikowanej w 1996 roku ustawie dotyczącej programowania wojskowego na lata 1997-2002¹⁷⁶. Istotą tej ustawy było przedstawienie zmian strukturalno – organizacyjnych SZ Francji do 2002 roku oraz perspektywicznego modelu francuskich SZ 2015 roku, ze szczególnym uwzględnieniem konsekwencji profesjonalizacji armii, ograniczenia wymiaru realizacyjnego strategii odstraszania tylko do dwóch typów nosicieli (samoloty oraz okręty podwodne – nosiciele strategicznych, balistycznych pocisków raketowych), w warunkach całkowitego zaprzestania prób z bronią jądrową.

Oba dokumenty nie uwzględniły jednak istotnych zmian kontekstu polityki obronnej Francji po 1996 roku, spowodowanych na przykład nowym wymiarem kontaktów polityczno – wojskowych z państwami byłego Układu Warszawskiego z przyszłymi członkami NATO, dokonaniem na początku 1998 roku przeglądu wszystkich programów produkcji uzbrojenia i sprzętu wojskowego dla potrzeb SZ Francji, restrukturyzacją europejskiego przemysłu

¹⁷⁵ *Livre blanc de 1994*. Maszynopis w posiadaniu autorów.

¹⁷⁶ *La loi de programmation militaire 1997-2002*. Maszynopis w posiadaniu autorów.

zbrojeniowego. Wpływ na politykę obronną Francji drugiej połowy lat 90. wywarły również próby jądrowe Indii i Pakistanu oraz kryzys w Kosowie.

Kluczowym dokumentem zawierającym poglądy na pożądane cechy oraz zdolności sił zbrojnych jest *30 letni plan perspektywiczny (PP-30)*¹⁷⁷. Został opublikowany przez ministerstwo obrony Francji w 1999 roku. Zawiera rekomendacje mające na celu dokonanie ewolucyjnych zmian w zakresie zdolności bojowych, opracowywania doktryn oraz wdrażania uzbrojenia i sprzętu wojskowego. Ma stanowić przewodnik w sferze podejmowania przyszłych decyzji w zakresie transformacji narzędzi wojskowych, skutkujących konsekwencjami politycznymi, operacyjnymi, przemysłowymi i osobowymi. Jak wynika z przyjętych założeń, taka perspektywa odnosi się do średniego okresu eksploatacji podstawowych systemów uzbrojenia, z uwzględnieniem podatności modernizacyjnej. Dlatego można założyć, że do roku 2030 w służbie pozostaną czołgi typu *Leclerc*, lotniskowiec *Charles de Gaulle* oraz samolot wielozadaniowy *Rafale*. Stąd zrodziła się myśl podjęcia rozważań na temat cech i zdolności sił zbrojnych również w takiej perspektywie, z uwzględnieniem zwiększonych zdolności bojowych posiadanych przez już eksploatowane uzbrojenie.

W dokumencie tym zwraca się uwagę że zachodzi stałe dopasowywanie się resortu obronności do zmieniającego się kontekstu narodowego i międzynarodowego. Transformacja narzędzi wojskowych jest skomplikowana i niesie konsekwencje polityczne, operacyjne, przemysłowe oraz ludzkie. Jako szczególnie znaczący traktowany jest związek między pracami badawczo-rozwojowymi i konstrukcyjno-doświadczalnymi prowadzonymi w sektorze wojskowym oraz cywilnym, jako że istnieje możliwość wzajemnego czerpania z dorobku.

W *PP30* nie zastosowano klasycznego podziału na rozwój pojedynczych rodzajów sił zbrojnych, gdyż według ocen autorów opracowania nie pozwoliłoby to na dostrzeżenie występujących związków w sferze operacyjnej, technicznej, organizacyjnej oraz w ramach czasowych. Z tego tytułu wszystkie środki

¹⁷⁷ *Plan Prospectif à 30 ans*, oznaczenie skrótowe *PP30*. Maszynopis w posiadaniu autorów.

uczestniczące w osiągnięciu tego samego celu operacyjnego, niezależnie od przynależności do konkretnego rodzaju sił zbrojnych, zostały zgrupowane w ośmiu systemach sił (*Systèmes de forces*). Takie podejście ma pozwolić na miarodajną ocenę oczekiwanych zdolności sił zbrojnych, a przez to stopnia wykonania zadania w różnych kontekstach (środowisko, przeciwnik, czas). Ponadto ma pozwolić na optymalizację funkcji realizowanych przez różne elementy składowe wchodzące w skład pojedynczego systemu sił, dokonanie specyfikacji związków występujących w samym systemie, jak również między oddzielnymi systemami, zabezpieczenie właściwej kolejności faz realizacji przyszłych programów w ramach systemów sił, uniknięcie dublowania programów oraz ma sprzyjać standaryzacji uzbrojenia i sprzętu wykorzystywanego przez jednostki wchodzące w skład systemu, optymalne przygotowanie przyszłej ewolucji systemów sił. Osiem systemów sił dotyczy takich zdolności jak:

1. Odstraszenie;
2. Dowodzenie, łączność i rozpoznanie;
3. Mobilność strategiczna i taktyczna;
4. Głębokie uderzenia;
5. Panowanie w przestrzeni powietrzno-lądowej;
6. Panowanie w przestrzeni powietrzno-morskiej;
7. Panowanie w przestrzeni powietrzno-kosmicznej;
8. Przygotowanie i utrzymanie zdolności operacyjnych.

W przedmiocie rozpatrywania cech i zdolności przyszłych sił zbrojnych znaczenie posiada również francuski programem kompleksowych operacji powietrzno-lądowych (*Bulle Operationelle Aeroterrestre - BOA*). Koncepcja ta zakłada, że kryzysy będą rozwiązywane przez siły koalicyjne, których trzon będą stanowiły oddziały amerykańskie. Będzie to wymagało realizacji zadań stabilizacyjnych, udzielania pomocy ludności na skutek klęsk żywiołowych, prowadzenia działań przeciw siłom konwencjonalnym lub działań przeciw siłom niekonwencjonalnym. Koncepcja ta obejmuje także zwalczanie terroryzmu

i wymaga zdolności do działania w trudno dostępnym terenie takim, jak: gęste lasy, obszary góryste, obszary zurbanizowane. Żeby sprostać tym zadaniom konieczne jest posiadanie elastycznych narzędzi wojskowych. Elastyczność tą można osiągnąć wykorzystując zdobycze dokonującej się rewolucji informacyjnej. Wpłynie to na wszystkie elementy teatru działań wojennych oraz strukturę dowodzenia. Pozwoli to na bardziej precyzyjną realizację zadań logistycznych, zwiększenie bezpieczeństwa własnych sił, zwiększenie skuteczności prowadzonego ognia, zwłaszcza pośredniego.

Dodatkowo umożliwi wykorzystanie w większym niż dotychczas stopniu robotów zarówno lądowych, jak i latających. Możliwe dzięki temu stanie się tworzenie pojazdów lżejszych niż czołgi, lecz dysponujących podobnymi charakterystykami w zakresie ochrony i skuteczności, jak one. Należy jednak zwrócić uwagę, że nie będzie tu chodziło o zastąpienie sił ciężkich, ani sił lekkich. Oba te komponenty będą nadal potrzebne na wypadek konieczności wykonywania przypisanych im zadań. Nowy rodzaj sił średnich będzie przeznaczony do podejmowania błyskawicznych działań wymagających szybkiego transportu. Będzie on wchodził do akcji, gdy ilość pozyskanych informacji będzie wystarczająca by zagwarantować z jednej strony bezpieczeństwo, a z drugiej skuteczność działań. Dzięki efektywnemu połączeniu przejrzystości pola walki, precyzyjnej amunicji i precyzyjnemu wsparciu będzie mógł działać i uderzać z zaskoczenia, tworząc sieć taktycznych punktów ciężkości. Będzie nękał przeciwnika nie dając się zlokalizować.

Działania związane z określaniem cech i zdolności przyszłych sił zbrojnych został zainicjowany we Francji kilka lat po programach amerykańskich i brytyjskich. Z tego tytułu nie są jeszcze tak zaawansowane. Interesująca jest zwłaszcza koncepcja przyszłej walki w bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem, która jest oparta na systemie systemów zarządzających informacją i środkami bojowymi, organizując je w taki sposób, aby każdy z tych systemów mógł korzystać z zespolonej świadomości sytuacji taktycznej, a jednocześnie sam dostarczał niezbędnych informacji.

D) Spodziewane cechy i zdolności niemieckich SZ

Zasadnicze koncepcje wiążące się z dostosowaniem Bundeswehry do przyszłych zadań w zmieniającym się środowisku bezpieczeństwa zostały sformułowane w „Wytycznych w sprawie polityki obronnej” z dnia 21 maja 2003 roku¹⁷⁸.

Główne zadania dla Bundeswehry są upatrywane w operacjach reagowania kryzysowego (zapobieganie i zwalczanie kryzysów). Mają one być realizowane wspólnie z partnerami z UE, NATO w ramach misji pod egidą ONZ i OBWE. W wytycznych czytamy, że „dotychczasowe zadania obrony kraju nie mogą dłużej stanowić podstawy dla określania struktur i zdolności Bundeswehry, ponieważ obecnie i w najbliższej przyszłości nie istnieje realne zagrożenie terytorium Niemiec uderzeniem konwencjonalnym”. Jednakże musi istnieć możliwość rozbudowy zdolności obrony kraju w „dłuższej perspektywie”, wykluczając jednak możliwość zadawania uderzeń prewencyjnych. Podstawowe zdolności to dowodzenie, rozpoznanie i wywiad, mobilność, skuteczność w działaniach, wsparcie, zdolności przetrwania, zdolności do przeżycia oraz obrona.

Dokument opisuje warunki mające zapewnić równowagę między zadaniami, uzbrojeniem i wyposażeniem Bundeswehry, a przeznaczonymi na to środkami budżetowymi. Twierdzi się, że siły zbrojne Niemiec muszą posiadać zdolność do wypełniania sojuszniczych zobowiązań, choć należy koncentrować się na konkretnych obszarach (wspieranie szkolenia). To utrzymanie 9-miesięcznej obowiązkowej służby wojskowej gwarantujące utrzymanie zdolności operacyjnych, a także obniżanie kosztów eksploatacyjnych poprzez rozwijanie współpracy z sektorem cywilnym.

Dyrektywa federalnego ministra obrony z dnia 01.10.2003 roku w sprawie dalszego rozwoju Bundeswehry stwierdza, że wymagany profil przyszłych zdolności Bundeswehry nie może być osiągnięty w ramach obecnych struktur, uzbrojenia i sprzętu wojskowego, szczególnie w kontekście interoperacyjności

¹⁷⁸ *Verteidigungspolitische Richtlinien*. Maszynopis w posiadaniu autorów.

i postępu technicznego osiągniętego przez Stany Zjednoczone. Dla przyszłości Bundeswehry duże znaczenie posiada zmiana profilu zdolności bojowych, ukierunkowana na takie aspekty jak „połączoność” oraz sieciocentryczne działania bojowe.

W odniesieniu do cech i zdolności przyszłych sił zbrojnych są rozważane konflikty małej i dużej intensywności. Charakterystycznymi cechami będą zagrożenia asymetryczne, działania w terenie zurbanizowanym oraz połączenie konfliktów o różnej intensywności na tym samym obszarze ze szczególnym uwzględnieniem „wojny trójblokowej” (działań bojowych, operacji humanitarnych, operacji pokojowych). Szybkie i właściwe działanie będzie szczególnie ważne dla zapobieżenia eskalacji konfliktu na jego wstępnym etapie.

Ze względu na konieczność płynnego przechodzenia pomiędzy różnymi rodzajami zaangażowania w konflikt przewiduje się stworzenie kontinuum sił poczynając od sił lekkich przez średnie, aż do ciężkich. Siły lekkie mają być przeznaczone do realizacji takich misji jak: uwalnianie zakładników, zwalczanie sił nieregularnych wsparcie działań wysokiej intensywności i operacji wsparcia pokoju. Siły ciężkie mają być przeznaczone do prowadzenia szybkich, szeroko zakrojonych ataków w konfliktach o wysokiej intensywności. Siły średnie mają być kompromisem pomiędzy szybkością przemieszczania się, a ochroną i siłą ognia. Dzięki temu siły średnie planuje się wykorzystać podczas konfliktów wysokiej intensywności.

Operacje antykrzysowe mają się rozpoczynać od przerzucenia drogą lotniczą sił lekkich i średnich. Siły średnie będą wzmacniać siły lekkie wykonując zadania sił ciężkich aż do czasu przybycia tych ostatnich drogą morską lub lądową.

Podjęcie niemieckie jest interesujące z tego względu, że zakłada, iż Bundeswehra w przewidywalnej przyszłości będzie brała udział w operacjach międzynarodowych, przy czym, w niektórych wypadkach może być ich koordynatorem. Ścisła współpraca będzie konieczna nie tylko w ramach kontyngentów wielonarodowych, ale również pomiędzy różnymi rodzajami wojsk. W związku z tym, zasady, procedury, technologie i doktryny

poszczególnych rodzajów wojsk, krajów i organizacji muszą być zharmonizowane. Jest to tym ważniejsze, że przyszłe działania będą wymagały minimalizacji strat. Odpowiednią skuteczność przy równoczesnej minimalizacji liczby ofiar zamierza się osiągnąć dzięki wykorzystaniu zdobyczy współczesnej techniki, a w szczególności informatyki. Zastosowanie koncepcji wojny sieciocentrycznej zapewni spójny przepływ informacji od czujników przez urzędzenia dowodzenia i kontroli do systemów uzbrojenia i wsparcia bojowego włącznie, co umożliwi precyzyjne działanie.

E) Spodziewane cechy i zdolności SZ Chińskiej Armii Ludowej

Cechy i zdolności przyszłych sił zbrojnych Chin przedstawili w syntetyczny sposób dwaj pułkownicy Chińskiej Armii Ludowo-Wyzwoleńczej Qiao Liang oraz Wang Xiangsui. W książce „*Wojna nieograniczona*”, która ukazała się w Chinach w lutym 1999 roku¹⁷⁹, przedstawili propozycje w zakresie postulowanych cech oraz zdolności sił zbrojnych, mających kompensować przewagę Stanów Zjednoczonych w wojnie z użyciem najnowszych technologii (high-tech war).

Spojrzenie autorów na zagadnienia przyszłych cech i zdolności sił zbrojnych to nadanie ogromnej rangi pałecie środków, zarówno wojskowych jak i zwłaszcza nie-wojskowych, jakie mogą zostać użyte w ramach uderzenia wymierzonego w potencjalnego przeciwnika w czasie ewentualnego konfliktu. Cechy i zdolności przyszłych sił zbrojnych są upatrywane w kategoriach tzw. nieograniczoności.

W wywiadzie udzielonym dziennikowi Zhongguo Quingnian Bao, zacytowano stwierdzenie Qiao, że „*pierwszą zasadą wojny nieograniczonej jest brak zasad oraz nie zabranianie niczego*”. Wychodząc z takiego punktu widzenia, Qiao ocenił, że silne kraje nie zastosują takiego samego podejścia

¹⁷⁹Wersja w języku angielskim to translacja dokonana w agendzie CIA ds. opracowań tekstów obcojęzycznych (CIA's Foreign Broadcast Information Services - FBIS). Przedmiotowe tłumaczenie stanowiło jednocześnie podstawę książki, jaka ukazała się na rynku amerykańskim w 2000 roku pod tytułem „*Wojna nieograniczona. Chiński plan zniszczenia Ameryki*” (Unrestricted Warfare: China's Master Plan to Destroy America), spotykając się z ogromnym zainteresowaniem kręgów polityczno-wojskowych. Maszynopis w posiadaniu autorów.

wobec słabszych państw, gdyż „*silne kraje ustanawiają zasady spodziewając się, że ktoś może je złamać i wykorzystać tkwiące w nich luki prawne USA łamią [prawa ONZ] oraz ustanawiają nowe wtedy, gdy dotychczasowe prawa nie służą celom Stanom Zjednoczonych. Z drugiej strony kraj ten musi jednak przestrzegać własnego prawodawstwa, gdyż w przeciwnym razie świat nie będzie USA ufał*”¹⁸⁰.

Autorzy stawiają interesującą tezę, że przyszłe pole bitwy może być wszędzie. Kombinacja systemów broni może skutkować nowym rodzajem przestrzeni technicznej – nowym polem walki, dotychczas nieistniejącym. Technologie elektroniczne oraz informacyjne przyniosły sieć powiązań, która może stać się polem walki. Pole walki będzie rozciągało się jednocześnie w skali mikro, średniowymiarowej i makro, a także różnych hybrydowych przestrzeni technicznych w niespotykany dotychczas sposób. Proliferacja broni i technologii mogą zamazać różnice między żołnierzami a cywilami, a także między polem walki a nie-polem walki. Pole walki może być wszędzie, na przykład z pomieszczenia komputerowego, czy parkietu giełdowego może zostać przeprowadzony śmiertelny atak na inne państwo. Zadając sobie pytanie o to gdzie jest pole walki, odpowiadają: wszędzie. W analizie tej zauważ się też, że żołnierze w dzisiejszym rozumieniu nie są zdolni do realizacji nowych zadań. Nowoczesna technologia zmieniła bronie i pole walki oraz rozmyła definicję żołnierza (bojownika). Globalni terroryści, bojownicy nie-profesjonalni, a także organizacje nie-państwowe stanowią rosnące zagrożenie dla suwerennych krajów. W obliczu takich zagrożeń, współcześni żołnierze przypominają wielkie oraz źle przystosowane do życia dinozaury. Dlatego należy zmienić podejście do rozumienia cech i zdolności przyszłych sił zbrojnych.

Autorzy formułują również zasady koncepcji „nieograniczonych kombinacji w prowadzeniu przyszłych działań”, która obejmuje takie elementy jak:

- pełnowymiarowość – stanowi punkt wyjściowy myślenia o wojnie nieograniczonej. Podstawowym wymogiem jest postrzeganie pola walki w aspekcie wszystkich metod, planów i środków, jaki mogą być

¹⁸⁰ Strona internetowa Foreign Broadcast Information Services, dostęp 2004-10-12.

spożytkowane. Nie wyróżnia się działań na polu walki i poza nim. Polityka, gospodarka oraz kultura to również pola walki;

- **jednoczesność** – prowadzenie działań na wielu różnych obszarach w tym samym czasie. Wiele rodzajów taktyki, które były stosowane samodzielnie, obecnie może być używanych jednocześnie. Na przykład nowoczesne środki komunikacji umożliwiły siłom walki informacyjnej USA przekazywanie w ciągu minuty danych do uderzenia na 4000 celów przez 1200 samolotów;
- **ograniczone cele** – dotyczy to opracowywania planów działania na miarę posiadanych środków. Zawsze należy uwzględniać to, czy cel jest możliwy do praktycznego osiągnięcia. Nie należy poszukiwać celów, które nie są ograniczone w czasie oraz przestrzeni. Błąd generała McArthur'a w Wojnie Koreańskiej polegał na klasycznym rozciągnięciu się ograniczonego celu. Doświadczenia USA w Wietnamie oraz ZSRR w Afganistanie dowodzą tego samego. Środki muszą być adekwatne do określonych celów.

Chińskie podejście jest bardzo kontrowersyjne z punktu widzenia pożądanych cech i właściwości sił zbrojnych RP. Jest jednak interesujące ze względu na poszukiwaniu odpowiedzi o istotę przyszłych właściwości żołnierzy. Przewiduje się bowiem zatarcie różnic między żołnierzami a nie-żołnierzami, oraz wojną, a nie-wojną. Wszystkie te aspekty mają związek z globalizacją.

4.3.2. Siły zbrojne przyszłości w ujęciu uznanych autorytetów

A) Zbigniew Brzeziński - kontekst geopolityki

Zbigniew Brzeziński ocenia, że obecny świat ulega dominacji jednego supermocarstwa, pozostając pod wpływem globalnej hegemonii Stanów Zjednoczonych, które to będąc jedyną alternatywą w wobec potencjalnej światowej anarchii, skutecznie powstrzymują proliferację wszelkich niebezpiecznych zagrożeń. Obecność militarna Stanów Zjednoczonych prawie w każdej części globu jest podstawą stabilności obecnie istniejącego systemu międzynarodowego. Ta wyjątkowa pozycja Ameryki – zdaniem politologa - prawdopodobnie przez najbliższe dwadzieścia lat nie zostanie zachwiana, a co więcej wielce prawdopodobne jest, że zakres jej bezpośredniej supremacji w dynamiczny sposób będzie się rozszerzać. To jedyne supermocarstwo

bezpośrednio powiązane z Europą sojuszem atlantyckim w najbliższej dekadzie, pomimo pewnych rozbieżności interesów, będzie utrzymywać protektorat również i w tej części świata stopniowo włączając do współudziału Federację Rosyjską. W tej sytuacji zdaniem Z. Brzezińskiego nie można oczekiwać radykalnych zmian w stosunkach transatlantyckich, a także spodziewać się wykształcenia nowego porządku światowego¹⁸¹.

W tym oto kontekście geopolitycznym Z. Brzeziński dokonuje analizę strategiczną otoczenia Rzeczypospolitej. Na jej podstawie dochodzi do wniosków, iż obecne Niemcy cechuje postępująca integracja z NATO i Unią Europejską. Sąsiadów na południu i północy ocenia, jako znacznie słabszych, lecz przyjaźnie usposobionych. Zagrożenie ze strony Ukrainy - militarnie silniejszej - traktuje jako bardzo mało prawdopodobne, ze względu na przyjętą przez nią pro-europejską orientację polityczną. Jednak pomimo stałej poprawy sytuacji na wschodzie, podkreśla Z. Brzeziński, wciąż nie można wykluczyć nowego zagrożenia z kierunku wschodniego. Jego zdaniem stare, historyczne resentymenty, bądź, co bądź stopniowo zanikające, częściowo jednak jeszcze istnieją, pomimo wyraźnych zmian w dziedzinie światowego bezpieczeństwa. Autor wyraża jednak jasne przesłanie, iż militarnie groźniejsza Rosja, mająca odskocznnię w postaci Białorusi może stanowić realne zagrożenie bezpieczeństwa RP¹⁸².

Wobec powyższych założeń największym potencjalnym niebezpieczeństwem RP, choć obecnie bardzo mało prawdopodobnym byłby konflikt militarny, politycznie niejasny z kierunku wschodniego. W jego ramach Z. Brzeziński przewiduje możliwość przeprowadzenia akcji zaczepnej skierowanej przeciwko Polsce z możliwością opanowania stolicy przez silny desant. Scenariusz ten, teoretycznie możliwy, zakłada brak autonomicznej i natychmiastowej reakcji Sojuszu i społeczności międzynarodowej spowodowanej brakiem wiedzy o potencjalnym agresorze¹⁸³.

¹⁸¹ Z. Brzeziński, *O Polsce, Europie i świecie 1988 – 2001*, Warszawa 2002, s. 463.

¹⁸² Tamże s. 464 - 465.

¹⁸³ Tamże s. 466.

W tym kontekście Z. Brzeziński osadza pewne sugestie dotyczące rozwoju polskiej strategii obronnej oraz przyszłego kształtu sił zbrojnych. Zdaniem politologa, „obecna koncepcja obronna oparta powinna być na wilkach, na jeźcach i na osach. Wilki gryzą, jeże kłują, a osy kęsają”¹⁸⁴. W myśl tej „strategii” Polska powinna dysponować siłami zbrojnymi:

- zdolnymi do samodzielnego, ale politycznie efektywnego oporu;
- bazującymi na zawodowych i mobilnych jednostkach wyborowych;
- dysponującymi dużą siłą ognia;
- z rozbudowanymi miejskimi środkami oporu;
- przygotowanymi na ciężkie walki uliczne;
- wspartymi grupami dywersyjnymi obrony terytorialnej.

Ponadto polskie siły zbrojne powinny zakorzenić się w sposób politycznie dla Polski korzystny w nowych realiach geostrategicznych. Stąd powinny¹⁸⁵:

- zaangażować się w budowę tzw. autonomicznej europejskiej siły militarnej;
- mocniej wspierać zaangażowanie NATO, w rejonach świata o strategicznym znaczeniu dla Europy i Ameryki, (np. Bliski Wschód, Kaukaz);
- dysponować dużą jednostką wyborową, kompatybilną i interoperacyjną z większymi jednostkami amerykańskimi by w ten sposób utrwalać silniejsze więzy ze Stanami Zjednoczonymi.¹⁸⁶

Postulowane cechy i zdolności SZ, według koncepcji Zbigniewa Brzezińskiego, jakie zostaną wykorzystane w rozważaniach szczegółowych przedstawiono w tabeli 19.

¹⁸⁴ Tamże s. 466.

¹⁸⁵ Tamże s. 466-467.

¹⁸⁶ Tamże s. 466 – 467.

Tabela 19.

*Postulowane cechy i zdolności sił zbrojnych
według Zbigniewa Brzezińskiego*

<p>Polskie SZ powinny:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bazować na zawodowych jednostkach, • być mobilne, • dysponować dużą siłą ognia, • posiadać rozbudowane miejskie środki oporu, • być przygotowane do walk w mieście, • wspierać grupy dywersyjne obrony terytorialnej.
<p>Ponadto SZ winny być zdolne do:</p> <ul style="list-style-type: none"> • samodzielnego, efektywnego oporu, • prowadzenia działań poza rejonem odpowiedzialności NATO, • budowy tzw. autonomicznej europejskiej siły militarnej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Z. Brzeziński: „*O Polsce, Europie i świecie 1988 – 2001*”

B) Bolesław Balcerowicz - kontekst pauzy strategicznej

Pauza strategiczna¹⁸⁷, której istnienie zakłada B. Balcerowicz, to czas względnej stabilności, trwały okres pokoju, którego przedział czasu ocenia na 10 – 15 lat. Jest to okres, zdaniem autora, unikalnej szansy, która pozwala na gruntowną przebudowę systemu obronnego państwa w tym i siły zbrojne. To wreszcie moment w dziejach świata, który zbiega się w czasie z końcem ery industrialnej i formowaniem się nowej cywilizacji - cywilizacji informacyjnej.

Nowa era cywilizacyjna niesie ze sobą przede wszystkim nowy światowy porządek. W przyszłości będzie on implikować szerokie spektrum zmian; nowe, nieznane do tej pory rodzaje wojen, konfliktów i kryzysów - inne, co do przyczyn, celów, środków oraz metod ich prowadzenia¹⁸⁸. Inne będą i reguły prowadzenia wojen, które najprawdopodobniej będą stawać się coraz bardziej ograniczone¹⁸⁹. W sferze militarnej nowy porządek sprawi, iż inna będzie rola sił zbrojnych, sposoby ich użycia, strategie, różne ich „kompozycje” czy wyposażenie¹⁹⁰.

Wyłanianie się społeczeństwa informacyjnego, już dziś zarysowuje pewne, prawdopodobne kierunki zmian w siłach zbrojnych. Zdaniem

¹⁸⁷ por. B. Balcerowicz, *Pokój i nie-pokój na progu XXI wieku*, s. 10-11.

¹⁸⁸ Tamże, s. 169.

¹⁸⁹ Tamże, s. 170.

¹⁹⁰ Tamże, s. 166.

B. Balcerowicza następuje wyraźne zacieranie się obrazu wojen „na wyniszczenie” i tym samym zmierzach clausewitzowskiego paradygmatu zwycięstwa przez zniszczenie. Wraz z końcem ery industrialnej dobiegają, w jego opinii, kresu wszelkie koncepcje dotyczące rozwoju armii masowych i strategii masowego zniszczenia, zaś do rangi zasady, już dziś, sprowadzają się tendencje minimalizacji strat własnych i ograniczania zniszczeń. Z kolei jeszcze silniejsza wydaje się być presja na unikanie ryzyka operacyjnego oraz nieangażowanie się w długotrwałe operacje.

W związku z tym strateg stawia tezę, iż strategii bezpieczeństwa, obronności w większym stopniu będą kłaść nacisk na zapobieganie konfliktom, niż aktywne w nich uczestniczenie. Przypuszcza, iż prawdopodobnie strategii wojskowe będą uwypuklały działania prewencyjne (uprzedzające), w których będą dominować strategii ofensywne. Przełożenie strategii na poziom sił zbrojnych sprawi z kolei, iż komponenty wojskowe będą musiały przybierać postać nielicznych, świetnie wyszkolonych zespołów, wyposażonych w sprzęt i uzbrojenie najnowszych technologii¹⁹¹.

Przyszłe pola bitew również będzie przeobrażać gwałtowny rozwój technologiczny. Kategorie czasu, przestrzeni, sił będą nabierać jakościowo nowego wymiaru – ocenia B. Balcerowicz¹⁹². Prawdopodobnie trwale wyłoni się nowe środowisko walki - sfera informacyjna - które prócz środowiska lądowego, powietrznego i morskiego w dobie przyszłych zmian wymagać będzie specjalnego potraktowania¹⁹³. *W każdym przyszłym konflikcie - twierdzi autor - coraz więcej miejsca zajmować będzie walka w sferze informacji.*¹⁹⁴ Kontestuje jednak, że rezultatu „wojny” informacyjnej nie można i nie należy absolutyzować oraz uzależniać tylko od jednego czynnika, w tym przypadku od informacji. „Wojny” ery informacyjnej, choć jakościowo odmienne od ery industrialnej, toczyć się będą również według wielu klasycznych reguł¹⁹⁵. Dlatego też w żadnym przypadku, nie można poprzestawać wyłącznie na

¹⁹¹ Tamże, s. 175.

¹⁹² Tamże, s. 172.

¹⁹³ Tamże, s. 171.

¹⁹⁴ Tamże, s. 172.

¹⁹⁵ Tamże, s. 173.

apologetyzowaniu najnowszej techniki wojskowej i pozostawać pod wpływem fascynacji wojen informacyjnych.

Autor zwraca również uwagę, iż cały proces transformacji nie przebiega liniowo. Następuje mieszanie się charakterystycznych cech sił zbrojnych oraz właściwości wojen, konfliktów, kryzysów konstytuujących okresy ery agrarnej, industrialnej i informacyjnej. *„Nie jest bowiem możliwe, aby cała ludzkość, wszystkie narody jednocześnie, wpisały się w cywilizację trzeciej a nawet drugiej fali”¹⁹⁶*, toteż nie będzie można dokładnie wskazać społeczeństw „czystej” postaci. Zjawisku temu towarzyszyć będzie tworzenie się różnic i upowszechnianie asymetrii, asymetrii zagrożeń, potencjałów, metod działania, form organizacyjnych, a nawet asymetrii w sposobie postrzegania i odbierania rzeczywistości.

Tak wielkie zróżnicowanie cywilizacyjne pozwala zakładać, iż spektrum przyszłych zagrożeń będzie pozostawać jeszcze bardziej różnorodne i szerokie, obfitujące w częste, gwałtowne i inne niż spodziewane zmiany, mające niekiedy wymiar globalny. W związku z tym inaczej, niż miało to miejsce w erze cywilizacji industrialnej, trzeba będzie przygotowywać i rozwijać także i siły zbrojne. Autor przyznaje, że *„jakkolwiek podstawową funkcją sił zbrojnych pozostaje walka, to trzeba je dziś rekonstruować, przygotowując nie tylko i nie tyle do walki (szczególnie walki w ogóle), co do zadań”¹⁹⁷* Zadań, które SZ realizować będą w trzech okresach funkcjonowania państwa: w stanie pokoju, kryzysu i wojny.

Jako główne niebezpieczeństwo dla stabilności porządku międzynarodowego oraz bezpieczeństwa RP autor uznaje zagrożenia kryzysowe. W żaden sposób nie lekceważy i nie ignoruje zagrożeń wojennych, lecz sytuuje je za zagrożeniami kryzysowymi ze względu na małe prawdopodobieństwo ich wystąpienia. W oparciu o to stanowisko kreśli cztery **scenariusze kryzysowe** w odniesieniu do Polski:

1. Operacja antyterrorystyczna wynikająca z zagrożenia z zewnątrz;

¹⁹⁶ Tamże, s. 174.

¹⁹⁷ Tamże, s. 219.

2. Międzynarodowa operacja zbrojna wywołana konfliktem międzypaństwowym z dala od terytorium RP;
3. Destabilizacja w pobliżu granic Polski;
4. Kryzys społeczno-militarny w Polsce;

trzy **scenariusze wojenne** będące konfliktami lokalnymi:

1. Agresja raketowo-lotnicza na terytorium RP;
2. Konflikt zbrojny z peryferyjną rolą RP;
3. Przygraniczny konflikt zbrojny;

oraz dwa **scenariusze wojny powszechnej**, w które uwikłana mogłaby być Polska:

1. Wojna powszechna z Polską w centrum działań wojennych;
2. Wojna, w której Polska byłaby uczestnikiem peryferyjnym ze względu na swoje położenie geograficzne.

Scenariusze kryzysowe

Scenariusz 1 - operacja antyterrorystyczna wynika z zagrożenia z zewnątrz

„Nasze obecne i przyszłe powiązania sojusznicze skutkować mogą wzrostem ryzyka zagrożenia terytorium Polski akcjami odwetowymi, z których najbardziej prawdopodobne są uderzenia o charakterze terrorystycznym”¹⁹⁸ – zauważa strateg. W tej sytuacji operacja antyterrorystyczna byłaby więc reakcją wynikłą z chęci nie dopuszczenia do zakłócenia funkcjonowania systemu państwa oraz uchronienia życia i zdrowia obywateli zagrożonych atakiem. W ramach tego scenariusza wydzielone SZ byłyby zaangażowane do wzmocnienia osłony granic oraz ochrony kluczowych obiektów znajdujących się na terenie państwa. Ponadto wydzielone komponenty powinny zostać użyte do niszczenia szeroko rozumianej „infrastruktury” terrorystycznej rozmieszczonej poza terytorium RP. Do misji tej angażowane byłyby jednostki specjalne, rozpoznawcze oraz desantowo - szturmowe¹⁹⁹.

¹⁹⁸ Tamże, s. 187.

¹⁹⁹ Tamże, s. 188-189.

Scenariusz 2 - międzynarodowa operacja zbrojna wywołana konfliktem między państwami z dala od terytorium RP

„Polska będzie w przyszłości współuczestniczyć w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych z dala od swoich granic”²⁰⁰ - przewiduje B. Balcerowicz, wnioskując na podstawie politycznej woli aktywnego kształtowania środowiska bezpieczeństwa międzynarodowego oraz utrwalania korzystnego wizerunku Polski, jako solidnego i aktywnego partnera w wypełnianiu zobowiązań międzynarodowych. Charakter tejże operacji przypominałby międzynarodową interwencję zbrojną z przeciwnikiem destabilizującym porządek międzynarodowy. Scenariusz wymagałby przygotowania odpowiedniego komponentu militarnego z wydzielonymi jednostkami lądowymi, powietrznymi i morskimi w sile dywizji. Kontyngent ten powinien posiadać zdolność do przetrwania na dużą odległość oraz zdolność do prowadzenia działań bojowych z dala poza granicami RP²⁰¹.

Scenariusz 3 - destabilizacja w pobliżu granic Polski

Scenariusz rozwoju tego typu wydarzeń zakłada istnienie kryzysogennych obszarów lokujących się w pobliżu granic Polski, które stać się mogą źródłem powstania kryzysu o zróżnicowanym charakterze i podłożu, w bliższym i nieco dalszym otoczeniu naszego kraju. Główne zadanie, jakie przypadłoby do realizacji SZ, sprowadzałoby się do osłony granicy państwowej. Operacja w pierwszej kolejności realizowana byłaby samodzielnie, a następnie przy wzmocnieniu sojuszniczym. W zaistniałej sytuacji jednostki wojskowe powinny zapobiegać prowokacji, przenikaniu grup dywersyjnych oraz penetracji terenu.

Scenariusz 4 - kryzys społeczno-militarny w Polsce

To kolejna możliwa do zaistnienia sytuacja kryzysowa, w której siły zbrojne powinny zachować zdolność do wsparcia sił porządkowych w czasie zamieszek oraz prowadzenia akcji ratowniczych. Szczególną ochroną powinna zostać objęta infrastruktura, której zniszczenie destabilizowałoby porządek

²⁰⁰ Tamże, s. 187.

²⁰¹ Tamże, s. 189-190.

społeczny i potęgowałoby chaos. Scenariusz ten zakłada także wzmocnienie osłony granic i terytorium państwa przed przenikaniem zbrojnych grup, penetracją obszaru oraz dywersją.

Scenariusze wojenne będące konfliktami lokalnymi

Scenariusz 5 - agresja raketowo-lotnicza na terytorium RP

Scenariuszowi temu autor przypisuje relatywnie wysoki stopień prawdopodobieństwa. W sytuacji takiej SZ musiałyby być zdolne do obrony przed uderzeniami powietrznymi przeciwnika, a także być w stanie do przeprowadzenia uderzeń odwetowych oraz operacji wymuszania pokoju. Scenariusz ten nadaje priorytet przede wszystkim obronie powietrznej, choć konieczne byłoby również wzmocnienie granic w wymiarze lądowym i morskim oraz wsparcie działań w likwidacji skutków ataku.

Scenariusz 6 - konflikt zbrojny z peryferyjną rolą RP

W ramach tego scenariusza część sił byłaby od razu zaangażowana w działania koalicyjne poza obszarem RP. Gros sił – siły główne – przygotowane byłyby do działań na miejscu. Strategia obrony polegałaby na przeprowadzeniu operacji osłonowo-obronnej mającej na celu powstrzymanie przed agresją lub penetracją terytorium oraz odrzucenie przeciwnika poza granice kraju. Szczególnie ważnym i jednocześnie wrażliwym elementem byłoby właściwe, pełne i synchronizowane przyjęcie wzmocnienia sojuszniczego. Ponadto należałoby wydzielić oraz przygotować komponenty do zadań wymuszania pokoju poza granicami państwa w ramach działań koalicyjnych.

Scenariusz 7 - Przygraniczny konflikt zbrojny

Zaistnienie tego scenariusza dla systemu obronnego i sił zbrojnych oznaczałoby konieczność przyjęcia sił sojusznicznych, spełnienie obowiązków państwa gospodarza oraz przeprowadzenie operacji obronno-zaczepnej według planów sojusznicznych. W końcowej fazie konfliktu SZ musiałyby przejść do działań wymuszania pokoju, które realizowane byłyby zarówno na naszym jak i sąsiednim terytorium. W omawianej sytuacji mogłoby mieć miejsce również

wcześniejsze zaangażowanie części sił zbrojnych poza obszarem kraju w okresie narastania kryzysu²⁰².

Scenariusze wojny powszechnej

Scenariusz 8-9 - wojna powszechna z Polską w centrum lub poza centrum działań.

W razie zaistnienia takich scenariuszy, choć prawdopodobieństwo ich spełnienia jest nieznaczące, oznaczałoby to dla sił zbrojnych przyjęcie następujących zadań: przyjęcie wzmocnienia sojuszniczego, wypełnienie obowiązków państwa-gospodarza, przeprowadzenie strategicznej operacji obronnej, a także rozpoczęcie działań poza granicami kraju w składzie koalicji.

Uwzględniając prawdopodobieństwo zaistnienia nakreślonych scenariuszy i jednocześnie pamiętając o tym, iż przez najbliższe dziesięć lat wciąż pozostawać będziemy państwem granicznym, odpowiedzialnym za zabezpieczenie strategicznie ważnego kierunku operacyjnego - zdaniem B. Balcerowicza - priorytetem systemu obronnego jest konieczność ubezpieczenia stanu pokoju tj. stanu strategicznej pauzy. Realizować to zadanie powinny siły ubezpieczenia, mające za zadanie ograniczania możliwości powstania zaskoczenia oraz redukcję jego skutków w przypadku ewentualnego wystąpienia. Gotowość tą pełniłyby **siły osłony** własnego terytorium, jak i **siły reagujące na kryzysy**, mniej lub bardziej oddalone od naszych granic. Siły osłony kraju operowałyby w przestrzeni lądowej, morskiej i powietrznej. Cechowałyby się wysoką manewrowością, elastycznością, zdolnością do szybkiego przemieszczania w obszarze kraju, a także zróżnicowaną skalą gotowości bojowej. Wspierane byłyby przez jednostki obrony terytorialnej. Funkcję sił reagujących na kryzysy, w tym kryzysy występujące z dala od kraju, pełniłyby jednostki szybkiego reagowania kryzysowego zdolne do długotrwałego operowania poza terytorium RP w składzie zgrupowań wielonarodowych (w ramach Sojuszu, jak i doraźnie stworzonej koalicji, poszerzonej o państwa z poza

²⁰² Tamże, s. 206.

Sojuszu).²⁰³ Komponenty te nieliczne, elastycznie zorganizowane, o wysokim stopniu gotowości bojowej, byłyby w pełni ukompletowane oraz uzawodowione, kompatybilne i interoperacyjne ze zgrupowaniami pozapaństwowymi oraz gotowe do operowania zarówno w operacjach wojennych, jak i też w operacjach innych niż wojna²⁰⁴.

Cała transformacja polskich sił zbrojnych – zaznacza autor - nie powinna odbiegać od ogólnych trendów i standardów Sojuszu oraz powinna być zgodna z ogólną filozofią rewolucji w sprawach wojskowych. Priorytetowo jednak powinien zostać potraktowany system obrony powietrznej (przeciwlotniczej i przeciwrakietowej), zaś cała kalkulacja sił winna uwzględniać wzmocnienie sojusznicze oraz możliwy czas jego reakcji.

Misje określone prawdopodobnymi scenariuszami kryzysowymi i wojennymi, zadania, zdolności oraz cechy charakterystyczne sił zbrojnych powinna scalać, systematyzować, porządkować i ukierunkowywać przyjęta, a następnie wdrożona, strategia obronna. Autor uważa, iż konkretna teoria strategiczna powinna czerpać z wielu teoretycznych systemów i modeli. Do zastosowania w przypadku RP nadają się zarówno elementy strategii obrony granic, strategii działań pośrednich, zaczepnego uderzenia czy strategii obrony powszechnej. Nie ma jednego modelu, wzorca stanowiącego złoty środek na każdy typ zagrożenia, rodzaj kryzysu czy wojny. Każde państwo musi wypracować własną strategię, adekwatną do swoich potrzeb, wartości, aspiracji, zasobów i warunków. W żadnym wypadku nie należy jej bezkrytycznie naśladować, czy wręcz pozwolić sobie ją narzucać. Jest to przede wszystkim wysiłek woli i intelektu, który niewiele kosztuje, a który każdy naród winien włożyć²⁰⁵.

W polityce zorientowanej obronnie – a takową zakładać można w przypadku Polski - osiągnięcie celów obronnych – zdaniem B. Balcerowicza - jest wręcz niemożliwe bez zastosowania **strategii odstraszania** (odstręczenia,

²⁰³ Tamże, s. 212.

²⁰⁴ Tamże, s. 212.

²⁰⁵ Tamże, s. 186.

zniechęcania²⁰⁶).²⁰⁷ Strategia zniechęcania sprawdzająca się przede wszystkim w okresie pokoju i kryzysu uwiarygodnia naród oraz eksponuje jego gotowość do stawiania oporu i obrony swoich wartości. W stanie pokoju pożądany efekt uzyskiwany jest poprzez posiadanie odpowiednich środków, wypracowanie odpowiedniej strategii ich użycia, uzyskanie odpowiedniego stanu przygotowań obronnych oraz determinacji obronnej społeczeństwa.²⁰⁸ W stanie kryzysu zachodzi potrzeba wzmocnienia efektu odstraszenia, poprzez eksponowanie środków demonstrujących determinację obronną oraz zastosowanie konkretnych środków obrony. Najbardziej uwierzytelniającym narzędziem zdolność odstraszenia są siły zbrojne. Organizacja ich powinna uwzględniać siły odwetu, na które złożą się siły powietrzne (jednostki lotnicze, rakiety strategiczne) oraz siły specjalne. Siły zasadnicze zapewniające stałą ochronę strategiczną i szybką reakcję pod postacią wojsk operacyjnych oraz masowe formacje terytorialne o charakterze obronnym. Uzupełnieniem strategii odstraszenia jest **strategia działań pośrednich**, która nie dąży do nawiązania bezpośredniej walki z przeciwnikiem, lecz szuka innych środków do zdemoralizowania przywództwa i osłabienia ducha walki. Jest koncepcją walki czasu pokoju, kryzysu i wojny. W duchu tej strategii leży dążność do narzucania przeciwnikowi własnych metod działania, własnej strategii i unikania narzucenia jej sobie przez przeciwnika. Koncepcja ta wykorzystywać może na szeroką skalę dywersję, czy wręcz terror, który zdaniem stratega również znalazł się w arsenale strategii²⁰⁹. W opinii B. Balcerowicza strategia obronna państwa zakładająca działanie tylko na własnym terytorium, bez możliwości dokonania uderzenia na terytorium przeciwnika, jest niewątpliwie niekompletna.²¹⁰ W myśl powyższego istnieje potrzeba włączania do strategii obronnej elementów **koncepcji uderzenia uprzedzającego**. Ponadto kraje średniej wielkości – a do takich autor zalicza

²⁰⁶ Określenia te autor odnosi do państw średniej wielkości, niedysponujących bronią jądrową, do których zalicza również i Polskę.

²⁰⁷ B. Balcerowicz, *Obronność państwa średniego*, s. 152.

²⁰⁸ Tamże, s. 151.

²⁰⁹ Autor ma tu na myśli działania bezwzględne, wymuszone koniecznością obrony suwerenności państwa czy wręcz jego biologicznego przetrwania. *Terroryzm* - pisze dalej - *jako środek odwetu wiązać należy z sytuacjami ekstremalnymi, w których zagrożone jest utrzymanie substancji państwa czy narodu, wręcz jego istnienia*. s. 154.

²¹⁰ Tamże, s. 168.

Polskę - muszą wręcz stosować elementy **strategii obrony powszechnej**²¹¹, doktryny zakładającej wykorzystanie różnorodnych form walki zbrojnej oraz form oporu niezbrojnego w obronie ojczyzny. W sferze walki obrona powszechna wykorzystuje szerokie spektrum środków, począwszy od klasycznych, regularnych obejmujących bitwy, boje operacje zaczepne, aż po nieregularne formy walki unikające bezpośrednich starć. Przykładem tego jest obrona miast, forma walki wikłająca przeciwnika w trudną, niewygodną, przeciągającą się batalię równoważąca niedobór własnych sił i środków. Strategia obrony powszechnej – jak podkreśla B. Balcerowicz - z właściwie przygotowanym i rozwiniętym systemem obronnym stosować może każde, co do wielkości państwo, zarówno w okresie pokoju, kryzysu, jak i wojny, jednak miernikiem dopuszczalnej skali jej powszechności pozostaje przede wszystkim wola narodu.

Podstawowe cechy i zdolności SZ przyszłości, według Bolesława Balcerowicza, jakie zostaną wykorzystane w rozważaniach szczegółowych przedstawiono w tabeli 20.

Tabela 20.

*Zdolności, zadania, cechy przyszłych sił zbrojnych
według Bolesława Balcerowicza*

SCENARIUSZE KRYZYSOWE	
1.	Operacja antyterrorystyczna wynikająca z zagrożenia z zewnątrz <ul style="list-style-type: none"> • wzmocnienie ostony granic oraz ochrony kluczowych obiektów znajdujących się na terenie państwa • niszczenie „infrastruktury” terrorystycznej rozmieszczonej poza terytorium RP • użycie jednostek specjalnych, rozpoznawczych oraz desantowo - szturmowych
2.	Międzynarodowa operacja zbrojna wywołana konfliktem międzypaństwowym z dala od terytorium RP <ul style="list-style-type: none"> • wydzielenie jednostek lądowych, powietrznych i morskich w sile dywizji • zdolność do przerzutu na dużą odległość • zdolność do prowadzenia działań bojowych z dala poza granicami RP
3.	Destabilizacja w pobliżu granic Polski <ul style="list-style-type: none"> • ostona granicy państwowej • przyjęcie wzmocnienia sojuszniczego • zapobieganie prowokacji, przenikaniu grup dywersyjnych oraz penetracji
4.	Kryzys społeczno-militarny w Polsce <ul style="list-style-type: none"> • wsparcie sił porządkowych w czasie zamieszek • prowadzenie akcji ratowniczych • ochrona kluczowej infrastruktury • wzmocnienie ostony granic • zapobieganie przenikaniu zbrojnych grup, penetracji obszaru oraz dywersji

²¹¹ Tamże, s. 175.

SCENARIUSZE WOJENNE	
5. Agresja raketowo-lotnicza na terytorium RP	<ul style="list-style-type: none"> • obrona przed uderzeniami powietrznymi przeciwnika • przeprowadzenie uderzeń odwetowych • wzmocnienie granic • realizacja operacji wymuszania pokoju • likwidacja skutków ataku
6. Konflikt zbrojny z peryferyjną rolą RP	<ul style="list-style-type: none"> • wcześniejsze zaangażowanie sił poza obszarem kraju • przyjęcie wzmocnienia sojuszniczego • przeprowadzenie operacji ostonowo – obronnej i odrzucenie przeciwnika poza terytorium RP wg uzgodnionych planów Sojuszu • wymuszanie pokoju poza granicami państwa w ramach działań koalicyjnych po zakończeniu konfliktu
7. Przygraniczny konflikt zbrojny	<ul style="list-style-type: none"> • przyjęcie sił sojuszniczych oraz spełnienie obowiązków państwa gospodarza • przeprowadzenie strategicznej operacji obronnej wg uzgodnionych planów Sojuszu • przejście do działań wymuszania pokoju
8. Wojna powszechna z Polską w centrum i poza centrum działań	<ul style="list-style-type: none"> • przyjęcie wzmocnienia sojuszniczego • wypełnienie obowiązków państwa-gospodarza • przeprowadzenie strategicznej operacji obronnej wg uzgodnionych planów Sojuszu • rozpoczęcie działań poza granicami kraju w składzie koalicji
Inne cechy SZ	
<ul style="list-style-type: none"> ○ siły zbrojne przygotowane nie tyle do walki, co do zadań ○ siły ostony własnego terytorium – manewrowe, elastyczne, zdolne do szybkiego przemieszczania w obszarze kraju, ze zróżnicowaną skalą gotowości bojowej ○ siły reagujące na kryzysy - jednostki szybkiego reagowania kryzysowego - nieliczne, elastycznie zorganizowane, o wysokim stopniu gotowości bojowej, w pełni uкомплектовane oraz uzawodowione, kompatybilne i interoperacyjne ze zgrupowaniami pozapaństwowymi, gotowe do użycia w operacjach wojennych i innych niż wojenne ○ tendencje: minimalizacji strat własnych i ograniczania zniszczeń; unikania ryzyka operacyjnego oraz nieangażowania się w długotrwałe operacje ○ „nowe” środowisko walki - sfera informacyjna ○ transformacja polskich sił zbrojnych nie powinna odbiegać od ogólnych trendów i standardów Sojuszu oraz powinna być zgodna z ogólną filozofią rewolucji w sprawach wojskowych 	
Możliwe strategie obrony	
<ul style="list-style-type: none"> ○ strategia odstraszenia uzupełniona strategią działań pośrednich ○ strategia obrony powszechnej ○ włączenie elementów koncepcji uderzenia uprzedzającego 	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie B. Balcerowicz „Pokój i nie-pokój na progu XXI wieku” oraz „Obronność państwa średniego”.

C) Steven Metz i Douglas Johnson II - aspekt asymetrii

S. Metz i D. Johnson II, autorzy materiału „*Asymmetry and U.S. Military Strategy: Definition, Background and Strategic Concepts*”²¹² podkreślają, iż najistotniejszą kwestią, której obecnie i zapewne w przyszłości siły zbrojne Stanów Zjednoczonych będą musiały skutecznie przeciwdziałać jest asymetria strategiczna. Amerykańska gospodarka, społeczeństwo, organizacje bezpieczeństwa narodowego oraz infrastruktura przez fakt wysokiego stopnia złożoności tworzą potencjalne pola rozłamów, które mogą stać się celem asymetrycznych ataków adwersarzy. Przez asymetrię strategiczną w sferze działań militarnych i bezpieczeństwa narodowego autorzy ci rozumieją „*działanie, organizowanie, myślenie odmienne od przeciwnika w celu maksymalizacji własnej przewagi, wykorzystania słabości przeciwnika, przejęcia inicjatywy, i zdobycia większej swobody działania*”²¹³.

Asymetria strategiczna zmierza więc do wykorzystania określonego rodzaju różnicy do zdobycia przewagi nad przeciwnikiem. Przybierać ona może charakter pozytywny jak i negatywny. **Pozytywna asymetria** rozwija istotną różnicę do zyskania przewagi nad przeciwnikiem. Strategia ta dąży do utrzymania konkretnej wyższości by następnie móc skutecznie ją wykorzystać. Amerykańska strategia militarna, na przykład, przywiązuje dużą wagę do wysokiego poziomu wyszkolenia, sprawnego przywództwa, zaawansowanej technologii by tymi środkami skutecznie móc oddziaływać na przeciwnika. **Negatywna asymetria** koncentruje się na tym, co może zrobić przeciwnik. Zastanawia się, jaką różnicę i w jaki sposób może użyć ją oponent by mógł wykorzystać naszą słabość. Innymi słowy jest to forma, która koncentruje się na zagrożeniach. Prócz powyższego podziału autorzy wyróżniają także inne formy asymetrii: asymetrię polityczno - strategiczną, militarno - strategiczną, operacyjną, asymetrię metod, technologii, woli, zorganizowania, perspektywy czasowej, asymetrię krótkotrwałą lub długotrwałą, zamierzoną lub przypadkową,

²¹² Materiał dostępny jest pod adresem: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ssi/asymetry.pdf>

²¹³ Tamże

skrytą czy też realizowaną łącznie z podejściami symetrycznymi, a także psychologiczną, fizyczną oraz możliwe ich kombinacje.

Asymetria polityczno-strategiczna jest użyciem niemilitarnych środków w celu zdobycia przewagi militarnej. **Asymetria militarno-strategiczna** jest zintegrowaną strategią militarną opartą raczej na asymetrii, niż używającą asymetrii jako dodatek do metod symetrycznych. **Asymetria metody** zakłada stosowanie innych koncepcji, doktryn operacyjnych czy taktycznych niż te, których spodziewać się może przeciwnik. Należą do ich między innymi formy: wojny partyzanckiej, walki na wyczerpanie i inne nielinearne koncepcje. **Asymetria woli** występuje wówczas, kiedy przeciwnik postrzega swoje egzystencjalne, czy też żywotne interesy za zagrożone, podczas gdy druga strona ich takimi nie widzi. Asymetria woli popycha przeciwnika do ponoszenia większych kosztów, akceptacji większego ryzyka i podejmowania działań, których mniej zdeterminowany przeciwnik mógłby się wystrzegać chociażby z powodów prawnych czy moralnych. **Asymetria organizacyjna** dotyczy innowacji organizacyjnych. Pozwala osiągać przewagę nad przeciwnikiem przyjmując odpowiednią formę zorganizowania. **Asymetria perspektywy czasowej** konceptualnie związana jest z asymetrią woli. Występuje wówczas, gdy jeden z przeciwników rozpoczyna wojnę, pragnąc by była widziana jako długotrwała, podczas gdy druga strona jest jedynie zainteresowana krótkotrwałą potyczką. **Asymetria przypadkowa** mówi o tym, iż w wielu sytuacjach rezultat stawał się dziełem przypadku niż konkretnego planu. Zwycięstwo odnoszono nie dlatego, że było ono poprzedzone analizą słabości przeciwnika i wyborem skutecznej metody walki, lecz dlatego że walczono w zrozumiały i biegły dla siebie sposób. Strategiczna asymetria może być także **skryta** lub **zintegrowana** z innymi **symetrycznymi technikami**. Autorzy przyznają jednak, iż zasadniczo tylko zdesperowani antagoniści w czasie konfliktu będą uciekać się do stosowania metodach asymetrycznych. Zazwyczaj będziemy mieli do czynienia z integrowaniem metod asymetrycznych i symetrycznych. **Asymetria materialna** jest ściśle powiązana z asymetrią **psychologiczną**. Często to właśnie

przewaga asymetrii materialnej generuje tańszą, lecz trudniejszą do utrzymania psychologiczną przewagę.

We wszystkich jednak przytoczonych przypadkach, bez względu na stosowane kryteria podziału **kluczową kwestią pozostaje wykorzystanie istniejących różnic**. Dlatego też, by w najlepszy sposób sprostać wyzwaniom asymetrycznym zdaniem S. Metz i D. Johnson II amerykańskie siły zbrojne powinny rozwinąć pięć strategicznych koncepcji. Są to:

- maksymalna adaptacyjność i elastyczność,
- skupiony wywiad,
- minimalna wrażliwość,
- pełno-wymiarowa precyzja,
- zintegrowane bezpieczeństwo narodowe.

Autorzy zauważają, iż tylko siły zbrojne, które staną się w przyszłości **maksymalnie elastyczne oraz najszybciej adaptować** będą się do zmiennych okoliczności są w stanie błyskawicznie przeciwdziałać pojawiającym się zagrożeniom asymetrycznym. Osiągnięcie tych zdolności upatrują poprzez rozwijanie zarówno umiejętności koncepcyjnych jak i organizacyjnych. W wymiarze organizacyjnym autorzy postulują wdrażanie i upowszechnianie modułowości, która mogłaby stać się cechą charakterystyczną wszelkich struktur wojskowych oraz używanych przez wojsko systemów. Maksymalizowanie adaptacyjności i elastyczności SZ powinno postępować – w ich ocenie - również w trakcie procesu budowania ściśle zadaniowych organizacji, który powinien stać się szybki, ciągły a przede wszystkim otwarty na eksperymentowanie. Dochodzenie przez SZ do założonego poziomu rozwoju powinno również następować w wyniku utrwalania trwałych powiązań między agencyjnych i międzynarodowych. Ponadto przyjęcie przez komponenty przyszłych sił zbrojnych pewnych właściwości sieci umożliwiłoby przeciwdziałanie połączonym w sieć przeciwnikom. Autorzy S. Metz i D. Johnson II są również przekonani, że utworzenie czegoś w rodzaju centrum studiów przyszłych zagrożeń, ściśle powiązanego z różnymi organizacjami oraz siłami zbrojnymi,

dość niezależnego i przepojonego kreatywnością i nowatorskim myśleniem w znacznym stopniu przyspieszałoby proces transformacji.

S. Metz i D. Johnson II są zdania, iż nowoczesny **systemy wywiadowczy** powinien integrować całą społeczność wywiadowczą łamiąc tym samym podziały i uprzedzenia pomiędzy różnymi instytucjami. Ponadto winien w większym zakresie angażować wywiad osobowy, w większym stopniu wykorzystywać powszechnie dostępne informacje oraz do pewnych typów zadań szerzej włączać nanotechnologię i robotykę.

Z kolei **minimalizowanie podatności** w swej istocie powinno zmierzać do uniknięcia zależności od jednej koncepcji operacyjnej, metody działania czy systemu. Na przykład całkowite uzależnienie się sił zbrojnych od informacji, w przypadku asymetrycznych ataków skierowanych na systemy informacyjne, mogłoby doprowadzić nawet do rozstrzygnięcia walki na korzyść przeciwnika. Minimalizowanie własnej wrażliwości mogłoby następować również poprzez szersze zastosowanie robotyki oraz broni nieśmiercionośnych. Niezbędnym zabiegiem okazuje się także zwiększenie mobilności wojsk. Dzięki lekkim jednostkom oraz systemom zdolnym do szybkiego przerzutu SZ uzyskiwałyby zdolność do projekcji siły w wymiarze globalnym. Innym sposobem minimalizującym podatność własnych wojsk mogłoby być utworzenie, tzw. „obszarów rekonfiguracji” i zastąpienie nimi tradycyjnych baz stacjonarnych. Obszary rekonfiguracji mogłyby być ulokowane w oddalonych obszarach, tych państw, które zgodzą się je prowadzić i wyposażyć w lądowisko. Wszystkie pozostałe rzeczy potrzebne do przygotowania żołnierzy i sprzętu do walki mogłyby być mobilne, koncentrowane na krótko przed przylotem konwoju i rozpraszane zaraz po odlocie.

Natomiast na **pełnowymiarową precyzję** składa się fizyczny oraz psychologiczny komponent. **Fizyczna precyzja** to zdolność do rażenia celów z większą dokładnością z dużych odległości z dokładnie pożądanym skutkiem. Wywodzi się ona z usprawnienia wywiadu, systemów celowniczych i rozwoju nowych technologii broni. **Psychologiczna precyzja** to zdolność do kształtowania woli, świadomości przeciwnika jak, i pozostałych obserwatorów

niebiorących udziału w operacji. Zdaniem autorów - ogromny obszar analizy psychologicznej, szczególnie dotyczący lęku oraz strachu, nie jest właściwie zagospodarowany i włączony do procesu planowania militarnego. Tworzenie strachu, niepokoju w trakcie walki powinno – ich zdaniem - stać się stałym elementem uderzenia militarnego. W związku z tym postulują konieczność podjęcia przez siły zbrojne odpowiednich kroków zmierzających do zapewnienia sobie psychologicznej biegłości. Zdolność tą, będzie można osiągnąć poprzez prowadzenie studiów psychologicznych oraz odpowiednie wykorzystywanie technologii informacyjnych, które pozwolą wojsku utworzyć bazy danych niezbędne w czasie planowania operacji.

Jednym z głównych zadań w najbliższej przyszłości pozostaje kontynuacja **scalenia sił zbrojnych z agencjami i organizacjami zaangażowanymi w obronę narodową**. Pełna ich integracja pozwoli utworzyć Stanom Zjednoczonym sprawnie funkcjonujący system bezpieczeństwa narodowego. Ponadto autorzy wnoszą, iż podstawą budowy kompleksowej strategii – strategii bezpieczeństwa narodowego - powinna stać się pozytywna asymetria, która właściwie rozwijana pozwoli górować nad adwersarzami.

Wdrożenie przedstawionych powyżej koncepcji strategicznych – zdaniem S. Metza i D. Johnsona II – pozwoli siłom zbrojnym stać się instrumentem bardziej elastycznym, strategicznie zwinnym, zdolnym do szybkiej adaptacji i reakcji oraz umożliwi mu skuteczne minimalizowanie własnych słabości i przeciwdziałanie negatywnym formom asymetrii.

Podstawowe cechy i zdolności SZ przyszłości, według S. Metza i D. Johnsona II, jakie zostaną wykorzystane w rozważaniach szczegółowych przedstawiono w tabeli 21.

Tabela 21.

Cechy sił zbrojnych według S. Metza i D. Johnsona II

<p>SZ powinny być zdolne do:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dopasowywania własnych mocnych stron do słabości przeciwnika, • przeciwdziałania negatywnej asymetrii oraz wykorzystywania asymetrii pozytywnej.
<p>Ponadto winna je cechować:</p> <ul style="list-style-type: none"> • maksymalna adaptacyjność i elastyczność <ul style="list-style-type: none"> o rozwijanie zdolności koncepcyjnych i organizacyjnych o modułowość (systemów i oddziałów) o budowanie ściśle zadaniowych organizacji o proces tworzenia SZ powinien stać się szybki, ciągły oraz otwarty na eksperymentowanie o rozwijanie trwałych powiązań między agencyjnymi i międzynarodowymi o przyjęcie przez komponenty przyszłych sił zbrojnych właściwości sieci o utworzenie centrum studiów przyszłych zagrożeń
<ul style="list-style-type: none"> • skupiony wywiad <ul style="list-style-type: none"> o integrowanie całej społeczności wywiadowczej o wykorzystywanie powszechnie dostępnych informacji o szersze włączenie nanotechnologii i robotyki
<ul style="list-style-type: none"> • minimalna wrażliwość <ul style="list-style-type: none"> o uniknięcie zależności od jednej koncepcji operacyjnej, metody działania czy systemu o stosowanie kombinacji uderzeń o dalekim zasięgu, operacji specjalnych, obrony raketowej, skoncentrowanej logistyki, strategicznego podstępu, zabezpieczenia informacyjnego, antyterroryzmu, szersze zastosowanie robotyki oraz broni nieśmiercionośnych, osiągnięcie dominacji w powietrzu o zwiększenie mobilności wojsk o utworzenie, tzw. „obszarów rekonfiguracji”
<ul style="list-style-type: none"> • pełnowymiarowa precyzja <ul style="list-style-type: none"> o zdolność do rażenia celów z większą dokładnością z dużych odległości z dokładnym pożądanym skutkiem o usprawnienie wywiadu, systemów celowniczych oraz rozwój nowych technologii broni o zdolność do kształtowania woli, świadomości przeciwnika, jak i pozostałych obserwatorów nie biorących udziału w operacji o zapewnienie psychologicznej biegłości
<ul style="list-style-type: none"> • zintegrowane bezpieczeństwo narodowe <ul style="list-style-type: none"> o scalenia sił zbrojnych z agencjami i organizacjami zaangażowanymi w obronę narodową

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „*Asymmetry and U.S. Military Strategy: Definition, Background and Strategic Concepts*”.

D) John Arquilla i David Ronfeldt - koncepcja „BattleSwarm”²¹⁴

Zmiany zachodzące we współczesnym świecie, w głównej mierze informatyzacja i globalizacja, czynią nieskutecznymi i niewydolnymi ociężałe, tradycyjnie zhierarchizowane organizacje – uważają J. Arquilla i D. Ronfeldt. Masowość, tak charakterystyczna dla cywilizacji drugiej fali, staje się obecnie reliktem przeszłości zmuszając jednocześnie do poszukiwania nowych form

²¹⁴J. Arquilla i D. Ronfeldt, *Swarming and The Future of Conflict*, RAND 2000. Materiał dostępny jest pod adresem: <http://www.rand.org/publications/DB/DB311/DB311.pdf>

organizacyjnych i innych sposobów działania. Wyzwaniom tym muszą sprostać wszelkie przyszłe organizacje, w tym również i siły zbrojne. Dlatego też tendencja ta, w głównej mierze posłużyła wspomnianym autorom do opracowania tzw. „Battle Swarmu” nowoczesnej koncepcji walki odpowiadającej realiom ery informacyjnej.

„BattleSwarm” jest nowatorską, teoretyczną koncepcją walki zrywającą z geometrycznością i linearnością wojsk oraz stosującą tzw. „swarming”, jako sposób prowadzenia walki. Strategia ta polega na systematycznych, pulsacyjnych i jednoczesnych uderzeniach ze wszystkich kierunków przez rozproszone, połączone w sieć jednostki. Istota „swarmingu” polega zatem na „ciągłym pulsowaniu” zarówno siły, jak i ognia. Oznacza to, że bezpiecznie odseparowane jednostki zadaniowe systematycznie ze wszystkich kierunków koncentrują siłę i ogień na wyselekcjonowane cele, a następnie gwałtownie rozpraszając się minimalizują przeciwdziałanie przeciwnika, zachowując tym samym gotowość do ponownego uderzenia. Ostatecznym celem „swarmingu” nie jest fizyczne zniszczenie przeciwnika, lecz przede wszystkim rozbicie jego jedności i spójności.

Strategia ta, by mogła być skuteczną koncepcją walki musi jednak spełnić kilka podstawowych warunków. Przede wszystkim wymaga ustalenia pewnych zasad i reguł opisujących, w jaki sposób połączone w sieć siły powinny działać i jak się zachowywać. Zgodnie z tymi zasadami, uderzenia winny pochodzić z wielorakich kierunków. Realizować powinna je duża ilość manewrowych jednostek ściśle powiązanych ze sobą siecią. Sieć zapewniać im będzie natychmiastową komunikację oraz koordynację działań w dowolnej przestrzeni i czasie. Oddziały „swarmu” rozrzucone na całym obszarze walki, operujące w wymiarze lądowym, powietrznym i morskim, powinny kłaść szczególny nacisk na koordynację przy wzajemnym scalaniu się w połączone grupy zadaniowe. Zakłada się, że jednostki „swarmu” prócz pełnienia funkcji ofensywnej, zintegrowane w ramach informacyjnego systemu rozpoznania, dowodzenia i kontroli (C4I), posiadałyby możliwość tworzenia „całościowego informacyjnego obrazu pola walki”, i w ten sposób uzyskiwałyby „strategiczny”

pogląd na całe spektrum konfliktu. Jednak ciągły dopływ bieżącej informacji do walczących oddziałów wymaga wdrożenia odpowiednich systemów zarządzania informacją. Systemy te powinny zapewnić ciągły, swobodny przepływ oraz wymianę aktualnej informacji, a także winny stać się odporne na szereg sposobów zakłócania, poczynając od klasycznego elektronicznego a kończąc na złożonych formach ataku sieciowego. Ideę „swarmingu” powinny cechować nie tylko zaawansowane technologicznie formy komunikacji, lecz istniejące obecnie, a także nowo rozwijane rozwiązania techniczne w szczególności - bezzałogowe pojazdy czy broń precyzyjnego rażenia.

Doktryna ta wymaga także radykalnych zmian w bieżącej organizacji wojskowej. Podstawowa zasada kierowania rozproszonymi oddziałami, jaką przyjmuje ta teoria polega na centralizacji strategicznej kontroli przy niekontrolowanym taktycznym dowodzeniu. Kwestia struktury organizacyjnej to kolejna nowość w dotychczasowych rozwiązaniach. „Swarming”, choć pozornie pozbawiony wyraźnej struktury organizacyjnej, w rzeczywistości pozostaje celowo ustrukturyzowaną hybrydą, która czyni siły zbrojne niewidocznymi i wszechobecnymi dla przeciwnika. Rozproszone oddziały i nielinearna przestrzeń bitwy wymaga rozwoju nowego paradygmatu zabezpieczenia logistycznego. Obecny zorientowany na prowadzenie operacji masowych powinien ustąpić miejsca nowym formom i sposobom dystrybucji. Nowy system zabezpieczenia logistycznego charakteryzować się będzie przede wszystkim mniejszym zużyciem zasobów, niskimi kosztami utrzymania, małą podatnością i wrażliwością na zniszczenie.

Autorzy koncepcji przewidują, iż małe zespoły wojskowe - „pods” - operować będą w większych formacjach - „clusters”. Postulują by „pods” wyposażone były w lekkie pojazdy uderzeniowe, zaś wielkością zbliżone byłyby do plutonu i liczyły od 40-45 żołnierzy. Trzy „pods” składałyby się na „cluster”. Jeden „luster” stanowiłby 1/6 dzisiejszego batalionu (liczącego około 750 - 900 żołnierzy). Ze względu na wypełnianie wielorakich funkcji struktury wojskowe winny być homogeniczne jak i heterogeniczne. „Pods” mogłyby zatem łączyć cechy kilku rodzajów wojsk (np. piechoty, artylerii i lotnictwa). Zdaniem

autorów jednostki te odznaczać się będą wysoką skutecznością w walce. „Cluaster” – jak oceniają - będzie w stanie rozbić batalion, zaś połączenie ich dziesięciu, umożliwi pokonanie dywizji przeciwnika.

Niewątpliwą zaletą „swarmingu” jest możliwość użycia go w szerokim spektrum przyszłych konfliktów, począwszy od niskiej do wysokiej intensywności, czy od typowo cywilnych do typowo wojskowych operacji. Prawdopodobnie koncepcja ta przede wszystkim sprawdzać się będzie w konfliktach o niskiej intensywności, a także w operacjach utrzymania czy umacniania pokoju. Prowadzenie tego typu działań może odbywać się na każdym terytorium oraz w każdych warunkach klimatycznych i atmosferycznych. Idea ta „dopasowana” jest do każdego „rozmiaru” przeciwnika. Przedmiotem jej konfrontacji może być zarówno duża armia lądowa, jak i niekonwencjonalne luźno rozrzucone siły. Jej wyraźnym atutem jest zdolność do toczenia walki zarówno w sposób regularny, jak i nieregularny np. przeciwko nieuchwytnemu przeciwnikowi. W ograniczony, lecz podobny sposób ideę tę stosują terroryści, kryminaliści czy grupy fanatyków, którym zapewnia ona szybką współpracę, koordynację działań, a przede wszystkim wysoką skuteczność i własne bezpieczeństwo.

Doktryna ta ze względu na swój charakter, prócz zastosowania czysto militarnego, może być wykorzystywana w sferze niemilitarnej. „Swarming” jest nie tylko strategią polegającą na stosowaniu przemocy, lecz może też być sposobem używanym przez nie-militarnych graczy w celach pokojowych. Siecią powiązane mogą być wszelkie służby, jednostki, agencje humanitarne czy organizacje pozarządowe. Strategia ta wykorzystywana przez wielu różnych aktorów może stać się skutecznym narzędziem umożliwiającym nawet przekształcenie obecnego porządku w świecie.

J. Arquilla i D. Ronfeldt podkreślają jednak, iż w obecnych warunkach, ze względu na zbyt jeszcze niski poziom rozwoju nowoczesnych technologii oraz stopień ich wdrożenia, koncepcja ta nie może być w pełni realizowana.

Podstawowe cechy SZ według koncepcji swarmingu, jakie zostaną wykorzystane w rozważaniach szczegółowych przedstawiono w tabeli 22.

Tabela 22.

Podstawowe cechy sił zbrojnych według koncepcji swarmingu

- wiele małych, rozproszonych, połączonych w sieć jednostek manewrowych,
- rozrzucone na całym obszarze walki (w wymiarze lądowym, powietrznym i morskim),
- wyposażone w bezałogowe pojazdy, broń precyzyjnego rażenia oraz zaawansowane technologicznie formy komunikacji,
- jednostki homogeniczne i heterogeniczne,
- niewidoczne i wszechobecne – brak wyraźnej linii frontu,
- brak jasno określonej struktury,
- zintegrowane rozpoznanie, dowodzenie i kontrola, C4I (Command, Control, Communications, Computers and Inteligence),
- sposób walki polegający na skoordynowanym, nieprzerwanie pulsującym sposobie uderzenia siły i ognia ze wszystkich kierunków,
- atak ukierunkowany na rozbicie spójności przeciwnika,
- zdolność walki w kontakcie i w dystansie,
- decentralizacja władzy - centralizacja strategicznej kontroli przy niekontrolowanym taktycznym dowodzeniu,
- nowy paradygmat zabezpieczenia logistycznego.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „*Swarming and The Future of Conflict*”, RAND 2000.

E) Peter Faber - aspekt rewolucji w dziedzinie wojskowości

Peter Faber²¹⁵ odnosi się w swoich opracowaniach do aspektu wpływu rewolucji w dziedzinie wojskowości – RMA) na rozwój sił zbrojnych. Stwierdza, że dotychczasowe podejście do tej problematyki odnosiło się raczej do ewolucyjnej zmiany potencjału obronnego. Odnosi się ponadto do „transatlantyckich ograniczeń” działań prowadzonych przez NATO, wiążących się ściśle z cechami i zdolnościami sił zbrojnych. Dotyczą one ośmiu luk, obejmujących: wydatki na obronność, zdolności wojskowe na bazie dostępnej techniki, zaawansowanie prac badawczo – rozwojowych i konstrukcyjno – doświadczalnych, ambicje polityczne kontra wojskowe, interoperacyjność, konsensus strategiczny, preferowane rozstrzygnięcia²¹⁶. Stąd istotna rola w uzyskiwaniu przez NATO nowych jakości w dziedzinie wyposażenia i uzbrojenia. Najszybciej będzie to dotyczyło Sił Odpowiedzi NATO (NRF),

²¹⁵ Peter Faber - absolwent Akademii Marynarki Wojennej USA, Wyższej Szkoły Sztabowej Dowództwa SP USA oraz Wyższej Szkoły Sztabowej Eskadr SP USA. W ramach dotychczasowej służby był min. wykładowcą historii sił powietrznych w Akademii Sił Powietrznych USA oraz dziekanem dwóch wydziałów tej uczelni: najpierw Badań i Rozwoju, a następnie Historii Amerykańskich SP. Po okresie pracy w sztabie Sił Powietrznych USA, od 2002 roku jest pracownikiem naukowym Akademii Obrony NATO w Rzymie. W ramach obecnej działalności opublikował następujące opracowania: „*Cztery pytania i odpowiedzi dotyczące walki asymetrycznej*” („*Four Questions and Answers on Asymmetric Warfare*”) oraz „*NATO w zwalczaniu terroryzmu – dzisiaj i jutro*” („*NATO in Countering Terrorism – Today and Tomorrow*”).

²¹⁶ P. Faber, *Rewolucja w dziedzinie wojskowości. Proponowany zarys programu szkolenia*, „Zeszyty Naukowe AON” 2003, nr 4, s.100.

stanowiących pierwszy efekt procesu transformacji sojuszu. Należy wspomnieć również o tworzeniu w Polsce jednej z komórek podległych naczelnemu dowódcy Sił Sojuszniczych NATO ds. transformacji: Połączonego Centrum Szkoleniowego (JFTC) w Bydgoszczy.

Peter Faber uważa, że ważną kwestią przy rozważaniu cech i zdolności przyszłych sił zbrojnych jest zrozumienie kontekstu historycznego stanowiącego podwalinę amerykańskiej RMA. Okres od lat 70. do 90. stworzył klimat sprzyjający zasadniczym zmianom. Zwolennicy RMA nie chcieli, na przykład, tylko „zelektryzowania konnej kawalerii”, ani też „majstrowania” na krawędziach wojskowego *status quo*. Zamiast tego chcieli odejścia od naruszania paradygmatu, jeśli nawet był on „bezkompromisowy”. W opinii reformatorów RMA, uzbrojenie, które dziś posiadamy w skali masowej jest „największym wrogiem” uzbrojenia, jakie będzie nam potrzebne w przyszłości. Tak więc wzajemne oddziaływanie historycznego kontekstu z wewnętrznym rozwojem reformy oraz doświadczeniami zdobytymi przez nowoczesne państwa Zachodu w operacjach wojskowych lat 90-tych utworzyło zbiór założeń dla współczesnej RMA, według których RMA nie są procesem skończonym. „Rewolucje” charakteryzują się zasadniczym odejściem od dotychczasowych sposobów wykorzystywania sił zbrojnych i ich potencjałów – i w tym sensie są symbolem znaczącego postępu w zakresie zdolności wojskowych. Te radykalne i ciągłe udoskonalenia wymagają zmian mentalnych, technologicznych i organizacyjnych. Jeżeli okres przeobrażeń, zawiera tylko jeden lub dwa z tych elementów, zamiast wszystkich trzech, przekształcających się w tym samym czasie, to nie jest to RMA²¹⁷.

Według Petera Fabera kierownictwo wojskowe powinno pamiętać, że RMA mogą całkowicie lub częściowo w miarę upływu czasu przechodzić w kolejne fazy. Podstawowa zmiana może odnosić się do pewnych fragmentów. Na przykład w przypadku *blitzkrieg'u* niemieckie zachowanie było analogiczne do stawiających wszystko na jedną kartę kapitalistów. Liczba dywizji pancernych rozwiniętych w latach 30-tych była stosunkowo niewielka.

²¹⁷ Tamże, s. 105.

w porównaniu z resztą konnego Wehrmachtu, niemniej jednak, dywizje te reprezentowały prawdziwą RMA w nowoczesnej wojnie. Peter Faber twierdzi, że RMA nie jest zlepkiem planów operacyjnych lub nieznacznie ulepszonych technologii, ale „organiczną jednością”. Jest sieciowym, ściśle współdziałającym wewnątrznie systemem, który rodzi bezprecedensowe zdolności odnoszące się do „widzieć, działać oraz mówić.” Siła RMA skupia się na rozwijaniu i odkrywaniu zdolności oraz niekoniecznie na kumulowaniu sił lub materiałów. Twierdzi ponadto, że najlepszą strategią bezpieczeństwa jest strategia „pustego kosza”, która unika uzależnienia od wszelkich scenariuszy, będących strategiami nakazanymi lub składnikami większych całości. Strategia „pustego kosza” akcentuje formy i procedury. Na przykład podejście do cyklu decyzyjnego jest procesocentryczne. P. Faber ocenia ponadto, że w tradycyjnych konfliktach wojowniczy musieli kształtować walkę, by dopasować ją do dostępnego uzbrojenia. W konfliktach ukierunkowanych przez RMA, posłużą się „bronią”, która będzie kształtować walkę, wtedy „powiążą” atuty broni i metod walki w jedną całość dla uzyskania pożądanego rezultatu. Intelktualne założenia aktualnych RMA są rozległe i różnorodne. Zawierają one przeważnie amerykańskie teorie, strategie lub plany operacyjne. Godną odnotowania rzeczą jest absolutne zróżnicowanie nastawionych na RMA hipotez budowanych na przestrzeni ostatnich piętnastu lat, i to, że ostatnio rozwinięte strategie i plany działania jakby uzyskały konsensus. Według ostatnio budowanych hipotez zamiarem powiązanej z RMA przemocy nie jest urzeczywistnienie politycznych celów pośrednio, poprzez „gromadzenie” sprzeciwu, a potem zmaganie się z różnymi przeciwnikami „twardą” siłą. W zamian należy bezpośrednio uderzyć w celu załamania zdolności oporu, tzn. na najwyższym, możliwym poziomie. Ma to dotyczyć procesu decyzyjnego, potencjału polityczno-ekonomiczno-wojskowego oraz źródła narodowej lub organizacyjnej siły. W skrócie: należy skupić się na umiejętnym wykorzystaniu posiadanej wiedzy i manipulowaniu nią, zamiast uciekać się do stosowania tradycyjnych metod (wzmacniać siły, nadzorować terytorium itd.). Ponadto, należy odrzucać strategię liniową lub strategię następujących po sobie operacji prowadzonych przez

pojedyncze rodzaje sił zbrojnych lub ich komponenty. Trzeba raczej przewidywać duże rozproszenie obrońców, w wymiarze operacji równoległych, „skrojonych” na miarę zintegrowanych modułów sił. Te wrażliwe na wymiar czasowy operacje, pozwalają na: użycie siły rozstrzygającej nie zaś miażdżącej; na „zdemontowanie” przeciwnika nie zaś jego starcie z powierzchni ziemi; wreszcie, umożliwiają przestrzeganie trzech zasad opartych na RMA konfliktu: 1) wiedzieć więcej niż twój nieprzyjaciel, 2) ubiec go 3) unikać starć, kiedy ryzyko jest zbyt wysokie.

Według Petera Fabera organizacyjne podstawy i założenia RMA są dość czytelne. Wszelkie zdolności w zakresie bezpieczeństwa, powinny zostać połączone, tworząc system. Wewnątrz tego systemu poszczególne organizacje (podsystemy) powinny być sterowane raczej „poziomo” niż „pionowo”. Innymi słowy, organizacje te powinny być płaskie, tak bardzo jak to możliwe. Ich rozbudowana struktura powinna być jak najbardziej pozioma. Przywódcy, którzy kierują tymi organizacjami, powinni działać raczej zespołowo niż indywidualnie, tzn. powinni zachowywać scentralizowane dowodzenie, ale stosować w praktyce zdecentralizowane wykonanie. Powinni oni kierować siłami specjalnymi typu: „włącz się i działaj”, które są połączone, modułowe, wysoce mobilne, szybko rozmieszczające się, śmiercionośne, o globalnym zasięgu. W świecie RMA problemy muszą być rozwiązywane u źródła. Siły zbrojne muszą być zdolne do działania we wszystkich obszarach, niezależnie od tego, gdzie się znajdują. Ponadto siły zadaniowe, jak wszystkie skoncentrowane w RMA organizacje, muszą posiadać nowatorskie, pozbawione ryzyka, profesjonalne programy. Muszą mieć wykluczające ryzyko miejscowe systemy, tzn. intelektualny kapitał jest dla nich koniecznym, strategicznym atutem. Dlatego wojownicy RMA muszą być wspierani nowoczesnymi, edukacyjnymi programami i treningami, strukturami logistycznymi, progresywnym zdobywaniem umiejętności, włączając w to prototypowe, nowoczesne prace badawczo-rozwojowe i konstrukcyjno-doświadczałne. Technologiczne wymiary aktualnej RMA są dobrze znane niemal wszystkim. Technologia obniżonej wykrywalności i broń precyzyjna urealniły obecną RMA w operacji Pustynna Burza. Ostatnio skupiono się z kolei na

ustanawianiu „dominacji informacyjnej” przez łączenie całkowicie różnych, jednakże powiązanych ze sobą strumieni informacji. „Pionowo” i „poziomo” połączone sieci informacyjne ułatwią natychmiastową wymianę danych i współpracę na całym świecie, prowadząc do osiągnięcia czasu uniwersalnego. Dziesięciominutowy „łańcuch zabijania” (czas potrzebny do wykrycia, a później do unieszkodliwienia celu) stanie się rzeczywistością, przynajmniej dla wojskowości Stanów Zjednoczonych. Pomimo, że kierowanie informacją zajmuje aktualnie czołowe miejsce, to istnieją inne technologie, które coraz częściej będą doprecyzowywać dzisiejszą RMA. Obejmują one broń śmiercionośną i obozwardniającą, zaawansowaną technologicznie amunicję, broń laserową i broń bezpośredniego oddziaływania energetycznego, obronę przeciwrakietową TDW, sieciowe systemy załogowe i bezzałogowe, systemy zdolne do wykrycia, rozpoznania, śledzenia i zniszczenia celów powierzchniowych, systemy zdolne do „opisywania” obiektów podziemnych, rewolucyjne biotechnologie i nowe formy poznania komputerowego, włączając w to narzędzia identyfikacji.

Ponadto P. Faber proponuje dla przyszłych sił zbrojnych strategię walki kombinacyjnej (Combination Warfare) mającej stanowić odpowiedź na zwiększające się zagrożenie terrorystyczne. Ma ona objąć ponadwojskowe formy walki (Above-Military Forms of War), formy wojskowe (Military Forms of War) oraz niewojskowe (Non-Military Forms of War)²¹⁸.

Poglądy P. Fabera w przedmiocie podejścia do cech i zdolności przyszłych sił zbrojnych są w pewnym stopniu zbieżne. Dotyczy to zwłaszcza pojęć „wojny nieograniczonej” oraz „walki kombinacyjnej” stanowiących o wymiarze wykraczającym poza zadania realizowane dotychczas przez wojsko.

²¹⁸P. Faber, NATO in countering terrorism – today and tomorrow, [w:] Terrorism and counter-terrorism. J. Sipila i E. Mikkola *Impact on Defence and other Security System*,. Helsinki 2004.

F) Edmund Giambastiani - aspekt transformacji sił zbrojnych

Kolejnym specjalistą odnoszącym się do problematyki cech i zdolności przyszłych sił zbrojnych jest admirał Edmund Giambastiani, naczelny dowódca Sił Sojuszniczych NATO ds. transformacji (ACT). W trakcie pobytu w Akademii Obrony Narodowej stwierdził, że: „przed 10. laty, transformacja była nazywana „Rewolucją w sprawach wojskowych (RMA)”. Być może słowo transformacja jest dzisiaj nadużywane, ale nie jest ważne, czy zjawisko jest nazywane innowacją (Innovation), zmianą (Change) transformacją (Transformation) lub też ewolucją w sprawach wojskowych (Evolution in Military Affairs) względnie rewolucją w sprawach wojskowych (Revolution in Military Affairs). Ważnym elementem, jaki należy z nich wszystkich wydobyć jest to, że mamy do czynienia z długoterminowym procesem, który nie ma on ani początku, ani końca. Myślę, że w języku angielskim jest lepsze słowo „transformowanie” (transforming), ponieważ „transformacja” oznacza w angielskim stan, który ma początek i koniec. Dlatego więc mówimy o „kulturze” i „produkcje”. Z tego też tytułu wszyscy myślimy o nich codziennie. To najprostszy sposób opisywania tego zjawiska”²¹⁹.

W priorytetowych zadaniach, wynikających z wizji i ogólnego celu transformacji NATO, E. Giambastiani posługuje się pojęciami, takimi jak: „proces”, „produkt”, „kultura”. Jak z jego wypowiedzi można wywnioskować, jest to ciąg przyczynowo-skutkowy, czyli w wyniku uruchomionych procesów transformacyjnych powstają określone (pożądane) ich wytwory (produkty), które są czynnikami sprawczymi tworzenia się nowej kultury działania²²⁰.

Jednoznaczne określenie (zdefiniowanie) tych pojęć jest niezmiernie ważne, bowiem niektórzy liderzy sfery przemysłu i biznesu, a także środowiska wojskowego czasami traktują proces i produkt jako rywalizujące ze sobą pojęcia, co jest oczywistym nieporozumieniem. Oznacza to, że ACT musi uruchamiać procesy i dostarczać produkty do wszystkich obszarów transformacji wojskowej,

²¹⁹W ramach wykładu przeprowadzonego 20 października 2003 roku w Akademii Obrony Narodowej dla kierowniczej kadry Sztabu Generalnego WP, rodzajów sił zbrojnych oraz AON. Maszynopis w posiadaniu autorów.

²²⁰E. Giambastiani, *Problemy transformacji NATO*, „Zeszyty Naukowe” AON, 2003 nr 4, s.83.

jak: kultura, organizacja, doktryna, polityka, edukacja (szkolenie) i oczywiście zdolności w zakresie materiałowym. Jeśli chodzi o proces, to Naczelne Dowództwo Sił Sojuszniczych NATO ds. Transformacji obecnie skupia swoje wysiłki na wypracowaniu nowych umiejętności i narzędzi mających służyć jako czujnik Sojuszu w obszarze transformacji. Oznacza to, stwierdza admirał Giambastiani, że należy wypracować odpowiednie techniki „bycia czujnymi” na wszelkie impulsy („iskry”) innowacyjne, gdziekolwiek się one mogą pojawić. Trzeba również być zdolnym do przyspieszania „dojrzewania” obiecujących, ale jeszcze wstępnych idei, poprzez wypracowanie struktur adaptacyjnych, mogących zmienić pomysły w czyn.

Zdaniem admirała Giambastianiego, szczególnie ważne jest dostarczanie tzw. „pakietów szkoleniowych” dla sił Sojuszu, na przykład dla Sił Odpowiedzi NATO. Warto w tym miejscu podkreślić wagę dzielenia się doświadczeniami z operacji „Iracka Wolność” – aż do poziomu ministrów obrony narodowej i szefów sztabów – uwzględniając poszczególne rodzaje sił zbrojnych państw członkowskich sojuszu. Jednocześnie, na tle ćwiczenia pk.: „Północne Światło 03” warto zaznaczyć, że ciężka praca zaczyna się dopiero wtedy, gdy chce się naprawdę zrozumieć to, co wynika z ćwiczenia po jego zakończeniu. Szybkie lub pierwsze spojrzenie jest ważne, lecz nie tak, jak rzetelne studium niezbędne do wyprowadzenia wniosków. W celu uczynienia Sił Odpowiedzi NATO naprawdę przydatnymi do roli sił ekspedycyjnych, należy wypracować proces decyzyjny gwarantujący tym siłom ich możliwie maksymalne zdolności. Ten ambitny plan stanowi tylko przedsmak tego, co jest przewidywane w przyszłości. Praca w Naczelnym Dowództwie Sił Sojuszniczych NATO ds. Transformacji polega na podjęciu zintegrowanych i kompleksowych wysiłków transformacyjnych we wszystkich elementach Sojuszu. Niezwykle ważne jest harmonijne współdziałanie z narodowymi wysiłkami transformacyjnymi każdego z państw Sojuszu, tak jak w przypadku planu transformacji Sił Zbrojnych RP.

W procesie transformacji szczególnie ważnym zadaniem jest zdobycie przez siły ekspedycyjne (Siły Odpowiedzi) określonych umiejętności. Priorytetem jest błyskawiczne wyczuwanie zmian, którą to umiejętność można

uzyskać przez perfekcyjną organizację, wyszkolenie i utrzymywanie sił w stałej gotowości do działań. Dlatego też nie ma lepszego laboratorium dla zmian i innowacji jak operacje prowadzone w rzeczywistym świecie.

Jako wkład w procesy transformacji w ramach sojuszu, ACT może spożytkować (adaptować) doświadczenia i wysiłki wielu pojedynczych organizacji NATO i państw członkowskich, stanowiąc dla nich bazę (centrum) działań zmierzających we wspólnym kierunku. Tak samo czyni się w USA w odniesieniu do poszczególnych rodzajów sił zbrojnych: sił lądowych, marynarki wojennej, sił powietrznych, piechoty morskiej oraz sił operacji specjalnych. Opracowuje się dla nich wspólne ramy w zakresie prac koncepcyjnych i sfery eksperymentowania. Warto podkreślić, że obecnie rodzaje sił zbrojnych nie rozgrywają już samodzielnych gier wojennych. Prowadzone są tylko gry połączone, których organizatorami są naczelny dowódca ACT oraz szef sztabu właściwego rodzaju sił zbrojnych, są zapraszane inne rodzaje sił, a w niektórych przypadkach uczestniczą w nich również wielonarodowi partnerzy, np. z Polski.

Z opisanych doświadczeń amerykańskich, poprzez ujednoczenie, można osiągnąć wiele wspólnych zdolności. W tym względzie Naczelne Dowództwo Sił Sojuszniczych NATO ds. Transformacji jest w pełni zaangażowane w opracowanie wspólnie z Naczelnym Dowództwem Sojuszniczych Sił NATO ds. Operacji przyszłej koncepcji operacyjnej NATO dotyczącej prowadzenia połączonych działań bojowych. Ten dokument o znaczeniu strategicznym będzie opisywał przyszły kontekst działań sił NATO oraz zdolności, jakie będą wymagane od sił Sojuszu dla zagwarantowania jego interesów, włącznie z koncepcją pokonania potencjalnych przeciwników.

Koncepcje przedstawiane przez E. Giambastianiego stanowią konsekwencję doświadczeń, jakie dotyczą zaangażowania SZ USA oraz NATO w rozwiązywaniu konfliktów w różnych regionach świata. Można przypuszczać, że transformacja, jako proces ciągły, będzie na stałe wpisywała się w problematykę cech i zdolności przyszłych sił zbrojnych.

Przegląd bogatego i różnorodnego materiału w kontekście rozwoju SZ pozwolił zespołowi badawczemu wytworzyć otwartą listę postulowanych cech i zdolności przyszłych sił zbrojnych, która powstała w wyniku uwzględnienia powtarzalności sądów i największego prawdopodobieństwa ich zaistnienia w przyszłości. Katalog ten prezentuje tabela 23.

Tabela 23.

Postulowane cechy i zdolności przyszłych sił zbrojnych wytworzone na bazie dorobku teorii i praktyki wojskowej

CECHY	ZDOLNOŚCI
SZ muszą/powinny być:	SZ muszą/powinny być zdolne do:
<ul style="list-style-type: none"> • poświęcać więcej uwagi przyszłości niż teraźniejszości; • mieć świadomość zmienności zasad na których się opierają; • dostrzegać zachodzące tendencje (zacierania się różnic pomiędzy wojną a nie-wojną, żołnierzami a nie-żołnierzami, zauważać skłonność minimalizacji strat własnych i ograniczania zniszczeń, nieangażowania się w długotrwałe operacje i unikanie ryzyka operacyjnego, dostrzegać proces profesjonalizacji armii oraz trend zanikania linearnego sposobu prowadzenia działań) lecz przede wszystkim muszą zdawać sobie sprawę z ich zmienności; • unikać zależności od jednej koncepcji organizacyjnej, metody działania czy systemu; • odmasowione; • wcale nie muszą mieć jasno określonej struktury, gdyż będzie się ona zmieniać w miarę, jak środowisko i wymagania wobec sił zbrojnych będzie się zmieniać; • mieć prostą strukturę; • być płaskie (smukłe), jak to tylko możliwe; • zbudowane z wielu małych rozproszonych jednostek powiązanych siecią; • zbudowane na zasadzie modułów typu: „włącz się i działaj”; • dysponować jednostkami homogenicznymi i heterogenicznymi; • składać się ze specjalistów posiadających wysokiej klasy kwalifikacje; 	<ul style="list-style-type: none"> • kreowania przyszłości; • pracy zespołowej; • podejmowania większego i bardziej złożonego ryzyka; • operowania i współpracy w sieci, w ramach zintegrowanych działań; • tworzenia strategicznych, ponadnarodowych aliansów, koalicji i sojuszy. • dysponować personelem posiadającym zdolności adaptacyjne, innowacyjne, umiejętności szczegółowego oceniania.

- dysponować ludźmi posiadającymi umiejętności pracy zespołowej;
- w pełni wykorzystywać potencjał osobowy;
- posiadać nowoczesne, technologicznie rozwinięte, zautomatyzowane urządzenia i systemy;
- dysponować niezawodnymi, zaawansowanymi technologicznie systemami rozpoznania, dowodzenia i łączności;
- wyposażone w szybkie, płynne i samoregulujące się układy;
- dysponować nowoczesną bronią śmiertcionośną i obeszczadniającą;
- posiadać zaawansowaną technologicznie broń precyzyjnego rażenia oraz sieciowe systemy zatogowe i bezzatogowe.
- całkowicie połączone: zintegrowane intelektualnie, operacyjnie, organizacyjnie, doktrynalnie i technicznie; w wymiarze wojskowym, cywilnym, narodowym i międzynarodowym; lądowym, morskim, powietrznym, kosmicznym oraz informacyjnym;
- działać w operacjach wojennych i innych niż wojna;
- posiadać charakter ofensywny i defensywny;
- posiadać możliwość projekcji siły w wymiarze światowym;
- oślaniać obszar działań militarnych i pozamilitarnych;
- zwinne, sprytnie, elastyczne, manewrowe, szybko przemieszczające się, śmiertcionośne, a także punktualne;
- działać z niespotykaną dotąd prędkością;
- posiadać rozstrzygający charakter;
- posiadać uporczywą zdolność do działania;
- przygotowane nie tyle do walki, ile do zadań;
- w stanie oślaniać terytorium i reagować na kryzysy;

myślenia wyprzedzającego, pojmowania specyfiki wielo-kulturowej oraz potrafiącym podejmować decyzje operacyjne i strategiczne;

- niwelowania luki technologicznej;
- kształtowania środowiska bezpieczeństwa międzynarodowego, operowania w ramach pełnego spektrum potencjalnych działań wojskowych, zmierzania się z nieprzewidywalną i niepewną przyszłością;
- samodzielnego, efektywnego oporu;
- skutecznego odstraszenia; prowadzenia działań pośrednich, uderzeń uprzedzających, obrony powszechnej;
- tworzenia kolektywnej strategii;
- operowania małymi, aktywnymi, ruchliwymi, żywotnymi, mobilnymi, elastycznymi, rozproszonymi i powiązаныmi sieciowo siłami adaptującymi do zmiennych warunków otoczenia;
- przetrwania;
- eksploracji nowych środowisk;
- prowadzenia długotrwałych operacji;
- przeprowadzenia operacji ostonowo – obronnej (w ramach sojuszu, kodicji);

- dysponować aktualną i bogatą informacją oraz najnowszą wiedzą;
- uznać wiedzę za decydujący czynnik działania;

- zharmonizowane z otaczającym je środowiskiem i skutecznie je chronić;
- współpracować z innymi organizacjami (szeroko z sektorem cywilnym);
- traktować zarządzanie i przywództwo jako klucz do uzyskania przewagi;

- dysponować bezkolizyjnym obiegiem informacji;
- ograniczać ilość ogniw przekazujących informację;
- charakteryzować się skutecznym dowodzeniem oraz ciągłą kontrolą;
- zachować scentralizowane dowodzenie, ale w praktyce stosować zdecentralizowane wykonanie;
- zcentralizować strategiczną kontrolę przy niekontrolowanym taktycznym dowodzeniu;
- wymagać od kierowniczej kadry prawdziwego przywództwa;

- z większą swobodą wykorzystywać powszechnie dostępne informacje;
- w procesie tym muszą szeroko wykorzystywać robotykę i nanotechnologię;

- zintegrować rozpoznanie, dowodzenie i kontrolę;
- dysponować skupionym wywiadem.
- stworzyć nowy paradygmat zabezpieczenia logistycznego;

- ciągle porównywać się z najlepszymi, uczyć się od nich i wykorzystywać ich doświadczenie;
- dysponować ośrodkiem studiów strategicznych;

- prowadzenia operacji informacyjnych oraz uzyskania przewagi informacyjnej;
- operowania w przestrzeni kosmicznej;
- przerzutu strategicznego;
- kształtowania woli, świadomości przeciwnika, jak i pozostałych obserwatorów nie biorących udziału w operacji.

- spajania informacji, wiedzy, skuteczności systemów rażenia, mobilności sił zbrojnych z różnymi środowiskami;

- wykorzystywania nowych zasobów;

- kierowania koalicją uczestników;
- zdobywania informacji w krótkim czasie;

- wykrycia, rozpoznania, śledzenia oraz wiarygodnej lokalizacji celów i właściwej ich oceny;
- wiarygodnej oceny rezultatów;

- prowadzenia precyzyjnych działań logistycznych
- zapewnienia ciągłości dostaw – we właściwych ilościach w odpowiednim czasie i miejscu.
- umiejętnego zarządzania wiedzą;

- prowadzenia prac badawczo – rozwojowych i konstrukcyjno – doświadczalnych;
- przeprowadzenia walki polegającej na skoordynowanym, nieprzerwanym pulsującym sposobie uderzenia siły i ognia ze wszystkich kierunków,

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • posiadać profil bojowy ukierunkowany na łączoność i sieciocentryczność; • cechować je pełnowymiarową precyzją; • posiadać umiejętność walki w kontakcie i dystansie; • sprawnie postugiwać się antyterroryzmem, działaniami specjalnymi, wykorzystywać robotykę, nanotechnologię, broń nieśmiercionośną, etc.; | <ul style="list-style-type: none"> • przeprowadzenie ataku ukierunkowanego na rozbitcie spójności przeciwnika; • rażenia celów z dużą dokładnością z dużych odległości z dokładnie pożądanym skutkiem; • wykonywania głębokich uderzeń; • walki asymetrycznej i obrony przed działaniami asymetrycznymi; • użycia jednostek specjalnych, rozpoznawczych oraz desantowo – szturmowych; • przeprowadzenia uderzeń odwetowych; • niszczenia „infrastruktury” terrorystycznej rozmieszczonej poza terytorium państwa; • zapobiegania prowokacji, przenikaniu oraz penetracji grup dywersyjnych; • obrony przed uderzeniami powietrznymi. |
|---|---|

4.4. Postulowane cechy i zdolności SZ RP w świetle dorobku teorii i praktyki zarządzania oraz koncepcji rozwoju armii

Głównym zamierzeniem niniejszego podrozdziału jest określenie, w świetle dorobku teorii i praktyki zarządzania oraz koncepcji rozwoju armii, zbioru pożądaných cech i zdolności przyszłych polskich sił zbrojnych. Organizacji przyszłości, która musi trwać, rozwijać się i realizować swoją misję. Organizacji, która przede wszystkim musi się zmienić by stać się w przyszłości skutecznym narzędziem w rękach polityki państwa wspierającym jego koncepcje, kształtującym międzynarodowe środowisko bezpieczeństwa oraz radzącym sobie z niepewną, trudno przewidywalną i turbulentną przyszłością.

Bazę wyjściową do określenia katalogu postulowanych cech i zdolności przyszłych polskich sił zbrojnych stanowiły katalogi wytworzone w oparciu o dorobek teorii i praktyki środowiska cywilnego, jak również wojskowego, opracowane w poprzednich dwóch podrozdziałach (tabela 16 i 22).

Zebrana wiedza wymagała jednak uporządkowania, dlatego też zespół przyjął następujące kryteria w celu jej usystematyzowania: **filozofia organizacyjna; kultura organizacyjna; struktura; potencjał twórczy (ludzie); zasoby techniczno-technologiczne; strategia; sztuka operacyjna, zarządzanie; rozpoznanie; logistyka; rozwój/uczenie się; walka.**

Pod pojęciem **filozofii organizacyjnej** kryje się ogólnie logika, która odróżnia jedną organizację od wszystkich innych, nadaje jej pewną ciągłość, a przede wszystkim umożliwia jej identyfikację.

Kultura organizacyjna rozumiana jest jako całość fundamentalnych założeń (mieści w sobie zbiór idei, wartości, czy też wierzeń podzielanych przez członków grupy - organizacji), które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła ucząc się rozwiązywania problemów adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej.

Kategoria **struktura** oznacza zbiór relacji - stosunków i oddziaływań - określonych na zbiorze elementów (składników) organizacji.

Potencjał twórczy to kryterium, które związane jest z działalnością ludzi w organizacji.

Zasoby techniczno - technologiczne to tzw. zasoby sztuczne organizacji, materialne wytwory działalności człowieka - technika, a więc urządzenia techniczne, ale też technologia, czyli sztuka stosowania praw fizyki w ich konstruowaniu, modernizacji eksploatacji.

Strategia interpretowana jest jako cel i sposób wykorzystania siły w działaniach politycznych, oraz jako poziom określenia celu i sposobu funkcjonowania organizacji i realizacji działania złożonego.

Sztuka operacyjna opisuje zakres i formy działania organizacji (SZ).

Zarządzanie wyodrębniono w celu dostrzeżenia ogólnych idei gospodarowania zasobami będącymi w dyspozycji organizacji (SZ).

Kolejne kryteria **rozpoznanie, walka** przyjęto ze względu na szczególną funkcję, jaką pełnią ono w siłach zbrojnych, podobnie jak i **logistyka**.

Zespół jest świadom, iż być może zaproponowany został nie do końca jasny i ostry podział, co więcej budzący wątpliwości natury metodologicznej. Jednakże było to zamierzenie celowe, podyktowane chęcią poznania wybranych, zdaniem autorów, szczególnie ważnych aspektów, obszarów działania i funkcjonowania SZ ściśle wiążących się ze specyficzną rolą, jaką pełnią w państwie.

W dalszej części pracy posegregowany materiał został poddany redukcji stałych, powtarzających się cech i zdolności i w końcowej fazie prac uogólniony. Pozwoliło to zespołowi otrzymać zbiór postulowanych cech i zdolności przyszłych sił zbrojnych (tabela 24), oczywiście niepełny, który można by przyporządkować przyszłym polskim siłom zbrojnym zdolnym do operowania w pełnym spektrum misji i zadań polityki państwa, sprawnie kształtującym środowisko bezpieczeństwa, obronności i wojskowości oraz potrafiącym odnaleźć się w zupełnie innych, zmiennych warunkach otoczenia.

Tabela 24.

Postulowane cechy i zdolności przyszłych polskich sił zbrojnych

CECHY	ZDOLNOŚCI
<p>Filozofia organizacyjna SZ musza/powinny być:</p> <ul style="list-style-type: none"> • inne, wyglądać inaczej i inaczej funkcjonować; • charakteryzować się odejściem od dotychczasowych sposobów myślenia i działania; • cechować musi je rewolucyjna zmiana dotychczasowego myślenia zrywająca z dotychczasową logiką w kontekście konkurencyjności, znaczenia strategii oraz znaczenia organizacji; • kreatywne, odmienne, niestandardowe, zróżnicowane, różnorodne i nowatorskie; • poświęcać więcej uwagi przyszłości niż teraźniejszości; • stać się otwarte na nowe eksperymenty i doświadczenia; • mieć świadomość zmienności zasad na których się opierają; • myśleć o zmianach i być gotowe znów się zmienić; • budowane na założeniu nieciągłości i ciągłości; • mieć świadomość swojej niedoskonłości, zaś największego zagrożenia upatrywać w samych sobie; 	<p>SZ musza/powinny być zdolne do:</p> <ul style="list-style-type: none"> • uwolnienia się od swojej przeszłości; • przejścia w sposobie myślenia od ciągłości do nieciągłości; • kreowania przyszłości; • formułowania istniejących problemów od nowa; • myślenia w kategorii czasu; • dopasowywania własnych mocnych stron do słabości przeciwnika.
<p>Kultura organizacyjna SZ musza/powinny być:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dostrzegać zachodzące tendencje (zacierania 	<p>SZ musza/powinny być zdolne do:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dokonywania zmian w kulturze organizacyjnej; • radzenia sobie z blokadą kulturową;

się różnic pomiędzy wojną a nie-wojną, żołnierzami a nie-żołnierzami, zauważać skłonność minimalizacji strat własnych i ograniczania zniszczeń, nieangażowania się w długotrwałe operacje i unikanie ryzyka operacyjnego, dostrzegać proces profesjonalizacji armii oraz trend zanikania linearnego sposobu prowadzenia działań lecz przede wszystkim muszą zdawać sobie sprawę z ich zmienności;

- unikać zależności od jednej koncepcji organizacyjnej, metody działania czy systemu;

- akceptować błędy;
- okazywać szacunek dla zdolności i umiejętności innych osób;
- cenić samodzielność i przedsiębiorczość;
- walczyć z biurokracją i rutyną;
- opierać się na inteligencji i wiedzy, fachowości i umiejętności swoich pracowników;

- mieć buntowniczy charakter oraz powinny kwestionować skuteczność systematycznego i uporządkowanego działania;
- posiadać szerokie paradygmaty myślowe zrywające z krótkowzrocznością;
- troszczyć się o swoich pracowników;

- stworzyć kulturę generującą różnicowania i kształtującą bezgraniczną ciekawość.

- pracy zespołowej;

- podejmowania większego i bardziej złożonego ryzyka;

- kwestionowania swoich założeń;
- zgłębiania problemów oraz ciągłego ich rozwiązywania;

- zwiększania zadowolenia swoich współpracowników;

Struktura

SZ muszą/powinny być:

- budowane w oparciu o swe silne strony i podstawowe kompetencje;
- odmasowione;
- wcale nie muszą mieć jasno określonej struktury, gdyż będzie się ona zmieniać w miarę, jak środowisko i wymagania wobec sił zbrojnych będzie się zmieniać;
- mieć prostą strukturę;
- być płaskie (smukłe), jak to tylko możliwe;

- posiadać samoodnawiające się struktury;
- zbudowane z wielu małych rozproszonych jednostek powiązanych siecią;

- zbudowane na zasadzie modułów typu: „włącz się i działaj”;
- dysponować jednostkami homogenicznymi i heterogenicznymi;

SZ muszą/powinny być zdolne do:

- inicjowania zmian strukturalnych;
- burzenia i budowania struktur organizacyjnych, które są w stanie łączyć wiedzę bez jakichkolwiek ograniczeń;

- operowania i współpracy w sieci, w ramach zintegrowanych działań;

- tworzenia strategicznych, ponadnarodowych aliansów, koalicji i sojuszy.

Potencjał twórczy (ludzie) SZ muszą/powinny być:	SZ muszą/powinny być zdolne do:
<ul style="list-style-type: none"> • składać się ze specjalistów posiadających wysokiej klasy kwalifikacje; • uświadomić sobie, że mogą być efektywne tylko dzięki ludziom; • traktować potencjał ludzki jako rzadki, a w niektórych przypadkach jako najrzadszy tj. podstawowy; • dysponować ludźmi posiadającymi umiejętności pracy zespołowej; • w pełni wykorzystywać potencjał osobowy; • wymagać od swoich współpracowników samodzielności myślenia, silnego intelektualnego zaangażowania się i wnoszenia swoich umiejętności oraz pomysłowości w proces realizacji zadań; • inwestować w ludzi; • szkolić ludzi w rozwiązywaniu problemów ad hoc. 	<ul style="list-style-type: none"> • dysponować personelem posiadającym zdolności adaptacyjne, innowacyjne, umiejętności szczegółowego oceniania, myślenia wyprzedzającego, pojmowania specyfiki wielo-kulturowej oraz potrafiącym podejmować decyzje operacyjne i strategiczne; • przyciągania i zatrzymywania najlepszych pracowników; • wykorzystywania specyficznych umiejętności i wiedzy poszczególnych pracowników do osiągnięcia większej wydajności pracy;
Zasoby techniczno-technologiczne SZ muszą/powinny być:	SZ muszą/powinny być zdolne do:
<ul style="list-style-type: none"> • posiadać nowoczesne, technologicznie rozwinięte, zautomatyzowane urządzenia i systemy; • dysponować niezawodnymi, zaawansowanymi technologicznie systemami rozpoznania, dowodzenia i łączy; • wyposażone w szybkie, płynne i samoregulujące się układy; • dysponować nowoczesną bronią śmiertelnością i obojętnością; • posiadać zaawansowaną technologicznie broń precyzyjnego rażenia oraz sieciowe systemy załogowe i bezzałogowe. 	<ul style="list-style-type: none"> • niwelowania luki technologicznej; • wdrażania nowych technologii informacyjnych (baz danych, systemów eksperckich);
Strategia SZ muszą/powinny być:	SZ muszą/powinny być zdolne do:
<ul style="list-style-type: none"> • całkowicie połączone: zintegrowane intelektualnie, operacyjnie, organizacyjnie, doktrynalnie i technicznie; w wymiarze wojskowym, cywilnym, narodowym 	<ul style="list-style-type: none"> • kształtowania środowiska bezpieczeństwa międzynarodowego, operowania w ramach pełnego spektrum potencjalnych działań wojskowych, zmierzania się z nieprzewidywalną i niepewną przyszłością;

- i międzynarodowym; lądowym, morskim, powietrznym, kosmicznym oraz informacyjnym;
- działać w operacjach wojennych i innych niż wojna;
- posiadać charakter ofensywny i defensywny;
- posiadać możliwość projekcji siły w wymiarze światowym;
- oślaniać obszar działań militarnych i pozamilitarnych;
- obdarzone zmysłem strategicznym;
- odwoływać się do kultury, wartości i misji, posiadać wizję i ściśle określony cel;
- koncentrować się na swych mocnych stronach oraz kluczowych obszarach działalności;
- konkurować u samych podstaw swych kompetencji;
- zorientowane na szerokie korzyści, mając wspólny cel z innymi organizacjami;
- łączyć umiejętności na nowe sposoby;

- samodzielnego, efektywnego oporu;
- skutecznego odstraszenia; prowadzenia działań pośrednich, uderzeń uprzedzających, obrony powszechnej;
- tworzenia kolektywnej strategii;
- nakreślenia ogólnej wizji realizowanych procesów i radykalnego ich przeprojektowania;
- określenia swych mocnych stron;
- szybkiego wykorzystywania pojawiających się szans oraz tworzenia ich samodzielnie;
- wykorzystywania informacji i wiedzy w celu zyskania przewagi konkurencyjnej i zapewnienia sobie przetrwania.

Sztuka operacyjna

SZ muszą/powinny być:

- zwinne, sprytne, elastyczne, manewrowe, szybko przemieszczające się, śmiercionośne, a także punktualne;
- działać z niespotykaną dotąd prędkością;
- wyspecjalizowane;
- posiadać rozstrzygający charakter;
- posiadać uporczywą zdolność do działania;
- troszczyć się o szczegóły realizacyjne;
- przygotowane nie tyle do walki, ile do zadań;
- w stanie oślaniać terytorium i reagować na kryzysy;

SZ muszą/powinny być zdolne do:

- operowania małymi, aktywnymi, ruchliwymi, żywotnymi, mobilnymi, elastycznymi, rozproszonymi i powiązаныmi sieciowo siłami adaptującymi do zmiennych warunków otoczenia;
- natychmiastowej reakcji;
- reagowania na pierwsze oznaki słabości;
- przetrwania;
- przeciwdziałania negatywnej asymetrii oraz wykorzystywania jej pozytywnej formy;
- eksploracji nowych środowisk;
- zmieniania się w szybkim tempie;
- prowadzenia długotrwałych operacji;
- przeprowadzenia operacji ostonowo obronnej (w ramach sojuszu, koalicji);
- prowadzenia operacji informacyjnych oraz

Zarządzanie SZ muszą/powinny być:	SZ muszą/powinny być zdolne do:
<ul style="list-style-type: none"> • stymulować kreatywność; • posiadać wysokie umiejętności zarządzania; • w żadnym wypadku nie mogą być zarządzane według starych reguł; • zarządzane według koncepcji „zespołu”; • odpowiedzialne i kompetentne; • wydajne i oferować wysoką jakość; • posiadać płynność i stabilność finansową; • dysponować aktualną i bogatą informacją oraz najnowszą wiedzą; • uznać wiedzę za decydujący czynnik działania; • zharmonizowane z otaczającym je środowiskiem i skutecznie je chronić; • współpracować z innymi organizacjami (szeroko z sektorem cywilnym); • traktować zarządzanie i przywództwo jako klucz do uzyskania przewagi; • posiadać kluczowe zasoby uzupełniające; • posiadać dostęp do zasobów partnerów; • odwoływać się do opinii ekspertów; • pozwalać ludziom na bycie sobą; • posiadać jasny i wewnętrznie nie sprzeczny system komunikacji; • dysponować bezkolizyjnym obiegiem informacji; • ograniczać ilość ogniw przekazujących 	<ul style="list-style-type: none"> uzyskania przewagi informacyjnej; • operowania w przestrzeni kosmicznej; • przerzutu strategicznego; • kształtowania woli, świadomości przeciwnika, jak i pozostałych obserwatorów nie biorących udziału w operacji. • tworzenia własnej marki; • kierowania zmianą; • przekształcania się, dekompozycji i ponownej kompozycji; • tworzenia kapitału; • rozwijania i oferowania innowacyjnych „produktów” i specjalistycznych „usług”; • inwestowania; • łączenia rzeczy w inny sposób; • maksymalizowania efektywności i wydajności; • łączenia wiedzy na różne sposoby; • spajania informacji, wiedzy, skuteczności systemów rażenia, mobilności sił zbrojnych z różnymi środowiskami; • rozpoznawania kierunków ewolucji i rozwoju branży, sektora, etc.; • rozpoznawania i wykorzystywania perspektyw otwieranych przez „nieciągłości”; • zorganizowanego przewidywania, przyspieszania i planowania; • kontrolowania będących w dyspozycji zasobów; • delegowania prostych i mało zintegrowanych z podstawową działalnością usług wyspecjalizowanym podmiotom; • integrowania niezależne podmioty wzdłuż wspólnego tańcucha wartości; • wykorzystywania nowych zasobów;

<p>informację;</p> <ul style="list-style-type: none"> • charakteryzować się skutecznym dowodzeniem oraz ciągłą kontrolą; • charakteryzować się silnym najwyższym kierownictwem oraz większą swobodą i odpowiedzialnością pozostałych uczestników; • zachować scentralizowane dowodzenie, ale w praktyce stosować zdecentralizowane wykonanie; • zcentralizować strategiczną kontrolę przy niekontrolowanym taktycznym dowodzeniu; • wymagać od kierowniczej kadry prawdziwego przywództwa; • wykorzystywać w procesie podejmowania decyzji talenty swoich współpracowników; 	<ul style="list-style-type: none"> • podejmowania decyzji oraz wyborów w atmosferze wszechogarniającej niepewności; • otwartej komunikacji i dyskusji na każdym poziomie; • motywowania wszystkich członków zespołów w inny sposób; • mobilizowania indywidualnych i zbiorowych zdolności ludzi na rzecz osiągania celów oraz rozwijania ich zdolności do formułowania nowych celów; • kierowania koalicją uczestników; • tworzenia warunków niezbędnych do tego, by ludzie mogli motywować się sami.
---	---

<p>Rozpoznanie SZ muszą/powinny być:</p> <ul style="list-style-type: none"> • z większą swobodą wykorzystywać powszechnie dostępne informacje; • w procesie tym muszą szeroko wykorzystywać robotykę i nanotechnologię; • zintegrować rozpoznanie, dowodzenie i kontrolę; • dysponować skupionym wywiadem. 	<p>SZ muszą/powinny być zdolne do:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zdobywania informacji w krótkim czasie; • wykrycia, rozpoznania, śledzenia oraz wiarygodnej lokalizacji celów i właściwej ich oceny; • wiarygodnej oceny rezultatów;
<p>Logistyka SZ muszą/powinny być:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stworzyć nowy paradygmat zabezpieczenia logistycznego; 	<p>SZ muszą/powinny być zdolne do:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenia precyzyjnych działań logistycznych • zapewnienia ciągłości dostaw – we właściwych ilościach w odpowiednim czasie i miejscu.
<p>Rozwój (uczenie się) SZ muszą/powinny być:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stale się uczyć, dokształcać i traktować wiedzę jako „żywność” • charakteryzować się progresywnym 	<p>SZ muszą/powinny być zdolne do:</p> <ul style="list-style-type: none"> • umiejętnego zarządzania wiedzą; • zgłębiania problemów oraz ciągłego ich rozwiązywania;

<p>zdobyciem wiedzy i umiejętności;</p> <ul style="list-style-type: none"> • w żadnym wypadku nie mogą stać się biernymi naśladowcami; • ciągle porównywać się z najlepszymi, uczyć się od nich i wykorzystywać ich doświadczenie; • ciągle wzbogacać swoją wiedzę, rozwijać ją, a następnie udostępniać ją wszystkim współpracownikom; • mieć świadomość, iż w procesie uczenia się nie można w żadnym wypadku osiągnąć stanu końcowego; • inwestować duże środki w szkolenie i rozwój swoich pracowników; • wiedzieć, że szkolenie i rozwój wymaga aktywnego zarządzania; • dysponować ośrodkiem studiów strategicznych; 	<ul style="list-style-type: none"> • porównywania własnych procesów, usług, produktów z ich odpowiednikami u najlepszego konkurenta; • prowadzenia prac badawczo – rozwojowych i konstrukcyjno – doświadczalnych;
<p>Walka SZ musza/powinny być:</p>	<p>SZ musza/powinny być zdolne do:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • posiadać profil bojowy ukierunkowany na potężność i sieciocentryczność; • cechować je petnowymiarowa precyzją; • posiadać umiejętność walki w kontakcie i dystansie; • sprawnie postugiwać się antyterroryzmem, działaniami specjalnymi, wykorzystywać robotykę, nanotechnologię, broń nieśmiercionośne, etc.; 	<ul style="list-style-type: none"> • przeprowadzenia walki polegającej na skoordynowanym, nieprzerwanym pulsującym sposobie uderzenia siły i ognia ze wszystkich kierunków, • przeprowadzenie ataku ukierunkowanego na rozbicie spójności przeciwnika; • rażenia celów z dużą dokładnością z dużych odległości z dokładnie pożądanym skutkiem; • wykonywania głębokich uderzeń; • walki asymetrycznej i obrony przed działaniami asymetrycznymi; • użycia jednostek specjalnych, rozpoznawczych oraz desantowo – szturmowych; • przeprowadzenia uderzeń odwetowych; • niszczenia „infrastruktury” terrorystycznej rozmieszczonej poza terytorium państwa; • zapobiegania prowokacji, przenikaniu oraz penetracji grup dywersyjnych; • obrony przed uderzeniami powietrznymi.

4.5. Cechy i własności SZ RP pożądane/konieczne w kontekście zdolności rozwiązywania zidentyfikowanych problemów bezpieczeństwa RP

W kolejnym etapie prac zespół badawczy z wcześniej wytworzonego zbioru cech i własności przyszłych polskich sił zbrojnych (tabela 23) w kontekście zidentyfikowanych wyzwań i problemów bezpieczeństwa RP

wybrał te cechy i zdolności SZ, które zdaniem zespołu są szczególnie ważne i konieczne do uwzględnienia w ich rozwiązaniu.

Nie był to jednak jedyny, sugerowany zbiór cech i własności SZ, opracowany w świetle konkretnych problemów bezpieczeństwa, gdyż zgodnie z założeniem pracy, katalog ten poszerzono o tezy wygenerowane w procesie kreatywnego myślenia. W trakcie jego przebiegu zespół odwołując się do intuicji w maksymalnym stopniu starał się zerwać z dotychczasową logiką wnioskowania by tym sposobem uzyskać nowy a zarazem inny zbiór cech i własności SZ.

PROGNOZOWANE WYZWANIA

A. GWAŁTOWNY ROZWÓJ ORAZ POWSZECHNA DOSTĘPNOŚĆ DO TECHNOLOGII JĄDROWEJ ORAZ INNYCH RODZAJÓW BRONI MASOWEGO RAŻENIA I MASOWEGO ZNISZCZENIA

PROBLEMY BEZPIECZEŃSTWA RP

1. Organizacja systemu funkcjonowania państwa w warunkach występowania skutków wybuchu jądrowego - związane z tym problemy dostępności zasobów naturalnych i żywności, rozwój chorób – następstw użycia BMR;
2. Działanie państwa w warunkach pogłębiającej się nieskuteczności międzynarodowej kontroli zbrojeń i narastającej rywalizacji o posiadanie BMR;
3. Organizacja systemu ochrony upraw przed możliwością katastrofy ekologicznej na skalę państwową, w tym systemu monitorowania i szybkiej likwidacji skutków ewentualnych ataków z zastosowaniem biotechnologii;
4. Budowa ograniczonego potencjału nuklearnego, biologicznego i chemicznego jako narzędzia siły w świecie przyszłości;

Tabela 25.

Postulowane cechy i zdolności przyszłych polskich sił zbrojnych w kontekście gwałtownego rozwoju oraz powszechnej dostępności do technologii jądrowej oraz innych rodzajów broni masowego rażenia i masowego zniszczenia

CECHY SZ muszą/powinny być:	ZDOLNOŚCI SZ muszą/powinny być zdolne do:
<ul style="list-style-type: none"> • inne, wyglądać inaczej i inaczej funkcjonować; • zwinne, sprytne, elastyczne, manewrowe, szybko przemieszczające się, śmiertelne, a także punktualne; • kreatywne, odmienne, niestandardowe, zróżnicowane, różnorodne i nowatorskie; • charakteryzować się odejściem od dotychczasowych sposobów myślenia i działania; • opierać się na inteligencji i wiedzy, fachowości i umiejętności swoich pracowników; • wymagać od swoich współpracowników samodzielności myślenia, silnego intelektualnego zaangażowania się i wnoszenia swoich umiejętności 	<ul style="list-style-type: none"> • formułowania istniejących problemów od nowa; • podejmowania większego i bardziej złożonego ryzyka; • zgłębiania problemów oraz ciągłego ich rozwiązywania; • burzenia i budowania struktur organizacyjnych, które są w stanie łączyć wiedzę bez jakichkolwiek ograniczeń; • tworzenia strategicznych, ponadnarodowych aliansów, koalicji i sojuszy; • samodzielnego, efektywnego oporu; • skutecznego odstraszenia; • wykorzystywania informacji i wiedzy w celu zyskania

<p>oraz pomysłowości w proces realizacji zadań;</p> <ul style="list-style-type: none"> • posiadać uporczywą zdolność do działania; • unikać zależności od jednej koncepcji organizacyjnej, metody działania czy systemu; • w stanie ostaniać terytorium i reagować na kryzysy; • posiadać kluczowe zasoby uzupełniające; • dysponować bezkolizyjnym obiegiem informacji; 	<p>przewagi konkurencyjnej i zapewnienia sobie przetrwania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • natychmiastowej reakcji; • przetrwania; • zmieniania się w szybkim tempie; • przerzutu strategicznego; • podejmowania decyzji oraz wyborów w atmosferze wszechogarniającej niepewności; • zdobywania informacji w krótkim czasie; • wykrycia, rozpoznania, śledzenia oraz wiarygodnej; lokalizacji celów i właściwej ich oceny; • walki asymetrycznej i obrony przed działaniami asymetrycznymi; • przeprowadzenia uderzeń odwetowych;
---	--

Inne cechy i zdolności SZ powstałe w rezultacie twórczego myślenia

SZ muszą/powinny być:	SZ muszą/powinny być zdolne do:
<ul style="list-style-type: none"> • posiadać niejasny i rozmyty charakter;²²¹ • trudne do identyfikacji;²²² • powszechnie stosować roboty w obszarach o wysokim stopniu zagrożenia życia ludzkiego; • błyskawicznie się komunikować (np. przy wykorzystaniu telepatii); • biegłe w terroryzmie biologicznym i chemicznym; • posiadać gęstą sieć wywiadowczą; 	<ul style="list-style-type: none"> • dezaktywacji i utylizacji odpadów radioaktywnych; • prowadzenia eksperymentów i doświadczeń z bronią biologiczną i chemiczną;²²³ • niesienia pomocy medycznej ludności cywilnej;

B. ROZWÓJ BADAŃ NAD TECHNOLOGIAMI UMOŻLIWIAJĄCYMI ODDZIAŁYWANIE NA PLANETĘ W SKALI MAKRO PROBLEMY BEZPIECZEŃSTWA RP

1. Obrona i ochrona obiektów o strategicznym znaczeniu dla państwa w warunkach oddziaływań elektromagnetycznych, do przeciwstawienia się, którym RP nie jest w ogóle przygotowana;
2. Stworzenie systemu zarządzania państwem w warunkach prowadzenia przez potencjalnego przeciwnika destruktywnych oddziaływań infra i ultradźwiękowych, prowadzonych z zewnątrz jak i wewnątrz państwa;
3. Reorientacja działań państwa (w tym sił zbrojnych) na radykalną zmianę możliwego charakteru działań siłowych – odejście od myślenia w kategoriach rozwiązań konwencjonalnych;

Tabela 26.

Postulowane cechy i zdolności przyszłych polskich sił zbrojnych w kontekście rozwoju badań nad technologiami umożliwiającymi oddziaływanie na planetę w skali makro

CECHY SZ muszą/powinny być:	ZDOLNOŚCI SZ muszą/powinny być zdolne do:
<ul style="list-style-type: none"> • charakteryzować się odejściem od dotychczasowych sposobów myślenia i działania; • stać się otwarte na nowe eksperymenty i doświadczenia; • unikać zależności od jednej koncepcji organizacyjnej, metody działania czy systemu; 	<ul style="list-style-type: none"> • pracy zespołowej; • podejmowania większego i bardziej złożonego ryzyka; • zgłębiania problemów oraz ciągłego ich rozwiązywania; • burzenia i budowania struktur organizacyjnych, które

²²¹ Pod określeniem tym kryje się między innymi brak stałych struktur, procedur postępowania, brak wiedzy na temat wielkości i rodzaju sił.

²²² W trakcie prowadzonych operacji ich postępowanie zbliżone jest do zachowania organizacji przestępczych, gangów. Zlewają się ze środowiskiem, w którym działają, gdyż nie noszą mundurów, wykorzystują „niewidzialne” technologie, sztuczną inteligencję i technologie wirtualne. Pojawiają się nagle, wykonują zadanie i nagle też znikają. Są jednocześnie wszędzie i nigdzie.

²²³ Prowadzenie badań nad specjalnymi mutacjami wirusów, bakterii oraz substancjami i toksynami.

<ul style="list-style-type: none"> • opierać się na inteligencji i wiedzy, fachowości i umiejętności swoich pracowników; • mieć prostą strukturę; • wymagać od swoich współpracowników samodzielności myślenia, silnego intelektualnego zaangażowania się i wnoszenia swoich umiejętności oraz pomysłowości w proces realizacji zadań; • dysponować niezawodnymi, zaawansowanymi technologicznie systemami rozpoznania, dowodzenia i łączności; • całkowicie połączone: zintegrowane intelektualnie, operacyjnie, organizacyjnie, doktrynalnie i technicznie; w wymiarze wojskowym, cywilnym, narodowym i międzynarodowym; lądowym, morskim, powietrznym, kosmicznym oraz informacyjnym; • posiadać jasny i wewnętrznie nie sprzeczny system komunikacji; • w procesie tym muszą szeroko wykorzystywać robotykę i nanotechnologię; • zintegrować rozpoznanie, dowodzenie i kontrolę; 	<p>są w stanie łączyć wiedzę bez jakichkolwiek ograniczeń;</p> <ul style="list-style-type: none"> • operowania i współpracy w sieci, w ramach zintegrowanych działań; • samodzielnego, efektywnego oporu; • skutecznego odstraszenia; • natychmiastowej reakcji; • przetrwania; • podejmowania decyzji oraz wyborów w atmosferze wszechogarniającej niepewności; • zdobywania informacji w krótkim czasie; • przeprowadzenia uderzeń odwetowych;
Inne cechy i zdolności SZ powstałe w rezultacie twórczego myślenia	
SZ muszą/powinny być:	SZ muszą/powinny być zdolne do:
<ul style="list-style-type: none"> • posiadać niejasny i rozmyty charakter; • posiadać gęstą sieć wywiadowczą; • błyskawicznie się komunikować (np. przy pomocy telepatii i środowiskowego systemu komunikacji); 	<ul style="list-style-type: none"> • przetrwania w warunkach uderzenia elektromagnetycznego; • szybkiego odtworzenia zasobów informacyjnych, struktur i systemu komunikacji; • prowadzenia działań asymetrycznych i pośrednich w sztucznych środowiskach; • prowadzenia sabotażu cybernetycznego, penetracji zasobów informacyjnych, dokonywania wtamań do banków wiedzy; • tworzenia wirtualnych, sztucznych światów oraz biegłe w manipulowaniu informacjami i kształtowaniu opinii publicznej; • generowania strachu;

C. DYNAMICZNY ROZWÓJ BADAŃ KOSMICZNYCH REALIZOWANY PRZEZ PAŃSTWA, ORGANIZACJE PONADPAŃSTWOWE (W TYM KOMERCYJNE, PRZESTĘPCZE, TERRORYSTYCZNE)

PROBLEMY BEZPIECZEŃSTWA RP

1. Funkcjonowanie państwa /szeroko rozumiane przetrwanie i rozwój/ w warunkach ataków z kosmosu;
2. Stworzenie systemu zwalczania (zakłócania, obezwładniania) satelitów potencjalnego agresora;
3. Uzyskanie zdolności oddziaływania z kosmosu;

Tabela 27.

Postulowane cechy i zdolności przyszłych polskich sił zbrojnych w kontekście dynamicznego rozwoju badań kosmicznych realizowanych przez państwa, organizacje ponadpaństwowe

CECHY SZ muszą/powinny być:	ZDOLNOŚCI SZ muszą/powinny być zdolne do:
<ul style="list-style-type: none"> • unikać zależności od jednej koncepcji organizacyjnej, metody działania czy systemu; • opierać się na inteligencji i wiedzy, fachowości 	<ul style="list-style-type: none"> • pracy zespołowej; • podejmowania większego i bardziej złożonego ryzyka;

<ul style="list-style-type: none"> • i umiejętności swoich pracowników; • mieć prostą strukturę; • zbudowane na zasadzie modułów typu: „włącz się i działaj”; • w pełni wykorzystywać potencjał osobowy; • wymagać od swoich współpracowników samodzielności myślenia, silnego intelektualnego zaangażowania się i wnoszenia swoich umiejętności oraz pomysłowości w proces realizacji zadań; • dysponować niezawodnymi, zaawansowanymi technologicznie systemami rozpoznania, dowodzenia i łączności; • posiadać zaawansowaną technologicznie broń precyzyjnego rażenia oraz sieciowe systemy załogowe i bezałogowe; • całkowicie połączone: zintegrowane intelektualnie, operacyjnie, organizacyjnie, doktrynalnie i technicznie; w wymiarze wojskowym, cywilnym, narodowym i międzynarodowym; lądowym, morskim, powietrznym, kosmicznym oraz informacyjnym; • łączyć umiejętności na nowe sposoby; • zwinne, sprytnie, elastyczne, manewrowe, szybko przemieszczające się, śmiertelne, a także punktualne; • działać z niespotykaną dotąd prędkością; • wyspecjalizowane; • współpracować z innymi organizacjami (szeroko z sektorem cywilnym); • posiadać kluczowe zasoby uzupełniające; • posiadać dostęp do zasobów partnerów; • posiadać jasny i wewnętrznie nie sprzeczny system komunikacji; • wykorzystywać w procesie podejmowania decyzji talenty swoich współpracowników; 	<ul style="list-style-type: none"> • podejmowania decyzji oraz wyborów w atmosferze wszechogarniającej niepewności; • szybkiego wykorzystywania pojawiających się szans oraz tworzenia ich samodzielnie; • zdobywania informacji w krótkim czasie; • zmieniania się w szybkim tempie; • operowania i współpracy w sieci, w ramach zintegrowanych działań; • samodzielnego, efektywnego oporu; • skutecznego odstraszenia; • natychmiastowej reakcji; • przetrwania; • przeprowadzenia operacji ostonowo – obronnej; • operowania w przestrzeni kosmicznej; • spajania informacji, wiedzy, skuteczności systemów rażenia, mobilności sił zbrojnych z różnymi środowiskami; • wykrycia, rozpoznania, śledzenia oraz wiarygodnej lokalizacji celów i właściwej ich oceny; • rażenia celów z dużą dokładnością z dużych odległości z dokładnie pożądanym skutkiem; • przeprowadzenia uderzeń odwetowych;
---	---

Inne cechy i zdolności SZ powstałe w rezultacie twórczego myślenia

Z muszą/powinny być:	SZ muszą/powinny być zdolne do:
<ul style="list-style-type: none"> • posiadać niejasny i rozmyty charakter; • posiadać gęstą sieć wywiadowczą; • błyskawicznie się komunikować (np. przy wykorzystaniu telepatii i środowiskowego sposób porozumiewania się); • poruszać się z pominięciem oddziaływania grawitacyjnego;²²⁴ • posiadać bazy logistyczne i przeladunkowe w przestrzeni okotoziemskiej; 	<ul style="list-style-type: none"> • przetrwania w warunkach uderzenia prowadzonego z przestrzeni kosmicznej; • szybkiego odtworzenia zasobów informacyjnych, struktur i sytemu komunikacji; • prowadzenia uderzenia odwetowego; • prowadzenia sabotażu kosmicznego; • strategicznego przerzutu; • prowadzenia sabotażu cybernetycznego; • prowadzenia działań asymetrycznych w innych sztucznych sferach; • tworzenia wirtualnych, sztucznych światów oraz bieglego manipulowania informacjami; • generowania strachu;

D. REWOLUCJA W MECHANICE KWANTOWEJ / REWOLUCJA KOMPUTEROWA / REWOLUCJA BIOMOLEKULARNA

PROBLEMY BEZPIECZEŃSTWA RP

1. Sprawowanie suwerennej władzy w państwie, którego granice (przynajmniej informacyjne) od dawna nie istnieją, a nasilające się oddziaływania innych podmiotów dezorganizują jego działalność;

²²⁴ Chodzi tutaj o powszechnie stosowane pojazdy antygrawitacyjne.

2. Ochrona większości państwowych urządzeń sterujących pracą elektrowni, lotnisk, komunikacji naziemnej, zaopatrzenia, a także w szczególności dowodzenia i walki przed destruktywnymi skutkami ataków cybernetycznych i informatycznych;
3. Ochrona danych /politycznych, ekonomicznych, informacyjnych, ekologicznych, wojskowych, innych/ decydujących o przetrwaniu narodu i państwa;
4. Przetrwanie narodu w warunkach użycia substancji mogących zakłócać rozrost demograficzny społeczeństwa;

Tabela 28.

Postulowane cechy i zdolności przyszłych polskich sił zbrojnych w kontekście rewolucji w mechanice kwantowej / rewolucji komputerowej / rewolucji biomolekularnej

CECHY SZ muszą/powinny być:	ZDOLNOŚCI SZ muszą/powinny być zdolne do:
<ul style="list-style-type: none"> • charakteryzować się odejściem od dotychczasowych sposobów myślenia i działania; • kreatywne, odmienne, niestandardowe, zróżnicowane, różnorodne i nowatorskie; • stać się otwarte na nowe eksperymenty i doświadczenia; • unikać zależności od jednej koncepcji organizacyjnej, metody działania czy systemu; • mieć prostą strukturę; • zbudowane na zasadzie modułów typu: „włącz się i działaj”; • składać się ze specjalistów posiadających wysokiej klasy kwalifikacje; • w pełni wykorzystywać potencjał osobowy; • wymagać od swoich współpracowników samodzielności myślenia, silnego intelektualnego zaangażowania się i wnoszenia swoich umiejętności oraz pomysłowości w proces realizacji zadań; • działać z niespotykaną dotąd prędkością; • posiadać uporczywą zdolność do działania; • współpracować z innymi organizacjami (szeroko z sektorem cywilnym); • posiadać kluczowe zasoby uzupełniające; • odwoływać się do opinii ekspertów; • dysponować bezkolizyjnym obiegiem informacji; • ograniczać ilość ogniw przekazujących informację; • zachować scentralizowane dowodzenie, ale w praktyce stosować zdecentralizowane wykonanie; • z większą swobodą wykorzystywać powszechnie dostępne informacje; • w procesie tym muszą szeroko wykorzystywać robotykę i nanotechnologię; • dysponować skupionym wywiadem. 	<ul style="list-style-type: none"> • pracy zespołowej; • podejmowania większego i bardziej złożonego ryzyka; • operowania i współpracy w sieci, w ramach zintegrowanych działań; • szybkiego wykorzystywania pojawiających się szans oraz tworzenia ich samodzielnie; • natychmiastowej reakcji; • reagowania na pierwsze oznaki słabości; • przetrwania; • prowadzenia operacji informacyjnych oraz uzyskania przewagi informacyjnej; • łączenia wiedzy na różne sposoby; • spajania informacji, wiedzy, skuteczności systemów rażenia, mobilności sił zbrojnych z różnymi środowiskami; • podejmowania decyzji oraz wyborów w atmosferze wszechogarniającej niepewności; • otwartej komunikacji i dyskusji na każdym poziomie; • zdobywania informacji w krótkim czasie; • wykrycia, rozpoznania, śledzenia oraz wiarygodnej lokalizacji celów i właściwej ich oceny; • rażenia celów z dużą dokładnością z dużych odległości z dokładnym pożądanym skutkiem; • wdrażania nowych technologii informacyjnych (baz danych, systemów eksperckich);
Inne cechy i zdolności SZ powstałe w rezultacie twórczego myślenia	
SZ muszą/powinny być:	SZ muszą/powinny być zdolne do:
<ul style="list-style-type: none"> • posiadać niejasny i rozmyty charakter; • posiadać gęstą sieć wywiadowczą; • błyskawicznie się komunikować (np. przy wykorzystaniu telepatii i środowiskowego sposób porozumiewania się); • poruszać się z pominięciem oddziaływania grawitacji; • szybkie, zwinne, precyzyjne i trudne do identyfikacji; 	<ul style="list-style-type: none"> • przetrwania w warunkach uderzenia cybernetycznego; • przejścia na zapasowe źródła zasilania; • szybkiej lokalizacji i eliminacji źródeł zakłóceń; • szybkiego odtworzenia zasobów informacyjnych, struktur i systemu komunikacji; • prowadzenia terroru cybernetycznego; • prowadzenia działań asymetrycznych w innych dziedzinach aktywności ludzkiej;

- tworzenia wirtualnych, sztucznych światów oraz bieglego manipulowania informacjami i kształtowania opinii publicznej;
- generatorów strachu;

E. NABIERAJĄCA TEMPĄ EKSPLOACJA WÓD POWIERZCHNIOWYCH ORAZ GŁĘBIN OCEANÓW

PROBLEMY BEZPIECZEŃSTWA RP

1. Pogłębiający się niedobór odnawialnych zasobów mórz i oceanów – malejący udział RP w połowach realizowanych na wodach międzynarodowych oraz w wyłącznej strefie ekonomicznej;
2. Ochrona podmorskich hodowli przed działaniami mającymi na celu ich niszczenie /agroterroryzm, broń chemiczna, odpady popromienne wyrzucane na dno morza, inne/
3. Ochrona wyłącznej strefy ekonomicznej, a także wybrzeża przed katastrofą ekologiczną, która może być spowodowana użyciem substancji biologicznych;

Tabela 29.

Postulowane cechy i zdolności przyszłych polskich sił zbrojnych w kontekście nabierającej tempa eksploacji wód powierzchniowych oraz głębin oceanów

CECHY SZ muszą/powinny być:	ZDOLNOŚCI SZ muszą/powinny być zdolne do:
<ul style="list-style-type: none"> • inne, wyglądać inaczej i inaczej funkcjonować; • kreatywne, odmienne, niestandardowe, różnicowane, różnorodne i nowatorskie; • stać się otwarte na nowe eksperymenty i doświadczenia; • cenić samodzielność i przedsiębiorczość; • walczyć z biurokracją i rutyną; • opierać się na inteligencji i wiedzy, fachowości i umiejętności swoich pracowników; • budowane w oparciu o swe silne strony i podstawowe kompetencje; • wcale nie muszą mieć jasno określonej struktury, gdyż będzie się ona zmieniać w miarę, jak środowisko i wymagania wobec sił zbrojnych będzie się zmieniać; • składać się ze specjalistów posiadających wysokiej klasy kwalifikacje; • wymagać od swoich współpracowników samodzielności myślenia, silnego intelektualnego zaangażowania się i wnoszenia swoich umiejętności oraz pomysłowości w proces realizacji zadań; • dysponować niezawodnymi, zaawansowanymi technologicznie systemami rozpoznania, dowodzenia i łączności; • wyposażone w szybkie, płynne i samoregulujące się układy; • posiadać zaawansowaną technologicznie broń precyzyjnego rażenia oraz sieciowe systemy załogowe i bezzałogowe; • całkowicie potączone; • posiadać uporczywą zdolność do działania; • przygotowane nie tyle do walki, ile do zadań; • zharmonizowane z otaczającym je środowiskiem i skutecznie je chronić; • współpracować z innymi organizacjami (szeroko z sektorem cywilnym); • odwoływać się do opinii ekspertów; • wykorzystywać w procesie podejmowania decyzji 	<ul style="list-style-type: none"> • myślenia w kategorii czasu; • pracy zespołowej; • podejmowania większego i bardziej złożonego ryzyka; • burzenia i budowania struktur organizacyjnych, które są w stanie łączyć wiedzę bez jakichkolwiek ograniczeń; • operowania i współpracy w sieci, w ramach zintegrowanych działań; • tworzenia strategicznych, ponadnarodowych aliansów, koalicji i sojuszy; • samodzielnego, efektywnego oporu; • skutecznego odstraszenia; prowadzenia działań pośrednich, uderzeń uprzedzających; • szybkiego wykorzystywania pojawiających się szans oraz tworzenia ich samodzielnie; • wykorzystywania informacji i wiedzy w celu zyskania przewagi konkurencyjnej i zapewnienia sobie przetrwania; • operowania małymi, aktywnymi, ruchliwymi, żywotnymi, mobilnymi, elastycznymi, rozproszonymi i powiązаныmi sieciowo siłami adaptującymi do zmiennych warunków otoczenia; • natychmiastowej reakcji; • przetrwania; • eksploatacji nowych środowisk; • zmieniania się w szybkim tempie; • spajania informacji, wiedzy, skuteczności systemów rażenia, mobilności sił zbrojnych z różnymi środowiskami; • rozpoznawania kierunków ewolucji i rozwoju branży, sektora, etc.; • podejmowania decyzji oraz wyborów w atmosferze wszechogarniającej niepewności; • zaobycowania informacji w krótkim czasie; • wykrycia, rozpoznania, śledzenia oraz wiarygodnej lokalizacji celów i właściwej ich oceny;

- talenty swoich współpracowników;
- w procesie tym muszą szeroko wykorzystywać robotykę i nanotechnologię;
- cechować je pełnowymiarową precyzją;

Inne cechy i zdolności SZ powstałe w rezultacie twórczego myślenia

SZ muszą/powinny być:	SZ muszą/powinny być zdolne do:
<ul style="list-style-type: none"> posiadać niejasny i rozmyty charakter; szybkie, zwinne, precyzyjne i trudne do identyfikacji w przestrzeni morskiej; posiadać gęstą sieć sensorów w przestrzeni morskiej; błyskawicznie się komunikować (np. przy pomocy telepatii); błyskawicznie adaptować się w środowisku głębin morskich; dysponować stałymi podwodnymi bazami wypadowymi i bazami przetadunkowymi; 	<ul style="list-style-type: none"> stątego monitorowania zagrożenia; ochrony i ostony podmorskich hodowli; prowadzenia sabotażu podwodnego; skutecznego odstraszenia;

F. ZMIANY GEOLOGICZNE I KLIMATYCZNE NA ZIEMI

PROBLEMY BEZPIECZEŃSTWA RP

- Funkcjonowanie państwa w warunkach kryzysu ekonomicznego, żywnościowego, komunikacyjnego, społecznego o zasięgu globalnym;
- Organizacja ratownictwa oraz likwidacji skutków trzęsień ziemi na terytorium RP i w innych państwach świata;
- Ochrona stref nisko – położonych przed zatapianiem oraz ewakuacja i rozmieszczenie ludności zamieszkującej terytoria nadmorskie w głąb raju /kilkaset tysięcy ludzi/;
- Funkcjonowanie w warunkach występowania masowych zachorowań, lokalizacja ognisk zapalnych, zwalczania epidemii. Izolacja terenów objętych rozprzestrzenieniem się epidemii. Organizacja pomocy medycznej i humanitarnej na terenach objętych masowymi zachorowaniami /wymiar ogólnopolski, europejski i światowy/;

Tabela 30.

Postulowane cechy i zdolności przyszłych polskich sił zbrojnych w kontekście zmian geologicznych i klimatycznych na ziemi

CECHY SZ muszą/powinny być:	ZDOLNOŚCI SZ muszą/powinny być zdolne do:
<ul style="list-style-type: none"> cenić samodzielność i przedsiębiorczość; opierać się na inteligencji i wiedzy, fachowości i umiejętności swoich pracowników; odmasowione; wcale nie muszą mieć jasno określonej struktury, gdyż będzie się ona zmieniać w miarę, jak środowisko i wymagania wobec sił zbrojnych będzie się zmieniać; mieć prostą strukturę; być płaskie (smukłe), jak to tylko możliwe; zbudowane na zasadzie modułów typu: „włącz się i działaj”; składać się ze specjalistów posiadających wysokiej klasy kwalifikacje; wymagać od swoich współpracowników samodzielności myślenia, silnego intelektualnego zaangażowania się i wnoszenia swoich umiejętności oraz pomysłowości w proces realizacji zadań; szkolić ludzi w rozwiązywaniu problemów ad hoc; posiadać nowoczesne, technologicznie rozwinięte, zautomatyzowane urządzenia i systemy; dysponować niezawodnymi, zaawansowanymi 	<ul style="list-style-type: none"> myślenia w kategorii czasu; pracy zespołowej; podejmowania większego i bardziej złożonego ryzyka; operowania i współpracy w sieci, w ramach zintegrowanych działań; tworzenia strategicznych, ponadnarodowych aliansów, koalicji i sojuszy; wykorzystywania specyficznych umiejętności i wiedzy poszczególnych pracowników do osiągnięcia większej wydajności pracy; szybkiego wykorzystywania pojawiających się szans oraz tworzenia ich samodzielnie; operowania małymi, aktywnymi, ruchliwymi, żywotnymi, mobilnymi, elastycznymi, rozproszonymi i powiązаныmi sieciowo siłami adaptującymi do zmiennych warunków otoczenia; natychmiastowej reakcji; reagowania na pierwsze oznaki słabości; przerzutu strategicznego; maksymalizowania efektywności i wydajności;

<p>technologicznie systemami rozpoznania, dowodzenia i łączności;</p> <ul style="list-style-type: none"> • całkowicie potężone; • łączyć umiejętności na nowe sposoby; • przygotowane nie tyle do walki, ile do zadań; • stymulować kreatywność; • posiadać wysokie umiejętności zarządzania; • dysponować aktualną i bogatą informacją oraz najnowszą wiedzą; • zharmonizowane z otaczającym je środowiskiem i skutecznie je chronić; • współpracować z innymi organizacjami (szeroko z sektorem cywilnym); • posiadać jasny i wewnętrznie nie sprzeczny system komunikacji; • w procesie tym muszą szeroko wykorzystywać robotykę i nanotechnologię; • charakteryzować się silnym najwyższym kierownictwem oraz większą swobodą i odpowiedzialnością pozostałych uczestników; • ograniczać ilość ogniw przekazujących informację; 	<ul style="list-style-type: none"> • łączenia wiedzy na różne sposoby; • delegowania prostych i mało zintegrowanych z podstawową działalnością usług wyspecjalizowanym podmiotom; • podejmowania decyzji oraz wyborów w atmosferze wszechogarniającej niepewności; • kierowania koalicją uczestników; • zdobywania informacji w krótkim czasie;
---	--

Inne cechy i zdolności SZ powstałe w rezultacie twórczego myślenia

SZ muszą/powinny być:	SZ muszą/powinny być zdolne do:
<ul style="list-style-type: none"> • posiadać gęstą sieć wywiadowczą; • posiadać strategiczne rezerwy; 	<ul style="list-style-type: none"> • stałego monitorowania nastrojów społecznych, zagrożenia; • ewakuacji ludności z terenów skażonych do sfer czystych, niezagrażonych; • tworzenia wirtualnych, sztucznych światów spokoju (likwidacja panującej psychozy i strachu) ułatwiających siłom zbrojnym prowadzenie operacji humanitarnych;

G. GWAŁTOWNY ROZWÓJ DEMOGRAFICZNY ŚWIATA PROBLEMY BEZPIECZEŃSTWA RP

1. Udział w rozwiązywaniu konfliktów i sporów z udziałem państw, a także organizacji niepaństwowych na tle dostępu do malejących zasobów wody pitnej. Ilość tych konfliktów w otoczeniu bliższym i dalszym RP będzie systematycznie rosła, obejmując zarówno terytorium RP, jak też terytoria sojuszników naszego kraju, oraz występując na obszarach o strategicznym znaczeniu dla światowego bezpieczeństwa politycznego i energetycznego;
2. Funkcjonowanie państwa w warunkach napływu znacznej liczby zapóźnionych cywilizacyjnie mieszkańców Azji i Afryki, a także Europy Wschodniej. Wiążące się z tym problemy pogarszającej się sytuacji socjalnej mieszkańców, głębokie kryzysy społeczne na tle etnicznym i rasowym, owocujące wybuchami ksenofobii, rasizmu, nietolerancji;
3. Problemy pozytywnej asymilacji najbardziej wartościowych emigrantów z krajów rozwijających się stworzenie warunków ich rozwoju w naszym kraju;
4. Rosnące społeczne i ekonomiczne koszty utrzymywania osób w wieku poprodukcyjnym;

Tabela 31.

Postulowane cechy i zdolności przyszłych polskich sił zbrojnych w kontekście gwałtownego rozwoju demograficznego świata

CECHY SZ muszą/powinny być:	ZDOLNOŚCI SZ muszą/powinny być zdolne do:
<ul style="list-style-type: none"> • opierać się na inteligencji i wiedzy, fachowości i umiejętności swoich pracowników; • mieć prostą strukturę; • zbudowane na zasadzie modułów typu: „włącz się i działaj”; 	<ul style="list-style-type: none"> • pracy zespołowej; • operowania i współpracy w sieci, w ramach zintegrowanych działań; • wykorzystywania specyficznych umiejętności i wiedzy poszczególnych pracowników do osiągnięcia

<ul style="list-style-type: none"> • dysponować jednostkami homogenicznymi i heterogenicznymi; • składać się ze specjalistów posiadających wysokiej klasy kwalifikacje; • szkolić ludzi w rozwiązywaniu problemów ad hoc; • dysponować niezawodnymi, zaawansowanymi technologicznie systemami rozpoznania, dowodzenia i łączności; • całkowicie potężne; • łączyć umiejętności na nowe sposoby; • wyspecjalizowane; • troszczyć się o szczegóły realizacyjne; • przygotowane nie tyle do walki, ile do zadań; • odpowiedzialne i kompetentne; • zharmonizowane z otaczającym je środowiskiem i skutecznie je chronić; • współpracować z innymi organizacjami (szeroko z sektorem cywilnym); • posiadać jasny i wewnętrznie nie sprzeczny system komunikacji; • ograniczać ilość ogniw przekazujących informację; • charakteryzować się silnym najwyższym kierownictwem oraz większą swobodą i odpowiedzialnością pozostałych uczestników; 	<p>większej wydajności pracy;</p> <ul style="list-style-type: none"> • szybkiego wykorzystywania pojawiających się szans oraz tworzenia ich samodzielnie; • operowania małymi, aktywnymi, ruchliwymi, żywotnymi, mobilnymi, elastycznymi, rozproszonymi i powiązаныmi sieciowo siłami adaptującymi do zmiennych warunków otoczenia; • natychmiastowej reakcji; • łączenia wiedzy na różne sposoby; • delegowania prostych i mało zintegrowanych z podstawową działalnością usług wyspecjalizowanym podmiotom; • podejmowania decyzji oraz wyborów w atmosferze wszechogarniającej niepewności; • zdobywania informacji w krótkim czasie; • wykrycia, rozpoznania, śledzenia oraz wiarygodnej lokalizacji;
Inne cechy i zdolności SZ powstałe w rezultacie twórczego myślenia	
SZ muszą/powinny być:	SZ muszą/powinny być zdolne do:
<ul style="list-style-type: none"> • posiadać gęstą sieć wywiadowczą sztuczną i biologiczną; • pozyskiwać wysokiej klasy potencjał emigracyjny do prac koncepcyjnych; • posiadać strategiczne rezerwy; 	<ul style="list-style-type: none"> • stałego monitorowania zapasów wody pitnej oraz nastrojów społecznych; • ochrony magazynów i transportów wody pitnej; • tworzenia wirtualnych, sztucznych światów spokoju (likwidacja panującej psychozy, strachu, etc.) ułatwiających siłom zbrojnym prowadzenie operacji;

H. ZMIANY W ŚWIATOWYM UKŁADZIE GEOPOLITYCZNYM I GEOSTRATEGICZNYM

PROBLEMY BEZPIECZEŃSTWA RP

1. Brak gwarancji bezpieczeństwa ze strony sojuszników w warunkach jego rozpadu / dysfunkcji. Przetrvanie narodu i państwa w warunkach agresji ze strony wielokrotnie silniejszego przeciwnika;
2. Akty agresji w formie działań terrorystycznych na terytorium Polski /z zastosowaniem większości najnowszych osiągnięć nauki i techniki: od bioterroryzmu po użycie broni jądrowej/;
3. Ograniczone bezpieczeństwo państwa w warunkach możliwości uderzenia jądrowego, elektromagnetycznego, biologicznego, informacyjnego przez państwo europejskie, azjatyckie, względnie organizacje ponadnarodowe;
4. Próby rewitalizacji stosunków zależności pomiędzy Rosją a Polską oraz Niemcami a Polską;
5. Destabilizacja bezpieczeństwa poprzez ponowny wybuch konfliktu na Bałkanach;

Tabela 32.

Postulowane cechy i zdolności przyszłych polskich sił zbrojnych w kontekście zmiany w światowym układzie geopolitycznym i geostrategicznym

CECHY	ZDOLNOŚCI
SZ muszą/powinny być:	SZ muszą/powinny być zdolne do:
<ul style="list-style-type: none"> • kreatywne, odmienne, niestandardowe, zróżnicowane, różnorodne i nowatorskie; • unikać zależności od jednej koncepcji organizacyjnej, 	<ul style="list-style-type: none"> • pracy zespołowej; • podejmowania większego i bardziej złożonego ryzyka;

metody działania czy systemu;

- opierać się na inteligencji i wiedzy, fachowości i umiejętności swoich pracowników;
- budowane w oparciu o swe silne strony i podstawowe kompetencje;
- odmasowione;
- mieć prostą strukturę;
- zbudowane z wielu małych rozproszonych jednostek powiązanych siecią;
- zbudowane na zasadzie modułów typu: „włącz się i działaj”;
- dysponować jednostkami homogenicznymi i heterogenicznymi;
- wymagać od swoich współpracowników samodzielności myślenia, silnego intelektualnego zaangażowania się i wnoszenia swoich umiejętności oraz pomysłowości w proces realizacji zadań;
- posiadać nowoczesne, technologicznie rozwinięte, zautomatyzowane urządzenia i systemy;
- wyposażone w szybkie, płynne i samoregulujące się układy;
- dysponować nowoczesną bronią śmiertcioną i obezwładniającą;
- posiadać zaawansowaną technologicznie broń precyzyjnego rażenia oraz sieciowe systemy zatogowe i bezzatogowe;
- całkowicie połączone;
- posiadać charakter ofensywny i defensywny;
- posiadać możliwość projekcji siły w wymiarze światowym;
- działać z niespotykaną dotąd prędkością;
- wyspecjalizowane;
- posiadać rozstrzygający charakter;
- posiadać uporczywą zdolność do działania;
- uznać wiedzę za decydujący czynnik działania;
- współpracować z innymi organizacjami (szeroko z sektorem cywilnym);
- posiadać kluczowe zasoby uzupełniające;
- posiadać dostęp do zasobów partnerów;
- posiadać jasny i wewnętrznie nie sprzeczny system komunikacji;
- dysponować bezkolizyjnym obiegiem informacji;
- ograniczać ilość ogniw przekazujących informację;
- zachować scentralizowane dowodzenie, ale w praktyce stosować zdecentralizowane wykonanie;
- wykorzystywać w procesie podejmowania decyzji talenty swoich współpracowników;
- z większą swobodą wykorzystywać powszechnie dostępne informacje;
- w procesie tym muszą szeroko wykorzystywać robotykę i nanotechnologię;
- posiadać profil bojowy ukierunkowany na połączość i sieciocentryczność;
- posiadać umiejętność walki w kontakcie i dystansie;

- operowania i współpracy w sieci, w ramach zintegrowanych działań;
- tworzenia strategicznych, ponadnarodowych aliansów, koalicji i sojuszy;
- dysponować personelem posiadającym zdolności adaptacyjne, innowacyjne, umiejętności szczegółowego oceniania, myślenia wyprzedzającego, pojmowania specyfiki wielokulturowej oraz potrafiącym podejmować decyzje operacyjne i strategiczne;
- samodzielnego, efektywnego oporu;
- skutecznego odstraszenia; prowadzenia działań pośrednich, uderzeń uprzedzających, obrony powszechnej;
- tworzenia kolektywnej strategii;
- szybkiego wykorzystywania pojawiających się szans oraz tworzenia ich samodzielnie;
- wykorzystywania informacji i wiedzy w celu zyskania przewagi konkurencyjnej i zapewnienia sobie przetrwania;
- operowania małymi, aktywnymi, ruchliwymi, żywotnymi, mobilnymi, elastycznymi, rozproszonymi i powiązаныmi sieciowo siłami adaptującymi do zmiennych warunków otoczenia;
- natychmiastowej reakcji;
- przeciwdziałania negatywnej asymetrii oraz wykorzystywania jej pozytywnej formy;
- zmieniania się w szybkim tempie;
- przeprowadzenia operacji ostonowo – obronnej (w ramach sojuszu, koalicji);
- prowadzenia operacji informacyjnych oraz uzyskania przewagi informacyjnej;
- operowania w przestrzeni kosmicznej;
- przerzutu strategicznego;
- kształtowania woli, świadomości przeciwnika, jak i pozostałych obserwatorów nie biorących udziału w operacji;
- łączenia rzeczy w inny sposób;
- maksymalizowania efektywności i wydajności;
- spajania informacji, wiedzy, skuteczności systemów rażenia, mobilności sił zbrojnych z różnymi środowiskami;
- delegowania prostych i mało zintegrowanych z podstawową działalnością usług wyspecjalizowanym podmiotom;
- podejmowania decyzji oraz wyborów w atmosferze wszechogarniającej niepewności;
- kierowania koalicją uczestników;
- zdobywania informacji w krótkim czasie;
- wykrycia, rozpoznania, śledzenia oraz wiarygodnej lokalizacji celów i właściwej ich oceny;
- prowadzenia precyzyjnych działań logistycznych;
- przeprowadzenie ataku ukierunkowanego na rozbitcie spójności przeciwnika;
- przeprowadzenia walki polegającej na skoordynowanym, nieprzerwanym pulsującym sposobie uderzenia siły i ognia ze wszystkich kierunków.
- rażenia celów z dużą dokładnością z dużych odległości z dokładnie pożądanym skutkiem;
- walki asymetrycznej i obrony przed działaniami asymetrycznymi;
- niszczenia „infrastruktury” terrorystycznej rozmieszczonej poza terytorium państwa;

Inne cechy i zdolności SZ powstałe w rezultacie twórczego myślenia

SZ muszą/powinny być:	SZ muszą/powinny być zdolne do:
<ul style="list-style-type: none"> • posiadać niejasny i rozmyty charakter; • posiadać gęstą sieć wywiadowczą sztuczną i biologiczną; • błyskawicznie się komunikować (np. przy pomocy telepatii i systemów środowiskowych); • poruszać się z pominięciem oddziaływania grawitacji; 	<ul style="list-style-type: none"> • skutecznego odstraszenia i stawienia oporu silniejszemu przeciwnikowi; • prowadzenia uderzenia odwetowego; • prowadzenia sabotażu; • strategicznego przerzutu zasobów sojuszniczych; • stałego monitorowania nastrojów społecznych i potencjalnych źródeł zagrożeń; • szybkiej lokalizacji i eliminacji źródeł zakłóceń; • przeciwdziałania wszelkim możliwym formom terroru wykorzystując najnowsze osiągnięcia technologiczne i najważniejsze pokłady wiedzy; • tworzenia wirtualnych, sztucznych światów spokoju (likwidacja panującej psychozy, strachu, etc.) ułatwiających siłom zbrojnym prowadzenie operacji;

Zespół w dalszej części prac wytworzone w kontekście wyzwań i problemów bezpieczeństwa RP cechy i zdolności SZ powstałe w wyniku twórczego myślenia poddał redukcji stałych powtarzających się cech i własności, a następnie uogólnił je. Zabieg powyższy pozwolił utworzyć syntetyczną otwartą listę cech i zdolności, którą prezentuje tabela 33.

Tabela 33.

Cechy i zdolności SZ powstałe w kontekście wyzwań i problemów bezpieczeństwa RP w rezultacie twórczego myślenia

CECHY	ZDOLNOŚCI
SZ muszą/powinny być:	SZ muszą/powinny być zdolne do:
<ul style="list-style-type: none"> • posiadać niejasny charakter; • trudne do identyfikacji; • powszechnie stosować roboty w obszarach o wysokim stopniu zagrożenia życia ludzkiego; • błyskawicznie się komunikować (np. wykorzystując telepatię); • biegłe w terroryzmie biologicznym i chemicznym; • posiadać gęstą sieć wywiadowczą; • poruszać się z pominięciem oddziaływania grawitacyjnego; • posiadać bazy (logistyczne, przeładunkowe) w przestrzeni okołozemskiej, w głębinach morskich; • posiadać gęstą sieć sensorów w przestrzeni kosmicznej, głębi morskiej; • błyskawicznie adaptować się w nowym środowisku (kosmicznym, podwodnym, etc.); • posiadać strategiczne rezerwy; 	<ul style="list-style-type: none"> • skutecznego odstraszenia; • prowadzenia uderzenia odwetowego; • prowadzenia działań asymetrycznych i pośrednich w sztucznych środowiskach; • przetrwania w warunkach uderzenia cybernetycznego, kosmicznego, elektromagnetycznego; • prowadzenia sabotażu cybernetycznego, penetracji zasobów informacyjnych, dokonywania wtamań do banków wiedzy; • prowadzenia sabotażu w kosmosie, w głębiach morskich; • szybkiego odtworzenia zasobów informacyjnych, struktur i systemu komunikacji; • prowadzenia eksperymentów i doświadczeń z bronią biologiczną i chemiczną; • strategicznego przerzutu; • ewakuacji ludności z terenów skażonych do sfer czystych, niezagrażonych; • dezaktywacji i utylizacji odpadów radioaktywnych; • tworzenia wirtualnych, sztucznych światów oraz biegłe w manipulowaniu informacjami i kształtowaniu opinii publicznej; • generowania strachu; • niesienia pomocy medycznej ludności cywilnej;

- szybkiej lokalizacji i eliminacji źródeł zakłóceń;
- stałego monitorowania nastrojów społecznych;
- stałego monitorowania i ochrony zasobów strategicznych;
- pozyskiwania wysokiej klasy potencjatu emigracyjnego do prac koncepcyjnych;

4.6. Synteza – nowe cechy i zdolności SZ RP

W ostatnim etapie prac, zamykającym całość badań, zespół dokonał scalenia uzyskanych wytworów, tj. postulowanych cech i zdolności polskich SZ (tabela 23) oraz cech i zdolności uzyskanych w wyniku zabiegu twórczego myślenia a odniesionych do konkretnych problemów bezpieczeństwa RP (tabela 32). Następnie z całości zebranego materiału autorzy dokonali wyboru tylko tych cech i zdolności SZ, które w jego opinii uznane zostały za nowe, tzn. takie, które nie występują aktualnie w siłach zbrojnych RP lub występują na bardzo niskim poziomie. Listę nowych cech i zdolności SZ RP prezentuje tabela 34.

Tabela 34.

Nowe cechy i zdolności przyszłych polskich sił zbrojnych

CECHY	ZDOLNOŚCI
<p>Filozofia organizacyjna SZ muszą/powinny być:</p>	<p>SZ muszą/powinny być zdolne do:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • inne, wyglądać inaczej i inaczej funkcjonować; • charakteryzować się odejściem od dotychczasowych sposobów myślenia i działania; • cechować musi je rewolucyjna zmiana dotychczasowego myślenia zrywająca z dotychczasową logiką w kontekście konkurencyjności, znaczenia strategii oraz znaczenia organizacji; • kreatywne, odmienne, niestandardowe, zróżnicowane, różnorodne i nowatorskie; • poświęcać więcej uwagi przyszłości niż teraźniejszości; • stać się otwarte na nowe eksperymenty i doświadczenia; • mieć świadomość zmienności zasad na których się opierają; • myśleć o zmianach i być gotowe znów się zmienić; 	<ul style="list-style-type: none"> • uwolnienia się od swojej przeszłości; • przejścia w sposobie myślenia od ciągłości do nieciągłości; • kreowania przyszłości; • formułowania istniejących problemów od nowa;

<ul style="list-style-type: none"> • budowane na założeniu nieciągłości i ciągłości; • mieć świadomość swojej niedoskonałości, największego zagrożenia upatrywać w samych sobie; 	<ul style="list-style-type: none"> • myślenia w kategorii czasu; • dopasowywania własnych mocnych stron do słabości przeciwnika.
<p style="text-align: center;">Kultura organizacyjna SZ muszą/powinny być:</p>	<p style="text-align: center;">SZ muszą/powinny być zdolne do:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • dostrzegać zachodzące zmiany, zdawać sobie sprawę z ich zmienności; • unikać zależności od jednej koncepcji organizacyjnej, metody działania czy systemu; • akceptować błędy; • okazywać szacunek dla zdolności i umiejętności innych osób; • cenić samodzielność i przedsiębiorczość; • walczyć z biurokracją i rutyną; • opierać się na inteligencji i wiedzy, fachowości i umiejętności swoich pracowników; • posiadać szerokie paradygmaty myślowe zrywające z krótkowzrocznością; • troszczyć się o swoich pracowników; • stworzyć kulturę generującą różnicowania i kształtującą bezgraniczną ciekawość. 	<ul style="list-style-type: none"> • dokonywania zmian w kulturze organizacyjnej; • radzenia sobie z blokadą kulturową; • pracy zespołowej; • podejmowania większego i bardziej złożonego ryzyka; • kwestionowania swoich założeń; • zgłębiania problemów oraz ciągłego ich rozwiązywania; • zwiększania zadowolenia swoich współpracowników;
<p style="text-align: center;">Struktura SZ muszą/powinny być:</p>	<p style="text-align: center;">SZ muszą/powinny być zdolne do:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • budowane w oparciu o swe silne strony i podstawowe kompetencje; • odmasowione; • funkcjonować bez jasno określonej, stałej struktury, gdyż będzie się ona zmieniać w miarę, jak środowisko i wymagania wobec sił zbrojnych będzie się zmieniać; • mieć prostą strukturę; • być płaskie (smukłe), jak to tylko możliwe; • posiadać samoodnawiające się struktury; • zbudowane z wielu małych rozproszonych jednostek powiązanych siecią; • zbudowane na zasadzie modułów typu: „włącz się i działaj”; 	<ul style="list-style-type: none"> • inicjowania zmian strukturalnych; • burzenia i budowania struktur organizacyjnych, które są w stanie łączyć wiedzę bez jakichkolwiek ograniczeń; • operowania i współpracy w sieci, w ramach zintegrowanych działań; • tworzenia strategicznych, ponadnarodowych aliansów, koalicji i sojuszy.
<p style="text-align: center;">Potencjał twórczy (ludzie)</p>	

SZ muszą/powinny być:	SZ muszą/powinny być zdolne do:
<ul style="list-style-type: none"> • składać się ze specjalistów posiadających wysokiej klasy kwalifikacji; • uświadomić sobie, że mogą być efektywne tylko dzięki ludziom; • traktować potencjał ludzki jako najcenniejszy, bardzo trudno odnawialny; • dysponować ludźmi posiadającymi umiejętności pracy zespołowej; • w pełni wykorzystywać potencjał osobowy, zapewniając mu maksimum swobody poszukiwań i samokreacji; • kształtować postawy samodzielności myślenia, silnego intelektualnego zaangażowania się i wnoszenia swoich umiejętności oraz pomysłowości w proces realizacji zadań; • inwestować w ludzi; • szkolić ludzi w rozwiązywaniu problemów <i>ad hoc</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • dysponować personelem posiadającym zdolności adaptacyjne, innowacyjne, umiejętności szczegółowego oceniania, myślenia wyprzedzającego, pojmowania specyfiki wielo-kulturowej oraz potrafiącym podejmować decyzje operacyjne i strategiczne; • przyciągania i zatrzymywania najlepszych pracowników; • wykorzystywania specyficznych umiejętności i wiedzy poszczególnych pracowników do osiągnięcia większej wydajności pracy; • pozyskiwania wysokiej klasy potencjału emigracyjnego do prac koncepcyjnych;²²⁵
Zasoby techniczno-technologiczne SZ muszą/powinny być:	SZ muszą/powinny być zdolne do:
<ul style="list-style-type: none"> • posiadać nowoczesne, technologicznie rozwinięte, zautomatyzowane urządzenia i systemy; • dysponować niezawodnymi, zaawansowanymi technologicznie systemami rozpoznania, dowodzenia i łączności; • wyposażone w szybkie, płynne i samoregulujące się układy; • dysponować nowoczesną bronią śmiertelnością i obeształną; • posiadać zaawansowaną technologicznie broń precyzyjnego rażenia oraz sieciowe systemy złoagowe i bezzatogowe. 	<ul style="list-style-type: none"> • niwelowania luki technologicznej; • wdrażania nowych technologii informacyjnych (baz danych, systemów eksperckich);
Strategia SZ muszą/powinny być:	SZ muszą/powinny być zdolne do:
	<ul style="list-style-type: none"> • kształtowania środowiska bezpieczeństwa międzynarodowego, operowania w ramach pełnego spektrum potencjalnych działań wojskowych, zmierzania się z nieprzewidywalną i niepewną przyszłością;

²²⁵ Kolorem niebieskim oznaczone są wszystkie cechy i zdolności, które zostały wytworzone w procesie twórczego myślenia.

<ul style="list-style-type: none"> • całkowicie połączone: zintegrowane intelektualnie, operacyjnie, organizacyjnie, doktrynalnie i technicznie; w wymiarze wojskowym, cywilnym, narodowym i międzynarodowym; lądowym, morskim, powietrznym, kosmicznym oraz informacyjnym; • posiadać strategiczne rezerwy; • posiadać możliwość projekcji siły w wymiarze światowym; • obdarzone zmysłem strategicznym; • odwoływać się do kultury, wartości i misji, posiadać wizję i ściśle określony cel; • koncentrować się na swych mocnych stronach oraz kluczowych obszarach działalności; • konkurować u samych podstaw swych kompetencji; • zorientowane na szerokie korzyści, mając wspólny cel z innymi organizacjami; • łączyć umiejętności na nowe sposoby; 	<ul style="list-style-type: none"> • skutecznego odstraszenia; • prowadzenia uderzenia odwetowego; • samodzielnego, efektywnego oporu; • prowadzenia działań pośrednich, uderzeń uprzedzających, obrony powszechnej; • tworzenia kolektywnej strategii; • nakreślenia ogólnej wizji realizowanych procesów i radykalnego ich przeprojektowania; • określenia swych mocnych stron; • szybkiego wykorzystywania pojawiających się szans oraz tworzenia ich samodzielnie; • wykorzystywania informacji i wiedzy w celu zyskania przewagi konkurencyjnej i zapewnienia sobie przetrwania.
<p style="text-align: center;">Sztuka operacyjna SZ muszą/powinny być:</p>	<p style="text-align: center;">SZ muszą/powinny być zdolne do:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • zwinne, sprytne, elastyczne, manewrowe, szybko przemieszczające się, śmiercionośne, ale też humanitarne; • posiadać niejasny charakter; • trudne do identyfikacji; • działać z niespotykaną dotąd prędkością; • wyspecjalizowane; • posiadać zdolność rozstrzygających działań; • biegle w terroryzmie biologicznym i chemicznym; • poruszać się z pominięciem oddziaływania grawitacyjnego; • błyskawicznie adaptować się w nowym środowisku (kosmicznym, podwodnym, etc.); • błyskawicznie się komunikować (np. wykorzystując telepatię); 	<ul style="list-style-type: none"> • operowania małymi, aktywnymi, ruchliwymi, żywotnymi, mobilnymi, elastycznymi, rozproszonymi i powiązаныmi sieciowo siłami adaptującymi do zmiennych warunków otoczenia; • natychmiastowej reakcji; • reagowania na pierwsze oznaki słabości; • prowadzenia działań asymetrycznych i pośrednich w sztucznych środowiskach;

- uporczywe w działaniu;
- troszczyć się o szczegóły realizacyjne;
- przygotowane do realizacji wydziałowymi strukturami pełnego spektrum zadań w warunkach P,K,W;

- prowadzenia sabotażu w kosmosie, w głębiach morskich;
- prowadzenia sabotażu cybernetycznego, penetracji zasobów informacyjnych, dokonywania włamań do banków wiedzy;
- przetrwania w warunkach uderzenia cybernetycznego, kosmicznego, elektromagnetycznego;
- przeciwdziałania negatywnej asymetrii oraz wykorzystywania jej pozytywnej formy;
- eksploracji nowych środowisk;
- zmieniania się w szybkim tempie;
- prowadzenia długotrwałych operacji;
- przeprowadzenia operacji ostonowo - obronnej (w ramach sojuszu, koalicji);
- prowadzenia operacji informacyjnych oraz uzyskania przewagi informacyjnej;
- operowania w przestrzeni kosmicznej;
- strategicznego przerzutu;
- ewakuacji ludności z terenów skażonych do sfer czystych, niezagrożonych;
- dezaktywacji i utylizacji odpadów radioaktywnych;
- niesienia pomocy medycznej ludności cywilnej;
- generowania strachu;
- tworzenia wirtualnych, sztucznych światów oraz biegłe w manipulowaniu informacjami i kształtowaniu opinii publicznej;
- kształtowania woli, świadomości przeciwnika, jak i pozostałych obserwatorów nie biorących udziału w operacji.

Zarządzanie

SZ muszą/powinny być:

- stymulować kreatywność;
- posiadać wysokie umiejętności zarządzania w sytuacjach nieprzewidywalnych;
- być kontestatorskie i nonkonformistyczne;
- zarządzane według koncepcji „zespołu”;
- odpowiedzialne i kompetentne;
- wydajne, oferujące wysoką jakość;
- posiadać płynność i stabilność finansową;
- dysponować aktualną i bogatą informacją oraz najnowszą wiedzą;
- traktować wiedzę jako decydujący czynnik bytu, działania i rozwoju;

SZ muszą/powinny być zdolne do:

- tworzenia własnej marki;
- kierowania zmianą;
- przekształcania się, dekompozycji i ponownej kompozycji;
- tworzenia kapitału wiedzy i usług;
- rozwijania i oferowania innowacyjnych „produktów” i specjalistycznych „usług”;
- łączenia rzeczy w inny sposób;
- maksymalizowania efektywności i wydajności;
- łączenia wiedzy na różne sposoby;

<ul style="list-style-type: none"> • zharmonizowane z otaczającym je środowiskiem i skutecznie je chroniące; • współpracować z innymi organizacjami (szeroko z sektorem cywilnym); • traktować zarządzanie i przywództwo jako klucz do uzyskania przewagi; • posiadać kluczowe zasoby uzupełniające; • posiadać dostęp do zasobów partnerów; • odwoływać się do opinii ekspertów; • pozwalać ludziom na bycie sobą i rozwój; • posiadać jasny i wewnętrznie niesprzeczny system komunikacji; • dysponować bezkolizyjnym obiegiem informacji; • ograniczać ilość ogniw przekazujących informację; • mądre, dalekowzrocne kierownictwo łączyć z większą swobodą i odpowiedzialnością pozostałych uczestników; • zachować scentralizowane dowodzenie, ale w praktyce stosować zdecentralizowane wykonanie, delegację uprawnień; • wymagać od kierowniczej kadry prawdziwego przywództwa, szkolić i dbać o przywódców zmian; • wykorzystywać w procesie podejmowania decyzji talenty swoich współpracowników; 	<ul style="list-style-type: none"> • spajania informacji, wiedzy, skuteczności systemów rażenia, mobilności sił zbrojnych z różnymi środowiskami; • rozpoznawania kierunków ewolucji i rozwoju branży, sektora, etc.; • rozpoznawania i wykorzystywania perspektyw otwieranych przez „nieciągłości”; • zorganizowanego przewidywania, przyspieszania i planowania; • delegowania prostych i mało zintegrowanych z podstawową działalnością usług wyspecjalizowanym podmiotom; • wykorzystywania nowych zasobów; • szybkiego odtworzenia zasobów informacyjnych, struktur i sytemu komunikacji; • podejmowania decyzji oraz wyborów w atmosferze wszechogarniającej niepewności; • otwartej komunikacji i dyskusji na każdym poziomie; • motywowania wszystkich członków zespołów w inny sposób; • mobilizowania indywidualnych i zbiorowych zdolności ludzi na rzecz osiągania celów oraz rozwijania ich zdolności do formułowania nowych celów; • kierowania koalicją uczestników; • tworzenia warunków niezbędnych do tego, by ludzie mogli motywować się sami.
<p>Rozpoznanie SZ muszą/powinny być:</p>	<p>SZ muszą/powinny być zdolne do:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • z większą swobodą wykorzystywać powszechnie dostępne informacje; 	<ul style="list-style-type: none"> • zdobywania informacji w krótkim czasie; • stałego monitorowania i ochrony zasobów strategicznych;

<ul style="list-style-type: none"> • posiadać gęstą sieć wywiadowczą; • posiadać gęstą sieć sensorów w przestrzeni kosmicznej, głębi morskiej; • w procesie tym szeroko wykorzystywać robotykę i nanotechnologię; • zintegrować rozpoznanie, dowodzenie i kontrolę; • dysponować skupionym wywiadem. 	<ul style="list-style-type: none"> • stałego monitorowania nastrojów społecznych; • szybkiej lokalizacji i eliminacji źródeł zakłóceń; • wykrycia, rozpoznania, śledzenia oraz wiarygodnej lokalizacji celów i właściwej ich oceny; • wiarygodnej oceny rezultatów;
<p style="text-align: center;">Logistyka SZ muszą/powinny być:</p>	<p style="text-align: center;">SZ muszą/powinny być zdolne do:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • stworzyć nowy paradygmat zabezpieczenia logistycznego; • posiadać bazy (logistyczne, przeladunkowe) w przestrzeni okołoziemskiej, w głębinach morskich; 	<ul style="list-style-type: none"> • prowadzenia precyzyjnych działań logistycznych • zapewnienia ciągłości dostaw – we właściwych ilościach w odpowiednim czasie i miejscu.
<p style="text-align: center;">Rozwój (uczenie się) SZ muszą/powinny być:</p>	<p style="text-align: center;">SZ muszą/powinny być zdolne do:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • stale się uczyć, dokształcać i traktować wiedzę jako „żywność” • inwentaryzować, rozwijać i zarządzać wiedzą dającą unikalne zdolności; • charakteryzować się progresywnym zdobywaniem wiedzy i umiejętności; • wykluczać bierne naśladownictwo; • ciągle porównywać się z najlepszymi, uczyć się od nich i wykorzystywać ich doświadczenie; • ciągle wzbogacać swoją wiedzę, rozwijać ją, a następnie udostępniać ją wszystkim współpracownikom; • mieć świadomość, iż w procesie uczenia się nie można w żadnym wypadku osiągnąć stanu końcowego; • inwestować maksymalne środki w szkolenie i rozwój pracowników; • aktywnie zarządzać rozwojem; • dysponować ośrodkiem ciągłych studiów strategicznych, współpracować z partnerskimi ośrodkami; 	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętnego zarządzania wiedzą; • zgłębiania problemów oraz ciągłego ich rozwiązywania; • porównywania własnych procesów, „usług”, „produktów” z ich odpowiednikami u najlepszego konkurenta; • prowadzenia eksperymentów i doświadczeń z bronią biologiczną i chemiczną; • prowadzenia prac badawczo – rozwojowych i konstrukcyjno – doświadczalnych;

Walka SZ muszą/powinny być:	SZ muszą/powinny być zdolne do:
<ul style="list-style-type: none"> • posiadać profil bojowy ukierunkowany na potężność i sieciocentryczność; • precyzyjne; • posiadać umiejętność walki w kontakcie i dystansie; • sprawnie postugiwać się antyterroryzmem, działaniami specjalnymi, wykorzystywać robotykę, nanotechnologię, broń nieśmiercionośne, etc.; 	<ul style="list-style-type: none"> • przeprowadzenia walki polegającej na skoordynowanym, nieprzerwanie pulsującym sposobie uderzenia siły i ognia ze wszystkich kierunków, • przeprowadzenie ataku ukierunkowanego na rozbitcie spójności przeciwnika; • rażenia celów z dużą dokładnością z dużych odległości z dokładnie pożądanym skutkiem; • wykonywania głębokich uderzeń; • walki asymetrycznej i obrony przed działaniami asymetrycznymi; • przeprowadzenia uderzeń odwetowych; • niszczenia „infrastruktury” terrorystycznej rozmieszczonej poza terytorium państwa; • zapobiegania prowokacji, przenikaniu oraz penetracji grup dywersyjnych;

Podsumowując zebrany materiał konieczne wydaje się udzielenie odpowiedzi na pytanie: *jakimi nowymi cechami powinny charakteryzować się polskie siły zbrojne przyszłości?* Zespół na podstawie przeprowadzonych badań ocenia, iż:

- SZ powinny stać się **zupełnie inne**, inaczej myślące, funkcjonujące i wyglądające, charakteryzujące się kreatywnością, innowacyjnością oraz odejściem od dotychczasowych sposobów myślenia i działania;
- SZ przyszłości powinny być **zdolne do kreowania swej przyszłości**, i co więcej, właśnie jej winny poświęcać znacznie więcej czasu;
- opierać się na **inteligencji, wiedzy, fachowości** oraz umiejętnościach swoich współpracowników, którzy powinni być traktowani jako kapitał najważniejszy tj. podstawowy. Kapitał twórczy powinien wyrażać się szerokimi horyzontami myślenia oraz zdolnościami do ciągłego zgłębiania i rozwiązywania problemów. Współpracownicy powinni być obdarzeni zdolnościami adaptacyjnymi, innowacyjnymi, umiejętnościami myślenia analitycznego, systemowego, wyprzedzającego, a także powinni być

skorzy do podejmowania większego, bardziej złożonego, lecz jednocześnie odpowiedzialnego ryzyka;

- przyszła **kultura organizacyjna** w siłach zbrojnych powinna **generować różnicowania i kształtować bezgraniczną ciekawość**. Będzie to jednak możliwe do osiągnięcia w przypadku wcześniejszego odrzucenia skłonności do rutyny, biurokracji, oraz po zaakceptowaniu możliwości popełniania błędów;
- struktura przyszłych polskich sił zbrojnych powinna zostać zbudowana **w oparciu o swe silne strony i podstawowe kompetencje**, a struktura przyszłych sił zbrojnych wcale **nie musi być jasno określona**, gdyż najprawdopodobniej zmieniać się ona będzie w miarę tempa i skali zmian zachodzących w ich otoczeniu. Zdolnością szczególną, jaką powinny być obdarzone SZ w przyszłości okazuje się **umiejętność inicjowania zmian strukturalnych**, polegająca na likwidacji starych struktur i tworzeniu nowych, zapewniających swobodne łączenie wiedzy, kompetencji i umiejętności;
- siły zbrojne przyszłości powinny zostać **odmasowione**. Powinny przyjąć prostą, smukłą „sylwetkę” oraz funkcjonować na zasadzie homogenicznych i heterogenicznych modułów typu: „włącz się i działaj”. Budowa taka umożliwi im będzie **uzyskanie efektu pełnej połączoności**, integracji intelektualnej, operacyjnej, organizacyjnej i technicznej, mającej miejsce zarówno w środowisku wojskowym jak i cywilnym, narodowym i pozanarodowym, w przestrzeni lądowej, morskiej, powietrznej, informacyjnej i kosmicznej. Efekt połączoności, a w jego konsekwencji synergiczności, umożliwią będą siłom zbrojnym operowanie w ramach **szerokiego spektrum możliwych działań militarnych i pozamilitarnych**, w okresach kryzysów, konfliktów i wojen, a także zapewnią będzie możliwość **projekcji siły w wymiarze światowym** zdolnej do efektywnego kształtowania środowiska bezpieczeństwa międzynarodowego oraz zmierzenia się z niepewną i nieprzewidywalną przyszłością;

- polskie siły zbrojne powinny posiadać uniwersalny, zarówno ofensywny, jak i **defensywny charakter**, powinny utrzymać zdolność do samodzielnego, efektywnego oporu, a także skutecznego odstraszenia. Powinny zachować zdolność do działań pośrednich, uderzeń uprzedzających oraz możliwość obrony powszechnej;
- w swej istocie SZ muszą **odwoływać się do kultury, wartości i misji**, powinny posiadać wizję i strategię rozwoju skoncentrowaną na swych mocnych stronach oraz kluczowych obszarach działalności. W żadnym przypadku nie powinny zatracić zdolności do szybkiego wykorzystywania pojawiających się szans i okazji;
- w wymiarze sztuki operacyjnej przyszłe siły zbrojne powinny stać się **elastyczne, manewrowe, żywotne oraz zdolne do natychmiastowej reakcji**. Powinny posiadać profil bojowy ukierunkowany na połączoną i sieciocentryczność. W ramach niego przyszłe siły zbrojne byłyby w stanie prowadzić walkę polegającą na skoordynowanych, nieprzerwanie pulsujących uderzeniach pochodzących ze wszystkich środowisk. Ponadto siły zbrojne powinny być **zdolne do walki asymetrycznej i obrony przed uderzeniami asymetrycznymi**, być w stanie osłonić terytorium, reagować na kryzysy, prowadzić operacje informacyjne (skutecznie kształtujące wolę, oraz świadomość przeciwnika, jak i pozostałych obserwatorów niebiorących udziału w operacji), prowadzić uderzenia odwetowe, niszczyć „infrastrukturę” terrorystyczną znajdującą się poza terytorium państwa, zapobiegać prowokacjom oraz przenikaniu grup dywersyjnych;
- przyszłe siły zbrojne powinny jednak **dysponować niezawodnymi, zaawansowanymi technologicznie systemami rozpoznania, dowodzenia i łączności**. Zdolnymi do zdobywania danych i informacji w krótkim czasie przy szerokim wsparciu wywiadu, robotyki, nanotechnologii oraz powszechnie dostępnych informacji. Ponadto powinny posiadać **nowoczesną broń śmiertcionośną i obezwładniającą, broń precyzyjnego**

rażenia oraz sieciowe systemy załogowe i bezzałogowe wyposażone w szybkie, płynne i samoregulujące się układy;

- przyszłe siły zbrojne powinny dążyć do ciągłego tworzenia własnego wizerunku poprzez rozwijanie i oferowanie innowacyjnych, wysokiej jakości „produktów” i specjalistycznych usług. Powinny posiadać również wysokie umiejętności zarządzania, w żadnym wypadku nieoparte na starych regułach i zasadach zarządzania;
- siły zbrojne od kierowniczej kadry muszą wymagać **prawdziwego przywództwa**, zdolnego do motywowania wszystkich członków zespołów, mobilizowania indywidualnych i zbiorowych talentów i zdolności ludzi, oraz zachęcającego do otwartej komunikacji i dyskusji na każdym poziomie funkcjonowania. Ponadto SZ powinny się charakteryzować silnym najwyższym kierownictwem oraz większą swobodą i odpowiedzialnością na niższych szczeblach zarządzania. Powinien dominować w nich system komunikacji jasny i wewnętrznie niesprzeczny, skutecznie eliminujący ogniwa ograniczające jego przepustowość;
- w epoce określanej mianem informacyjnej, siły zbrojne muszą charakteryzować się **progresywnym zdobywaniem wiedzy i umiejętności**, muszą stale uczyć się, wzbogacać swoją wiedzę, rozwijać ją, by następnie móc się nią dzielić ze wszystkimi współpracownikami. Wiedza musi być traktowana jako niewyczerpalny zasób oraz źródło siły i swobody działania;
- SZ powinny **dysponować najnowszą wiedzą**, uznać ją za decydujący czynnik działania i starać się ją łączyć na różne sposoby. Powinny spajać informację, wiedzę, ze skutecznością systemów rozpoznania i rażenia, mobilność wojsk z różnymi środowiskami, w których przyjdzie im operować, a także rozpoznawać trendy zmian, kierunki ewolucji i rozwoju poszczególnych obszarów oraz szeroko wykorzystywać możliwości otwierane przez „nieciągłość”;

- przyszłe siły zbrojne muszą **nieprzerwanie się rozwijać**, dlatego też powinny ciągle porównywać się z najlepszymi, uczyć się od nich i praktycznie wykorzystywać ich doświadczenie. Zastrzec jednak należy, że w żadnym wypadku nie mogą stać się biernym naśladowcą.

Wnioski

Podsumowując całość przeprowadzonych w tym rozdziale badań, przypomnieć należy, iż ogólnym zamierzeniem zespołu było udzielenie odpowiedzi na pytanie: *jakie nowe cechy i zdolności SZ RP są pożądane w świetle wyzwań XXI wieku?* Tak postawiony problem badawczy ukierunkował działania zespołu na poszukiwanie, a następnie utworzenie, możliwie pełnego i uporządkowanego, katalogu nowych cech i zdolności przyszłych polskich sił zbrojnych pożądanych w kontekście wyzwań XXI wieku.

Do rozwiązania powyższego problemu badawczego zastosowano bardzo szerokie i kompleksowe podejście. Przede wszystkim dlatego, że w poszukiwaniu odpowiedzi na wskazany problem badawczy, przestudiowano bogaty i różnorodny materiał, będący zbiorem różnych ujęć, stanowisk i poglądów. Przeanalizowano zarówno narodowe stanowiska, jak również indywidualne sądy autorytetów z dziedziny bezpieczeństwa, obronności i wojskowości pod kątem cech i zdolności sił zbrojnych przyszłości. Co więcej, pomimo tego, że rozwiązanie problemu badawczego leżało w obszarze nauk wojskowych, możliwych rozwiązań poszukiwano również poza nim, tzn. w obszarze „cywilnym”. Na bazie prac w dwóch obszarach, czerpiąc z wiedzy profesorów i doświadczenia praktyków zarówno wojskowych, jak i cywilnych uzyskano wielce różnorodny i interesujący z poznawczego punktu widzenia katalog: cech i zdolności przyszłych polskich SZ (tabela 23). Powstał on w wyniku uwzględnienia powtarzalności sądów oraz relatywnie największego prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Złożyły się na niego zarówno bardzo ogólne stwierdzenia, jak i metaforyczne określenia, a także konkretne postulaty przypisywane wyłącznie siłom zbrojnym. Tak bogata i różnorodna wiedza

wymagała od zespołu badawczego przyjęcia określonego stanowiska, które pozwoliłoby zidentyfikowane cechy i zdolności SZ uporządkować w logicznie niesprzeczny i dość prosty sposób. Przeprowadzony zabieg myślowy pozwolił uporządkować całość zebranego materiału, według następujących kryteriów porządkujących: filozofia organizacyjna, kultura organizacyjna, struktura, potencjał twórczy, zasoby techniczno-technologiczne, strategia, sztuka operacyjna, zarządzanie, rozpoznanie, logistyka, rozwój/uczenie się, walka. W opinii zespołu, wybór kryteriów wiązał się ściśle z najistotniejszymi aspektami funkcjonowania i działania sił zbrojnych. Uporządkowane cechy i zdolności, w świetle przyjętych wskaźników, utworzyły otwarty katalog, który zespół przypisał przyszłym polskim siłom zbrojnym, jako najbardziej pożądany w świetle najnowszej wiedzy.

Wytworzoną nową wiedzę, w rezultacie podejścia intelektualno – analitycznego²²⁶, w dalszej części badań odniesiono do konkretnych wyzwań i problemów bezpieczeństwa RP. Z wygenerowanej listy cech i zdolności SZ RP, wybrano tylko te, które zdaniem zespołu były najbardziej pożądane w warunkach zaistnienia konkretnej sytuacji, konkretnego problemu. Zabieg powyższy pozwolił na utworzenie zbioru cech i zdolności SZ, przypisanego do określonej sytuacji problemowej.

Nie był to jednak jedyny katalog postulowanych cech i zdolności SZ, wytworzony pod kątem wystąpienia określonego wyzwania czy problemu bezpieczeństwa, gdyż zespół badawczy wykorzystując podejście intuicyjno – syntetyczne, które jest przeciwieństwem poznania intelektualnego, a które ma „...głęboki związek z intuicją, uczuciami, wyobraźnią przestrzenną oraz tendencją do całościowego poglądu”²²⁷, opracował kolejne zbiory cech i zdolności SZ. Wszystkie wytwory zespołu przypisane do konkretnego problemu bezpieczeństwa, powstałe w sposób twórczego myślenia, zostały uogólnione i zestawione w tabeli 32.

²²⁶ J. Stacewicz, *W kierunku alternatywnej wizji przyszłości*, Elipsa, Warszawa 1996, s. 29.

²²⁷ Tamże s. 29.

Powyższe czynności badawcze pozwoliły uzyskać dwa odmienne rozwiązania, z jednej strony uporządkowany zbiór cech i zdolności polskich SZ i z drugiej strony syntetyczny katalog cech i zdolności SZ uzyskany w sposób twórczego myślenia w odniesieniu do wyzwań i problemów bezpieczeństwa RP.

Na ich bazie zespół autorski, w ostatnim etapie prac, dokonał wyboru tylko tych cech i zdolności SZ, które w jego opinii uznane zostały za nowe, tzn. takie, które nie są dostrzegalne lub są dostrzegalne na bardzo niskim poziomie w siłach zbrojnych (tabela 33).

Zespół wytwór ten, traktuje jako szczególne osiągnięcie uzyskane w toku badań zwieńczone uzyskaniem jakościowo nowej i różnej wiedzy, użytecznej w obszarze bezpieczeństwa, obronności i wojskowości. Zastrzega jednak, iż opracowany katalog ma charakter tymczasowy, co oznacza, że powinien być aktualizowany i weryfikowany w tempie zmian zachodzących zarówno wewnątrz, jak i w otoczeniu sił zbrojnych.

„... Problemy strategiczne są z natury rzeczy kompleksowe i wymykają się wszelkiej strukturalizacji. /.../ współczesne metody matematyczne niewiele jeszcze mogą pomóc.

Stąd też w procesie planowania strategicznego nie jest zadaniem dokonywanie optymalnego wyboru, lecz przede wszystkim wykazanie się dużym stopniem wyobraźni w zakresie wyszukiwania alternatyw, spośród których wybór będzie dokonany”²²⁷

ROZDZIAŁ 5.

POŻĄDANE / KONIECZNE NOWE CECHY I ZDOLNOŚCI SIŁ ZBROJNYCH RP. PRIORYTETY ROZWOJU

Przedmiot naszych badań – cechy i własności organizacyjno-funkcjonalne sił zbrojnych RP – są, jak wykazano w poprzednich rozdziałach, pochodną zbioru sytuacji i koncepcji możliwego ich użycia w polityce państwa, przewidywanych dla nich misji / funkcji / ról i zadań oraz warunków i wewnątrzwojskowych koncepcji ich realizacji, identyfikowanych na podstawie wiedzy prognostycznej i pozaprognostycznej.

Koncepcje polityki przeciwdziałania poszczególnym zagrożeniom oraz wykorzystania szans (realizacji konkretnych zadań) są bezpośrednim wyznacznikiem kształtu angażowanych w tym celu narzędzi (tu: SZ) oraz ogólnych norm i warunków ich działania. Służące realizacji koncepcji politycznych wewnątrzwojskowe koncepcje wykonawcze oraz prognozowane i/lub zakładane warunki działania, osadzone jednak na szerszej płaszczyźnie wizji SZ oraz sposobu realizacji funkcji ciągłych, konstytutywnych, są z kolei wyznacznikiem zoperacjonalizowanych, skonkretyzowanych zdolności pożądanych / koniecznych wojsku dla osiągnięcia wyznaczonych celów, wykonania zadań, wypełnienia misji społecznej.

Obydwa generalne, obszary źródłowe wyznaczników SZ – wiedza prognostyczna i pozaprognostyczna - studiowane w pracy przez pryzmat poszukiwania możliwie najlepszej teorii oraz doświadczeń praktycznych w celu wnioskowania w sposób najbardziej wartościowy o naszych potrzebach narodowych, dostarczyły bogatego materiału badawczego, umożliwiającego

²²⁷ R.Cyert, W.Dill, *The Future of Business Education*, "Journal of Business" 1964, vol. XXXVII

podjęcie próby syntezy, oraz określenia uwzględniającego synergię wpływu, zbioru końcowego pożądanych cech i własności SZ RP w kontekście wyzwań przyszłości.

W niniejszym rozdziale identyfikacja owego zbioru dokonana zostanie w dwóch etapach: najpierw (5.1.) – przez sumaryczne zestawienie cech i własności postulowanych w rezultacie badań nad kolejnymi problemami składowymi (rozdziały 1-4), a następnie – w drodze analizy współzależności, rangi, pilności poszczególnych postulatów jednostkowych – określenie zredukowanego i możliwie uporządkowanego, **zgeneralizowanego zbioru wniosków końcowych**, które w różnym stopniu opatrzone komentarzem wyjaśniającym. Zachowano przy tym wyróżnienie wyników uzyskanych w drodze twórczego myślenia na tle wyników studiów prognostycznych.

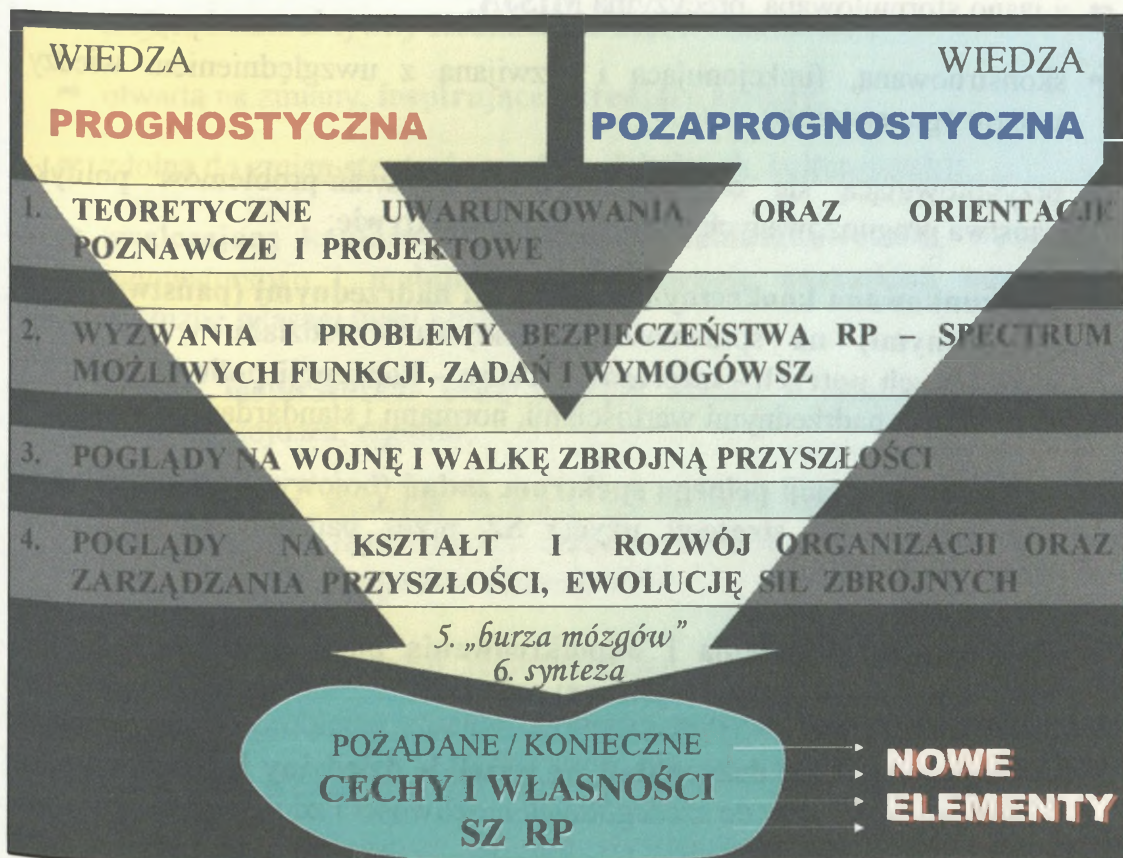
Chęć uzyskania waloru **maksymalnej możliwej użyteczności wyników badań dla sfery praktyki wojskowej**, obligowała zespół do wskazania w końcowej części pracy najogólniejszych choćby i nie w pełni zweryfikowanych postulatów o charakterze implementacyjnym. Nadano im formę **priorytetów rozwoju SZ RP**, zastrzegając przy tym ich wycinkowy, a nie systemowy charakter. Mogą i powinny być one podstawą dalszego projektowania, systemowego, rozwiązywania problemu przez interdyscyplinarny zespół o zdecydowanie większych możliwościach.

Zgodnie z przyjętą zasadą metodologiczną, pozostawiającą podzespółom swobodę poszukiwań i wnioskowania, część wyników ich prac pozostaje w zgodzie ze sobą, część powtarza się, a inne wnoszą oryginalny wkład wzbogacający rezultat końcowy. Zdaniem zespołu takie właśnie zróżnicowanie wniosków, opinii, postulatów jest **szczególnie wartościowym wynikiem pracy**, konsekwencją i potwierdzeniem słuszności badań zintegrowanych i wielodyscyplinarnych. Tak, jak nie może być „jedynego słusznego” modelu organizacji (SZ), tak też nie jedna droga prowadzi do sukcesu w realizacji misji społecznej SZ. Drodze „własnej”, opartej na tożsamości i kulturze narodowej, wykorzystującej specyficzne i unikalne, nasze możliwości, preferującej nasz, polski system wartości i zbiór interesów, wykorzystującej nasze szanse

w sposób nas wyróżniający - nadaje się przy tym walor szczególnej użyteczności. Taka właśnie orientacja ukierunkowała prace zespołu nad sformułowaniem zasadniczych postulatów rozwojowych polskich SZ, przedstawionych w końcowej części rozdziału.

5.1. Pożądane cechy i własności SZ RP – zestawienie wyników badań (według obszarów poszukiwań)

Zbiornicze zestawienie wyników badań poszczególnych zespołów obejmuje, zgodnie ze zrealizowanym tokiem prac, prezentację cech i własności SZ RP postulowanych w kontekście rezultatów badań wyodrębnionych obszarów wyznaczników, kolejno (rys. 28):



Rys. 28. Metoda i obszar generowania rozwiązań

Rozwiązania poszczególnych zespołów zachowane są w wersji oryginalnej, bez jakiegokolwiek komentarza kierowniczego ani redakcyjnego. Obiektywizuje to odbiór wyników badań, umożliwia ich porównywanie. Kolorem czerwonym oznaczono rezultaty twórczej refleksji.

Ad'1. NOWE CECHY I WŁASNOŚCI SZ RP W KONTEKŚCIE TEORETYCZNYCH UWARUNKOWAŃ ORAZ ORIENTACJI POZNAWCZYCH I PROJEKTOWYCH

Przedstawione w pierwszym rozdziale pracy studium poświęcony identyfikacji oraz charakterystyce obszarów wyznaczników cech i własności SZ pozwala na sformułowanie poniższych wymogów-postulatów w stosunku do tej organizacji. W kontekście rzeczywistych możliwości i zdolności poznawczych, rzeczywistego zakresu wiedzy czynionej informacyjną podstawą projektowania SZ oraz ich użycia i działania, a wreszcie – w kontekście rzeczywistych podejść i postaw planistyczno-decyzyjnych, należy wskazać, że SZ RP w przyjętej perspektywie badań powinny/muszą być organizacją:

- ➔ z jasno sformułowaną, precyzyjną **MISJĄ**;
- ➔ skonstruowaną, funkcjonującą i rozwijaną z uwzględnieniem wiedzy **pozaprognostycznej**;
- ➔ przygotowującą się do podejmowania wyzwań-problemów polityki państwa prognozowanych w **odległej perspektywie**;
- ➔ **ukierunkowana konkretnymi wyborami nadrzędnymi (państwowymi, politycznymi) na sprawność i efektywność udziału w realizacji określonych potrzeb - interesów – celów - koncepcji polityki państwa w zgodzie z nadrzędnymi wartościami, normami i standardami**;
- ➔ zdolną do realizacji **pełnego spektrum zadań (bojowych i niebojowych) wynikającego ze strategii użycia SZ przez państwo we wszelkich dziedzinach polityki**;
- ➔ zdolną do **inspirowania i współkreowania polityki bezpieczeństwa, obronności oraz polityki wojskowej państwa**;
- ➔ wnoszącą możliwie duży wkład we wszelkie dziedziny funkcjonowania państwa, adekwatny do szczególnych możliwości i zdolności SZ;
- ➔ **maksymalizującą wielkość, wartość i obiektywizm informacyjnych podstaw zarządzania / dowodzenia**;
- ➔ **posiadająca własną WIZJĘ oraz KONCEPCJE ROZWOJU, WZORCE i ZASADY budowy oraz funkcjonowania**;
- ➔ mającą jasno sformułowaną, konkretną, ciągle aktualizowaną strategię organizacji - **„STRATEGIE Sił Zbrojnych”**;

- świadomą własnego **nieprzygotowania** do funkcjonowania w warunkach pozaprognostycznych, **nieadekwatności** strategii, struktur, kultury, metod, narzędzi do potrzeb podejmowania wyzwań nie opartych na prognozach, lecz krytycznie istotnych;
- dysponującą mechanizmami i procedurami decyzyjnymi oraz organizatorskimi, do realizacji zadań w warunkach **zaskoczenia**, **nieciągłości zarządzania**, **skrajnego niedoboru czasu**, **konieczności podejmowania zadań nowych**, **kreowania nowych rozwiązań**;
- poszerzającą organizacyjne „**zróżnicowanie bazy genetycznej**”, **minimalizujące efekt „uwięzienia w przeszłości”** przez **inwestowanie w młode kadry**, ich **samodzielność**, **odwagę intelektualną i kreatywność**;
- otwartą na „**inność**”, stałą **kontestację**, **ciągłe poszukiwanie**;
- mającą konstruktywny stosunek do błędów i niewiedzy;
- otwartą na zmiany, **inspirujące i kreujące zmiany**;
- zdolną do **zmian strategicznych (radykałnych, kulturowych)**;
- **zwalczającą konformizm, stagnację, samozadowolenie**, **wyzwalającą innowatorstwo i mobilizującą inteligencję wszystkich uczestników w służbę własnej misji i rozwoju**;
- będącą **inspiratorem oraz liderem zmian i rozwoju otoczenia** – państwa, sojuszu, regionu;
- **zrywającą ze strategią pościgu, doganiania na rzecz wyprzedzania (w wybranych dziedzinach), kreowania szans, wykorzystywania nisz, tworzenia nowych rynków i standardów.**

Właściwi celowi badań realizowanemu na tym etapie oraz specyfice podejmowanego problemu *stopień ogólności* powyższych postulatów utrudnia wyróżnienie w prezentowanym zbiorze cech i własności **nowych**, nie występujących w istniejących SZ lub występujących w stopniu radykalnie nieadekwatnym do potrzeb antycypowanych w kontekście wyzwań przyszłości. Można stwierdzić najogólniej, że cały powyższy zbiór nakreśla organizację zdecydowanie inną od dzisiejszej, inaczej ukierunkowaną, o innych cechach podstawowych.

Ad 2. NOWE CECHY I WŁASNOŚCI SZ RP W KONTEKŚCIE WYZWAŃ I PROBLEMÓW BEZPIECZEŃSTWA RP, KONCEPCJI POLITYKI ORAZ SPECTRUM MOŻLIWYCH FUNKCJI I ZADAŃ SZ

GWALTOWNY ROZWÓJ ORAZ POWSZECHNA DOSTĘPNOŚĆ DO TECHNOLOGII JADROWEJ ORAZ INNYCH RODZAJÓW BRONI MASOWEGO RAŻENIA I MASOWEGO ZNISZCZENIA	
Lp.	Pożądane zdolności sił zbrojnych do:
1.	prowadzenia działań o charakterze terrorystycznym w dowolnym punkcie Ziemi z użyciem broni jądrowej, chemicznej i bakteriologicznej
2.	prowadzenia prac dezaktywacyjnych i utylizacyjnych związanych z działaniami bojowymi oraz działaniami niebojowymi na bardzo dużych obszarach
ROZWÓJ BADAŃ NAD TECHNOLOGIAMI UMOŻLIWIĄJĄCYMI ODDZIAŁYWANIE NA PLANETĘ W SKALI MAKRO	
1.	obezwładniania lub likwidowania potencjału żywego dużych zgrupowań wojskowych przeciwnika za pomocą broni elektromagnetycznej i infra oraz ultradźwiękowej
2.	unieszkodliwiania systemów radioelektronicznych, informacyjnych i informatycznych za pomocą impulsów energetycznych
3.	cybernetycznego zakłócania urządzeń sterujących pracą systemów energetycznych, komunikacyjnych, obronno – wojskowych, bankowych
DYNAMICZNY ROZWÓJ BADAŃ KOSMICZNYCH REALIZOWANY PRZEZ PAŃSTWA, ORGANIZACJE PONADPAŃSTWOWE (W TYM KOMERCYJNE, PRZESTĘPCZE, TERRORYSTYCZNE)	
1.	prowadzenia rozpoznania przestrzeni kosmicznej nad Polską i sąsiednimi krajami
2.	niszczenia obiektów wystrzeliwanych z pokładów samolotów stratosferycznych i satelitów
3.	zakłócania i obezwładniania za pomocą broni elektromagnetycznej i radiowej oraz lotnictwa stratosferycznego satelitów znajdujących się nad RP
4.	obrony i ochrony terytorium państwa przed atakami z kosmosu, w szczególności sieci komputerowych, urządzeń energetycznych, ważnych obiektów użyteczności państwowej i wojskowej
5.	poruszania się wojskowych statków powietrznych w stratosferze
REWOLUCJA W MECHANICE KWANTOWEJ / REWOLUCJA KOMPUTEROWA / REWOLUCJA BIOMOLEKULARNA	
1.	prowadzenia działań destrukcyjnych i obezwładniających systemy informatyczne państw /komunikacyjne, energetyczne, finansowe/ organizacji niepaństwowych, terrorystycznych, komercyjnych, innych
2.	prowadzenia rozpoznania i pozyskiwania danych /wywiad cybernetyczny/ o strategicznym znaczeniu dla inwigilowanego podmiotu
3.	ochrony przestrzeni geograficznej RP przed atakami z użyciem zmodyfikowanych substancji organicznych, a także prowadzenia agresywnych działań /bez afirmacji państwowej/ na terytoriach potencjalnych protagonistów
NABIERAJĄCA TEMPA EKSPLOACJA WÓD POWIERZCHNIOWYCH ORAZ GLEBIN OCEANÓW	
1.	wczesnego rozpoznawania i zapobiegania rozprzestrzenianiu się szkodliwych substancji zagrażających biosferze morza /rozpoznanie satelitarne/
2.	czynnej ochrony wybrzeża przed atakami z użyciem nowoczesnych środków biologicznych i chemicznych, a także celowo wywoływanych katastrof zbiornikowców
3.	operowania marynarki /w tym zwłaszcza podwodnej/ i lotnictwa /w tym pożądanego – stratosferycznego/ w skali globalnej w celu ochrony własnej floty dokonującej połowów na wodach międzynarodowych
4.	niszczenia biosfery morskiej w otoczeniu potencjalnego przeciwnika za pomocą nowoczesnych środków biologicznych i chemicznych /zastraszenie/
5.	dokonywania podwodnych wybuchów jądrowych w celu wywoływania podmorskich trzęsień ziemi
ZMIANY GEOLOGICZNE I KLIMATYCZNE NA ZIEMI	
1.	długotrwałego prowadzenia działań ratowniczych, ewakuacyjnych oraz izolacji /przy współpracy międzynarodowej/ na terytoriach odległych geograficznie państw

GWALTOWNY ROZWÓJ DEMOGRAFICZNY ŚWIATA	
1.	Izolowania obszarów zamieszkałych przez imigrantów i mniejszości narodowościowe, gaszenia strajków oraz prób dokonywania secesji
ZMIANY W ŚWIATOWYM UKŁADZIE GEOPOLITYCZNYM I GEOSTRATEGICZNYM	
1.	Samodzielnego przeciwstawienia się wielokrotnie silniejszemu przeciwnikowi poprzez posiadanie narzędzi strategicznej przewagi /BMR, BMZ, nowoczesne technologie, infoterroryzm, cyberterroryzm, inne/
2.	Strategicznego przerzutu, kształtowania stosunków politycznych, ekonomicznych i wojskowych na terytoriach państw znajdujących się daleko od RP
3.	Siłowego oddziaływania na inne państwa oraz inne organizacje w wymiarze globalnym, głównie za pomocą narzędzi oddziaływania kosmicznego i informacyjnego

Do zbioru, który powstał w wyniku projekcji nieograniczonej klasycznym sposobem postępowania badawczego zaliczono:

KOSMOS	
1.	Prowadzenia działań w tzw. bliskiej przestrzeni kosmicznej (orbita wokółziemska oraz Księżyc) polegających na <u>ochronie regularnej komunikacji Ziemia – Księżyc, a także ochronie planowanej bazy księżycowej oraz wokółziemskich stacji orbitalnych</u>
2.	<u>Wykrywania możliwości zaistnienia ataku z kosmosu z wyprzedzeniem umożliwiającym reakcję</u>
3.	<u>Obrony / ochrony realizacji lotów kosmicznych /przeciwdziałanie atakom organizacji terrorystycznych, politycznych, religijnych, innych, a także pojedynczych osób wykorzystujących sieć komputerową/ za pomocą broni i technologii przyszłości</u>
OCEANY	
1.	<u>Ochrony i obrony podmorskich osiedli mieszkaniowych oraz firm produkcyjnych wykorzystujących głębiny do prowadzenia działalności gospodarczej</u>
2.	<u>Prowadzenia rozpoznania pod wodą akwenów należących do obszaru terytorialnego oraz strefy ekonomicznej państwa</u>
3.	<u>Prowadzenia głębokiego rozpoznania oraz działań destruktywnych w światowej przestrzeni podmorskiej, w celu neutralizowania potencjalnie wrogich działań państw, organizacji niepaństwowych, religijnych, innych</u>
INFOSFERA	
1.	<u>Prowadzenia rozpoznania w sieci służącego identyfikacji i lokalizacji wszystkich potencjalnie wrogich działań destruktywnych i obojętniających)</u>
2.	<u>Paraliżowania systemów informatycznych selektywnie dobieranych celów w skali globalnej, zarówno wojskowych jak i cywilnych</u>
3.	<u>Prowadzenia w sieci szeroko zakrojonych poszukiwań organizacji terrorystycznych, fundamentalistycznych, politycznych, innych, ich neutralizowania i niszczenia</u>
4.	<u>Prowadzenia dezinformacji i wywoływania kryzysów a nawet konfliktów w skali strategicznej za pomocą masmediów</u>
LĄD	
1.	<u>Prowadzenia znacznej liczby działań rozpoznawczych oraz operacyjnych przez myślice maszyn, wykonujące stale rosnącą ilość wykonywanych dotychczas zadań przez ludzi – robotyzacja armii</u>
2.	<u>Rozdzielania walczących stron oraz izolacji pola walki za pomocą broni nie powodującej trwałych zniszczeń (non lethal weapon) w skali co najmniej operacyjnej</u>
BMZ	
1.	<u>Prowadzenia ataków z użyciem broni psychokinetycznej, kształtującej nastroje, wywołującej agresję oraz inne zachowania wśród atakowanych ludzi</u>
2.	<u>Aktywnego neutralizowania uderzeń z wykorzystaniem BMZ wykonywanych przez przeciwnika, poprzez posiadanie technologii niwelujących to działanie (np. zdolność do wykrywania i obojętniania broni psychokinetycznej</u>
ŚRODOWISKO NATURALNE	
1.	<u>Genetycznego modyfikowania upraw w dowolnym punkcie ziemi w celu ich niekontrolowanego rozrostu względnie zaniku</u>
2.	<u>Wywoływania ciągłych opadów deszczu oraz suszy</u>

TECHNOLOGIA	
1.	Prowadzenia działań siłowych wyłącznie z użyciem <u>inteligentnych maszyn</u> posiadających umiejętność <u>samodzielnego podejmowania decyzji</u> oraz dokonywania wyborów <u>moralnych</u>
2.	<u>Radioelektronicznego i satelitarnego wykrywania wszelkich przygotowań do ataku oraz agresywnych</u> , niewykrywalnych w rzeczywistym czasie ataków konwencjonalnych oraz <u>niekonwencjonalnych /broń satelitarna - w tym elektromagnetyczna, niekorzystne działania pogodowe, wywoływanie trzęsień ziemi i dna podmorskiego, zakłócanie normalnego funkcjonowania gospodarki poprzez destruktywne działania z zastosowaniem technologii masowej dezinformacji, innych/</u>

Wytypowane zdolności wymagają sił zbrojnych charakteryzujących się :

- **splaszczoną maksymalnie elastyczną strukturą zadaniową**, ze zredukowaną liczbą szczebli zarządzających i dowódczych (rezygnacja z hierarchii). W układzie takim konieczne będzie bardzo ściśle współdziałanie pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, jednak nie w tradycyjnym klasycznym porządku przekazywania decyzji, ale w oparciu o porządek poziomy, łączący ludzi w grupy (zespoły) powoływane do rozwiązywania konkretnych problemów. Układ taki wymuszać będzie udział osób zajmujących wysokie szczeble w hierarchii do wykonywania poleceń poszczególnych zwierzchników funkcjonalnych, tj. wcielania się niejako w rolę wykonawcy i podwładnego na czas realizacji konkretnych zadań;
- „**macierzowością**”, **strukturą opartą o ideę składania umiejętności i cech (*assembling structures*)** poszczególnych grup zadaniowych w celu wykonywania nowych, niekonwencjonalnych zadań;
- **wysoką adaptatywnością**, zdolnością do wypracowywania w warunkach zmiany nowej koncepcji ciągu strategicznego, opisaną na elementach istniejącej, często radykalnie, sytuacyjnie zmienianej w stosunku do założeń początkowych struktury;
- **pełnym uzawodowieniem** (z elementami struktury opartej na powszechnym obowiązku obrony dla zbioru sytuacji opisanych na zdolnościach klasycznych - to zaledwie kilka takich sytuacji, ale prawdopodobieństwo ich wystąpienia jest wysokie);
- posiadaniem **najnowocześniejszego** (nie we wszystkich dziedzinach – jest to kwestia wyboru politycznego) **uzbrojenia i wyposażenia**, umożliwiającego prowadzenie działań w kosmosie, pod wodą, w warunkach zastosowania BMR i BMZ. Ten wymóg nabiera szczególnego znaczenia wobec ogromnej, opisywanej w pracy dynamiki zarówno środowiska bezpieczeństwa państwa, jak też – a może przede wszystkim – niebywałego rozwoju nauki i techniki. W tej sytuacji posiadanie wyłącznie klasycznego uzbrojenia i wyposażenia wydaje się całkowicie nieracjonalne. Wymóg konieczności pozyskania i posiadania technologii, które obecnie znajdują

się jeszcze w fazie badań laboratoryjnych, bądź są testowane w wersjach próbnych wydaje się niezbędne. Czy będzie to uzbrojenie i wyposażenie pozwalające na dokonywanie ataków w skali globalnej (mini ładunki jądrowe, broń biologiczna), czy pozwalające na dokonywanie zniszczeń w sieciach komputerowych przeciwnika, także w wymiarze globalnym, wreszcie, czy będzie to np. możliwość destruktywnego oddziaływania z kosmosu (przy wskazywanym w pracy, prognozowanym o 90% spadku kosztów lotów kosmicznych) jest kwestią strategicznej oceny potrzeb i formułowanych celów;

- posiadaniem **uprawnień decyzyjnych na najniższych (z zasady) szczeblach wykonawczych**. Podejmowanie decyzji do rozwiązywania konkretnych problemów w konkretnych warunkach spoczywać powinno na w pełni do tego przygotowanych dowódcach specjalistycznych zespołów zadaniowych;
- posiadaniem **luźnych więzi formalnych**, dość elastycznie koordynowanych. Korzystanie z wzorca struktury organicznej, posiadającej charakter organizacji innowacyjno – kreatywnej, maksymalizującej skuteczność działań poprzez rozłożenie uprawnień decyzyjnych na poziomach wykonawczych, przypisywanych specjalistom zajmujących się rozwiązywaniem konkretnych zadań. W tym samym zespole zadaniowym kształtuje się potrzeba nadawania uprawnień osobom stającym się kierownikami do realizacji ściśle określonych zadań, przy jednoczesnym przejmowaniu obowiązków przez innych członków zespołów do realizacji innych zadań;
- posiadających **bardzo wysoki poziom specjalizacji** (w granicach typowanych zdolności). Z przeprowadzonej analizy wynika, iż ilość i jakość zadań wykonywanych przez takie nowe siły zbrojne będzie granicznie duży. Jest sprawą oczywistą, że nie wszystkie zadania będą przez nie realizowane. Jednak w ramach dokonywanych wyborów strategicznych, poszczególne zespoły, a nawet poszczególne osoby będą zobligowane do posiadania bardzo wysokich kwalifikacji w ramach prowadzonych misji. Tych umiejętności nie zapewnią rzecz jasna klasyczne wzorce rozwoju zawodowego wykorzystywane w siłach zbrojnych RP. Idzie tu raczej o specjalizację w ramach całkowicie nowych dziedzin nauki (mikroelektronika, fizyka molekularna, biologia, chemia, kosmonautyka);
- posiadających **wysoki poziom homeostazy**, tj. utrzymywania wysokich zdolności do działania w ramach nakreślonego profilu, pomimo częstych zmian zachodzących w ich otoczeniu. Przy zakładanej elastyczności, tworzone siły zbrojne, a ściślej ich zespoły zadaniowe powinny posiadać umiejętność do kontynuowania misji w warunkach kumulujących się często, gwałtownych i nieprzewidywalnych zmian. Inne od zakładanych warunki

działania, sytuacje nieciągłości zarządzania, głębokie kryzysy organizacyjne nie będą zwalniać tych sił od konieczności realizacji misji;

- **wysoką kreatywnością**, zdolnością do tworzenia, poszukiwania, wyobrażania sobie rozwiązań, przy jednoczesnym odejściu od idei reaktywności, pasywności. Bez wątpienia wyłącznie kreatywność (a nie reaktywność, bierna adaptacja, intelektualna zależność czy powielanie czyichś wzorców) stanowić może drogę do funkcjonowania sił zbrojnych w warunkach nieprzewidywalności, turbulencyjności, złożoności otoczenia, a także zmian zachodzących radykalnie w samej organizacji sił zbrojnych. Kreatywność ta wynikać będzie w głównej mierze z bardzo wyspecjalizowanej wiedzy współtworzących organizację żołnierzy (która stanowi klucz do przetrwania każdej organizacji w XXI wieku). Kult poszerzania, rozwoju wiedzy stanowi warunek funkcjonowania SZ w XXI wieku;
- **niskim poziomem złożoności**. Maksymalna prostota i mała liczba pośrednich elementów struktury stają się wymogiem koniecznym. Mało zróżnicowana, wysoce decyzyjna, organiczna struktura zadaniowa sił zbrojnych, powiązana z szerokimi uprawnieniami decyzyjnymi, a także wysokim poziomem specjalizacji oraz wiedzy, przesądzą o konieczności gruntownego spłaszczenia i liczebnego ograniczenia konstrukcji sił zbrojnych;
- **bardzo wysokim poziomem samoorganizacji**. Postulat ciągłego poszukiwania przez siły zbrojne takiego stopnia zorganizowania, który maksymalizował będzie efektywność podejmowanych działań niezależnie od ich charakteru, warunków zewnętrznych i wewnętrznych, należy wskazać jako *granicznie wysokie*. Z postulatu tego wynika między innymi możliwość całkowitego niemal przekształcenia istniejącej organizacji o określonych zadaniach do zupełnie odmiennej strukturalnie i funkcjonalnie postaci całości zorganizowanego działania. To, co jest dzisiaj postacią granicznie maksymalizująca efektywność realizowanych zadań, jutro wymagać może zbudowania tworu nie mającego niewiele, bądź nawet nic z poprzedniej struktury, celów i zadań.

Ad'3. NOWE CECHY I WŁASNOŚCI SZ RP W KONTEKŚCIE POGLĄDÓW NA WOJNĘ I WALKĘ ZBROJNĄ PRZYSZŁOŚCI :

Cechy	Zdolności (SZ zdolne do:)
<ul style="list-style-type: none"> • asymetryczne; • wielowymiarowe; • niejasne; • trudne do identyfikacji; • rozmyte; • szybkie, precyzyjne i elastyczne; • manewrowe; • zmienne; • błyskawicznie się komunikujące; • globalnie mobilnie; • zrobotyzowane; • wyposażone w broń nieśmiercionośną; • połączone siecią; • oparte na wiedzy i informacji; • inteligentne i pomysłowe; • raczej ofensywne; • połączone na szczeblu strategicznym, operacyjnym i taktycznym, a także w wymiarze narodowym-międzynarodowym, wojskowym-cywilnym, bojowym-niebojowym; • powszechnie stosujące sztuczną inteligencję i wirtualną rzeczywistość; • manipulujące informacją oraz zdolne do wywołania psychologicznego wstrząsu; • wyspecjalizowane w zadaniach innych niż wojna; • z większym udziałem sił specjalnych; • niemoralne w walce z terroryzmem; • posiadające odpowiedni (inny niż obecny) system mobilizacji i rezerw; • wysoce zaawansowane technologicznie; • 	<ul style="list-style-type: none"> • prowadzenia działań w nienaturalnych przestrzeniach (np. cyberprzestrzeni); • strategicznego zaskoczenia; • skutecznego oddziaływania w rejonie walk i zaplecza; • wykorzystywania szans; • wykorzystywania bardziej różnorodnych kombinacji środków i narzędzi; • maksymalnego wykorzystania sił, środków oraz zasobów; • szybkiego pozyskiwania informacji, szybkiej analizy i dystrybucji; • szybkiego podejmowania decyzji; • błyskawicznej adaptacji • <p>Postulaty twórczych poszukiwań :</p> <p>→ SZ radykalnie inne od aktualnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> • asymetryczne; • wielowymiarowe; • połączone siecią; • niejasne; • trudne do identyfikacji; • rozmyte; • szybkie i precyzyjne; • zmienne i zdolne do błyskawicznej adaptacji; • błyskawicznie się komunikujące; • zrobotyzowane; • globalnie mobilnie; • oparte na wiedzy i informacji; • powszechnie stosujące sztuczną inteligencję i wirtualną rzeczywistość; • manipulujące informacją oraz zdolne do wywołania psychologicznego wstrząsu; • wyspecjalizowane w zadaniach innych niż wojna; • niemoralne w walce z terroryzmem; • zdolne do walki w cyberprzestrzeni; •

**Ad 4. NOWE CECHY I WŁASNOŚCI SZ RP W KONTEKŚCIE
POGLĄDÓW NA KSZTAŁT I ROZWÓJ ORGANIZACJI
ORAZ ZARZĄDZANIA PRZYSZŁOŚCI, EWOLUCJĘ SIŁ
ZBROJNYCH**

CECHY	ZDOLNOŚCI
<p>Filozofia organizacyjna SZ muszą/powinny być:</p>	<p>SZ muszą/powinny być zdolne do:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • inne, wyglądać inaczej i inaczej funkcjonować; • charakteryzować się odejściem od dotychczasowych sposobów myślenia i działania; • cechować musi je rewolucyjna zmiana dotychczasowego myślenia zrywająca z dotychczasową logiką w kontekście konkurencyjności, znaczenia strategii oraz znaczenia organizacji; • kreatywne, odmienne, niestandardowe, zróżnicowane, różnorodne i nowatorskie; • poświęcać więcej uwagi przyszłości niż teraźniejszości; • stać się otwarte na nowe eksperymenty i doświadczenia; • mieć świadomość zmienności zasad na których się opierają; • myśleć o zmianach i być gotowe zniw. się zmienić; • budowane na założeniu nieciągłości i ciągłości; • mieć świadomość swojej niedoskonałości, największego zagrożenia upatrywać w samych sobie; 	<ul style="list-style-type: none"> • uwolnienia się od swojej przeszłości; • przejścia w sposobie myślenia od ciągłości do nieciągłości; • kreowania przyszłości; • formułowania istniejących problemów od nowa; • myślenia w kategorii czasu; • dopasowywania własnych mocnych stron do słabości przeciwnika.
<p>Kultura organizacyjna SZ muszą/powinny być:</p>	<p>SZ muszą/powinny być zdolne do:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • dostrzegać zachodzące zmiany, zdawać sobie sprawę z ich zmienności; • unikać zależności od jednej koncepcji organizacyjnej, metody działania czy systemu; • akceptować błędy; • okazywać szacunek dla zdolności i umiejętności innych osób; • cenić samodzielność i przedsiębiorczość; • walczyć z biurokracją i rutyną; • opierać się na inteligencji i wiedzy, fachowości i umiejętności swoich pracowników; 	<ul style="list-style-type: none"> • dokonywania zmian w kulturze organizacyjnej; • radzenia sobie z blokadą kulturową; • pracy zespołowej; • podejmowania większego i bardziej złożonego ryzyka;

<ul style="list-style-type: none"> • posiadać szerokie paradygmaty myślowe zrywające z krótkowzrocznością; • troszczyć się o swoich pracowników; • stworzyć kulturę generującą różnicowania i kształtującą bezgraniczną ciekawość. 	<ul style="list-style-type: none"> • kwestionowania swoich założeń; • zgłębiania problemów oraz ciągłego ich rozwiązywania; • zwiększania zadowolenia swoich współpracowników;
<p>Struktura</p> <p>SZ muszą/powinny być:</p>	<p>SZ muszą/powinny być zdolne do:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • budowane w oparciu o swe silne strony i podstawowe kompetencje; • odmasowione; • funkcjonować bez jasno określonej, stałej struktury, gdyż będzie się ona zmieniać w miarę, jak środowisko i wymagania wobec sił zbrojnych będzie się zmieniać; • mieć prostą strukturę; • być płaskie (smukłe), jak to tylko możliwe; • posiadać samoodnawiające się struktury; • zbudowane z wielu małych rozproszonych jednostek powiązanych siecią; • zbudowane na zasadzie modułów typu: „włącz się i działaj”; 	<ul style="list-style-type: none"> • inicjowania zmian strukturalnych; • burzenia i budowania struktur organizacyjnych, które są w stanie łączyć wiedzę bez jakichkolwiek ograniczeń; • operowania i współpracy w sieci, w ramach zintegrowanych działań; • tworzenia strategicznych, ponadnarodowych aliansów, koalicji i sojuszy.
<p>Potencjał twórczy (ludzie)</p> <p>SZ muszą/powinny być:</p>	<p>SZ muszą/powinny być zdolne do:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • składać się ze specjalistów posiadających wysokiej klasy kwalifikacji; • uświadomić sobie, że mogą być efektywne tylko dzięki ludziom; • traktować potencjał ludzki jako najcenniejszy, bardzo trudno odnawialny; • dysponować ludźmi posiadającymi umiejętności pracy zespołowej; • w pełni wykorzystywać potencjał osobowy, zapewniając mu maksimum swobody poszukiwań i samokreacji; • kształtować postawy samodzielności myślenia, silnego intelektualnego zaangażowania się i wnoszenia swoich umiejętności oraz pomysłowości w proces realizacji zadań; 	<ul style="list-style-type: none"> • dysponować personelem posiadającym zdolności adaptacyjne, innowacyjne, umiejętności szczegółowego oceniania, myślenia wyprzedzającego, pojmowania specyfiki wielo-kulturowej oraz potrafiącym podejmować decyzje operacyjne i strategiczne; • przyciągania i zatrzymywania najlepszych pracowników; • wykorzystywania specyficznych umiejętności i wiedzy poszczególnych pracowników do osiągania większej wydajności pracy;

<ul style="list-style-type: none"> • inwestować w ludzi; • szkolić ludzi w rozwiązywaniu problemów <i>ad hoc</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • pozyskiwania wysokiej klasy potencjału emigracyjnego do prac koncepcyjnych,²²⁸
<p>Zasoby techniczno-technologiczne</p> <p>SZ muszą/powinny być:</p>	<p>SZ muszą/powinny być zdolne do:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • posiadać nowoczesne, technologicznie rozwinięte, zautomatyzowane urządzenia i systemy; • dysponować niezawodnymi, zaawansowanymi technologicznie systemami rozpoznania, dowodzenia i łączności; • wyposażone w szybkie, płynne i samoregulujące się układy; • dysponować nowoczesną bronią śmiertcioną i obeszładniającą; • posiadać zaawansowaną technologicznie broń precyzyjnego rażenia oraz sieciowe systemy załogowe i bezzałogowe. 	<ul style="list-style-type: none"> • niwelowania luki technologicznej; • wdrażania nowych technologii informacyjnych (baz danych, systemów eksperckich);
<p>Strategia</p> <p>SZ muszą/powinny być:</p>	<p>SZ muszą/powinny być zdolne do:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • całkowicie połączone: zintegrowane intelektualnie, operacyjnie, organizacyjnie, doktrynalnie i technicznie; w wymiarze wojskowym, cywilnym, narodowym i międzynarodowym; lądowym, morskim, powietrznym, kosmicznym oraz informacyjnym; • posiadać strategiczne rezerwy; • posiadać możliwość projekcji siły w wymiarze światowym; • obdarzone zmysłem strategicznym; • odwoływać się do kultury, wartości i misji, posiadać wizję i ściśle określony cel; • koncentrować się na swych mocnych stronach oraz kluczowych obszarach działalności; 	<ul style="list-style-type: none"> • kształtowania środowiska bezpieczeństwa międzynarodowego, operowania w ramach pełnego spektrum potencjalnych działań wojskowych, zmierzania się z nieprzewidywalną i niepewną przyszłością; • skutecznego odstraszenia; • prowadzenia uderzenia odwetowego; • samodzielnego, efektywnego oporu; • prowadzenia działań pośrednich, uderzeń uprzedzających, obrony powszechnej; • tworzenia kolektywnej strategii; • nakreślenia ogólnej wizji realizowanych procesów i radykalnego ich przeprojektowania; • określenia swych mocnych stron; • szybkiego wykorzystywania pojawiających się szans oraz tworzenia ich samodzielnie;

²²⁸ Kolorem czerwonym oznaczone są wszystkie cechy i zdolności, które zostały wytworzone w procesie twórczego myślenia.

<ul style="list-style-type: none"> • konkurować u samych podstaw swych kompetencji; • zorientowane na szerokie korzyści, mając wspólny cel z innymi organizacjami; • łączyć umiejętności na nowe sposoby; 	<ul style="list-style-type: none"> • wykorzystywania informacji i wiedzy w celu zyskania przewagi konkurencyjnej i zapewnienia sobie przetrwania.
<p>Sztuka operacyjna</p> <p>SZ musza/powinny być:</p>	<p>SZ musza/powinny być zdolne do:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • zwinne, sprytnie, elastyczne, manewrowe, szybko przemieszczające się, śmiercionośne, ale też humanitarne; • posiadać niejasny charakter; • trudne do identyfikacji; • działać z niespotykaną dotąd prędkością; • wyspecjalizowane; • posiadać zdolność rozstrzygających działań; • biegle w terroryzmie biologicznym i chemicznym; • poruszać się z pominięciem oddziaływania grawitacyjnego; • błyskawicznie adaptować się w nowym środowisku (kosmicznym, podwodnym, etc.); • błyskawicznie się komunikować (np. wykorzystując telepatię); • uporczywe w działaniu; • troszczyć się o szczegóły realizacyjne; • przygotowane do realizacji wydzielonymi strukturami pełnego spektrum zadań w warunkach P,K,W; 	<ul style="list-style-type: none"> • operowania małymi, aktywnymi, ruchliwymi, żywotnymi, mobilnymi, elastycznymi, rozproszonymi i powiązаныmi sieciowo siłami adaptującymi do zmiennych warunków otoczenia; • natychmiastowej reakcji; • reagowania na pierwsze oznaki słabości; • prowadzenia działań asymetrycznych i pośrednich w sztucznych środowiskach; • prowadzenia sabotażu w kosmosie, w głębiach morskich; • prowadzenia sabotażu cybernetycznego, penetracji zasobów informacyjnych, dokonywania włamań do banków wiedzy; • przetrwania w warunkach uderzenia cybernetycznego, kosmicznego, elektromagnetycznego; • przeciwdziałania negatywnej asymetrii oraz wykorzystywania jej pozytywnej formy; • eksploracji nowych środowisk; • zmieniania się w szybkim tempie; • prowadzenia długotrwałych operacji; • przeprowadzenia operacji osłonowo – obronnej (w ramach sojuszu, koalicji); • prowadzenia operacji informacyjnych oraz uzyskania przewagi informacyjnej; • operowania w przestrzeni kosmicznej; • strategicznego przerzutu; • ewakuacji ludności z terenów skażonych do sfer czystych, niezagrażonych;

<ul style="list-style-type: none"> • tworzenia wirtualnych, sztucznych światów oraz biegle w manipulowaniu informacjami i kształtowaniu opinii publicznej; • kształtowania woli, świadomości przeciwnika, jak i pozostałych obserwatorów nie biorących udziału w operacji. 	<ul style="list-style-type: none"> • dezaktywacji i utylizacji odpadów radioaktywnych; • niesienia pomocy medycznej ludności cywilnej; • generowania strachu; • tworzenia wirtualnych, sztucznych światów oraz biegle w manipulowaniu informacjami i kształtowaniu opinii publicznej; • kształtowania woli, świadomości przeciwnika, jak i pozostałych obserwatorów nie biorących udziału w operacji.
<p>Zarządzanie</p> <p>SZ muszą/powinny być:</p>	<p>SZ muszą/powinny być zdolne do:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • stymulować kreatywność; • posiadać wysokie umiejętności zarządzania w sytuacjach nieprzewidywalnych; • być kontestatorskie i nonkonformistyczne; • zarządzane według koncepcji „zespołu”; • odpowiedzialne i kompetentne; • wydajne, oferujące wysoką jakość; • posiadać płynność i stabilność finansową; • dysponować aktualną i bogatą informacją oraz najnowszą wiedzą; • traktować wiedzę jako decydujący czynnik bytu, działania i rozwoju; • zharmonizowane z otaczającym je środowiskiem i skutecznie je chroniące; • współpracować z innymi organizacjami (szeroko z sektorem cywilnym); • traktować zarządzanie i przywództwo jako klucz do uzyskania przewagi; • posiadać kluczowe zasoby uzupełniające; 	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenia własnej marki; • kierowania zmianą; • przekształcania się, dekompozycji i ponownej kompozycji; • tworzenia kapitału wiedzy i usług; • rozwijania i oferowania innowacyjnych „produktów” i specjalistycznych „usług”; • łączenia rzeczy w inny sposób; • maksymalizowania efektywności i wydajności; • łączenia wiedzy na różne sposoby; • spajania informacji, wiedzy, skuteczności systemów rażenia, mobilności sił zbrojnych z różnymi środowiskami; • rozpoznawania kierunków ewolucji i rozwoju branży, sektora, etc.; • rozpoznawania i wykorzystywania perspektyw otwieranych przez „nieciągłości”; • zorganizowanego przewidywania, przyspieszania i planowania; • delegowania prostych i mało zintegrowanych z podstawową działalnością usług wyspecjalizowanym podmiotom; • wykorzystywania nowych zasobów; • szybkiego odtworzenia zasobów informacyjnych, struktur i systemu komunikacji;

<ul style="list-style-type: none"> • posiadać dostęp do zasobów partnerów; • odwoływać się do opinii ekspertów; • pozwalać ludziom na bycie sobą i rozwój; • posiadać jasny i wewnętrznie niesprzeczny system komunikacji; • dysponować bezkolizyjnym obiegiem informacji; • ograniczać ilość ogniw przekazujących informacje; • mądre, dalekowzroczne kierownictwo łączyć z większą swobodą i odpowiedzialnością pozostałych uczestników; • zachować scentralizowane dowodzenie, ale w praktyce stosować zdecentralizowane wykonanie, delegację uprawnień; • wymagać od kierowniczej kadry prawdziwego przywództwa, szkolić i dbać o przywódców zmian; • wykorzystywać w procesie podejmowania decyzji talenty swoich współpracowników; 	<ul style="list-style-type: none"> • podejmowania decyzji oraz wyborów w atmosferze wszechogarniającej niepewności; • otwartej komunikacji i dyskusji na każdym poziomie; • motywowania wszystkich członków zespołów w inny sposób; • mobilizowania indywidualnych i zbiorowych zdolności ludzi na rzecz osiągania celów oraz rozwijania ich zdolności do formułowania nowych celów; • kierowania koalicją uczestników; • tworzenia warunków niezbędnych do tego, by ludzie mogli motywować się sami.
<p>Rozpoznanie</p> <p>SZ muszą/powinny być:</p>	<p>SZ muszą/powinny być zdolne do:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • z większą swobodą wykorzystywać powszechnie dostępne informacje; • posiadać gęstą sieć wywiadowczą; • posiadać gęstą sieć sensorów w przestrzeni kosmicznej, głębi morskiej; • w procesie tym szeroko wykorzystywać robotykę i nanotechnologię; • zintegrować rozpoznanie, dowodzenie i kontrolę; • dysponować skupionym wywiadem. 	<ul style="list-style-type: none"> • zdobywania informacji w krótkim czasie; • stałego monitorowania i ochrony zasobów strategicznych; • stałego monitorowania nastrojów społecznych; • szybkiej lokalizacji i eliminacji źródeł zakłóceń; • wykrycia, rozpoznania, śledzenia oraz wiarygodnej lokalizacji celów i właściwej ich oceny; • wiarygodnej oceny rezultatów;
<p>Logistyka</p> <p>SZ muszą/powinny być:</p>	<p>SZ muszą/powinny być zdolne do:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • stworzyć nowy paradygmat zabezpieczenia logistycznego; • posiadać bazy (logistyczne, przeladunkowe) w przestrzeni okołozemskiej, w głębinach morskich; 	<ul style="list-style-type: none"> • prowadzenia precyzyjnych działań logistycznych • zapewnienia ciągłości dostaw – we właściwych

<p>Rozwój (uczenie się)</p> <p>SZ muszą/powinny być:</p>	<p>ilościach w odpowiednim czasie i miejscu.</p> <p>SZ muszą/powinny być zdolne do:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • stale się uczyć, doksztalcać i traktować wiedzę jako „żywność” • inwentaryzować, rozwijać i zarządzać wiedzą dającą unikalne zdolności; • charakteryzować się progresywnym zdobywaniem wiedzy i umiejętności; • wykluczać bierne naśladownictwo; • ciągle porównywać się z najlepszymi, uczyć się od nich i wykorzystywać ich doświadczenie; • ciągle wzbogacać swoją wiedzę, rozwijać ją, a następnie udostępniać ją wszystkim współpracownikom; • mieć świadomość, iż w procesie uczenia się nie można w żadnym wypadku osiągnąć stanu końcowego; • inwestować maksymalne środki w szkolenie i rozwój pracowników; • aktywnie zarządzać rozwojem; • dysponować ośrodkiem ciągłych studiów strategicznych, współpracować z partnerskimi ośrodkami; 	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętnego zarządzania wiedzą; • zgłębiania problemów oraz ciągłego ich rozwiązywania; • porównywania własnych procesów, „usług”, „produktów” z ich odpowiednikami u najlepszego konkurenta; • prowadzenia eksperymentów i doświadczeń z bronią biologiczną i chemiczną; • prowadzenia prac badawczo – rozwojowych i konstrukcyjno – doświadczalnych;
<p>Walka</p> <p>SZ muszą/powinny być:</p>	<p>SZ muszą/powinny być zdolne do:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • posiadać profil bojowy ukierunkowany na połączone i sieciocentryczność; • precyzyjne; • posiadać umiejętność walki w kontakcie i dystansie; • sprawnie posługiwać się antyterroryzmem, działaniami specjalnymi, wykorzystywać robotykę, nanotechnologię, broń nieśmiertelności, etc.; 	<ul style="list-style-type: none"> • przeprowadzenia walki polegającej na skoordynowanym, nieprzerwanym pulsującym sposobie uderzenia siły i ognia ze wszystkich kierunków, • przeprowadzenie ataku ukierunkowanego na rozbięcie spójności przeciwnika; • rażenia celów z dużą dokładnością z dużych odległości z dokładnie pożądanym skutkiem; • wykonywania głębokich uderzeń; • walki asymetrycznej i obrony przed działaniami asymetrycznymi; • przeprowadzenia uderzeń odwetowych; • niszczenia „infrastruktury” terrorystycznej rozmieszczonej poza terytorium państwa; • zapobiegania prowokacji, przenikaniu oraz penetracji grup dywersyjnych;

Zgeneralizowaną formą odpowiedzi zespołu na pytanie: *jakimi nowymi cechami powinny charakteryzować się przyszłe polskie siły zbrojne w kontekście dorobku teorii i praktyki organizacji i zarządzania oraz poglądów na rozwój sił zbrojnych* jest poniższy, postulowany zbiór cech i własności SZ RP:

- SZ muszą stać się **zupełnie inne**, inaczej myślące, funkcjonujące i wyglądające, charakteryzujące się kreatywnością, innowacyjnością oraz odejściem od dotychczasowych sposobów myślenia i działania;
- SZ przyszłości powinny być **zdolne do kreowania swej przyszłości**, i co więcej, właśnie jej winny poświęcać znacznie więcej czasu;
- opierać się **muszą na inteligencji, wiedzy, fachowości** oraz umiejętnościach swoich współpracowników, którzy powinni być traktowani jako kapitał najważniejszy tj. podstawowy. Kapitał twórczy powinien wyrażać się szerokimi horyzontami myślenia oraz zdolnościami do ciągłego zgłębiania i rozwiązywania problemów. Współpracownicy powinni być obdarzeni zdolnościami adaptacyjnymi, innowacyjnymi, umiejętnościami myślenia analitycznego, systemowego, wyprzedzającego, a także powinni być skorzy do podejmowania większego, bardziej złożonego, lecz jednocześnie odpowiedzialnego ryzyka;
- przyszła **kultura organizacyjna** w siłach zbrojnych powinna **generować różnicowania i kształtować bezgraniczną ciekawość**. Będzie to jednak możliwe do osiągnięcia w przypadku wcześniejszego odrzucenia skłonności do rutyny, biurokracji, oraz po zaakceptowaniu możliwości popelniania błędów;
- struktura przyszłych polskich sił zbrojnych powinna zostać zbudowana **w oparciu o swe silne strony i podstawowe kompetencje**, i co więcej zespół jest przekonany, że struktura przyszłych sił zbrojnych **wcale nie musi być jasno określona**, gdyż najprawdopodobniej zmieniać się ona będzie w miarę tempa i skali zmian zachodzących w ich otoczeniu. Zdolnością szczególną, jaką powinny być obdarzone SZ w przyszłym świecie okazuje się **umiejętność inicjowania zmian strukturalnych**, polegająca na **likwidacji starych struktur i tworzeniu nowych**, zapewniających swobodne łączenie wiedzy, kompetencji i umiejętności;
- siły zbrojne przyszłości muszą zostać **odmasowione**. Powinny przyjąć prostą, smukłą „sylwetkę” oraz **funkcjonować na zasadzie homogenicznych i heterogenicznych modułów** typu: „włącz się i działaj”. Budowa taka umożliwi im **uzyskanie efektu pełnej połączonej, integracji intelektualnej, operacyjnej, organizacyjnej i technicznej**, mającej miejsce zarówno w środowisku wojskowym jak i cywilnym, narodowym i pozanarodowym, w przestrzeni lądowej,

morskiej, powietrznej, informacyjnej i kosmicznej. Efekt połączoneści, a w jego konsekwencji synergiczności, umożliwią będą siłom zbrojnym operowanie w ramach szerokiego spektrum możliwych działań **militarnych i pozamilitarnych**, w okresach kryzysów, konfliktów i wojen, a także zapewnią będzie możliwość **projekcji siły w wymiarze światowym** zdolnej do efektywnego kształtowania środowiska bezpieczeństwa międzynarodowego oraz zmierzenia się z niepewną i nieprzewidywalną przyszłością;

- polskie siły zbrojne powinny posiadać uniwersalny, zarówno ofensywny, jak i **defensywny charakter**, powinny utrzymać zdolność do samodzielnego, efektywnego oporu, a także skutecznego odstraszania. Powinny zachować zdolność do działań pośrednich, uderzeń przedzających oraz możliwość obrony powszechnej;
- w swej istocie SZ muszą odwoływać się do **kultury, wartości i misji**, powinny posiadać wizję i strategię rozwoju skoncentrowaną na swych mocnych stronach oraz kluczowych obszarach działalności. W żadnym przypadku nie powinny zatracić zdolności do szybkiego wykorzystywania pojawiających się szans i okazji;
- w wymiarze sztuki operacyjnej przyszłe siły zbrojne muszą stać się **elastyczne, manewrowe, żywotne oraz zdolne do natychmiastowej reakcji**. Powinny posiadać profil bojowy ukierunkowany na połączoneść i sieciocentryczność. W ramach niego przyszłe siły zbrojne byłyby w stanie prowadzić walkę polegającą na skoordynowanych, nieprzerwanie pulsujących uderzeniach pochodzących ze wszystkich środowisk. Ponadto siły zbrojne powinny być **zdolne do walki asymetrycznej i obrony przed uderzeniami asymetrycznymi**, być w stanie osłonić terytorium, reagować na kryzysy, prowadzić operacje informacyjne (skutecznie kształtujące wolę, oraz świadomość przeciwnika, jak i pozostałych obserwatorów niebiorących udziału w operacji), prowadzić uderzenia odwetowe, niszczyć „infrastrukturę” terrorystyczną znajdującą się poza terytorium państwa, zapobiegać prowokacjom oraz przenikaniu grup dywersyjnych;
- przyszłe siły zbrojne muszą jednak dysponować **niezawodnymi, zaawansowanymi technologicznie systemami** rozpoznania, dowodzenia i łączności. Zdolnymi do zdobywania danych i informacji w krótkim czasie przy szerokim wsparciu wywiadu, robotyki, nanotechnologii oraz powszechnie dostępnych informacji. Ponadto powinny posiadać **nowoczesną broń śmiertcioną i obezwładniającą, broń precyzyjnego rażenia** oraz sieciowe systemy załogowe i bezzałogowe wyposażone w szybkie, płynne i samoregulujące się układy;

- przyszłe siły zbrojne powinny dążyć do ciągłego tworzenia własnego wizerunku poprzez rozwijanie i oferowanie innowacyjnych, wysokiej jakości „produktów” i specjalistycznych usług. Powinny posiadać również wysokie umiejętności zarządzania, oparte na radykalnie nowych regułach i zasadach zarządzania;
- siły zbrojne od kierowniczej kadry muszą wymagać prawdziwego przywództwa, zdolnego do motywowania wszystkich członków zespołów, mobilizowania indywidualnych i zbiorowych talentów i zdolności ludzi, oraz zachęcającego do otwartej komunikacji i dyskusji na każdym poziomie funkcjonowania. Ponadto SZ powinny się charakteryzować silnym najwyższym kierownictwem oraz większą swobodą i odpowiedzialnością na niższych szczeblach zarządzania. Powinien dominować w nich system komunikacji jasny i wewnętrznie niesprzeczny, skutecznie eliminujący ogniwa ograniczające jego przepustowość;
- w epoce określanej mianem informacyjnej, siły zbrojne muszą charakteryzować się progresywnym zdobywaniem wiedzy i umiejętności, muszą stale uczyć się, wzbogacać swoją wiedzę, rozwijać ją, by następnie móc się nią dzielić ze wszystkimi współpracownikami. Wiedza musi być traktowana jako niewyczerpalny zasób oraz źródło siły i swobody działania;
- SZ powinny dysponować najnowszą wiedzą, uznać ją za decydujący czynnik działania i starać się ją łączyć na różne sposoby. Powinny spajać informację, wiedzę, ze skutecznością systemów rozpoznania i rażenia, mobilność wojsk z różnymi środowiskami, w których przyjdzie im operować, a także rozpoznawać trendy zmian, kierunki ewolucji i rozwoju poszczególnych obszarów oraz szeroko wykorzystywać możliwości otwierane przez „nieciągłość”;
- przyszłe siły zbrojne muszą nieprzerwanie się rozwijać, dlatego też powinny ciągle porównywać się z najlepszymi, uczyć się od nich i praktycznie wykorzystywać ich doświadczenie. Zastrzec jednak należy, że w żadnym wypadku nie mogą stać się biernym naśladowcą.

Niekomplementarność, a nawet sprzeczność między niektórymi elementami powyższych zbiorów jest rezultatem zestawienia w tej części pracy wyników badań wielu obszarów. Przedmiotem studiów były:

- teoria organizacji i praktyka organizacji;
- teoria zarządzania i praktyka zarządzania;
- prognostyka organizacyjna;
- teoria i praktyka strategii wojskowej i sztuki operacyjnej
- praktyka polityki bezpieczeństwa.

W tak rozległym i zróżnicowanym obszarze, wnioskowanie o kształcie SZ z natury rzeczy musiało przyjąć i uwzględnić specyficzne, właściwe poszczególnym domenom kryteria, wskaźniki. Założone i zrealizowane poszukiwanie wyznaczników SZ analizujące różne, występujące w teorii i praktyce podejścia, nurty, szkoły, zaowocowało dodatkowym poszerzeniem spektrum postulatów, wniosków.

Zespół podkreśla jednak, że właśnie w owym bogactwie oraz zróżnicowaniu podejść i opinii upatruje szczególną wartość rezultatów swoich badań. Każdy przecież postulat dotyczący przyszłych SZ, bez względu na jego zgodność, korespondencję z innymi postulatami, wnosi określoną nową wartość poznawczą. Każdy jest słuszny w ramach właściwego mu podejścia, celów i przyjętej metody. Żadnego więc nie można wykluczyć – w określonych warunkach może on okazać się szczególnie istotny.

**Ad'5. NOWE CECHY I WŁASNOŚCI SZ RP W KONTEKŚCIE
REZULTATÓW TWÓRCZEGO MYŚLENIA („burzy mózgów”)
GRUPY NIEPRZYGOTOWANEJ PROFESJONALNIE DO PRAC
PROGNOSTYCZNYCH NA POZIOMIE STRATEGICZNYM**

(studentów kierunku *bezpieczeństwo narodowe*):

Prezentowany poniżej zbiór cech jest rezultatem dokonanego przez zespół autorski wyboru postulatów zgłoszonych przez uczestników badań. Zabieg selekcji okazał się konieczny ze względu na adaptacyjno-usprawniające ukierunkowanie większości postulatów. Zachowano przy tym pełny zakres cech i własności *nowych* ujęty w rozwiązaniach studentów. Oryginalne, nie powtarzające się w wynikach innych form badań rozwiązania studentów wyróżniono kolorem niebieskim. Tym właśnie postulatowi nadaje się najwyższą wartość.

SZ RP przyszłości:

- ➔ zdolne do **obezwładniania elektronicznego (energetycznego)**;
- ➔ wykorzystujące **pełne spektrum informacji** dzięki integracji wszystkich instytucji wywiadowczych w skali państwa;
- ➔ posiadające zdolność odstraszenia i wygrywania wojen dzięki „**inteligentnej broni masowego rażenia**”;
- ➔ „**armia inteligentna**”, oparta na wiedzy, zwyciężająca wiedzą, ucząca się;
- ➔ przeważające potencjalnych przeciwników **sprawnością i czasem decydowania oraz preparacji działań**, dzięki m.in. płaskiej strukturze (likwidacja szczebli *korpusu* i *dywizji*);
- ➔ przygotowane i zdolne do działań lądowo-powietrznych jako podstawowej i stałej formie działania;
- ➔ **jednoszczeblowa „struktura bazy, płynnie i sprawnie wydzielającej dowolne zgrupowania zadaniowe o pożądanym poziomie zdolnościach”**;
- ➔ wykorzystujące połączone (**synergiczne**) możliwości genetyki, bio- i nanotechnologii oraz cybernetyki dla ograniczenia roli ludzi do **procesów kierowniczych, decyzyjno – normotwórczych** (wykonawstwo – cyborgi, roboty, automaty);
- ➔ zdolne do działań w sytuacjach **nieciągłości dowodzenia / kierowania**, podejmowania celowych, autonomicznych decyzji na najniższych szczeblach bez informacji z nadrzędnych ośrodków decyzyjnych;
- ➔ zachowujące **minimaksową zdolność funkcjonowania i realizacji najważniejszych zadań (misji)** w warunkach zaistnienia **nagłych, absolutnie nieprzewidywanych dotychczas zmian sytuacji**;
- ➔ zdolne do **rozstrzygających działań uprzedzających** w różnych formach konfliktów o różnym charakterze;
- ➔ włączone w **narodowy system ochronno-obronny**, strukturalnie i funkcjonalnie łączący pod jednym kierownictwem operacyjnym wszystkie służby mundurowe oraz właściwe elementy cywilne;
- ➔ siły „**scalone**” zamiast „**połączonych**” (w kontekście poprzedniego postulatu);

- ➔ zdolne do działań „chirurgicznych”, obezwładniania zamiast zabijania, minimalizowania zniszczeń i strat;
- ➔ zdolne do działań w cyberprzestrzeni i przestrzeni kosmicznej;
- ➔ o radykalnie większej zdolności i sprawności w wykorzystaniu szerokiego spektrum form i sposobów działań specjalnych;
- ➔ wyspecjalizowane w skali co najmniej regionalnej w działaniach mediacyjnych, negocjacyjnych i rozjemczych;
- ➔ zdolne do działań o charakterze policyjnym w zwalczaniu wszelkich form przestępczości i bezprawia (stałe jednostki tego typu w aglomeracjach wielkomiejskich);
- ➔ wykorzystujące narodową zdolność rozwoju myśli wojskowej i techniki w mądrze wybranych dziedzinach, specjalnościach;
- ➔ dające maksymalne poczucie elitarności zawodowej, autorytetu społecznego i jasności prawnej;
- ➔ będące *filarem państwowości* (funkcji narодно-państwowej) w warunkach okupacji, utraty suwerenności lub niepodległości;
- ➔ posiadające struktury i zdolności do działań nowego typu, wykorzystujących nowe środki, działające w nowych obszarach itp. (np. w walce parapsychologicznej, energetycznej, medialnej, informacyjnej);
- ➔ maksymalnie żywotne w warunkach nowych form, nośników i zdolności możliwego obezwładniania (w kontekście poprzedniego postulatu);
- ➔ posiadające wyłącznie narodowe, ukryte zasoby i zdolności szczególnie o znaczeniu strategicznym dla przetrwania w warunkach skrajnie niekorzystnych sytuacji.

Materiał badawczy uzyskany dzięki zastosowaniu nietypowej dla XX wiecznej nauki formy i metody, niezmiernie rzadko stosowanej w obszarze badań społecznych, a szczególnie politologicznych i organizacyjnych, okazał się bardzo wartościowym, istotnie wzbogacającym wyniki „klasycznych” podejść i metod. Nie znalazły więc potwierdzenia sądy-zarzuty nawet członków zespołu zgłaszane w toku prac nad koncepcją badań, dotyczące „nienaukowości” czy „pseudonaukowości” *wiedzy pozaprognostycznej* oraz metod i technik jej pozyskiwania. Kwestia ta zostanie rozwinięta w *Zakończeniu* pracy.

* *

Przedstawione powyżej pięć zbiorów postulatów, stanowiących wyniki badań różnych obszarów wyznaczników cech i własności SZ RP, realizowanych w różnych formach przez względnie swobodne, autonomiczne zespoły, stanowi **podstawowy rezultat** rocznej pracy zespołu. Dziesiątki cech i zdolności polskich SZ uznanych za konieczne/potrzebne w kontekście przyszłych wyzwań, pogrupowane przez poszczególne zespoły w sposób uznany przez nie za najbardziej użyteczny, wyznaczają dość dokładny i wyraźny obraz-wizję SZ przyszłości. Stanowią – w ocenie zespołu - bogaty materiał inspirujący i dający podstawę dalszej, pogłębionej i poszerzonej refleksji. Pozwalają też praktykom cywilnym i wojskowym (rozpoczynającym właśnie w tym czasie **pierwszy polski strategiczny przegląd obronności**) na ukierunkowanie poszukiwań systemowych oraz dają im wartościowy materiał bazowy i porównawczy.

Poniżej, w ostatnim podrozdziale pracy, dokonuje się próby syntezy zebranego materiału, próby ujęcia go w sposób synergiczny. Zabieg ten uznano za celowy w kontekście obszerności i zróżnicowania oraz częstych powtórzeń występujących w przedstawionych powyżej rozwiązaniach jednostkowych. Jednocześnie jednak zespół zauważa i podkreśla słabość merytoryczno-metodologiczną zabiegu syntezy, jego możliwe skutki negatywne, przed którymi przestrzega Odbiorców niniejszego materiału. Synteza – choćby najstaranniejsza – wnosi zawsze między innymi :

- **ryzyko nadmiernych uproszczeń lub nadinterpretacji;**
- **ryzyko niewłaściwego doboru kryteriów generalizacji;**
- **ryzyko łączenia w syntezie elementów w rzeczywistości (naturalnie) samodzielnych, odrębnych;**
- **ryzyko błędnego odczytu kierunku, siły i natężenia efektu synergicznego;**
- **ryzyko pominięcia elementów ważnych, istotnych;**
- **ryzyko niezgodności wniosków syntetyzujących z rzeczywistym efektem współwystępowania sumy postulatów jednostkowych.**

Nie wolno też zapominać o subiektywizmie działań zespołu dokonującego syntezy. My też jesteśmy „genetycznie zakodowani”, też jesteśmy „wieźniami swojej przeszłości”, a nasz paradygmat myślowy absolutnie nie musi być najlepszy z możliwych. Pisano o tym w pierwszych rozdziałach pracy.

Zespół nie był w stanie (z przyczyn tak obiektywnych, jak i subiektywnych) przeprowadzić pełnej weryfikacji wyników syntezy. Nie jest to nawet teoretycznie możliwe w stosunku do podejmowanej problematyki. Dlatego też poniższą generalizację traktować należy jako *próbę syntezy, zbiór generalizujący wnioski jednostkowe*, a nie klasyczną, końcową syntezę wyników badań.

5.2. Pożądane nowe cechy i własności SZ RP – próba syntezy wyników badań. Priorytety rozwojowe polskich SZ

Każda konkretna *potrzeba*, dowolny *interes*, *zamiar*, *cel*, każda odmienna *koncepcja* polityczna i/lub wojskowa, i każde wreszcie, różne *warunki działania*, rodzą **specyficzne, jednostkowe, niepowtarzalne** zbiory pożądanych/koniecznych *cech, własności, zdolności wykonawczych*.

Cecha SZ identyfikowana w kontekście jednej potrzeby czy koncepcji może (i z reguły będzie) nieużyteczna, a nawet antycelowa w kontekście potrzeby, koncepcji innej.

Zasada ta, czy lepiej – prawidłowość, osobliwie w projekcji do świata coraz bardziej złożonego, dynamicznego, turbulentnie zmiennego i coraz mniej przewidywalnego, *każe zapomnieć o siłach zbrojnych (i nie tylko)* „do wszystkiego”, o zuniwersalizowanym narzędziu „jako tako” zabezpieczającym realizację wszelkich potrzeb.

Niewiele wnosi tu i pomaga idea *wielofunkcyjności, wielozadaniowości* SZ. Istnieją określone granice użyteczności dywersyfikacji, mnożenia funkcji, zadań powierzanych jednemu wykonawcy. Tak, jak *wielozadaniowy* samolot, tak i *wielozadaniowe* siły zbrojne mogą być wystarczająco choćby efektywne w ściśle określonym *spektrum zastosowań*. Poza nim, w warunkach poszerzania owego *spektrum* poza pewne granice, narzędzie staje się nieskuteczne, niesprawne – nieużyteczne. Nie zapewnia już pożądanego stopnia realizacji

celów, potrzeb. W ogólnym rachunku „koszt-efekt” jego utrzymywanie staje się bezzasadnym obciążeniem budżetowym.

Uzupełniająca wielofunkcyjność koncepcja *specjalizacji* również podlega powyższym regułom. Narzędzie *wyspecjalizowane*, tzn. zorganizowane, wyposażone, wyszkolone, zgrane z innymi narzędziami w obszarze zbyt wielu funkcji, zadań – staje się mniej użyteczne od narzędzia *ogólnego zastosowania*. Batalion czy kompania nie są w stanie specjalizować się w realizacji więcej niż jednej – dwu funkcji. Mnożenie obszarów specjalizacji grozi konsekwencjami stosowania potocznej zasady określającej efekty dzielenia „po równo”.

Dodatkowym aspektem komplikującym, utrudniającym przyjęcie właściwych kryteriów i zasad organizacji oraz przygotowania narzędzi polityki, jest prognozowana, rosnąca **nieprzewidywalność**. Pisano już o jej konsekwencjach dla projektowania kształtu i działań SZ. O ile przygotowanie narzędzia do realizacji wielu funkcji planowych jest problemem *optymalizacyjnym*, o tyle *nieprzewidywalność* rodzi problemy natury *filozoficznej*, wymaga *wyborów w sferze aksjologii, ontologii, epistemologii i metodologii*.

A przede wszystkim – problemem staje się wybór, a nie *rozkład, podział*.

* *

Odnosząc się do powyższej refleksji, pierwszy generalny wniosek-postulat z całości badań zrealizowanych przez zespół brzmi następująco:

- Konsekwencją eskalacji złożoności, turbulencji i nieprzewidywalności jest **konieczność koncentracji na wybranych obszarach, zadaniach, funkcjach, wartościach, interesach, potrzebach**. Konsekwencją jest konieczność świadomej **rezygnacji** z wielu dotychczas podejmowanych zadań, misji oraz świadomego **obniżenia standardów** wykonania w stosunku do kolejnej grupy celów i zadań. **Kierunki koncentracji oraz dokonane wybory bezpośrednio rzutują na zakres i charakter zbioru pożądaných w ich kontekście cech, własności i zdolności SZ RP.**

Biznes już to rozumiał, już to realizuje ²²⁹.

W odniesieniu do SZ, do polityki bezpieczeństwa dysponujemy jednak (my – Polacy), i to trzeba podkreślić, **mocnym atutem**, pomocą, na którą nie może liczyć żadna firma biznesowa. Atutem tym są: członkostwo w Sojuszu oraz procesy integracji europejskiej polityki bezpieczeństwa. Stwarzają one **nowe, bogatsze możliwości realizacyjne**, zmieniają możliwe rozwiązania specjalizacyjne, przenoszą kwestię wielofunkcyjności na poziom ponad-, wielonarodowy. Zyskujemy nowe szanse lepszego, efektywniejszego podziału zasobów narodowych oraz efektywniejszej realizacji narodowych potrzeb z wykorzystaniem zasobów sojuszników i partnerów.

Refleksje powyższe prowadzą do jednoznacznego sądu o konieczności zmiany sposobu postrzegania SZ jako narzędzia polityki państwa, zmiany kryteriów i zasad ich projektowania i wykorzystania.

Generalnym postulatem zgłaszanym w tym względzie przez zespół jest więc idea odejścia od projektowania modelu SZ w oparciu o sumowanie (choćby „ponadmatematyczne”, uwzględniające współwystępowanie i synergie) zdolności, cech identyfikowanych w kontekście zbioru planowanych zadań, na rzecz **podejścia „selektywnie-koncentrującego”, maksymalizującego prawdopodobieństwo i poziom realizacji celów-interesów-potrzeb uznanych za najistotniejsze** (żywośnie ważne, podstawowe).

Idea postulowanego podejścia zakłada identyfikację (selekcję, wybór):

A. na szczeblu **polityczno-strategicznym** :

- **kluczowych wartości, potrzeb i interesów państwa, a w konsekwencji –**
- **głównych celów politycznych, a w konsekwencji określenia koncepcji ich realizacji–**
- **podstawowych działań strategicznych, a w tym –**
- **misji SZ, strategii użycia SZ, oraz –**
- **niezbędnych warunków, norm i zasobów,**

a w konsekwencji –

²²⁹ Zob. koncepcje wartości rdzeniowych (core values), kompetencji podstawowych, wyróżniających zdolności itp. opisane w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania.

B. na szczeblu strategicznym wojskowym :

- **głównych** (priorytetowych) **zadań i celów militarnych**, a w konsekwencji –
- **podstawowych kompetencji wykonawczych sił zbrojnych**, a w konsekwencji wyboru koncepcji wykonawczych –
- **podstawowych działań strategicznych**, a w tym –
- **strategii SZ, misji SJO²³⁰**, oraz –
- **niezbędnych warunków, norm i zasobów**.

Rezultaty realizacji powyższych dwóch kroków metody wytworzą informacyjną bazę projektowania kształtu SZ, pożądaných ich cech, własności zdolności.²³¹

Zbiór identyfikowanych w ten sposób cech, własności SZ postuluje się zorganizować i porządkować przez pryzmat kryteriów **rangi, znaczenia nadawanego** poszczególnym potrzebom-interesom-działaniom-celom państwa/SZ w systemie wartości państwa, narodu (rys. 29).

Zastosowanie postulowanych kryteriów rangi prowadzi do pogrupowania **pożyczanych/koniecznych cech SZ w trzech zbiorach:**

1. **kluczowe, podstawowe** – identyfikowane w kontekście **kluczowych potrzeb-wartości-celow-działań;**
 - 1a. *wspierające i zabezpieczające;*
2. **dodatkowe, uzupełniające** – identyfikowane w kontekście potrzeb-wartości-celow-działań innych niż kluczowe;
3. **bazowe** – identyfikowane w kontekście pozaoperacyjnym, w kontekście misji SZ oraz funkcji ogólnych, a jednocześnie – stanowiące właśnie

²³⁰SJO – strategiczne jednostki organizacyjne, podstawowe elementy struktury SZ o względnej, wyraźnie wyróżnialnej autonomii, swobodzie decyzji, zakresie/obszarze, działania, kompetencjach.

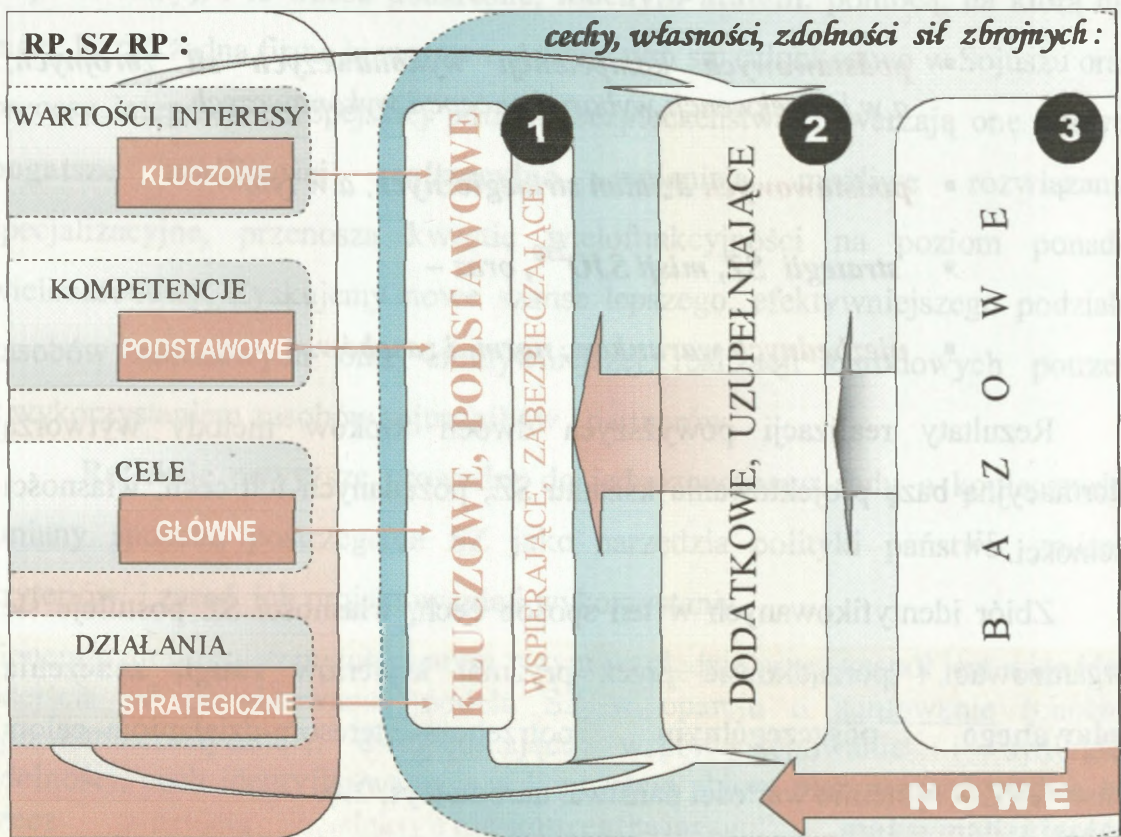
²³¹Trzeba jednak podkreślić, że opisane zabiegi, uwzględniając jedno tylko z czterech podstawowych podejść-sposobów postrzegania SZ – jako **narzędzie polityki** – traktują o fragmencie metody ogólnej, obejmującej oprócz funkcji **narzędziowych i operacyjnych** SZ także funkcje (a stąd i cechy, własności, zdolności) wynikające z postrzegania roli SZ :

- jako komponentu systemu społeczno-politycznego, a stąd - **względnie stałe, ogólne misje, funkcje, role, zadania SZ;**

- jako bytu, a stąd - **przyszłe, bezpośrednie i pośrednie warunki istnienia i funkcjonowania;**

- jako organizacji, a stąd - **prawa, zasady, reguły konstrukcji i funkcjonowania, teorie, koncepcje, modele**. Dopiero uwzględnienie wszystkich powyższych podejść i właściwych im wyznaczników SZ pozwoli na pełny obraz-projekt pożądanej armii.

bazę zdolności armii użyteczną w sytuacjach działań nieplanowych, w warunkach nieciągłości zarządzania, podejmowania zadań nowych itp.



Rys. 29. Idea postulowanego podejścia do generowania pożądanych/koniecznych cech i własności SZ

Zdaniem zespołu, prezentowane podejście dobrze koresponduje z prognozowanymi wyzwaniami, jest zgodne z postulatami strategicznego myślenia, integruje poszukiwane wielkości w sposób użyteczny dla praktyki. Dominujące dotychczas klasyfikacje strukturalno – funkcjonalne straciły swą użyteczność w warunkach współczesnej już złożoności i zmienności świata, zjawisk, procesów w nim zachodzących. Dziś, a jeszcze bardziej w przyszłości, problemem podstawowym staje się nie optymalizacja, a wybór. Dlatego też raczej mają cytowani w motto niniejszego rozdziału R. Cyert i W. Dill twierdząc, że ²³²:

„.....w procesie planowania strategicznego nie jest zadaniem dokonywanie optymalnego wyboru, lecz przede wszystkim wykazanie się dużym stopniem wyobraźni w zakresie wyszukiwania alternatyw, spośród których wybór będzie

²³² *The Future of Business Education*, cyt.wyd.

dokonany". W postulowanym podejściu do identyfikacji pożądanych cech i własności, zdolności SZ RP, opartym właśnie na idei sekwencji wyborów, kluczem jest **świadoma i celowa koncentracja** na takim zestawie cech i zdolności armii, który pozwoli wypełnić funkcje, misje, a stąd - zrealizować wybrane potrzeby, interesy, cele, uznane za najważniejsze, fundamentalne, podstawowe. W takim właśnie kontekście można i należy oceniać **kompetencje podstawowe, kluczowe czynniki sukcesu, wyróżniające zdolności** oraz analizować **warunki i zasoby**.

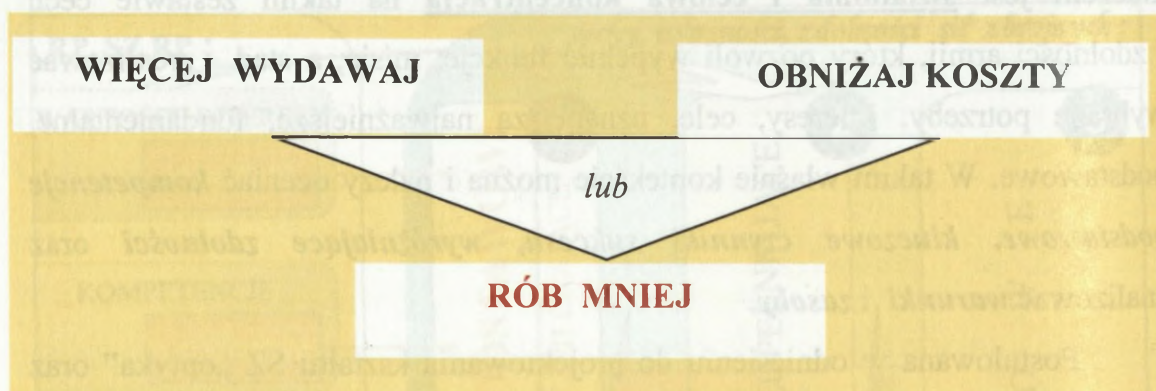
Postulowana w odniesieniu do projektowania kształtu SZ „optyka” oraz logika i metoda podejścia, zdają się mieć o wiele szersze zastosowanie. Dotyczą one kwestii ogólniejszej, zarówno w ujęciu podmiotowym, jak i przedmiotowym, kwestii *strategii wyboru strategii*, czyli *metastrategii*. Dziś nie jest to już problem wyłącznie państw (organizacji) małych czy średnich. Dziś kwestia: „*zdywersyfikowana kompleksowość czy selektywna koncentracja*” (inaczej: *robić wszystko, ale gorzej i mniej, czy też - robić dobrze, ale tylko wybrane elementy*), jest w równym stopniu dylematem bezpieczeństwa, obronności jak i gospodarki, ekologii itd., zarówno państw dużych, silnych, zasobnych, a nawet mocarstw, jak i państw małych, wszystkich organizacji, firm. Dylemat ten jest bardzo trudny do rozwiązania (niektórzy twierdzą nawet, że niemożliwy do rozwiązania, że wyjściem jest tylko odraczanie wyborów lub żonglowanie między skrajnościami w czasie), ze względów bardzo praktycznych, chciałoby się powiedzieć „przyziemnych”. Istotę kłopotu z rozwiązaniem dylematu trafnie i dobitnie wyraził w Parlamencie Europejskim brytyjczyk, komisarz Chris Patten:

„Ręka do góry, który z posłów pojedzie do swoich okręgów wyborczych namawiać do zwiększenia wydatków na wojsko?”....

Źródło kłopotów i obszar rozwiązań leży w sferze **gry interesów**, jest domeną **polityki**. Zespół nie rozwija tego wątku.

W kontekście tego samego dylematu, amerykańska Komisja ds. bezpieczeństwa w XXI wieku (tzw. Komisja Harta – Rudmana) w materiałach

przeгляdu strategicznego (QDR 2001) przypomina zasadę *żelaznego trójkąta* (rys. 30). Bariery kosztów i inwestycji można pokonać tylko w jeden sposób:



Rys. 30. Zasada żelaznego trójkąta

W ocenie zespołu, postulat **selektywnej koncentracji** w odniesieniu do zdolności SZ RP **nie ma alternatywy**.

Kolejny postulat generalny zespół ujmuje w postaci tezy-twierdzenia :

- OPRÓCZ „WIĘCEJ” TRZEBA „INACZEJ”

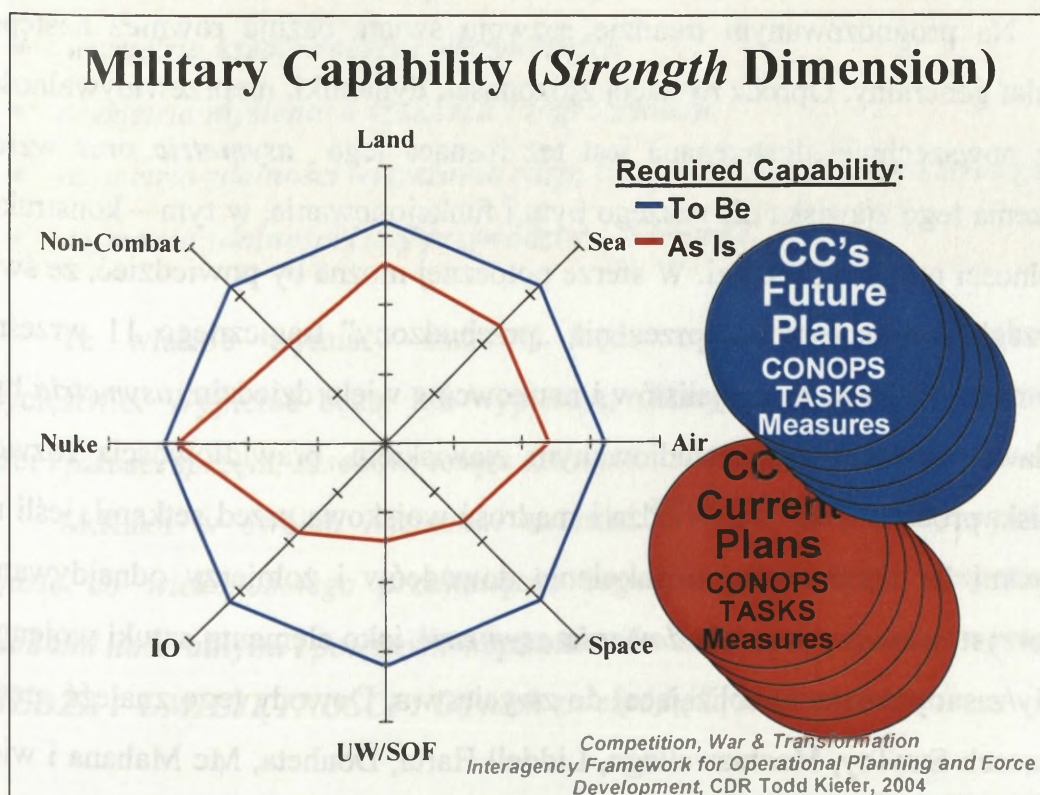
Najczęściej chyba występującym w sprawozdaniach z badań poszczególnych podzespołów postulatem kierowanym w stronę przyszłych SZ RP (i organizacji w ogóle) jest postulat *inności, odmienności* przyszłego kształtu od aktualnych rozwiązań. *Nowa jakość*, a nie poprawianie jakości istniejących, to wymóg związany z *nowością* otoczenia, świata organizacji, o którym Ansoff, Toffler, Handy, ale i Stacewicz, Konieczny²³³ pisali przed dziesiątkami już lat. Kanwą tezy o konieczności *innych organizacji* jest *zmiana cywilizacyjna*, której dokonuje dzisiejsze pokolenie²³⁴.

Uzyskane wyniki pozwalają nie podważyć, a **obalić** dominujące dziś myślenie, które ilustruje pogląd sformułowany w amerykańskim Centrum Studiów Obronnych (CDR). Istotę jego prezentuje poniższy schemat (rys. 31). Według badaczy amerykańskich cały problem zdolności militarnych (jako funkcji cech i własności SZ) sprowadza się do **regulacji** ich wielkości

²³³ S. Konieczny: *O wielości cywilizacji*, ANTYK, reprint Gebethner i Wolf, Kraków 1935.

²³⁴ Szerzej o tym zagadnieniu m.in. w: C. Rutkowski, *Zarządzanie strategiczne*, cyt.wyd.

określanych w stosunku do przyszłości na tym samym zbiorze ośmiu wymiarów, kryteriów, domen, którymi posługujemy się dziś. Rozwiązanie kwestii przyszłych zdolności SZ jest w tym podejściu problemem typu : „gdzie uciąć, a gdzie dołożyć”. Pogląd taki jest – w ocenie zespołu - klasycznym wytworem i klasycznym następstwem „klasycznego” myślenia, myślenia w kategoriach adaptacji, „poprawiania”, doskonalenia, restrukturyzacji i reengineeringu. Amerykanie nie są niestety osamotnieni w takim sposobie myślenia. *Adaptacja, przystosowanie, doskonalenie, reengineering i restrukturyzacja* - to koncepcje i mody dominujące dziś powszechnie. To współczesne remedium, „złote” przepisy na sukces, które – m.in. „dzięki” książce Petersa i Watermana²³⁵ - okazały się bardzo „zarazliwe”.



Rys. 31. Transformacja zdolności militarnych - pogląd zespołu CDR

²³⁵ Mowa o pracy „*W poszukiwaniu doskonałości....*” – apologii naśladownictwa, kopiowania sukcesów innych, która rozeszła się w wielomilionowym nakładzie.

Wyniki naszych badań jednoznacznie inaczej lokują istotę problemu. Może tu i tam trzeba trochę *mniej* lub *więcej*, ale **na pewno wszędzie trzeba inaczej**.

W odniesieniu do powyższego zobrazowania graficznego, kwestią podstawową nie jest kształt niebieskiej krzywej (pola nią zakreślonego), lecz **radikalna zmiana układu współrzędnych, owych promieniście rozchodzących się miar i wymiarów zdolności wojskowych**. Lektura zestawień przedstawionych w poprzednim podrozdziale wytycza wielką ilość **innych kryteriów, innych wartości, innych miar zdolności** pożądanych dla sił zbrojnych przyszłości.

Stąd postulat zespołu: „oprócz **WIĘCEJ** (lub *mniej*), przede wszystkim trzeba **INACZEJ** projektować, kształtować i przygotowywać nasze, radykalnie **INNE** siły zbrojne.

Na prognozowanym trendzie rozwoju świata bazuje również następny postulat generalny. Oprócz rosnącej złożoności, dynamiki, nieprzewidywalności, coraz powszechniej dostrzegana jest też rosnąca jego *asymetria* oraz wzrost znaczenia tego zjawiska dla naszego bytu i funkcjonowania, w tym – konstrukcji i zdolności naszych narzędzi. W sferze potocznej można by powiedzieć, że świat dostrzegł *asymetrię*, został przez nią „przebudzony” tragicznego 11 września 2001 roku. W świecie specjalistów i naukowców wielu dziedzin, *asymetria* była od dawna postrzegany, studiowanym zjawiskiem, prawidłowością rozwoju zjawisk, procesów, świata. Wiedza i mądrość wojskowa przed setkami, jeśli nie tysiącami lat uczyła kolejne pokolenia dowódców i żołnierzy odnajdywania, wykorzystywania, a nawet *budowania asymetrii*, jako elementu sztuki wojennej, reguły/zasady działania zbliżającej do zwycięstwa. Dowody tego znaleźć można w pracach SunTsy, Machiawellego, Liddell Harta, Douheta, Mc Mahana i wielu innych.

Właśnie wyróżniona zdolność budowania asymetrii staje się - w kontekście przyszłego świata – zdolnością trudną do przecenienia. My, wojskowi, wiedzieliśmy o tym od dawna. Jednak w zakresie upowszechnienia tej mądrości oraz wyniesienia jej na poziom zasad działania, palmę pierwszeństwa trzeba i tym razem przyznać sferze biznesu.

Biznes końca XX wieku dostrzegł potrzebę-konieczność oraz zyski płynące z -

• MYŚLENIA I DZIAŁANIA TRAKTUJĄCEGO ASYMETRIĘ JAKO KLUCZOWY CZYNNIK SUKCESU (KCS)

Asymetrii nie trzeba się bać, uciekać od niej ani też dostosowywać się do jej istnienia. Asymetrię trzeba celowo i świadomie tworzyć i wprzęgać w służbę sukcesu, zwycięstwa²³⁶.

W świecie przyszłości *asymetria* stanie się kluczem do zwycięstwa.

Na podstawie własnych studiów zespół podkreśla też inny znaczący fakt - już teraz, w świecie nam współczesnym, rodzą się i szybko nabierają znaczenia nowe wymiary i formy asymetrii:

- *asymetria wiedzy i mądrości,*
- *asymetria zdolności i tempa radykalnych zmian,*
- *asymetria kreatywności i odkrywczości,*
- *asymetria myślenia o szansach i zagrożeniach,*
- *asymetria zdolności wytyczania wizji, tworzenia standardów i strategii*²³⁷,
- *asymetria zdolności i siły przywództwa, liderstwa.*

Te właśnie wymiary stanowiąc będą coraz częściej o sukcesie, zwycięstwie. Wypierać będą, już wypierają, „klasyczne” wymiary asymetrii: *ilości i jakości sprzętu, zasobów, tempa działania, zdolności manewru itp.*

M.Kaku w swoich *Wizjach...* twierdzi:²³⁸ „...w nadchodzącym wieku dojdzie do wiekopomnego przesunięcia bogactwa poza kraje dysponujące zasobami naturalnymi i potężnym kapitałem. Do uzyskania przewagi wystarczą **WIEDZA i UMIEJĘTNOŚCI !** Od nich zależeć będą losy narodów.”

²³⁶Interesujące i użyteczne poglądy wyróżniające *asymetrię pozytywną i negatywną* oraz sposoby ich uwzględniania w praktyce wojskowej wnoszą m.in.: Steven Metz and Douglas V. Johnson II *ASYMMETRY AND U.S. MILITARY STRATEGY: DEFINITION, BACKGROUND AND STRATEGIC CONCEPTS* oraz Jonathan B.Tucker, Ph.D, *Asymmetric Warfare: An Emerging Threat to U.S. Security*, Center for Nonproliferation Studies, Monterey Institute of International Studies

²³⁷Zob. G.Hamel, C.K.Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, cyt.wyd.

²³⁸Cyt.wyd.

H. I. Ansoff czterdzieści lat temu pisał: „organizacje przeciętne są mniej istotne niż ekstrema, albowiem z krańcowości wywodzi się tak patologia, jak i sukces.”²³⁹.

Steven Metz and Douglas V. Johnson II ujmują to tak: „w czasie występującej obecnie płynności i strategicznej asymetrii, siły zbrojne, które nowe koncepcje i organizacje rozwijają znacznie szybciej, niż przeciwnicy będą mieli zdecydowaną przewagę.”

Do powyższych sądów nawiązywać będą kolejne postulaty zespołu.

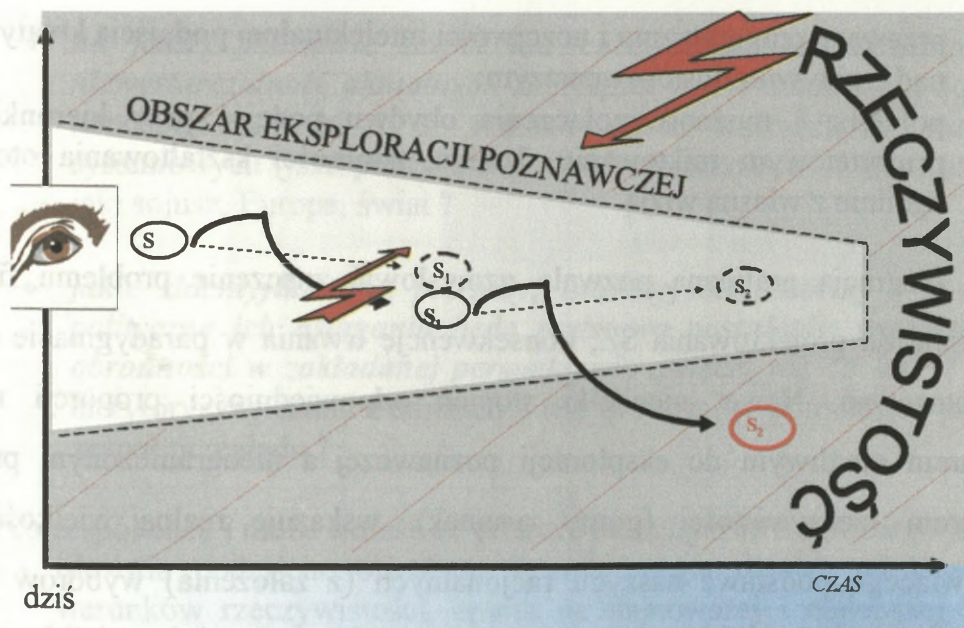
- ODEJŚCIE OD PROJEKTOWANIA I PLANOWANIA SZ BAZUJĄCEGO NA MODELU ZAGROŻEŃ, REAGOWANIA I ODPOWIADANIA, NA PLANOWANIE OPARTE NA MODELU ZDOLNOŚCI, KREOWANIA I WYKORZYSTYWANIA SZANS, KSZTAŁTOWANIA PROCESÓW, ZJAWISK I STANÓW W OPARCIU O WŁASNĄ WIZJĘ OTOCZENIA I ORGANIZACJI

Postulat powyższy pozostawia się bez szerszego komentarza, jako że jest on szeroko opisany, uzasadniany i propagowany w pracach zespołu Katedry Strategii publikowanych w ostatnim dziesięcioleciu (!). W ciągu kilku ostatnich lat postulat nasz zyskał zarówno wielu zwolenników, jak i silne wsparcie w pracach innych ośrodków, publikacjach kolejnych autorów. W znacznej mierze interpretowany jest też w poprzednich rozdziałach pracy.

I w tym przypadku postulat zespołu nie dotyczy jakiegś zmiany procesu, techniki, czy narzędzia projektowego. Potrzeba zmiany sięga znowu do obszaru *metaplanowania*, odwołując się do aksjologii, gnoseologii i metodologii – wymaga *nowego sposobu myślenia* oraz *nowego sposobu podejścia metodologicznego* do projektowania SZ.

Źródła-przesłanki, istotę oraz główne elementy postulowanego rozwiązania ilustruje zestaw poniższych schematów (rys. 32).

²³⁹ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa, PWE 1985, s.22



Rys. 32. Wizja, zdolności, kreatywność jako podstawy projektowania SZ

Jako główne tezy-twierdzenia uzasadniające i wyjaśniające propozycje zespołu należy wskazać:

- rosnącą nieefektywność, niewystarczalność, nieadekwatność i niewiarygodność SZ projektowanych na podstawie prognoz opartych na dziś dostępnej wiedzy;
- radykalny wzrost prawdopodobieństwa wystąpienia w otoczeniu nowych zdarzeń, zjawisk, procesów nie ujętych w informacyjnej podstawie planowania;
- krytycznie istotną niezdolność SZ do przetrwania i realizacji misji w warunkach dziś nieprzewidywalnych;
- szansę tkwiącą w podejściu kreatywnym, orientacji nie na to „co muszę”, a na to „co mogę”, na własną wizję stanów, procesów, zdarzeń oraz wytyczaniu dróg i sposobów jej urzeczywistniania;

- przewagę pragmatyzmu i uczciwości intelektualnej podejścia kreatywnego nad reaktywno-dostosowawczym;
- potrzebę i możliwość połączenia obydwu podejść przy kierunkowym, priorytetowym traktowaniu działań, zdolności kształtowania otoczenia zgodnie z własną wizją.

Ilustracja graficzna pozwala uzmysłowić znaczenie problemu filozofii podejścia do projektowania SZ, konsekwencję trwania w paradygmacie reakcji i dostosowań. Nawet niewielki stopień odpowiedniości proporcji między obszarem możliwym do eksploracji poznawczej a nieograniczonym przecież obszarem rzeczywistości (górną rysunek), wskazuje realną wielkość pola stanowiącego podstawę naszych racjonalnych (z założenia) wyborów celów, strategii, działań. Wskazuje też, co ważniejsze, **do jak wielkiego pola możliwych zdarzeń, procesów, zjawisk nie jesteśmy i nie możemy być dziś przygotowani w sensie posiadania konkretnych scenariuszy, konkretnych planów, programów, konkretnych cech strukturalnych i zdolności operacyjnych SZ.**

Istotą wysuwanego postulatu jest:

- projektowanie SZ w oparciu o ich **wizję**, będącą elementem i pochodną **wizji państwa, regionu, sojuszu, świata;**
- formułowanie strategii rozwoju oraz kształtowanie cech strukturalno-funkcjonalnych SZ użytecznych w dążeniu do realizacji owych wizji, opartych na **podstawowych kompetencjach i wyróżniających zdolnościach SZ i państwa;**
- kształtowanie struktury SZ oraz określanie **zasad ich funkcjonowania w ukierunkowaniu na maksymalizację szans ich przetrwania oraz zdolności realizacji misji społecznej w warunkach dziś nieznanych, lecz mogących być krytycznie istotnymi;**
- pełna zgodność, konsekwencja i koordynacja w relacji : **wizja państwa – interesy i cele – doktryna (polistrategia państwa) – narzędzia i zasoby – wizja SZ – cechy, własności i zdolności SZ.** Szczególnie ostatnią tezę-postulat adresować należy do wykonawców rozpoczynającego się **aktualnie (jesień 2004r.) strategicznego przeglądu obronności RP.** W interesie ogólnospołecznym, w interesie podatnika i kraju, ale też w interesie nauki, warto, trzeba zapytać:

- *na jakiej podstawie zespół ten chce ocenić wystarczalność lub niewystarczalność aktualnych rozwiązań ? – w odniesieniu do jakich koncepcji polityki ? w ramach jakich nadrzędnych rozwiązań systemowych (jaka polityka i system bezpieczeństwa ? jakie państwo, jaki sojusz, Europa, świat ?*
- *jakie zidentyfikowane potrzeby, interesy, cele, normy i koncepcje polityczne ich osiągnięcia będą podstawą postulatów projektowania obronności w zakładanej perspektywie „więcej niż 15 lat” ? - jaki merytoryczny układ odniesienia dla problemów obronności przyjmie zespół przeglądu ?*

Tym, co zespół chce i może wnieść do procesu *przeglądu strategicznego* jest:

- filozofia podejścia, orientacja i metodologia działań adekwatna do warunków rzeczywistości, oparta na najnowszej i najlepszej wiedzy z wielu dziedzin, uzasadniona wynikami studiów nad przyszłością;
- bogaty i uporządkowany zbiór cech, własności i zdolności SZ zidentyfikowanych w sposób dziś możliwie najlepszy (w ramach kompetencji i możliwości zespołu), zbiór mogący inspirować i ukierunkowywać szersze i pełniejsze studia, poszukiwania;
- ukierunkowanie na podejście strategiczne, myślenie w kategoriach narodowych, ogólnopństwowych, a nie – wycinkowych, sektorowych.

Mądrość innych powinniśmy skrzętnie wykorzystywać:

„... *Sprawą dla przywódców strategicznych i strategów będzie „rola Stanów Zjednoczonych w świecie oraz nasze zdolności do obrony i promowania naszych interesów narodowych”*²⁴⁰;

„...*sztuka strategiczna jest zręcznym formułowaniem, koordynowaniem i zastosowaniem celów, sposobów i środków do promowania i obrony interesów narodowych*”²⁴¹;

*„/.../ Jest bardzo istotne, by Polska posiadała swój „plan główny” postępowania w tym obszarze i by nie stał się on jedynie wypadkową polityki od wyborów do wyborów.”*²⁴²

Postulat zmiany paradygmatu, kultury, orientacji, myślenia i postaw

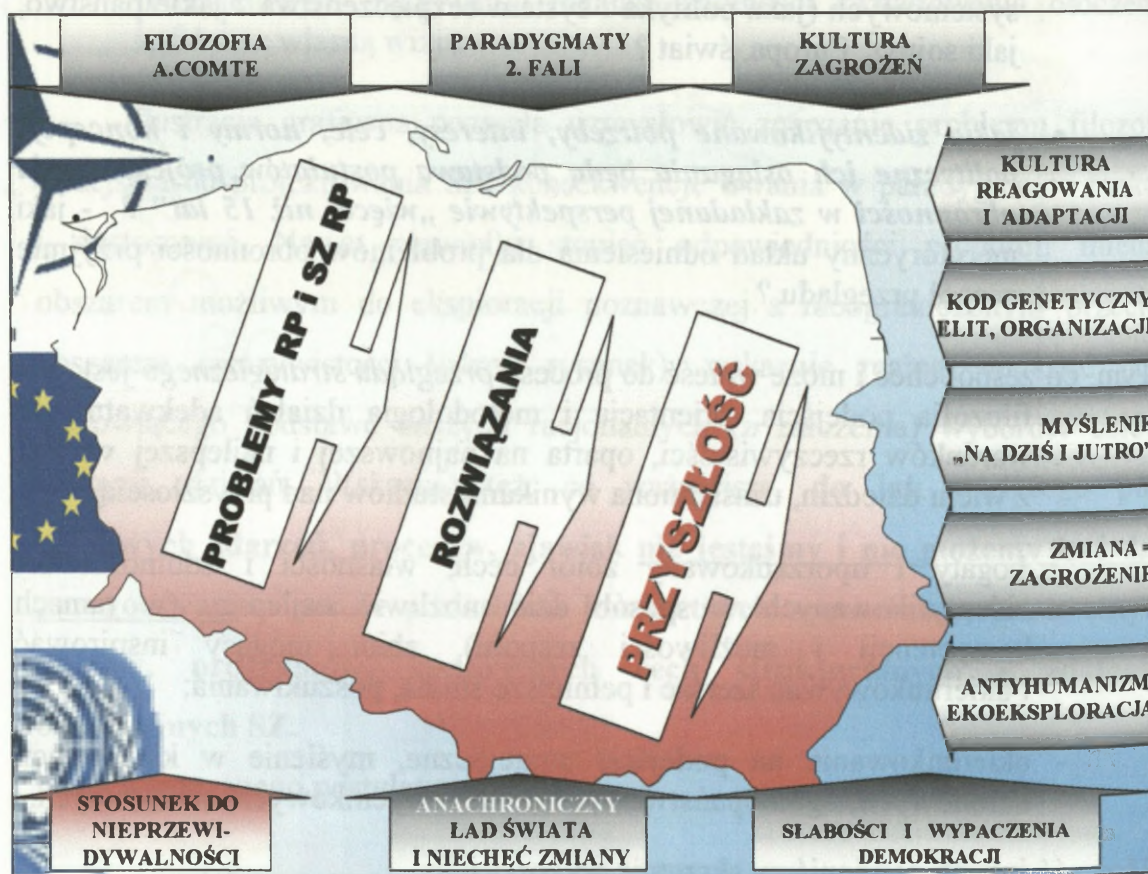
w projektowaniu przyszłych polskich SZ przedstawiono na rys. 33 w ujęciu graficznym, obrazującym w formie zagrożeń dla rozwoju i przyszłości SZ,

²⁴⁰ Tamże.

²⁴¹ Richard A. Chilcoat, *Sztuka strategiczna: Nowa dyscyplina dla przywódców XXI wieku*, cyt. wyd.

²⁴² J. Czuputowicz (red.), *Integracja europejska - implikacje dla Polski*, WAM, Kraków 1999, s.64

państwa, elementy dotychczasowego paradygmatu, aktualnego podejścia i sposobu myślenia.



Rys. 33. Postulaty zmian w projektowaniu przyszłych polskich SZ

Niebezpieczna jest teza, w myśl której, te właśnie ciemne strzały z rysunku są dziś największymi zagrożeniami naszego przyszłego bezpieczeństwa, zagrożeniami zdolności naszych SZ (i innych organizacji) do troski o to bezpieczeństwo w warunkach nowych wyzwań.

Z postulatem identyfikacji *kluczowych cech i kompetencji* oraz *zdolności przetrwania w sytuacjach nieciągłości* łączy się inny wniosek-rezultat badań zespołu, dotyczący konstrukcji SZ, idei ich kompozycji strukturalnej.

- SZ RP POWINNY BYĆ SKONSTRUOWANE W OPARCIU O STRUKTURĘ BAZOWĄ MAKSYMALIZUJĄCĄ ZDOLNOŚĆ WYDZIELANIA DOWOLNYCH ZGRUPOWAŃ ZADANIOWYCH A JEDNOCZEŚNIE – MINIMALIZUJĄCĄ KOSZTY ICH UTRZYMYWANIA I ROZWOJU

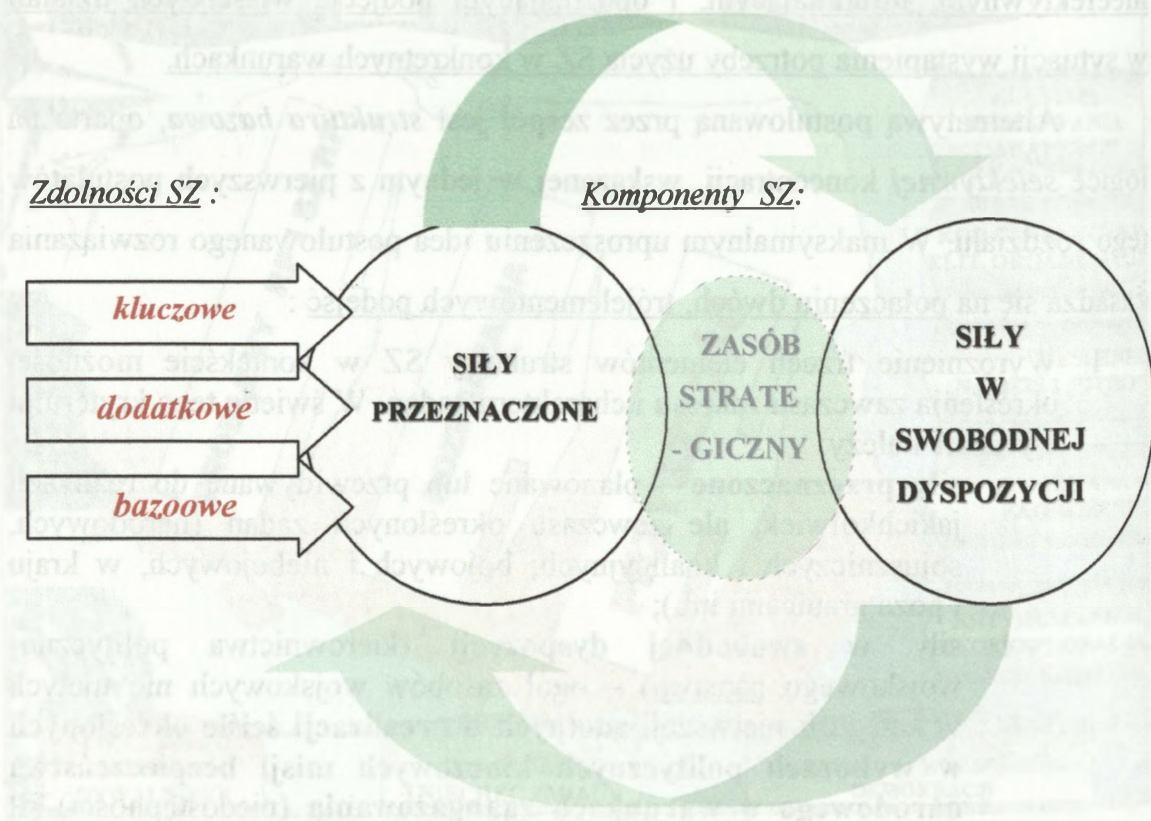
Wobec dynamicznie rosnącego znaczenia *nieprzewidywalności* i *turbulencyjnej zmienności* otoczenia, jakiegokolwiek, zawczasu przyjęte i utrzymywane w warunkach „normalnych” struktury są rozwiązaniem nieefektywnym, utrudniającym, i opóźniającym podjęcie właściwych działań w sytuacji wystąpienia potrzeby użycia SZ w konkretnych warunkach.

Alternatywą postulowaną przez zespół jest *struktura bazowa*, oparta na logice *selektywnej* koncentracji, wskazanej w jednym z pierwszych postulatów tego rozdziału. W maksymalnym uproszczeniu idea postulowanego rozwiązania zasadza się na połączeniu dwóch, trójelementowych podejść :

1. Wyróżnienie trzech elementów struktury SZ w kontekście możliwości określenia zawczasu zakresu i charakteru zadań. W świetle tego kryterium wyróżnić należy:
 - a. **siły przeznaczone** – planowane lub przewidywane do realizacji jakichkolwiek, ale zawczasu określonych zadań (narodowych, sojuszniczych i koalicyjnych; bojowych i niebojowych, w kraju i poza granicami itd.);
 - b. **siły w swobodnej dyspozycji** (kierownictwa polityczno-wojskowego państwa) – ogół zasobów wojskowych nie ujętych w kategorii pierwszej, zdolnych do realizacji ściśle określonych w wyborach politycznych kluczowych misji bezpieczeństwa narodowego w warunkach zaangażowania (nieodstępności) sił przeznaczonych;
 - c. **zasób strategiczny państwa** – potencjał nie objęty sprawozdawczością i planowaniem operacyjnym, ukryta zdolność wewnętrzna każdej organizacji.²⁴³
2. Wyróżnienie trzech kategorii cech i zdolności SZ :
 - a. **kluczowych** – ukierunkowanych na kluczowe potrzeby, interesy, cele państwa, w tym – zdolności główne i zabezpieczające oraz wspierające;
 - b. **dotatkowych, uzupełniających** – adekwatnych do innych niż kluczowe, ale określonych, planowych potrzeb-interesów-celów państwa;
 - c. **bazowych** – odnoszących się do ogólnych, względnie stałych misji, funkcji SZ oraz – pożądaných w kontekście nieprzewidywalności, nieciągłości zarządzania itp.

²⁴³Kategorię „zasobu strategicznego” interpretuje się w pracy w sposób zbliżony do ujęcia K. Obłoja w: *Zarządzanie strategiczne*, jednak nie tożsame. Szersza interpretacja stanowiska w tej kwestii – m.in. w przytoczonej już pracy C. Rutkowskiego, *Zarządzanie strategiczne na drodze ku zmianie filozofii i paradygmatów*.

„Nałożenie na siebie” dwu powyższych klasyfikacji trójelementowych, uzyskanych przy użyciu dwu różnych kryteriów wyróżnienia – to sedno postulowanego podejścia, które ilustruje rysunek 34.

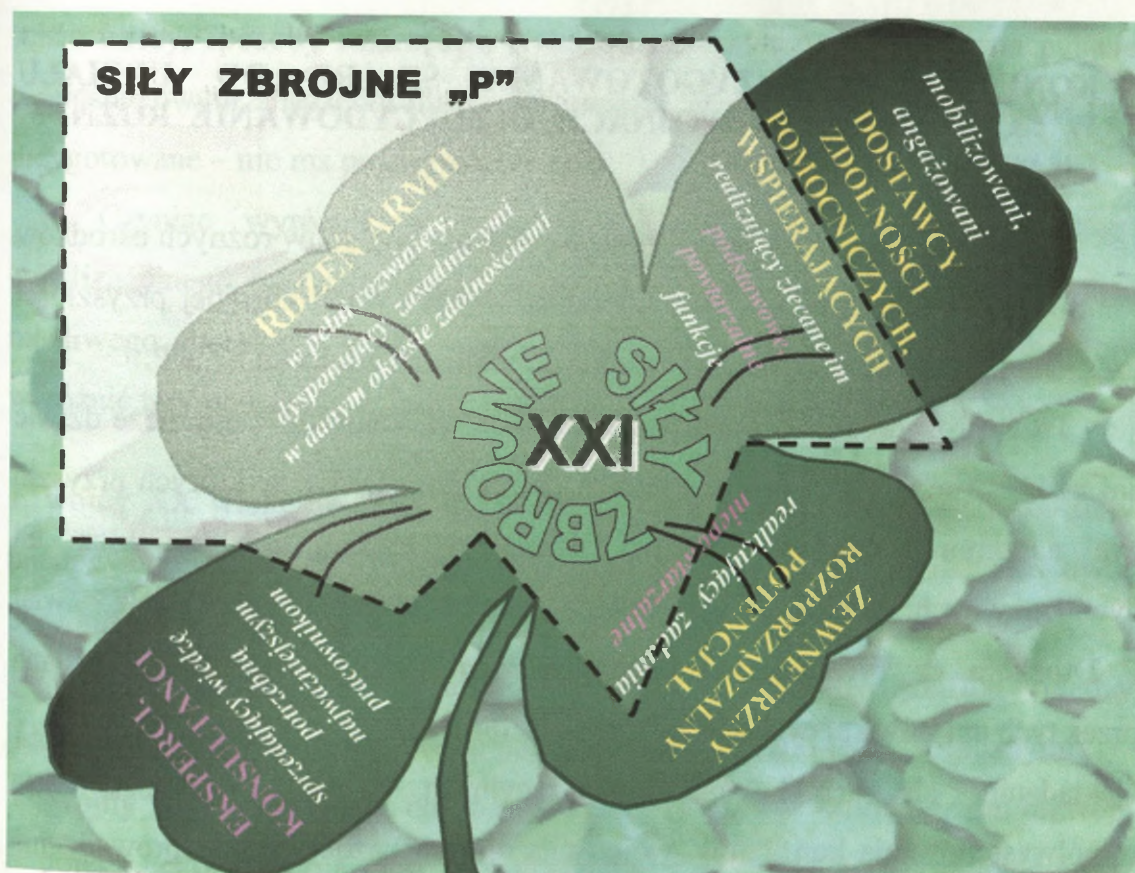


Rys. 34. Kryteria wyróżniania zdolności SZ

Ujęcie rezultatów powyższego podejścia w formie macierzowej pozwala identyfikować konkretne wielkości i subelementy strukturalne.

Najlepszą z dostępnych podpowiedzi w zakresie konstrukcji organizacji jest model struktury autorstwa Ch. Handy'ego, tzw. „organizacja-liść koniczyny”, przedstawiona w pracy *Organizacja przyszłości*.²⁴⁴ Adaptację tego ujęcia na gruncie struktury SZ przedstawia rysunek 35.

²⁴⁴F. Hesselbein (red.), *Organizacja przyszłości*, Fundacji Druckera, Warszawa 2000, nakładem Business Press.



Rys. 35. SZ wg modelu Ch.Handy`ego

Inna, dobrze korespondująca z wyzwaniem przyszłości podpowiedź, mogąca być użyteczną w projektowaniu SZ dają E. Halizak i R. Kuźniar. Ich obserwacje zachowań podmiotów politycznych prowadzą do stwierdzenia, że szybko uczą się one: „*sięgania po nowe, niekonwencjonalne sposoby rozwiązywania problemów, z pominięciem istniejących reguł czy procedur, a nawet – w sprzeczności z nimi!*”²⁴⁵

Te nowe sposoby są:

- *Tworzone ad hoc,*
- *Przez niejednorodne grupy uczestników,*
- *W zależności od ich interesów,*
- *Sytuacyjnie, do konkretnych zadań,*
- *Niezależne od istniejących umów, instytucji,*
- *Często obchodząc je i kwestionując.*

To może być cenna podpowiedź w kontekście naturalnego konserwatyzmu organizacji wojskowych. Kolejnym postulatem – wynikiem badań wymagającym komentarza jest:

²⁴⁵ E. Halizak, R. Kuźniar (red.) *Stosunki międzynarodowe ...* UW, Warszawa 2001.

• **KONIECZNOŚĆ PRZYGOTOWANIA SZ RP DO UDZIAŁU W KONFLIKTACH I WOJNACH O ZDECYDOWANIE RÓŻNYM CHARAKTERZE**

Przeprowadzone przez zespół rozległe badania poglądów różnych ośrodków i nurtów badawczych na możliwy charakter wojen i walki zbrojnej przyszłości uzasadniają powyższą, konieczną i trudną do realizacji zdolność SZ RP.

Teza o różnorodności możliwych wojen, walk, konfliktów nie może dziwić ani zaskakiwać w kontekście konstatacji charakteru czasów, w których przyszło żyć naszemu pokoleniu. Przełom drugiej i trzeciej tofflerowskich fal cywilizacyjnych, lub postindustrialny, a niewiadomo jeszcze jaki świat P. Druckera, czy wreszcie tofflerowska *zmiana władzy* – wnoszą podkreślaną przez tych autorów **specyfikę okresu przejściowego**²⁴⁶.

Nakładanie się trzech fal cywilizacyjnych „owocuje” możliwością współwystępowania konfliktów, wojen właściwych każdej z nich, prowadzenia tych wojen w sposób, z wykorzystaniem metod, technik i technologii adekwatny do poziomu rozwoju cywilizacyjnego każdej ze stron. Rozpatrując tylko tzw. „czyste” sytuacje, potencjalny przeciwnik może reprezentować jedną z czterech wyróżnionych w macierzy poniżej klas. Dopiero umiejscowienie obydwu stron konfliktu w odpowiednich przedziałach macierzy pozwala określić możliwy, dominujący charakter wojny, walki zbrojnej, a stąd – zidentyfikować pożądane/konieczne cechy i zdolności własnych SZ.

Mają rację Toffler i Anczukow²⁴⁷ – cywilizacja trzeciej fali nie zaleje świata jednocześnie. Przynależność do konkretnej fali cywilizacyjnej z determinuje

²⁴⁶Zob. m.in. opinię Tofflera: „*Każdy kraj walczy tak samo, jak buduje bogactwo. /.../ Ale nasze państwo jest wciąż „przemysłowe”, mentalność wielu urzędników wciąż jest „przemysłowa”, lobby „przemysłowe” ciągle są potężne i znaczna część społeczeństwa ma wciąż „przemysłowe” nawyki.*”; „*Zawsze gdy zmienia się sposób tworzenia bogactwa, dochodzi do dramatycznego zderzenia obrońców starego świata z promotorami nowego, rodzącego się ładu.*”; *Wiele konfliktów, o których czytamy w gazetach, ma takie właśnie podłoże. Za maską sporów religijnych, politycznych, narodowych, ideologicznych często kryją się sprzeczne interesy ścierających się fal cywilizacyjnych.*”; „*Żeby zrozumieć współczesne społeczeństwo i polityczne rozgrywki, trzeba widzieć nakładanie się na siebie trzech cywilizacyjnych fal. Przynależność do cywilizacji w dużym stopniu określa strukturę ludzkich interesów.*” Za: *Fala za falą* – wywiad z A. Tofflerem, GW 24-27.12. 1998 r.

²⁴⁷S. Anczukow, *Wojna i strategia wojenna : requiem dla współczesności*. Interesująca jest interpretacja następstw nakładania się fal cywilizacyjnych z punktu widzenia interesów rosyjskich przedstawiona przez tego autora. Oto fragmenty jego stanowiska (wyróżnienia – zesp.aut.): „*Krytycy koncepcji*

ściśle formy, sposoby i narzędzia realizacji interesów. Dlatego też, na pytanie o podstawowym znaczeniu dla projektowania SZ – do jakich wojen mają być przygotowane – nie ma prostej odpowiedzi.

Czyniąc wyróżnikiem typu stron konfliktu poziom ich rozwoju cywilizacyjnego oraz zamożność, uzyskuje się macierz umożliwiającą analizę możliwego charakteru walki, wojny między nimi. Na tej podstawie możemy wyróżnić trzy podstawowe formy konfliktów, wojen przyszłości (rys. 36):

1. „wojny XX wieku” – klasę ilościowo dziś największą, obejmującą konflikty między podmiotami tzw. drugiego i trzeciego świata – tu, póki co, dalej królować będą masy żołnierskie, czołgi i samoloty;
2. „wojny XXI wieku” - klasę ilościowo najmniejszą, opisującą konflikty między liderami cywilizacyjnego rozwoju, potęgami ekonomiczno-technologicznymi;
3. „wojny ?!” – klasę trudną do ilościowego określenia, w której poziom rozwoju i potęga ekonomiczna jest wskaźnikiem jakościowym i drugorzędnym. Czynnikiem konstytuującym tę klasę jest posiadanie przez jedną ze stron konfliktu jakiegoś jednostkowego zasobu, zdolności o znaczeniu strategicznym.

cyberwojny wskazują, że w tym samym czasie kiedy strategzy tzw. państw wysokorozwiniętych próbują przekształcić wojnę w jakąś odmianę sztuki gry w szachy, w innych państwach – a jest ich o wiele więcej! – krew ludzka leje się jak woda. W Somali, Bośni, Czeczenii, ręka bojownika sięga nie po „myszkę” czy monitor, ale po sprawdzony na przestrzeni tysiącleci nóż; zamiast z posłuszną, zautomatyzowaną techniką mamy do czynienia z oddziałami partyzantów, którymi nikt nie dowodzi” – zauważa obserwator popularnego czasopisma niemieckiego Focus. – **Mówicie: „broń XXI wieku”? No cóż, jest to właściwe w odniesieniu do wojny stanu Utah ze stanem Północna Karolina. Natomiast państwa drugiego i trzeciego świata przewidują walkę „po staremu.”** Anczukow, analizując konsekwencje opisywanych prawidłowości w odniesieniu do Rosji, stwierdza: „Nawet jeśli przyjąć że w Rosji następuje kształtowanie „postindustrialnego społeczeństwa”, jako nowej formacji społeczno-ekonomicznej, to nie oznacza to jeszcze nieodwracalnego przejścia do epoki informacji i wojen szóstego pokolenia, a tym bardziej nie oznacza zmiany ogólnego charakteru wojny. Jeżeli nawet uznamy za możliwe pojawienie się „bronii zbudowanej na nowych, innych zasadach oraz 30-krotny wzrost dokładności trafień”, jak prognozują to niektórzy uczeni, to należy zauważyć, że nie dotyczy to ani nie zmienia zasad ustroju społecznego. Rozwój ekonomiczny państw drugiego i trzeciego świata określi nie tylko rzeczywiste „oderwanie się” przodujących państw w zakresie wyposażenia i organizacji armii, ale i adekwatną polaryzację sposobów użycia sił zbrojnych w konfliktach przyszłości. „Polaryzacja” w tym obszarze doprowadzi do przewagi mniejszości, „przodującej siódemki” lub NATO, do którego tak uporczywie zdąża Rosja. Co więcej, **bezsporne przewagi wojskowo-techniczne państw postindustrialnych mogą obrócić się w ich słabości.** Całkiem więc możliwe, że bezpośrednie zderzenie wyposażonych w najnowszą technikę wojsk USA i NATO z wojskami mocarstwa trzeciego rządu – Rosji „zorientowanej na wojnę piątego pokolenia” – może zakończyć się porażką sojuszu północnoatlantyckiego. Jedną z możliwych przyczyn tej porażki może okazać się wysokie nasycenie nowoczesną techniką, które też ma swoją „piętę achillesową” – wysoką wrażliwość i niską trwałość bojową kluczowych obiektów systemów dowodzenia”.

... jaki konflikt ?

STRONY :	WYSOKO ROZWIŃIĘTE, BOGATE	SREDNIO ROZWIŃIĘTE, ZAMOŻNE	SŁABO ROZWIŃIĘTE, BIEDNE	Jednostkowe ZDOLNOŚCI STRATEGICZNE
WYSOKO ROZWIŃIĘTE, BOGATE	WOJNA XXI			
SREDNIO ROZWIŃIĘTE, ZAMOŻNE		WOJNA XX		?
SŁABO ROZWIŃIĘTE, BIEDNE				WOJNA ?!
Jednostkowe ZDOLNOŚCI STRATEGICZNE				

Każdy konkretny konflikt nosząc znamiona któregoś typu wojen, posiadał będzie pewną ilość cech właściwym innym typom

Rys. 36. Podstawowe formy konfliktów, wojen przyszłości

"Jednostkowe zdolności strategiczne" - nowa kategoria w języku polityki i strategii wprowadzona została na gruncie obserwacji praktyki. Terminem tym wyraża się *szczególną zdolność podmiotu (coraz rzadziej – państwa), który niekoniecznie będąc potęgą (w klasycznym rozumieniu), i niekoniecznie stojąc (ogólnie) na wysokim poziomie rozwoju technologicznego, jest jednak w stanie w sposób istotny (strategicznie ważny) wpływać na otoczenie, wymuszać pożądanę przez siebie postawę i działania podmiotów o wiele silniejszych, lepiej rozwiniętych, tak państw, jak i systemów, organizacji ponad- i międzynarodowych.*

Podmioty dysponujące tego rodzaju zdolnościami są nowymi aktorami na szachownicy politycznej. One mogą, są w stanie wygrywać, zmuszać otoczenie, środowisko do realizacji ich woli. Narzędziami, środkami oddziaływań, dającymi im możliwość wpływu może być tak BMR, szczególnie broń chemiczna i biologiczna (jako tańsza, nie wymagająca wysokich technologii, szczególnych zasobów), jak i haker czy charyzmatyczny przywódca np. religijny.

Zauważyć należy, że „jednostkowe zdolności strategiczne” tworzą **nowy wymiar asymetrii**, otwierają nową płaszczyznę gry o jej wykorzystanie. Są też symptomem malejącego znaczenia wielkich armii masowych, przygotowywanych do klasycznych form walki i wojny. Szczególne znaczenie mają zjawiska polegające na tym, że obiektami agresji, ataków w coraz większym stopniu przestają być siły zbrojne czy centra gospodarcze lub obiekty o szczególnym znaczeniu politycznym, kulturowym. Przedmiotami, na które kieruje się „broń masowego rażenia biednych” – jak ją wcześniej nazwano – są **makrosystemy organizacyjne i makromechanizmy funkcjonalne** w wymiarze tak państwowym, jak i ponad-, międzypaństwowym. Rosnąca złożoność i współzależność, technologizacja i globalizacja świata, to „woda na młyn” sił, podmiotów formalnych i nieformalnych, które mogą szachować otoczenie swoimi jednostkowymi zdolnościami zakłóceń, destrukcji. **Broń masowych zakłóceń (BMZ)** – oceniać należy jako perspektywiczne narzędzie konfliktów XXI wieku. Zdolność jej wykorzystania, a z drugiej strony – ochrony przed jej skutkami, nabierają coraz większego znaczenia²⁴⁸.

Cytowany wcześniej S. Anczukow konstatuje: „londyński *zurnal Time* obwieścił: *grupa holenderskich hackerów zaproponowała Saddamowi Hussejnowi pełne zerwanie powiny łączącej USA z Bliskim Wschodem. A wszystko to za żaloszny milion dolarów ! Trudno powiedzieć czym kierował się Saddam Hussejn rezygnując z usług hackerów.... A jeśli by nie zrezygnował? Jak wówczas zakończyła się przestawna „Pustynna Burza”, ten „prolog wojen szóstego pokolenia”, prognozowanych na pierwsze ćwierćwiecze XXI wieku?” Warto, trzeba pomyśleć: czy jutro, pojutrze nie znajdą się chętni do zapłacenia hakerom „żałosnego miliona dolarów”? Czy usługi sekty religijnej bez zahamowań, w imię „religii” uderzającej bronią biologiczną, nie znajdą nabywców?*

Powstała nowa asymetria ! Tymczasem my, nasze organizacje i systemy, przywódcy i siły zbrojne dalej porównujemy klasyczne potencjały i zdolności, przygotowujemy się do wojen XX wieku w XXI wieku. Toffler zauważa: „**przywódcy, trzymając się przestarzałego paradygmatu nie dostrzegają, że dotychczasowa przewaga zdaje się na nic w nowych warunkach nowej gry**”²⁴⁹.

²⁴⁸ Szerzej o tej kwestii m.in. w: C.Rutkowski, *Terroryzm na zimno*, MW 2004 (dodatek)

²⁴⁹ *Fala za falą*, cyt.wyd.

W bezpośrednim odniesieniu powyższej kwestii do przedmiotu badań – pożądaných cech i zdolności polskich SZ – zespoły analizujące poszczególne obszary wyznaczników kształtu armii przyszłości sformułowały kilka postulatów szczegółowych, m.in.:

- zdolność SZ RP do wykorzystania BMZ w ramach odstraszania i obrony oraz walki z terroryzmem i innymi patologiami społecznymi;
- żywotność, odporność i osłona głównych elementów organizmu państwa (w tym – SZ) na działanie BMZ;
- dysponowanie wyróżniającą, unikalną zdolnością o znaczeniu strategicznym;
- zdolność projekcji wiedzy, zdolności lub siły w dowolny obszar dowolnego konfliktu.

Uogólniając powyższe zespół wysuwa postulat *zdolności polskich SZ do udziału i zwycięstwa w pełnym spektrum możliwych konfliktów* przedstawionym w powyższej macierzy. Jednym z ważnych problemów staje się w tej materii określenie *zdolności narodowych, samodzielnych*.

Warto, z punktu widzenia naszej racji stanu, odnotować zainteresowanie tą kwestią środowiska rosyjskich polityków i wojskowych. Minister Iwanow na spotkaniu kierowniczej kadry MON w 2003 roku twierdził:²⁵⁰

„ /.../ мы должны в корне изменить наши представления о том, что такое современный вооруженный конфликт и как в нем достигается победа..

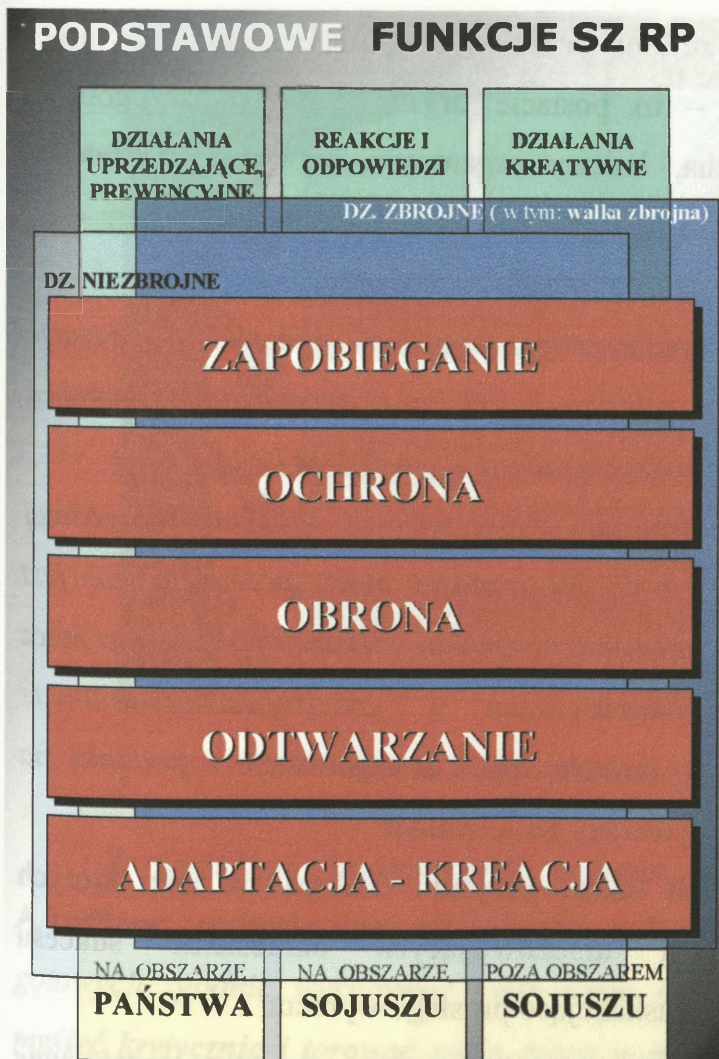
/.../ это потребует отказа от привычных стереотипов. Кто не сделает этого, и будет оперировать старыми категориями, обречен на поражение.”

Użytecznym sposobem odwzorowania zakresu *funkcji SZ* może być poniższy schemat, na którym funkcje główne są rezultatem wielokryterialnej analizy (rys.37).

Możliwe jest rozbudowywanie i uszczegóławianie schematu przy zachowaniu reguł logiki²⁵¹.

²⁵⁰Dla wierności przekazu zachowano wersję oryginalną tekstu . W roboczym przekładzie tezy Iwanowi brzmią następująco: „powinniśmy od podstaw zmienić nasz wyobrażenie o tym, czym jest współczesny konflikt zbrojny oraz jak w nim osiąga się zwycięstwo. /.../ wymaga to odejścia od dotychczasowych stereotypów. Kto tego nie robi, kto będzie operować starymi kategoriami – będzie skazany na porażkę.” Za: strona WWW rosyjskiego MON.

²⁵¹Szersza interpretacja treści schematu, funkcji SZ – w pracy zespołu Katedry Strategii pk.: ADAPTACJA, AON, Warszawa 2000.



Rys. 37. Funkcje SZ i obszary ich wypełniania

Ostatnim postulatem, który opatruje się poszerzonym komentarzem jest wyprowadzona na gruncie wielu wyników badań i wniosków szczegółowych konstatacja pełnej słuszności tezy sformułowanej przez U. Mullera:

- **POTRZEBA „NOWEGO STYLU ZACHOWAŃ KIEROWNICZYCH, ZRYWAJĄCYCH Z NIEUDOLNOŚCIĄ, EGOIZMEM, KARIEROWICZOSTWEM, TECHNOKRACJĄ I BIUROKRACJĄ”²⁵².**

POTRZEBA LIDERÓW Z WIZJĄ, ZAPEWNIĄCĄ SPOJRZENIE PONAD I POZA BIUROKRATYCZNE I POLITYCZNE BARIERY

²⁵² U. Muller, *Zmiana warty w zarządzaniu. Dramat i szansa*, cyt.wyd.

Prezentowane na schemacie *formy, typy, obszary i miejsca* użycia / działania SZ pozwalają na dokonywanie spójnych, adekwatnych klasyfikacji *cech, własności, zdolności SZ* przy zachowaniu wymogów *pełności i ostrości podziału*.

W tym kontekście macierz może być użytecznym narzędziem projektowania sił zbrojnych.

Jeżeli jednostka się nie zmieni, to nic się nie zmieni – twierdzi Clarke. Lider, przywódca, kierownik – to postacie organizacyjne o szczególnym znaczeniu dla kreowania ducha, kultury organizacji, jej wizji i strategii. *„Hierarchiczno – mechanistyczna organizacja opóźnia niezbędne zmiany oraz prowokuje agresywny i oportunistyczny sposób zachowania.*

./.../ Wszystkie systemy, czy to małe grupy, firmy, czy państwa, organizacje międzynarodowe lub wspólnoty religijne oczekują i wymuszają za pomocą psychicznej i/lub fizycznej przemocy zachowania k o n f o r m i s t y c z n e.

Kto nie jest nastawiony konformistycznie wobec systemu, wcześniej lub później zostanie z niego w y k l u c z o n y.” Tymczasem pilnie *„potrzebna nam jest kultura kierowania oparta na wzajemnym szacunku, tolerancji i służbie na rzecz wspólnoty, przeciwdziałająca agresywnym i szkodzącym wspólnocie zachowaniom, eliminująca tego rodzaju ludzi z organizacji i podatna na ewolucyjne zmiany”* – zauważa cytowany już U.Muller.

Tymczasem rezultaty 20 letnich badań Instytutu Gallupa, w toku których poszukiwano cech wspólnych umożliwiających odniesienie sukcesu w zarządzaniu, doprowadziły do zaskakująco prostego wyniku:

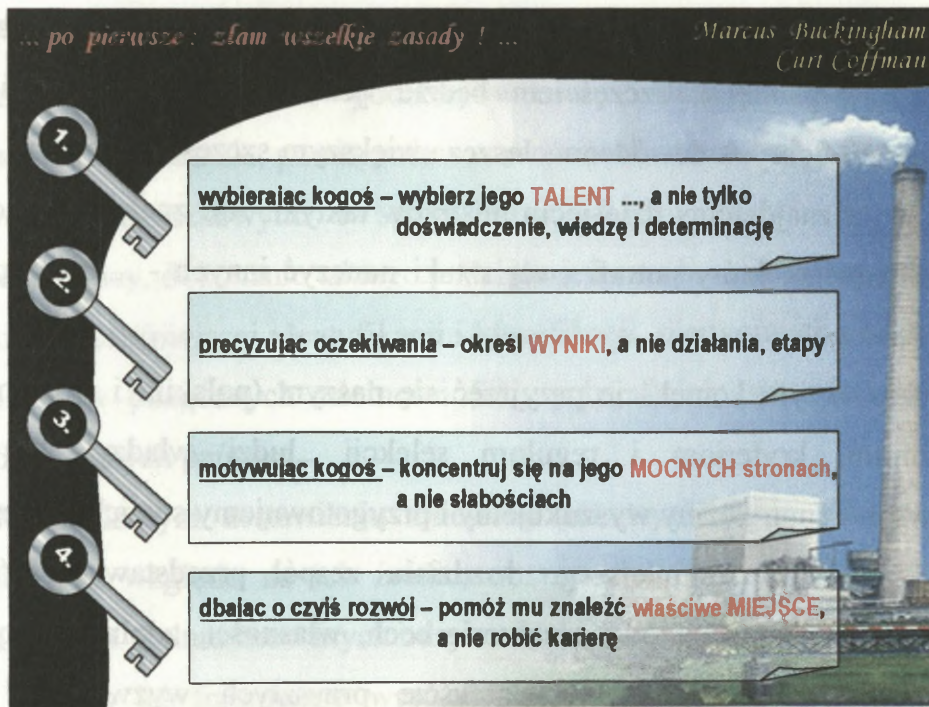
*„Jedynym, co łączy największych menedżerów tego świata jest ... rewolucyjne spojrzenie na rzeczywistość. Najwięksi menedżerowie świata wcale nie są do siebie podobni. Są wśród nich kobiety i mężczyźni, ludzie różnych ras, w różnym wieku. Mają różne style działania, różne cele. Ale pomimo tych różnic mają jedną wspólną cechę: zanim cokolwiek zrobią, najpierw złamią wszelkie zasady uznawane za mądre.”*²⁵³

Buckingham i Coffman konstatują w sposób bardzo chyba użyteczny dla wojskowych organizacji: *„...rola menedżera polega na dotarciu do wnętrza każdego pracownika i wykorzystaniu jego wyjątkowych talentów.*

Co robią wielcy menadżerowie ? Nie usiłują nikogo tłamsić ! Pomagają każdemu, aby „JESZCZE BARDZIEJ BYŁ SOBĄ.”

W pracy z innymi autorzy ci zalecają stosowanie czterech zasad-kluczy (rys.38) :

²⁵³ M. Buckingham, C. Coffman, *Po pierwsze*, cyt. wyd.



Rys. 38. Zasady (klucze) pracy menedżera

Z poglądami przytoczonych autorów w pełni koresponduje opinia A. Tofflera: „*technika jutra nie wymaga milionów słabo wykształconych ludzi, gotowych zgodnie wykonywać takie same czynności, ale osób potrafiących myśleć krytycznie i torować sobie drogę w nowym środowisku. Muszą to być ludzie, którzy mają przyszłość we krwi.*”

Specyficzne zdolności kierownicze wymagają też umiejętności „zabezpieczenia współpracy organizacji i osób pozostających poza sferą bezpośredniego wpływu i kontroli.” Ale przede wszystkim, zdaniem cytowanego R. Chilcoata, kierownicy, liderzy -

„...muszą być kreatywni. Zdolni do patrzenia poza ograniczenia teraźniejszość wyczuwania nowych okazji a wtedy zaproponowania środków do ich osiągnięcia. Muszą oni, innymi słowy, *inspirować innych do myślenia o przyszłości.*”

W kontekście tzw. zarządzania zasobami osobowymi SZ, w kontekście organizacyjnych zasad, reguł i rzeczywistych mechanizmów doboru kadr dowódczych, słusznie zauważa R. Chilcoat: „wyzwaniem dla armii jest wypracowanie metod identyfikacji umiejętności strategicznych.” Rosyjski badacz, I. A. Iljin twierdzi: „ludzie władzy, a więc również dowódcy wojskowi; powinni to „być ludzie innej, szczególnej konstrukcji duchowej o szczególnym systemie nerwowym, ludzie skoncentrowani wewnętrznie, mający inne potrzeby i gusta, żyjący innym rytmem, w innym napięciu”.

General pilot, doktor Józef Zając w okresie międzywojennym konstatował (przytaczam z pamięci): szczęściem będzie, jeżeli wśród tysiąca oficerów znajdziemy stu dobrych dowódców. Jeszcze większym szczęściem będzie, jeżeli wśród tych stu znajdziemy dziesięciu mistrzów taktyki. Ale znaleźć wśród tych dziesięciu jednego, który potrafi swej sztuki nauczyć innych - ...to już prawie niepodobieństwo!

Warto w tym kontekście przyjrzeć się naszym (polskim i wojskowym) mechanizmom, kryteriom i regułom selekcji „ludzi władzy” (cywilnej i wojskowej). Temu, jak my wyszukujemy i przygotowujemy swoich strategów.

W zakończeniu niniejszego rozdziału zespół przedstawia zbiór-listę zgeneralizowanych postulatów w zakresie cech, własności, zdolności polskich SZ pożądanych/koniecznych w kontekście przyszłych wyzwań. W toku opracowywania wyników badań podjęto próbę (wzorem zespołu 3.) dokonania klasyfikacji porządkującej ten obszerny zbiór według strukturalno-funkcyjnych elementów opisu organizacji (SZ). Stwierdzono jednak niecelowość i logiczną błędność tego działania w świetle częstych, a koniecznych powtórzeń oraz trudności „przypisania” określonej cechy jakiemuś wyalienowanemu elementowi np. struktury organizacyjnej SZ. Siły zbrojne – jako byt rzeczywisty, systemowy, osadzony i funkcjonujący w równie systemowym i rzeczywistym otoczeniu, wewnątrznie skoordynowany niezliczonymi relacjami wpływu, zależności, współdziałania – to właściwy „adresat” postulatów transformacyjnych i rozwojowych. Logika systemowych powiązań czyni nieuzasadnionymi wypowiedzi o wyizolowanych elementach lub relacjach. Zespół krytykował wielokrotnie takie podejście w odniesieniu do np. **strategicznego przeglądu obronności**. Dlatego też końcowy rezultat pracy przedstawia się w formie uciążliwej w odbiorze, ale – na tym poziomie ujęcia – bezalternatywnej. Nic jednak nie stoi na przeszkodzie, by rezultaty naszych badań w sposób poprawny metodologicznie i merytorycznie przenosić w obszary podsystemów, funkcji, subpodmiotów organizacyjnych SZ. Sekwencja: *od ogółu do szczegółu* – pozostaje słuszną zasadą zabiegów tego typu.

Niemożliwe było również wyodrębnienie w poniższej syntezie, zgodnie z postulowanym podejściem, podzbiorów cech i własności wyróżnianych ze względu na ich znaczenie, powiązanie z wartościami, interesami, celami państwa (kluczowymi, dodatkowymi i bazowymi). Jak stwierdzono w odnośnym fragmencie pracy, dokonanie takiego podziału jest możliwe i celowe jedynie pod warunkiem wcześniejszej identyfikacji i klasyfikacji pierwotnych i nadrzędnych determinantów pożądanych zdolności SZ, tych właśnie wartości, interesów, celów politycznych państwa.

W poniższym zestawieniu zniesiono też wyróżnianie poszczególnych postulatów ze względu na ich źródło, obszar i/lub metodę ich identyfikacji i formułowania. Zainteresowanych odsyła się do treści odpowiednich rozdziałów pracy. W tym jej fragmencie wyróżnienia wskazują jedynie istotę, główny element danego postulatu.

Dla ułatwienia percepcji i ewentualnej implementacji, wyniki badań starano się ująć w jednolitej formie językowej, opisując je jako pożądane/konieczne, postulowane *zdolności SZ RP*, wskazując niekiedy adekwatne, rodzące te zdolności, cechy i własności organizacyjne.

SZ RP na podstawie misji społecznej oraz własnej wizji i strategii, powinny być zdolne do:

ciągłego, elastycznego, nieustannie optymalizowanego, **łączenia realizacji misji podstawowej z kreowaniem zdolności do podejmowania przyszłych wyzwań, własnego kształtu i konkurencyjności w warunkach przyszłości;**

przetrwania i realizacji podstawowej misji w sytuacjach **nieciągłości zarządzania**, w warunkach dziś nieokreślonych, a krytycznie istotnych;

stosowania strategii **wyprzedzania, wykorzystywania nisz, okazji, szans, tworzenia nowych rozwiązań, nowych norm i standardów;**

efektywnego prowadzenia badań naukowych, poszukiwania i **wdrażania nowatorskich rozwiązań technologicznych i organizacyjnych w perspektywicznych dziedzinach**, podnoszących efektywność funkcjonowania samych SZ, państwa oraz organizacji i struktur międzynarodowych, efektywnej współpracy z pozawojskowymi ośrodkami badawczo – rozwojowymi;

- **uprzedzającego konkurencję wykorzystywania rezultatów postępu naukowo-technologicznego, stymulowania tego postępu;**
- **kreatywnego zaangażowania w projektowanie i wdrażanie linii polityki państwa/sojuszu/koalicji, funkcjonalnych i przedmiotowych strategii polityki, **inspirowanie nowych rozwiązań i zmian;****
- **przygotowania i przeprowadzenia radykalnych, kulturowych zmian strategicznych, obejmujących wykreowanie i wdrożenie nowych koncepcji sił zbrojnych, zbudowanie nowego potencjału strategicznego oraz nowej kultury organizacji;**
- **tworzenia asymetrii oraz jej wykorzystania jako kluczowego czynnika sukcesu w działaniach bojowych i niebojowych;**
- **skutecznej osłony / ochrony / obrony strategicznie ważnych elementów systemu państwa, ochrony tajemnic wojskowych i państwowych, szans rozwojowych państwa w warunkach supertechnologii wywiadowczych i destrukcyjnych;**
- **zdobywania i wykorzystania najwartościowszych informacji w obszarze rynku konkurencyjnego;**
- **odstraszania strategicznego (w wymiarze strategicznym) dzięki rzeczywistym i efektywnym możliwościom, zdolnościom, pełnego wykorzystania skutków odstraszania w działaniach zbrojnych w wypadku konfliktu;**
- **uzyskiwania i utrzymywania **przewagi technologicznej w wybranych dziedzinach**, wykorzystania jej w maksymalnym zakresie misji, zadań oraz warunków i form ich realizacji;**
- **sprawnego funkcjonowania w warunkach użycia **BMZ**; wykorzystania **BMZ** w realizacji własnych celów;**
- **szybkiego i sprawnego wydzielenia ze struktury bazowej różnorodnych komponentów i zgrupowań zadaniowych do działań w ramach narodowych i międzynarodowych misji, akcji, operacji różnego typu, w różnych warunkach, przygotowania i prowadzenia działań samodzielnych i wspólnych, zbrojnych i niezbrojnych w kraju i poza granicami, w różnorodnych środowiskach geograficznych, kulturowych i społecznych oraz konfiguracjach celów, warunków, zasobów i sposobów działań ;**
- **sprawnej i szybkiej projekcji siły, zdolności lub wiedzy w dowolny obszar, pośrednictwa w tym zakresie;**

- uzyskiwania, utrzymywania i wykorzystania wyróżniających możliwości, umożliwiających zdobycie przewagi konkurencyjnej i operacyjnej;
- przetrwania i realizacji podstawowych misji w warunkach kryzysowych, elastycznego i efektywnego zaangażowania w pełnym spectrum możliwych działań antykryzysowych państwa / sojuszu / wspólnoty międzynarodowej; utrzymywania ukrytego, wyłącznie narodowego zasobu strategicznego na wypadek skrajnie niekorzystnych sytuacji;
- specjalizacji w skali co najmniej regionalnej w wybranych operacjach innych niż wojenne, realizowanych wspólnie z siłami pozawojskowymi;
- specjalizacji w skali co najmniej regionalnej w realizacji wojskowych działań mediacyjnych, rozjemczych, negocjacyjnych;
- realizacji / wsparcia działań specjalnych o znaczeniu strategicznym prowadzonych w różnych dziedzinach i warunkach;
- integracji, „scalenia” z siłami pozawojskowymi w ramach narodowego systemu bezpieczeństwa;
- aktywnego, efektywnego i kreatywnego uczestnictwa wyspecjalizowanych elementów SZ w narodowym i międzynarodowym systemie zwalczania narkobiznesu, terroryzmu i przestępczości zorganizowanej, uczestnictwa w działaniach nakierowanych na likwidację podstaw i źródeł zła;
- „odrzućcia przeszłości”, tworzenia wewnętrznej i zewnętrznej kultury sprzyjającej zaangażowaniu, kreatywności, otwartości na zmiany i wykorzystywanie szans, ciągłego, organizacyjnego uczeniu się;
- stania się organizacją nowego typu - wprzęgnięcia aspiracji, wiedzy, inteligencji i marzeń wszystkich uczestników w służbę własnego rozwoju oraz własnej misji;
- ekonomizacji funkcjonowania oraz minimalizacji negatywnych skutków działań we wszystkich sferach;
- kreowania własnego wizerunku oraz propagowania własnych możliwości i walorów w otoczeniu.

5.3. Priorytety rozwoju SZ RP

Zgodnie z celem niniejszej pracy oraz realizowaną koncepcją badań, określenie priorytetów rozwojowych polskiej armii nie było problemem, zadaniem głównym, lecz dodatkowym, uzupełniającym. Intencją zespołu było zarysowanie kolejnego kroku-etapu w ogólnej metodzie strategicznego planowania SZ. W stosowanym podejściu prognostycznym etap następujący po identyfikacji stanu pożądanego (pochodnego idealnemu modelowi armii), poświęcony jest określeniu i analizie luki między tym stanem a obiektem rzeczywistym – aktualnymi SZ RP.

W pracy niniejszej jako *stan pożądaný* potraktowano przedstawiony w poprzednim podrozdziale *zbiór cech i własności* polskich sił zbrojnych, wygenerowanych w kontekście podjęcia wyzwań przyszłości. Oczywiście uproszczenie kryjące się za takim podejściem powoduje, że identyfikacja luki, porównanie mierzonych wielkości rzeczywistych i poświadanych, może mieć charakter wybiórczy, odnosić się *wyłącznie do wybranych* (badanych) *elementów modelu i obiektu rzeczywistego*. Zasięg metodologicznej i merytorycznej racjonalności badań określony jest więc ilościowym i jakościowym udziałem badanych elementów w całości cech i własności obiektu – SZ. Zgłaszane przez zespół postulaty, wnioski dotyczące rozwoju sił zbrojnych:

- bazują na różnicach między stanem istniejącym a poświadany wyłącznie w odniesieniu do badanych cech, własności – rozwiązywano więc problem typu: *czy/w jakim stopniu aktualne SZ dysponują określoną cechą/własnością uznaną w świetle wyników badań jako „poświadana” ? jak wielka i jak ważna jest występująca w tym zakresie luka ?*
- zachowują ważność i wartość merytoryczną w ujęciu jednostkowym, co niekoniecznie pozwoli przenosić ich wartość na rezultaty ujęcia systemowego, całościowego – fakt wystąpienia choćby znacznej luki ilościowej oraz nadania jej istotnego znaczenia w kontekście jednostkowym, nie musi oznaczać, że znaczenie to zachowane zostanie w ujęciu kompleksowym, uwzględniającym ogół cech i własności, oraz ich współzależność, synergię, współprzyczynianie się do kształtowania zdolności całości SZ.

ich współzależność, synergię, współprzyczynianie się do kształtowania zdolności całości SZ.

Drugim, koniecznym zastrzeżeniem metodologicznym jest konstatacja całkowitego subiektywizmu dokonywanych przez zespół ocen **znaczenia** poszczególnych różnic między stanem rzeczywistym a pożądanym. Właściwym układem odniesienia dla dokonywania tego typu ocen są :

- rzeczywisty system wartości, potrzeb, celów, interesów państwa, ujęty w formie zhierarchizowanej, z określonymi rangami poszczególnych elementów;
- rzeczywiste zamiary, koncepcje, strategie i plany polityki państwa oraz zakładane w nich warunki realizacyjne.

Dopiero uwzględnienie powyższej podstawy wyjściowej pozwala w sposób celowy i zasadny, ukierunkowany na konkretne warunki i działania podmiotu politycznego, identyfikować **priorytety**, kwestie ważne i drugorzędne.

* *

Analiza luki zidentyfikowanej w obszarze badanych zdolności, cech SZ pozwala (z zastrzeżeniem uwag poczynionych powyżej) na następujące ujęcie priorytetów rozwojowych armii.

- w strategicznym horyzoncie czasowym celowe jest wyróżnienie 2-3 okresów, identyfikowanych w kontekście kryterium **dominującego charakteru otoczenia, zmian, procesów** :
 - okres 1. – lata 2004 – 2020/2025 ²⁵⁴ – okres dominacji (w tendencji schyłkowej) **industrialnych** wartości, wzorców, mechanizmów;
 - okres 2. – lata 2020/2025–2050 – okres **przejściowy** (w najczystszej postaci), z charakterystycznym współwystępowaniem (**nakładaniem się**) zjawisk, procesów, wzorców właściwych obydwu falom cywilizacyjnym, wyrównywanie się ich znaczenia, jednak przy tendencji wzrostu ścieżki postindustrialnej; ²⁵⁵

²⁵⁴ Cezury czasowe są oczywiście wartościami szacowanymi, uśrednionym ujęciem poglądów.

²⁵⁵ Wyróżnienie tego okresu jest pewnym uproszczeniem, jak o że jego rzeczywista rozciągłość czasowa obejmuje już czasy współczesne i sięga aż po trudny dziś do określenia etap ukształtowanego społeczeństwa (świata) postindustrialnego.

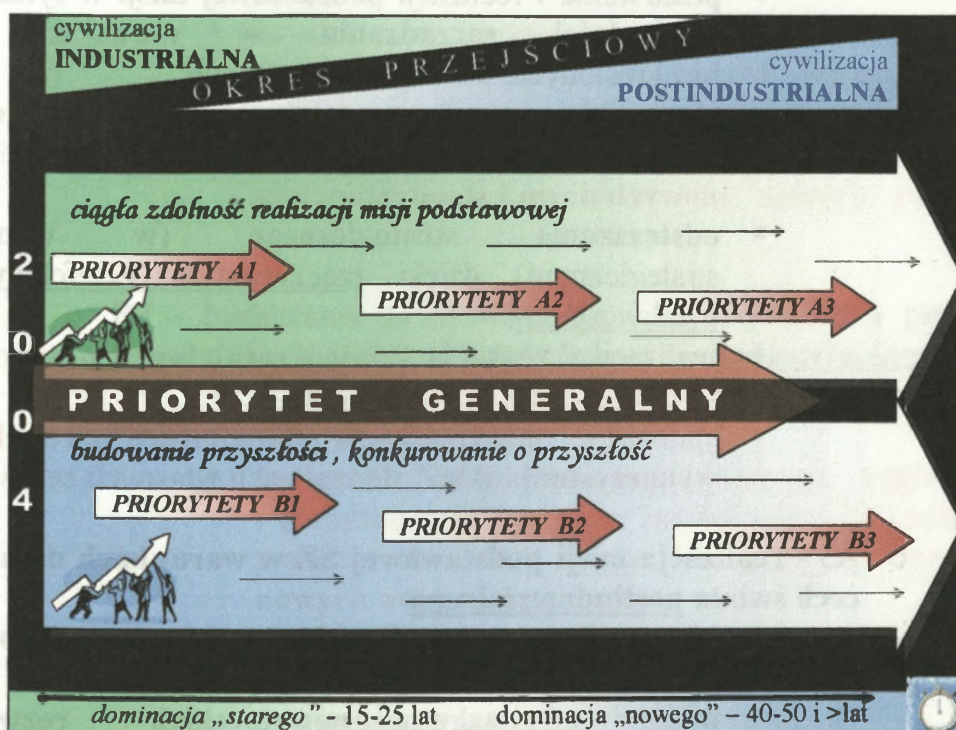
- okres 3. – lata 2050 i następne – okres dominacji **postindustrialnego** charakteru otoczenia, rozwoju.
- w całości funkcjonowania SZ celowe i użyteczne jest wyodrębnienie **dwóch podstawowych** (kierunkowych) **obszarów działalności** (dwóch **działań strategicznych**) :
 - A. ciągła realizacja **podstawowej misji społecznej**, związanej z bieżącą realizacją (w stopniu pożądanym, oczekiwanym, określonym) zadań w ramach polityki wojskowej państwa;
 - B. **projektowanie, przygotowywanie się i kreowanie przyszłości**, powiększanie **udziału i zdolności w konkurencji o przyszłość**.
- połączenie obydwu zabiegów pozwala uzyskać **macierz projektowania**, obejmująca sześć pól podstawowych :
 1. obszar/działanie **A1** – realizacja misji podstawowej SZ w okresie dominacji industrialnych cech rozwoju;
 2. obszar/działanie **A2** - realizacja misji podstawowej SZ w okresie przełomowym, nakładania się cech industrialnego i postindustrialnego rozwoju świata;
 3. obszar/działanie **A3** - realizacja misji podstawowej SZ w okresie dominacji rozwoju postindustrialnego;
 4. obszar/działanie **B1** – budowanie przyszłości w okresie dominacji industrialnych cech rozwoju;
 5. obszar/działanie **B2** - budowanie przyszłości w okresie przełomowym, nakładania się cech industrialnego i postindustrialnego rozwoju świata;
 6. obszar/działanie **B3** - budowanie przyszłości w okresie dominacji rozwoju postindustrialnego;

Ilustracją postulowanych zabiegów metodologicznych jest poniższy schemat (rys. 39).

- obydwa działania strategiczne, realizowane we wszystkich czterech polach, traktować należy jako współbieżne, komplementarne – **zdolność i efektywność ich jednoczesnej, ciągłej realizacji** stanowiąc powinny podstawowy, **generalny priorytet** w strategii SZ RP, podstawową ich **własność**;
- proces sterowania (kierowania politycznego i zarządzania wewnątrzwojskowego) przebiegiem obydwu działań strategicznych powinien być procesem świadomym, celowym, dobrze i z wyprzedzeniem przygotowanym. Dynamika wewnętrzna obydwu procesów stwarza konieczność **ciągłego, elastycznego oddziaływania** – przenoszenia

regionalna, bieżące potrzeby itp.) i wewnętrznej (aktualne zdolności finansowe, poziom akceptacji społecznej, atmosfera polityczna, bieżące potrzeby itp);

- w ramach planowania powyższego procesu, w odniesieniu do wyróżnionych ze względu na specyficzny charakter okresów, oraz działań strategicznych, na podstawie rzeczywistych lub planowanych konceptii politycznych, określić należy priorytety średnioterminowe (priorytety w okresach), odniesione do wyszczególnionych sześciu pól macierzy;
- każdy z priorytetów okresowych (A1,B3) opisać należy właściwym dla niego zestawem zdolności, cech, własności SZ RP, przesądzających o zdolności wypełniania misji, realizacji zadań zleczanych w koncepcjach polityki, w specyficznych dla tego okresu i działania warunkach;



Rys. 39. Idea formułowania priorytetów rozwojowych SZ RP

- wyniki badań zespołu pozwalają w odniesieniu do przewidywanych opcji polityki bezpieczeństwa RP zarysować poniższe, priorytetowe zestawy cech i własności polskich SZ w poszczególnych okresach i działaniach:
 - A1 – realizacja misji podstawowej SZ w warunkach dominacji cech świata industrialnego:
 - zdolność prowadzenia zintegrowanych w systemie narodowym i międzynarodowym (cywilno-wojskowym), efektywnych działań antykryzysowych (zapobieganie, rozwiązywanie, reagowanie, kształtowanie, stabilizacja);

- specjalizacji w skali co najmniej regionalnej w wybranych operacjach innych niż wojenne, realizowanych wspólnie z siłami pozawojskowymi;
- specjalizacji w skali co najmniej regionalnej w realizacji wojskowych działań mediacyjnych, rozjemczych, negocjacyjnych;
- sprawnego funkcjonowania w warunkach użycia BMZ; wykorzystania BMZ w realizacji własnych celów;
- szybkiego i sprawnego wydzielania ze struktury bazowej różnorodnych komponentów i zgrupowań zadaniowych;
- sprawnej i szybkiej projekcji siły, zdolności lub wiedzy w dowolny obszar, pośrednictwa w tym zakresie;
- A2 - realizacja misji podstawowej SZ w warunkach przełomowego:
 - cechy wymienione powyżej, oraz
 - przetrwania i realizacji podstawowej misji w sytuacjach nieciągłości zarządzania, w warunkach dziś nieokreślonych, a krytycznie istotnych;
 - stosowania strategii *wyprzedzania, wykorzystywania nisz, okazji, szans, tworzenia nowych rozwiązań, nowych norm i standardów*;
 - odstraszania strategicznego (w wymiarze strategicznym) dzięki rzeczywistym i efektywnym możliwościom;
 - realizacji / wsparcia *działań specjalnych o znaczeniu strategicznym*;
 - sprawnego funkcjonowania w warunkach użycia BMZ; wykorzystania BMZ do realizacji własnych celów;
- A3 - realizacja misji podstawowej SZ w warunkach dominacji cech świata postindustrialnego:
 - integracji, „scalenia” z siłami pozawojskowymi w ramach narodowego systemu bezpieczeństwa;
 - poszukiwania i wdrażania nowatorskich rozwiązań technologicznych i organizacyjnych w perspektywicznych dziedzinach;
 - stosowania strategii *wyprzedzania, wykorzystywania nisz, okazji, szans, tworzenia nowych rozwiązań, nowych norm i standardów*;
 - tworzenia asymetrii oraz jej wykorzystania jako kluczowego czynnika sukcesu w działaniach bojowych i niebojowych;
 - uzyskiwania i utrzymywania przewagi technologicznej w wybranych dziedzinach;

- B1 – budowanie przyszłości SZ, konkurowanie o przyszłość w warunkach dominacji cech świata industrialnego:
 - inspirowanie nowych rozwiązań i zmian;
 - odrzucania przeszłości, tworzenia wewnętrznej i zewnętrznej kultury sprzyjającej zaangażowaniu, kreatywności, otwartości na zmiany i wykorzystywanie szans, ciągłego, organizacyjnemu uczeniu się;
 - sprawnego funkcjonowania w warunkach użycia BMZ; wykorzystania BMZ do realizacji własnych celów;
- B2 - budowanie przyszłości SZ, konkurowanie o przyszłość w warunkach okresu przełomowego :
 - stania się organizacją nowego typu - wprzęgnięcia aspiracji, wiedzy, inteligencji i marzeń wszystkich uczestników w służbę własnego rozwoju oraz własnej misji;
 - uzyskiwania, utrzymywania i wykorzystania wyróżniających możliwości, umożliwiających zdobycie przewagi konkurencyjnej i operacyjnej;
 - stosowania strategii wyprzedzania, wykorzystywania nisz, okazji, szans, tworzenia nowych rozwiązań, nowych norm i standardów;
- B3 - budowanie przyszłości SZ, konkurowanie o przyszłość w warunkach dominacji cech świata postindustrialnego :
 - stosowania strategii wyprzedzania, wykorzystywania nisz, okazji, szans;
 - kreowania bezpieczeństwa lokalnego, regionalnego i globalnego (udziału), w ramach różnych konfiguracji ponadnarodowych, tworzenia nowych rozwiązań, nowych norm i standardów;
 - uzyskiwania, utrzymywania i wykorzystania wyróżniających możliwości, umożliwiających zdobycie przewagi konkurencyjnej i operacyjnej;
 - uzyskiwania i utrzymywania przewagi technologicznej w wybranych dziedzinach;
 - poszukiwania i wdrażania nowatorskich rozwiązań technologicznych i organizacyjnych w perspektywnych dziedzinach;

Niektóre z wymienionych powyżej zdolności / cech powtarzając się w poszczególnych okresach symbolizują występowanie pewnych, relatywnie dłuższych i trwalszych tendencji, trendów, kształtowanie się prawidłowości rozwojowych. One też będą bardzo dynamiczne, zmienne, w sposób

zróznicowany w czasie i w odniesieniu do warunków sytuacji rzutujące na powstawanie nowych, doraźnych potrzeb w zakresie zdolności wojskowych.

Na etapie identyfikacji pożądanych własności i cech SZ RP, jako rezultat pracy zespołu o relatywnie największej spodziewanej wartości traktuje się sposób, metodę określania priorytetów rozwojowych. Postulowane zestawy konkretnych cech i zdolności SZ pozostają kwestiami w pełni otwartymi, ich weryfikacja powinna nastąpić wraz z przyjęciem konkretnych, nadrzędnych rozwiązań merytorycznych.

ZAKOŃCZENIE. IDENTYFIKACJA OBSZARU, KIERUNKÓW I STRATEGII DALSZYCH BADAŃ

W zakończeniu opracowania końcowego wyników pracy zespołu właściwym jest, zgodnie z regułami sztuki, dokonanie generalnej oceny poziomu i jakości realizacji przyjętego zamiaru oraz stopnia osiągnięcia założonego celu. Niezbędne też jest – gwoli porządności i dyscypliny naukowej – dokonanie retrospektywnej oceny wartości zastosowanej metody, przyjętych założeń oraz wykorzystanych technik i narzędzi, by w końcu określić możliwie najlepiej rzeczywistą wartość publikowanych wyników badań. Ważnym wytworem końcowym jest identyfikacja rozwiązań wymagających pełniejszej, głębszej weryfikacji, oraz problemów które pozostały otwarte, wymagają mniej lub bardziej pilnego podjęcia dla uzupełnienia bądź wzbogacenia wiedzy naukowej w przedmiocie badań. Tym też kwestiom poświęca się ostatnie strony niniejszego materiału.

Szerszym komentarzem opatrzone zostaną dwie, ściśle ze sobą związane kwestie dotyczące *metametodologii*, czyli filozofii zrealizowanych badań :

1. poprawność, zasadność i słuszność włączania instrumentarium działalności twórczej, myślenia abstrakcyjnego i spekulatywnego oraz uzyskanych dzięki niemu wyników do procesu badań naukowych i jego wytworu – elementów teorii naukowej;
2. celowość, poprawność i możność naukowej eksploracji obszaru pozaprognostycznego, leżącego poza granicą aktualnych zdolności poznawczych.

* *

Zamiarem zespołu podejmującego trud niniejszej pracy było²⁵⁶ :

.... wychodząc z prognozy-założenia radykalnie innej, turbulencyjnie zmiennej oraz coraz mniej przewidywalnej przyszłości, poprzez identyfikację takich cech i zdolności sił zbrojnych, które nie występują w aktualnych rozwiązaniach, lub których poziom występowania należy diametralnie zmienić w kontekście nieadekwatności do potrzeb wynikających z wyzwań przyszłości, wytworzyć, bazując zarówno na prognozach jak i rezultatach twórczego myślenia, możliwie najbogatszą, wartościową merytorycznie i metodologicznie bazę informacyjną, służącą strategicznemu planowaniu polskich sił zbrojnych oraz projektowaniu ich rozwoju w drodze strategicznej zmiany organizacyjnej.

²⁵⁶ Przypomnienie z *Koncepcji pracy*.

W odniesieniu do podejmowanego problemu *pożądanych/koniecznych nowych cech/własności i zdolności SZ RP* określono zakładany rezultat końcowy (cel pracy) w postaci dwóch, powiązanych ze sobą zbiorów:

1. **zbiór WYZNACZNIKÓW cech i zdolności SZ RP** **pożądanych w kontekście wyzwań XXI wieku,**
2. **zbiór NOWYCH CECH i ZDOLNOŚCI SZ RP** **pożądanych w kontekście wyzwań XXI wieku,** nie występujących aktualnie lub występujących na zdecydowanie niewłaściwym poziomie, jako kierunków rozwoju SZ RP, obszaru zmiany strategicznej i działań kreatywnych w polityce wojskowej RP.

W ocenie zespołu, przedstawione w pracy wyniki badań upoważniają do generalnego stwierdzenia zrealizowania założonego celu zgodnie z przyjętym zamiarem. Rozdział pierwszy, a po części również kolejne rozdziały pracy wnoszą obszerny i uporządkowany zbiór wyznaczników strukturalnych i funkcjonalnych cech/własności SZ, opisują poszczególne jego elementy, wskazując podstawowe zależności, relacje. W rozdziałach 2-4, na tle dokonanej identyfikacji pożądanych cech organizacji w ogóle, a szczególnie - armii przyszłości, w kontekście prognostycznej, wielowymiarowej analizy otoczenia, a także – wykorzystując studia współczesnych poglądów na charakter przyszłej wojny i walki oraz rozwój sił zbrojnych – przedstawiono uporządkowane według obszarów badań oraz problemów polskiej polityki bezpieczeństwa i opcji ich rozwiązywania, bogate zbiory **nowych** cech i własności SZ RP, które zdeterminują zarówno ich zdolność przetrwania, jak i zdolność wypełniania misji społecznej dla której zostały powołane, a także - zdolność konkurowania tak pozytywnego, jak i negatywnego w świecie przyszłości, w warunkach kształtowania się nowego ładu cywilizacyjnego.

Generalnie pozytywną samoocenę rezultatów pracy zespół musi jednak opatrzyć skonkretyzowanymi, nie zawsze już pozytywnymi ocenami poszczególnych rozwiązań metodologicznych i wyników merytorycznych.

Jako słabość pracy postrzega się zbyt niski stopień zweryfikowania poszczególnych sądów, wniosków, postulatów. Przyczyny takiego stanu zespół identyfikuje jednak głównie w obszarze specyfiki podejmowanych problemów

i realizowanych badań. Ich charakter przesądzał o niemożności wykorzystania większości istniejących metod, technik i narzędzi weryfikacji. Również „klasyczne” kryteria badania rezultatów pracy naukowej w niewielkim stopniu mogły znaleźć zastosowanie. Korzystając z ujęcia J. Turnera²⁵⁷ zespół nie zamierzał i nie wytworzył pełnowartościowej *teorii naukowej*. Rezultaty badań przyjmowały natomiast formę *twierdzeń teoretycznych* „...pozwalających wyobrazić sobie wzajemne relacje pomiędzy zjawiskami w świecie empirycznym”²⁵⁸. Prezentowana w wielu miejscach w pracy *identyfikacja wzajemnych stosunków między zjawiskami* – warunek konieczny budowy teorii – dokonywana była (w samokrytycznej ocenie zespołu) w zakresie nieupoważniającym do jednoznacznego, w pełni uzasadnionego włączenia uzyskanych wyników w strukturę wiedzy *stricte* naukowej.

Istotny wpływ na powyższe miała przyjęta metoda badań oraz nakreślony ich obszar. Posłużenie się narzędziami, technikami twórczego rozwiązywania problemów – asocjacji, spekulacji myślowej, burzy mózgów, myślenia odkrywczego itp. oraz ukierunkowanie wysiłków poznawczych na obszar pozaprognostyczny – wprowadziło postępowanie badawcze w świat nie opisany dziś normami, standardami *nauki, naukowości*.

J. T. Burke twierdzi²⁵⁹: „*Każda struktura teoretyczna jest prawdą danej epoki. /.../ Natura jest tak złożona i przypadkowa, że można ją badać tylko przy pomocy narzędzi zakładających już pewne prawdy poznane jako gotowe wzorce postrzegania. /.../ To, co nieznanne, można zbadać tylko wtedy, gdy zostanie ono opisane w kategoriach należących do istniejącej struktury. /.../ Ponieważ struktura nauki zmienia się w czasie, uczeni (dzisiejsi) mogą odpowiadać jedynie na współczesne pytania, dotyczące rzeczywistości zdefiniowanej za pomocą współczesnych kategorii, posługując się współczesnymi narzędziami.*”

Twierdzenia powyższe są dziś dość powszechnie akceptowane.

Zespół jednak odrzucił taką interpretację.

²⁵⁷ Jonathan H. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 1985.

²⁵⁸ Tamże.

²⁵⁹ *Osiem stopni wtajemniczenia, czyli jak zmienialiśmy świat*, PLUS, Warszawa 1995.

W refleksji nad zasadnością, poprawnością tego kroku pogładowi J. Burke'a trzeba przeciwstawić podejście i pogląd inny, lepiej odpowiadający charakterowi naszych czasów i naszych potrzeb skierowanych w przyszłość. W zdecydowanie większym stopniu niż z podejściem J. Burke'a zespół identyfikuje się z poglądami uczestników dyskusji przeprowadzonej pod auspicjami RCSS, poświęconej *filozofii myślenia o przyszłości*²⁶⁰. Ze względu na fundamentalny dla oceny wartości niniejszej pracy charakter poruszanej kwestii poniżej przedstawiono dość obszerny materiał z cytowanej dyskusji (wyróżnienia – zesp. autorski).

J. Stacewicz, w refleksji zatytułowanej „*Ewolucja myślenia o przyszłości*” twierdzi (wyróżnienia – zesp. aut.):

Dynamika współczesnej rzeczywistości, interdyscyplinary, cywilizacyjno - kulturowy charakter przeobrażeń przerasta możliwości XX-wiecznego myślenia, /.../ opartego na przekonaniu, że tylko wiedza naukowa jest prawdziwa.

Nie „nauka o przyszłości”, nie futurologia określa możliwości formułowania prawdopodobnych hipotez na temat przyszłego biegu procesów.

/.../ Futurologia, jako „nauka o przyszłości” dla analizy procesów rozwojowych musi wyjść poza sformalizowane metody badań, sięgnąć do metod intuicyjnych.

Konstatując fakt, że metody intuicyjne nie dają możliwości kontrolowania hipotez, J. Stacewicz wprowadza kategorię „studia prognostyczne”. Dostrzegając krytycznie ważny impas w XX - wiecznym myśleniu o przyszłości, Stacewicz wiąże go z „*filozoficznymi podstawami myślenia - z obrazem świata i człowieka, wyobrażeniami o racjonalności nauki, z modelem poznania, /.../ nie dającymi możliwości pełnego uchwycenia złożonego, cywilizacyjno-kulturowego charakteru zachodzących przeobrażeń*”.

Ta właśnie, podkreślona ocena ujawnia istotę i znaczenie problemu. Konflikt między *wyobrażeniami o racjonalności nauki oraz aktualnym modelem poznania* a niezbędną tak nauce, jak i praktyce rzeczywistą *możliwością pełnego uchwycenia złożonego, cywilizacyjno-kulturowego charakteru zachodzących przeobrażeń* jest zarówno przyczyną sprawczą identyfikowanego impasu, jak

²⁶⁰Materiał z posiedzenia Rady Społeczno-Gospodarczej. RCSS, publikowane na stronie www.rcss.gov.pl

i czynnikiem sprawczym poszukiwania innych, nowych wyobrażeń o racjonalności nauki oraz innych, nowych modeli poznania.

Jakich? Cytowany autor podpowiada:

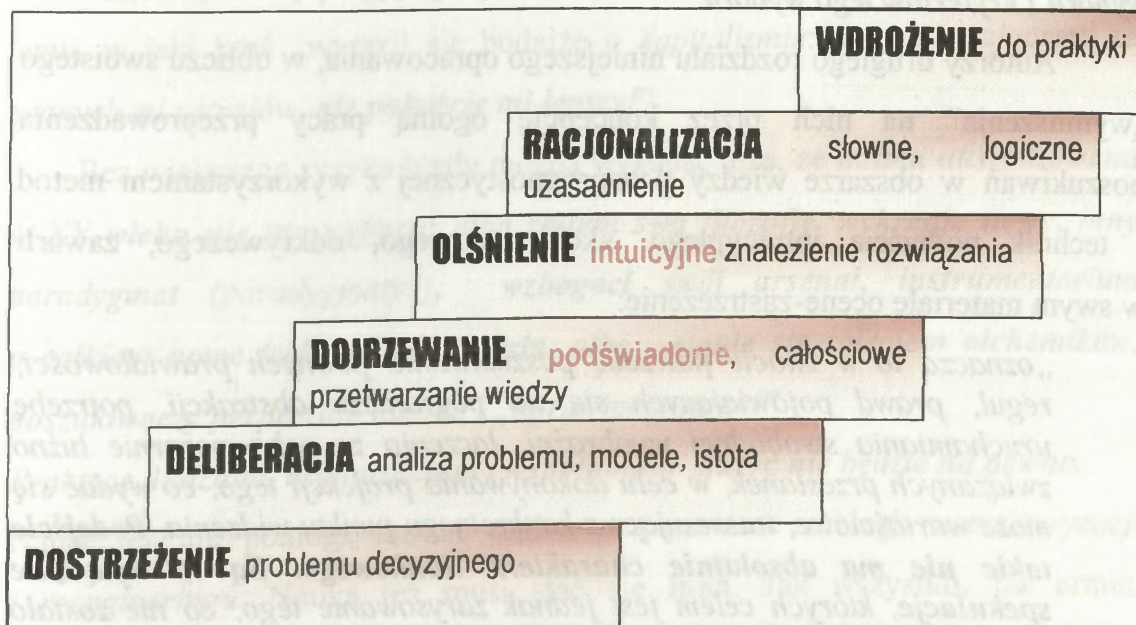
„SYNTEZA INTUICJI Z INTELEKTEM, integracja myślenia analityczno-intelektualnego oraz syntetyczno-intuicyjnego”

To właśnie podejście zespół uczynił kanwą projektowania własnej metody badań.

Inny uczestnik przytoczonej dyskusji, A. P. Wierzbicki stwierdza: „w badaniach nad przyszłością zagadnień społeczno – ekonomicznych lub cywilizacyjnych, zastosowanie modeli matematycznych jest zwykle niemożliwe. /.../ Wśród wielu możliwych metod wysuwają się dziś na czoło metody miękkiej analizy systemowej, związane z ogólną teorią systemów oraz *deliberatywnym i holistycznym podejmowaniem decyzji, a także – z hermeneutyką oraz racjonalną teorią intuicji.* /.../ *Decyzje twórcze mają wiele cech wspólnych z decyzjami strategicznymi np. w polityce czy biznesie (a szczególnie w polityce bezpieczeństwa, obronności, wojskowości – zesp. autorski :*

- *mają charakter **deliberatywny, intuicyjny***
- *często oparte są na efekcie **ośnienia**”*

A. P. Wierzbicki zarysowuje coraz częstszy i coraz potrzebniejszy inny od dziś dominującego model procesu decyzyjnego (rozwiązywania problemów):



Zespół wykorzystał ten model w rozwiązywaniu podejmowanych problemów. Podświadome skojarzenia, myślenie intuicyjne – stanowiły osnowę jednej z dwu równoległych metod poszukiwań.

Przyjęte w pracy zerwanie z paradygmatem pełnej racjonalności i prawdziwości jedynie wiedzy naukowej, jest też zasługą m.in. prof. dr hab. J. Kotowicz-Jawor, która w toku cytowanej dyskusji wysunęła dwie tezy o podstawowym znaczeniu dla formowania naszego podejścia, naszej metody pracy: *„Maksymalizacja wiedzy nie może pozostać celem myślenia o przyszłości”*, *./.../ Potrzeba nam nowych celów”*. Wyznaczenie i osiągnięcie owych nowych celów wymaga jednak, jak słusznie stwierdził J. Stacewicz, **MĄDROŚCI, a nie wiedzy !**

Istota różnicy między *wiedzą* a *mądrością* wskazuje słuszność przyjętego podejścia, zasadność stosowanej metody.

Kreatywno-normatywny charakter nadany pracy zespołu oprócz licznych argumentów przytoczonych w pierwszej części pracy, wspiera również stanowisko kolejnego uczestnika dyskusji w RCSS, prof. Lubińskiego: *„...sensowne przewidywanie przyszłości nie jest możliwe. Stajemy wobec konieczności **KSZTAŁTOWANIA PRZYSZŁOŚCI**. /.../ Ponieważ kształtów przyszłości możemy sobie wykoncypować niesłychanie wiele, powstaje problem wyboru i kryteriów tego wyboru.”*

Autorzy drugiego rozdziału niniejszego opracowania, w obliczu swoistego „wymuszenia” na nich przez koncepcję ogólną pracy przeprowadzenia poszukiwań w obszarze wiedzy pozaprognostycznej z wykorzystaniem metod i technik podejścia intuicyjnego, skojarzeniowego, odkrywczego, zawarli w swym materiale ocenę-zastrzeżenie:

*„oznacza to w istocie potrzebę poszukiwania pewnych prawidłowości, reguł, prawd pojawiających się na pograniczu abstrakcji, potrzebę uruchamiania swobodnej wyobraźni, łączenia ze sobą pozornie luźno związanych przesłanek, w celu dokonywania projekcji tego, co wydać się może wartościowe, interesujące z konkretnego punktu widzenia. **Podejście takie nie ma absolutnie charakteru naukowego. Są to wyłącznie spekulacje, których celem jest jednak zarysowanie tego, co nie zostało ujęte w prognozach, w żadnych schematach logicznego, wynikowego***

myślenia. /.../ Rezultaty mają charakter dodatku do opracowanego wyżej drogą „regularnego” postępowania badawczego.”

Zastrzeżenie powyższe jest z jednej strony godnym pochwały wyrazem troski o jakość realizowanych procedur i wartość przedstawianych wyników, z drugiej natomiast strony – odzwierciedla klasyczną słabość XX wiecznego paradygmatu nauki, poznania. Ukazuje identyfikowany przez J. Stacewicza *stan impasu*, w którym, upraszczając:

- podejście uznane, naukowe, racjonalne nie daje możliwości uchwycenia, wyjaśniania złożonego, cywilizacyjno-kulturowego charakteru zachodzących przeobrażeń, co z kolei nie tylko zubaża, ale wręcz uniemożliwia użyteczne praktycznie projektowanie zmian, kształtowanie przyszłości, natomiast –
- podejścia inne, użycie metod, technik nieakceptowanych przez dzisiejszy paradygmat – rodzi zarzuty *nienaukowości*, tworzenia *dodatków do prawdziwej wiedzy*, a nie samej wiedzy.

Lektura rezultatów prac zespołu 2. oraz grupy studentów absolutnie nieprzygotowanych do prowadzenia badań naukowych, prac realizowanych „pod przymusem” w sposób „nienaukowy”, **a jednak wnoszących przebogaty wkład w rozwiązanie podjętego, ważnego dla praktyki problemu**, w jakiejś mierze odpowiada na zarzuty apologetów „klasycznej nauki”.

Właściwą ocenę przyjętego podejścia można wyrazić w sposób podobny temu, w jaki ktoś wyraził się bodajże o *kapitalizmie*: „*jest to najgorszy ze znanych mi ustrojów, ale pokażcie mi lepszy!*”.

Bez większego ryzyka błędu można wysunąć tezę, że *nauka ukształtowana w XX wieku nie ma wyboru: albo zmieni swą filozofię, wykreuje nowy, inny paradygmat (paradygmaty?), wzbogaci swój arsenał, instrumentarium o całkiem nowe techniki i narzędzia, albo ...stanie się zajęciem alchemików, poszukiwaczy perpetuum mobile i „uprawiaczy nauki”.*

Praktyce, ludziom, organizacjom i wspólnotom służyć nie będzie na pewno.

Nauce też nie pomogą modne dziś i propagowane zabiegi *restrukturyzacji i reengineeringu*. Nauka też musi stać się **inna**. Jak wszystko, jak armia, organizacja, polityka, świat.

Podobnej argumentacji zespół używa dla uzasadnienia celowości i konieczności wychodzenia badań i studiów naukowych poza granice wytyczone aktualnymi zdolnościami poznawczymi, poszukiwania wiedzy, a lepiej – mądrości pozaprognostycznej. Można tego nie robić, można pozostawać we samozadowoleniu z coraz lepszej, coraz dokładniejszej eksploracji **malutkiego wycinka rzeczywistości**, i formułowania na tej podstawie misji, wizji, strategii i planów, kształtowania struktur i kultury organizacyjnej naszej armii, naszych organizacji. W odniesieniu do wyników badania uwzględnianego wycinka będą to coraz lepsze strategie i struktury. **Ale tylko i wyłącznie w tym odniesieniu**. Wobec przeogromnego zbioru zjawisk, zdarzeń, procesów zachodzących poza nim – **będziemy całkowicie bezradni, absolutnie nieprzygotowani, zaskakiwani w sposób inherentny**. To już się dzieje, takie sytuacje już występują. A będzie ich coraz więcej. ...Stanowisko zespołu jest więc jednoznaczne: **nie mamy wyboru ...Musimy na wszelkie możliwe sposoby** (bez względu na stopień ich zgodności z paradygmatem czy ocenę ich „naukowości”) **poszukiwać i wykorzystywać mądrości** służącej przetrwaniu i zdolnościom wypełniania misji w warunkach dziś nieprzewidywalnych. Warto znowu spojrzeć na biznes, ale też na politykę²⁶¹.

Wyjaśnienie stanowiska zespołu w istotnej kwestii, rzutującej na sposób oceniania i wyniki oceny jego pracy, pozwala przejść do kolejnego zagadnienia – identyfikacji **problemów otwartych**, które pojawiły się w toku badań, a nie zostały w nich podjęte. Do najistotniejszych lub najpilniejszych z długiej listy problemów zidentyfikowanych lub tylko dostrzeżonych, zaliczyć należy:

- metody, sposoby i formy uwzględnienia w konstrukcji SZ oraz ich funkcjonowaniu wysokiego prawdopodobieństwa (pewności) wystąpienia zdarzeń, zjawisk **nie przewidywanych, nie ujętych w informacyjnych podstawach zarządzania**, na które organizacja **nie jest przygotowana w żadnym wymiarze;**

²⁶¹ Zob. przytaczane już obserwacje E. Halizaka i R. Kuźniarka (wyróżnienia – zesp.aut.): „Uczestnicy stosunków międzynarodowych sięgają po nowe, niekonwencjonalne sposoby rozwiązywania problemów, z pominięciem istniejących reguł czy procedur, a nawet – w sprzeczności z nimi! Te nowe sposoby są : tworzone ad hoc, /.../ niezależne od istniejących umów, instytucji, często obchodząc je i kwestionując.” Za: E. Halizak, R. Kuźniak, (red.) *Stosunki międzynarodowe ...*, UW, Warszawa 2001.

- kreowanie **wizji SZ** – metoda i organizacja, implementacja;
- organizacja i metoda funkcjonowania systemu informacji decyzyjnej, minimalizujących skutki hierarchicznego, subiektywnego filtrowania zbioru informacji stanowiącego podstawę decyzji kierowniczych;
- metodyka decydowania o podziale wysiłków, nakładów, zasobów SZ na działania bieżące oraz „inwestowanie w przyszłość”, o wielkości rezerw strategicznych i budżetu strategicznego;
- zmiana kanwy kulturowej SZ, kształtowanie nonkonformizmu, otwarcia na zmiany i inspirowania zmian, kreatywności, prawa do błędu itp.;
- ograniczanie skutków funkcjonowania „kierowniczych paradygmatów myślowych”²⁶²;
- kompetencje podstawowe SZ, bilans wiedzy, zarządzanie wiedzą, kreowanie wiedzy i obrót nią;
- identyfikacja i wykorzystanie wyróżniających zdolności SZ w realizacji misji podstawowej oraz w rozwoju SZ;
- metodyka identyfikacji „wybranych dziedzin” jako obszaru specjalizacji SZ w wymiarze ponadnarodowym, koncentracji operacyjnej i strategicznej oraz konkurowania o przyszłość;
- projektowanie „Strategii SZ” – metodyka, organizacja i instytucjonalizacja;
- prace studyjne i badawcze realizowane w SZ lub na zlecenie SZ – zasady planowania;
- scalanie narzędzi i zasobów w ramach „narodowego systemu bezpieczeństwa”;

Problemy powyższe niniejsza praca zaledwie sygnalizuje. Praktyka organizacyjna wymaga natomiast ich pilnego podjęcia i rozwiązania, jako że determinuje to rozwiązanie problemów niższego rzędu, dotyczących konkretnych działań SZ, zarówno bieżących, jak i przygotowywanych w kontekście przyszłości. Zespół Katedry Strategii, w ramach posiadanych kompetencji i możliwości, zaledwie monitoruje powyższą problematykę oraz podejmuje wycinkowe prace studialno-badawcze. Wskazane problemy wymagają

²⁶²G. Hamel, C. K. Prahalad, cyt.wyd. „...przyczyną wielu tragedii nie było to, że to, co należało wiedzieć, było niemożliwe do poznania, lecz że znajdowało się poza granicami istniejących kierowniczych paradygmatów myślowych”

zaangażowania o wiele większych, interdyscyplinarnych zespołów, systematycznych, szeroko zakrojonych badań.

Zespół wyraża przekonanie, że praca niniejsza, oprócz inspirowania takich badań, wnosi dobrą podstawę metodologiczną i merytoryczną.

BIBLIOGRAFIA

1. ADAPTACJA, wyd. AON, Warszawa 2000.
2. *Agroterrorism. What is the Threat and What Can Be Done About It?*, RAND National Defense Research Institute, Santa Monica, California 2003.
3. Alberts D., Garstka J., Stein F., *Network Centric Warfare. Developing and Leveraging Information Superiority*, CCRP, 2000.
4. Ansoff H. I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
5. Arquilla J., Ronfeldt D., *Swarming and The Future of Conflict*, RAND 2000, <http://www.rand.org/publications/DB/DB311/DB311.pdf>.
6. Arquilla J., D. Ronfeldt, *Network and Netwars. The Future of Terror, Crime And Militancy*, ed. by RAND, 2001.
7. Balcerowicz B., *Pokój i nie-pokój na progu XXI wieku*, Bellona, Warszawa 2002.
8. Balcerowicz B., *Obronność państwa średniego*, Bellona, Warszawa 1996.
9. Beaufre A., *Strategia działania*, MON, SG WP, Warszawa 1971.
10. Bensahel N., D.L. Byman, *The Future Security Environment in the Middle East*, RAND Corp., Santa Monica.
11. Bojarski R., *Główne problemy działań operacyjnych*, AON, Warszawa 2001.
12. Bracken P., *Pożar na wschodzie*, Grupa Wydawnicza Bertelsmann, Warszawa 2000.
13. Burke J.T., *Osiem stopni wtajemniczenia, czyli jak zmienialiśmy świat*, PLUS, Warszawa 1995.
14. Brzeziński Z., *O Polsce, Europie i świecie 1988 – 2001*, Warszawa 2002.
15. Brzeziński Z., *Wielka szachownica*, POLITEJA, Warszawa 2000.
16. Chilcoat Richard A., *Sztuka strategiczna: Nowa dyscyplina dla przywódców XXI w.*
17. Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
18. Czaputowicz J. (red.), *Integracja europejska - implikacje dla Polski*, wyd. WAM, Kraków 1999, s.64.
19. Cyert R., W.Dill, *The Future of Business Education*, "Journal of Business" 1964, vol. XXXVII.
20. Drucker P., *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*.
21. Drucker P., *Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowe wyzwania – nowe horyzonty*, Nowoczesność, Warszawa 1995.
22. Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000.
23. Einstein A., za: Buckingham M., Coffman C., *Po pierwsze – złam wszelkie zasady*, MT Biznes, 2002. (wyróżnienia – zesp. aut.).
24. Faber P., *Rewolucja w dziedzinie wojskowości (Proponowany zarys programu szkolenia)*, ZN AON nr 4/2003.
25. *Fala za falą* – wywiad z A. Tofflerem, GW 24-27.12. 1998.

26. Felicia Wu, *Perceptions of Food That Are an Ocean Apart*, Financial Times, 12.04.2004.
27. *Filozofia myślenia o przyszłości*, RCSS, www.rcss.gov.pl.
28. Foster R., Kaplan S., *Twórcza destrukcja*, Galaktyka, Łódź 2003.
29. Gasparski W., *Projektowanie. Koncepcyjne przygotowanie działań*, PWN, Warszawa 1978.
30. Gordon John IV, Brian Nichiporuk, *Alternative Futures and Their Implications for Army Modernization*, publ.www Rand Co.
31. Giambastiani E., *Problemy transformacji NATO*, ZN AON nr 4/2003.
32. Giziński J., *Wojna światów*, Tygodnik Wprost, Nr 981 (16 września 2001).
33. Grant J., S. Hoorens, *Low Fertility and Population Ageing. Causes, Consequences and Policy Options*, RAND 2004.
34. Halizak E., Kuźniak R., (red.) *Stosunki międzynarodowe*, UW, Warszawa 2001.
35. Hahn D., *Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego*, w: „*Organizacja i Kierowanie*”, 1993, 2, s.24.
36. Hamel G., Prahalad C. K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
37. Huntington S., *Zderzenie cywilizacji nowy kształt ładu światowego*, Muza, Warszawa 2000.
38. Handy Ch., *Wiek przewycięzonego rozumu*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1999.
39. Jean C., *Geopolityka*, Ossolineum, Wrocław, 2003.
40. *Joint Vision 2020*, Waszyngton 2000, <http://www.dtic.mil/jointvision/jvpub2.htm>.
41. Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999.
42. *La loi de programmation militaire 1997-2002*.
43. Ling Q., Xiangsui W., *Unrestricted Warfare*, 1999.
44. Kissinger H., *Dyplomacja*, Phillip Wilson, Warszawa 1996.
45. Konieczny, *O wielości cywilizacji*, ANTYK, reprint Gebethner i Wolf, Kraków 1935.
46. Kaku M., *Wizje, czyli jak nauka zmieni świat w XXI wieku*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.
47. Karasik T., *Toxic Warfare*, RAND National Defense Research Institute, Santa Monica, California 2002, a także R.D. Fricker, J.O. Jacobson, L.M. Davis, *Measuring and Evaluating Local Preparedness for Chemical or Biological Terrorist Attack*, RAND 2002.
48. Komitet Prognoz „*Polska w XXI wieku*”
49. Metz S. Johnson II D., *Asymmetry and U.S. Military Strategy: Definition, Background and Strategic Concept*, U.S. Army War College 2001, <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ssi/asymetry.pdf>.
50. Metz S., *Armed Conflict in The 21st Century: The Information Revolution And Post-Modern Warfare*, U.S. Army War College 2000, <http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/p/2002/carlisle/conflict.pdf>.

51. Muller U., *Zmiana warty w zarządzaniu. Dramat i szansa, Megatrendy a strategia i polityka rozwoju*, ELIPSA, Warszawa 1996.
52. *Nie trzeba bohatera*, RYTON, Warszawa 1993.
53. Niżnik J., *Czy warto myśleć o przyszłości?* w: PAN: Komitet Prognoz „Polska w XXI wieku”, 1996;
54. OBŁÓJ, *Zarządzanie strategiczne*, UW, Warszawa 1987.
55. *Obronność RP - strategiczny przegląd sytuacji bezpieczeństwa w XXI wieku*, AON, Warszawa 2000, 2001.
56. *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.
57. Pawłowski J., Gawliczek P., *Geneza problematyki benchmarkingu w środowisku uczelni wojskowych NATO i państw programu Partnerstwa dla Pokoju*, ZN AON, nr 1/2003.
58. Piątkowski K., *Wojna nowego typu?*, PwE nr 39/2002, http://www.ips.org.pl/biblioteka/ps_publicacje.php.
59. *Plan Prospectif à 30 ans. Programu rozwoju Sił Zbrojnych RP w latach 2005-2010*, Warszawa 2004.
60. Proctor T., *Twórcze rozwiązywanie problemów*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
61. Pacetta F., Gittness R., *Przestań narzekać, zacznij działać*, AKADE, 2002.
62. Rae Mc. H., *Świat w roku 2020*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
63. Ridderstrale J., Nordstrom K., *Funky biznes*, WIG-Press, Warszawa 2001.
64. Rutkowski C., *Strategiczny poziom planowania SZ i przygotowania kampanii/operacji*, AON, Warszawa 2003.
65. Rutkowski C., *Zarządzanie strategiczne na drodze ku nowej filozofii i nowym paradygmatom*, AON, Warszawa 2004.
66. Rutkowski C., *Myśląc o bezpieczeństwie. Przegląd strategiczny jako narzędzie polityki*.
67. Rutkowski C., *Terroryzm na zimno*, MW 2004 (dodatek).
68. Rumsfeld Donald H., *Wstęp do QDR 2001 Report*, www.defenslnk
69. Senge P.M., *Piąta dyscyplina*, DW ABC, Warszawa 1998.
70. Stacewicz J., *Ewolucja myślenia o przyszłości*, w: *Filozofia myślenia o przyszłości*, RCSS, www.rcss.gov.pl
71. Scales R., *Future Warfare*, U.S. Army War College 1997, <http://www.carlisle.army.mil/ssi/pdf/PUB228.pdf>.
72. Sipila J., Mikkola E., *Terrorism and counter-terrorism. Impact on Defence and other Security System*, Helsinki 2004.
73. Stacewicz J., *W kierunku alternatywnej wizji przyszłości*, Elipsa, Warszawa 1996.
74. *Strategic Vision: The Military Challenge*, NATO, 2004.
75. *Studium przyszłości sił zbrojnych RP-2025*, Sztab Generalny WP, Warszawa 2003.
76. Szpakowicz R., Hoffmann R., *Koncepcja wojny sieciocentrycznej jako odpowiedź na zapotrzebowanie sił powietrznych XXI wieku na informacyjne wsparcie działań bojowych*”, Przegląd WLOP sierpień 2003.

77. *Strategia. MCDP 1-1, Strategic Assessment. Priorities For a Turbulent World*, Institute for National Strategic Studies, National Defense University, Washington D.C., 1999.
78. *Strategor Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 2001.
79. *Syndromie Surveillance: An Effective Tool for Detecting Bioterrorism?*, RAND National Defense Research Institute, Santa Monica, California 2004.
80. Turner Ch., *Challenges and Opportunities in the Genomic Age*, RAND 2003.
81. Tucker Jonathan B., Ph.D, *Asymmetric Warfare: An Emerging Threat to U.S. Security*, Center for Nonproliferation Studies, Monterey Institute of International Studies Turner Jonathan H., *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 1985.
82. *The priority Tasks of The Development of The armed Forces of The Russian Federation*, MON FR, Moskwa 2003.
83. Toffler A., *Szok przyszłości*, Zysk i S-ka, Poznań 1998.
84. Toffler A i H, *Wojna i antywojna. Jak przetrwać na progu XXI wieku*, Muza, Warszawa 1997.
85. Wildstain B., *Profile wieku*, Grupa Wydawnicza Bertelsmann, Warszawa 2000.
86. *Verteidigungspolitische Richtlinien*, 2003.
87. *Zasady planowania w korporacjach*, PWE, Warszawa 1973.
88. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.

SPIS ILUSTRACJI

Rys. 1. Modele świata – modele armii	12
Rys. 2. Elementy organizacji wg. STRATEGORA	14
Rys. 3. Horyzonty strategicznego myślenia	15
Rys. 4. Informacyjna podstawa zarządzania organizacjami – przesłanka sytuacji nieciągłości zarządzania	20
Rys. 5. Eksplorowane obszary i charakter wiedzy	22
Rys. 6. Idea i cele badań	32
Rys. 7. Jakościowo-ilościowa logika planowania	38
Rys. 8. Podstawowe obszary wyznaczników organizacji – konkretyzacja 1	39
Rys. 9. Wyznaczniki SZ – konkretyzacja 2	41
Rys. 10. Wyznaczniki SZ – konkretyzacja 2a	42
Rys. 11. Idea formułowania polityki wojskowej państwa, relacje z innymi dziedzinami polityki	44
Rys. 12. Idea identyfikacji sytuacji zaangażowania SZ w polityce państwa	45
Rys. 13. Schemat ogólny procesu planistycznego na poziomach państwa i SZ	46
Rys. 14. Rzeczywisty zasięg eksploracji prognostycznej w poszukiwaniu wyznaczników SZ	48
Rys. 15. Strategia SZ na tle strategii podmiotowych i przedmiotowych	52
Rys. 16. Trzy znaczenia strategii	53
Rys. 17. Struktura strategii SZ	54
Rys. 18. Wyznaczniki SZ – konkretyzacja 2b.	58
Rys. 19. Wyznaczniki SZ – 2a i 2b, obszary koncentracji	59
Rys. 20. Tok postępowania badawczego	65
Rys. 21. Macierz oceny zagrożeń	67
Rys. 22. Macierz oceny szans	67
Rys. 23. Macierz oceny cech i własności	68
Rys. 24. Zmiany zachodzące w sztuce wojennej pod wpływem rozwoju technologicznego	125
Rys. 25. Łańcuch sieciocentrycznych działań bojowych	132
Rys. 26. Procesy proste i złożone	160
Rys. 27. Główne elementy wirtualnej organizacji	163
Rys. 28. Metoda i obszar generowania rozwiązań	269
Rys. 29. Idea postulowanego podejścia do generowania pożądanych/koniecznych cech i własności SZ	296
Rys. 30. Zasada żelaznego trójkąta	298
Rys. 31. Transformacja zdolności militarnych - pogląd zespołu CDR	299
Rys. 32. Wizja, zdolności, kreatywność jako podstawy projektowania SZ	303
Rys. 33. Postulaty zmian w projektowaniu przyszłych polskich SZ	306
Rys. 34. Kryteria wyróżniania zdolności SZ	308
Rys. 35. SZ wg modelu Ch.Handy'ego	309
Rys. 36. Podstawowe formy konfliktów wojen przyszłości	312
Rys. 37. Funkcje SZ i obszary ich wypełniania	315
Rys. 38. Zasady (klucze) pracy menedżera	317
Rys. 39. Idea formułowania priorytetów rozwojowych SZ RP	325

WYZWANIA BEZPIECZEŃSTWA RP NA TLE DOROBKU STUDIÓW PROGNOSTYCZNYCH MOŻLIWE ZAGROŻENIA
PROBLEMY BEZPIECZEŃSTWA RP

A.	<p>GWAŁTOWNY ROZWÓJ ORAZ POWSZECHNA DOSTĘPNOŚĆ DO TECHNOLOGII JĄDROWEJ ORAZ INNYCH RODZAJÓW BRONI MASOWEGO RAŻENIA I MASOWEGO ZNISZCZENIA</p> <p>ZAGROŻENIA</p>	<p>SZANSE</p>
	<p>1. Realna możliwość wyprodukowania i użycia BMR przez państwa o niskim poziomie odpowiedzialności oraz organizacje przestępcze i terrorystyczne;</p> <p>2. Pogłębianie się nieskuteczności kontroli zbrojeń;</p> <p>3. Agroterroryzm²⁶³ /możliwość destruktywnego oddziaływania na produkcję żywności w skali globalnej – niszczenie upraw, powodowanie rozwoju chorób zakaźnych zwierząt w skali epidemii i pandemii, w konsekwencji realna groźba głodu, narastania sytuacji kryzysowej na terytoriach całych państwa, a nawet w wymiarze kontynentalnym/;</p> <p>4. Bioterroryzm²⁶⁴ /bezpośrednie użycie broni biologicznej na terytorium potencjalnego przeciwnika, w konsekwencji masowe rozprzestrzenianie się nieuleczalnych lub trudno – uleczalnych chorób o podłożu wirusowym i bakteryjnym w skali państwa, a nawet kontynentu²⁶⁵;</p> <p>5. Nieskuteczność działań politycznych i prawnych podejmowanych przez międzynarodowe struktury bezpieczeństwa;</p> <p>rozprzestrzenianie się głodu na znacznych obszarach kontynentów;</p> <p>6.</p>	<p>1. Skonstruowanie i posiadanie gotowych do użycia niewielkich ładunków jądrowych, mogących służyć do działań terrorystycznych na terytorium przeciwnika;</p> <p>2. Budowa własnej broni i chemicznej i biologicznej / terroryzm państwowy/;</p> <p>3. Stworzenie zespołów zadaniowych zdolnych do działania w wymiarze globalnym, przygotowanych do użycia szkodliwych toksyn i substancji chemicznych;</p> <p>4.....</p>

²⁶³ Agroterrorism. *What is the Threat and What Can Be Done About It?*, RAND National Defense Research Institute, Santa Monica, California 2003

²⁶⁴ *Syndromie Surveillance: An Effective Tool for Detecting Bioterrorism?*, RAND National Defense Research Institute, Santa Monica, California 2004

²⁶⁵ T. Karasik, *Toxic Warfare*, RAND National Defense Research Institute, Santa Monica, California 2002, a także R. D. Fricker, J. O. Jacobson, L. M. Davis, *Measuring and Evaluating Local Preparedness for Chemical or Biological Terrorist Attack*, RAND 2002

<p>B.</p> <p>ROZWÓJ BADAŃ NAD TECHNOLOGIAMI UMOŻLIWIAJĄCYMI ODDZIAŁYWANIE NA PLANETĘ W SKALI MAKRO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Możliwość użycia przez najbardziej zaawansowane technologicznie państwa, a także potężne organizacje międzynarodowe i ponadnarodowe (w tym przestępcze i terrorystyczne) broni tektonicznej służącej do wywoływania trzęsień ziemi w skali lokalnej; 2. Możliwość kontrolowania pogody, wywoływania suszy lub długotrwałych opadów deregulujących naturalne procesy wegetacyjne roślin, zaburzające gospodarkę wodną, powodujące klęski głodu lub kryzysy ekologiczne; 3. Możliwość budowania i użycia broni elektromagnetycznej; 4. Możliwość użycia broni infradźwiękowej i ultradźwiękowej w działaniach wojskowych i pozawojskowych; 5. Możliwość wywoływania zjawisk geofizycznych o dużej skali (wywoływanie gigantycznych fal morskich, mogących niszczyć tereny nadbrzeżne; 6. Technologie w rękach organizacji niepaństwowych (niepaństwowych tym sieciowych) 7. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Skonstruowanie i posiadanie broni ultradźwiękowej i infradźwiękowej jako narzędzia kształtowania przewagi na przyszłym polu walki; 2. Możliwość pozyskania względnie niedrogich systemów oddziaływania elektromagnetycznego jako narzędzia kształtowania przewagi na przyszłym polu walki, a także – w połączeniu z prognozowanymi możliwościami lotnictwa, oddziaływania na przeciwnika w skali globalnej; 3. Możliwość wywoływania trzęsień dna morskiego w strefach nadbrzeżnych, powodujące masowe zniszczenia u potencjalnych przeciwników; 4.
<p>C.</p> <p>DYNAMICZNY ROZWÓJ BADAŃ KOSMICZNYCH REALIZOWANY PRZEZ PAŃSTWA, ORGANIZACJE PONADPAŃSTWOWE (W TYM KOMERCYJNE, PRZESTĘPCZE, TERRORYSTYCZNE)</p> <p>ZAGROŻENIA</p>	<p>SZANSE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. W związku z szybko malejącymi kosztami organizowania eksploracji orbity okołoziemskiej możliwość umieszczenia w okolicach 2020 roku własnych satelitów (wojskowych i cywilnych) na orbicie wokółziemskiej; 2. Stworzenie własnych narzędzi oddziaływania informacyjnego, elektromagnetycznego w kosmosie; 3. Stworzenie sojuszu /koalicji/ w celu uzyskania warunków szybszego dostępu do satelitów i broni kosmicznej 4. 	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Możliwość kontrolowania powierzchni globu przez satelity (wojskowe i cywilne) i prowadzenie destruktywnego oddziaływania za pomocą broni elektromagnetycznej, laserowej a także informacyjnej; 2. Możliwość dokonywania ataków za pomocą nowoczesnej technologii lotniczo – kosmicznej w skali globu w czasie do 1 godziny²⁶⁶; 3. Piracki podbój kosmosu przez organizacje terrorystyczne i przestępcze; 4. 		

²⁶⁶ M. Kaku, *Wizje, czyli jak nauka zmieni świat w XXI wieku*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000

D.	<p style="text-align: center;">REWOLUCJA W MECHANICE KWANTOWEJ / REWOLUCJA KOMPUTEROWA / REWOLUCJA BIOMOLEKULARNA</p> <p style="text-align: center;">STWORZENIE KOMPUTERÓW O MOCY OBLICZENIOWEJ MILIONY RAZY WIĘKSZEJ OD WSPÓŁCZESNYCH</p> <p>1. Ogromna moc obliczeniowa nowej generacji komputerów, a także prognozowana taniość technologii spowodują w okolicach 2020 roku możliwość destruktywnego oddziaływania zarówno przez państwa, organizacje przestępcze i terrorystyczne, jak też nawet przez pojedynczych internatów;</p> <p>2.....</p>
I.	<p style="text-align: center;">NIEOGRANICZONY ROZWÓJ SIECI KOMPUTEROWYCH. CYWILIZACJA SIECI²⁶⁷</p> <p>1. Cyberterroryzm i infoterroryzm jako powszechnie stosowane narzędzia przemocy²⁶⁸;</p> <p>2. Inwigilacja tajemnic państwowych, wojskowych, biznesowych;</p> <p>3.....</p>
II.	<p style="text-align: center;">INGERENCJA W KOD GENETYCZNY CZŁOWIEKA</p> <p>1. Tworzenie superistot, wyposażonych intelektualnie, fizycznie i mentalnie do realizacji zadań niemożliwych dla przeciętnego człowieka. „Przygotowani” w ten sposób przedstawiciele poszczególnych organizacji zdolni będą do paraliżowania systemów bezpieczeństwa państwa, dokonywanie ataków na kluczowe centra i ośrodki państwa, powodując gigantyczne zniszczenia;</p> <p>2. Rzeczywiste zdolności nawet małych laboratoriów do tworzenia toksyn i substancji zdolnych niszczyć życie nawet w wymiarze kontynentalnym – zagrożenie gatunku ludzkiego²⁷⁰;</p> <p>3. Użycie nowego typu związków organicznych w skali państwa, powodujących masową bezpłodność – kształtowanie poziomu populacji u potencjalnego protagony</p>
III.	<p style="text-align: center;">NABIERAJĄCA TEMPĘ EKSPLORACJA WÓD POKWIERZCHNIOWYCH ORAZ GŁĘBIN OCEANÓW</p> <p style="text-align: center;">SZANSE</p>
	<p>1. Gospodarce wykorzystanie głębin - możliwość prowadzenia hodowli podziemnych służących jako poszerzenie źródeł zaopatrzenia w żywność w warunkach ich niedoboru;</p> <p>2. Możliwość wykorzystania głębi oceanów do realizacji działań o charakterze odstraszającym (wywoływania podziemnych trzęsień ziemi oraz gigantycznych fal oceanicznych);</p> <p>3.....</p>

²⁶⁷ M. Kaku, *Wizje, ...*, op. cit.

²⁶⁸ J. Arquilla, D. Ronfeldt, *Network and Netwars. The Future of Terror, Crime And Militancy*, ed. by RAND, 2001

²⁷⁰ Ch. Turner, *Challenges and Opportunities in the Genomic Age*, RAND 2003

²⁷¹ Felicia Wu, *Perceptions of Food That Are an Ocean Apart*, Financial Times, 12.04.2004

²⁷² Felicia Wu, *Perceptions...*, op.cit.

2.

ZMIANY GEOLOGICZNE I KLIMATYCZNE NA ZIEMI

ZAGROŻENIA	SZANSE
<p>1. TRZĘSIENIA ZIEMI w regionach o kluczowym znaczeniu dla stabilności światowej /trzęsienie ziemi Angeles dużej sile w Los Angeles lub w Japonii doprowadziłyby do głębokiego zachwiania światowej stabilności ekonomiczno – finansowej;²⁷³ <i>Możliwość trzęsień ziemi w RP;</i></p> <p>2. EKSPLOZJE WULKANICZNE o sile powodującej ograniczenie ilości światła słonecznego docierającego do Ziemi na kilka sezonów wegetacyjnych powodujące gwałtowny spadek plonów;</p> <p>3. TOPNIENIE CZAPY POLARNEJ, POGŁĘBIANIE SIĘ EFEKTU CIEPLARNIANEGO. W rezultacie wzrost poziomu oceanu światowego o ok. 50 cm. do roku 2100. Oznaczać to będzie utratę od 0,05 % terytorium, poprzez 1% dla Egiptu, 6% dla Holandii, do 17,5% dla Bangladeszu, dotykając ponadto: Francji, Niemiec, Myanmar, Sudanu i innych państw. Dla USA oznacza to np. w samej Kalifornii problem jakości życia ok. 65 mln. ludzi zamieszkujących wybrzeże Oceanu Spokojnego. W Polsce utrata ok. 4250 km kwadr. powierzchni;²⁷⁴</p> <p>4. ZMIANY W ROZKŁADZIE TEMPERATUR - spadek odporności ludzi na nowe mutacje chorób i infekcji rozwijających się w zupełnie nowych warunkach środowiskowych /na skutek zmian pogodowych liczba zachorowań np. na malarię w samej tylko Afryce wzrosnie do 720 milionów (z 5 do 15 %) w roku 2050. Występowanie pandemii w Europie (w tym w Polsce – bardzo prawdopodobne)²⁷⁵;</p> <p>5. STORNADA, HURAGANY Wg różnych źródeł częstotliwość występowania huraganowych wiatrów wzrastać będzie z każdym rokiem, nie omijając także Europy. Zdaniem analityków w nadchodzącym stuleciu ilość huraganowych wiatrów wzrosnie kilkakrotnie, w zależności od regionu. W Europie należy także spodziewać się coraz częstszych ataków tego żywiołu, przy czym ich siła może być tak wielka, że niszczone będą obszary o powierzchni nawet województwa;²⁷⁶ ;</p>	<p>1. Organizacja międzynarodowej współpracy cywilnej i wojskowej służącej ratowaniu środowiska naturalnego;</p> <p>2. Kształtowanie nowego ładu politycznego, ekonomicznego i wojskowego w układzie północ - południe</p> <p>3. Utworzenie sił proekologicznych, stojących na straży ochrony globalnego środowiska naturalnego: walka z organizacjami nie przestrzegającymi międzynarodowego prawa ochrony środowiska;</p> <p>4. Możliwość budowy i eksploatacji naturalnych źródeł energii /elektrowni falowych/, funkcjonujących świetnie w warunkach dużej aktywności morza;</p> <p>5.....</p>

²⁷³ H. Mc Rae, *Świat w roku 2020*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 389

²⁷⁴ L. M. Hunter, *The Environmental Implications of Population Dynamics*, RAND 2001

²⁷⁵ L. M. Hunter, *The Environmental Implications of Population Dynamics*, RAND 2001

²⁷⁶ Porównaj: Ch. Meade, M. Abbott, *Assesing Federal Research and Development for Hazard Loss Reduction*, RAND, Santa Monica, California, 2003

GWALTOWNY ROZWÓJ DEMOGRAFICZNY ŚWIATA	
SZANSE	
G	<p>ZAGROŻENIA</p> <p>1. Bardzo szybko pogarszające się warunki życia: ograniczenia w dostępie do wody pitnej, żywności /w głównej mierze poprzez spadek ilości ziemi uprawnej w przeliczeniu na jednego mieszkańca planety, a także pogarszanie jakości wody pitnej/;²⁷⁷</p> <p>2. Szybko powiększające się ilości odpadów poprodukcyjnych oraz zanieczyszczeń wynikających z rozwoju społeczeństwa, powodujące pogarszanie się warunków życia w większości krajów świata, zwłaszcza najbardziej zapóźnionych cywilizacyjnie;</p> <p>3. Wzrastające dysproporcje w zakresie dostępu do edukacji, ochrony zdrowia, poziomu życia²⁷⁸;</p> <p>4. Nasilające się konflikty i wojny o dostęp do terenów uprawnych oraz zasobów wody pitnej;</p> <p>5. eskalacja radykalizmów, pogłębianie się rasizmu, ksenofobii, rewitalizacja faszyzmu;</p> <p>6.....</p>
I.	<p>WZROST ŚREDNIEJ DŁUGOŚCI ŻYCIA LUDZI NA ZIEMI²⁷⁹</p> <p>1. Przedłużenie aktywności zawodowej twórców i wynalazców;</p> <p>2.....</p>
II.	<p>MASOWE RUCHY MIGRACYJNE W SKALI GLOBALNEJ</p> <p>1. Negatywna asymilacja emigrantów z krajów Afryki i Azji, czystki etniczne osób o innym kolorze skóry na terytoriach krajów europejskich²⁸⁰;</p> <p>2. Ograniczanie rynku pracy poprzez zatrudnianie się imigrantów;</p> <p>3. Stopniowa utrata tożsamości narodowej przez Polaków;</p> <p>4. Możliwość występowania chorób niespotykanych dotąd w RP;</p> <p>5.....</p>
	<p>1. Stworzenie programu asymilacji jednostek rozwoju naukowego najbardziej wartościowych jednostek pochodzących z krajów rozwijających się;</p> <p>2. Kształtowanie mentalności społeczeństwa polskiego w kierunku społeczeństwa globalnego;</p> <p>3.....</p>

²⁷⁷ wg. różnych prognoz liczba ludności w roku 2030 wahać się będzie pomiędzy 7,2 /variant optymistyczny/ a 9 miliardów /variant pesymistyczny/. W roku 2050 liczba ta wzrośnie odpowiednio do 10,5 miliarda w wariancie pesymistycznym, ONZ 1998

²⁷⁸ J. Grant, S. Hoorens, *Low Fertility and Population Ageing. Causes, Consequences and Policy Options*, RAND 2004

²⁷⁹ (ze średnio 46 lat w roku 1950 do 76 lat w roku 2050) pogarszająca się struktura wiekowa w krajach najwyżej rozwiniętych (wg. szacunków amerykańskich, brytyjskich, polskich, francuskich) liczba ludności w wieku dojrzałym i bardzo dojrzałym – niezdołnym do pracy - wzrośnie do poziomu ok. 55% społeczeństwa

²⁸⁰ Dla odmianny z sytuacją odwrotną będziemy mieli do czynienia w krajach rozwijających się, gdzie liczba ludności dojrzałej i bardzo dojrzałej nie przekroczy 35%.
H. Mc Rac, *Świat w roku 2020*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996

H. ZMIANY W ŚWIATOWYM UKŁADZIE GEOSTRATEGICZNYM
ZAGROŻENIA SZANSE

<p>1. Polityczna, ekonomiczna i wojskowa dominacja Chin w skali regionalnej, częściowo globalnej (wymiar ekonomiczno-finansowy);²⁸¹</p> <p>2. USA stają się mocarstwem II kategorii</p> <p>3. Niestabilna Rosja dążąca do kształtowania stosunków w Azji i Europie Wschodniej;</p> <p>4. UE niestabilna i niespójna politycznie;;</p> <p>5. Dysfunkcja NATO;</p> <p>6. Apogium wrzenia społecznego i religijnego na Bliskim Wschodzie (ok. 2020)²⁸²;</p> <p>7. Pogłębienie się konfliktu Północ – Południe;</p> <p>8. Powstawanie prywatnych armii realizujących interesy organizacji transnarodowych;</p> <p>9. Akty kontrolowania słabych ekonomicznie państw przy pomocy przemocy zbrojnej²⁸³</p>	<p>1. Uzyskanie statusu silnego politycznie, ekonomicznie i wojskowo państwa, aktywizującego się w sytuacjach gaszenia napięć w różnych regionach świata;</p> <p>2. Katalizowanie stosunków w strukturze państw zachodnich;</p> <p>3. Stworzenie lokalnego podsystemu politycznego, ekonomicznego i wojskowego w grupie państw Europy Środkowej i Wschodniej;</p> <p>4.....</p>
<p>I WSZECHSTRONNY ROZWÓJ ORGANIZACJI TRANSNARODOWYCH</p> <p>1. Wielowymiarowe działania o charakterze słowym mające wpływ na bezpieczeństwo państwa:</p> <p>a. próby tworzenia prywatnych armii realizujących interesy organizacji transnarodowych;</p> <p>b. akty przemocy zbrojnej w formie działań nieregularnych, terrorystycznych (klasycznych), kontrolowania słabych ekonomicznie państw przy pomocy przemocy zbrojnej, zwłaszcza na obszarach morskich</p>	<p>1. Tworzenie sojuszy i układów politycznych, ekonomicznych oraz wojskowych z aktorami niepaństwowymi / dostęp do technologii kosmicznych, molekularnych, genetycznych, tworzenie nowych, wirtualnych i rzeczywistych stref wpływów;</p>

²⁸¹ *Strategic Assessment. Priorities For a Turbulent World*, Institute for National Strategic Studies, National Defense University, Washington D.C., 1999

²⁸² N. Bensahel, D.L. Byman, *The Future Security Environment in the Middle East*, RAND Corp., Santa Monica, California, 2004

²⁸³ Chodzi tu np. o kontrolowanie stref nadbrzeżnych słabych państw przez organizacje finansowe, a nawet przestępcze posiadające własne struktury zbrojne (prywatne armie) zdolne do narzucania swojej woli takim państwom. Często niektóre słabe państwa będą posiadały znacznie słabsze armie (pod względem technologicznym) niż przedmiotowe państwa narodowe. Zresztą przykładów dostarczają już dzisiaj akty przemocy zbrojnej na morzu (piractwo morskie). Forma ta odradza się w szybkim tempie w XX I wieku. Każdego roku na wodach Morza Południowo – Chińskiego dochodzi do kilkudziesięciu aktów przemocy zbrojnej. Kontrolowanie wód przybrzeżnych państwa narodowego zdarza się u wybrzeży Afryki i Azji. W najbliższej przyszłości szacuje się rozwój tego typu działalności, por. *Strategic Assessment 1998*, Ed. by Institute for National Studies, National Defense University, Washington D.C., 1998



