

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

INSTYTUT NAUK HUMANISTYCZNYCH

**EMPIRYCZNA ANALIZA KULTURY
ORGANIZACYJNEJ JEDNOSTEK
O STRUKTURZE WIELONARODOWEJ**



57909

WARSZAWA

2004

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

INSTYTUT NAUK HUMANISTYCZNYCH



**EMPIRYCZNA ANALIZA KULTURY ORGANIZACYJNEJ
JEDNOSTEK O STRUKTURZE WIELONARODOWEJ**

Warszawa 2004

Zespół autorski

Płk dr Włodzimierz Chojnacki - kierownik pracy, redakcja, opracowanie ankiet, wprowadzenie, rozdział pierwszy, współautor rozdz.3, zakończenia i bibliografii.

Płk dr Mirosław Minkina – autor rozdz. 2.

Kpt. mgr Mariusz Wachowicz - analiza statystyczna, współautor rozdz.3 i ankiet.

Recenzent

Płk dr hab. Stanisław JARMOSZKO

Spis treści

Wstęp	5
Rozdział I.	
POJĘCIE, ISTOTA I ZNACZENIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ.....	9
1. Pojęcie, istota i funkcje kultury organizacyjnej	9
2. Cele i zadania kultury organizacyjnej	17
3. Ceremoniał wojskowy jako istotny wyznacznik kultury organizacyjnej w wymiarze narodowym	33
4. Wiedza podstawowym wyznacznikiem kultury organizacyjnej	36
5. Społeczny wymiar kultury organizacyjnej wojska	41
Rozdział II.	
MIĘDZYKULTUROWE PROBLEMY FUNKCJONOWANIA	
ARMII PAŃSTW NATO	49
1. Aspekty formalno-prawne funkcjonowania armii państw sojuszu NATO	49
2. Ogólna struktura i zadania sił zbrojnych NATO	50
3. Wymagania stawiane sojuszniczym siłom zbrojnym NATO	57
4. Charakterystyka sił konwencjonalnych NATO	60
5. Siły nuklearne NATO i ich charakterystyka	64
6. Kierunki rozwoju sił zbrojnych NATO	67
7. Szczyt NATO w Pradze. Ewolucja podejścia do funkcjonowania sił sojuszniczych.....	75
7.1. Siły Odpowiedzi NATO (NATO Respons Forces)	76
7.2. Struktury dowodzenia	77
7.3. Zdolności wojskowe	78
8. Misje Sojuszu Północnoatlantyckiego. Operacja na Bałkanach	79
9. Operacje w Afganistanie	81
9.1. Geneza i mandat Sił Wspierania Bezpieczeństwa ISAF	82
9.2. Wsparcie NATO dla ISAF III.....	83
9.3. Zwierzchnictwo NATO nad ISAF	84

Rozdział III.**KULTURA ORGANIZACYJNA JEDNOSTEK WELONARODOWYCH**

W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH	87
1. Metody i techniki badań	87
2. Obszar badań	88
3. Polsko-Ukraiński Batalion Sił Pokojowych	88
4. Litewsko-Polski Batalion Sił Pokojowych	90
5. Charakterystyka kadry jednostek wielonarodowych pod względem zmiennych społeczno-demograficznych.	91
6. Analiza podstawowych czynników kultury organizacyjnej jednostek wielonarodowych	93
6.1. Opinie kadry o procesie szkolenia i dowodzenia	96
6.2. Specyfika kultury organizacyjnej w jednostkach wielonarodowych	97
6.3. Integracja kadry w ramach działań międzynarodowych	102
6.4. Przygotowanie kadry do służby w jednostkach wielonarodowych	105
6.5. Ocena kompetencji zawodowych kadry	106
7. Podstawowe wymiary kultury organizacyjnej jednostek wielonarodowych	110
7.1. Rola władzy dowódczej w jednostkach wielonarodowych	111
7.2. Charakterystyka kadry jako podwładnych	112
7.3. Kontrola i ocena zadań w ocenie kadry	116
7.4. Podział zadań kadry w jednostkach wielonarodowych	117
7.5. Źródła konfliktów i sposoby ich rozwiązywania w jednostkach wielonarodowych	121
7.6. Opinie kadry o procesie decyzyjnym i komunikacji w jednostkach wielonarodowych	122
Wnioski z przeprowadzonych badań.....	126
Bibliografia	131

WSTĘP

Efektywność funkcjonowania i osiągnięcie sukcesów przez współczesne organizacje nie są tylko wyłącznie skutkiem realizacji trafnej strategii rynkowej, funkcjonowania „dobrej” struktury istnienia odpowiedniej – proefektywnej – motywacji i kompetentnych szefów. Każda organizacja bowiem posiada pewną niewidoczną właściwość – styl, charakter, specyfikę funkcjonowania, która w bardzo dużym stopniu, silniej niż pojedyncze autorytety czy rozwiązania formalne, wpływa na to, co dzieje się wewnątrz niej i na jej kontakty z otoczeniem.

Ważną rolę w każdej organizacji spełnia kultura organizacyjna rozumiana jako jej „osobowość” i przejawia się głównie w zachowaniach i reakcjach jednostek, grup społecznych, w ich sądach i postawach, w sposobie rozwiązywania problemów, zorganizowania hal produkcyjnych i biur w wyposażeniu oraz estetyce wnętrza.

Kultura organizacyjna jest wszegdy obecna, jest częścią każdego menedżera, sztabowca, pracownika wykonawczego – ich umysłów i serc, jest zatem nieodłącznym elementem stosunków międzyludzkich, jest obecna w całej organizacji różnych jej częściach.

Przedmiotem niniejszej pracy badawczej jest przedstawianie znaczenia kultury organizacyjnej wojska **w wymiarze wielonarodowym**.

Celem opracowania badawczego jest przedstawienie wyników badań empirycznych, **podstaw teoretycznych oraz próby diagnozy kultury organizacyjnej funkcjonującej w jednostkach wojskowych o strukturze wielonarodowej**.

Cel badań empirycznych został głęboko osadzony na tle sytuacji problemowej tzn. nowych uwarunkowań i paradygmatów bezpieczeństwa międzynarodowego u progu XXI wieku.

W sferze poznania autorów pracy pozostawały nie tylko obserwowane procesy instytucjonalizacji i organizacji współczesnych sił zbrojnych ale przede

wszystkim ich wymiar kulturowy. Dlatego też istotnym obszarem naszych zainteresowań badawczych była próba udzielenia odpowiedzi na główny problem badawczy sformułowany w postaci pytania: **Jaka jest istota, zakres i znaczenie poszczególnych elementów kultury organizacyjnej w procesie kształtowania się i funkcjonowania jednostek wojskowych o strukturze wielonarodowej ?**

Aby w sposób zadowalający odpowiedzieć na powyższy problem sformułowano następujące problemy szczegółowe w postaci następujących pytań:

- P-1** Jaka jest geneza i istota kultury organizacyjnej we współczesnych siłach zbrojnych państw NATO ?
- P-2** Jaki znaczenie mają obecnie międzykulturowe aspekty funkcjonowania armii państw NATO ?
- P-3** Jakie elementy kultury odgrywają wiodącą rolę w procesie integrowania się jednostek wielonarodowych?
- P-4** Jak kształtują się podstawowe wymiary kultury organizacyjnej w odniesieniu do relacji przełożony – podwładny, sprawowanej władzy, kontroli o oceny wykonywanych zadań ?

Szeroko zakrojone badania o charakterze interdyscyplinarnym polegały głównie na przygotowaniu i przeprowadzeniu obserwacji i badań ankietowych oraz krytycznej analizie literatury przedmiotu oraz wyborze i klasyfikacji ram prawno - formalnych i instytucjonalnych międzynarodowej współpracy wojskowej. Podstawy te zostały przedstawione (dla potrzeb dydaktycznych) na tle nowych uwarunkowań międzynarodowych stosunków wojskowych oraz systemu bezpieczeństwa. Poczynione uogólnienia oraz propozycję opisu ram i konstrukcji współpracy i integracji jednostek wojskowych dokonano na podstawie analizy wyników badań ankietowych oraz dostępnej literatury oraz szerokiej jej egzegezy. W jej wyniku starano się zdiagnozować rzeczywistość funkcjonowania sił narodowych i wielonarodowych w aspekcie międzynarodowych stosunków wojskowych oraz zidentyfikować obszary ich doskonalenia. Przedstawione w pracy analizy kultury organizacyjnej w aspekcie jej genezy i znaczenia dla funkcjonowania sił zbrojnych zaowocowały w efekcie nie tylko zastosowaniem właściwych metod i technik

badawczych, ale także, w ramach tych technik, pozwoliły na wyodrębnienie właściwego pola badawczego. Być może opracowanie niniejszego materiału empirycznego polegające na dogłębnej analizie wyników badań empirycznych oraz obiektywnych uogólnień teoriopoznawczych stanie się przyczynkiem do dalszych badań nad możliwościami włączenia problematyki kultury organizacyjnej do rozważań i opracowań w zakresie doskonalenia teorii i praktyki instytucjonalizacji oraz określenie czynników deinstytucjonalizacji wpływających dekonstrukcyjnie lub konserwująco na wojsko.

Wnioski o charakterze praktycznym i teoriopoznawcze winny być pomocne w trakcie rozwiązywania problemów związanych z integracją, centralizacją, standaryzacją, koordynacją działań o charakterze narodowym i międzynarodowym, a przede wszystkim do poszukiwania sposobów kreowania wartości, standardów i artefaktów (językowych, behawioralnych i rzeczowych) w przyszłym, złożonym środowisku bezpieczeństwa, w którym preferowana będzie sfera kulturowa w wymiarze instytucjonalnym (strategicznym) oraz funkcjonalnym (operacyjnym) poprzez połączenie modułów narodowych w jednostki międzynarodowe dobrze zorganizowane i zdolne do wykonywania postawionych im zadań.

Przeprowadzone dla potrzeb drugiego tematu badawczego badania, głównie empiryczne prowadzą do konstatacji, że międzynarodowa współpraca wojskowa podlega silnym procesom instytucjonalnym, które w następstwie wpływają na rozwój całości zorganizowanego działania wojskowych struktur wielonarodowych razem ze strukturami cywilnymi. Co wyraźnie wskazuje, iż możemy obecnie mówić o kształtowaniu się na bazie kultury organizacyjnej nowego pojęcia i procesu to znaczy kultury militarnej.

Praca składa się z **trzech części**, w formie trzech rozdziałów. **Pierwszy** stanowi zbiór materiałów z różnych środowisk naukowych oraz analizy ich opinii i ocen na temat genezy, istoty i funkcji kultury organizacyjnej w nowoczesnych organizacjach oraz w jednostkach wojskowych. **Drugi przedstawia** nowatorskie a zarazem interesujące opisy i analizy o charakterze ilościowo-jakościowym oraz analizy porównawcze uzyskanych wyników badań nad różnymi aspektami funkcjonowania kultury organizacyjnej w jednostkach o strukturze narodowej i międzynarodowej.

Za szczególne istotne należy uznać przedstawienie różnic w obszarze kultury organizacyjnej występujących między jednostkami narodowymi a międzynarodowymi.

Trzeci rozdział bazuje a dwóch pierwszych, wynika z zawartej w nich wiedzy empirycznej i teoriopoznawczej wyjaśniając istotne procesy jakie mają miejsce w jednostkach wielonarodowych.

Całość pracy stanowi doskonały materiał poznawczy dający pogląd na teorię i praktykę funkcjonowania kultury organizacyjnej w sił zbrojnych w ich narodowym i wielonarodowym wymiarze. Opracowanie daje wiele cennych wskazówek do praktycznego zastosowania analizy kultury organizacyjnej w badaniach nad siłami zbrojnymi w aspekcie narodowym i koalicyjnym. Dokonano bowiem wyjaśnienia szeregu zagadnień związanych rolą różnych typów kultury organizacyjnej a możliwościami koordynowania i synchronizowania działań sił wielonarodowych oraz koordynacji współpracy cywilno-wojskowej. Jest to szczególnie użyteczne w operacjach o charakterze stabilizacyjnym, w jakich obecnie i w najbliższych latach angażowane będą Siły Zbrojne RP. Należy się tu odnieść do wytycznych *Strategii Bezpieczeństwa RP z września 2003 r.*, które określają strategie użycia i działania wojska w operacjach reagowania kryzysowego (na terenie kraju, na terenie sojuszu i poza jego terenem w siłach koalicyjnych) oraz w operacjach pokojowych ONZ i UE.

Opracowanie badawcze przeznaczona jest przede wszystkim dla badaczy i naukowców, wykładowców i studentów zainteresowanych współczesnymi uwarunkowaniami bezpieczeństwa militarnego oraz bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego oraz procesami dalszego wzmacniania tegoż bezpieczeństwa z wykorzystaniem przez państwo/a/ swoich sił zbrojnych w ramach wspólnych misji o charakterze kooperatywnym. Jest więc zatem opracowaniem badawczym a nie tylko skierowaną do specjalistów wojskowych, ale również do tych wszystkich, którzy chcieliby pogłębić swoją refleksję nad bezpieczeństwem, obronnością, wojskowym wymiarem instytucjonalizacji, organizacji, wykorzystaniem sił zbrojnych w państwie demokratycznym.

Rozdział I

POJĘCIE, ISTOTA I ZNACZENIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

1. Pojęcie i cechy kultury organizacyjnej

Jeśli przyjmiemy założenie, że organizacja to nie tylko układ skoordynowanych elementów, ról i funkcji lecz także zasoby znaczeń, norm, wartości, którymi kierują się działające w niej podmioty to podjęcie rozważań o kulturze organizacyjnej wojska jest wręcz niezbędne. Zainteresowanie nią wzrosło niepomiernie w latach osiemdziesiątych, gdy stało się jasne, że deterministyczna racjonalność techniki i organizacji w coraz mniejszym stopniu przydaje się do wyjaśnienia złożonych, silnie uwarunkowanych społecznie zjawisk będących przedmiotem zarządzania¹ przede wszystkim stosowaniu przydaje dotychczas uproszczone podejścia, w których badacze głównie koncentrowali się na zachowaniach ludzi, bez wnikania w społeczne i psychologiczne uwarunkowania tych zachowań, obecnie mogą być traktowane jako mało atrakcyjne dla wyjaśnienia ich istoty w wymiarze narodowym, międzynarodowym i globalnym.

Kultura jest bowiem cechą świadomej działalności ludzkiej, systemem komunikacji społecznej. Definiowana jest najczęściej jako forma zdolności kreacji treści standardów wartości i norm, rzeczy i zachowań obejmująca świadomą działalność ludzką i jej wytwory². W socjologii organizacji kulturę traktuje się jako kategorię opisową nie podlegającą wartościowaniu ze względu na sprawność funkcjonowania organizacji³. Jest ona na tyle specyficzna, iż powstaje nie tylko dlatego, że ludzie odnoszą swoje działania do innych ludzi, lecz głównie przez to, że ludzie świadomie budują związki między sobą w celu bardziej skutecznej komunikacji dla tworzenia społeczno-kulturowej rzeczywistości.

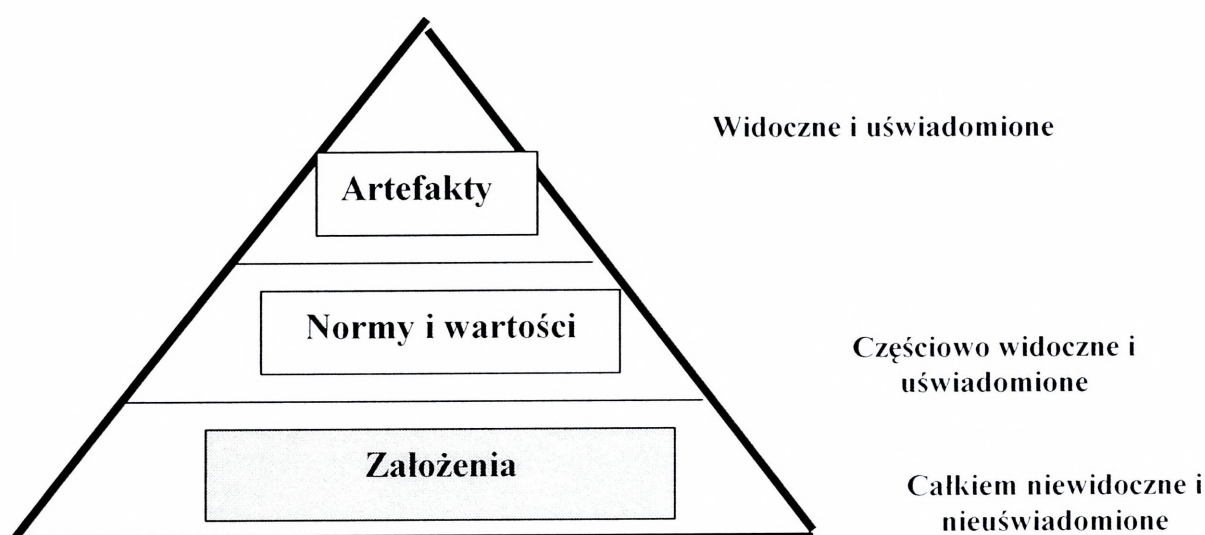
¹ Cz. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności* Wyd. Uniwersytet Łódzki, Łódź 1998.

² Por. J. Stachowicz, J. Machulik, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, Wyd. Zumacher, Kielce 2001.

³ Cz. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji ... op. cit.*

Zdaniem E. Scheina kultura organizacyjna tworzy pewną całość, która składa się z wyodrębnionych ze względu na ich trwałość i widoczność takie kategorie jak: założenia, wartości i normy oraz artefakty.

Rys.1.

Rys. Model i poziomy kultury organizacyjnej wg E. Scheina⁴.

Najbardziej widocznym elementem kultury organizacyjnej są artefakty tzn. sztuczne twory danej kultury, które obejmują :

- **artefakty językowe** - kod językowy, dialekt, hasła, określenia typowe dla danego zawodu, mity, stereotypy, legendy, określenia;
- **artefakty behawioralne** - ceremonie, uroczystości, rytuały;
- **artefakty fizyczne** (infrastruktura gabinetowa, poligonowa, sprzęt i uzbrojenie wojskowe).

Dlatego badanie kultury organizacyjnej w znaczący sposób poszerza perspektywę i możliwości diagnozowania i prognozowania rozwoju wojska. Kultura organizacyjna przejawia się w prezentowanych przez członków organizacji wartościach, postawach, zachowaniach poprzez tworzenie materialnych i niematerialnych wytworów w postaci artefaktów: językowych, behawioralnych i

⁴ E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, London 1986, p. 59.

rzeczowych. Jednak, jak dotychczas dysponujemy niewielką liczbą badań o elementach kultury – ich treści, natężenia, przejawów itp. Mają one głównie charakter przyczynkarski, wycinkowy i obejmują niewielką liczbę respondentów. Interesujące byłoby zatem przeprowadzenie badań i **analiz porównawczych m.in.** nad wartościami, normami i standardami uznawanymi przez personel instytucji lub organizacji, w tym przez kadre kierowniczą i żołnierzy. Szczególnie zaś podjęcie próby odpowiedzi na ile zapisy o wartościach etycznych profesjonalistów znajdują swoje odzwierciedlenie w praktyce wojskowej oraz na ile wartości uznawane przez kadre zawodową sprzyjają wprowadzonym zmianom, a na ile je utrudniają.

Podkreślanie roli kultury organizacyjnej ma związek z pojawieniem się zapotrzebowania na poszukiwania nowych obszarów doskonalenia funkcjonowania organizacji wojskowej. Potrzeby te bardziej uwidoczniły się pod wpływem zmian społeczno-politycznych i ekonomicznych oraz otwieraniem się wojska na kontrolę cywilnych ośrodków władzy oraz rozszerzeniem partnerstwa i współpracy z armiami państw Sojuszu NATO. Jest to sytuacja zmiany na poziomie instytucjonalnym (zmiana systemu) i organizacyjnym (zmianą poszczególnych elementów składowych (struktur organizacyjnych, edukacji wojskowej, służbie kobiet itp.). Warto podkreślić, iż przejście od tradycyjnej kultury organizacyjnej polegającej na stabilizowaniu i redukowaniu niepewności do organizacji o nowoczesnej kultury organizacyjnej wymaga od kadry zawodowej nie tylko przystosowania się, ale i kreowania pożądanych zmian, poprzez podejmowanych działań o charakterze innowacyjnym. Zdaniem Ralfa Dahrendorfa od pracowników instytucji demokratycznych należy wymagać takich zachowań jak: umiejętność adaptacji, kooperatywności, zdolności negocjacyjne, tolerancji i dobrych manier⁵. Walory wynikające z analizy i aktywnego kształtowania kultury organizacyjnej podkreśla również Cz. Sikorski wskazując na korzyści wynikających z takiego podejścia, a mianowicie :

- **podkreślanie symbolicznego znaczenie racjonalnych przejawów życia** w organizacji oraz tworzenia zorganizowanej działalności, takich jak:

⁵ Por. R. Dahrendorf, *Reflections on the Revolutions In Europe*, Chatto & Winds, London 1990.

język, normy społeczne, ceremonie, które mogą prowadzić do reinterpretacji wielu klasycznych koncepcji procesów kierowniczych;

- **lepsze poznanie natury stosunków pomiędzy organizacją, a jej otoczeniem**, które zależą od interpretacji otoczenia przez pracowników;
- **wyjaśnienie istoty zmian organizacyjnych**, które polegają nie tylko na zmianie technologii, struktury organizacyjnej lub umiejętności pracowników, ale również na zmianie wartości kulturowych sankcjonujących dotychczasowe rozwiązania⁶.

Obecnie uwaga badaczy zachodnich koncentruje się głównie na wybranych aspektach wzajemnego przenikania się kultur pod wpływem przenikania się procesów globalizacji, modernizacji i uniwersalizacji⁷. Najczęściej stosowanym podejściem do procesu analizy różnic międzykulturowych jest układ odniesienia Kluckhohna-Strodtbecka, którzy. Autorzy tego projektu wyróżniają pięć następujących wymiarów kultury w odniesieniu do: **stosunku do środowiska, orientacji w czasie, natury ludzkiej, stosunku do działania, pojmowania przestrzeni**. Różnice te mają istotny wpływ na organizacje i projektowanie stanowisk pracy i komunikację⁸. Podstawowe warianty wymiarów multikulturowych według Kluckhona–Strodtbecka przedstawia tabela 1.

Tab.1

WARIANTY WYMIARÓW KULTURY KLUCKHOHNA-STRODTBECKA

Wymiar	Warianty		
	Dominacja	Harmonia	Podporządkowanie się
Stosunek do środowiska	Na przeszłość	Na teraźniejszość	Na przyszłość
Orientacja w czasie	Dobra	Mieszana	Zła
Natura ludzka	Istnieć	Sprawować kontrolę	Działać
Stosunek do działania	Jednostkowej	Grupowej	Hierarchicznej
Akcentowanie odpowiedzialności	Prywatne	Mieszane	Publiczne
Pojmowanie przestrzeni			

⁶ Cz. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 45.

⁷ Por. S.P. Huntington, *Zderzenie cywilizacji*, Wyd. Literackie MUZA S.A., Warszawa 2000 oraz E. Wnuk Lipiński, *Świat międzyepoki, globalizacja, demokracja, państwo narodowe*, Wyd. ZNAK, Instytut Studiów Politycznych PAN, Kraków 2004, s. 38

⁸ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, ss. 37-57.

Źródło: Opracowano metodą sędziów kompetentnych. Linia lamana wskazuje, gdzie orientacyjnie mieści się przypuszczalnie Polska w tych wymiarach.

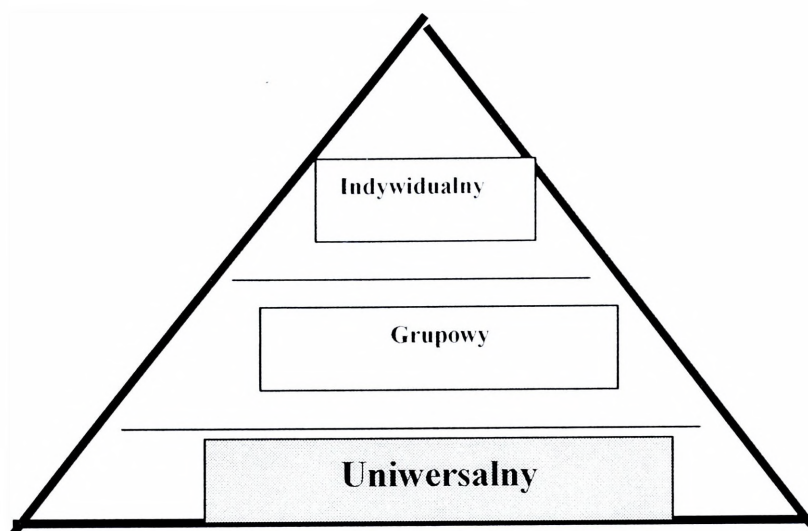
Mary Ann von Glinow i Byung Jae Chung przeprowadzili badania porównawcze w czterech kulturach: amerykańskiej, japońskiej, koreańskiej i chińskiej⁹. Stwierdzili, że efektywne są w tych krajach odmienne zasady polityki personalnej. W USA dominuje specjalizacja, awansowanie pionowe, dobór personelu oparty głównie na kryterium wykształcenia, motywowaniu materialnym i tytułach. W krajach azjatyckich specjalizacja nie jest ceniona. W Korei dominuje sposób awansowania na zasadzie starszeństwa i więzi rodzinnych. W Japonii awans nie tylko opiera się na zasadzie starszeństwa, ale również osiągnięć w pracy. W Chinach awans pionowy zależy od posiadanej wiedzy i wykształcenia¹⁰. Bardziej wszechstronna analizę zróżnicowania kultur opracował Geert Hofstede¹¹. Uzyskane przez niego wyniki potwierdziły duży wpływ kultury narodowej na wartości i postawy pracowników związane z pracą. W istocie kultura wyjaśniła więcej różnic niż wiek, płeć, zawód i pozycja pracownika w organizacji. Co ważniejsze, zdaniem G. Hofstede kierownicy i pracownicy różnią się między sobą czterema następującymi wymiarami kultury narodowej: indywidualizmem a kolektywizmem, odległością od władzy, unikaniem niepewności, męskością lub i kobiecością. Charakteryzując obywateli USA G. Hofstede stwierdził, iż jest to kraj, w którym pracowników cechuje przede wszystkim: **indywidualizm** w stopniu najwyższym ze wszystkich krajów; **odległość władzy** poniżej przeciętnej; **unikanie niepewności** znacznie poniżej przeciętnej; **męskość i kobiecość** – męskość znacznie poniżej przeciętnej. Poziomy zaprogramowania umysłu według G. Hofstede¹² przedstawia rys.2.

⁹ Por. A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 590.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ G. Hofstede, *Cultural Constraints in Management Theories*, "Academy of Management Executive" 1993, p. 81-94.

¹² G. Hofstede, *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*, "Journal of International Business" 1983.



Rys.2.

Rys. Poziomy zaprogramowania umysłu według Geerta Hofstede

Kultura organizacyjna pełniąc ważną rolę w kształtowaniu ludzkich postaw i zachowań w organizacji ma jednak tendencje do wymykania się dokładnemu pomiarowi czy obserwacji. Posiada ona bowiem elastyczną strukturą składającą się głównie z wartości, zasad i norm, które pozwalają rozumieć właściwie wiele aspektów funkcjonowania każdej organizacji¹³. Zdaniem G. Hofstede kultura organizacyjna ma charakter¹⁴:

- **holistyczny** to znaczy obejmuje całość zjawiska, które jest czymś więcej niż tylko prostą sumą jej składników
- **zdeteminowany historycznie**, czyli odzwierciedla historię organizacji
- **powiązana jest z przedmiotami badań antropologicznych**, takimi jak rytuały i symbole,
- **jest tworem społecznym**, to znaczy powstaje i jest utrzymywana przez grupę ludzi, którzy tworzą organizację
- **jest trudna do zmiany**, jakkolwiek różni autorzy mają odmienne opinie, co do tego jak trudne jest dokonanie zmian

¹³ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997, s.117.

¹⁴ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Wyd. PWE, Warszawa 2000, s. 267.

Wyżej cytowany autor kulturę organizacyjną określa jako „**zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej.**” Natomiast Z. M. Szloch zwraca uwagę na trzy grupy czynników wpływających na kulturę organizacyjną¹⁵. Są one związane z ludźmi (tzw. czynniki główne) z procesami zarządzania i środowiskiem. Na czynniki związane z ludźmi składają się **trzy grupy symptomów osobowość kadry kierowniczej, rytuały i symbole oraz sprawna komunikacja**

Osobowość kadry kierowniczej to przede wszystkim: jej ideały, zrozumienie problemów przyszłościowych, stopień oporu wobec zmian, stopień innowacyjności, zdolność wdrażania pomysłów, wytrzymałość, gotowość do samokształcenia i dalszego doskonalenia się, zdolność do ponoszenia ryzyka. Na rytuały i symbole składają się cztery zbiory symptomów. **Pierwszy** związany jest z określonym rytuałem postępowania kadry kierowniczej. **Drugi** z rytuałem pozostałych pracowników. **Trzeci** z symbolami zewnętrznymi i przestrzennymi (np.: ubiór, układ przestrzenny pomieszczeń, znak firmy). Natomiast czwarty z pewnymi utrwalonymi konwencjami (np.: rytuał przyjmowania gości, prowadzenia zebrań. **Komunikacja wewnętrzna** – to styl i sposób porozumiewania się wewnątrz zakładu pracy, zaś **komunikację zewnętrzną** stanowią sposoby informacji i komunikowania się z otoczeniem.

Druga grupa czynników wpływających na kulturę organizacyjną związana jest z **procesem zarządzania**. Składają się na nią: strategia, struktura organizacyjna i procesy organizacyjne oraz systemy kierowania ludźmi.

Trzecia grupa, to czynniki związane ze środowiskiem o zróżnicowanym charakterze warunków: ekonomicznych, technologicznych, ekologicznych, społecznych i kulturalnych.

Kultura organizacyjna jest rezultatem wieloletniego procesu kształtowanego przez ludzi w procesie „uczenia się”. Z jednej strony kultura organizacyjna wpływa na ludzi jako jednostki oraz na zespoły ludzkie, z drugiej

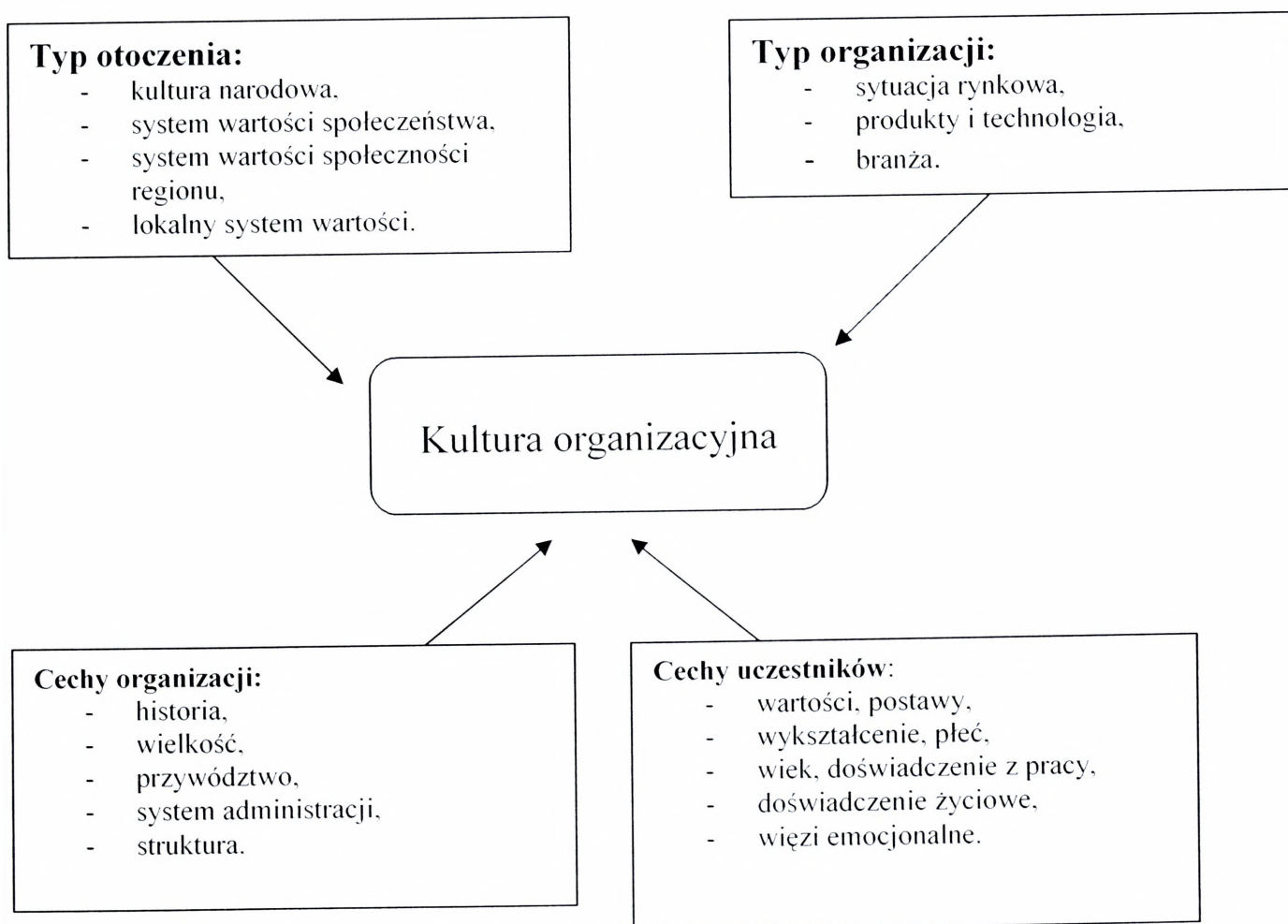
¹⁵ Z. M. Szloch, *Kultura organizacyjna i klimat organizacyjny*, Wyd. Centrum Kreowania Liderów, Kłodzisko, 2000, s.276.

strony pojedynczy ludzie i zespoły wpływają na nią. Znajduje się on w ustawicznej zmianie, pozostając pod wewnętrznymi i zewnętrznymi wpływami, które mogą mieć charakter sił wspierających bądź też hamujących.

Kultura organizacyjna nie istnieje w próżni i podobnie jak wszystko, co dzieje się w organizacji uzależniona jest od szeregu czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Uwarunkowania te należy także wziąć pod uwagę, gdy podejmujemy decyzję o zmianie kulturowej. Stanowiąc mogą dla nas źródło inspiracji, mogą stać się naszym sojusznikiem, zawsze jednak ograniczają pole możliwych zmian. Pamiętać musimy o rzeczywistości, w jakiej organizacja funkcjonuje. Nie wszystkie nasze pomysły, nawet te szczególnie nowatorskie i cenne, mogą być realizowane w konkretnych warunkach. Podstawowe czynniki wpływające na kulturę organizacyjną przedstawia rysunek 3.

Rys. 3

Podstawowe uwarunkowania kultury organizacyjnej



Źródło: Opracowano na podstawie książki Cz. Sikorski kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników, Wyd. C.H. Beck Warszawa 2002.

Kultura organizacyjna ma charakter wielowarstwowy. Nie jest ona jakąś zamkniętą, jednorodną wielkością, lecz składa się z sumy kultur poszczególnych podsystemów. Jej zasady są często w ogóle nie skodyfikowane, nie publikowane, one po prostu są, funkcjonują w świadomości pracowników i przejawiają się w ich codziennym działaniu.

2. Cele i zadania kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna zdaniem Z.M. Szelocha spełnia trzy podstawowe funkcje integracyjną, percepcyjną i adaptacyjną¹⁶.

Funkcja integracyjna kultury polega na tym, że wszystkie jej składniki są wspólnie określone i utrzymywane w danym środowisku. Kultura obejmuje, zatem to, co łączy i jest wspólne, pomijając to, co indywidualne i różnicujące. Procesy formowania się kultury są w istocie procesami formowania się grupy. Jest to proces kształtowania się podzielonych przez członków danej zbiorowości wzorów myślenia, wierzeń, uczuć, wartości, decydujących o tożsamości grupy, będących wynikiem wspólnych doświadczeń i wspólnego uczenia się. Bez grupy nie może być kultury, a bez pewnego stopnia kultury możemy tylko mówić o agregacji ludzi, a nie o grupie.

Percepcyjna funkcja kultury polega na sposobie postrzegania środowiska i nadawania znaczenia społecznemu i organizacyjnemu życiu. Kultura dostarcza członkom grupy informacji na temat koniecznego stopnia samokontroli postrzegania określonego porządku i sposobu rozumienia racjonalności, muszą mieć nieustanne poczucie sensu tego, czego dana rzeczywistość dotyczy i czym ona jest.

Z funkcją percepcyjną ściśle związana jest adaptacyjną funkcją kultury organizacyjnej. Polega ona na stabilizowaniu rzeczywistości dzięki wypracowaniu gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu grupy. Kultura odgrywa, zatem istotną rolę w zmniejszaniu niepewności, wyjaśniając sens rozmaitych zjawisk i procesów oraz dostarczając wzorów działań

¹⁶ Z. M. Szeloch, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Centrum Stosunków i Administracji, Lublin 2000, s. 279.

przystosowawczych. Dzięki kulturze organizacyjnej grupa może planować i przewidywać, co zawsze oznacza, zwiększenie poczucia bezpieczeństwa. Odnosi się to również do poszczególnych członków, którym kultura ta pozwala skuteczniej projektować własne życie w instytucji. „Kulturowe założenia mogą być traktowane jako filtry i soczewki, poprzez które członkowie grupy dostrzegają swoje środowisko i dzięki temu redukują lęk związany z koniecznością przystosowania się do nowej lub niestabilnej sytuacji”¹⁷.

Kultura organizacyjna spełniać może wiele zadań, służyć realizacji wielu celów. E. Schein wyróżnił dwie ich grupy¹⁸ pierwszą dotyczącą problemów związanych z dostosowaniem zewnętrznym oraz drugą dotyczącą problemów związanych z funkcjonowaniem wewnętrznym organizacji. Dlatego też w zakresie dostosowania zewnętrznego kultura organizacyjna może spełniać następujące zadania:

1. Umożliwiać zrozumienie misji i strategii organizacji, identyfikację podstawowego celu przez jej członków.
2. Umożliwiać integrację uczestników, bowiem „oferuje” consensus dotyczący celów, jakie wyprowadzić można z misji i strategii organizacji.
3. Umożliwiać integrację wokół środków przyjętych dla realizacji celów firmy oraz zwiększenie zaangażowania uczestników. Kultura oferuje porozumienie, co do tego, jak i przy pomocy, jakich zasobów można i należy działać.
4. Oferować uczestnikom jednolite sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów. Dzięki nim jednostki i grupy są w stanie zgodzić się, co do tego, czy cele zostały zrealizowane, a jeśli tak to, w jakim stopniu.
5. Umożliwiać doskonalenie środków i przeformułowanie celów, jeśli niezbędna jest zmiana. Dzięki kulturze uczestnicy są w stanie wspólnie wypracować strategię zmiany oraz kierunki i sposoby doskonalenia organizacji.

¹⁷ B.G. Peters, *Administracja publiczna w systemie politycznym*. Wyd. Schollar, Warszawa 1999, ss. 14-15.

¹⁸ E. Schein, *Organizational Culture of a Factory*, London 1986, p. 12.

Aby organizacja mogła realizować strategię, konieczne jest współdziałanie i współpraca wszystkich uczestników. Dlatego tak ważna jest integracja wewnętrzna. Zdaniem wymienionego wyżej autora spełnia ona następujące zadania:

1. Oferuje wspólny język i aparat pojęciowy.
2. Definiuje granice grupy, kryteria przyjęcia oraz odrzucenia.
3. „Wyznacza” zasoby władzy i kryteria statusu. Kultura organizacyjna pozwala uniknąć konfliktu na tle władzy, wielu negatywnych emocji i agresywnych działań. Określa, w jaki sposób autorytet można osiągnąć, utrzymać, jak należy go wykorzystywać, jak okazywać jak odnosić się do władzy innych. Oferuje wspólny system wartości związany z organizacyjnym wpływem.
4. Kultura organizacyjna – jej znajomość i przestrzeganie – sprzyja zaspokajaniu w firmie potrzeb bezpieczeństwa oraz afiliacji.
5. Zawiera kryteria nagradzania i karania. Dzięki niej grupy zyskują wspólną podstawę oceny zachowań, decyzji, postaw i motywacji, a każdy uczestnik wiedzę dotyczącą tego, co jest przez organizację i zespół uznawane za dobre, a co za złe. Kultura wyznacza także wspólny system wzmocnień, integruje wyobrażenia ludzi o tym, co jest dla nich nagrodą, a co karą.

Główną funkcją kultury organizacyjnej jest ograniczenie niepewności. Funkcje nastawione na zapewnienie zewnętrznego dostosowania pomagają zredukować niepewność wynikającą z funkcjonowania w zmieniającym się otoczeniu. Ponadto, Kultura organizacyjna oferuje podstawową, wspólną wizję świata, a także etyczny punkt oparcia. Zwiększa w ten sposób przewidywalność zachowań organizacyjnych bez konieczności uciekania się do szczegółowego regulowania wszystkich kwestii poprzez mnożenie przepisów. Dzięki kulturze organizacyjnej kontrola zewnętrzna może w znacznej mierze zostać zastąpiona przez samokontrolę.

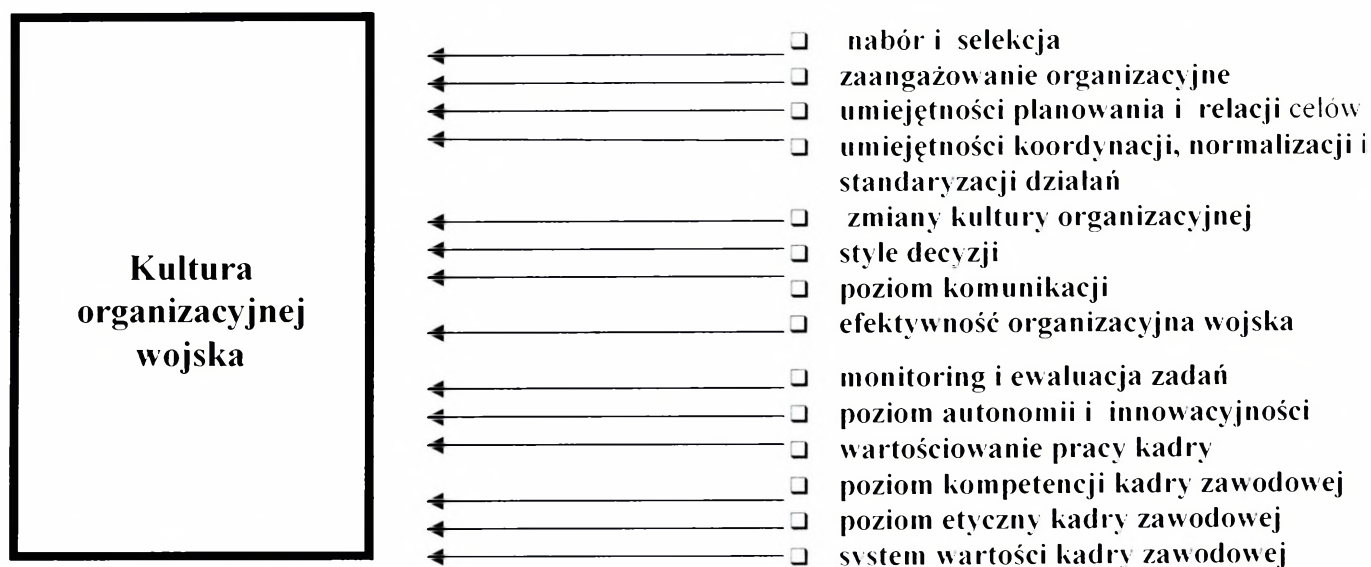
Dobrze jest mieć proefektywnościową kulturę organizacyjną, czyli taką, która sprzyja sprawnemu realizowaniu wyżej wymienionych funkcji i osiągnięciu pożądanych wyników¹⁹.

¹⁹ A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wyd PWN, Warszawa 1995, s. 303.

Dokonana analiza literatury w przedmiotowej kwestii upoważnia do stwierdzenia, iż w rozważaniach dotyczących kultury organizacyjnej, podejmują głównie teoretycy i praktycy amerykańscy, angielscy²⁰ i coraz śmieiej również polscy²¹. Na ich podstawie można wyróżnić wiele podejść w tym: personalne, systemowe, sytuacyjne, analityczne i syntetyczne. Wpływ podstawowych elementów organizacji na profesjonalizm przedstawia rys 4.

Rys. 4.

**PODSTAWOWE ELEMENTY ZASOBÓW PERSONALNYCH ORGANIZACJI A
KULTURA ORGANIZACYJNA WOJSKA**



Źródło: Opracowanie własne.

W odniesieniu do wojska kultura organizacyjna oddziałuje na: styl dowodzenia, jakość stosunków personalnych, wartości, stereotypy, anegdoty, zwyczaje, obyczaje, metafory jakie w sposób świadomy lub nieświadomy służą za

²⁰ K. Cameron, R. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

²¹ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wyd. PWN, Warszawa 1999; Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna. Efektywne wykorzystanie możliwości swoich pracowników*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002; J. Stachowicz, J. Machulik, *Kultura organizacyjna ... op. cit.*

podstawę do myślenia i działania w wojsku. A także ogół wartości uznawanych przez osoby sprawujące cywilną kontrolę nad wojskiem oraz kadre i ich wpływ na podejmowane działania. Podstawowe aspekty i podejścia do analizy profesjonalizmu wojskowego rozumianego jako kultura organizacyjna wojska przedstawia tabela 2.

Tab. 2

Sposoby rozpatrywania kultury organizacyjnej w odniesieniu do profesjonalizmu

Aspekty wynikające dla profesjonalizacji	Podejście zdeintegrowane-analityczne (jednostkowe) do profesjonalizmu	Podejście zintegrowane – syntetyczne (organizacyjne) do profesjonalizacji
Poznawczy	Wybór poszczególnych elementów wchodzących w skład pojęcia profesjonalizmu wojskowego	Wybór określonej typologii profesjonalizmu wojskowego
Badawczy	Diagnoza poszczególnych elementów składowych profesjonalizmu wojskowego	Diagnoza dominującego typu profesjonalizmu wojskowego
Racjonalny	Doskonalenie lub zmiana poszczególnych elementów składowych profesjonalizmu wojskowego	Doskonalenie lub zmiana typu profesjonalizmu wojskowego
Prakseologiczny	Właściwe proporcje poszczególnych elementów składowych profesjonalizmu wojskowego	Skuteczne zastosowanie w zależności od sytuacji, kontekstu, dynamiki i możliwości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. Elsner, Doskonalenie kierowania placówką oświatową. Wokół nowych pojęć i znaczeń. Wyd. MENTOR, Chorzów 1999, s. 88.

Podejście zdeintegrowane (analityczne) obejmuje przede wszystkim te elementy składowe profesjonalizmu wojskowego, które mają charakter instytucjonalno-organizacyjny takie jak: **wartości, normy, standardy, wzory zachowań, tradycje oraz klimat społeczny.**

Natomiast **podejście zintegrowane (syntetyczne)** zawiera głównie te aspekty profesjonalizmu wojskowego, które związane są z jego typami tzn. wzorcami obejmującymi syntezę powyżej przedstawionych cech np. od strony wartości, zachowań, norm, standardów itp. Przedmiotem opisu winny być wówczas

modele lub typy idealne profesjonalizmu, które nie występują w czystej postaci w rzeczywistości. Najczęściej podawane są w literaturze cztery następujące typy kultury organizacyjnej lub ich konfiguracje, które przy założeniu, że profesjonalizm jest istotą kultury organizacyjnej²² - mogą być traktowane również jako typy profesjonalne: **władzy, ról, realizacji zadań oraz osoby**²³. Przedstawione powyżej „czyste” postacie poszczególnych typów profesjonalnych kultury organizacyjnej występują tylko w nielicznych przypadkach. Zwykle mamy do czynienia z mieszaniną jej czterech typów. Tym, co odróżniałoby jedną organizację wojskową od drugiej byłby sposób, w jaki poszczególne elementy różnych typów kultur współwystępują ze sobą. O sukcesie organizacji zazwyczaj przesądza to, aby elementy poszczególnych typów kultur organizacyjnych występowały we właściwych proporcjach. Nie jest to takie proste, ponieważ ludzie tworzący organizacje, bez względu na sposób myślenia, mają skłonność do zachowań związanych z jednym z preferowanych przez siebie typem kultury, drugi zachowują jakby w zanadrzu jako typ alternatywny. Dlatego też czasami rzeczywista zmiana typu kultury organizacyjnej wymaga swoistej „transfuzji krwi” – wymiany ludzi. Na przykład kulturę ról jest bardzo trudno zmienić w kulturę zadań, nawet jeśli menedżerowie uważają, że jest to przedsięwzięcie konieczne. Typy profesjonalne jako kultury organizacyjne, które mogą występować w wojsku przedstawia tabela 3.

Jednostkę wojskową, w której występuje **kultura autorytarna - władzy** najłatwiej opisać, **jeśli porówna się ją do pajęczyny, ponieważ kluczową rolę pełni w niej dowódca** w centrum i otoczona przez odśrodkowo układające się kręgi wpływów i zażyłości. Im poszczególni przedstawiciele kadry zawodowej znajdują się bliżej dowódcy, tym większe posiadają wpływy, bowiem najważniejsze znaczenie mają tu linie wpływów, zażyłości, sympatii tworzone wokół dowódcy. Za cel organizacji – w przypadku kultury władzy – najczęściej na początku jej sprawowania, jest rozszerzenie wpływów dowódcy. Jeśli mógłby wszystko robić sam, robiłby głównie przez wydawanie poleceń w trakcie częstych i długich odpraw, operatywek, a nawet spotkań okazjonalnych np. na korytarzu. Ponieważ nie

²² Cz. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym ... op. cit.*, ss. 45-76.

²³ Ch. Handy, *Kultura szkoły i jej znaczenie*, [w:] D. Elsner, *Współczesne trendy i koncepcje w zarządzaniu oświatą*. Wyd. MEN, materiały programu TERM, Warszawa 1997, antologia I, s. 85.

jest to możliwe tworzy organizację będącą obszarem działalności dla wielu podobnie myślących osób pracujących na jego rzecz. Kultura władzy jest bardzo osobista. Dowódca ochrania ruchy innych osób funkcyjnych, rozmawia z nimi, sugeruje rozwiązania, podejmuje za nich decyzje, wczuwa się w ich reakcje i zaraza swoim entuzjazmem oraz pasją. Odbiera ich sygnały pojawiające się w sieci poprzez lojalnych informatorów. Dzięki temu typowi kultury organizacja rozwija się dobrze wszędzie tam, gdzie potrzebna jest indywidualizacja działania i szybka, krytyczna reakcja na sygnały otoczenia, pod warunkiem, że sprawujący kierownictwo jest wystarczająco profesjonalny, dlatego w odniesieniu do tego typu kultury trzeba raczej mówić o przywódcach niż o menedżerach. Podstawowe typy kultury organizacyjnej, które mogą funkcjonować w wojsku przedstawia tabela 3.

Tab.3

TYPY PROFESJONALNE KULTURY ORGANIZACYJNE W WOJSKU				
Typ	Autorytarny	Formalny	Funkcjonalny	Indywidualistyczny
Metafora	Władca	„Biurokrata”	„Fachowiec”	„Lider”
Organizacja	Elementy struktury organizacyjnej traktowane jako samodzielne organizacje	Perfekcyjna urzędowość	Kadra skupiona na sprawnym wykonywaniu zadań	Profesjonaliści o dużej autonomii działania
Specyfika	Dowódca centralna postacią, organizacją, która dowodzi uważa za część siebie samego. Sam wybiera lojalnych podwładnych	Funkcje systemy i procedury są sformalizowane. Pomysły są tworzone na gorze, pracownicy wykonują swoją pracę.	Organizacja jest ukierunkowana na problemy. Każdy zespół jest niezależny. Władza jest rozdzielona i opiera się na wiedzy i doświadczeniu.	Indywidualny talent jest najważniejszy. Przywództwo i formy organizacyjne są zlem koniecznym. Wolność jest najważniejszą wartością, jednostka pracuje z innymi na zasadzie umowy (jeśli to konieczne)
Zalety	Sprawny system informacji, zdolna, błyskawiczna reakcja na szanse i zagrożenia.	Skuteczność działania, możliwość kontrolowania pracowników.	Wysoka motywacja, praca zespołowa, szybka adaptacja do nowych okoliczności.	Wysoka motywacja, rozwój indywidualnych uzdolnień, dobre warunki pracy.
Wady	Dominująca centralna postać, bez której organizacje słabnie. Jeśli dowódca („pająk”) jest słaby, nieudolny, organizacja również jest słaba, źle funkcjonująca	Ustalona struktura, bez możliwości odstępstw, obieg informacji.	Pochłanianie czasu, trudna do kierowania.	Trudna do kierowania i kontroli.

Źródło: Opracowanie własne.

Przejawem **kultury formalnej (ról)** jest ścisłe trzymanie się relacji wynikających ze struktury organizacyjnej. Polega to na tym, iż do każdego elementu tej struktury przypisana jest nazwa stanowiska i nazwisko związanej z nim osoby. U podstaw takiej piramidy leży założenie, że organizacja jest zbiorem ról lub

stanowisk pracy, połączonych razem w logicznie uporządkowany sposób, umożliwiającą praktyczną realizację powierzonych funkcji. W jednostkach wojskowych, gdzie dominuje kultura ról komunikacja interpersonalna jest sformalizowana, podobnie jak procedury działania. W księgach służb i regulaminach organizacyjnych są instrukcje do podejmowania działań na wiele ewentualności, a także jasno określone standardy, kryteria jakości i procedury ewaluacyjne. Dominuje w nich dowodzenie sensu stricte. Jednostki wojskowe w których dominuje kultura ról są efektywne głównie wtedy, kiedy wykonują zadania rutynowe w sytuacjach stabilnych. Natomiast bardzo trudno radzą sobie z wprowadzaniem zmian oraz z dopasowaniem do indywidualnych oczekiwań. Nowe zadania narzucają konieczność wprowadzenia odpowiadających im procedur wykonawczych do księgi służb i regulaminu organizacyjnego. Ponieważ dopiero od tego momentu można podejmować działania. Stąd tak ważne znaczenie w odniesieniu do kultury ról ma prawidłowe zaprojektowanie organizacji, elastyczność działania i procedur. Żołnierz postrzegany jest w niej jako wykonawca zadań, a nie jednostka, od której wymaga się twórczego podejścia do pełnionej roli. Zatem żołnierz ma ograniczoną przestrzeń wykazywania się niezależnością i inicjatywą.

W kulturze funkcjonalnej (zadań), aby rozwiązać problem organizuje się grupę lub zespół składający się z utalentowanych podwładnych których charakteryzuje: **indywidualizowane podejście** do każdego zadania, **elastyczność w działaniu w zależności od sytuacji**, **nie przyjmowanie** jedynie słusznego sposobu określania zadań w całej organizacji. **Kulturę funkcjonalną** preferują przed wszystkim specjaliści, fachowcy, eksperci słowem profesjonalistów. Umożliwia ona skuteczne podejmowanie nowych wyzwań, a ponieważ każde jest inne, pracujący nad ich rozwiązaniem osoby ciągle się rozwijają i tchną entuzjazmem. Współpracujące ze sobą grupy specjalistów bez narzuconej z góry hierarchii organizacyjnej tworzą dobrą i przyjemną atmosferę. Kultura zadań zorientowana jest na przyszłość i charakteryzuje jednostki wojskowe rozwijające się, a także te, w których rozwiązywanie problemów jest ich podstawowym zadaniem np.: oddziały specjalne, placówki edukacji wojskowej, zespoły funkcjonujące w instytucjach centralnych MON. Doświadczenia wskazują, że kultura funkcjonalna charakteryzuje

jednostki wojskowe, które wykonują zadania poza granicami kraju. Prawdopodobnie wynika to z większej samodzielności dowódców różnych szczebli, a także co jest istotne większej samodzielności i odpowiedzialności oficerów specjalistów poszczególnych rodzajów wojsk (saperów, chemików, lekarzy, psychologów, rzeczników prasowych).

W kulturze indywidualnej oficer zajmuje ważne miejsce w organizacji, w której działa. Organizacje z dominacją kultury jednostki są bardzo trudne do kierowania. W kulturze personalnej przywództwo i formy organizacyjne są złem koniecznym. Posiadanie szerokiej autonomii formalna, funkcjonalna i moralna są najważniejsze. Należy wyraźnie podkreślić, iż ten typ kultury występuje sporadycznie w wojsku i wynika z cech osobowych, unikatowych kompetencji oraz wysokiej pozycji w hierarchii służbowej. Przykładami organizacji o kulturze indywidualnej są : jednostki działalności podstawowej zatrudniające samodzielnych pracowników nauki, przychodnie i szpitale kliniczne zatrudniające wojskowy personel medyczny. Profesjonaliści funkcjonujący w jej ramach są raczej pod wpływem bardziej sugestii, zaleceń, wytycznych niż komenderowania.

Należy jednak pamiętać, iż nie ma idealnego typu kultury dobrej na wszystko. Kultura władzy ma zarówno swoje zalety, jak i wady. Jest dobrą w sytuacjach kryzysowych – stanie w jakim znajduje się wiele organizacji na obecnym etapie transformacji charakteryzującej się głębokimi i dynamicznymi zmianami społecznymi i ekonomicznymi. Zalety wady i poszczególnych typów kultury organizacyjnej z punktu widzenia osiągniętych celów organizacyjnych przedstawia tabela 4.

Tab. 4

Typy kultur organizacyjnych ich zalety i wady

Zalety	Wady
Kultura władzy	
Zjednoczenie wysiłku Szybkość działania Silny lider Pewność Lojalność	Ograniczenie przez lidera Nadmiar polityki Izolacja od złych nowin Przepracowanie liderów Informacja źródłem władzy Krótkookresowe myślenie
Kultura ról	
Dobrze zaprojektowany system Przejrzysty układ władz	Powolne zmiany Niski poziom zaufania

Struktura Ograniczona władza jednostek Sprawność działania Szybkość w przyuczaniu pracy	Działanie zgodne z regułami Ludzie jako funkcje Niedocenywanie talentów Ograniczenia
Kultura zadań	
Wysoka motywacja Maksymalne wykorzystanie talentów Szybkość uczenia się Jedność wysiłków Zredukowana kontrola Wspólne cele	Wypalanie się, marnowanie zasobów Izolacja od rzeczywistości Nietolerancja Arogancja Orientacja wewnętrzna
Kultura zorientowana na osobę	
Dobra komunikacja Zaangażowanie Duże zaufanie Samorealizacja Troska	Zaniedbywanie zadań Jednostka równie ważna jak organizacja Powolne podejmowanie decyzji Powolność w zakresie zmian Frustrowanie ambicji

Źródło: A. Sitko – Lutek, *Style uczenia a przekształcenie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1997, s. 55.

Zmiany w kulturze organizacyjnej są konieczne ze względu na zakres i siłę zmian w otoczeniu. Warunki jakie panują w otoczeniu organizacji zmuszają je do reagowania bowiem jego brak prowadzi do entropii. Szczególnie jest to widoczne w Polsce, gdzie przejście organizacji od ery industrialnej do ery informacyjnej jest tak gwałtowne. O ile zatem konieczność zmian jest powszechnie zrozumiała to problemem jest, jak zmieniać, aby poprawić efektywność funkcjonowania. Mogłoby się wydawać iż powyższe rozważania słabo przystają do organizacji wojskowej, bowiem upadłość nie zagraża. Jednak, gdy głębiej się zastanowimy to ma to jednak istotne znaczenie dla poprawy efektywności jej funkcjonowania i osiągania celów określonych przez głównego jej „klienta” – państwo i społeczeństwo. Zdaniem Kim S. Cameron w ostatnim dwudziestolecu najpowszechniejszymi procesami restrukturyzacyjnymi na świecie są: zarządzanie jakością (total quality management), redukcja zatrudnienia (downsizing) oraz reorganizacja procesów działania (reengineering)²⁴. Typy zmian kultury organizacyjnych przedstawia tabela 5.

²⁴ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s.17.

Tab. 5

Podstawowe typy zmian kultur organizacyjnych

Zmiana wg. A. Lipki	Zmiana wg. A. Koźmińskiego i K. Oblója
<ol style="list-style-type: none"> Rozkazodawcza; dyrektor naczelny odpowiada za wybór strategii i jej realizację nakazuje kierownikom. Kolaboracyjna; strategia stanowi kompromis wizji dyrektora naczelnego i kluczowych kierowników organizacji. Kulturowa; wdrażanie strategii następuje poprzez zbudowanie silnej kultury organizacji kształtującej treść decyzji podejmowanych przez osoby ze wszystkich szczebli organizacji. Reorganizacyjna; dyrektor naczelny podejmuje działania zarówno w fazie koncepcyjnej, jak i realizacyjnej, za pomocą zmian: struktury organizacyjnej, obsady personalnej, systemów administracyjnych firmy. Oddolna; dyrektor ocenia przekazywane mu z dołu propozycje i kształtuje poglądy pracownicze na temat strategii. 	<ol style="list-style-type: none"> Regresywna – polega na wracaniu do starych sprawdzonych rozwiązań Adaptacyjna- polega na dostosowaniu do starych rozwiązań nowych elementów, wartości, symboli. Innowacyjna – obejmuje podstawy kultury powodując zmianę twórczą i dogłębną

Źródło: A. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 388, oraz R.W. Gryfin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s.180-182.

Tab. 6

Fazy zmian kultur organizacyjnych

Zmiana wg. K. Lewina	Zmiana wg. S.M. Dawisa	Zmiana wg. R.H. Kilmann
<ol style="list-style-type: none"> Rozmrożenie Zmiana Zamrożenie 	<ol style="list-style-type: none"> Sporządzenie inwentarza kulturowego firmy. Ocena kultury i określenie potrzeby zmian. Oszacowanie kulturowego ryzyka zmian. Odmrozić istniejące wzory kulturowe. Budować poparcie dla zmian ze strony elity firmy. Dokonać selekcji strategii interwencyjnych. Wprowadzić stałe obserwacje procesu zmian i zwyczaj oceny procesu skuteczności zmian. 	<ol style="list-style-type: none"> Wydobycie na powierzchnie aktualnych norm. Wyznaczenie nowych kierunków. Ustalenie nowych norm, określenie luki między kulturą istniejącą a preferowaną. Wylimitowanie tej luki.

Źródło: A. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 388, oraz R.W. Gryfin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s.180-182.

Na podstawie przedstawionych powyżej typologii zmian kultur organizacyjnych można sformułować następujące propozycje jej zmiany w odniesieniu do wojska poprzez:

1. Oddziaływanie otoczenia zewnętrznego.
2. Cykliczną wymianę kadry zawodowej w ramach rekrutacji i derekrutacji
3. Cykliczność zmian kadry zawodowej między jednostkami wojskowymi oraz jednostkami wojskowymi a dowództwami i instytucjami ministerstwa Obrony Narodowej.

W badaniach przeprowadzonych w Polsce z zastosowaniem typologii (tab.3) uzyskano wyniki, które wskazują na dominujący charakter kultury ról. Na drugim miejscu była kultura zadań, na trzecim zaś kultura władzy. Zadaniem prowadzących badania kulturę zadań należy uznać za pożądaną dla sukcesu organizacji²⁵. Badania nad kulturą organizacyjną jaka funkcjonuje w naszych siłach zbrojnych, są podejmowane bardzo sporadycznie. A nad traktowaniem profesjonalizmu jako kultury organizacyjnej w ogóle. Najszerzej zakrojone badania nad kulturą organizacyjną placówek edukacyjnych przeprowadził w 1996 r. J. Pająk, z których wynika, że dominującym typem kultury organizacyjnej w nich panującym jest kultura władzy²⁶.

Interesujące badania w powyższym kontekście przeprowadził w 2002 r. M. Suchocki wśród kadry zawodowej jednej z instytucji wojskowych, w których starał się określić, jaki typ kultury organizacyjnej w niej panuje oraz scharakteryzować jej zasadnicze elementy składowe. W badaniach wykorzystał metodę sondażu diagnostycznego, w tym technikę ankiety i analizę dokumentów²⁷.

²⁵ E. Masłyk – Musiał, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s.51.

²⁶ J. Pająk, *Kultura organizacyjna w oświacie. Teoria i praktyka-symulacja*, Wyd. Śląsk, Katowice 1996, s. 181.

²⁷ M. Suchocki, *Kultura organizacyjna Komendy Garnizonu*, WSH w Pultusku, Pultusk 2002, s. 36-37. (praca licencyjna).

Autor na podstawie analizy wyników badań wykazał, iż w Komendzie Garnizonu zdaniem 41% respondentów funkcjonuje autokratyczny styl kierowania, a 37% respondentów wskazało na styl konsultacyjny. Ponadto charakteryzując umiejętności mające największy wpływ na kulturę dowodzenia respondenci wskazali na :

- umiejętności planowania i organizowania – 79,2%;
- umiejętności pracy z personelem – 75%;
- umiejętności podejmowania decyzji - 70,8%.

Natomiast za najmniej ważne uznali:

- realizację decyzji - 8,3%;
- umiejętność kontroli – 16%;
- umiejętność przewodzenia – 20,8%.

Wśród cech kadry zawodowej, które mają największy wpływ na kulturę dowodzenia respondenci uznali predyspozycje dowódcze - 75%, zdolności komunikacyjne – 62,5% oraz wiedzę zawodową – 58,3%. Natomiast do cech charakteru, które ujemnie wpływają na kulturę dowodzenia ankietowani zaliczyli: kłamstwo i oszustwo – 83,3%, nielojalność – 79,2% oraz tchórzostwo – 75%.

Za czynniki ujemnie wpływające na **kulturę dowodzenia** respondenci uznali przede wszystkim nie liczenie się z opinią podwładnych – 91%, nieumiejętność podejmowania decyzji – 79,2%, oraz niską kulturę osobistą - 66,6%. Wśród czynników mających najbardziej ujemny wpływ na atmosferę pracy ankietowani uznali nerwowość wynikającą z częstych zmian rozkazów oraz straszenia kontrolami, inspekcjami i karami – 91,7%, nienormowany czas pracy utrudniający planowanie życia rodzinnego – 79,2% oraz częste i mało konstruktywne odprawy służbowe – 70,8%.

Najmniejszy wpływ ma natomiast niezadowolenie z pracy na zajmowanym stanowisku 12,5% oraz świadomość dużej odpowiedzialności materialnej i moralnej 12,5%. Analiza wyników badań ankietowych dotyczących stylów kierowania wykazała, iż w badanej instytucji funkcjonuje „kultura roli”, którą charakteryzuje

perfekcyjna urzędowość, mocno sformalizowane procedury, skuteczność działania i kontroli personelu²⁸. Analiza wyników badań dotyczących wpływu kultury organizacji na efektywne funkcjonowanie instytucji wskazała, iż przejawia ona w dużej mierze antyefektywnościowy charakter kultury organizacyjnej, ponieważ:

- 79 % kadry uważa, iż istnieje wyraźny podział między pracownikami;
- 50% wyraża niepoehlebne zdania o pracownikach szczebla wykonawczego;
- 52,5% jest zdania ,iż dowództwo niewiele wie o rzeczywistych postawach , aspiracjach i opiniach podwładnych i nie zbyt tym się interesuje;
- 41,7% uważa, iż w stosunkach interpersonalnych przełożony – podwładny dominuje atmosfera konfrontacji;
- 37,5% podkreśla, iż przełożonych cechuje brak zaufania i uprzedzenia w stosunku do podwładnych;
- a 16,5% dostrzega brak pozytywnego trendu w zakresie wykonawstwa zadań.

W odniesieniu do środowisku medycznego interesującą próbę identyfikacji typu kultury organizacyjnej przeprowadziła G. Złotkowska-Zapletal w Instytucie im. M. Skłodowskiej – Curie w Warszawie²⁹. Zastosowała w nich metodę diagnozowania kultury organizacyjnej J. Kobi i H. Wutricha oraz analizę dokumentów, ankietę, obserwację a także profil wymaganych cech osobowych opracowanego przez A. Poczowskiego. Przeprowadzone badania wskazały, iż dominującym typem kultury organizacyjnej w instytucie była **kultura zadań**. Z analizy wypowiedzi respondentów wynika, iż dobry przełożony uznaje zasadę partnerstwa w rozwiązywaniu problemów oraz korzysta z pomocy innych 66%. Pracownicy przyznają pierwszeństwo angażowaniu własnych umiejętności i zdolności do wykonywanej pracy – 63%, chętnie ujawniają swoje pomysły i

²⁸ Ibidem, s. 40.

²⁹ Por. G. Złotkowska-Zapletal, *Typy i składniki kultury organizacyjnej Bloku Operacyjnego Centrum Onkologii – Instytutu im. Marii Skłodowskiej-Curie w Warszawie*, WSH Pultusku 2002. (praca licencjacka)

sugestie oraz często korzystają z pomocy osób doświadczonych – 53%, podstawą podziału zadań są wymagania określone przez rodzaj wykonywanej pracy 73%, 63% czerpie satysfakcję z dobrze wykonywanej pracy i możliwości rozwoju. Działania są kontrolowane przez osoby posiadające wysokie kwalifikacje zawodowe 60%. Pracownicy wysoko cenią współpracę, uznając, iż „wspólna praca jest niezbędna do osiągania wysokich wyników – 60%. Warto podkreślić, iż 25% respondentów wskazało na występujący również typ kultury osoby. Według respondentów dobry przełożony przejawia zainteresowanie i wrażliwość na potrzeby i wartości innych ludzi”. Natomiast na kulturę władzy wskazało tylko - 10%, a kulturę ról 3,3% , 20% kulturę osoby, a 10% kulturę władzy.

Zupełnie inaczej przedstawia się pojęcie kultury rozpatrywane w **aspekcie racjonalnym** - wyłaniają się nowe aspekty. Podstawowym zagadnieniem staje się wówczas kategoria zmiany. Jest to jednak bardziej kwestia postaw ludzi tworzących daną instytucję (szkołę) niż nowych struktur organizacyjnych lub procedur działania. Zmiany wykraczające w sferę danej kultury organizacyjnej mają swój początek wśród kadry jej strategii myślenia i działania, zarówno w wymiarze indywidualnym jak i zespołowym. Ludzie mogą odgrywać zarówno rolę siły napędowej do zmian lub opóźniającej. Jeśli ludzie dojrzewają w jednej kulturze organizacyjnej to oczywiste jest dla nich, że trudno poszukać alternatywnych kultur organizacyjnych dla wykonywania tych samych czynności³⁰.

Różnice kulturowe i społeczno-polityczne pomiędzy armii członkami NATO wymuszają potrzebę szerszego i bardziej elastycznego monitorowania wszelkich przejawów nietolerancji i dyskryminacji ze względu na płeć³¹. Szczególnie na te aspekty wyczuleni są Brytyjczycy w zasadzie grzeczni i opanowani potrafią być bezwzględni w negocjacjach. Niemcy są formalistami i pragmatykami, cenią grzeczność i uprzejmość. Nie lubią podejmować szybko decyzji. Dotrzymują słowa i mają poczucie humoru. Natomiast Francuzi są przyjacielscy, mają duże poczucie humoru, lubują się opowiadaniem o czasach napoleońskich, reagują często

³⁰ Ch. Handy, ... op. cit., s. 71.

³¹ Formalno-prawne i organizacyjne aspekty wojskowej służby kobiet. Materiały Departamentu Wychowania i Promocji Obronności MON, Warszawa 2002.

emocjonalnie i wykonują gesty teatralne. Zwrócenie uwagi na dobre zrozumienie specyfiki kulturowej to współcześnie obligatoryjny wymóg, szczególnie dla kadry zawodowej służącej w jednostkach wielonarodowych. Dlatego też powinni oni przede wszystkim :

- zwracać uwagę z jakiego kraju pochodzi osoba, której zachowania stara się zrozumieć;
- ocenić kraj pochodzenia danej tej osoby, korzystając z przedstawionych układów odniesienia;
- dokonać analizy porównawczej danej kultury narodowej z własną w aspekcie podobieństw i różnic oraz określić możliwe sposoby ich modyfikacji.

Wzajemne niedostosowanie się członków różnych kultur może prowadzić do powstawania konfliktów organizacyjnych na tle kulturowym. Na podstawie badań prowadzonych przez Wojskowe Biuro Badań Socjologicznych³² można sformułować następujące wnioski :

- **kultura organizacyjna** może być jedną z istotnych barier utrudniających dalszy proces profesjonalizacji wojska;
- **silne kultury organizacyjne** funkcjonujące w jednostkach wojskowych wsparte silną władzą dowódczą mają tendencję do ograniczania wpływu pozytywnych w niej zmian dla rozwoju indywidualnego kadry;
- **kultura organizacyjna w wojsku** ma tendencję do przejmowania tego co atrakcyjne dla profesji wojskowej. W dużej mierze zależy to jednak od prezentowanej przez dowódcę jednostki (instytucji) kultury organizacyjnej, posiadanych kompetencji w zakresie diagnozowania i dokonywania zmian w kulturze organizacyjnej dla umożliwienia kadrze zawodowej rozwoju profesjonalnego.

Dlatego też monitoring oraz ewaluacja mocnych i słabych stron panującej kultury organizacyjnej w jednostkach wojskowych i instytucjach centralnych

³² A. Kołodziejczyk, M. Wachowicz, Korpus wielonarodowy Północ-Wschód. Warszawa 2003.

wojska winna umożliwić lepsze jej wykorzystanie w procesie transformacji sił zbrojnych np. od armii z poboru do armii ochotniczej jako:

1. Instrumentu służącego potrzebom armii i społeczeństwu.
2. Czynnika adaptacyjno-regulującego i integrującego kadre zawodową ze społeczeństwem.
3. Podstawy do budowania pożądanых zachowań organizacyjnych, w tym identyfikacji i integracji oraz dbanie o prestiż wojska w społeczeństwie.
4. Systemu wspólnie odbieranych spostrzeżeń.
5. Projekcji uniwersalnej podświadomej infrastruktury umysłu wojskowego.

Podsumowując należy stwierdzić, iż dysponując wiedzą o profilu kultury organizacyjnej profesjonalistów wojskowi mogliby być lepiej zorientowani, co do obowiązujących w organizacji wartości, norm, procedur czy standardów. Wskazuje to wyraźnie, iż przełożeni zainteresowani wprowadzaniem zmian muszą zwrócić uwagę nie tylko na aspekty: programowe, organizacyjno-strukturalne i personalne, ale również kulturę organizacyjną panującą w jednostkach i instytucjach wojskowych.

3. Ceremoniał wojskowy jako istotny wyznacznik kultury organizacyjnej w wymiarze narodowym

Ceremoniał wojskowy Sił Zbrojnych RP reguluje zasady postępowania podczas ważnych uroczystości wojskowych oraz państwowych z udziałem wojskowej asysty honorowej³³. Charakteryzuje go ustalony plan przedsięwzięć zgodny z historycznie ukształtowanym (opartym na rycerskiej i żołnierskiej tradycji) zasadami postępowania. Określa charakter i istotę uroczystości, systematyzuje sposoby ich organizowania i prowadzenia nadając im jednolitą formę organizacyjną. Zawiera on również elementy kultu religijnego, co nadaje większej powagi i doniosłości ceremoniom wojskowym, które stanowią istotny element

³³ *Ceremoniał wojskowy Sił Zbrojnych RP*, Wyd. Sztabu Generalnego WP, Warszawa 1994, s. 9.

kultury narodowej, czynnik integrujący wojsko ze społeczeństwem oraz wspomagający patriotyczne wychowania młodzieży. Cenę krwi żołnierskiej, bohaterstwa i poświęcenia nie różnicuje czas i miejsce. Po 1989 roku zaistniały obiektywne warunki do powrotu wojska do swych historycznych korzeni i sięgania do wzorów najszlachetniejszych postaw patriotycznych i pełnej spuścizny dziejów oręża polskiego. Ponadto, na przełomie lat 1990/1991 podjęto działania zmierzające do wzbogacenia wychowania wojskowego, ceremoniału i obrzędów wojskowych elementami ściśle związanymi z wielowiekową polską tradycją orężną. Chodziło nie tylko o przywrócenie zewnętrznych oznak tradycyjnie obecnych w życiu wojskowym: sztandaru, którego płat swym rysunkiem nawiązuje do Orderu Wojennego Virtuti Militari ; korony na głowie orła wojskowego, nowej w pełni narodowej roty przysięgi, lecz także połączenie tradycji wojskowej wywodzącej się z różnych, ale niezmiennie polskich, nurtów w jednolity ciąg historyczny, pozwalający na jego bazie kształtować nowe oblicze Wojska Polskiego.

Zgodnie z rozkazem ministra Obrony Narodowej z 2 stycznia 1991 r. w sprawie dziedziczenia i kultywowania tradycji oręża polskiego, jednostki i związki organizacyjne Wojska polskiego dziedziczą tradycje bojowe, barwy, symbole, wyróżniające nazwy od swych historycznych poprzedników. Patronami jednostek wojskowych są bohaterowie, których patriotyczne wartości i postawy stanowią wzór rozumienia służby jako sprawy honoru, godności i konstytucyjnej powinności wobec Ojczyzny np.:

- 1 Dywizja Zmechanizowana im. T. Kościuszki;
- 2 Brygada Zmechanizowana Legionów im. Marszałka Józefa Piłsudskiego;
- Akademia Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte.

Tradycje te mają patriotyczne treści, których dziedziczenie i kultywowanie kształtuje profesjonalne i obywatelskie postawy i morale bojowe kadry zawodowej i żołnierzy służby zasadniczej. Pobudza ich do większego wysiłku, wpływa na procesy integracyjne, zwartość sił zbrojnych oraz sprzyja umacnianiu więzi wojska ze społeczeństwem.

Symbolem przywiązania do ponad tysiącletnich tradycji orężnych polskiego wojska jest Grób Nieznanego Żołnierza, wzniesiony w Warszawie ku czci tysięcy polskich żołnierzy – bezimiennych bohaterów, którzy oddali swoje życie za Ojczyznę. Ciągłość tradycji czynów oręża polskiego od bitwy pod Cedynią po współczesność, upamięniają tablice z nazwami pól bitewnych i wydarzeń wojennych, a także urny z ziemią z pobojuwisk, na których przelewali krew polscy żołnierze, walcząc o Niepodległą Polskę.

Przywracanie wojsku pełni narodowych tradycji orężnych jest najwymowniejszym wskaźnikiem zmian kulturowych zachodzących w Siłach Zbrojnych w ostatnich czternastu latach. Z okazji Święta Wojsk Lądowych 12 września na bloniach Cytadeli w Warszawie po raz pierwszy zaprezentował się szwadron kawalerii Rzeczypospolitej polskiej. Oficjalny pokaz tej formacji odbył się w przeddzień Święta Niepodległości 10 listopada 2000 r. na stołecznym placu Marszałka Piłsudskiego, gdzie miała miejsce ceremonia przekazania tradycji ułańskich żołnierzom III Rzeczypospolitej Polskiej.

Święto wojska³⁴ obchodzone jest w wielu krajach. Szczególny charakter nadały mu narody mocno doświadczone przez wojny, toczone w XIX i XX wieku. Podobnie było w II Rzeczypospolitej, która w latach zaborów musiała toczyć zacięte boje o odzyskanie a następnie utrzymanie niepodległości. W 1923 r. minister Spraw Wojskowych ustanowił dzień 15 sierpnia, w którym złamano czołowe natarcie Armii czerwonej na Warszawę – Świętem Żołnierza Polskiego. W okresie międzywojennym święto to było okazją do pokazywania odwagi, ofiarności i sukcesów oraz eksponowania roli żołnierzy na polu bitwy i podkreślaniu, że świadomość celu walki często pozwala pokonać silniejszego przeciwnika. Obchody miały zawsze charakter wspólnego święta wojska i społeczeństwa. Szczególny charakter miało Święto Żołnierza w 1939 r. Przeczuwano nadciągającą wojnę, toteż spotkania społeczeństwa z wojskiem nabrały charakteru pożegnania żołnierzy przed wymarszem na front. Po klęsce wrześniowej Święto Żołnierza obchodzono we wszystkich jednostkach polskich sformowanych na Zachodzie. Kapelani odprawiali

³⁴ Ustawa z dnia 30 lipca 1992 r. o ustanowieniu Święta Wojska Polskiego.

uroczyste msze święte, organizowano okolicznościowe spotkania, na które zapraszano przedstawicieli armii sojuszniczych, Szczególnego znaczenia nabierały obchody Święta Żołnierza w oddziałach partyzanckich i konspiracyjnych organizacji wojskowych walczących na terenie okupowanego kraju. Nie obchodzona go jednak w oddziałach partyzanckich organizowanych przez Polską Partię Robotniczą oraz w jednostkach polskich walczących na froncie wschodnim.

Przypominanie wielkich zwycięstw oręża polskiego krzepiło w chwilach zwątpienia, umacniało nadzieje na odrodzenie silnej i niepodległej Polski. Po zakończeniu wojny, w uwolnionej spod okupacji niemieckiej Polsce, na Święto Wojska polskiego ówczesne władze ze względów ideologicznych, na Święto Wojska Polskiego wybrały dzień 12 października – datę rozpoczęcia bitwy pod Lenino przez 1 Dywizję Piechoty im. T. Kościuszki. Po odzyskaniu pełnej suwerenności przez Polskę i długotrwałej dyskusji nad datą święta wojska polskiego powrócono do daty 15 sierpnia. Po raz pierwszy od zakończenia II wojny światowej uroczyste obchody Święta Wojska Polskiego, w tym dniu miały miejsce w 1992 roku. Jest to święto upamiętniające jedno z największych zwycięstw oręża polskiego oraz sukces militarny o ogromnym znaczeniu dla losów nie tylko Polski ale Europy i świata. Jest to święto w którego trakcie oddawany jest hołd żołnierzom wszystkich formacji zbrojnych, ludziom o różnych poglądach politycznych, których w okresie zagrożenia niepodległości połączyła najwyższa wartość pragnienie obrony Ojczyzny. Święto Wojska Polskiego ma dla żołnierzy znaczenie szczególne. Z tej okazji wręczane są medale i odznaczenia oraz akty mianowania na wyższe stopnie wojskowe. W tym dniu odbyła się uroczysta odprawa wart i złożenie wińców na płycie Grobu Nieznanego Żołnierza w Warszawie z udziałem kompani Honorowej Wojska Polskiego, pododdziałów reprezentujących rodzaje sił zbrojnych oraz orkiestry.

4. Wiedza podstawowym wyznacznikiem kultury organizacyjnej

Czynniki decydujące do niedawna o przewadze między organizacjami, jak lokalizacja, źródła zaopatrzenia, wąska specjalizacja pracowników i sformalizowane procedury wykonawcze coraz wyraźniej tracą na znaczeniu w porównaniu z wiedzą. W przeciwieństwie jednak do zasobów materialnych wiedza jest rozproszona, zmienna i nie stanowi firmowej własności. Współczesne organizacje coraz bardziej opierają swoją działalność wokół gromadzenia i analizy informacji. Wykorzystywanie jej bowiem warunkuje w dużym stopniu ciągły rozwój wiedzy i możliwe jest tylko w warunkach pełnej otwartości na współpracę zarówno w relacjach między pracownikami przedsiębiorstwa, jak i w relacjach międzyorganizacyjnych. Sieci organizacyjne zyskują na popularności właśnie dlatego, że są systemami „uczącymi się” i wytwarzającymi wiedzę na skutek uruchomienia wielorakich kanałów komunikacyjnych.

Powszechnie przyjmuje się, że wiedza jest czwartym i najważniejszym czynnikiem produkcji. Między innymi P. Drucker stwierdza, że wykorzystanie kapitału, ziemi i pracy było podstawą rozwoju społeczeństwa przemysłowego. Współcześnie mamy natomiast do czynienia ze „społeczeństwami wiedzy” (ang. *knowledge societies*), gdzie tradycyjne czynniki produkcji mają, co prawda, swoje znaczenie, ale w stosunku do wiedzy są one wtórne. Gwałtowne zwiększenie udziału zaawansowanych technologii w procesach wytwarzania jest podstawą szacunków, że w 2000 r. czynnik innowacji decydował o stopie wzrostu w 80%³⁵.

Rozwój profesjonalizmu jako kultury organizacyjnej w odniesieniu do wiedzy, związany głównie z zapotrzebowaniem na działalność o charakterze eksperckim, jest coraz bardziej dynamiczny. Uznanie wiedzy i konieczności jej ciągłego aktualizowania jest najbardziej istotną cechą nadchodzącej epoki postindustrialnej i kształtowania się społeczeństwa informacyjnego. Jak twierdzi T. Peters – organizacje coraz bardziej będą nastawione na świadczenie usług profesjonalnych, w których najważniejszym zasobem jest wiedza pracowników. Należy przyznać zatem rację M. Crozierowi, gdy wskazuje on na dezaktualizację błyskot-

³⁵ Por. P. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*. PWN, Warszawa 1999.

liwego i popularnego niegdyś określenia, iż „organizacja jest sztuką robienia rzeczy niezwykłych przy pomocy zwykłych ludzi”. Dzisiejsze organizacje, a tym bardziej organizacje przyszłości, potrzebują ludzi nieprzeciętnych i swoich pracowników starają się takimi czynić³⁶. Bogactwo informacji, którym dysponują jednostki wojskowe dzięki współczesnej technice, może być użyteczne tylko wtedy, gdy ich kadra potrafi z tych informacji korzystać, to jest przetwarzać je, porównywać, formułować hipotezy, opracowywać koncepcje, wyciągać wnioski i szeroko wykorzystywać w procesie podejmowania decyzji. Prowadzi to do oczywistego wniosku, że nakłady na kształcenie i podnoszenie kwalifikacji kadry zawodowej muszą być traktowane jako konieczna, ze względu na opłacalność dla wojska inwestycja. Pogląd ten znajduje coraz większe zrozumienie w naszych siłach zbrojnych. Częsta zmiana zadań i sposobów ich realizacji wskazuje nie tylko na potrzebę nader wszechstronnego przygotowania profesjonalnego, ale przede wszystkim na konieczność ciągłego doskonalenia wiedzy i umiejętności oraz sfery wartości. Bezpowrotnie minęły czasy, kiedy po ukończeniu szkoły oficerskiej lub szkoły chorążych większość kadry zawodowej poprzestawała na uzyskanej wiedzy przez resztę swojego kariery zawodowej. Dzisiaj ukończenie wyższych studiów wojskowych lub cywilnych oznacza nie koniec, ale początek edukacji wojskowych. Rozwój kariery nie jest już tylko uzależniony od gromadzenia doświadczeń zawodowych, dających biegłość i skuteczność w wykonywaniu powtarzalnego zbioru zadań, ale od ustawicznego przyswajania nowej wiedzy. Umiejętność adaptacji do nowych zadań i funkcji w systemie społecznym wojska zależy przede wszystkim od: motywacji, warunków oraz sprawności uczenia się. Tę umiejętność kandydaci do wojska powinni osiągnąć w systemie edukacji cywilnej. Współczesna szkoła wojskowa powinna przede wszystkim wdrażać do samokształcenia i samowychowania. Szczególnie solidne ogólne wykształcenie ułatwia niewątpliwie nabywanie zupełnie nowych kwalifikacji zawodowych³⁷. W strukturach hierarchicznych wojska można wyróżnić cztery rodzaje procesów stymulujących rozwój wiedzy:

³⁶ M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu*. PWE, Warszawa 1993, s. 48.

³⁷ Por. G. Hofstede, *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills-New Delhi 1984.

- **pozyskiwanie wiedzy z różnych źródeł** (własnych i zewnętrznych) poprzez utrzymywanie sieci stałych kontaktów z różnymi środowiskami i poznawanie ich potrzeb, oczekiwań i punktów widzenia, mocnych i słabych stron;
- **pozyskiwania wiedzy od przedstawicieli innych armii**, konsultantów, ekspertów cywilnych i wojskowych i tworzenie warunków do odkrywania w toku tej współpracy możliwości lepszego wykonywanych zadań i konieczności wzajemnego przystosowania metod pracy.
- **pozyskiwanie wiedzy poprzez funkcjonowanie w zespołach zadaniowych.**
- **pozyskiwanie wiedzy w relacjach pionowych między przełożonymi a podwładnymi** będącymi specjalistami w określonych dziedzinach.

Kulturotwórcza funkcja wiedzy wynika przede wszystkim z następujących trzech przesłanek:

1. **Wiedza i umiejętności profesjonalne zwiększają poczucie pewności siebie.** Niepewność sytuacji przy wykonywaniu rozmaitych zadań jest uważana za interesujące i wzbogacające doświadczenie zawodowe wyzwanie, któremu trzeba stawić czoła. Pracownik nie ma więc oporów przed podejmowaniem nowych zadań, których ryzyko - dzięki posiadanej wiedzy - potrafi realistycznie ocenić. Cechuje go otwartość na problemy i kontakty z innymi ludźmi, w których nie upatruje zagrożenia dla swojej pozycji.

2. **Wiedza pomaga w kształtowaniu instrumentalnego stosunku do rozmaitych wzorów kulturowych.** Dzięki wiedzy pracownik jest w stanie sprawować racjonalną kontrolę nad własnymi nawykami kulturowymi.

3. **Wiedza jest niezbędnym warunkiem aspiracji zawodowych i motywacji osiągnięć.** Rozbudzenie ambicji zawodowych dzięki posiadanej wiedzy ma zatem bezpośredni wpływ na kształtowanie się cech osobowości zwiększających gotowość akceptacji wzorów kulturowych wysokiej tolerancji niepewności.

Poziom wykształcenia w danym kraju świadczy zarówno o nowoczesności gospodarki, jak i o możliwościach przyspieszenia procesów innowacyjnych, czyli skracania dystansu do światowej czołówki. Biorąc to pod uwagę, Polska znajduje się w znacznie wcześniejszej fazie rozwoju cywilizacyjnego w porównaniu z krajami wysoko rozwiniętymi, w których cechy epoki postindustrialnej są już wyraźnie widoczne. W 1995 r. w Polsce wśród ludności w wieku powyżej 15 lat było: 12,9% osób z wyższym wykształceniem, 43,3% miało wykształcenie średnie, zasadnicze zawodowe – 32,7%, a z podstawowym 11%³⁸. Pracę mającą charakter usług profesjonalnych, porównywalną z tymi, które są domeną profesjonalistów na Zachodzie, wykonuje w Polsce 10-15% zatrudnionych. Obecna sytuacja Polski w dziedzinie wykształcenia jest zatem podobna do tej, która charakteryzowała kraje Europy Zachodniej w latach pięćdziesiątych, a Stany Zjednoczone nawet jeszcze wcześniej. Nie pozostaje to oczywiście bez wpływu na charakter dominujących wzorów kulturowych, które są znacznie bliższe kulturze niskiej tolerancji niepewności. **K. Obuchowski, opierając się na wynikach badań ogólnopolskich stwierdza, że przeciętnie niski poziom wykształcenia spowodował w Polsce dominację typu pracownika, co prawda pracowitego, ale bez inicjatywy, oczekującego kierowania i orientującego się na innych**³⁹. W odniesieniu do profesjonalistów zdaniem Cz. Sikorskiego najbardziej znaczącymi wzorami kulturowymi, były przede wszystkim identyfikacja zawodowa i potrzeba osiągnięć⁴⁰. Podstawowe różnice wymagań stawianych kadrze zawodowej w tradycyjnej i profesjonalnej organizacji wojskowej przedstawia tabela 7.

³⁸ *Raport o rozwoju społecznym Polska 98'*. Dostęp do edukacji, Wyd. GRAFPRESS, Warszawa 1998, s. 35.

³⁹ K. Obuchowski, *Zaścienie*. „Wprost”, 28 listopada 1993.

⁴⁰ Cz. Sikorski, *Profesjonalizm...* op. cit., 58.

Tab.6.

Podstawowe kategorie różnicujące tradycyjną i nowoczesną organizację wojskową

TRADYCYJNA ORGANIZACJA WOJSKOWA	NOWOCZESNA ORGANIZACJA WOJSKOWA
1. Umiejętność posługiwania się procedurami i schematami działań	1. Ustawiczne doskonalenie profesjonalnej wiedzy, dążenie do mistrzostwa, umiejętność pracy w zespole, podejście systemowe
2. Stosunek do służby oparty na powszechnym poborze	2. Służba wojskowa kontraktowa oparta na stosunku pracy i kontrakcie psychologicznym
3. Wiedza ogólna, zawodowa i specjalistyczna skoncentrowana na wyższych szczeblach dowodzenia	3. Wiedza ogólna, zawodowa i specjalistyczna znajdująca się na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej sił zbrojnych i jej otoczeniu
4. Kontrola kadry w wykonywaniu poleceń przełożonych	4. Duża samodzielność kadry w podejmowaniu decyzji
5. Petryfikowanie zachowań organizacyjnych droga ich formalizacji i fragmentaryzacji	5. Preferowana aktywność innowacyjna
6. Opanowanie względnie stałego zbioru umiejętności zawodowych i społecznych	6. Umiejętności adaptacyjne i transgresyjne
7. Stałość zatrudnienia i statyczny zakres obowiązków	7. Służba kontraktowa i elastyczny zakres wykonywanych zadań

Źródło: Opracowanie własne.

5. Społeczny wymiar kultury organizacyjnej wojska

Rosnące znaczenie potencjału intelektualnego w procesie rozwoju współczesnych armii powoduje istotne zmiany w strukturze społecznej, zwłaszcza w strukturze władzy dowódczej. Bowiem analiza dokonujących się zmian społeczno-ekonomicznych w Polsce wskazuje na coraz większy wpływ na życie społeczne tzw. technostruktury czyli wysokiej klasy specjalistów decydujących o kierunkach rozwoju zarówno na poziomie przedsiębiorstwa, jak i całego systemu społeczno-gospodarczego. Następuje obecnie zmiana źródła władzy organizacyjnej, którym jeszcze do niedawna było formalne zwierzchnictwo. Obecnie tym podstawowym źródłem władzy jest bowiem wiedza często specjalistyczna i interdyscyplinarna. Na poziomie jednostki wojskowej stopień zespolenia własności i władzy organizacyjnej, mierzony zakresem i szczegółowością podejmowanych

decyzji, może być tym wyższy, im mniejszy jest margines niepewności warunków jej funkcjonowania. Jeśli określona organizacja wojskowa jest mała i stosuje proste technologie oraz funkcjonuje w stabilnych warunkach otoczenia, wówczas dowódcy, wystarczy doświadczenie i intuicja do podejmowania większości decyzji. Jednakże im więcej jest czynników istotnych z punktu widzenia realizacji celów jednostki znajduje się poza kontrolą jej dowódcy, tym trudniej łączyć funkcję dowódcy z funkcją bezpośredniego zarządzania. W warunkach funkcjonowania nowoczesnej organizacji wojskowej podstawa władzy organizacyjnej będzie ulegała więc gwałtownemu rozszerzeniu i nieuchronnie będzie przechodziła w ręce specjalistów z różnych dziedzin: planistów, organizatorów, ekspertów, doradców itp. Dowódca będzie stopniowo delegował sprawowanie kontroli nad sposobami realizacji celów i zadań na rzecz podwładnych – specjalistów. Z konieczności będzie musiał zadowalać się kontrolą wykonywanych zadań i wynikami ekonomicznymi z działalności jednostki wojskowej.

Ma to związek z zmianami w strukturze społecznej wojska i społeczeństwa. Przydatna wydaje się i współcześnie proponowana przez M. Webera stratyfikacja społeczna według statusu. Status jest zdeterminowany przez specyficzne - pozytywne lub negatywne - społeczne oceny poważania. Status różnicuje zatem grupy społeczne głównie według rodzaju wykonywanej pracy i sposobu konsumpcji towarów, decydujących o określonym stylu życia. W przeciwieństwie do stratyfikacji klasowej, stratyfikacja według statusu jest harmonijna w tym sensie, że wynika ona ze społecznej akceptacji struktury autorytetu. Ludzie mogą więc współzawodniczyć ze sobą w celu podniesienia swojego statusu, ale słuszność kryteriów, według których ów status jest mierzony, nie jest kwestionowana. Oczywiście nie znaczy to, że kryteria te są niezmiennie. Ze względu na szczególne znaczenie, jakie we współczesnej gospodarce rynkowej mają profesjonaliści zaliczeni do Galbraithowskiej „technostruktury”, a w socjologii zachodniej „nowa klasa średnia”. W przeciwieństwie do K. Marksa, który **do klasy średniej zaliczał drobną burżuazję, do nowej klasy średniej (*knowledge class*), obejmuje zatem ludzi, którzy swoją pozycję społeczną zawdzięczają głównie wiedzy zdobytej w długim procesie edukacji oraz gromadzeniu doświadczeń.**

Nie ulega wątpliwości, że interes „klasowy” nowej klasy średniej jest zbieżny z założeniami społeczno-politycznymi pluralistycznych demokracji zachodnich. Za źródło osiągnięć, zarówno w sferze gospodarczej, jak i społeczno-kulturowej, przyjmuje się bowiem poszanowanie prawa wolności jednostki ludzkiej w dokonywaniu wyborów w różnych dziedzinach aktywności społecznej. **Wysoka ranga profesjonalizmu w wojsku oznaczać winna kształtowanie się hierarchii autorytetów zawodowych na podstawie rzeczywistych i obiektywnie weryfikowalnych osiągnięć.** Nic zatem dziwnego, że przedstawiciele tej klasy są szczególnie zainteresowani w utrzymaniu jasnych zasad oceny, którym zawdzięczają swoją pozycję. Wszelkie próby administracyjnego korygowania w postaci polityki kadrowej mogą być przyjmowane w tym środowisku z dużymi oporami. Wydaje się, że przyczyny takich postaw są bezpośrednio związane z rygorystycznie pojmowaną normą odpowiedzialności człowieka za swój własny los, której nie można przenosić na jakąkolwiek grupę społeczną lub instytucje państwowe. Można ironizować na temat amerykańskiego mitu pucybuta, który ma szansę zostać milionerem, słusznie uzasadniając, że droga to niełatwa, a „równość szans” wątpliwa, ale jednocześnie dobrze ilustruje on konstruktywny, pozytywnie motywujący sposób myślenia, skłaniający do samodzielnego poszukiwania szansy awansu społecznego poprzez służbę wojskową, a nie do oczekiwania od niej należytej opieki. Zdaniem Carsona i Byrne`a należy również zwrócić uwagę na rolę różnic między pokoleniem wcześniejszym, a obecnym. Zakres różnic międzypokoleniowych przedstawia tabela 8.

Tab. 7

Wcześniejsze pokolenia	Obecna generacja
Ostrożność	Chęć podejmowania ryzyka
Niepewność siebie	Pewność siebie
Opory wobec zmian	Elastyczność
Lojalność wobec firmy	Gotowość do zmiany pracy
Szacunek dla pewności zatrudnienia	Chęć wywierania wpływu
Dominacja płci męskiej	Równouprawnienie
Monokulturowe wychowanie	Wielokulturowość
Akceptacja struktury biurokratycznej	Domaganie się autonomii
Zorientowanie na ludzi	Zorientowanie na wyniki
Studia wyższe jako końcowy etap edukacji	Studia wyższe jako podstawa edukacji
Nastawienie na długoletnią karierę hierarchiczną	Nastawienie na szybką karierę

Źródło: Cz. Sikorski, Profesjonalizm ... op. cit., s. 217 –220.

Wpływy społeczne nowej klasy średniej, której przedstawiciele są nastawieni na osobiste osiągnięcia, powodują zatem ograniczanie enklaw społecznej bierności i postaw roszczeniowych. Coraz szybsze tempo zmian społecznych i rosnące znaczenie profesjonalizmu jest przyczyną częstych konfliktów kulturowych między generacjami. Definicje społeczno-kulturowej „nowoczesności” dezaktualizują się w tych warunkach dość szybko; charakterystyczne jednak, że wartości i normy profesjonalizmu mają w tych określeniach trwale miejsce. Przeprowadzona przez H. C. Triandisa na początku lat siedemdziesiątych XX wieku analiza skutków oddziaływania modernizacji i uprzemysłowienia na postawy ludzkie, ilustruje generacyjny konflikt wartości pomiędzy człowiekiem tradycyjnym a nowoczesnym⁴¹. Podobna analiza różnic generacyjnych, przeprowadzona w połowie lat osiemdziesiątych przez J. Garsona i J. A. Byrne'a oraz z Cz. Sikorskiego wskazuje na utrwalenie się wartości i norm profesjonalnych w młodym pokoleniu takich jak:

- **inteligencja emocjonalna**, która zapewnia elastyczność zachowań przy jednoczesnej stabilności osobowościowej i autonomii rozumianej jako zdolność wytwarzania własnych norm działalności. Funkcją autonomii jest samokontrola, będąca wyrazem konsekwencji w stosowaniu owych norm. Dzięki autonomii człowiek staje się bardziej odporny na wpływy innych ludzi narzucających mu emocjonalny obraz pojawiających się sytuacji i bardziej sceptyczny w ocenach. Składnikiem inteligencji emocjonalnej jest także wyobraźnia, będąca procesem redukcji napięcia dzięki umiejętności realistycznej oceny sytuacji. Istotnym warunkiem jest sprawność intelektualna, wyrażająca się zwłaszcza w pomysłowości, umiejętności szybkiego uczenia się, łatwości w przewyciężaniu nawyków myślowych oraz w giętkości myślenia i zdolności dostosowywania się do nowych informacji. Walory intelektualne, decydujące o skuteczności postawy proaktywnej, są

⁴¹ Cz. Sikorski, op. cit., s. 218.

warunkiem możliwości jej upowszechnienia w danym środowisku społecznym.

- **wewnętrzne poczucie kontroli** sprzyja wysokiej tolerancji niepewności. Stosunek do niepewności jest bowiem ściśle związany z przekonaniem człowieka o przewadze kontroli zewnętrznej nad jego działaniem bądź przewadze kontroli wewnętrznej. Przekonanie o kontroli zewnętrznej sprzyja postawom obronnym i konserwatywnym. Przekonanie o kontroli wewnętrznej w znacznym stopniu eliminuje te obawy i sprzyja postawom ofensywnym i proinnowacyjnym, a więc nastawieniu na poszukiwanie nowych, skuteczniejszych sposobów osiągnięcia cenionych wartości;
- **samoocena** ludzie oceniający się nisko są zwykle bierni, oczekują rad i wskazówek od innych ludzi i niechętnie podejmują próby zmiany swojej sytuacji. Dzięki adekwatnej samoocenie ludzie nie unikają podejmowania nowych i nie znanych im wcześniej zadań, są wytrwali i nie załamują się w obliczu nieprzewidzianych trudności, wreszcie - koncentrują się na możliwościach odniesienia sukcesu, a nie na swoich słabościach i możliwościach porażki. W związku z tą ostatnią sprawą wspomniani autorzy dzielą członków organizacji na dwa typy: nastawionych optymistycznie i konstruktywnie (ang. *opportunity thinkers*) oraz nastawionych pesymistycznie i destrukcyjnie (ang. *obstacle thinkers*). Sukcesy organizacji zależą w znacznym stopniu od proporcji między tymi dwiema grupami. Stopień samooceny jako cecha psychologiczna, często jest wskazywany jako ważny czynnik kształtujący cechy grupy społecznej, a zatem jako czynnik kulturotwórczy. P. Bate zauważa np., że brak pewności siebie wśród pracowników sprzyja kształtowaniu się postaw konserwatywnych. Nie musi to oznaczać zadowolenia z dotychczasowej sytuacji, ale silną obawę przed ryzykiem, fatalizm i poczuciem bezsilności. Odbiera to chęć i energię do rozwiązywania problemów i osiągnięcia celów. Bezsilność jako rezultat socjalizacji staje się wtedy internalizowanym,

nie kwestionowanym „faktem”. Stabilna kultura organizacyjna stanowi zamknięty krąg między brakiem nowatorskich działań a brakiem motywacji do ich podejmowania. Działania tych nie podejmuje się, ponieważ nie wierzy się w ich powodzenie; z kolei brak tych działań stanowi potwierdzenie bezsilności.

- **kreatywność** jako cecha jest bezpośrednio związana z samooceną. Ludzie kreatywni poszukują okazji dla dokonywania pożądanych zmian, wykazują inicjatywę, podejmują działania i podtrzymują je do momentu osiągnięcia celu, jakim jest dokonanie zmian w otoczeniu. Kreatywność bazuje na oryginalności i nowatorstwie jako wymaganych i naturalnych cechach działań ludzkich. Jest przejawem energii, entuzjazmu i odwagi w działaniu, a także wytrwałości i umiejętności koncentracji na danym zadaniu. Oznacza wysoką tolerancję do eksperymentowania i dokonywania częstych zmian wzorów zachowań, norm społecznych i wartości. Postawy kreatywne charakteryzuje łatwiejsze podejmowanie ryzyka i koncentracja na sprawach przyszłościowych. Zainteresowanie długofalowymi kierunkami rozwoju, zarówno osobistego, jak i organizacji, sprawia, że dotychczasowa sytuacja jest oceniana bardziej z punktu widzenia przewidywanych w przyszłości zadań i warunków, aniżeli z perspektywy dotychczasowych doświadczeń. Innowacyjność jako cecha osobowości wymaga pewnych zdolności interpersonalnych i intelektualnych. Zdolności interpersonalne odnoszą się przede wszystkim do umiejętności współpracy z ludźmi oraz komunikowania się. Konstruktywizm w podejściu do rozmaitych problemów społecznych, asertywność i umiejętność negocjacji są ważnym warunkiem wykorzystania tej cechy osobowości w relacjach społecznych.
- **motywacja osiągnięć** jest cechą osobowości najpełniej charakteryzującą skłonność do akceptacji kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności. K. H. Roberts określa motywację wynikającą z potrzeby osiągnięć jako dominację motywów do:

rywalizacji, ciężkiej pracy, podejmowania przemysłanego ryzyka, planowania perspektywicznego i posiadania celów oraz tendencji do ciągłej oceny rezultatów własnych działań. W tych warunkach słabnie potrzeba bezpieczeństwa, natomiast na plan pierwszy wysuwają się ambicje osobistego rozwoju i sukcesów zawodowych. Ludzie z potrzebą osiągnięć znacznie chętniej niż inni uczestniczą w procesach innowacyjnych. Opór przeciwko zmianom występuje u nich znacznie rzadziej i w słabszym nasileniu; jego motywy mają częściej w tym wypadku charakter racjonalny aniżeli emocjonalny. Ludzie o dużej potrzebie osiągnięć nie ukrywają na ogół swoich wysokich aspiracji, co prowadzi do rozmaitych form współzawodnictwa. Pracownicy nastawieni na osiągnięcia zawodowe sami poszukują zadań trudnych, nowych i różnorodnych, bo pomyślna realizacja tylko takich zadań przynosi im zaspokojenie potrzeby osiągnięć. Do charakterystycznych cech ludzi kierujących się motywacją osiągnięć zalicza się: umiarkowane podejmowanie ryzyka, wynikające z umiejętności jego oceny, potrzebę szybkiej informacji o uzyskiwanych wynikach, a więc niechęć do długotrwałej pracy, jeśli jej cząstkowe wyniki pozostają nieznanne i nie pozwalają na ocenę, czy zmierza się we właściwym kierunku, poczucie satysfakcji z wykonanego zadania, traktowane jako nagroda sama w sobie, maksymalny wysiłek i koncentracja na doprowadzeniu pracy do końca⁴².

Potrzeba osiągnięć prowadzi do kultu sukcesu. Wartością naczelną jest satysfakcja płynąca z wykorzystania ujawnionych talentów i zdolności. Cechami charakterystycznymi takiej postawy są: krytycyzm, brak przywiązania do ustalonych procedur wykonawczych i niechęć do podporządkowania się autorytarnym kierownikom.

⁴² Por. Mc Clelland D., *The Achieving Society*. Van Nostrand, Princeton 1961.

Kształtowanie się cech osobowościowych sprzyjających wysokiej tolerancji niepewności jest w pewnej mierze funkcją procesów wychowawczych, które z kolei opierają się na wzorach właściwych dla kultury środowiskowej lub narodowej. D. Mc Clelland wskazuje, że motywacja osiągnięć jest znacznie częściej spotykana w krajach wysoko rozwiniętych, w których przeważają wśród ludzi potrzeby społeczne i samorealizacji, aniżeli w krajach rozwijających się, gdzie znacznie silniej manifestowane są potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa. Niektórzy autorzy twierdzą, że kultura organizacyjna oparta na motywacji osiągnięć jest specyficznym amerykańskim typem kultury, znacznie rzadziej spotykanym w innych krajach.

Wydaje się jednak, że w upowszechnianiu się wzorów kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności tradycje kultury narodowej odgrywają znacznie mniejszą rolę w porównaniu z poziomem wiedzy. Przykładem mogą być doświadczenia polskiej transformacji systemowej. Wyniki wszystkich sondaży wskazują bowiem jednoznacznie, że najwięcej zdecydowanych zwolenników reform rynkowych, których wprowadzenie jest równoznaczne ze zwiększeniem stopnia niepewności członków organizacji gospodarczych, znajduje się wśród inteligencji. Z poparciem dla mechanizmów rynkowej konkurencji zawsze najsilniej jest skorelowane wyższe wykształcenie a następnie młody wiek i zamieszkiwanie w dużym mieście.

Rozdział II

MIĘDZYKULTUROWE PROBLEMY FUNKCJONOWANIA ARMII PAŃSTW NATO

1. Aspekty formalno-prawne funkcjonowania armii państw NATO

Przyjęta na szczycie Sojuszu Północnoatlantyckiego w kwietniu 1999 roku Koncepcja Strategiczna (KS) stawia przed siłami zbrojnymi wymagania dotyczące ukształtowania i utrzymywania sprawnych oraz skutecznych struktur wojskowych. Zgodnie z KS Struktury sił zbrojnych powinny być zorganizowane i rozwinięte sposób gwarantujący w pełni realizację wszystkich zadań wynikających z obecnych i przyszłych misji sojuszniczych. Wytyczne polityczne i wojskowe władz Sojuszu, określają kształt struktur wojskowych. Z wytycznych tych wynika, że siły sojuszu musi charakteryzować zdolność do odstraszenia potencjalnego agresora oraz – jeżeli zajdzie taka potrzeba – obrona przed potencjalnym atakiem zarówno w dużej jak i mniejszej skali. Struktura sił zbrojnych musi zapewnić skuteczne działanie na każdym kierunku strategicznym. Siły sojusznicze muszą być zdolne do wsparcia wojsk zaangażowanych w operację w różnych regionach geograficznych⁴³. Niezależnie od zdolności do prowadzenia działań w dużej skali, NATO musi jednocześnie utrzymywać zdolność do przeprowadzenia w każdej chwili i w każdym regionie operacji na małą skalę, które mogą mieć charakter działań wyczerpujących znamiona artykułu 5 Traktatu Waszyngtońskiego lub działań wykraczających poza jego zakres, w tym działania reagowania na sytuacje kryzysowe⁴⁴, zagrażające bezpieczeństwu.

Przyjmując takie założenia, struktura sił sojuszniczych powinna uwzględniać zdolności wojskowe do przeprowadzenia równoległe dwóch operacji wojskowych typu reagowania kryzysowego. Należy przy tym uwzględnić fakt, że siły militarne NATO uczestniczące w takich operacjach, mogą składać się ze wszystkich rodzajów

⁴³ *The Alliance's Strategic Concept. Approved by the Heads of State and Government participating in the Meeting of the North Atlantic Council*, Washington, D.C. 24 April 1999, [w:] NATO Communiques and Statements 1999, NATO Office of Information and Press, Brussels 2000, ss. 35-54.

⁴⁴ *Another Balkan Crisis*, Washington Post, March 21, 2001.

sił zbrojnych oraz być gotowe do samodzielnego funkcjonowania, a także do działań połączonych. Równoległe uczestnictwo sił sojuszniczych w dwóch operacjach reagowania kryzysowego nie może odbywać się kosztem utrzymywania pełnej zdolności bojowej do stałego wypełnienia zadań wynikających z artykułu 5. Siły zbrojne uczestniczące w operacjach reagowania kryzysowego, które wykraczają poza artykuł 5, muszą być gotowe do elastycznego reagowania na każdego typu sytuacje oraz zdolne do prowadzenia skutecznych działań przez czas nieokreślony, za to w zależności od wypełnienia zadań konkretnej misji⁴⁵.

Utrzymywanie zdolności wojskowych Sojuszu stanowi dowód jego wiarygodności i gwarancji wykonania zadań obrony zbiorowej. Zapewnia także ochronę żywotnych interesów NATO przed potencjalnymi zagrożeniami wynikającymi z niestabilnego otoczenia, szczególnie poza terytorium sojuszniczym. Różnorodne zagrożenia stanowią wyznacznik decydujący o strukturze i zdolności wojsk sojuszniczych do stawienia czoła wszelkim wyzwaniom dla bezpieczeństwa sojuszu oraz o charakterze misji, w której siły zbrojne będą uczestniczyć. Należy przy tym zaznaczyć, że różnorodność zagrożeń, zarówno tych przewidywalnych jak i nieprzewidywalnych, będzie decydować o zadaniach i celach potencjalnych misji. Można przypuszczać, że będą to zarówno misje typu tradycyjnego, jak i misje nowe, w stosunku do których trudne jest obecnie precyzyjne wnioskowanie dotyczące szczegółów⁴⁶.

2. Ogólna struktura i zadania sił zbrojnych NATO

Struktura sił zbrojnych NATO powinna być wypadkową dwóch istotnych czynników. Musi stanowić bilans uwzględniający z jednej strony skuteczność realizacyjną postawionych celów i zadań wojskowych, z drugiej zaś polityczne cele i uwarunkowania oraz ekonomiczne możliwości, w tym dostępność do środków

⁴⁵ Lunn S., *Defence and security policy: the role of parliaments and the evolution of the NATO Parliamentary Assembly*, (w:) *Defence and Security for the 21st Century*, NATO Parliamentary Assembly, Brussels 2000, s. 10 – 13.

⁴⁶ Hoekema J., *The aftermath of Kosovo: a European view*, [w:] *Defence and Security for the 21st Century*, NATO Parliamentary Assembly, Brussels 2000, s. 49.

materiałowych i personalnych⁴⁷ niezbędnych do wykonania misji. Ponadto zgodnie z treściami wyartykułowanymi w nowej koncepcji strategicznej struktura sił zbrojnych Sojuszu musi odzwierciedlać kilka fundamentalnych zasad, takich jak:

- zdolność do współdziałania,
- łączenie wysiłków
- oraz wielonarodowy charakter sił itd.

Biorąc pod uwagę wymagania operacyjne oraz kontekst zadań wojskowych, struktury i procedury sojusznicze muszą charakteryzować się sojuszniczą jednością, solidarnością i trwałością związków transatlantyckich. Spełnienie tych oczekiwań wymaga racjonalnego i przemyślanego rozmieszczenia struktur sojuszniczych według niezbędnego kryterium geograficznego na całym terytorium NATO. Realizacja tego zadania implikuje konieczność kształtowania tych struktur, w sposób zapewniający udział w nich elementów wielonarodowych, tak materialnych jak i osobowych. Najbardziej wyraźnym przykładem wielonarodowego charakteru struktur sojuszniczych⁴⁸ są struktury dowodzenia. Zasada ta odnosi się także do struktur sił zbrojnych oraz do wspólnego i wielonarodowego finansowania sojuszniczych elementów wsparcia oraz zdolności bojowej wojsk.

Struktura sojuszniczych sił zbrojnych powinna także uwzględniać i wyraźnie połączyć i wielonarodowy charakter misji, zarówno potencjalnych jak i tych prowadzonych obecnie. Stan taki można osiągnąć poprzez głęboko zintegrowane, wielonarodowe dowództwa oraz wspólne podejście do realizacji celów stojących przed misjami z udziałem sił sojuszniczych.

Środki materiałowe, którymi dysponuje NATO oraz wytyczne polityczno - wojskowe w sprawie gospodarowania nimi, powinny uwzględniać rzeczywiste możliwości i stanowić balans pomiędzy wymaganiami i celami wojskowymi, a tym

⁴⁷ Ulrich P.M., *The New Allies: Approaching NATO Political and Military Standards*, (w:) *NATO and Europe in the 21st Century: New Role for a Changing Partnership*, Woodrow Wilson International Center for Scholars, Washington 2000, s. 37-38 oraz 42-44.

⁴⁸ Kaplan S.L., *Pierwsze półwiecze NATO*, [w:] *Przegląd NATO*, Wydanie okolicznościowe, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000, s. 7.

na co społeczeństwa i gospodarki państw sojusznicznych mogą sobie pozwolić. Istotne jest także to, aby decyzje polityczne i wojskowe w tej dziedzinie brały pod uwagę akceptację parlamentów społeczeństw demokratycznych oraz wyniki badań opinii społecznej⁴⁹. Czynnikiem zdolności do osiągnięcia celów i zadań jest jednym z podstawowych elementów wykonania każdego rodzaju misji przez Sojusz jako jednolitą, połączoną i harmonijnie funkcjonującą strukturę. Dlatego też właściwy poziom gotowości bojowej poszczególnych państw sojusznicznych oraz Sojuszu jako całości powinien być odzwierciedleniem zadań stojących przed dowództwami siłami sojusznicznymi. Z drugiej zaś strony realizm wykonawczy może być osiągnięty poprzez zapewnienie stosownego zabezpieczenia finansowego, materialnego i osobowego⁵⁰, na co wskazują np. przygotowania do działań przeciw terroryzmowi w Afganistanie.

Strukturę sojusznicznych sił zbrojnych NATO kształtują jednostki sił zbrojnych poszczególnych państw członkowskich oraz powstające z nich wielonarodowe formacje sił zbrojnych. Za dowodzenie i kierowanie poszczególnymi siłami odpowiadają poszczególne dowództwa, a siły te oddane są do dyspozycji sojusznicznej struktury dowodzenia na okres stały lub przejściowy. Zasady ich podporządkowania oraz stopień gotowości bojowej określane są według odrębnych szczegółowych zasad i kryteriów. Wkład poszczególnych państw członkowskich do potencjału strukturalnego NATO polega na zadeklarowaniu ich do dyspozycji Sojuszu na podstawie uzgodnionego mechanizmu przekazania sił pod dowództwo NATO oraz na podstawie oddzielnych porozumień i uzgodnień pomiędzy danym krajem a kierownictwem wojskowo – politycznym. Mechanizmy te mogą być wzbogacane w zależności od posiadanych środków, możliwości oraz scenariusza sytuacji planistycznej i operacyjnej⁵¹. Można zatem sformułować wniosek, iż struktura sił zbrojnych NATO może być rozpatrywana w dwóch aspektach:

⁴⁹ Lunn S., *Defence and security policy: the role of parliaments and the evolution of the NATO Parliamentary Assembly*, cyt. wyd., s. 7 – 14.

⁵⁰ Ricks T. E., Rumsfeld, *On High Wire Of Defense Reform. Military Brass, Conservative Lawmakers Are Among Secretive Review's Unexpected Critics*, Washington Post, May 20, 2001.

⁵¹ Por. Cilluffo F. J., Cardash S.L., Lederman G.N., *Combating Chemical, Biological, Radiological and Nuclear Terrorism: a Comprehensive Strategy*.

1. Architektury sił, na którą składają się struktura organizacyjna, wielkość i rodzaj jednostek wsparcia oraz wsparcia bojowego, rodzaj służb i elementów służb wsparcia, dodatkowe elementy wsparcia narodowego;
2. Charakterystyki jakościowej sił, na którą składają się zdolność do użycia i wykorzystania przez dowódców sojuszniczych, kategoria gotowości bojowej oraz sprawność elementów dowodzenia i kierowania⁵².

W kształtowaniu struktury sojuszniczych sił zbrojnych najbardziej istotne jest to, aby posiadały wiarygodną zdolność do wypełniania wszystkich misji sojuszniczych. Jedną z gwarancji zrealizowania tych zadań jest architektura wspólnej struktury dowodzenia oraz uzgodnione procedury planistyczne i operacyjne. Zadania stojące przed siłami zbrojnymi implikują kształt struktury tych sił, w tym stosowne wyposażenie, gotowość bojową, dyspozycyjność, zdolność do prowadzenia działań przez dłuższy czas, zdolność do użycia we wszystkich sytuacjach oraz sformowania w stosowną strukturę organizacyjną, gotowość bojową, a także poziom wyszkolenia⁵³.

Struktura sił zbrojnych musi być kształtowana z zasobów będących w posiadaniu państw członkowskich i uwzględniać fakt, że potencjał tych państw charakteryzuje się pewnym zróżnicowaniem pod względem struktur, poziomu uzbrojenia i wyposażenia oraz stosowanych procedur. Siły te w okresie pokojowym powinny być utrzymywane w takim stopniu gotowości bojowej, aby były w stanie wykonać zadania wynikające z obrony zbiorowej oraz udziału w misjach reagowania kryzysowego. W zależności od rozwoju sytuacji polityczno – militarnej, siły zbrojne powinny być utrzymywane na stosownym poziomie gotowości bojowej. Konieczność zagwarantowania wykonawstwa zadań stojących przed siłami sojuszniczymi implikuje następującą kategoryzację tych sił⁵⁴:

1. **Siły wysokiej gotowości bojowej** zdolne do natychmiastowej i możliwie szybkiej reakcji na sytuacje wypełniające znamiona artykułu 5 lub misji

⁵² Tamże, s.15.

⁵³ Davis L. B., *NATO Forces*, Blandford Press, Artillery House, Artillery Row, London 1988, s. 23.

⁵⁴ Tamże, s.24.

reagowania kryzysowego. Zdolność do szybkiego reagowania powinna być utrzymywana przez cały czas, tak aby Sojusz w każdej chwili mógł zareagować jak najszybciej przy użyciu komponentu lądowego, morskiego i lotniczego. Zdolność do takiego reagowania powinna odnosić się do każdego rodzaju sytuacji, w tym do ataku na którekolwiek państwo sojusznicze, nawet jeśli wiedza o agresji nastąpiła tuż przed agresją lub przeciwnik zaatakował zaskoczenia.

2. **Siły o niższym i zróżnicowanym poziomie gotowości bojowej**, które będą stanowiły główne siły obrony w sytuacji konieczności obrony zbiorowej oraz będą przeznaczone do wzmocnienia poszczególnych regionów obrony sojuszniczej. W operacjach reagowania kryzysowego siły te będą przeznaczone do rotacji wojsk zaangażowanych w danej misji, umożliwiając jej kontynuację przez dowolny okres czasu.
3. **Siły rezerwowe**, wymagające dłuższego okresu przygotowania. Przeznaczone są do użycia w przypadku najgorszego scenariusza rozwoju sytuacji obronnej i konieczności uruchomienia wszystkich rezerw materiałowych i osobowych Sojuszu. Może zdarzyć się i tak, że konflikt zbrojny przedłuży się bardziej niż przewidywano, a możliwości walczących wojsk wyczerpują się. W takiej sytuacji NATO będzie musiało odwołać się do mobilizacji, wzmocnienia i odtworzenia gotowości bojowej walczących głównych sił obrony. Okres ich przygotowania jest stosunkowo długi⁵⁵.

Znaczna część sił zbrojnych NATO jest przygotowana do wykonywania więcej niż jednej z wymienionych wyżej ról. W zależności od rozwoju sytuacji i potrzeb operacyjnych poszczególne jednostki wojskowe mogą być albo siłami szybkiego reagowania⁵⁶, albo siłami o niższym stopniu gotowości bojowej, pełniąc rolę głównych sił obrony, sił wzmocnienia lub sił pomocniczych. Wszystkie kategorie sił muszą być jednak w stanie spełniać funkcję odstraszania potencjalnego przeciwnika oraz obrony sojuszniczego terytorium. W rezultacie takiego założenia

⁵⁵ NATO Vademecum. Wydanie jubileuszowe. Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 1999 s.247-249.

⁵⁶ Beauplet P., EU agrees shape of rapid reaction force, [w:] Jane's Defence Weekly Vol.33, 8 March 2000, str. 14.

struktura sił sojuszniczych musi podlegać stałemu przeglądowi, doskonaleniu i dostosowywaniu do istniejących i wyłaniających się potrzeb, warunkowanych rozwojem sytuacji polityczno – militarnej. Siły te muszą także podlegać permanentnemu szkoleniu, w celu zapewnienia ich zdolności do szybkiego i elastycznego użycia oraz możliwości zbudowania struktury adekwatnej do konkretnej misji.

W związku z powyższym siły zbrojne Sojuszu powinny charakteryzować⁵⁷ się następującymi cechami:

- zapewniać wypełnienie zadań wynikających z podstawowego celu Sojuszu – obrony zbiorowej oraz przeprowadzenia operacji reagowania kryzysowego. Niekiedy zadania obrony sojuszniczej i reagowania kryzysowego muszą być realizowane w warunkach, kiedy decyzja o użyciu wojska zapada z krótkim wyprzedzeniem. Wojska muszą być gotowe do działania w każdym regionie geograficznym, często w oddaleniu od terytorium Sojuszu, macierzystych garnizonów i baz zaopatrzenia, przy czym poziom gotowości bojowej zdolności do działania musi być utrzymywany na niezmiennie wysokim poziomie.
- być w takim stanie gotowości bojowej do wykonaniu zadań, aby uczestniczyć w danej operacji przez okres tak długi jak to konieczne. Dotyczy to działań na terytorium NATO, jak i poza nim. Siły te powinny być przygotowane do sprawnego przeprowadzenia rotacji personelu i sprzętu, utrzymując przez cały czas stosowny stopień gotowości bojowej oraz zachowując zdolności do odstraszenia przeciwnika i prowadzenia operacji obrony terytorium i interesów Sojuszu na dużą skalę.
- w oparciu o mechanizm sojuszniczej konsultacji, zintegrowaną strukturę wojskową oraz dodatkowe porozumienia Sojusz powinien być zdolny do powstrzymania rozwoju kryzysu, jego eskalacji oraz jakichkolwiek aktów nieprzyjaznych, demonstrując wyraźnie determinację reakcji, stosownej do rozwoju sytuacji polityczno – militarnej.

⁵⁷ *The Alliance's Strategic Concept. Approved by the Heads of State and Government participating in the Meeting of the North Atlantic Council Washington, D.C. 24 April 1999, cyt. wyd., s. 47-49.*

- posiadać zdolności powstrzymania z wyprzedzeniem zamiarów potencjalnego agresora, pokazując zdolność do natychmiastowej reakcji na wrogie działania. W przypadku, gdyby działania takie okazały się nieskuteczne i atak na terytorium NATO nastąpiłby rzeczywiście, wojska sojusznicze muszą odpowiedzieć zbrojnie i skutecznie, ograniczając do minimum czas trwania konfliktu oraz przywracając polityczną niezależność i terytorialną integralność zaatakowanego państwa lub państw członkowskich. Uruchamia artykuł 5.
- wojska sojusznicze powinny być gotowe do skutecznego przeprowadzenia wojskowej operacji połączonej na dużą skalę, z wykorzystaniem komponentu sił lądowych, morskich i powietrznych. Operacja taka może być przeprowadzona z udziałem Państw Partnerskich lub innych państw nie będących członkami NATO.
- sojusz powinien być w stanie prowadzić równolegle wymienione wyżej operacje.
- podobnie jak sojusznicza struktura kierowania i dowodzenia, siły zbrojne muszą być w stanie funkcjonować pod politycznym, strategicznym i operacyjnym kierownictwem innych struktur niż NATO, takich jak UE lub innej struktury, co do której dokonano właściwych uzgodnień (na przykład ONZ).

Ważnym elementem charakteryzującym siły zbrojne jest zdolność do wypełniania zadań w składzie wielonarodowych formacji. Zadania w tym zakresie zawierają w sobie odstraszenie, kontrolowanie, zapewnienie bezpieczeństwa i obronę sojuszniczego terytorium. Ich wypełnienie wymaga przejęcia kontroli nad morskimi, powietrznymi i lądowymi szlakami komunikacyjnymi. Siły powinny posiadać także zdolność do odstraszenia i prowadzenia operacji przez komponenty sił morskich, prowadzenia niezależnej operacji powietrznej oraz niezależnej i skutecznej obrony powietrznej⁵⁸. Na zdolność sił do wykonania zadań będzie także wpływać skuteczne i efektywne rozpoznanie, możliwości walki elektronicznej, transport strategiczny, skuteczne i efektywne struktury dowodzenia i kierowania oraz mobilność kwater i dowództw.

⁵⁸ Tamże, s. 51-52.

3. Wymagania stawiane sojuszniczym siłom zbrojnym

Koncepcja strategiczna sojuszu stawia przed siłami państw sojuszniczych określone wymagania⁵⁹. W celu implementacji podstawowych zadań Sojuszu w dziedzinie bezpieczeństwa oraz głównych założeń jego strategii, siły Sojuszu muszą być w stanie skutecznie spełniać wymogi związane z realizacją pełnego spektrum misji oraz reagować na wyzwania, które mogą pojawić się w przyszłości. Siły Sojuszu, tworzone w oparciu o poszczególne narodowe struktury obronne, będą odpowiadać wytycznym, które zawarte są w poniższych paragrafach.

Wielkość sił wojskowych Sojuszu, ich gotowość, dostępność i rozmieszczenie odzwierciedlać będą ich zobowiązania w ramach kolektywnej obrony oraz gotowość Sojuszu do prowadzenia operacji reagowania kryzysowego (czasami może istnieć potrzeba ich natychmiastowego przeprowadzenia, mogą one również być realizowane z dala od terytorium traktatowego NATO). Dla Sojuszu ogromne znaczenie będą mieć również porozumienia rozbrojeniowe. Siły Sojuszu muszą również posiadać adekwatne zdolności do odstraszenia i przeciwdziałania agresji na któregokolwiek z sojuszników. Muszą ponadto być interoperacyjne i posiadać odpowiednie doktryny i technologie. Muszą również posiadać odpowiedni stopień gotowości i zdolności do rozmieszczenia. Jest ważne, by posiadały odpowiedni potencjał umożliwiający im efektywne prowadzenie szerokiego spektrum połączonych i wielonarodowych operacji, w których mogą brać również udział partnerzy i inne państwa nie należące do NATO⁶⁰. W szczególności oznacza to, że:

- a. **wielkość wszystkich sił Sojuszu** będzie utrzymana na najwyższym poziomie niezbędnym do sprostania wymogom kolektywnej obrony i

⁵⁹ Mimo dynamiki wydarzeń na arenie międzynarodowej – operacja wojskowe w Afganistanie czy działania koalicyjne w Iraku, Sojusz Północnoatlantycki nie zdecydował się na zmianę koncepcji strategicznej. Nie zmieniono jej ani podczas szczytu NATO w Pradze w 2002 roku, ani w Stambule w 2004. Świadczy to o aktualności koncepcji strategicznej, jej adekwatności do aktualnych wydarzeń oraz o tym, że wymagania wobec sojuszniczych sił zbrojnych nie uległy zmianie.

⁶⁰ *The Alliance's Strategic Concept. Approved by the Heads of State and Government participating in the Meeting of the North Atlantic Council* Washington, D.C. 24 April 1999, cyt. wyd., s.49-50.

innych misji sojuszniczych. Ich gotowość będzie w odpowiedni sposób zróżnicowana;

- b. **geograficzne rozmieszczenie sił** w czasie pokoju zapewnić będzie odpowiednią ich obecność na terytorium Sojuszu, łącznie ze stacjonowaniem i rozmieszczeniem sił poza ich rodzimym terytorium i wodami oraz wysuniętą obecnością sił, wtedy i tam, gdzie to jest konieczne. Pod uwagę należy wziąć regionalne, a w szczególności geostrategiczne uwarunkowania w ramach Sojuszu, związane np. z niestabilnością na peryferiach NATO, która może prowadzić do kryzysów, bądź konfliktów wymagających od Sojuszu przedsięwzięcia kroków natury wojskowej (poprzedzonych krótkim okresem ostrzegawczym);
- c. **struktura dowodzenia NATO** będzie zdolna do dowodzenia i nadzoru nad pełnym spektrum wojskowych misji Sojuszu, w szczególności poprzez wykorzystanie wielonarodowych i połączonych dowództw, które mogą zostać szybko rozmieszczone (jak np. dowództwa CJTF). Będzie również zdolna do wsparcia operacji prowadzonych pod politycznym kierownictwem i strategicznym dowództwem UE (bądź innej organizacji, jeżeli zapadną takie uzgodnienia), przyczyniając się tym samym do rozwoju zdolności Unii Europejskiej oraz zwiększając zdolności Sojuszu do prowadzenia operacji reagowania kryzysowego wykraczających poza artykuł 5, w których mogą również brać udział partnerzy i inne państwa;
- d. **Sojusz, zarówno w krótszej, jak i dłuższej perspektywie będzie dążył do rozwoju zdolności operacyjnych**, które umożliwią mu realizację pełnego spektrum misji, jak np. zdolność do rozwinięcia wojsk na odległych teatrach działań, zdolność do minimalizowania strat własnych, zdolność do prowadzenia długotrwałych operacji (ze szczególnym uwzględnieniem logistyki i rotacji sił). Dla rozwoju tych zdolności, umożliwiających prowadzenie operacji wielonarodowych, ogromne znaczenie mają: interoperacyjność (łącznie z „czynnikiem ludzkim”), wykorzystanie odpowiednio zaawansowanej technologii, utrzymanie

przewagi systemów informatycznych w operacjach wojskowych oraz wysokokwalifikowany personel. Odpowiednie zdolności w takich obszarach, jak dowodzenie, kierowanie, łączność oraz wywiad i monitorowanie będą miały istotne znaczenie dla zwiększenia zdolności do sprostania nowym wymogom;

- e. **ograniczona, ale wojskowo znacząca część sił lądowych, powietrznych i morskich będzie w stanie reagować tak szybko, jak to jest konieczne, w odpowiedzi na szerokie spektrum zagrożeń (...).** Większa liczba sił, posiadająca odpowiedni stopień gotowości, będzie dostępna w celu wsparcia tego typu operacji, zarówno na terytorium Sojuszu, jak i poza nim, łącznie z rotacją rozmieszczonych już sił. Jednocześnie powyższe siły muszą być zdolne (ilościowo, jakościowo pod względem gotowości) do odstraszenia i obrony Sojuszu przed atakiem o ograniczonym zasięgu;
- f. **Sojusz musi posiadać zdolność do wygenerowania sił (zarówno do reagowania na zasadnicze zmiany w środowisku bezpieczeństwa, jak i na bardziej ograniczone potrzeby), które mogłyby zostać stworzone poprzez: wzmocnienie, mobilizację rezerw i przekształcenie sił, jeżeli zajdzie taka potrzeba. Zdolność do wygenerowania większych sił musi być adekwatna do potencjalnego zagrożenia dla bezpieczeństwa Sojuszu, łącznie z ewentualnymi zmianami w dłuższej perspektywie. Musi również uwzględniać możliwość istotnego podwyższenia gotowości sił i środków znajdujących się na peryferiach Sojuszu. Ogromne znaczenie będzie w dalszym ciągu odgrywać zdolność do czasowego wzmocnienia (zarówno w Europie, jak i z Ameryki Północnej do Europy), a w konsekwencji zdolność do rozmieszczenia sił, mobilność i elastyczność;**
- g. **odpowiednia struktura sił i procedury (dotyczące między innymi szybkiego i elastycznego generowania sił, ich rozmieszczenia i wycofania) są konieczne, by Sojusz był w stanie reagować elastycznie i na czas, w celu zahamowania konfliktu. Istnieje potrzeba regularnych ćwiczeń w tym zakresie;**

- h. **siły sojuszu muszą być w stanie odpowiednio i skutecznie radzić sobie z zagrożeniami związanymi z proliferacją broni jądrowej, chemicznej i biologicznej oraz środków jej przenoszenia**, która również stanowi potencjalne niebezpieczeństwo dla ludności, terytorium i sił Sojuszu. Potrzebna jest kombinacja odpowiednich sił, możliwości odpowiedzi i wzmocnienia obrony;
- i. **siły Sojuszu i infrastruktura muszą być chronione przed atakami terrorystycznymi.**

4. Charakterystyka sił konwencjonalnych

Szczególnie ważne jest zwłaszcza to, by siły wojskowe Sojuszu posiadały wiarygodną możliwość realizacji pełnego spektrum misji. Wymóg ten ma konsekwencje dla struktury sił, ich liczebności i uzbrojenia, gotowości, dostępności, zdolności do podtrzymania operacji, szkolenia i ćwiczeń, rozmieszczenia oraz użycia, generowania sił oraz zdolności mobilizacyjnych. Należy dążyć do osiągnięcia optymalnej równowagi między wysoką gotowością sił zdolnych do szybkiego bądź natychmiastowego (jeżeli zajdzie taka potrzeba) rozpoczęcia kolektywnej obrony, bądź operacji reagowania kryzysowego spoza artykułu 5 a siłami na niższym, lecz zróżnicowanym poziomie gotowości. Ich celem jest wsparcie kolektywnej obrony, bądź rotacja i wzmocnienie w ramach operacji reagowania kryzysowego oraz siłami przygotowywanymi na potrzeby ostatecznego, lecz mało prawdopodobnego scenariusza – operacji kolektywnej obrony o dużym zasięgu. Znaczna część sił Sojuszu będzie w stanie wypełniać więcej niż jedną z powyższych ról⁶¹.

Struktura sił Sojuszu odzwierciedlać będzie fakt, że przyszłe misje NATO mieć będą wielonarodowy i połączony charakter. Najważniejsze zadania dla sił wiążą się, w tym kontekście, ze zdolnością do kontrolowania, ochrony i obrony terytorium, zagwarantowaniem nieograniczonego dostępu do morskich,

⁶¹ Tamże, s. 51-52.

powietrznych i lądowych linii komunikacyjnych, kontrola obszaru morskiego, ochrona morskiego potencjału odstraszania, bezpieczne prowadzenie wielonarodowych operacji powietrznych, skuteczna obrona powietrzna, obserwacja, wywiad, rozpoznanie, walkę radioelektroniczną, przegrupowanie strategiczne, zapewnienie efektywnych i elastycznych systemów dowodzenia i kierowania wraz z ruchomymi, wielonarodowymi i połączonymi dowództwami.

Sojusz musi w dalszym ciągu zwiększać (między innymi pracując nad obroną przeciwrakietową) swe zdolności do przeciwdziałania potencjalnym zagrożeniom związanym z proliferacją broni jądrowej, biologicznej i środków jej przenoszenia. Ponieważ siły Sojuszu mogą prowadzić operacje poza granicami NATO, środki służące zapobieganiu proliferacji muszą cechować się niezbędną elastycznością, mobilnością i żywotnością. Doktryny, planowanie oraz polityka szkoleń i ćwiczeń musi przygotowywać Sojusz do odstraszania i obrony przed atakiem przy użyciu broni jądrowej, biologicznej i chemicznej. W tym celu Sojusz będzie eliminował swe niedostatki operacyjne, zapewniając, że siły NATO zachowają skuteczność i elastyczność w warunkach obecności, zagrożenia użyciem, bądź użycia broni jądrowej, biologicznej i chemicznej⁶².

W strategii Sojuszu nie ma miejsca na biologiczne i chemiczne środki walki. Sojusz wspiera porozumienia rozbrojeniowe, opowiadając się za ich dalszym otwarciem na kolejne państwa. Jednak nawet wtedy, gdy proces redukcji broni chemicznej i biologicznej będzie przebiegał pomyślnie, ważne znaczenie będzie odgrywało utrzymanie obronnych zdolności Sojuszu do przeciwdziałania tejże broni.

W związku z redukcją sił NATO i kurczącymi się zasobami, coraz większe znaczenie dla efektywnej realizacji misji Sojuszu odgrywa zdolność do współpracy między sojusznikami. W tym kontekście dużą rolę odgrywają rozwiązania zwiększające skuteczność kolektywnej obrony, jak np. zintegrowana struktura wojskowa. Istnieje potrzeba efektywnej koordynacji, na wszystkich poziomach, poszczególnych elementów natowskiego planowania obronnego, w celu

⁶² Giansily J.A., *From the Defence of Europe to the Europe of Defence*, [w:] *Regard Europeen Mars*, Paris 2000, s. 10-12.

przygotowania sił i struktur NATO do realizacji pełnego spektrum misji Sojuszu. Zwiększeniu dostępności sił i środków, które mogą być przeznaczone do realizacji tychże misji sprzyja wymiana informacji między sojusznikami na temat ich narodowego planowania sił. Ogromne znaczenie mają również konsultacje w wypadku zmian w planowaniu poszczególnych państw. Współpraca nad rozwojem nowych koncepcji operacyjnych odgrywać będzie duże znaczenie dla efektywnego reagowania na zmiany w środowisku strategicznym. Do zacieśnienia współpracy między sojusznikami przyczyniają się również mechanizmy rozwijane w ramach ESDI. Ważne jest jednak, by nie prowadziły one do niepotrzebnego duplikowania sił i środków⁶³.

Sojusz (by był w stanie elastycznie reagować na ewentualne zagrożenia i efektywnie realizować swe misje) powinien dysponować odpowiednimi rozwiązaniami logistycznymi (w odniesieniu np. do transportu i wsparcia medycznego) oraz środkami umożliwiającymi mu rozmieszczenie i skuteczne wsparcie wszystkich rodzajów posiadanych sił. Sprzyjać współpracy będzie również proces standaryzacji i obniżenie kosztów wsparcia logistycznego. Poważnym wyzwaniem logistycznym będzie podtrzymanie operacji wykraczających poza terytorium traktatowe, na obszarze z niewystarczająco rozwiniętą infrastrukturą państwa gospodarza, lub jej całkowitym brakiem. Zdolność do wygenerowania na czas większych sił, odpowiednio wyposażonych i wyszkolonych, zdolnych do realizacji pełnego spektrum misji Sojuszu będzie również stanowić istotny wkład do rozwiązywania konfliktów i obrony. Wiąże się to z gotowością wzmocnienia każdego zagrożonego obszaru i ustanowienia tam, jeżeli zajdzie taka potrzeba obecności międzynarodowej. Różnego rodzaju siły, o zróżnicowanych stopniach gotowości powinny być zdolne do rozmieszczenia, zarówno w ramach wzmocnienia w Europie, jak z Ameryki do Europy. Wymagać to będzie kontroli linii komunikacyjnych oraz odpowiednich rozwiązań związanych ze wsparciem i ćwiczeniami⁶⁴.

⁶³ Burger K., US studies alternatives two-war strategy, *Jane's Defence Weekly*, June 27, 2001.

⁶⁴ Hall W.M., *The Janus Paradox: The Army's Preparation for Conflicts of the 21st Century*, Arlington, The Institute of Land Warfare, s. 17.

Dla powodzenia operacji realizowanych przez NATO ogromne znaczenie mają również związki między siłami Sojuszu i lokalnymi władzami cywilnymi (zarówno rządowymi, jak i pozarządowymi). Współpraca cywilno-wojskowa jest wzajemnie zależna: władze cywilne coraz częściej potrzebują środków wojskowych, z drugiej strony dla operacji militarnych ogromne znaczenie ma wsparcie cywilne, jak np. logistyka, komunikacja, wsparcie medyczne i poparcie społeczne. Jednocześnie duże znaczenie mieć będzie w dalszym ciągu współpraca między wojskowymi i cywilnymi strukturami Sojuszu.

Zdolność Sojuszu do realizacji pełnego spektrum misji w coraz większym stopniu będzie się wiązać ze wzrostem znaczenia formacji wielonarodowych, uzupełniających narodową kontrybucję do NATO. Siły te, przeznaczone do realizacji pełnego spektrum misji Sojuszu, są świadectwem wagi, jaką Sojusz przykłada do wiarygodnej kolektywnej obrony i wzmocnienia swej spójności. Pokazują także znaczenie, jakie dla NATO ma wzmocnienie więzi transatlantyckiej oraz współdziałania w UE. Formacje wielonarodowe wzmacniają solidarność w ramach Sojuszu. Szczególnie te, które mogą być szybko rozmieszczone na potrzeby kolektywnej obrony,⁶⁵ bądź misji reagowania kryzysowego wykraczających poza terytorium traktatowe. Zastosowane w nich rozwiązania mogą również ułatwiać Sojuszowi rozmieszczenie jednostek narodowych. Tym samym formacje wielonarodowe wskazują, jak skutecznie wykorzystywać ograniczone zasoby obronne. Dotyczy to przede wszystkim „zintegrowanego, wielonarodowego podejścia” do niektórych zadań i funkcji Sojuszu, jak np. implementacja koncepcji CJTF. Skuteczne formacje wielonarodowe będą miały istotne znaczenie dla operacji wsparcia pokoju i innych działań angażujących partnerów. Dla pełnego wykorzystania potencjału tkwiącego w formacjach wielonarodowych ogromną rolę odgrywać będzie zwiększenie interoperacyjności (między innymi poprzez szkolenie i ćwiczenia).

⁶⁵ Tamże, s. 19.

5. Siły nuklearne NATO i ich charakterystyka

Zasadniczy cel broni jądrowej ma charakter polityczny – jest nim zachowanie pokoju oraz zapobieganie wojnie i powstrzymanie potencjalnego przeciwnika przed zastosowaniem przymusu. Broń jądrowa w dalszym ciągu będzie odgrywać istotną rolę, powodując w agresorze niepewność⁶⁶, co do środków, przy użyciu których Sojusz może odpowiedzieć na agresję wojskową. Broń ta sprawia, że każda agresja jest nieopłacalna. Na straży bezpieczeństwa sojuszników stoją strategiczne siły jądrowe, przede wszystkim te, które należą do Stanów Zjednoczonych. Niezależne siły Wielkiej Brytanii i Francji, posiadające swą osobną rolę w odstraszaniu, wnoszą istotny wkład do polityki odstraszania i bezpieczeństwa sojuszników. Wiarygodność sił jądrowych Sojuszu oraz ich zdolność do demonstrowania solidarności w ramach Sojuszu i determinacji w zapobieganiu wojnie wymaga szerokiego zaangażowania europejskich członków Sojuszu. Oznacza to między innymi stacjonowanie w czasie pokoju na ich terytorium sił jądrowych oraz stosowne rozwiązania w zakresie dowodzenia, kontroli i konsultacji⁶⁷. Stacjonujące w Europie i wydzielane do NATO siły jądrowe Sojuszu zapewniają trwałą polityczną i wojskową więź między Europejczykami i północnoamerykańskimi członkami Sojuszu. Dlatego właśnie Sojusz utrzymuje i utrzymywać będzie w Europie odpowiednie siły jądrowe. Siły te, dla zapewnienia, że są postrzegane jako wiarygodny i skuteczny element sojuszniczej strategii zapobiegania wojnie, muszą cechować się odpowiednimi właściwościami oraz elastycznością i żywotnością. Będą one utrzymane na najniższym poziomie koniecznym do zachowania pokoju i stabilności.

W opinii Sojuszu znaczące zmiany sytuacji bezpieczeństwa (jak np. zmniejszenie poziomu sił konwencjonalnych i zwiększony czas reagowania) sprawiły, że znacznie zwiększyła się zdolność NATO do zażegnania kryzysów

⁶⁶ Fitchett J., NATO Allies Shifting On Missile Shield. International Herald Tribune, February 27, 2001.

⁶⁷ Por.: Viggers P., NATO's Nuclear Policy, [w:] Defence and Security for the 21st Century, Brussels 2000, NATO Parliamentary Assembly, s. 42- 44.

przy użyciu środków dyplomatycznych oraz (gdy zajdzie taka potrzeba) obrony przy wykorzystaniu sił konwencjonalnych. Okoliczności, w których Sojusz mógłby użyć broni jądrowej są dziś wyjątkowo mało prawdopodobne⁶⁸. Od roku 1991 sojusznicy podjęli cały szereg kroków wychodzących naprzeciw sytuacji, która zmieniła się po zimnej wojnie. Była to, między innymi znacząca redukcja rodzajów i liczby sił substrategicznych, jak np. wyeliminowanie całej artylerii jądrowej, naziemnych pocisków krótkiego zasięgu oraz znaczące zmniejszenie gotowości sił jądrowych i rezygnacja z planowania nuklearnego w czasie pokoju. Siły jądrowe Sojuszu nie są już wymierzone w jakiekolwiek państwo. Niemniej jednak NATO musi posiadać w Europie odpowiednie substrategiczne siły jądrowe, utrzymane na najniższym koniecznym poziomie, zapewniające związek z siłami strategicznymi i wzmacniające więź transatlantycką. Siły te składać się będą z samolotu podwójnego przeznaczenia i niewielkiej liczby głowic umieszczonych na brytyjskiej łodzi podwodnej Trident. Substaregiczna broń jądrowa nie będzie jednak, w normalnych warunkach, rozmieszczona na okrętach i bojowych łodziach podwodnych⁶⁹.

Problematyka sił nuklearnych Sojuszu nabiera szczególnego znaczenia w kontekście dyskusji o Narodowej Obronie Przeciwrakietowej. Rozpatrując obszary tradycyjnej działalności Sojuszu wydaje się oczywistym, że te nie mają uzasadnienia. Na pozór wielce różniące się, a wręcz odbiegające od siebie stanowiska, powinny być możliwe do przewyciężenia. Źródłem rzeczywistych problemów może być bardzo ambitne i wszechstronne założenia celów i zadań Sojuszu, które zostały wyartykułowane w nowej koncepcji Strategicznej. Przy tak rozległej aktywności, związanej z zapewnianiem bezpieczeństwa, a przy tym przy braku koordynacji zadań Stanów Zjednoczonych z pozostałymi członkami Sojuszu istnieje autentyczne ryzyko poszerzenia szczeliny, powstałej w poprzednich latach, na skutek odmiennego postrzegania transatlantyckiej polityki przez obie strony. Tradycyjna koncepcja i podejście do zapewnienia bezpieczeństwa wskazuje, że jeden z priorytetów nowego prezydenta – program *Narodowej Obrony*

⁶⁸ What Are They Really For?, Economist July 21-27, 2001.

⁶⁹ Kirkpatrick M., *Does Russia Already Have A National Missile Defense?*, Wall Street Journal, March 6, 2001.

Przeciwraкетowej (NMD)⁷⁰ wywoływał najwięcej kontrowersji. Mimo polaryzacji stanowisk wśród Sojuszników oraz zabiegów dyplomatycznych Rosji i Chin, krytykujących zamiar zbudowania tego systemu, wydaje się, że coraz bardziej kwestię tę należy uznać za zamkniętą, o potwierdza kontynuacja prób i testowania systemów, które w przyszłości wejdą w skład NMD. Rządy europejskie zdały sobie sprawę, że nie mają aż tak dużego wpływu na decyzję Waszyngtonu o kontynuacji tego przedsięwzięcia.

Obawy przed reakcją Rosji wzbudziły wśród wielu sojuszników protesty przeciwko NMD. Jednak w wyniku pojawienia się sygnałów wysyłanych przez prezydenta Putina, skłonnego do przeprowadzenia transakcji, połączonych z drastycznymi cięciami strategicznych sił zbrojnych Rosji i Stanów oraz z poprawkami *Traktatu o Obronie przed Pociskami Balistycznymi* (Traktat ABM)⁷¹ Europejczycy zaczynają uznawać, że w tej sytuacji amerykański system Narodowej Obrony Przeciwraкетowej może oferować nowe możliwości redukcji zbrojeń. Stają się świadomi, że proliferacja pocisków balistycznych może pewnego dnia stworzyć realne zagrożenie. Sprzeciw powinien ustąpić, jeśli wprowadzeniu towarzyszyć będą oficjalne ograniczenia połączone ze znacznymi cięciami nuklearnych arsenałów. Wówczas aktywne uczestnictwo w szeroko pojętym systemie Sojuszu stałoby się, nawet jeśli odległą, to i tak atrakcyjną perspektywą. Droga do osiągnięcia pełnego konsensusu w tej sprawie jest daleka. Nie rozpoczęto jeszcze negocjacji z Rosją na temat wprowadzenia poprawek do Traktatu ABM, a propozycje dotyczące głębokich redukcji w zbrojeniach jądrowych są jedynie na etapie próbnym. Pozytywnym jest jednakże to, że w końcu pojawił się cel, do którego Europejczycy mogą dążyć. Projekt NMD, którego szansa na powodzenie nadal jest kwestionowana, aż do chwili podjęcia decyzji o rezygnacji z Traktatu ABM, nie powinien wprowadzać w Sojuszu podziałów. Można również łączyć pewne nadzieje z rezultatami rozmów rosyjsko – amerykańskich po spotkaniu

⁷⁰ Spring B., *Missile Defense Back To Reality*, Washington Times, February 21, 2001.

⁷¹ Drozdiak W., *NATO Divided On Missile Danger Europeans Rebuff Powell's Plea to Recognize 'Common Threat'*, Washington Post, May 30, 2001.

najbardziej uprzemysłowionych państw świata i Rosji na szczycie G8 w Genui w lipcu 2001.

Wielu zwolenników NMD⁷² w Stanach Zjednoczonych zadaje sobie pytanie, dlaczego europejskie kraje Sojuszu przywiązują tak dużą wagę do układu, który uważają za anachronizm z czasów Związku Radzieckiego, a ograniczenia w uzbrojeniu w pociski balistyczne wydawały się kluczowym elementem polityki nuklearnego odstraszenia prowadzonej przez super-mocarstwa. Europejczycy zgodnie przyznają, że świat uległ przemianie, ale uważają, że zasady rządzące nuklearnym współzawodnictwem nie mają już racji bytu w nowym środowisku bezpieczeństwa. W związku z tym nie sprzeciwialiby się rewizji traktatu. Z drugiej jednakże strony jego upadek wpędziłby wiele krajów w głębokie zakłopotanie. Stany Zjednoczone z powagą podchodzą do tych obaw i mogą je wziąć poważnie pod uwagę. Stosunkowo niewielki stopień zaawansowania prac technologicznych oraz odległy termin urzeczywistnienia NMD pozostawia jeszcze dużo czasu na wycofanie się z Traktatu ABM. Realne rozważenie przez rząd USA pewnych poprawek Traktatu ABM mogłoby zadowolić Europejczyków bez szkody i uszczerbku dla amerykańskich planów.

6. Kierunki rozwoju sił zbrojnych NATO

W literaturze dotyczącej problematyki bezpieczeństwa i wojskowej pod koniec lat dziewięćdziesiątych toczyły się dyskusje o tak zwanej Rewolucji w Dziedzinie Wojskowej (Revolution Military Affairs). Pojęcie to kojarzy się z wizją działań wojskowych z wykorzystaniem najnowszych technologii, pola walki nasyconego środkami wczesnego wykrywania, możliwościami komunikacyjnymi i komputerowymi, tajnymi technologiami i bronią precyzyjnego naprowadzania. W debacie tej wskazuje się, że nie będzie rewolucji w dziedzinie wojskowej dopóki nowoczesnym technologiom nie będą towarzyszyły radykalne zmiany doktrynalne i organizacyjne.

⁷² What Are They Really For?, Economist July 21-27, 2001.

Zwiększenie zdolności do rozwinięcia i mobilności sił NATO ma bezpośredni wpływ na skuteczność Sojuszu do sprostowania wyzwaniom nowego międzynarodowego środowiska bezpieczeństwa. Koncepcja Strategiczna NATO wskazuje na potrzebę utrzymywania zdolności do rozwinięcia wojsk i mobilność, jako istotnych czynników warunkujących zdolność operacyjną sił Sojuszu. Służyć ma temu również „Inicjatywa Możliwości Obronnych”, której istotą jest udoskonalenie i unowocześnienie zdolności do rozwinięcia i mobilności sił NATO⁷³.

Stopień zdolności do rozwinięcia i mobilności sił jest postrzegany jako funkcja ich gotowości, poziomu wyszkolenia, struktury organizacyjnej i wyposażenia. Rozpatrując zdolność do użycia i mobilność wojsk, pojawia się prawny problem związany z wykorzystaniem żołnierzy z poboru do misji poza granicami własnego państwa. Biorąc pod uwagę kryterium konieczności dysponowania wysoko wykwalifikowanymi kadrami, wydaje się, że racjonalne byłoby wykorzystanie sił zbrojnych złożonych z żołnierzy zawodowych. Niektóre z krajów sojuszniczych, takich jak np. Kanada czy Wielka Brytania, a także Stany Zjednoczone zawsze dysponowały zawodowymi siłami zbrojnymi. Inne kraje tradycyjnie miały armie poborowe, ale i tutaj w ciągu ostatnich kilku lat zauważa się znaczące zmiany. Dokonując przeglądu tendencji w rozwoju sił zbrojnych wybranych państw sojuszniczych⁷⁴ warto wskazać na przykład, że **Prezydent Francji Jacques Chirac podjął w 1996 r., najbardziej dramatyczną od 200 lat, decyzję o zaprzestaniu poboru do zasadniczej i obowiązkowej służby wojskowej, a tym samym podjął decyzję o utworzeniu zawodowych sił zbrojnych.** Wpływ na podjęcie tej decyzji miały doświadczenia z pola walki. Francja uczestniczyła w wojnie w Zatoce Perskiej w 1991 r., a w 1995 r. wysłała do Bośni i Hercegowiny swoje siły szybkiego reagowania. W obu przypadkach w działaniach tych brali udział żołnierze zawodowi z różnych jednostek. Proces profesjonalizacji armii został zakończony w 2002 r. W tym okresie ponad 90%

⁷³ Greenwałg B.E., *The Anatomy of Change: Why Armies Succeed or Fail Transformation*, Arlington, The Institute of Land Warfare, s.14 –20.

⁷⁴ Tamże, s.17-20.

francuskich wojskowych będzie wiązało swoją karierę zawodową z wojskiem, w porównaniu z mniej niż 60% z roku 1996⁷⁵.

W pierwszej dekadzie po okresie zimnej wojny kolejne rządy niemieckie unikały wszelkich rozmów na temat redukcji czy eliminacji poboru do wojska argumentując, że narodowa służba jest ważnym elementem niemieckiej struktury obrony, efektywnie spajającym społeczność wojskową z cywilną. Ten punkt widzenia dopiero niedawno uległ zmianie. W maju 2000 r., w świetle doświadczeń zdobytych podczas Operacji Allied Force podczas kampanii NATO w Kosowie, kierownictwo polityczno – wojskowe doszło do wniosku, że wojsko z poboru nie jest odpowiednio przygotowane do wyzwań i warunków działania charakteryzujących współczesne międzynarodowe środowisko bezpieczeństwa. W związku z tym powołano rządową Komisję Wspólnego Bezpieczeństwa i Przyszłości Bundeswehry (Komisja). Komisja zaleciła przeprowadzenie znaczących zmian systemu poboru. W rezultacie jej prac, liczba niemieckich poborowych ma zostać zredukowana do 80.000 rocznie. Jest to o wiele mniej w porównaniu z poprzednią liczbą 135.000, a jednocześnie znacznie więcej od 30.000 zalecanych przez Komisję⁷⁶.

W minionej dekadzie, kilku innych członków Sojuszu zmodyfikowało systemy rekrutacji do swoich sił zbrojnych, zmieniając ich proporcje poprzez zwiększenie liczby żołnierzy zawodowych. Belgia i Holandia całkowicie zlikwidowały pobór powszechny, a Włochy, Portugalia i Hiszpania planują podjąć tego typu przedsięwzięcia w ciągu kilku przyszłych lat. Republika Czeska i Węgry zamierzają zlikwidować lub zredukować pobór, wtedy gdy będą na to gotowe finansowo. Polska w swoim planie sześcioletnim wyraziła intencje zredukowania i przekształcenie na zawodowe połowy stanu osobowego swoich sił zbrojnych do 2003 r.

Dla skuteczniejszego rozwinięcia wojsk i mobilności sił sojuszniczych konieczne są także zmiany w, pozostałej po okresie zimnej wojny, strukturze wojsk pancernych. Znaczna część tych zmian pociąga za sobą redukcję wielkości sił

⁷⁵ Sloan E, Speeding deployment, [w:] NATO Review Spring 2001, Brussels, NATO Office of Information and Press, s. 30.

⁷⁶ Tamże, s. 31.

zbrojnych z okresu Zimnej Wojny. Siły zbrojne Francji są redukowane z poziomu 500.000 w roku 1996 do 357.000 osób do roku 2002. Niemieckie siły zbrojne zostaną zmniejszone z aktualnie 320.000 żołnierzy do ok. 275.000 w ciągu następnych trzech lub czterech lat. Podobnie inne kraje członkowskie Sojuszu takie jak Kanada, Wielka Brytania czy Stany Zjednoczone przeprowadziły w pierwszej połowie lat 90-tych 25-30% redukcje swoich sił zbrojnych⁷⁷.

Możliwość wykorzystania sił zbrojnych poza terytorium sojuszniczym nadaje szczególną rangę siłom szybkiego reagowania. Siły te wymagają restrukturyzacji, pozwalającej na skuteczne wykonanie stojących przed nimi zadań. W ciągu ostatnich kilku lat nastąpił znaczny postęp w tej dziedzinie. W 1998 r. w Wielkiej Brytanii w ramach Przeglądu Strategicznego rozpoczął się proces zmiany strategii użycia sił zbrojnych – z kontynentalno - europejskiej na zdolność do przygotowania sił reagowania w czasie zaistnienia sytuacji kryzysowej. Brytyjskie siły zbrojne zostały przekształcone w dwie dywizje zdolne do szybkiego użycia. Każda z dywizji składa się z trzech manewrowych, mobilnych brygad. Wielka Brytania tworzy także Połączone Siły Szybkiego Reagowania z jednostek wybranych z trzech rodzajów sił zbrojnych. Mają one być w pełni operacyjne w 2001 roku.

W 1996 roku Francja przekształciła swoje siły zbrojne w 51 pułków manewrowych wspieranych przez 15 pułków logistycznych i 19 pułków wsparcia specjalistycznego, zgrupowanych w 11 brygad bojowych. Pułki odpowiadają podstawowym modułowym jednostkom, które można zestawiać, w różnych kombinacjach, w zależności od rodzaju kryzysu, któremu mają przeciwdziałać i zadań wynikających z rozwoju sytuacji. Francja planuje również utworzenie, do 2002 r., Sił Szybkiego Reagowania, w wielkości od 50.000 do 60.000 żołnierzy, których będzie można szybko rozmieścić – w razie potrzeby - w każdym regionie świata. Niemcy utworzyły własne Siły Reagowania Kryzysowego, obejmujące 6 w pełni wyposażonych brygad, 18 dywizjonów i ok. 40% okrętów marynarki wojennej w pełnej gotowości bojowej. Siły te, złożone całkowicie z żołnierzy zawodowych, zgodnie z zaleceniami Komisji, mają być przekształcone z 50-

⁷⁷ Tamże, s.32.

tysięcznych na 150- tysięczne, w których skład wejdzie po 50 000 żołnierzy z każdego rodzaju sił zbrojnych⁷⁸.

NATO podjęło wysiłek przystosowania struktury swoich sił zbrojnych do środowiska bezpieczeństwa powstałego po zimnej wojnie. We wczesnych latach dziewięćdziesiątych powstał Sojuszniczy Korpus Szybkiego Reagowania (ARRC) z mobilnym międzynarodowym sztabem składającym się z ok. 1000 osób personelu. ARRC podporządkowany jest Dowództwu Połączonych Sił Zbrojnych NATO w Europie. Ponadto od 1994 r. Sojusz pracuje nad wdrożeniem koncepcji Połączonych Sił Zadaniowych (CJTF). Koncepcja ta wymaga rozwoju mobilnego systemu dowodzenia i kierowania, na wypadek działania w oddaleniu od stacjonarnych dowództw sojuszniczych i macierzystych garnizonów oraz stworzenia różnych jednostek specjalistycznych zdolnych do działania i reagowania w różnych wariantach rozwoju sytuacji kryzysowej. W związku z przemianami zachodzącymi w środowisku bezpieczeństwa, obecnie funkcjonujące stacjonarne struktury dowodzenia NATO zostały w 1997 roku znacznie przekształcone, dostosowane do nowych zadań. Należy przypuszczać, że będą one w dalszym ciągu podlegały przekształceniom, w miarę rozwoju sytuacji i rozszerzania Sojuszu⁷⁹.

Wdrażanie koncepcji CJTF musi podlegać ciągłemu doskonaleniu i modyfikacjom. Coraz wyraźniej rysuje się także potrzeba restrukturyzacji ARRC. Doświadczenia wskazują, że wykorzystany zarówno w Bośni w 1995 r. jak i w Kosowie w 1999 r. Sojuszniczy Korpus Sił Szybkiego reagowania, powinien być wzmocniony przynajmniej drugim zapasowym sztabem korpusu. Admiral Guido Venturoni, przewodniczący Komitetu Wojskowego NATO, twierdzi, że Sojusz powinien dysponować trzema dowództwami korpusów sił lądowych, siłami wysokiej gotowości bojowej i sześcioma sztabami wsparcia operacyjnego niższej szczebla gotowości w celu prowadzenia działań trwających dłuższy czas. Porównywalne siły i sztaby potrzebne są dla marynarki i lotnictwa. Kraje

⁷⁸ Lok J.J., *Germany and Netherlands forge ahead with air-defence frigates*, Jane's International Defence Weekly, December 2000.

⁷⁹ Sloan E., *Speeding deployment*, [w:] NATO Review Spring 2001, cyt.wyd. , s. 30.

członkowskie zaferowały już kilkanaście załączków takich sztabów, które mogą szybko przekształcić się w sztaby wielonarodowe zdolne do działań sojuszniczych. Przykładem takim może być Eurokorpus złożony z żołnierzy z pięciu państw czy korpusy niemiecko-holenderski oraz polsko-niemiecko-duński. W ten sposób Sojusz podjął wiele działań mających sprostać wymaganiom organizacyjnym i restrukturyzacyjnym zapewniającym zdolność do szybkiego reagowania.

Na zdolność do rozwinięcia i mobilność sił zbrojnych bezpośrednio wpływają dwa elementy. Po pierwsze, istnieje potrzeba bardziej mobilnych środków transportu strategicznego wojsk. Środki będące obecnie w wyposażeniu są narażone na śmiertelne oddziaływanie przeciwnika i nie spełniają funkcji ochrony wojsk.

Bardzo ważnym dla możliwości rozwinięcia wojsk i mobilności jest transport strategiczny, zarówno powietrzny jak i morski. W chwili obecnej Kanada jak i europejscy członkowie NATO pozostają daleko w tyle za Stanami Zjednoczonymi. Mimo iż kilka krajów posiada flotę powietrzną złożoną z samolotów transportowych C-130 i C-160, traktowane są one bardziej jako transport taktyczny niż strategiczny. Ponadto wiele większych europejskich samolotów transportowych jest przestarzałych i wymaga zastąpienia sprzętem nowej generacji. Brak odpowiedników amerykańskich ciężkich samolotów transportowych typu C-17 czy C-15, przeznaczonych do transportu powietrznego wojsk oraz ciężkiego sprzętu na dużą odległość uzależnia kraje członkowskie Sojuszu od środków pozostających w dyspozycji Stanów Zjednoczonych. Podjęto już środki zaradcze. Kilka krajów członkowskich NATO – włączając w to Belgię, Francję, Niemcy, Włochy, Hiszpanię, Turcję i Wielką Brytanię – zaangażowało się w kupno ok. 200 ciężkich transporterów powietrznych typu A400M w zakładach Airbus Industries, znanych jako Wielkie Samoloty Najnowszej Generacji. Ale nie oczekuje się, że samolot będzie w użyciu przed 2007 r., a bieżąca specyfikacja projektu wskazuje, że nie będzie on przeznaczony do transportu „ponad wymiarowego” sprzętu. Aby wypełnić tę strategiczną lukę, Wielka Brytania wzięła w leasing cztery samoloty C-17, z czego pierwszy Królewska Flota Powietrzna otrzyma jeszcze w tym roku. Aby choć w średnim stopniu szybko sprostać wymogom, Francja i Niemcy mogą

również wziąć w leasing kilka samolotów C-17, czy rosyjsko-ukraińskie AN-70, jednak decyzja ta nie została jeszcze podjęta. Również Kanada bada opcje poprawy swojego mostu powietrznego. Francja, w 1999 r., powróciła do niemieckiej inicjatywy Europejskiego Dowództwa Wojskowego Transportu Powietrznego aby stworzyć, ponadnarodowy, wspólny fundusz środków utworzenia mostu powietrznego dla transportu strategicznego oraz tankowców powietrznych. Inicjatywę tę rozważa Grupa Lotnictwa Europejskiego, której pierwszym krokiem jest tworzenie Komórki Koordynującej Transport Powietrzny⁸⁰.

Wielka Brytania planuje budowę do 2015 r. dwóch nowych większych lotniskowców oraz zwiększa liczbę z dwóch do sześciu wojskowych okrętów kontenerowych, co ma zwiększyć możliwości wykorzystania mostu morskiego. Francja uszczupliła swoje lotniskowce do jednego - Charles de Gaulla, ale planuje nabycie sześciu wojskowych okrętów kontenerowych ponadto uzgodniła z Holandią utworzenie wspólnego funduszu morskiego transportu ciężkiego sprzętu w miejsca trudno dostępne. Kanada rozwija swój projekt Logistyki Strategicznego Transportu Morskiego i Powietrznego, który obejmuje włączenie okrętów wielozadaniowych w strategiczny transport dla armii. Niemcy nie skupiają się tak bardzo na strategii mostu, ale raczej na zbudowaniu elastycznej marynarki wojennej, z nowymi fregatami, łodziami U-2 i statkami dostawczymi.

Dla tych krajów, które są zarówno członkami Unii Europejskiej jak i NATO, największym bodźcem do zwiększenia zdolności rozwinięcia wojsk i mobilności ich sił zbrojnych Cele Sił Zbrojnych Unii Europejskiej (cele dla sił zbrojnych poszczególnych państw formułowane w procesie planowania obronnego – przyp. tłum) zawierające plany utworzenia do 2003 r. 60 - tysięcznych sił interwencyjnych szybkiego reagowania. Siły te mają być mobilne, samowystarczalne operacyjnie i w ciągu 60 dni zdolne do użycia w odległych obszarach objętych kryzysem. Podczas gdy zasięg odpowiedzialności NATO obejmuje całe spektrum konfliktu, siły zbrojne Unii Europejskiej⁸¹ będą prawdopodobnie skupiały się na operacjach

⁸⁰ Tamże, s.30.

⁸¹ Schmidt P., ESDI: Separable but not separate?, (w:) NATO Review Spring Summer 2000, NATO Office of Information and Press, Brussels 2000, s.12.

utrzymania pokoju i misjach zarządzania kryzysowego w mniejszej skali. Niewykluczone, że różnice te mogą odciągnąć Unijnych członków NATO od działań wpływających na poprawę ich możliwości militarnych w tych obszarach, które są bardziej związane z operacjami mającymi znamiona zbiorowej obrony przed agresją, takimi jak precyzyjna walka czy skutecznie niszczenie ogniem. Bez względu na reagowanie czy to na wojnę czy konflikt o mniejszej skali niż wojna, Unijni członkowie NATO, będą chcieli mieć możliwości szybkiego transportu swoich wojsk w miejsca kryzysu i móc zająć swoje miejsce na obszarze objętym działaniami. W rzeczywistości, podstawowy bodziec jakim jest dla Francji i Niemiec dzierzawa, w ciągu przyszłych kilku lat, majątku umożliwiającego przerzut ciężkiego sprzętu, byłby ich zobowiązaniem wobec Unii Europejskiej, bez którego termin 2003 roku nie jest realny.

Wpływ inicjatywy Unii Europejskiej na rozwój lżejszych, ale nadal wysoko efektywnych, sił naziemnych jest dużo trudniejszy do oszacowania. Skupienie Unii Europejskiej na konflikcie na mniejszą skalę może przyspieszyć nabycie kołowych platform pancernych, których skuteczność większej manewrowości taktycznej, lepiej przystosowuje do operacji utrzymania pokoju. Jednak z drugiej strony może nastąpić opóźnienie rozwoju systemu pokrewnego systemowi bojowemu najnowszej generacji⁸².

Wiele z tego co się wydarzy będzie zależało od budżetu przeznaczonego na obronę, a szczególnie przydzielonego na zakup wyposażenia. W latach 90-tych budżet obronny NATO przedstawiał się dramatycznie i dopiero niedawno sytuacja ta uległa zmianie. Kanada, Wielka Brytania, a szczególnie Stany Zjednoczone, w ciągu ostatnich kilku lat, zanotowały rzeczywisty wzrost swoich budżetów obronnych. W przeciwieństwie do Niemiec, które odnotowują jego stały spadek, czy Francji, gdzie zasadniczo pozostaje on niezmienny. Jedenastu pozostałych europejskich członków NATO zaznaczyło, że w 2001 r. planują realny wzrost wydatków obronnych, jednak będzie on niewielki i nastąpi tuż przed konkretnym wydatkiem. Przepuszczalnie, **profesjonalizacja armii** uwolni więcej funduszy na

⁸² Wilson G., European defences edges towards a new spirit of cooperation, Jane's International Defence, January, 2001.

nabytki obronne. Jest to jednak sprawa długoterminowa. Na przykład Francja przekonała się, że profesjonalizacja armii kosztuje ją znacznie więcej niż się pierwotnie spodziewano.

Pragmatyczna analiza mobilności sił zbrojnych NATO ujawnia różne oblicza. **W profesjonalizacji i racjonalizacji narodowych** sił zbrojnych niektórych krajów, osiągnięto znaczny postęp, podczas gdy w innych przemiany następują znacznie wolniej. Prawda ta dotyczy również struktur sił zbrojnych NATO. Tworzy się armie lżejsze i bardziej mobilne, ale nadal kładziony jest silny nacisk na przygotowanie do działań wojennych z użyciem ciężkiego sprzętu pancernego. Ogólnie mówiąc, należy oczekiwać, że inicjatywa Unii Europejskiej zwiększy zdolność do użycia i mobilność sił zbrojnych NATO. Co więcej, przygotowano już kilka ważnych projektów. Ale prawda pozostaje taka, że do dzisiaj Kanada i europejskie kraje NATO poczyniły niewielki postęp w wyposażeniu swoich armii umożliwiającym ich szybki przerzut transportem powietrznym czy morskim⁸³. Upłynie jednak trochę czasu zanim zakładany wzrost wydatków budżetowych na obronność przełoży się na realizację konkretnych celów. Nawet Stany Zjednoczone, skrepowane kosztami utrzymania gotowości oraz prowadzonych operacji, mogą zostać ograniczone w swoich wysiłkach transformacji armii. Minie wiele lat urzeczywistnienia idei rewolucji, nawet jeśli już przebiega.

7. Szczyt NATO w Pradze. Ewolucja podejścia do funkcjonowania sił sojuszniczych

Podczas szczytu w Pradze w 2002 roku przywódcy państw i rządów podjęli kilka decyzji o charakterze strategicznym, zmieniających dotychczasowe oblicze Sojuszu oraz wyrazili potrzebę wzbogacenia funkcji sił sojuszniczych. Nowe podejście wyraziło się powołaniem Sił Odpowiedzi NATO oraz reformą struktur dowodzenia.

⁸³ Gourley S., *US Army select medium armoured vehicle*, Jane's Defence Weekly, June 27, 2001.

7.1. Siły Odpowiedzi NATO (NATO Response Force)

O potrzebie usprawnienia zdolności sił sojuszniczych zdecydowano już na szczycie w Waszyngtonie, podejmując decyzję o Inicjatywie Zdolności Obronnych (DCI). Nie wnikając w tym miejscu w fakt, że nie zakończyła się ona całkowitym powodzeniem, w Pradze zdecydowano o konieczności usprawnienia zdolności sił zbrojnych w nowej, dostosowanej do możliwości formie, powołując Siły Odpowiedzi NATO (NATO Response Force – NRF). Koncepcja *NATO Response Force* została po raz pierwszy oficjalnie przedstawiona sojusznikom przez amerykańskiego sekretarza stanu D. Rumsfelda podczas nieformalnego spotkania ministrów Obrony Sojuszu Północnoatlantyckiego w Warszawie (24-25 września 2002). Prace nad jej tworzeniem trwały kilka miesięcy⁸⁴.

Inicjatywa NRF nie zakłada tworzenia nowych jednostek wojskowych, ale wyodrębnienie w ramach Sojuszu sił zbrojnych, gotowych w razie konieczności do podjęcia działań w bardzo krótkim czasie (5-30 dni) i wyposażonych w środki umożliwiające dokonanie przetrzutu do dowolnego rejonu działań. Siły te składające się z komponentu lądowego, morskiego i lotniczego powinny być mobilne, wyposażone w nowoczesny sprzęt oraz zdolne do samodzielnego prowadzenia działań przez okres do 30 dni. Ich przewidywana liczebność wynosiłaby około 21 tysięcy ludzi⁸⁵.

NRF nie miałyby charakteru sił stałych. Będą to dyspozycyjne, mobilne i nowoczesnie wyposażone wydzielone komponenty sił lądowych, powietrznych i morskich, z których na zasadzie rotacji zostaną wyodrębnione – w zależności od sytuacji - elementy do natychmiastowego użycia. Szczególny nacisk położony byłby na wyposażenie NRF w środki obrony przed bronią biologiczną, chemiczną, nuklearną i radiologiczną, środki transportu strategicznego i zaopatrzenia, środki łączności umożliwiające współdziałanie.

⁸⁴ Teoretyczne omówienie koncepcji NRF dokonane przez H. Binnendijka i R. Kuglera zostało opublikowane w czasopiśmie *Survival*, vol. 44, no. 3, Autumn 2002, strony 117-132.

⁸⁵ Wstępne założenia wspominają o 3-5 mobilnych batalionach obejmujących wszystkie rodzaje sił zbrojnych, 3-5 eskadrach samolotów myśliwskich i wsparcia, 7-15 okrętach wyposażonych w rakiety typu cruise, w tym jeden mały lotniskowiec, środkach strategicznego transportu lotniczego oraz szybkiego transportu morskiego.

Decyzję o użyciu NRF podejmowałaby Rada NATO. Kierowanie nimi realizowano by wg koncepcji CJTF (Combined Joint Task Forces). Siły te mogłyby być wykorzystywane we wszystkich misjach NATO, a ich przewidywane zadania obejmowałyby między innymi:

- pełnienie funkcji sił natychmiastowego reagowania;
- ewakuację ludności w czasie wystąpienia niespodziewanych kryzysów;
- przemieszczenie w rejon kryzysu w celu odstraszenia potencjalnego agresora lub uzyskania przyczółków i odpowiednich pozycji zabezpieczających wejście sił głównych Sojuszu;
- występowanie jako sił wejścia (*entry forces*) przygotowujących operację pod względem bezpieczeństwa i funkcjonalności infrastruktury.

Zgodnie z założeniami przyjętymi w Pradze, NRF mają osiągnąć wstępną zdolność operacyjną możliwie najszybciej, jednakże nie później niż do października 2004 r. Raport o postępie i stanie ich przygotowania będzie przedstawiony na spotkaniu ministrów obrony państw sojuszniczych wiosną 2003 r. Pełną zdolność operacyjną Siły Odpowiedzi NATO osiągną nie później niż do października 2006 r. W komunikacie z Pragi założono ponadto, że podejmowanie konkretnych kroków w celu realizacji inicjatywy *NRF* będzie skorelowane z działaniami w zakresie budowania zdolności wojskowych Unii Europejskiej⁸⁶. Zapis ten wprowadzono zapewne dlatego, że w kontekście nie uregulowanej do końca i złożonej problematyki relacji EU-NATO, powołanie *NATO Response Force*, w praktyce wywoła sytuację, w której wysiłki UE i NATO będą się zazębiać w wielu obszarach.

7.2. Struktury dowodzenia

Decyzja o przekształceniu obecnej struktury dowódczej NATO, warunkowana była rozszerzeniem Sojuszu i koniecznością uwzględnienia nowej sytuacji

⁸⁶ Press Release (2002) 127 21 Nov. 2002, Prague Summit Declaration. Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Prague on 21 November 2002, www.nato.int.

geostrategicznej, w której wydłużają się granice Sojuszu i zwiększa głębokość jego odpowiedzialności operacyjnej. Zachowane zostaną dwa dowództwa strategiczne, przy czym Dowództwo Sił Sojuszniczych w Europie (SHAPE), będzie miało charakter operacyjny, natomiast Dowództwu Sił Sojuszniczych Atlantyku (SACLANT), powierzono sprawy transformacji NATO w dziedzinie zdolności wojskowych. Po spotkaniu przywódców państw i rządów, w dniach 3-4 grudnia 2002 r. obradowało najwyższe gremium wojskowe Sojuszu - Komitet Wojskowy NATO na szczeblu szefów sztabów/szefów obrony. Komitet rozważał wojskowe aspekty implementacji decyzji praskich. Podczas obrad wypracowano ogólne założenia i kierunki zmian obecnej struktury dowodzenia. Aktualnie trwają prace eksperckie. Ostateczna decyzja została podjęta na spotkaniu ministrów obrony Sojuszu w czerwcu 2003⁸⁷. W rezultacie transformacji dotychczasowe dwa dowództwa strategiczne Dowództwo Sił Sojuszniczych w Europie (Allied Command Europe - ACE) i Dowództwo Sił Sojuszniczych Atlantyku (Allied Command Atlantic) przekształciły się w dwa dowództwa strategiczne, które odzwierciedlają funkcjonalny charakter tych dowództw. Powstało Sojusznicze Dowództwo Operacji (Allied Command for Operations – ACO) i Sojusznicze Dowództwo Transformacji (Allied Command for Transformation - ACT).

7.3. Zdolności wojskowe

Sojusznicy zdecydowali o poprawie swoich zdolności wojskowych, przyjmując zobowiązania do poprawy zdolności wojskowych (Prague Capabilities Commitment - PCC). Określono osiem kluczowych dziedzin niezbędnych do funkcjonowania Sojuszu w nowych uwarunkowaniach. Należą do nich:

- zdolności w zakresie obrony przed bronią masowego rażenia: dostęp i wymiana danych wywiadowczych oraz rozpoznawczych;
- systemy radarowego rozpoznania terenu z powietrza oraz systemy dowodzenia łączności;

⁸⁷ Chiefs of Defence take forward Prague decisions. <http://www.nato.int/docu/update>

- zwiększenie skuteczności w walce poprzez rozwój amunicji precyzyjnego rażenia oraz środków do niszczenia obrony powietrznej;
- tankowanie w powietrzu oraz formowanie mobilnych jednostek wsparcia bojowego i zabezpieczenia działań bojowych. Zaapelowano o jak najszybszą implementację zobowiązań w tej dziedzinie

Reformie struktur dowodzenia, utworzeniu sił odpowiedzi NATO oraz inicjatywie w sprawie poprawy zdolności obronnych towarzyszyła nadrzędna idea – rozpoczęcie przeobrażenia Sojuszu w taki sposób, aby zdolny był do podjęcia nowych wyzwań w walce z nowymi zagrożeniami, a szczególnie z terroryzmem. Treści podjętych inicjatyw są częścią pakietu przedsięwzięć, które mają przygotować Sojusz pod względem wojskowym do walki z tym głównym, nie do końca rozpoznanym zagrożeniem. Terroryzm jest wielowymiarową plagą, z którą NATO będzie walczyć tak długo jak to będzie konieczne, a sojusznicza odpowiedź będzie skuteczna i wielopłaszczyznowa. Organizacje terrorystyczne mogą wykorzystać w swoich działaniach broń nuklearną, biologiczną i chemiczną. Wyrazem tych obaw było powołanie struktur przeciwdziałania w przypadku ataku z wykorzystaniem broni masowego rażenia⁸⁸. Sojusz zobowiązał się ponadto do poprawy możliwości przeciwdziałania atakowi informatycznemu, skierowanemu przeciwko systemom komputerowym.

8. Misje Sojuszu Północnoatlantyckiego. Operacje na Bałkanach

NATO po raz pierwszy zaangażowało się w operacji poza swoim terytorium pod koniec 1995 roku, interweniując w Bosni i Hercegowinie. Siły Implementacyjne Sojuszu (IFOR) przekształcone później w SFOR nadzorowały przestrzeganie porozumienia pokojowego z Dayton oraz wykonywały funkcje egzekwowania i porządku.

⁸⁸ W komunikacie z Pragi wymienia się między innymi laboratoria i zespoły do monitorowania i reagowania w przypadku ataku terrorystycznego z wykorzystaniem broni masowego rażenia.

W 1999 roku siły sojuszu rozpoczęły operacje powietrzną przeciwko Jugosławii, zapobiegając eskalacji konfliktu etnicznego pomiędzy ludnością serbską i kosowarczykami. W rozpoczętej operacji powietrznej NATO pk. "Zdecydowana Siła" wydzielone siły powietrzne i morskie Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Niemiec, Francji, Włoch, Hiszpanii, Holandii i Kanady wykonały uderzenia mające głównie na celu obezwładnienie systemu dowodzenia obroną powietrzną i obniżenia możliwości przeciwdziałania aktywnych środków walki.

Planowanie celów obejmowało osiem różnych kategorii, które równolegle bombardowano. Pierwsze dwie kategorie celów stanowiły: zintegrowana obrona powietrzna, system dowodzenia oraz bazy jugosłowiańskiej armii ludowej i policji. Trzecia kategoria celów obejmowała dowództwa jednostek i siedziby partii i policji. Po nich następowało bombardowanie rafinerii, złóż ropośnych i systemów rozdzielczych. Wynikiem było ogromne zanieczyszczenie środowiska naturalnego. Piąta kategoria celów obejmowała niszczenie dróg i mostów. Te cele niszczyły w pierwszym rzędzie dwa B - 2A. W tej kategorii mieściło się skuteczne przerwanie żeglugi na Dunaju.

Szóstą kategorią celów stanowiła armia jugosłowiańska i policja w Kosowie, które dokonały wielu przedsięwzięć maskujących i dyslokacji jednostek i sprzętu. Wykonanie tego umożliwiła im ogłoszona strategia NATO, odejścia od wykonania operacji lądowej. Z uwagi na aktywność serbskiej artylerii przeciwlotniczej nie zwalczano celów naziemnych poniżej wysokości 5 tys. m. Jednak dopuszczano wypadki odbywania lotów poniżej tej wysokości w celu rozpoznawania i zwalczania celów w zależności od rozwoju sytuacji. W końcu operacji nastawiono się na trwałe niszczenie sieci elektrycznej w Belgradzie. Nie miało to żadnego oddziaływania na stanowisko kierownictwa politycznego Federalnej Republiki Jugosławii, lecz na sytuację ludności cywilnej. Ostatnią kategorią celów było niszczenie przemysłu cywilnego, w tym zakładów tytoniowych, samochodowych, wytwarzających dobra konsumpcyjne. Oddziaływało to na zaopatrzenie ludności cywilnej i przyczyniło się do pogłębienia bezrobocia. Ta eskalacja uderzeń na osiem kategorii celów była wynikiem niepewności dowództwa NATO odnośnie oddziaływania przyjętej strategii.

Wraz z rozpoczęciem wojny NATO dysponowało 214 samolotami myśliwsko - bombowymi i bombowcami, z czego 112 było pochodzenia amerykańskiego.⁸⁹ Ponieważ Belgrad nie poddał się naciskom ataków lotniczych, NATO zwiększyło ilość celów do zwalczenia. Uwzględniając limit czasowy dla powrotu uchodźców do Kosowa niezbędne stało się zwiększenie kategorii celów i wykonywania samolotolotów dziennie, co z kolei wymagało powiększenia potencjału środków napadu lotniczego.

Wojnę prowadzona na dwóch płaszczyznach przeciwko celom strategicznym w Federalnej Republice Jugosławii oraz celom taktycznym w Kosowie.

Na płaszczyźnie strategicznej NATO usiłowało wyeliminować obronę powietrzną, system dowodzenia, jednostki armii ludowej i policji Jugosławii, infrastrukturę i zgromadzone zapasy oraz linie połączeniowe. Na płaszczyźnie taktycznej dowództwo NATO usiłowało zniszczyć i odizolować siły zbrojne przeciwnika w Kosowie oraz odciąć je od wszelkiego zaopatrzenia. Gen. W. Clark zgodnie z tym celami zwrócił uwagę w dniu 13 kwietnia na następujące restrykcje:

- atakowanie jedynie ważnych celów militarnych;
- zminimalizowanie ubocznych szkód wobec ludności cywilnej;
- uzyskanie największego procentowego użycia broni precyzyjnej w historii wojen podczas działań bojowych. Operacja powietrzna stworzyła warunki do wprowadzenia na terytorium Kosowa sił sojuszników. Rozpoczęła się kolejna operacja sojuszu KFOR.

9. Operacja w Afganistanie

Przed Szczytem Praskim Sojuszu – który odbył się w listopadzie 2002 roku – pomysł, by poczynając od lata 2003 Sojusz przejął odpowiedzialność za dowodzenie, koordynację i planowanie Międzynarodowych Sił Wspierania Bezpieczeństwa (ISAF) w Afganistanie, odrzucono by jako niedorzeczny. Jednak właśnie taka decyzja została podjęta przez Radę Północnoatlantycką (NAC) w

⁸⁹Obszerna ocena operacji zawarta jest w: Albert A. Stahel "NATO - Operation „Allied Force”, [w:] "Allgemeine Schweizerische Militärische Zeitschrift", nr 7 - 8, 1999, s. 31 - 34.

połowie kwietnia, co oznaczało rozpoczęcie przez Sojusz pierwszej pozaeuropejskiej operacji wojskowej. Państwa członkowskie uzgodniły, że Sojusz powinien na dłuższy czas przejąć odpowiedzialność za działania ISAF.

Międzynarodowe Siły Wspierania Bezpieczeństwa (ISAF) w Afganistanie korzystają ze wsparcia NATO od czasu gdy Niemcy i Holandia (kontyngent ISAF III) przejęły dowodzenie operacją. W rezultacie, precedens, jakim było udzielenie wsparcia ISAF III, zrodził dwa ważne trendy, które uwidoczniły się w polityce Sojuszu od zakończenia Szczytu Praskiego. Po pierwsze Sojusz – jako instytucja – przejmuje strategiczne zwierzchnictwo nad wielonarodowymi operacjami, które nie były inicjatywą NATO. Po drugie – rozpatrując każdy przypadek indywidualnie i podejmując oddzielną decyzję – Sojusz udostępnia specjalistyczny know-how i zdolności na potrzeby wielonarodowych operacji, które nie są kierowane przez NATO.

9.1. Geneza i mandat Międzynarodowych Sił Wspierania Bezpieczeństwa - ISAF

Pierwotne siły ISAF (ISAF I) zostały utworzone na mocy rezolucji 1386 Rady Bezpieczeństwa Narodów Zjednoczonych z 20 grudnia 2001 r. Mandatem ISAF było i pozostaje wspomaganie afgańskiego rządu tymczasowego w jego wysiłkach zmierzających do utrzymania bezpieczeństwa w Kabulu i jego okolicach, tak aby zapewnić bezpieczne warunki do działania rządu i personelu ONZ. Dodatkowo ISAF może pomagać rządowi tymczasowemu w tworzeniu i szkoleniu afgańskich struktur i sił bezpieczeństwa oraz w odbudowie cywilnej. ISAF I były kierowane przez Wielką Brytanię. W ich skład weszły również siły wspomagające z 18 innych państw – członków NATO, UE oraz nie wchodzących w skład tych organizacji.⁹⁰ Przeważający udział państw członkowskich NATO w ISAF był od początku wyróżniającą cechą tej operacji i po części wyjaśnia wzrost poparcia Sojuszu dla

⁹⁰ Do państw tych należały: Belgia, Republika Czeska, Dania, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Niemcy, Portugalia, Włochy, Turcja, Austria, Bułgaria, Finlandia, Rumunia i Szwecja oraz spoza Europy – Nowa Zelandia.

ISAF, obserwowany od chwili przejścia przez Niemcy i Holandię dowództwa nad ISAF III w lutym bieżącego roku.

Siły ISAF składały się z trzech głównych komponentów: kwatery głównej ISAF, międzynarodowej brygady w Kabulu i międzynarodowych sił ochrony lotniska w Kabulu. Międzynarodowa brygada w Kabulu pełniła rolę taktycznego ośrodka dowodzenia ISAF, odpowiedzialnego za planowanie i przebieg patrolowania i współpracy cywilno-wojskowej w ramach pełnienia codziennych zadań. Wielka Brytania zapewniała trzon trzech komponentów ISAF do marca 2002 r., gdy przekazała dowództwo nad międzynarodową brygadą w Kabulu Niemcom. Wspomniane trzy komponenty utrzymały się do chwili obecnej i występowały we wszystkich kolejnych turach ISAF, pod rotacyjnie zmieniającym się dowództwem.

9.2. Wsparcie NATO dla ISAF III

Niemcy i Holandia zwróciły się jesienią 2002 r. do NATO o wsparcie w planowaniu i przeprowadzeniu operacji ISAF III. Wniosek dotyczył w szczególności wsparcia w dziedzinach: tworzenia sił, wywiadu, koordynacji i udostępniania danych oraz łączności. 17 października 2002 r. Rada Północnoatlantycka przychyliła się do tego wniosku. W następnym miesiącu Kwatera Główna Sił Sojuszniczych NATO Europa (SHAPE) w Mons (Belgia) gościła konferencję poświęconą tworzeniu sił ISAF III. W Dowództwie Operacyjnym Bundeswehry w Poczdamie stworzona została komórka łącznikowa SHAPE, która miała ułatwić koordynację i wymianę informacji w gronie państw wnoszących wkład do ISAF. Wszystkie te państwa, z wyjątkiem Nowej Zelandii, są członkami NATO lub Partnerstwa dla Pokoju i mają stałe przedstawicielstwa przy SHAPE. Kwatera główna ISAF III otrzymała dostęp do sieci wywiadowczych i łączności NATO. Dodatkowo po raz pierwszy SHAPE nawiązała bliskie kontakty robocze z Europejską Komórką ds. Transportu Strategicznego (European Airlift Coordination Cell) w Eindhoven (Holandia), aby zapewnić koordynację realizacji wymogów ISAF w zakresie transportu powietrznego. Otworzono w ten sposób nowe perspektywy współpracy pomiędzy wielonarodowymi sztabami NATO i

organami Unii Europejskiej. Dla dwu państw kierujących operacją (Niemiec i Holandii), wsparcie NATO oznaczało możliwość czerpania z doświadczenia i know-how Sojuszu w dziedzinie planowania i wspierania wielonarodowych operacji, a także dostęp do wysoce wyspecjalizowanych zdolności. O ile jednak to wsparcie łagodziło obciążenia nałożone na Niemcy i Holandię, nie rozwiązywało ono długoterminowego problemu związanego z utrzymaniem operacji po wygaśnięciu ISAF III. Z punktu widzenia skuteczności operacyjnej i wydajności, przeprowadzane co sześć miesięcy rotacje nie sprzyjały ciągłości misji. Ponadto sześciomiesięczna perspektywa działania kolejnych dowództw rotacyjnych podważała zaufanie afgańskiego rządu tymczasowego do międzynarodowego zaangażowania w Afganistanie. Ostatecznym argumentem był fakt, iż wiązanie jednostki dowodzenia o potencjale bojowym i wysokim stopniu gotowości na prawie 18 miesięcy (po sześć miesięcy na przygotowanie misji, kolejną turę ISAF i demontaż) do wykonywania operacji utrzymania pokoju o stosunkowo niskiej intensywności, nie było mądrym wykorzystaniem bardzo cennego zasobu NATO. Wspomniane względy wymusiły poszukiwanie długoterminowej alternatywy dla sześciomiesięcznych tur, tak aby utrzymać uzgodnioną obecność ISAF trwającą nieprzerwanie od ISAF I.

9. 3. Zwierzchnictwo NATO nad ISAF

Po przejęciu dowodzenia nad ISAF III w lutym, Niemcy i Holandia wspólnie z Kanadą (która zgłosiła się do przejęcia od Niemiec dowodzenia międzynarodową brygadą w Kabulu w kolejnej turze po zakończeniu ISAF III) zainicjowały konsultacje na forum Rady Północnoatlantyckiej (NAC) w celu rozszerzenia wsparcia NATO dla ISAF. Ostatecznie 16 kwietnia Rada podjęła decyzję o wzmocnieniu wsparcia NATO dla ISAF poprzez przejęcie dowodzenia, koordynacji i planowania operacji, przy zachowaniu tej samej nazwy, oznaczenia i misji.

Rada Północnoatlantycka pod względem politycznym kierowała operacją w ścisłej konsultacji z państwami nie należącymi do NATO, które wnoszą wkład do ISAF. Odbywa się to zgodnie z dobrze utrwaloną praktyką wywodzącą się z

doświadczeń Sojuszu zebranych podczas operacji na Bałkanach. SHAPE przejął strategiczny nadzór nad kwaterą główną operacji, podczas gdy Dowództwo Sił Sojuszniczych Europa Północna (AFNORTH) w Brunssum (Holandia) stanowiło Połączone Dowództwo Sił na szczeblu operacyjnym, pośredniczące pomiędzy SHAPE a kwaterą główną ISAF w Kabulu.

Aby zakończyć sześciomiesięczne rotacje w kwaterze głównej ISAF i nadać operacji większą stabilność, NATO powołało złożony ośrodek dowodzenia, który stał się trzonem kwatery głównej ISAF. Ten złożony ośrodek dowodzenia korzysta z personelu i sprzętu dowództw podległych Dowództwu Sił Sojuszniczych Europa Północna (AFNORTH). Połączone Centrum Dowodzenia w Heidelbergu (Niemcy) wyznaczyło następnego dowódcę ISAF oraz stworzyło pierwotny trzon ośrodka dowodzenia. Powołanie w ramach ISAF Wielonarodowego Połączonego Centrum Logistyki wzmocniło i zracjonalizowało wsparcie logistyczne udzielane wzajemnie przez państwa uczestniczące w operacji. Wzmocnione wsparcie NATO dla ISAF stworzyło kolejny precedens, jako że następny dowódca uzyskał możliwość korzystania z zasobów i kadr ośrodków w Heidelbergu, Brunssum i Mons. Dzięki tej możliwości "sięgania wstecz", dowódca ISAF mógł korzystać z wyspecjalizowanych zasobów w takich dziedzinach jak planowanie strategiczne, bez konieczności ściągania ich do Afganistanu. W rezultacie, bez zwiększania sił rozmieszczonych w terenie i przy bardzo ograniczonej obecności NATO w Kabulu, ISAF uzyskała wzmocnione zdolności do planowania i przeprowadzenia operacji.

Przejęcie przez NATO odpowiedzialności za funkcjonowanie kwatery głównej ISAF ułatwiło również zwiększanie wkładu w ISAF państwom, które miałyby w innych warunkach trudności z wywiązania się z roli państwa kierującego operacją. Odnosić się ten stan na przykład do Kanady w okresie kiedy obejmowała ona dowództwo nad międzynarodową brygadą w Kabulu.

Obecnie 17 państw NATO i 13 państw partnerskich udostępniło swoje jednostki ISAF. Trzydziestym pierwszym państwem biorącym udział w operacji jest Nowa Zelandia, która nie jest formalnie partnerem NATO. Chociaż teoretycznie tworzenie spójności pomiędzy różnymi kontyngentami powinno być trudne, w praktyce współpraca tak wielu narodowości układa się bardzo dobrze.

Jest tak dlatego, że NATO ma bardzo długie doświadczenie w integrowaniu jednostek pochodzących z różnych państw. Co więcej, wszyscy żołnierze są profesjonalistami i wielu z nich odbywało już służbę w różnych częściach świata.

Naturalnie pierwszym priorytetem ISAF było osiągnięcie pewnego poziomu stabilności w administracyjnej i politycznej stolicy Afganistanu. Obecnie to zadanie zostało wykonane. W miarę jak rząd będzie zdobywał władzę i wpływy w innych częściach kraju, rola i obecność ISAF będą musiały odzwierciedlać te zmiany i ewoluować z korzyścią dla całego kraju. Rezolucja Rady Bezpieczeństwa nr 1510 uznaje tę konieczność i - z prawnego punktu widzenia - toruje drogę do jej realizacji. Również NATO zasadniczo uznało potrzebę rozszerzenia misji. W rzeczywistości jednak, do ewentualnego osiągnięcia tego celu wiedzie skomplikowana droga. PRT wskazują jedno z możliwych rozwiązań. Małe komponenty sił rozrzucone w punktach strategicznych w całym kraju, wsparte przez możliwe do szybkiego rozmieszczenia Siły Szybkiego Reagowania (Quick Reaction Forces) i bezpośrednie wsparcie lotnicze (Close Air Support), stworzyłyby warunki do wzmocnienia bezpieczeństwa w całym kraju. Byłby to skuteczny sposób rozszerzania wpływów i wprowadzania stabilności w odległych regionach, bez angażowania na tym terenie wielotysięcznych sił. W ostatecznej perspektywie, jest to cenny mechanizm, umożliwiający wspieranie dobrego zarządzania w prowincjach, poprzez legalne i podlegające kontroli organa, w pełni podporządkowane rządowi centralnemu. Co więcej, strategia ta minimalizuje ryzyko tego, że ISAF będą postrzegane jako siły okupacyjne. Niemniej jednak, planiści NATO analizują także alternatywne opcje i muszą dopiero określić najlepszy kierunek działania. Niemożliwe jest ostateczne określenie szczegółowego planu dopóki państwa nie podejmą decyzji o wzmocnieniu zaangażowania, poprzez przekroczenie i podniesienie poziomów liczebności sił oraz potencjału środków i zdolności udostępnianych na potrzeby misji.

Rozdział III.

KULTURA ORGANIZACYJNA W JEDNOSTAKCH WIELONARODOWYCH W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH

1. Metody i techniki badań

Dla realizacji celów badawczych i weryfikacji hipotez zastosowano jedną z najbardziej rozpowszechnionych w socjologii metod badawczych, a mianowicie metodę ankiety. W ramach tej uniwersalnej metody badania zjawisk społecznych zastosowano technikę ankiety audytoryjnej. Tworzenie ankiety polegało na transponowaniu problemów badawczych na pytania zadawane w różnej formie. W ankiecie występują pytania otwarte i zamknięte, proste i z rozbudowanymi zestawami kategoryzowanych odpowiedzi. W ankiecie znalazło się 37 pytań, przy czym większość z nich była pytaniami o wielu poddanych ocenie aspektach, dlatego lepszą egzemplifikacją wielkości ankiety będzie ilość zmiennych, których było 209. Pytania w ankiecie skupiały się w grupy definiowane przez problemy badawcze. Do najważniejszych zaliczyć można:

- legitymizację funkcjonowania jednostek wielonarodowych;
- satysfakcję z udziału w tego rodzaju przedsięwzięciu;
- przygotowanie do służby;
- kompetencje i kwalifikacje;
- poziom integracji;
- typ kultury organizacyjnej.

Konstruując pytania do zbierania danych zastosowano w dużej mierze skale ilorazowe pozwalające na zastosowanie bardziej zaawansowanych metod statystycznych. Liczebność odpowiedzi dotyczących opinii prezentowano za pomocą procentowych wartości frekwencji, natomiast wartości ocen przy zastosowaniu średnich. Przy poszukiwaniu zależności pomiędzy zmiennymi i różnic pomiędzy grupami jednostek wielonarodowych zebranych przy pomocy skal nominalnych i porządkowych stosowano tabele krzyżowe z testem Chi kwadrat.

Przy analizach związków pomiędzy zmiennymi ilościowymi stosowano miary zależności stosowano statystyki ANOVA i eta. Analizy statystyczne przeprowadzono przy pomocy pakietu statystycznego SPSS.

Zastosowanie w ankiecie pytań otwartych pozwoliło na wprowadzenie do badań metod jakościowych. Opracowanie zebranych materiałów opierało się na analizie treści, która stworzyła możliwość kategoryzowania i kodowania pytań otwartych.

2. Obszar badań

Badania terenowe przeprowadzono w październiku 2004 roku w czterech jednostkach wojskowych. Dwie z nich reprezentowały „zwykłe”, narodowe, struktury polskich Sił Zbrojnych, a dwie kolejne - jednostki wielonarodowe. Ankiety zrealizowano w Pułku Dowodzenia i Centrum Szkolenia Łączności i Informatyki (łącznie 94 ankiety) oraz jednostkach wielonarodowych: Batalionie Polsko-Litewskim i Batalionie Polsko-Ukraińskim (łącznie 70 ankiet). Całość próby badawczej poddanej analizie to 164 ankiety. Poniższe opracowanie przedstawia wyniki badań w grupie żołnierzy służących w jednostkach wielonarodowych.

Dobór próby można określić jako warstwowy, celowy dobór jednostek stanowił pierwszą warstwę doboru. Drugą warstwą był losowy dobór poszczególnych żołnierzy do wypełnienia ankiety. Znacznym ograniczeniem w realizacji badań terenowych był natłok zadań realizowanych przez jednostki wielonarodowe co uniemożliwiało pełny dostęp do próby. Charakter tych zadań wydaje się istotny dla dalszego opisu zbiorowości, dlatego poniżej przedstawiono krótki opis obydwóch jednostek wielonarodowych.

3. Polsko-Ukraiński Batalion Sił Pokojowych

Idea powołania Polsko-Ukraińskiego Batalionu Sił Pokojowych zrodziła się w dniu 5 października 1995 roku na spotkaniu ministrów obrony narodowej Polski i Ukrainy. Trzy lata później rozpoczęło się formowanie. Pierwsze wspólne ćwiczenia

żołnierzy polskich i ukraińskich odbyły się w czerwcu 1996 na Ukrainie i październiku 1996 w Polsce.

Na POLUKRBAT składają się część polska, wydzielona w czasie jego formowania z 14. Brygady Pancerniej (od 1 lutego 2000 r. 14. BPanc. została połączona z 21. Brygadą Strzelców Podhalańskich, pod wspólną „podhalańską” nazwą i numerem) oraz część ukraińska – z 310 Pułku Zmechanizowanego w Jaworowie (od 1998 r. funkcjonuje jako 208 Samodzielny Batalion Specjalny, podporządkowany bezpośrednio Dowództwu Zachodniego Obszaru Operacyjnego Ukrainy). Etat Polsko-Ukraińskiego Batalionu Sił Pokojowych wynosi 754 żołnierzy, w tym 250 żołnierzy zawodowych i 504 żołnierzy służby zasadniczej. Strona polska posiada 391 żołnierzy (w tym: 40 oficerów, 28 chorążych, 54 podoficerów, 269 szeregowych).

Językiem obowiązkowym w czasie wspólnych ćwiczeń jest angielski. Zasadniczo tworzenie batalionu finansowane jest przez Polskę i Ukrainę, ale pomocy w tym zakresie udzieliły również inne państwa. USA wyposażyło batalion w laboratorium językowe. Ambasada Kanady przekazała 8 komputerów (po 4 dla każdej ze stron), sponsoruje kursy językowe dla kadry batalionu oraz systematycznie dostarcza podręczniki i materiały audiowizualne wzbogacające proces szkolenia. 31 marca 1998 roku zakończyło się formowanie obu narodowych części Polsko-Ukraińskiego Batalionu Sił Pokojowych. Batalion przyjął jako swoich patronów hetmana Jana Karola Chodkiewicza i Piotra Kanaszewicza Sahajdacznego – dwóch wielkich wodzów obu narodów. Gotowość operacyjną jako całość jednostka osiągnęła na początku roku 1999. Najważniejsze ze sztabowych stanowisk w batalionie są zmieniane rotacyjnie.

Zgodnie z artykułem 2 par. 1 „Umowy między Rzeczpospolitą Polską a Ukrainą w sprawie tworzenia wspólnej jednostki do udziału w międzynarodowych operacjach pokojowych i humanitarnych pod egidą międzynarodowych organizacji” podpisanej w dniu 26 listopada 1997 r. batalion może być wykorzystany w międzynarodowych misjach o mandacie zaakceptowanym przez Radę Bezpieczeństwa ONZ lub organizowanych z ramienia innej organizacji odpowiedzialnej za utrzymanie pokoju i bezpieczeństwa międzynarodowego

zgodnie z zapisami rozdziału 8 karty Narodów Zjednoczonych lub też w ramach sił międzynarodowych sformowanych przy konsensusie Rady Bezpieczeństwa ONZ. Gotowość do działania batalion może osiągnąć w ciągu 30 dni od otrzymania prośby Organizacji Narodów Zjednoczonych.

Dotychczas żołnierze polscy i ukraińscy spotykali się tylko na wspólnych ćwiczeniach. Wyjazd na misję do Kosowa jest ich pierwszym zadaniem bojowym. Batalion, wykonujący zadania w Kosowie, składa się z 545 polskich oraz 267 ukraińskich żołnierzy. Na czas misji w Kosowie do batalionu włączono pluton żołnierzy litewskich. Dowództwo POLUKRBAT w Kosowie mieści się w miejscowości Kacanik. Do zadań POLUKRBAT-u należy zapewnienie bezpieczeństwa ludności mieszkającej w strefie odpowiedzialności jednostki oraz członkom organizacji humanitarnych, współpraca z Wysokim Komisarzem do spraw Uchodźców, ochranianie najważniejszych obiektów, przejść granicznych, dróg, mostów, wiaduktów oraz stałe patrolowanie strefy odpowiedzialności.

4. Litewsko-Polski Batalion Sił Pokojowych

Fundamentem współpracy wojskowej pomiędzy Litwą i Polską było, zawarte 15 czerwca 1993 roku w Wilnie, porozumienie między Ministerstwem Obrony Narodowej Rzeczypospolitej Polskiej a Ministerstwem Ochrony Krain Republiki Litewskiej w sprawie ustanowienia dwustronnej współpracy wojskowej. Od 1993 roku rozpoczął się okres wymiany doświadczeń szkoleniowych i wspólnych ćwiczeń obejmujących szczebel drużyny i plutonu. Kontakty wojskowe pomiędzy Litwą i Polską uległy znacznemu ożywieniu z chwilą pojawienia się koncepcji utworzenia wspólnej jednostki wojskowej. Z inicjatywą utworzenia litewsko-polskiego batalionu sił pokojowych wystąpił Prezydent Litwy Algirdas Brazauskas w czasie wizyty w Polsce w lutym 1995 roku. Utworzenie tego batalionu jest najważniejszym wspólnym przedsięwzięciem w ramach zawartego wcześniej traktatu o przyjaznych stosunkach i dobrosąsiedzkiej współpracy pomiędzy Litwą i Polską. W czerwcu 1997 roku zostały powołane sztaby batalionu, które przeprowadziły ćwiczenia zgrywające - w Polsce w ramach ćwiczenia "Dzielny

Orzeł", a na Litwie - "Amber Hope". Od 1 stycznia 1998 roku odbywa się szkolenie narodowych elementów składowych batalionu oraz ich zgrywanie. Polskie elementy wchodzące w skład Litewsko-Polskiego Batalionu Sił Pokojowych "LITPOLBAT" wydzielone zostały z 4 Suwalskiej Brygady Kawalerii Pancerniej im. gen. bryg. Zygmunta Podhorskiego w Orzyszu będącej w strukturze 15 Warmińsko-Mazurskiej Dywizji Zmechanizowanej im. króla Władysława Jagiełły. Litewskie elementy wchodzące w skład "LITPOLBATU" wydzielono z Batalionu Piechoty Zmotoryzowanej im. Wielkiej Księżnej Litewskiej Biiute w Alytus będącego w strukturze Brygady Piechoty Zmotoryzowanej "Żelazny Wilk".

Litewsko-Polski Batalion Sił Pokojowych "LITPOLBAT" przeznaczony jest do utrzymania i przywracania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa oraz do udziału w misjach pokojowych w akcjach humanitarnych i ratowniczych, podejmowanych m.in. przez ONZ, OBWE, UZE lub NATO. 31 grudnia 1998 roku batalion osiągnął gotowość do wykonywania zadań w ramach misji pokojowych, a 14 kwietnia 1999 roku otrzymał sztandar od prezydentów Litwy i Polski. Aktualnie 30 osobowy pluton żołnierzy litewskich działa w Polskim Kontyngencie Wojskowym KFOR w Kosowie, natomiast w Polskim Kontyngencie Wojskowym w Międzynarodowych Siłach Stabilizacyjnych w Iraku zadania mandatowe wykonuje 60 żołnierzy z litewskiej części LITPOLBAT.⁹¹

5. Analiza badanej kadry pod względem zmiennych społeczno-demograficznych

Wśród kadry jednostek wielonarodowych biorącej udział w badaniu było ponad połowę oficerów oraz w porównywalnej liczbie chorążych i podoficerów.

⁹¹ Informacje na temat batalionów opracowano na podstawie materiałów promocyjnych oraz danych zamieszczonych w portalu internetowym BPiI MON.

Tabela 8

Korpus osobowy	%
Oficer	58
Chorąży	16
Podoficer zawodowy	14
Podoficer kontraktowy	12

W przeważającej części byli to dowódcy, ale również kadra pełniąca służbę na stanowiskach sztabowych i logistycznych.

Tabela 9.

Charakter zajmowanego stanowiska	%
Dowódcze	40
Sztabowe	27
Administracyjne	3
Logistyczne	28
Inne	2

Kadra jednostek wielonarodowych to głównie ludzie młodzi, których staż pracy nie przekracza 15 lat służby.

Tabela 10.

Staż służby	%
1 – 5 lat	24
6 lat – 10 lat	18
11 lat – 15 lat	29
16 lat – 20 lat	18
21 lat i więcej	11

Przeważająca część badanych jest ogólnie zadowolona ze służby, ale liczba niezadowolonych obejmuje jedną trzecią kadry jednostek wielonarodowych.

Tabela 11.

Ogólne zadowolenie ze służby	%
Bardzo zadowolony	12
Raczej zadowolony	49
Raczej niezadowolony	23
Bardzo niezadowolony	10
Trudno powiedzieć	6

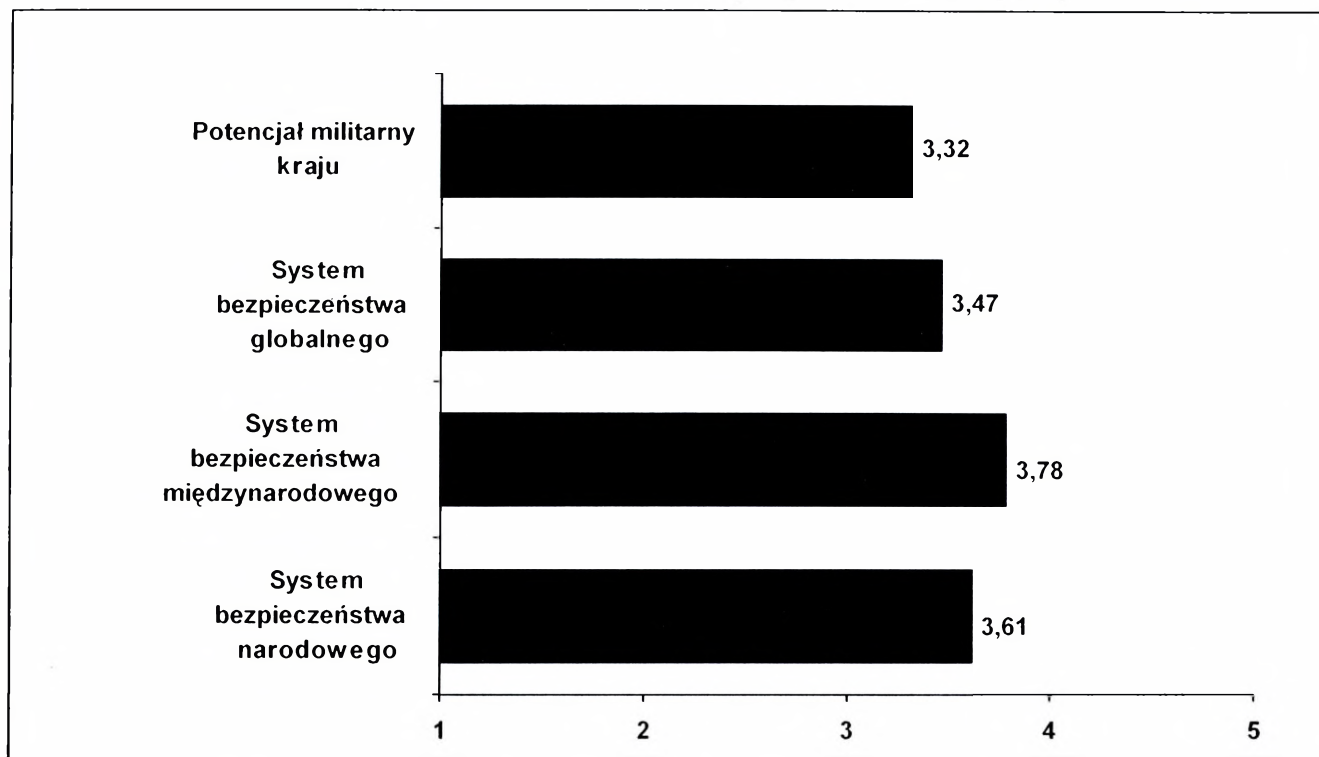
6. Analiza podstawowych czynników kultury organizacyjnej jednostek wielonarodowych

W pytaniu o rolę jednostek wielonarodowych zdecydowana większość badanych wskazuje na ich duże znaczenie w państwie demokratycznym (61,4%). Zdanie o małej roli takich jednostek prezentuje 25,7% żołnierzy. Co siódmy ankietowany nie potrafił skonkretyzować swoich opinii i wybrał alternatywę „trudno powiedzieć” (12,9%). Jak można było przypuszczać żołnierze z jednostek o charakterze wielonarodowym częściej niż pozostali prezentowali pogląd o dużej roli tego typu jednostek, jednak niewielkie różnice procentowe (około 4%) nie mogą świadczyć o istotnym zróżnicowaniu sądów obydwu grup.

Dwa kolejne pytania miały na celu zmierzenie, jak w ocenie badanych kształtuje się wpływ jednostek wielonarodowych na bezpieczeństwo. Pierwsze z nich sprawdzało siłę wpływu. Jak można zauważyć na wykresie 1 badani uznali, że we wszystkich sferach bezpieczeństwa wpływ jednostek wielonarodowych na system bezpieczeństwa jest duży (powyżej wartości środkowej - 3). Według badanych, najslabiej omawiane jednostki wpływają na potencjał militarny kraju. Z uzyskanych danych wynika, że wpływ jednostek wielonarodowych najsilniej odznacza się w sferze bezpieczeństwa międzynarodowego. Mniejszy, jednak również wysoki, wpływ zauważają żołnierze w kwestii bezpieczeństwa narodowego oraz globalnego.

Wykres 1

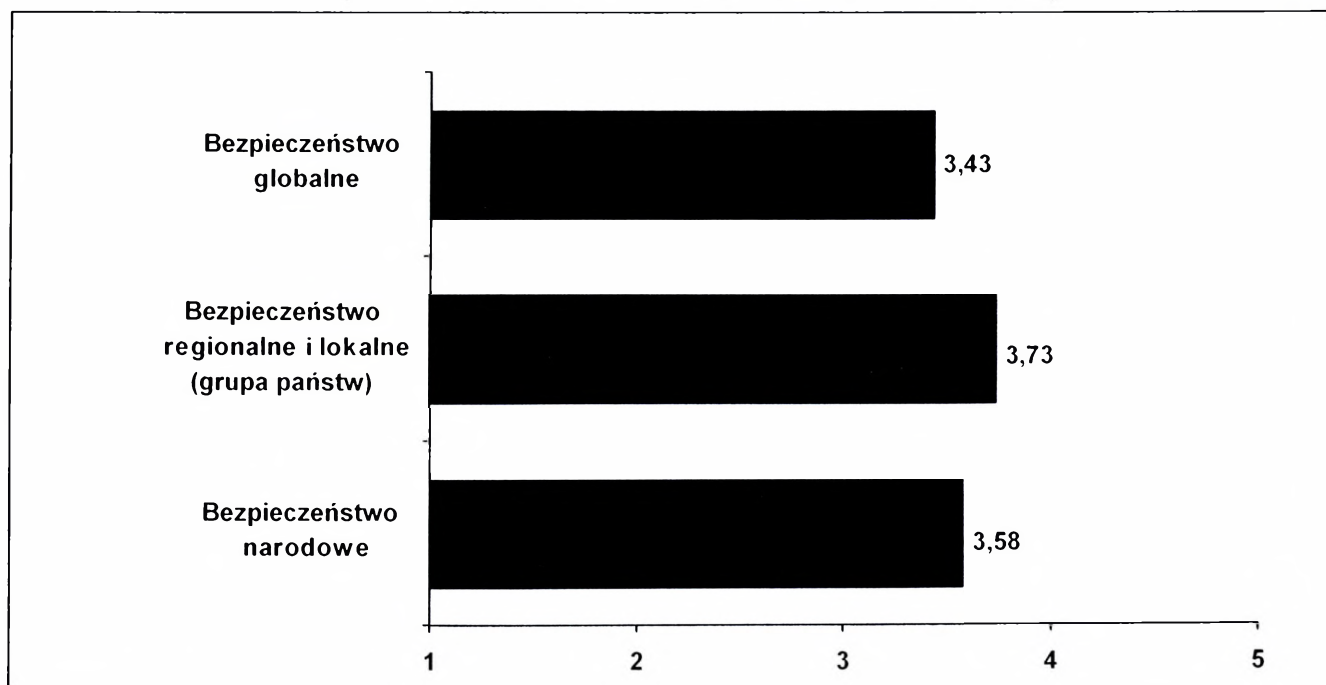
Wpływ jednostek wielonarodowych na system bezpieczeństwa
(średnie z zakresu 1 – mały wpływ 5 duży wpływ)



Pytanie o kierunek wpływu jednostek wielonarodowych na bezpieczeństwo wykazało, że według badanych jednostki te zwiększają bezpieczeństwo przede wszystkim w wymiarze lokalnym – grupy państw.

Wykres 2

Wpływ jednostek wielonarodowych na zwiększenie bezpieczeństwa
(średnie z zakresu 1 – nie zwiększają 5 zwiększają)

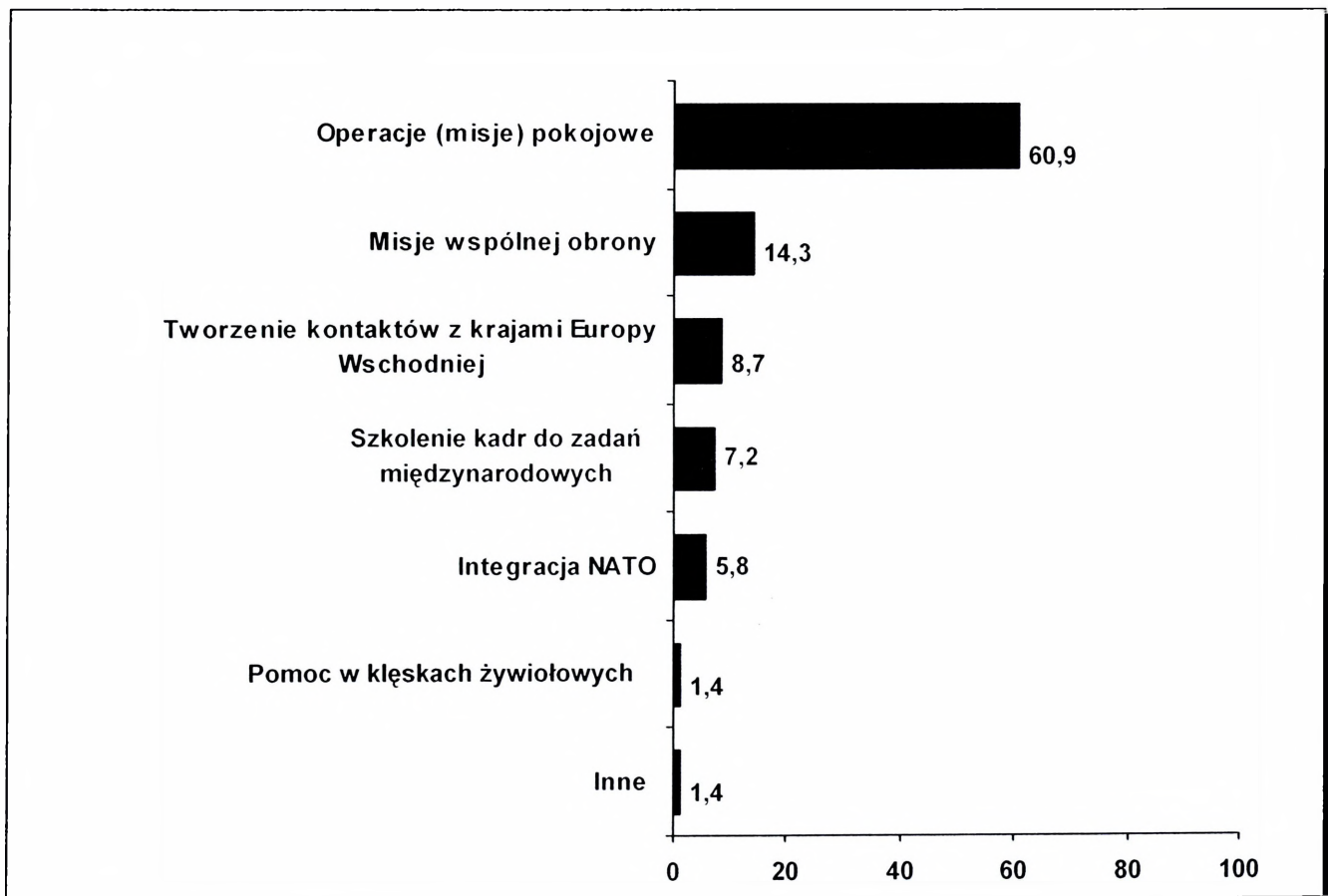


Zapytani żołnierze służący w jednostkach wielonarodowych o to, jakie cele powinny realizować takie jednostki, zdecydowanie w większości deklaruowali, że najważniejszym zadaniem tego typu jednostek są misje pokojowe. Porównując procent wskazań na to zadanie i na kolejne, należy powiedzieć, że badani nie uznają alternatywnych celów dla swoich organizacji. Aczkolwiek, biorą pod uwagę misje wspólnej obrony i rozszerzania kontaktów z krajami Europy Wschodniej. Kiedy natomiast analizujemy odpowiedzi na pytanie o zadania jednostek wielonarodowych wśród żołnierzy ze „typowych” narodowych jednostek, mamy do czynienia z większą różnorodnością wskazań. W tej grupie dominuje pogląd o misjach pokojowych jako głównym celu jednostek wielonarodowych, ale przekonanie takie wyraża dwie piąte badanych (41,9%). A jedna czwarta uważa, że ważnymi zadaniami mogą być integracja z NATO i misje wspólnej obrony (po 19,4%). Znaczna część badanych (17,2%) podkreśla znaczenie edukacyjnego charakteru tego rodzaju jednostek.

Wykres 3

Główne cele funkcjonowania jednostek wielonarodowych

(średnie z zakresu 1 – mały wpływ 5 duży wpływ)

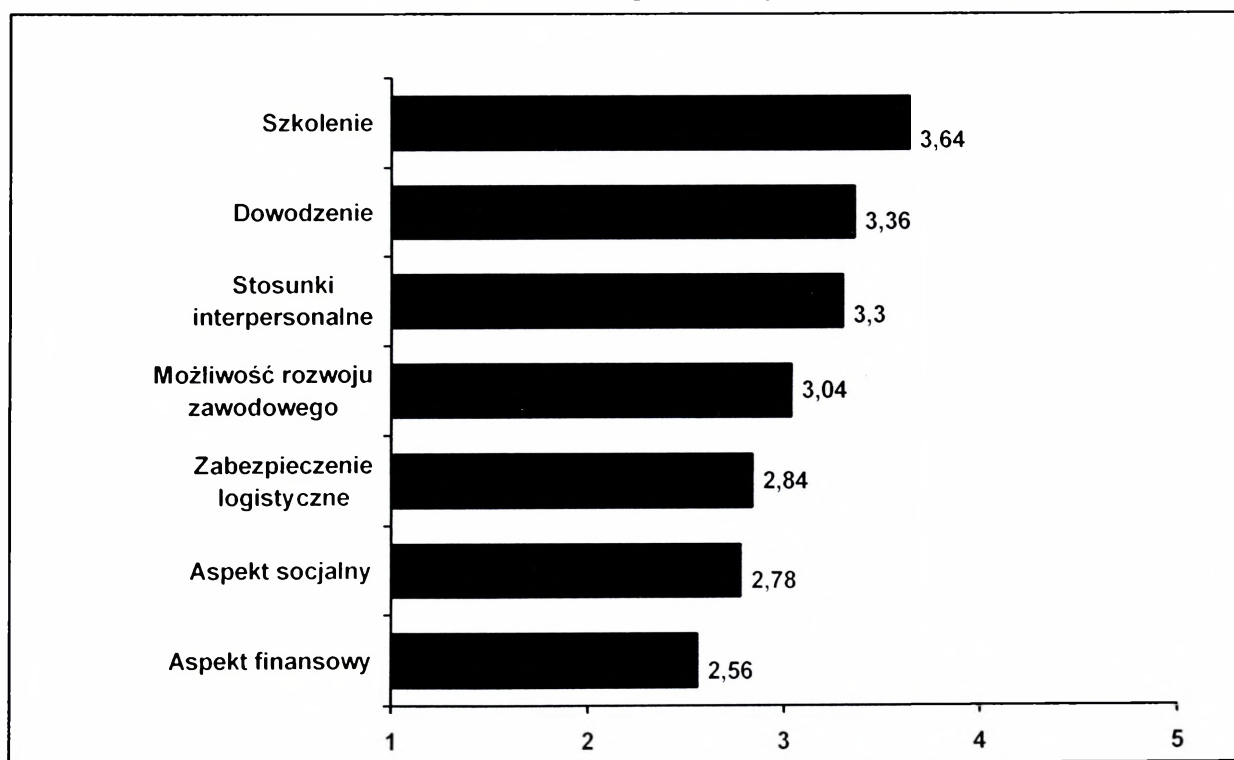


6.1. Opinie kadry o procesie szkolenia i dowodzenia

Według badanych powodem do zadowolenia jest poziom szkolenia w jednostce. Średnia powyżej wartości 3.5 wskazuje na dużą liczbę odpowiedzi pozytywnych, które wskazują, że większość badanych żołnierzy dobrze ocenia szkolenie w jednostkach wielonarodowych. Przewagę wypowiedzi pozytywnych zanotowano również w przypadku systemu dowodzenia, a także stosunków interpersonalnych. Stosunek ambiwalentny charakteryzuje ocenę możliwości rozwoju zawodowego. Jak można zaobserwować na wykresie 4 wyraźnie poniżej średniej oceniono zaplecze materialno-socjalne. Zabezpieczenie logistyczne, wsparcie socjalne czy wysokość uposażeń nie satysfakcjonują badanych żołnierzy – we wszystkich tych przypadkach dominowały wskazania niezadowolenia. Treść pytania pozwala na porównanie jego wyników w dwóch środowiskach – żołnierzy z jednostek wielonarodowych i tych z jednostek narodowych. Jak wykazały wyniki badani z jednostek narodowych lepiej oceniali prawie wszystkie aspekty służby we własnych jednostkach. Wyjątek stanowiło szkolenie i aspekt socjalny, w których to żołnierze jednostek wielonarodowych postawili więcej ocen pozytywnych niż ich koledzy służący w jednostkach narodowych.

Wykres 4

Poziom zadowolenia z poszczególnych aspektów służby

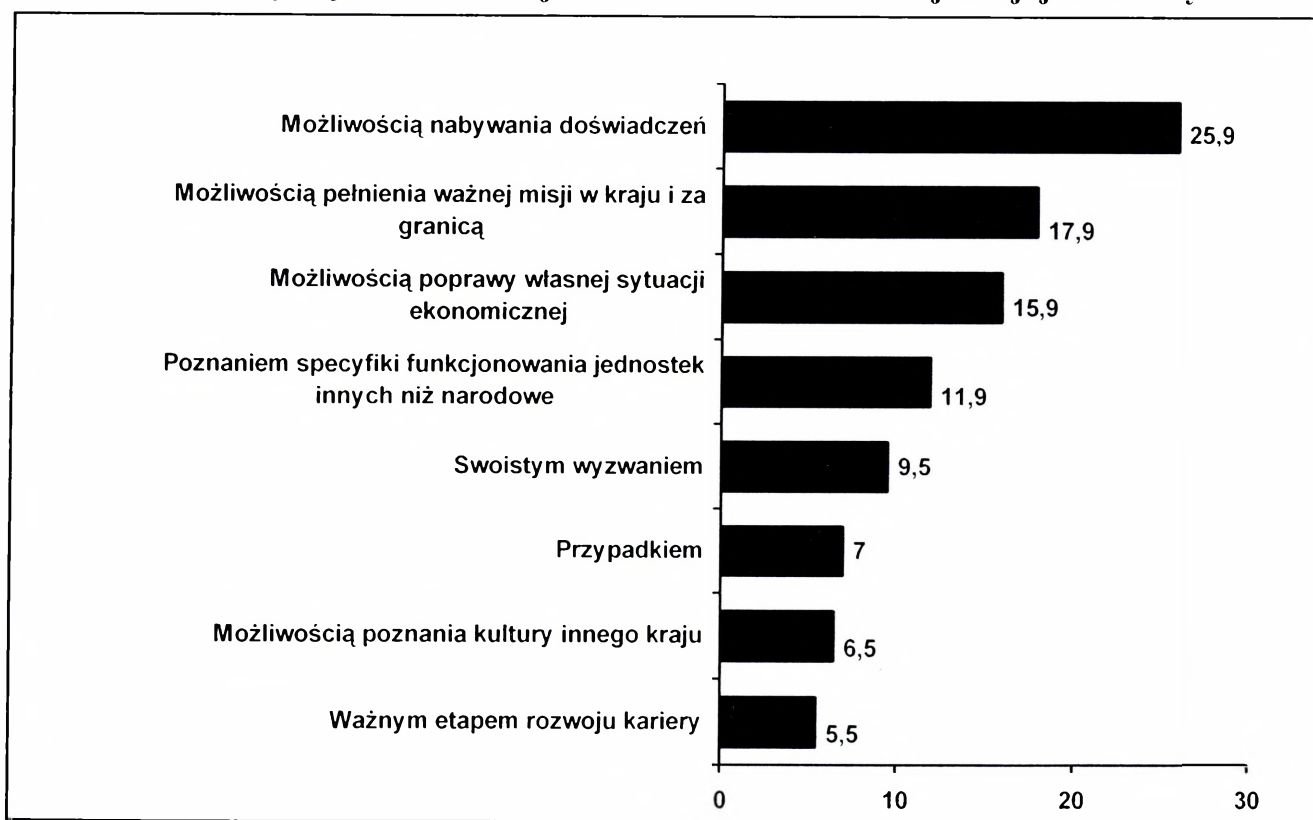


Najczęściej wyrażanym motywem służby w jednostkach wielonarodowych jest możliwość nabywania doświadczeń i wzbogacanie zakresu posiadanych umiejętności. Prawie co piąta wypowiedź respondenta wiązała się z podkreśleniem ważności misji, czyli poczuciem bycia potrzebnym i pełnienia istotnej społecznie roli.

Kolejnym argumentem za służbą w tego rodzaju jednostce była kwestia ekonomiczna ze szczególnym uwzględnieniem wyjazdów na misje poza granicami kraju. Co ósma odpowiedź koncentrowała się na względach poznawczych. Co dziesiąty badany traktował służbę w jednostce wielonarodowej jako swoiste wyzwanie a tylko 7% jako przypadek losowy. Nawiązaniem do motywów poznawczych może być również podnoszona ciekawość i zainteresowania innymi krajami i ich kulturami. Tylko 5,5% badanych uznało, że służba w omawianych jednostkach stanowi ważny etap w rozwoju kariery.

Wykres 5

Czym jest służba w jednostce wielonarodowej dla jej żołnierzy



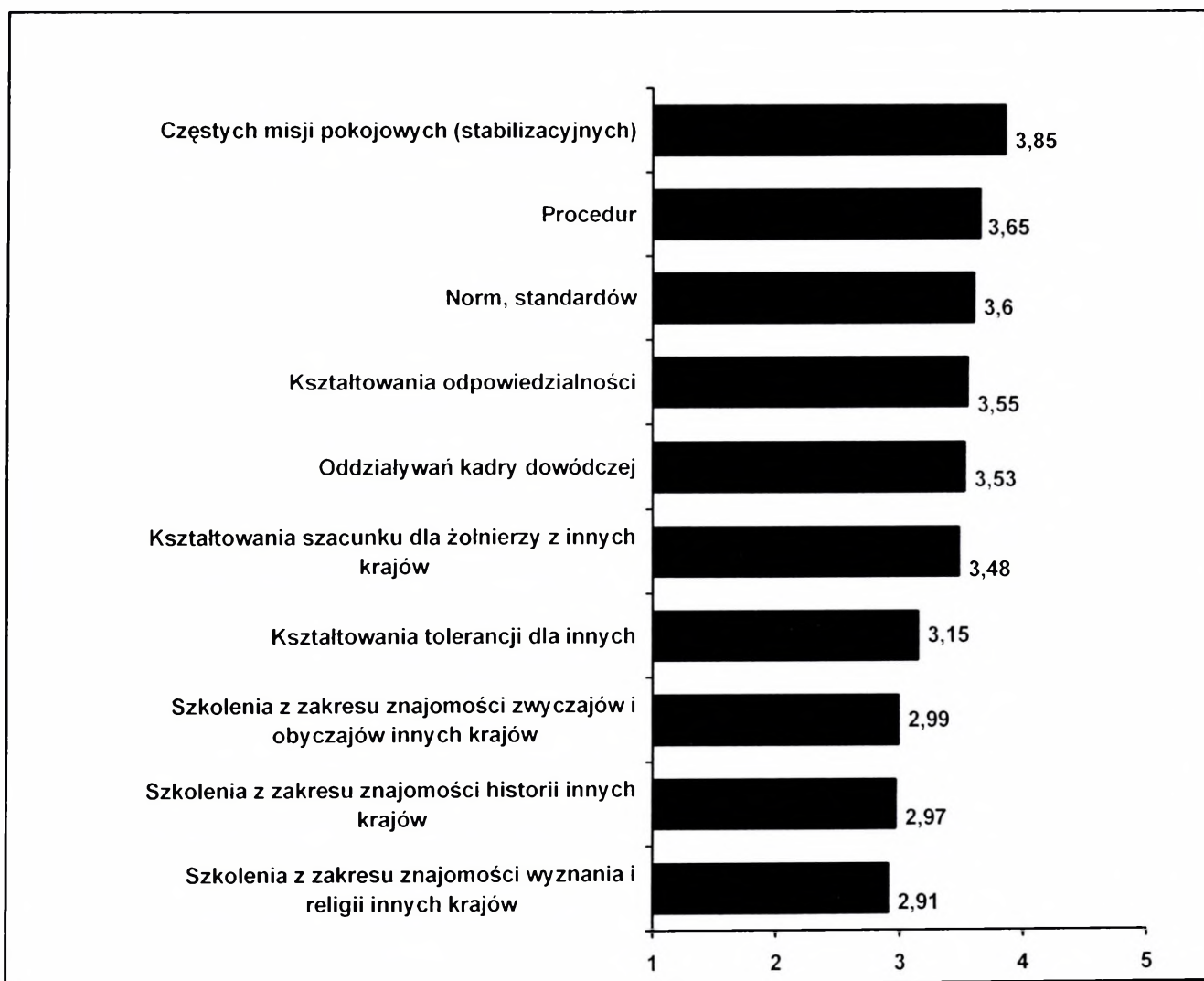
6.2. Specyfika kultury organizacyjnej w jednostkach wielonarodowych

Tworzenie własnej, specyficznej organizacji kultury wymaga podkreślania odrębności i specyfiki grupy, jej struktury, celów i sposobów realizacji zadań.

Posiadanie świadomości różnic daje podstawę do mówienia o organizacji jako czymś odrębnym od otoczenia. Jak wynika ze zgromadzonych danych, żołnierze jednostek wielonarodowych dostrzegają specyfikę w kwestiach zasadniczych dla każdej organizacji: celu, sposobów realizacji tych celów oraz wartości i norm przestrzeganych w trakcie wykonywania zadań. Do specyfiki jednostki żołnierze zaliczyli również kształtowanie odpowiedzialności, działania kadry dowódczej, czy stosunek do żołnierzy z innych krajów. Natomiast nie można mówić jednoznacznie o różnicach w zakresie i treści szkolenia. Podobne rezultaty, ale o większym natężeniu ocen potwierdzających różnice, zaobserwować można przy badaniu żołnierzy z jednostek narodowych. Oznacza to, że nie tylko grupa odczuwa odrębność, że jest ona również odzwierciedlona przez środowisko, w którym funkcjonuje.

Wykres 6

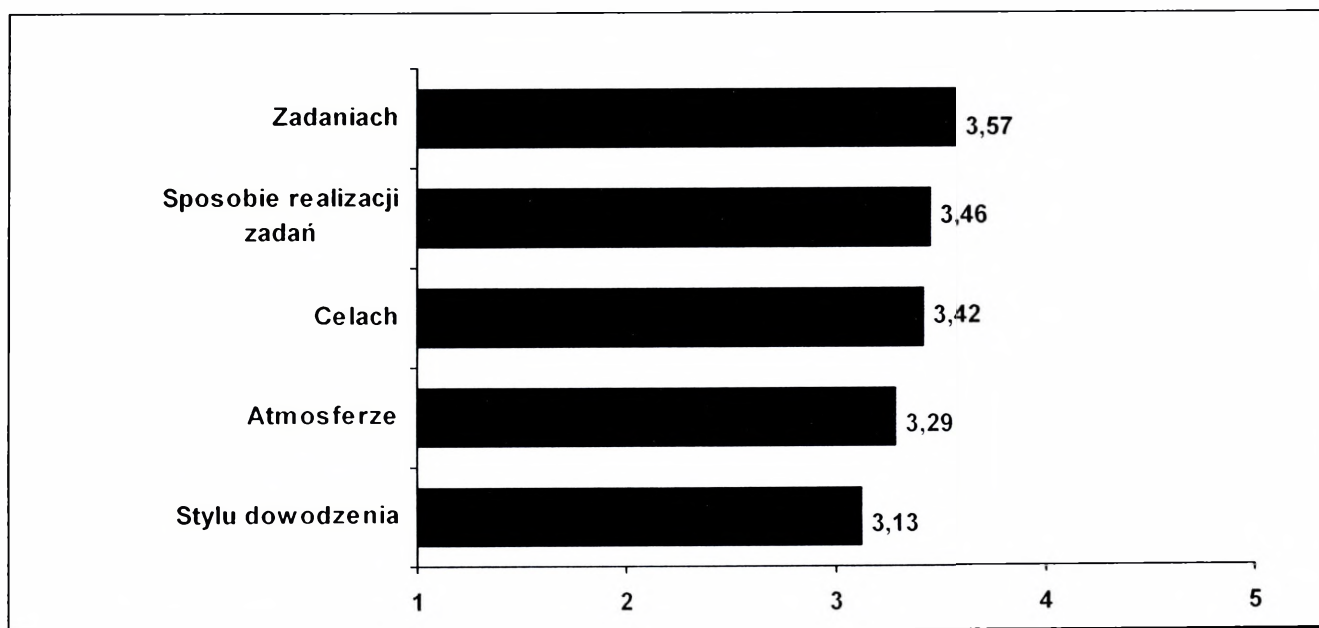
Różnice pomiędzy służbą w jednostkach wielonarodowych i narodowych



Powyższe wnioski zostały potwierdzone w kolejnym pytaniu związanym ze specyficznymi cechami swojej jednostki. Żołnierze jednostek wielonarodowych podkreślili różnice w celach, zadaniach i sposobach ich realizacji. Według badanych, specyfika ich jednostek uwidacznia się przede wszystkim w panującej atmosferze oraz w stylu dowodzenia. Zdaniem respondentów wśród żołnierzy z nie występuje silne poczucie odrębności i specyfiki własnych organizacji, co może wskazywać na istnienie kultury organizacyjnej sprzyjającej wypełnianiu zadań przez badane jednostki wielonarodowych.

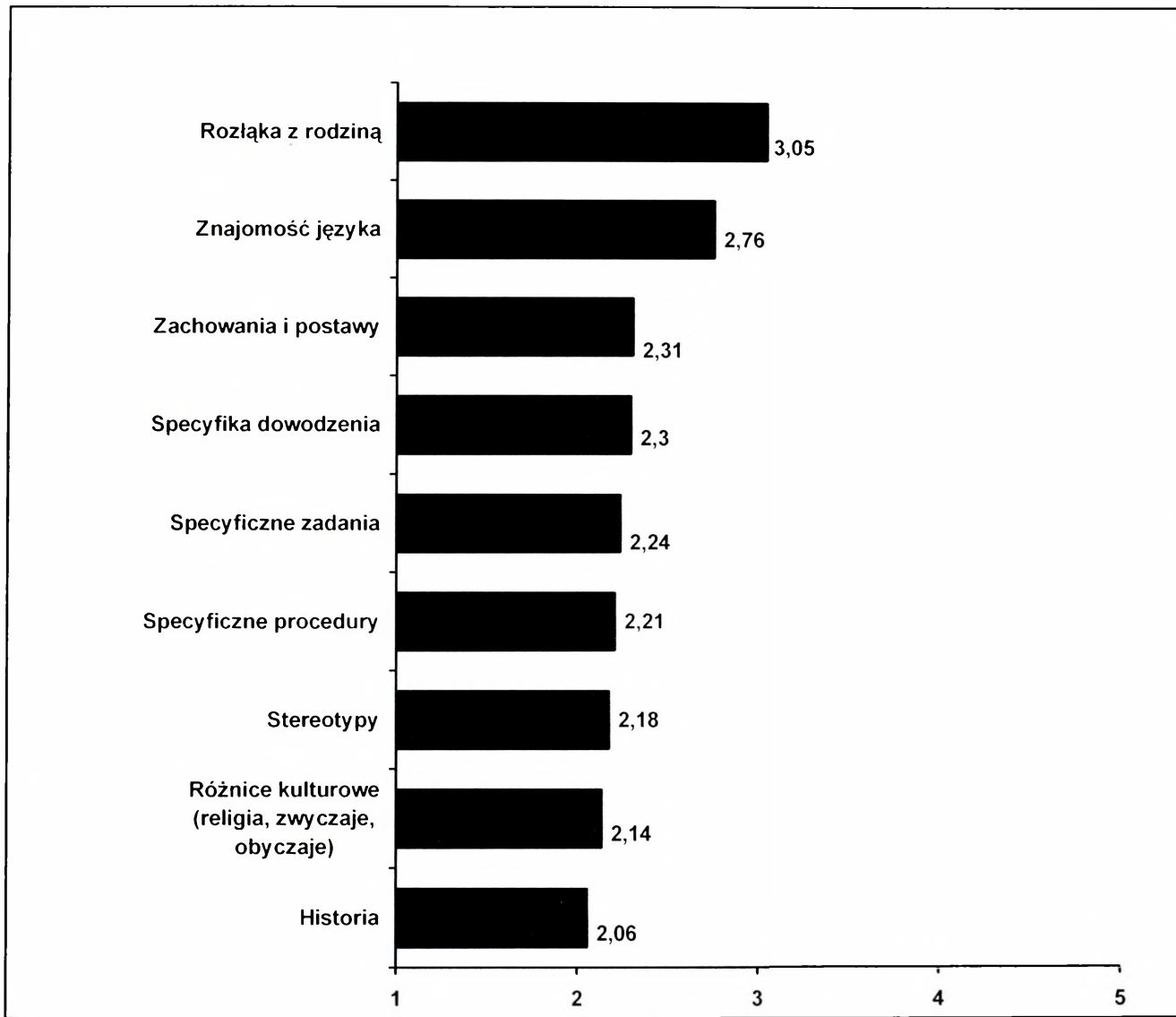
Wykres 7

Aspekty specyficzne badanych jednostek wojskowych



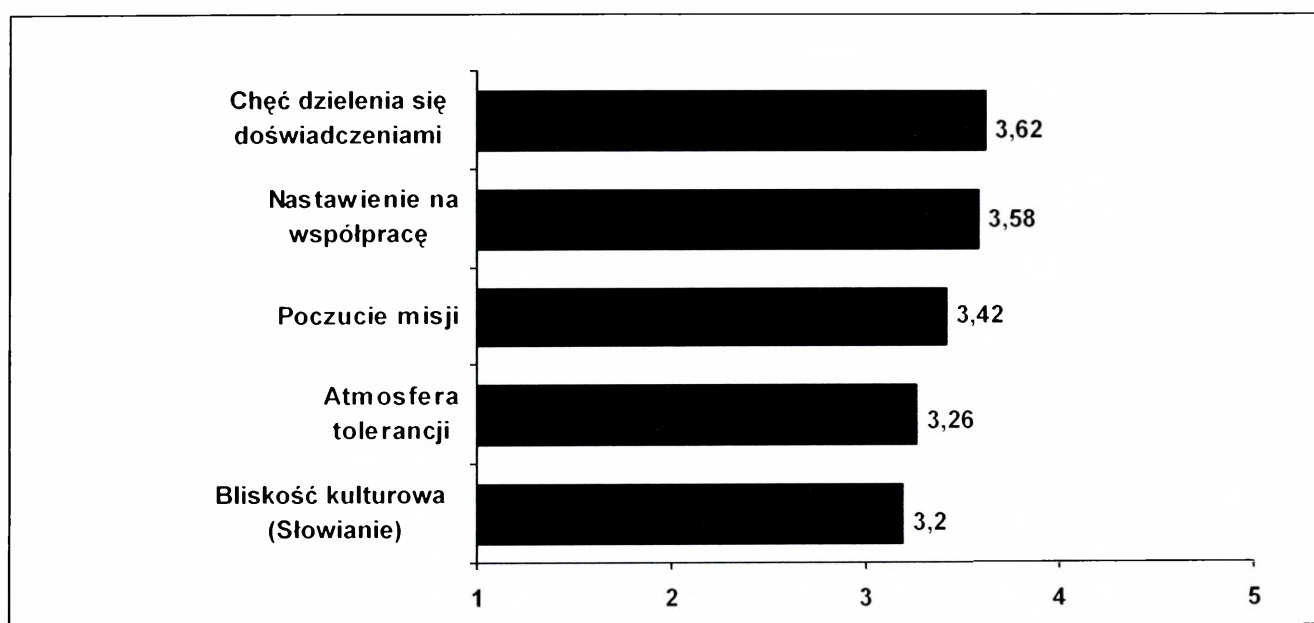
Przystosowanie do służby w jednostce wielonarodowej z pewnością stanowi problem dla wielu nowych żołnierzy. Zapytano więc badanych, co najbardziej utrudniało lub nadal utrudnia funkcjonowanie w jednostce. Jak można zauważyć na poniższym wykresie, dwa aspekty wyraźnie wyróżniają się spośród pozostałych. Największe trudności dla żołnierzy są związane z rozłąką z rodziną, a także z niedostateczną znajomością języka obcego. Pozostałe aspekty nie zostały ocenione jako szczególnie uciążliwe, a średnie poniżej 3 wskazują na małą skalę zjawisk negatywnych. Wymienić jednak należy zachowania i postawy, specyficzne dowodzenie, zadania i procedury, a także stereotypy.

Problemy utrudniające funkcjonowanie w jednostce wojskowej



Z kolei pomocna w służbie w jednostce jest chęć dzielenia się doświadczeniami oraz powiązane z tym nastawienie na współpracę. Ułatwieniem dla badanych jest poczucie wspólnej i ważnej misji do spełnienia. Atmosfera tolerancji panująca w jednostce również w znaczącym stopniu zmniejsza dolegliwości służby w jednostce wielonarodowej. Najniżej z poddanych opiniowaniu aspektów ułatwiających funkcjonowanie w jednostce oceniona została bliskość kulturowa krajów partnerskich Ukrainy i Litwy.

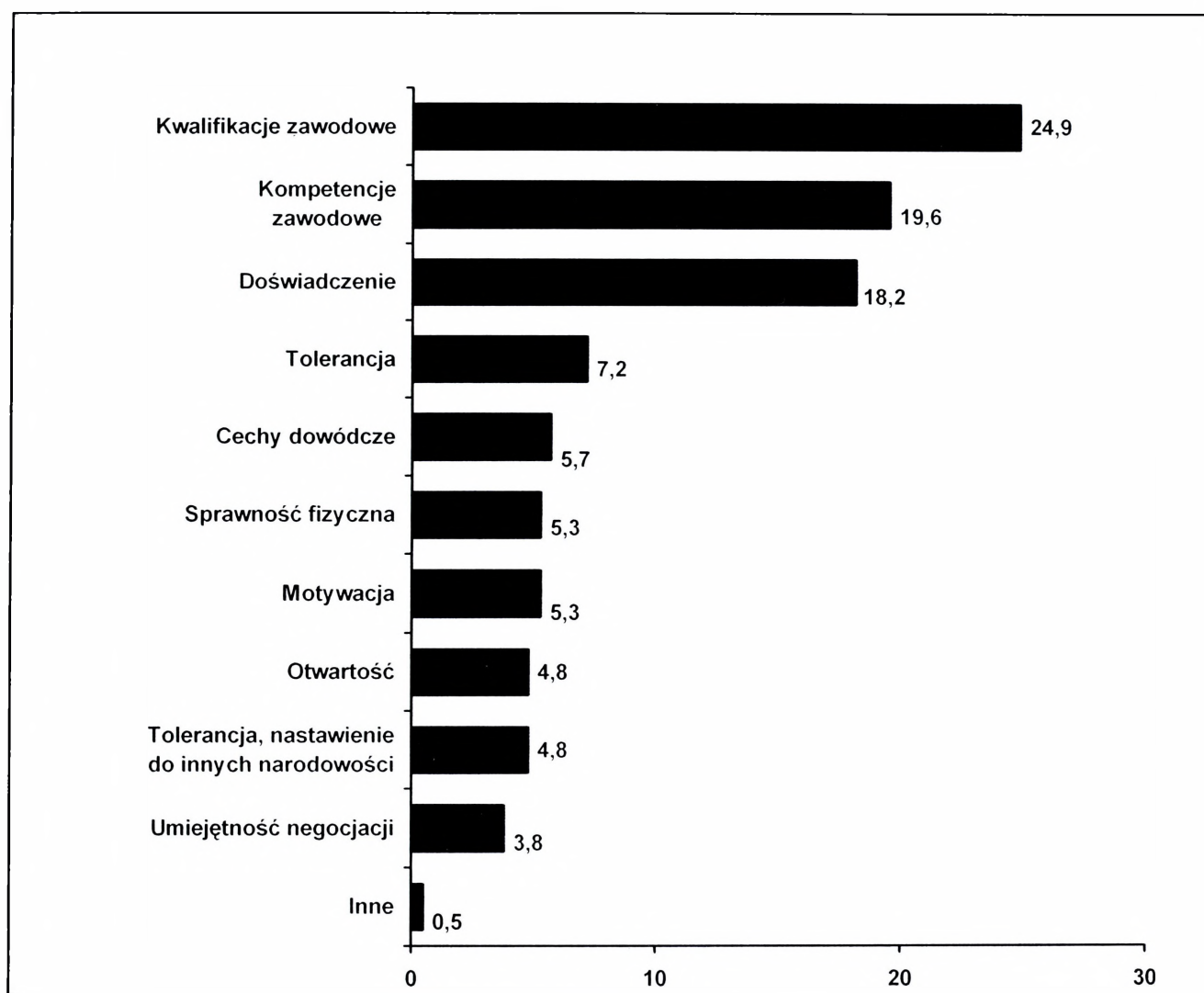
Kwestie ułatwiające funkcjonowanie w jednostce wojskowej



Specyfika funkcjonowania jednostek wielonarodowych wymaga charakterystycznych sposobów rekrutacji i doboru personelu. Zapytano więc kadre tych jednostek o kryteria doboru kandydatów do służby. Co czwarta wypowiedź wskazywała na kwalifikacje zawodowe jako o najważniejszą cechę niezbędną do wykonywania zadań w jednostce. Kolejne to profesjonalizm i doświadczenie. Jak widać, każda z powyższych cech byłaby wymagana na każdym stanowisku – nie tylko do pracy w jednostce wielonarodowej. Dopiero na trzecim miejscu znalazła się tolerancja, a pozostałe: nastawienie do innych nacji, otwartość i umiejętność negocjacji nie uzyskały nawet 5% wskazań. Można więc wnioskować, że według badanych nie istnieją jakieś szczególne kryteria kwalifikacji niezbędne do wykonywania zadań w omawianych jednostkach.

Wykres 10

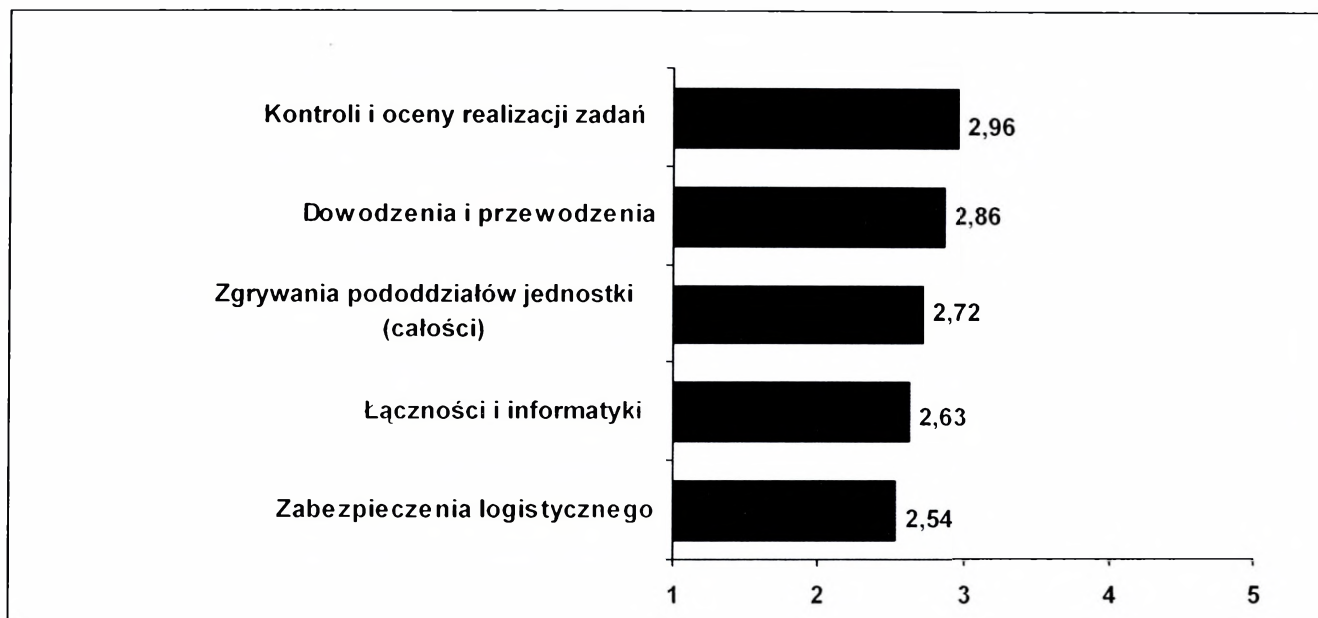
Kryteria doboru kandydatów do jednostek wielonarodowych



6.3. Integracja kadry w ramach działań międzynarodowych

Krytyczne uwagi zanotowano w przypadku oceny działań podejmowanych dla osiągnięcia pełnej integracji z żołnierzami współpracującymi z różnych narodowości. We wszystkich aspektach wskazywano na niewystarczającą liczbę wspólnych przedsięwzięć. Najbardziej optymistyczne wyniki zanotowano w przypadku kontroli i oceny realizacji zadań, a najbardziej pesymistyczne - w stosunku do łączności informatyki oraz zabezpieczenia logistycznego.

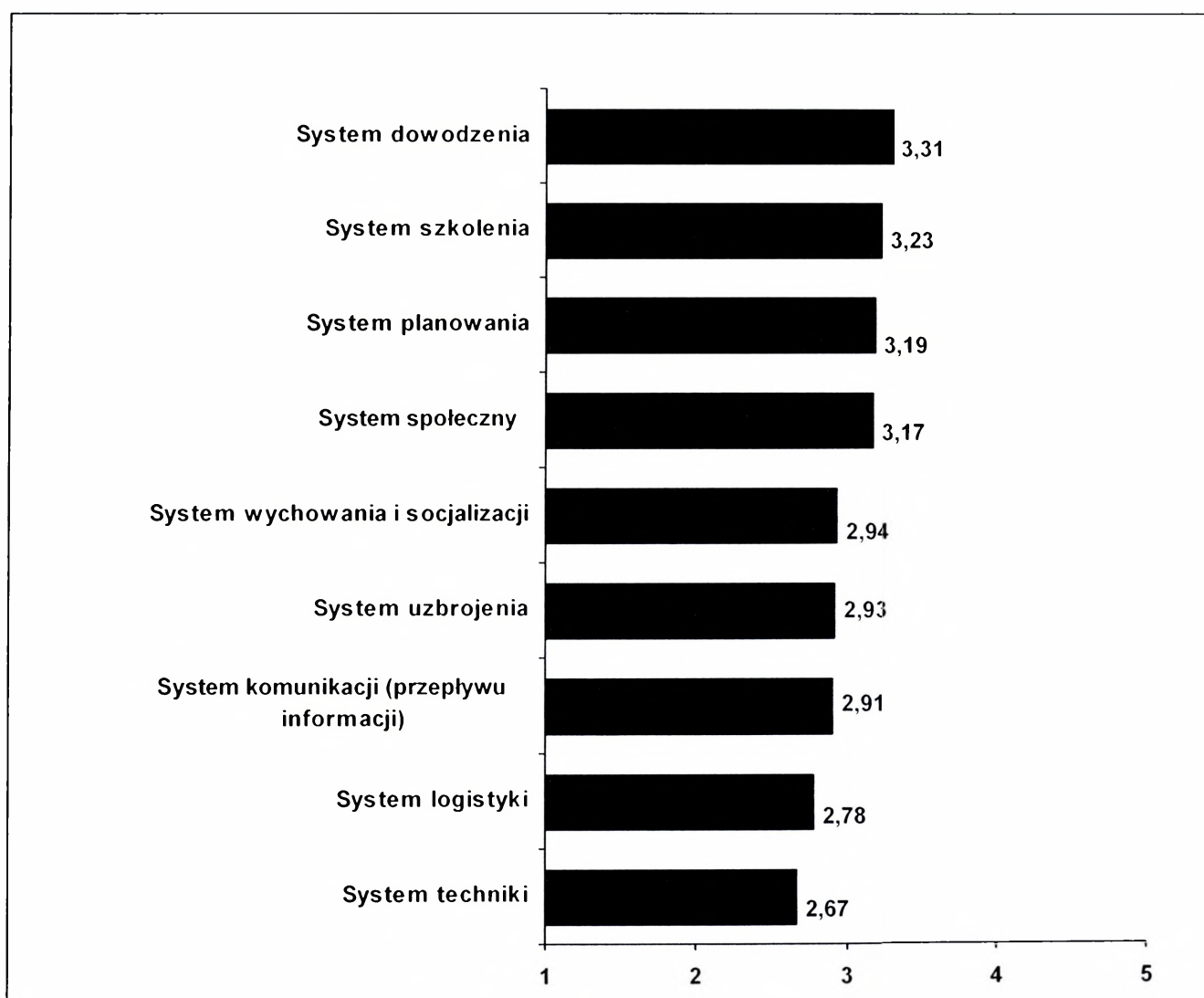
Wykres 11

Ocena zaspokojenia potrzeb integracji w poszczególnych aspektach

Analizie poddano również system tworzący strukturę organizacyjną jednostki, pod względem jego predyspozycji do integracji. Jak wynika z deklaracji badanych, najlepiej integracji poddaje się system dowodzenia, szkolenia i planowania. Kolejne miejsca zajmuje system społeczny oraz system wychowania i socjalizacji. Poniżej wartości średniej oceniono możliwości przystosowania systemu uzbrojenia, komunikacji, logistyki i techniki. Można więc powiedzieć, że lepiej integracji poddają się ludzie niż technika.

Wykres 12

Potencjał integracyjny poszczególnych elementów systemu organizacyjnego jednostek wielonarodowych



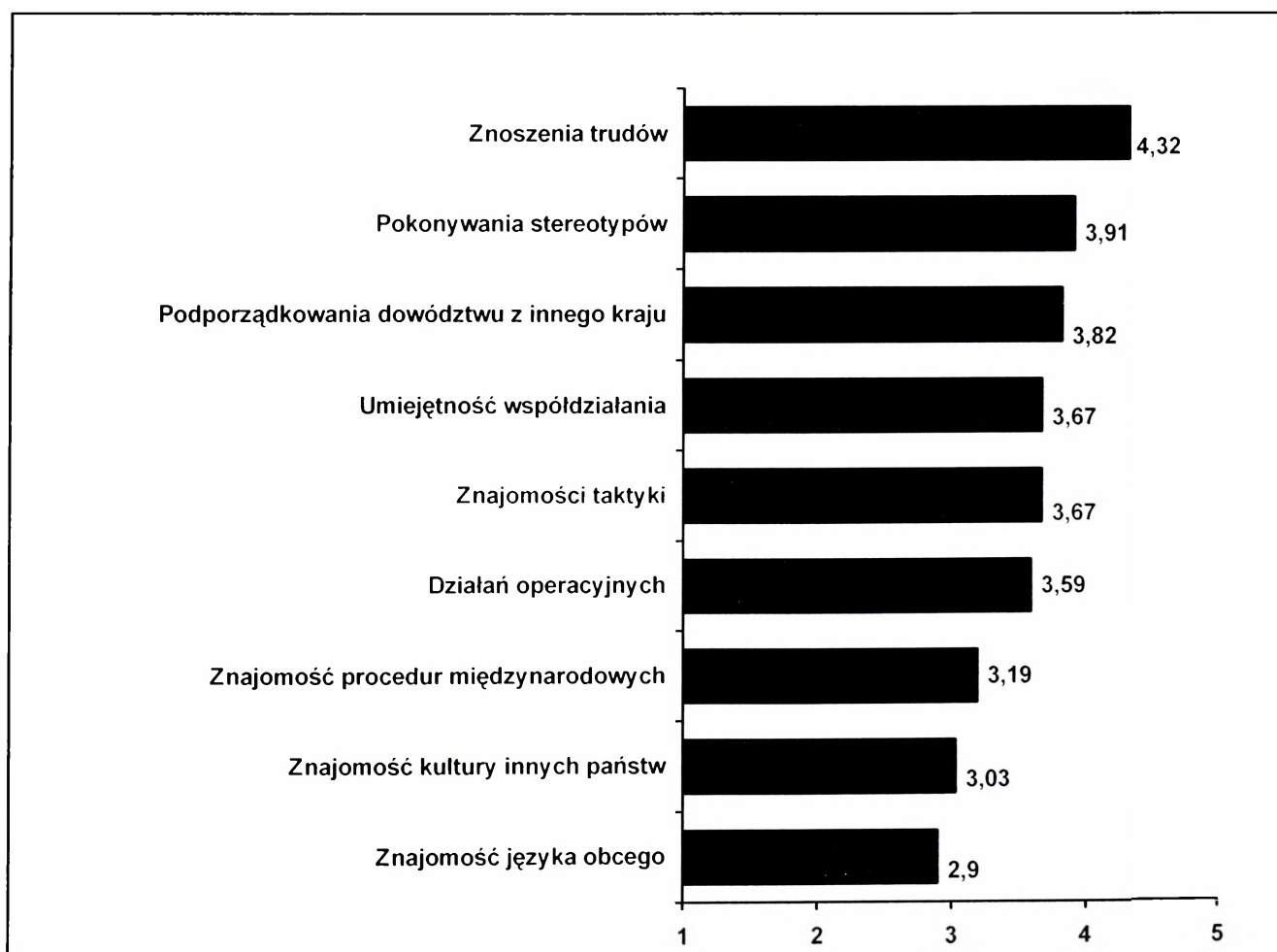
6.4. Przygotowanie kadry zawodowej do służby w jednostkach wielonarodowych

Zdecydowana większość żołnierzy jednostek wielonarodowych czuje się przygotowana do pełnienia swoich stanowisk (72,9%). Przeciwnego zdania jest 12,8%, a co siódmy badany wybrał odpowiedź „trudno powiedzieć” (14,3%).

Zbieżne rezultaty uzyskano na podstawie deklaracji własnego przygotowania do wykonywania zadań w poszczególnych aspektach. Najwyżej oceniono przygotowanie do znoszenia trudów. Poza tym można wyróżnić dwie grupy kwalifikacji: umiejętności społeczne – ocenione wyżej i wiedza fachowa - oceniona niżej. Do kwalifikacji społecznych zaliczyć można umiejętności współdziałania, tolerancji, czy podporządkowania się dowództwu z innego kraju. Spośród niżej ocenionej wiedzy fachowej najniższe noty uzyskała znajomość języka obcego, tak potrzebnego do wykonywania zadań w jednostkach wielonarodowych. Interesujące jest, że badani żołnierze z jednostek typowo narodowych oceniają swoją znajomość języka obcego dużo wyżej (średnia 3,23) niż ci z jednostek wielonarodowych (średnia 2,9). Może to wskazywać na nieodpowiedni dobór kadr do jednostek wielonarodowych lub wprost przeciwnie – większy krytycyzm w stosunku do swoich umiejętności, zweryfikowanych w praktyce.

Wykres 13

Ocena poszczególnych aspektów własnego przygotowania do wykonywania zadań



Spośród podstawowych form przygotowania zawodowego żołnierze najwyżej ocenili dyscyplinę. Jest ona oceniana najwyżej, zarówno w przypadku pojedynczego żołnierza, pododdziału, jak i całej jednostki. Zbliżone oceny zanotowano w aspekcie musztry i taktyki. Obydwa te elementy zebrały opinie zdecydowanie powyżej wartości środkowej i trudno dopatrzeć się różnic pomiędzy przygotowaniem poszczególnych struktur jednostki. Wysoki poziom morale charakteryzuje, według badanych, bardziej całą jednostkę niż pododdział, czy pojedynczych żołnierzy. O wysokich ocenach możemy również mówić w przypadku przygotowania sztabowego, natomiast opinie o przygotowaniach OPL i OPChem, można uznać za ambiwalentne. Należy także zauważyć, że w większości poddanych ocenie aspektów przygotowania zawodowego kadry, Jednostka Wojskowa jako całość zbierała lepsze opinie niż jej poszczególne pododdziały, czy pojedynczy żołnierze.

Tabela 12.

Ocena form przygotowania zawodowego do działalności w strukturach wielonarodowych	Żołnierze	Pododdział	Jednostka Wojskowa
Dyscyplina	3,72	3,77	3,86
Musztra	3,68	3,67	3,61
Taktyka	3,66	3,69	3,69
Morale	3,43	3,51	3,56
Działania sztabowe	3,39	3,35	3,67
OPL	3,12	3,18	3,09
OPChem	3,09	3,05	3,11

6.5. Ocena kompetencji zawodowych kadry

Pojęcie kompetencji rozumiane jest współcześnie w dwóch znaczeniach: jako zdolności do kompetentnego wykonywania pracy oraz zadań lub zbiór zachowań, które wywierają wpływ na efekty pracy. W pierwszym znaczeniu są to kompetencje zawodowe odnoszące się do oczekiwań związanych z efektami działania w miejscu pracy, czyli do tego co ludzie powinni być w stanie zrobić, a zatem odnoszące się do

standardów i wyników, które ludzie odgrywające dane role powinni osiągnąć. W drugim znaczeniu są to kompetencje behawioralne odnoszące się do cech osobowych, które poszczególne osoby wnoszą do wypełnianych ról. W takim ujęciu są one bardzo bliskie zakresowemu znaczeniu kwalifikacji zawodowych, w tym zdolności i postaw oraz zbioru pożądanych zachowań na stanowisku pracy. Jest to szczególnie istotne, gdy chcemy poddać je analizie funkcjonalnej posiadanej wiedzy i umiejętności oraz cechy psychofizyczne badanej kadry zawodowej. Obecnie przedstawione zostaną oceny kwalifikacji zawodowych z podziałem na: wiedzę ogólną, kierunkową, specjalistyczną oraz umiejętności w zakresie kształtowania relacji międzyludzkich w jednostce wojskowej.

Tabela 13.

Cechy osobowe, wiedza i umiejętności	Oceniam		Oceniam			Średnia ocen
	wysoko	%	nisko			
	5	4	3	2	1	
Psychiczne i zdrowotne	42,9	42,9	7,1	1,4		4,30
Adaptacji	40	44,3	12,9	2,9	-	4,21
Skutecznego komunikowania się z innymi żołnierzami	30	54,3	14,3	-	1,4	4,11
Samodoskonalenie	27,1	58,6	11,4	1,4	1,4	4,09
Skuteczność motywowania podległych żołnierzy	27,1	48,6	22,9	-	1,4	4,00
Umiejętność radzenia sobie z niepewnością i złożonością w sytuacjach trudnych	25,7	48,6	21,4	2,9	1,4	3,94
Efektywność współdziałania w zespole oraz budowa i utrzymanie sprawnej, wzajemnej sieci kontaktów wewnątrz i zewnątrz jednostki	24,3	50	22,9	1,4	1,4	3,94
Kwalifikacje pedagogiczne	22,9	44,3	31,4	1,4	-	3,89
Poziom wiedzy ogólnokształcącej	21,4	47,1	30	1,4	-	3,89
Kwalifikacje ogólne rozumiane jako posiadanie wiedzy i umiejętności humanistyczne	18,6	41,4	34,4	4,3	-	3,75
Umiejętność planowania, organizowanie i oceniany uczenia się (umiejętność samokształcenia)	17,1	47,1	28,6	4,3	1,4	3,75
Umiejętność myślenia systemowego	17,1	54,3	24,3	2,9	1,4	3,83
Operowania informacjami i efektywnego posługiwania się technologią informacyjną (umiejętność korzystania z różnorodnych źródeł informacji)	15,7	47,1	27,1	8,6	1,4	3,67
Umiejętności dowódczo-przywódcze	14,3	55,7	28,6	1,4	-	3,83
Kwalifikacje specjalistyczne rozumiane jako posiadanie wiedzy i umiejętności taktyczno-specjalne (taktyka rodzaju wojsk)	14,3	51,4	27,1	5,7	1,4	3,71
Kwalifikacje kierunkowe rozumiane jako posiadanie wiedzy, umiejętności i cech osobowych: Ogólnowojskowych	12,9	60	24,3	1,4	-	3,86
Techniczno-specjalne (wykorzystywanie systemów techniki wojskowej w walce)	5,7	44,3	42,9	5,7	1,4	3,47
Z obszaru języków obcych	1,4	31,4	28,6	25,7	10	2,88

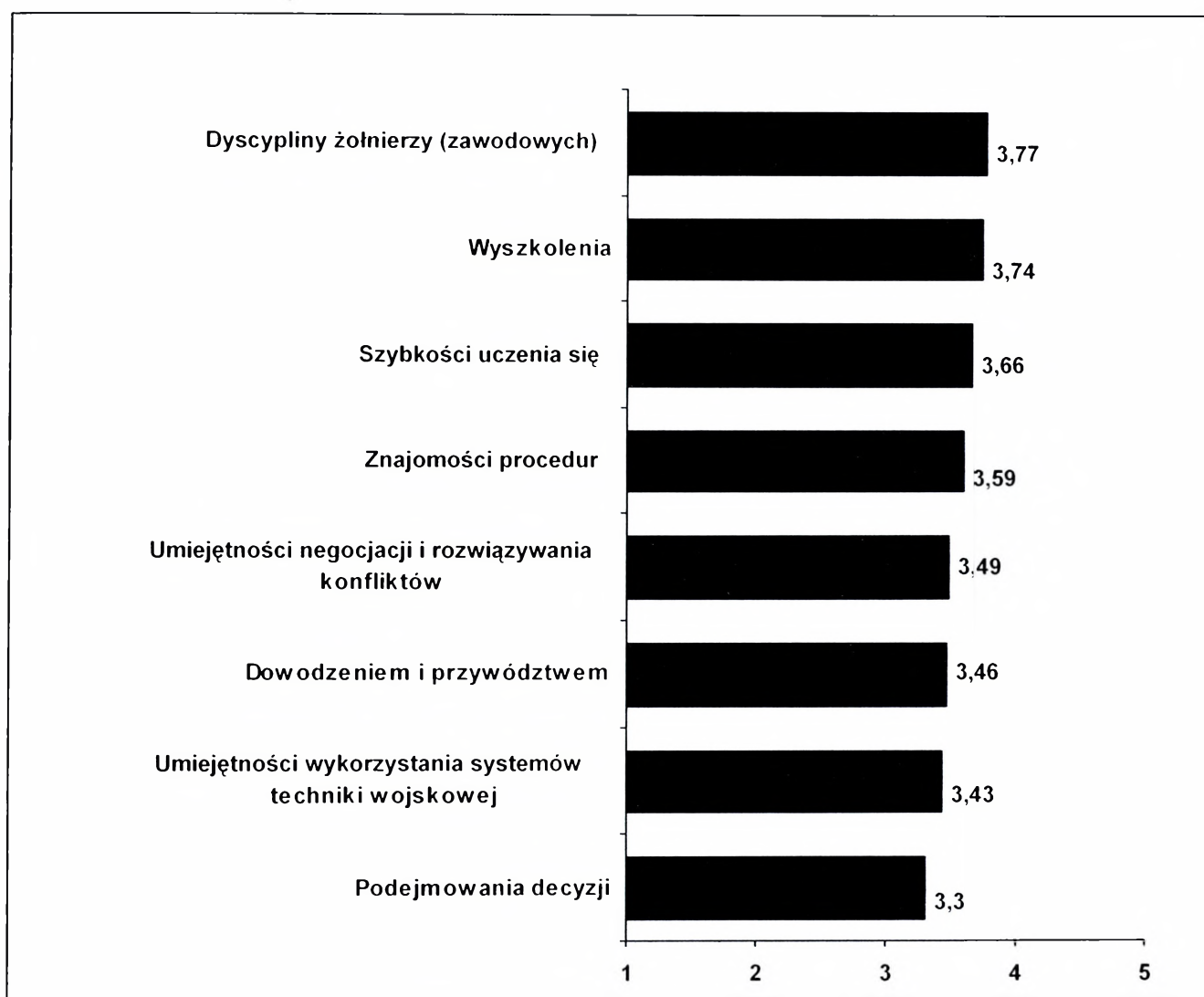
Rozróżnienie na kwalifikacje zawodowe i behawioralne daje podstawę do ich porównania. Przedstawione powyżej dane pozwalają stwierdzić, że badani żołnierze zdecydowanie lepiej oceniają własne umiejętności i cechy osobowościowe pozwalające na umiejętne dostosowanie się do środowiska i wykonywanie zadań. Dobre oceny dominują również w ewaluacji cech przydatnych do kształtowania rzeczywistości społecznej, w której się znaleźli.

Z analizy przedstawionych w tabeli 6 danych wynika, że większość badanej kadry zawodowej pozytywnie ocenia swoje kwalifikacje ogólne (humanistyczne i ogólnokształcące) w odniesieniu do umiejętności ogólnowojskowych, dowódczych czy technicznych. Najgorzej ocenione zostały kwalifikacje językowe, co przy takim charakterze jednostek nie może nastrajać optymistycznie.

Według badanych kadra jednostki najlepiej prezentuje się w zakresie dyscypliny i wyszkolenia. Dobre wyniki dotyczą również szybkości uczenia się oraz znajomości procedur. Poniżej średniej 3,5 znalazły się oceny umiejętności negocjacji i rozwiązywania konfliktów, aspektów przywództwa i dowodzenia. Najmniej pozytywne opinie badani wyrażali na temat kwalifikacji technicznych oraz kwestii podejmowania decyzji. Ogólnie trzeba zauważyć, że wszystkie oceny są bardzo wysokie a ich rozproszenie nie przekracza 0,5 punktu. Oznacza to, że badani jednoznacznie wysoko ocenili profesjonalne przygotowanie kadry zawodowej do wykonywania zadań w jednostkach wielonarodowych.

Przygotowanie kadry zawodowej do wykonywania zadań w zakresie

(średnie z zakresu 1 – mały wpływ 5 duży wpływ)

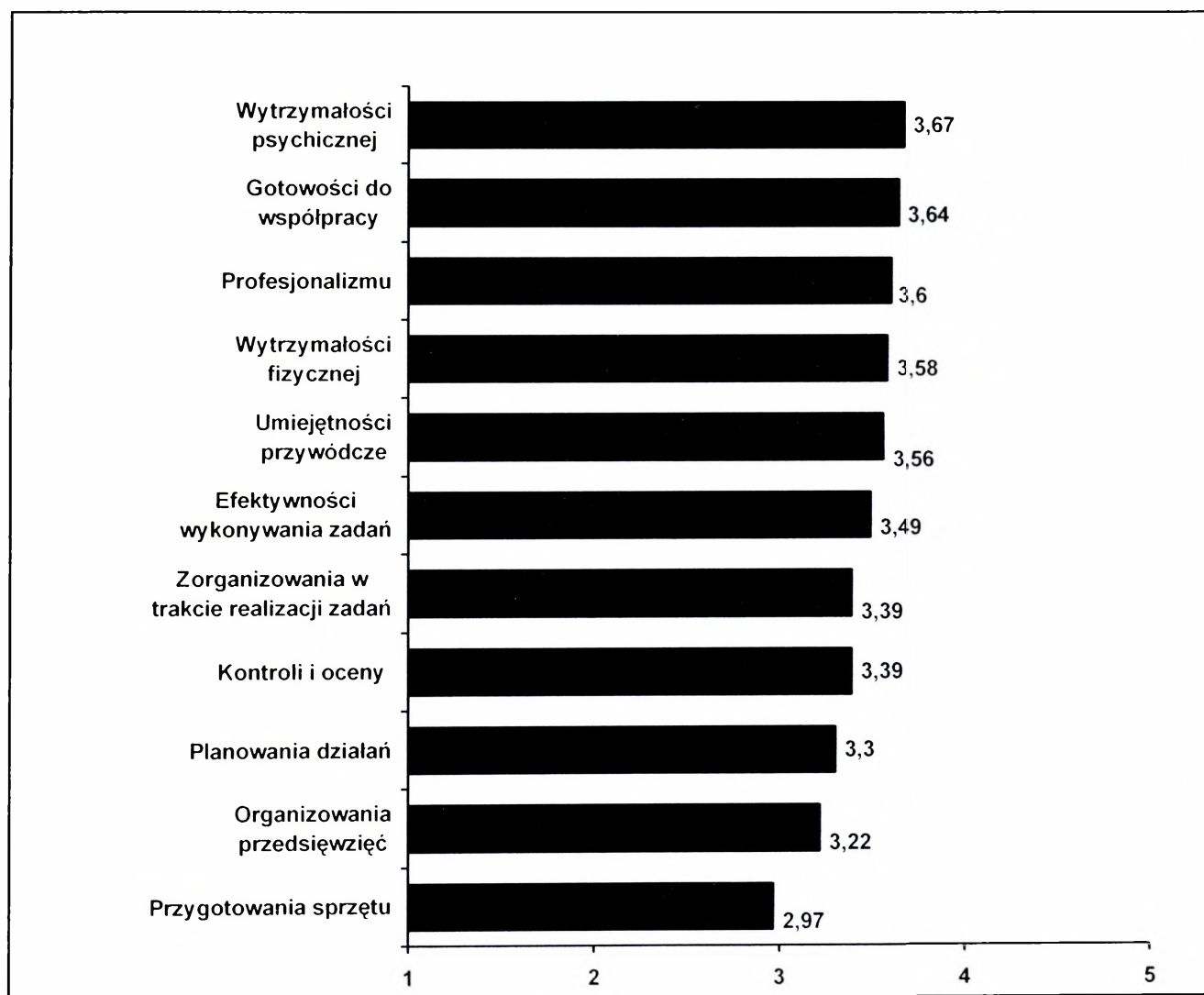


Oceniając mocne i słabe strony przygotowania polskiej strony do wykonywania wspólnych zadań, badani żołnierze skoncentrowali się głównie na pochwałach. Spośród 11 badanych aspektów tylko jedna zasługuje według badanych na miano słabej strony. Najlepsze oceny zebrała wytrzymałość psychiczna oraz gotowość do współpracy, profesjonalizm, wytrzymałość fizyczna i umiejętności przywódcze. Niewiele mniej ocen pozytywnych przyporządkowano do efektywności wykonywanych zadań, zorganizowania w trakcie ich realizacji oraz kontroli i oceny. Do mocnych stron zaliczono również planowanie działań i

organizowanie przedsięwzięć, ale oba te aspekty są ocenione znacznie słabiej niż inne. Jedyną słabą stroną przygotowania Polski do wspólnych działań to kwestia sprzętu, chociaż oceny lokujące się wokół wartości środkowej (3) można nazwać dyskusyjnym.

Wykres 15

Mocne i słabe strony przygotowania armii polskiej do wykonywania wspólnych zadań



12. Podstawowe wymiary kultury organizacyjnej jednostek wielonarodowych

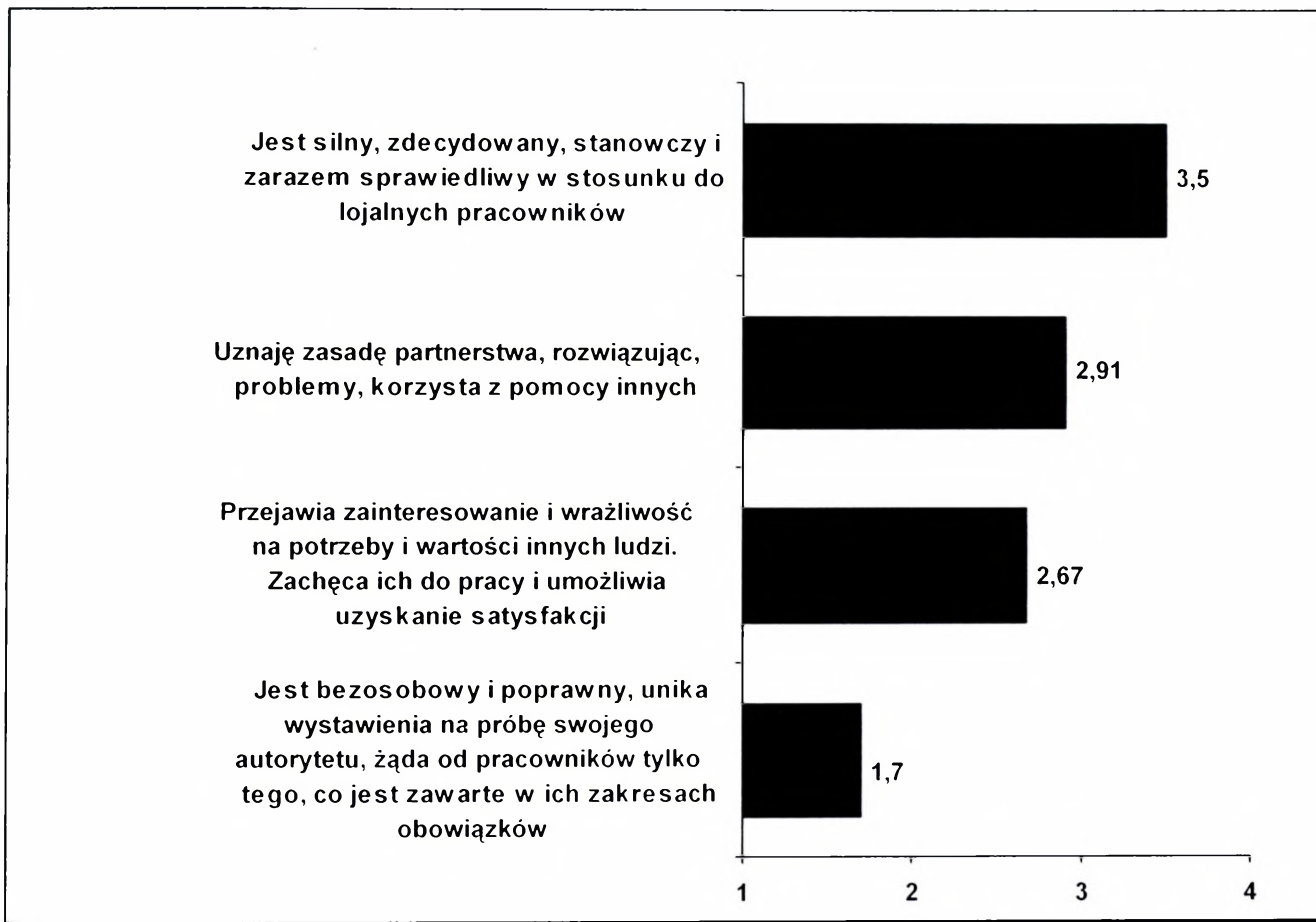
Do opisu danej zbiorowości pod względem społeczno-organizacyjnym zachodziła potrzeba zbadania kultury organizacyjnej rozumianej jako zespół wartości, norm i sposobów postępowania charakterystycznych dla grupy. Do zbadania kultury charakterystycznej dla wojskowych organizacji wielonarodowych wyznaczono kilka

istotnych wymiarów analizy. Należy do nich aspekt sprawowania władzy, pełnienie roli podwładnego, sposoby motywowania, kontrolowania, współdziałania, podejmowania decyzji oraz komunikacji. Każdy z tych aspektów pozwoli porównać model panujący w jednostce do wzorcowych typów kultury organizacyjnej. Typ kultury najczęściej wskazywany w poszczególnych wymiarach pozwoli na określenie dominującego modelu w całości jednostek wielonarodowych jako specyficznych organizacjach wojska. Poszczególne aspekty oceniano według systemu punktowego. Zdanie najlepiej odpowiadające sytuacji w jednostce otrzymywało pierwsze miejsce (4 punkty), następne drugie miejsce (3 punkty), kolejne trzecie miejsce (2 punkty), a zdanie, które najslabiej odzwierciedlało sytuację w jednostce - czwarte miejsce (1 punkt). W ten sposób poszczególne twierdzenia o sytuacji w jednostce zbierały punkty, a średnia z nich określała ich pozycję względem innych twierdzeń, tak więc wartości średnich nie przedstawiają konkretnych wartości, ale służą rozróżnianiu i klasyfikacji poszczególnych twierdzeń.

7.1. Rola władzy dowódczej w jednostkach wielonarodowych

Zdanim badanej kadry, dowódca w ich jednostce to człowiek silny stanowczy ale zarazem sprawiedliwy, co stanowi egzemplifikację typu kultury organizacyjnej nazwanej stylem władzy. Przewaga takiego określenia sposobu sprawowania władzy potwierdza przekonanie i założenie organizacji zhierarchizowanych, takich jak wojsko, o rządach silnej ręki. Znacznie mniej częstym twierdzeniem były opinie o przewadze typu kultury zadań opartym na zasadach partnerstwa, gdzie dowódca korzysta z pomocy innych przy rozwiązywaniu problemów. Kultura oparta na cechach osobistych dowódcy jest, według badanych, jeszcze rzadziej spotykana. Natomiast najmniej popularna w jednostkach jest opinia, że dowódca trzyma się przede wszystkim zasad i regulaminu postępując ugodowo, ale w ramach obowiązującego prawa.

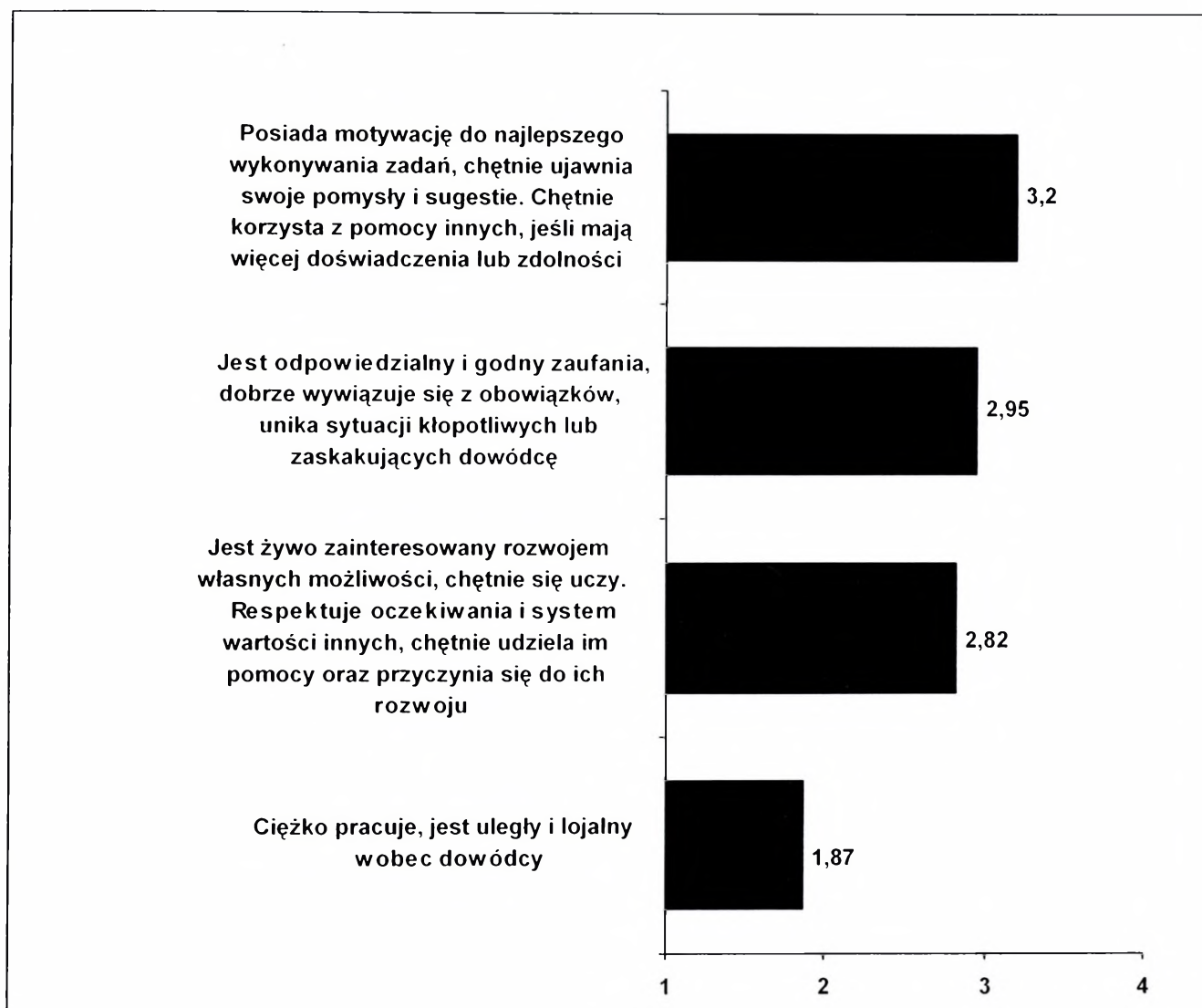
Podstawowe cechy dobrego dowódcy



7.2. Charakterystyka kadry jako podwładnych

Badani ocenili, że typowy podwładny reprezentuje model kultury nazywany kulturą zadań. Według tej definicji, popartej wypowiedziami kadry, podwładni w jednostkach wielonarodowych posiadają dużo swobody, wykazują zaangażowanie, chętnie ujawniają swoje pomysły i sugestie. Rzadziej podwładni utrzymują się wyłącznie w ramach przepisów i regulaminów, nie angażując własnej aktywności. Bycie podwładnym w jednostkach wielonarodowych nie polega również na skupieniu na osobistych zdolnościach i ich rozwijaniu. Najrzadziej można spotkać opinię, że podwładni są ulegli i lojalni wobec dowódcy podporządkowani formalnemu autorytetowi przełożonego.

Cechy kadry jako podwładnych

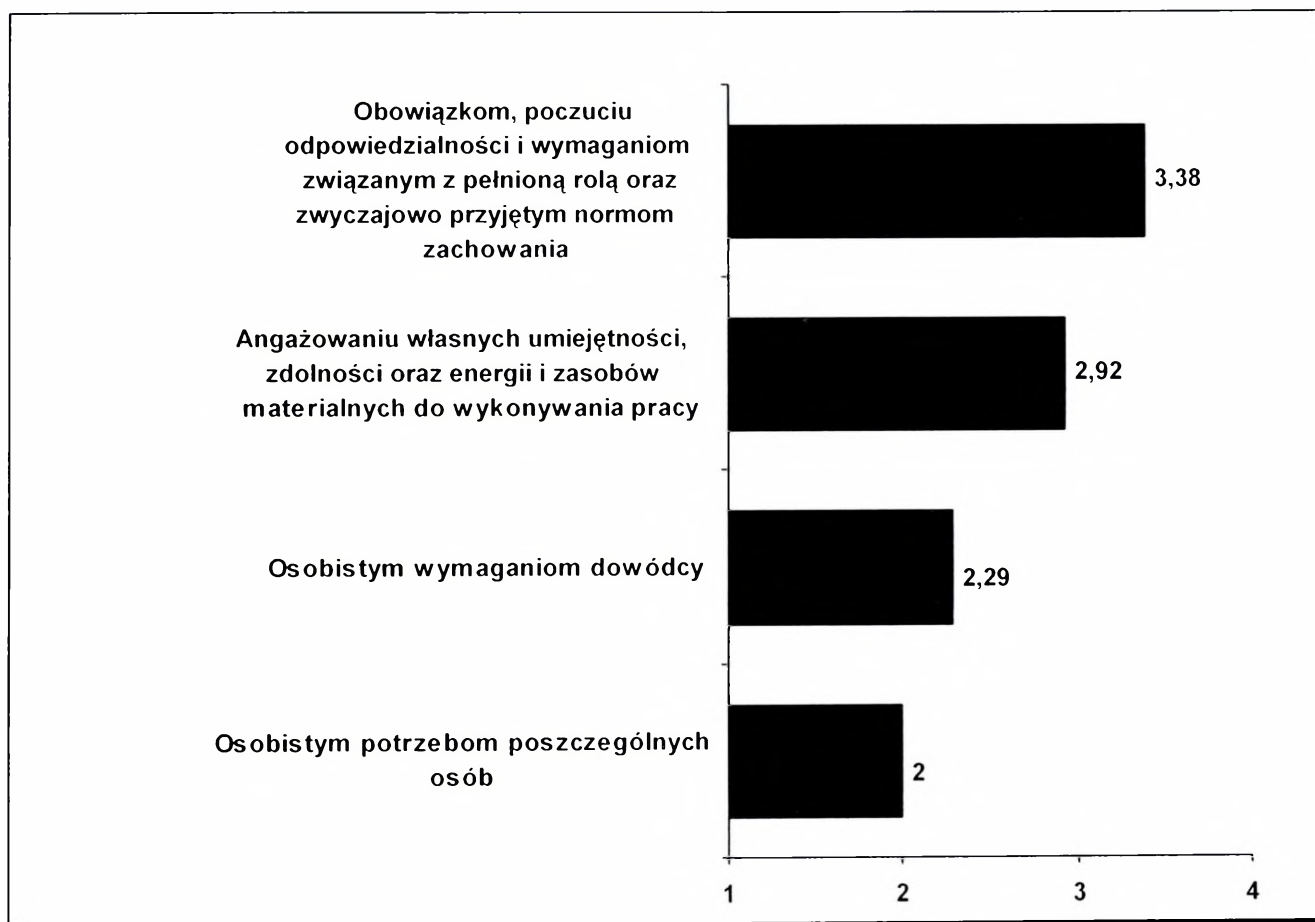


Powyższa typologia została do pewnego stopnia potwierdzona w kolejnym pytaniu o zachowania podwładnych. Dominuje kultura ról i zadań, spychając na dalszy plan kulturę władzy i osoby. Według badanych podwładni realizują swoje zadania poprzez odwołanie do reguł i zasad zachowania przypisują dużą rolę do poczucia odpowiedzialności i obowiązkowości. Według dużej części badanych, podwładni przyznają pierwszeństwo angażowaniu własnych umiejętności i zdolności do wykonywania postawionych im zadań. Mniej popularny jest pogląd, że głównym motorem działania podwładnych są osobiste wymagania dowódcy.

Najbardziej występuje opinia wskazująca na osobiste potrzeby poszczególnych osób jako powód wywiązywania się z obowiązków.

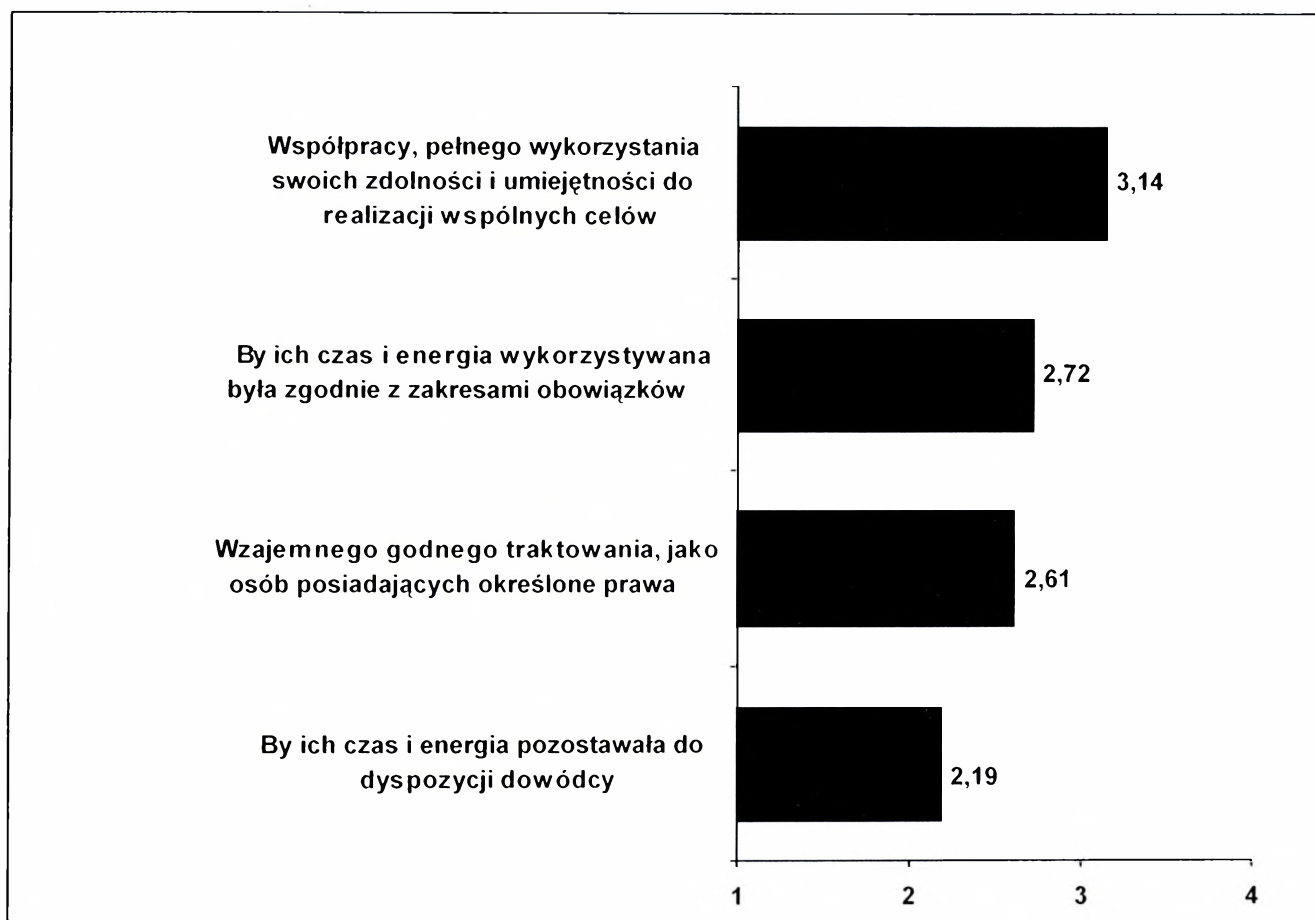
Wykres 18

Preferencje kadry jako podwładnych



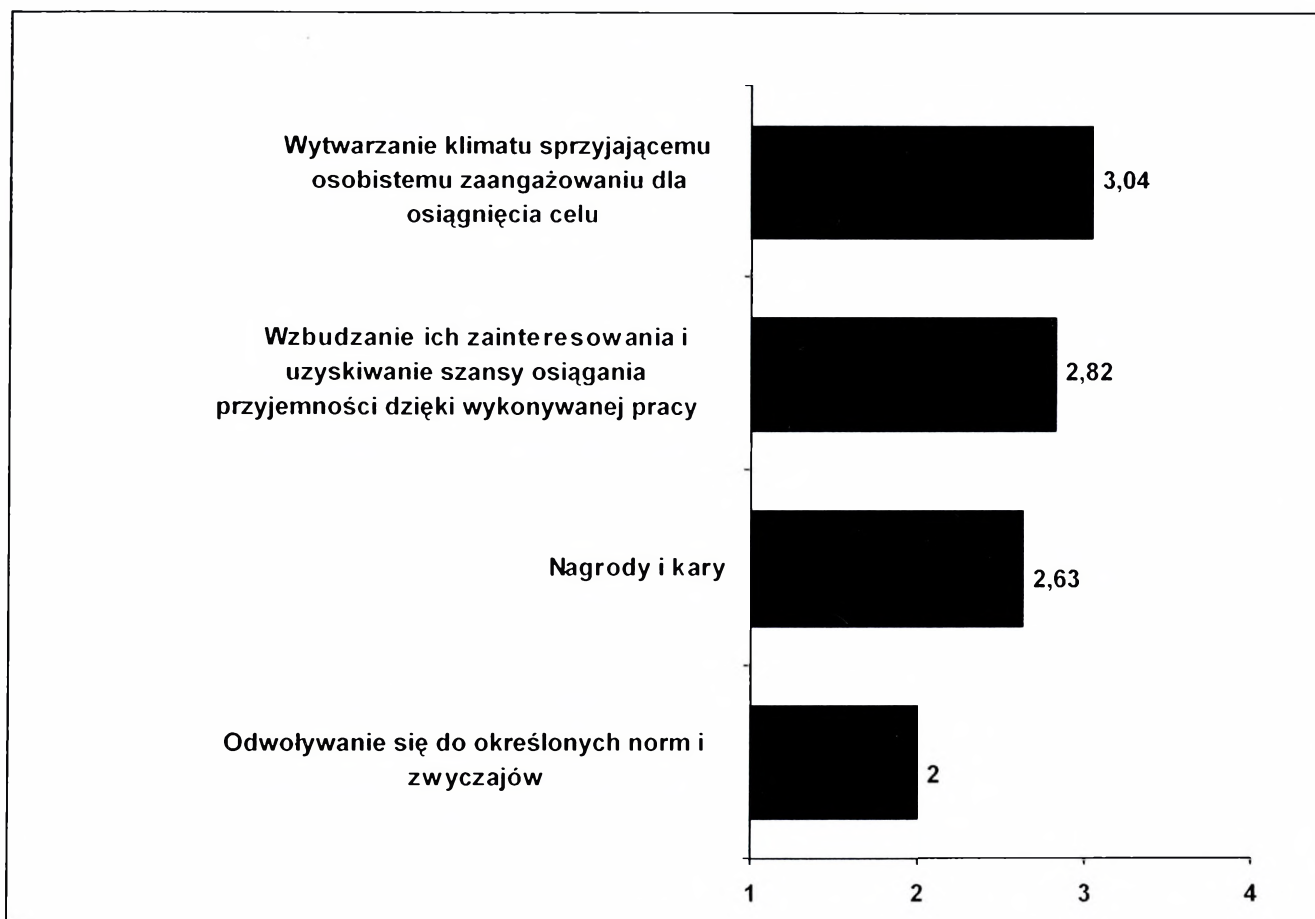
Wymagania stawiane podwładnym koncentrują się wokół rzetelnej realizacji postawionych do realizacji zadań. Wymaga się współpracy oraz pełnego zaangażowania w osiągnięcie wspólnych celów. Badani podkreślają również, że przełożeni życzą sobie, by czas i energia podwładnych wykorzystywana była zgodnie z zakresem obowiązków. Traktowanie drugiego człowieka jako osoby posiadającej określone prawa i godnego traktowania go, nie należy do priorytetowych wymagań stawianych podwładnemu. Jeszcze mniej opinii wskazywało na prawdziwość twierdzenia, że od podwładnych wymaga się, by ich czas i energia pozostawały do dyspozycji przełożonego.

Wymagania stawiane kadrze jako podwładnym



Sposób zachowania się podwładnych i obchodzenia się z podwładnymi stanowi jeden z kluczowych elementów definiowania kultury danej organizacji. Dlatego kolejne pytanie również odnosiło się do sfery relacji przełożony – podwładny. Według badanych, podwładnych w ich jednostce motywuje się przede wszystkim poprzez tworzenie klimatu sprzyjającego osobistemu zaangażowaniu w realizację celu oraz wzbudzanie osobistego zainteresowania dobrymi wynikami. Mniej popularne są, zdaniem badanych, praktyki wpływania na podwładnych poprzez system nagród i kar oraz odnoszenie do systemu norm i zwyczajów, które powinny być przestrzegane.

Możliwości wpływu na kadrę jako podwładnych



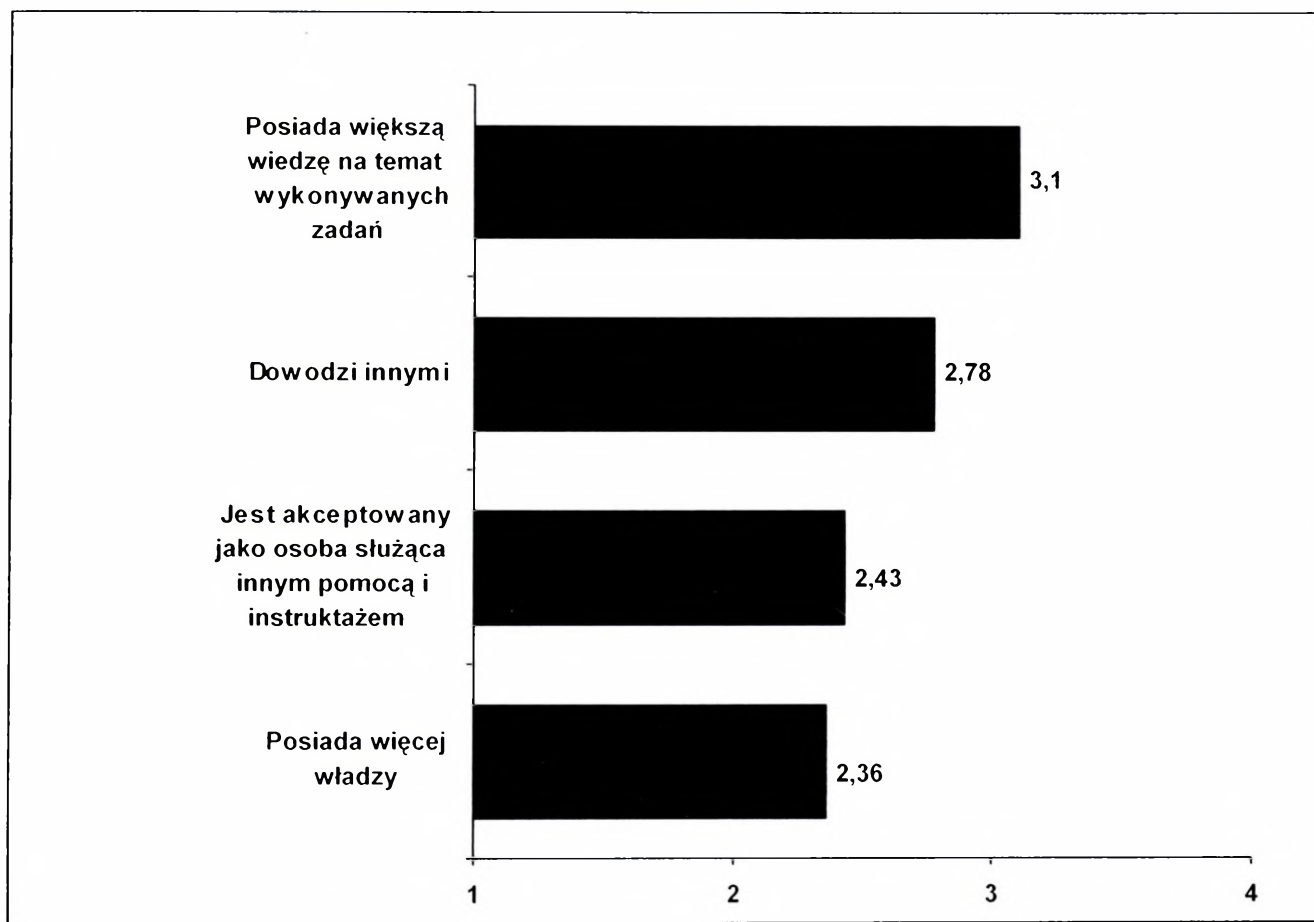
7.3. Kontrola i ocena zadań w ocenie kadry

Chociaż trudno to pogodzić z utrwalonymi w organizacjach militarnych sposobami sprawowania przywództwa poprzez niepodzielną władzę kontrolowania i oceny, deklaracje badanych wskazują na dominację w tym względzie kultury zadań. Wynika z niej, że prawo do kontrolowania i oceny posiada podmiot, który ma większą wiedzę na temat wykonywanych zadań. Częstym twierdzeniem jest, że takie prerogatywy posiada osoba posiadająca stanowisko wynikające z przepisów i regulaminów. Rzadziej można spotkać opinie, że prawo kontrolowania i oceny przysługuje osobie, która jest akceptowana ze względu na jej cechy osobowościowe.

Najmniej popularny wśród kadry jednostek wielonarodowych jest pogląd, że prawa, o których mowa, przysługują temu, kto posiada więcej władzy.

Wykres 21

Osoby i cechy legitymizujące do kontroli i oceny

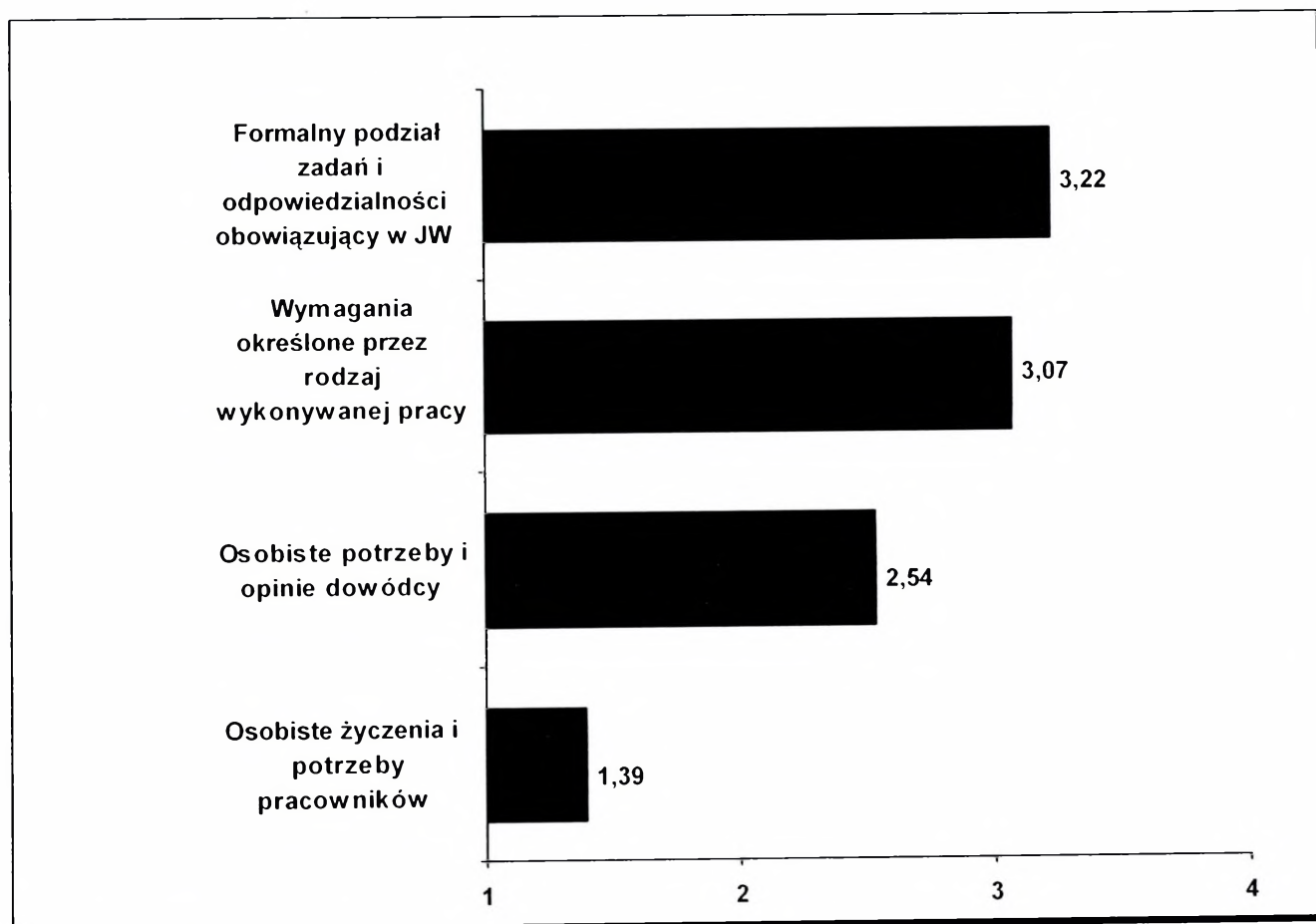


7.4. Podział zadań kadry w jednostkach wielonarodowych

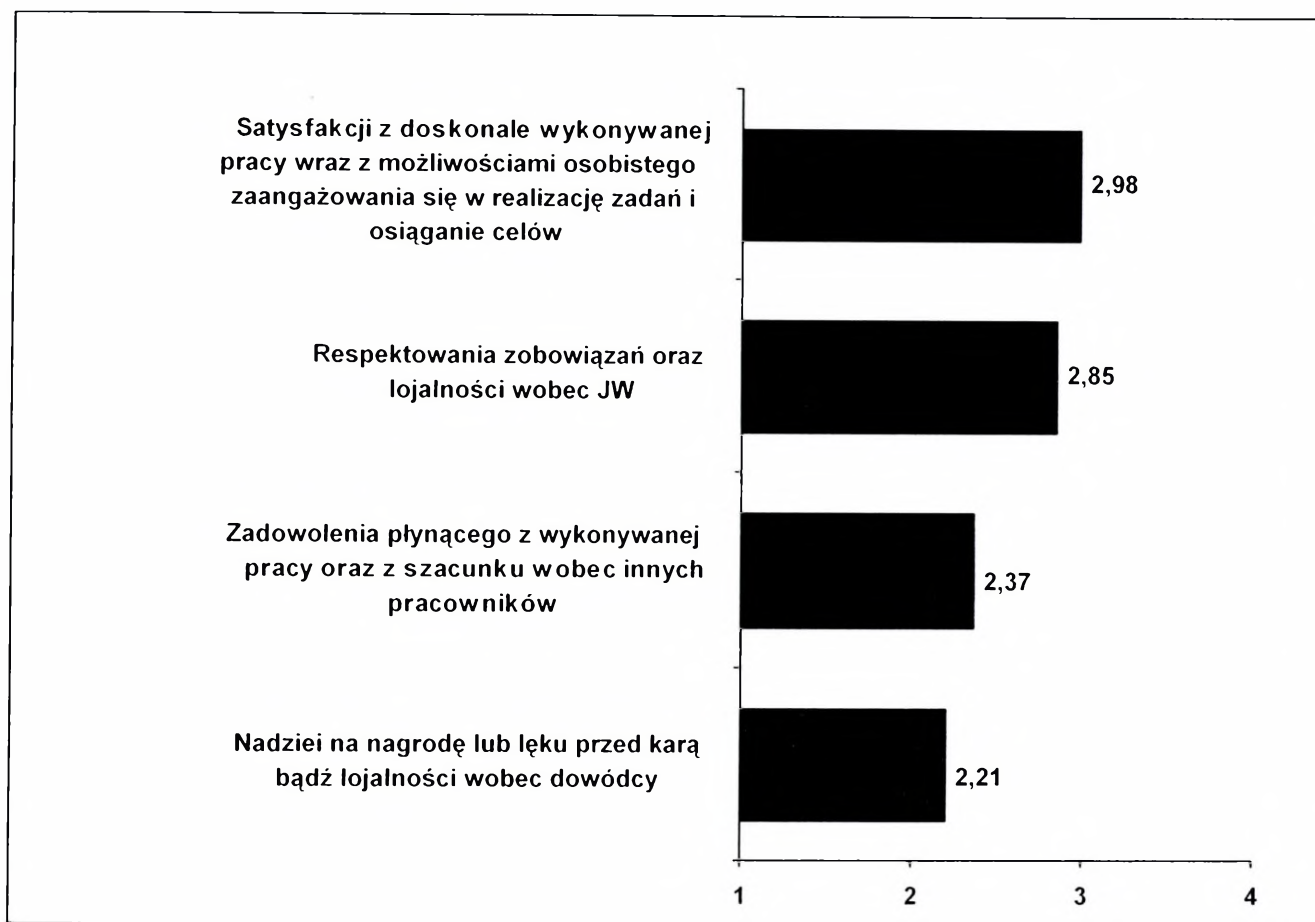
Podstawą podziału pracy jest, według badanych, formalny podział zadań i odpowiedzialności obowiązujący w JW. Częstym poglądem na kwestię podziału pracy jest opinia, że jego podstawą są wymagania określone przez rodzaj wykonywanych zadań. Wyznaczanie poszczególnych osób do realizacji zadań leży również w gestii dowódcy, jako osoby pełniącej władzę. Najmniej zwolenników zebrало twierdzenie jakoby podstawę podziału zadań są osobiste życzenia i potrzeby podwładnych.

Wykres 22

Główne czynniki mające wpływ na wykonywanie zadań

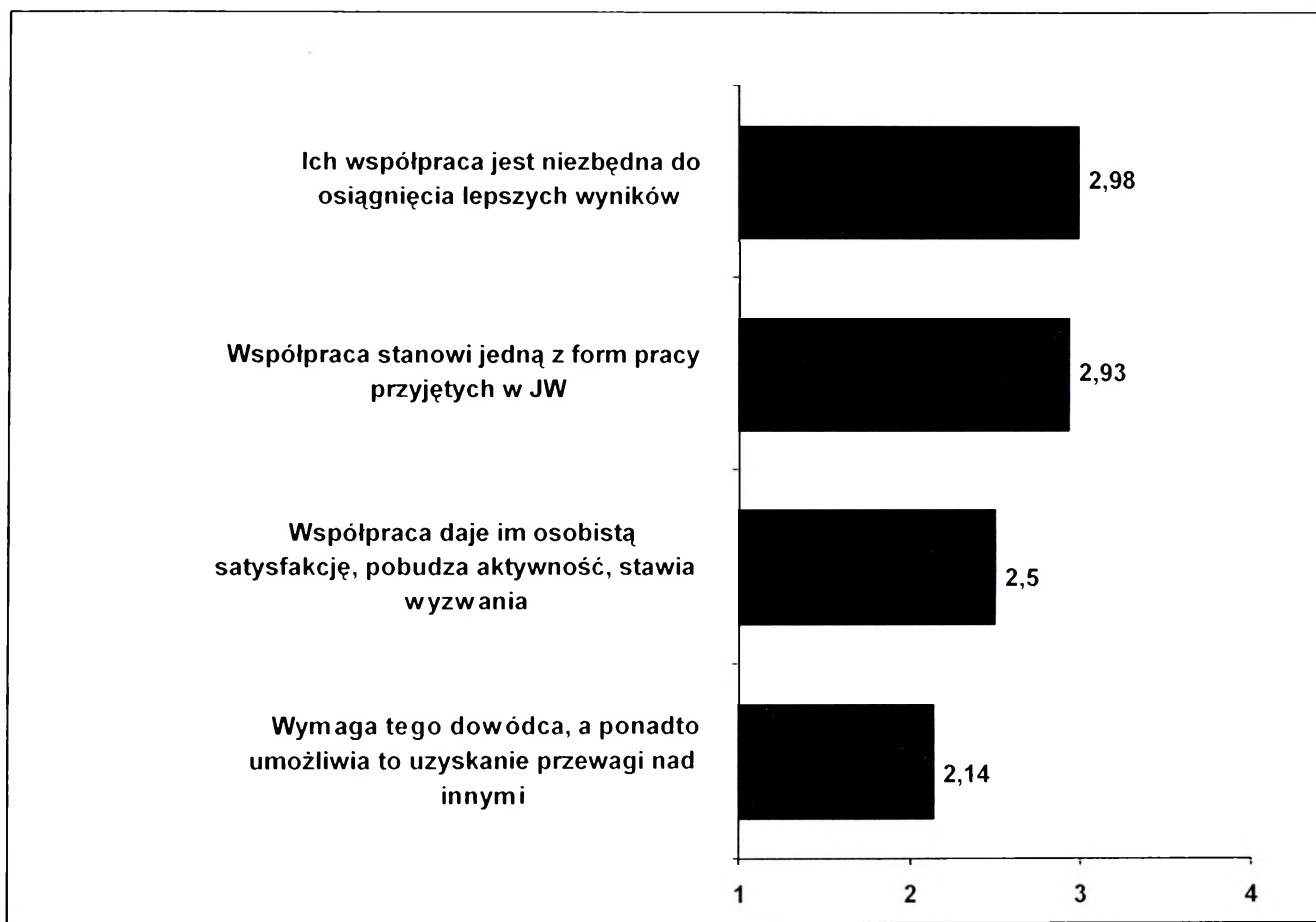


Sens wykonywania pracy pozwala na określenie orientacji życiowej a zarazem odzwierciedla panujące w grupie wartości odnośnie obowiązków. Jak wynika z opinii badanych, pracę wykonuje się przede wszystkim ze względu na satysfakcję z rezultatów oraz z możliwości zaangażowania się w osiągnięcie celów. Drugim powodem wykonywania pracy jest respektowanie zobowiązań wobec regulaminu i przepisów prawa. Rzadziej można spotkać pogląd, w którym pracuje się z powodu zadowolenia z wykonywanych obowiązków i przez szacunek wobec innych. Uznania nie znajduje z kolei pogląd, że praca wykonywana jest w nadziei na nagrodę, lub z lęku przed karą bądź lojalności wobec dowódcy.

Praca jest wykonywana z powodu

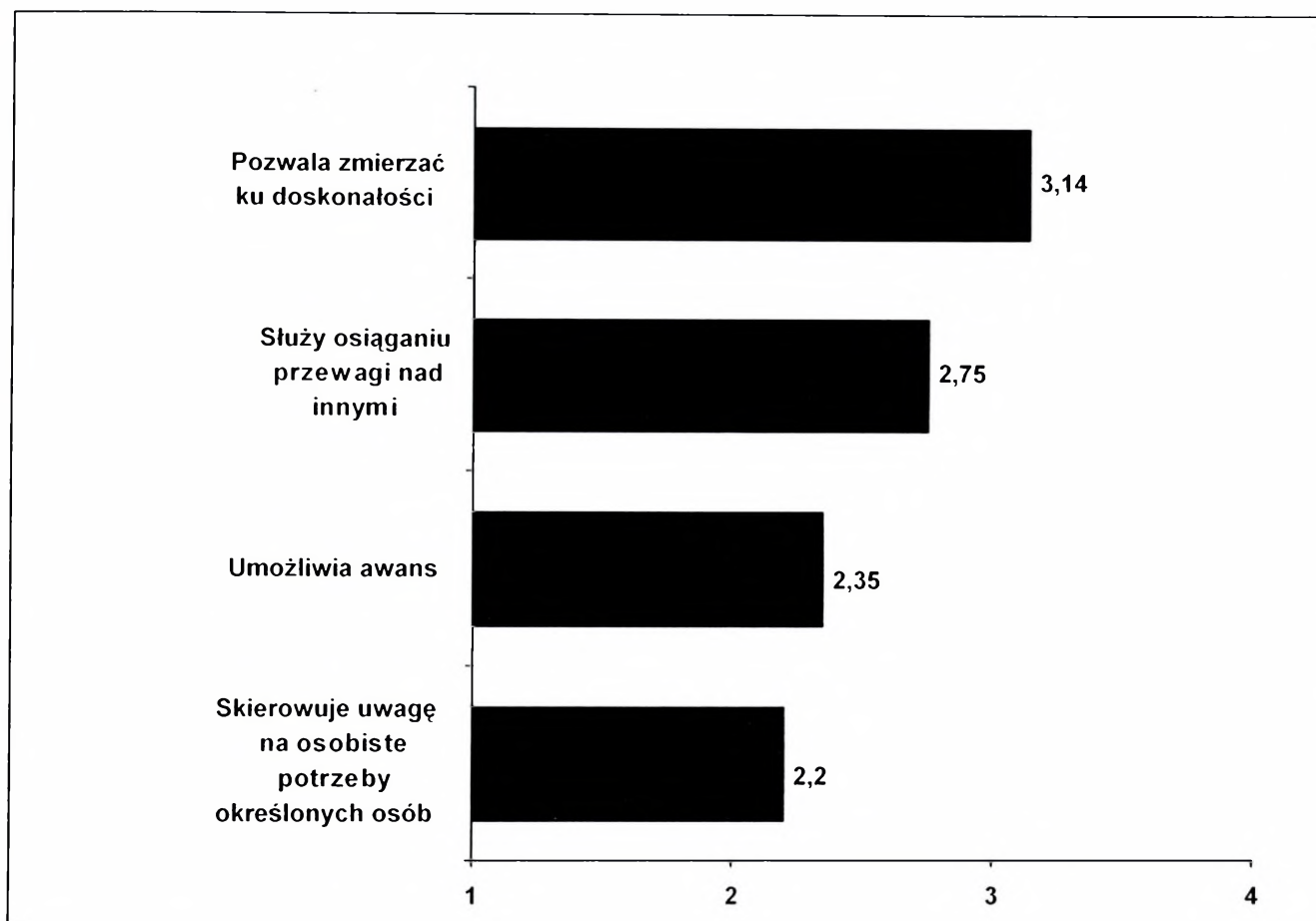
Aby scharakteryzować współpracę podwładnych, ankietowanych zapytano o powody ich współdziałania. W zbliżonym stopniu postrzegano konieczność współpracy podwładnych w celu osiągnięcia lepszych wyników oraz jako jedną z form pracy przyjętych w jednostce wojskowej. Na współpracę jako dziedzinę dającą osobistą satysfakcję, pobudzającą aktywność i stawiającą wyzwania wskazywano na trzecim miejscu. Najmniej zwolenników znalazła odpowiedź charakteryzująca współpracę jako wymóg dowódcy i możliwość uzyskania przewagi nad innymi.

Główne przyczyny współdziałania podwładnych



Stawiane niekiedy przeciwieństwo pomiędzy współpracą i współzawodnictwem nie ma miejsca w wypowiedziach badanych. W obu przypadkach dominują opinie zgodne z definicją kultury zadań – gdzie współpraca i współzawodnictwo są drogą do osiągnięcia sukcesu. Współzawodnictwo pozwala zmierzać ku doskonałości – to najczęściej wskazywane twierdzenie. Badani często twierdzili, że konkurencja służy osiągnięciu przewagi nad innymi oraz, że umożliwia awans. Najmniej popularnym poglądem jest, że współzawodnictwo skierowuje uwagę na osobiste potrzeby określonych osób.

Opinie kadry o roli motywacji osiągnięć w służbiw wojskowej



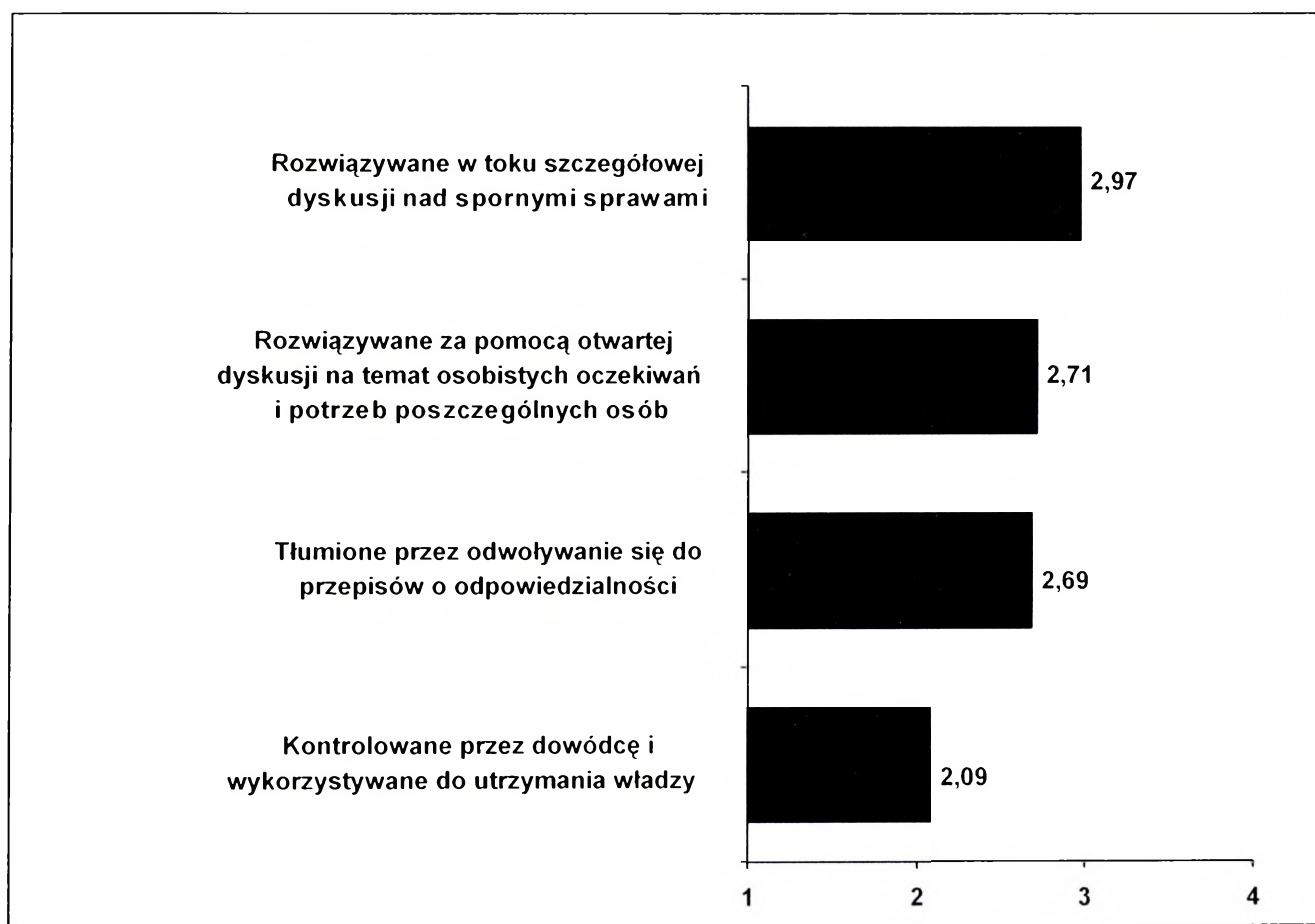
7.5. Źródła konfliktów i sposoby ich rozwiązywania w jednostkach wielonarodowych

Konflikty pełnią ważną rolę w organizacji. Z jednej strony pozostawiane same sobie mogą antagonizować personel prowadzić do zmniejszenia efektywności pracy. Z drugiej zaś, umiejętnie rozwiązywane wzmacniają spójność grupy, dają wiarę w możliwość rozwiązania każdego problemu, a same sposoby radzenia sobie z konfliktami tworzy specyficzne dla każdej organizacji standardy. Według badanych w jednostkach wielonarodowych konflikty pełnią pozytywną rolę, ponieważ rozwiązywane są w toku szczegółowej dyskusji nad spornymi sprawami. Znaczną liczbę głosów zebrało również twierdzenie jakoby konflikty były rozwiązywane za pomocą otwartej dyskusji na temat osobistych oczekiwań i potrzeb poszczególnych osób. Równie często wyrażana była opinia przeciwna, że konflikty są tłumione

przez odwoływanie się do przepisów o odpowiedzialności. Najmniej popularne jest stanowisko, które odwołuje się do teorii władzy, gdzie dowódca wykorzystuje konflikty do utrzymania władzy.

Wykres 26

Źródła konfliktów



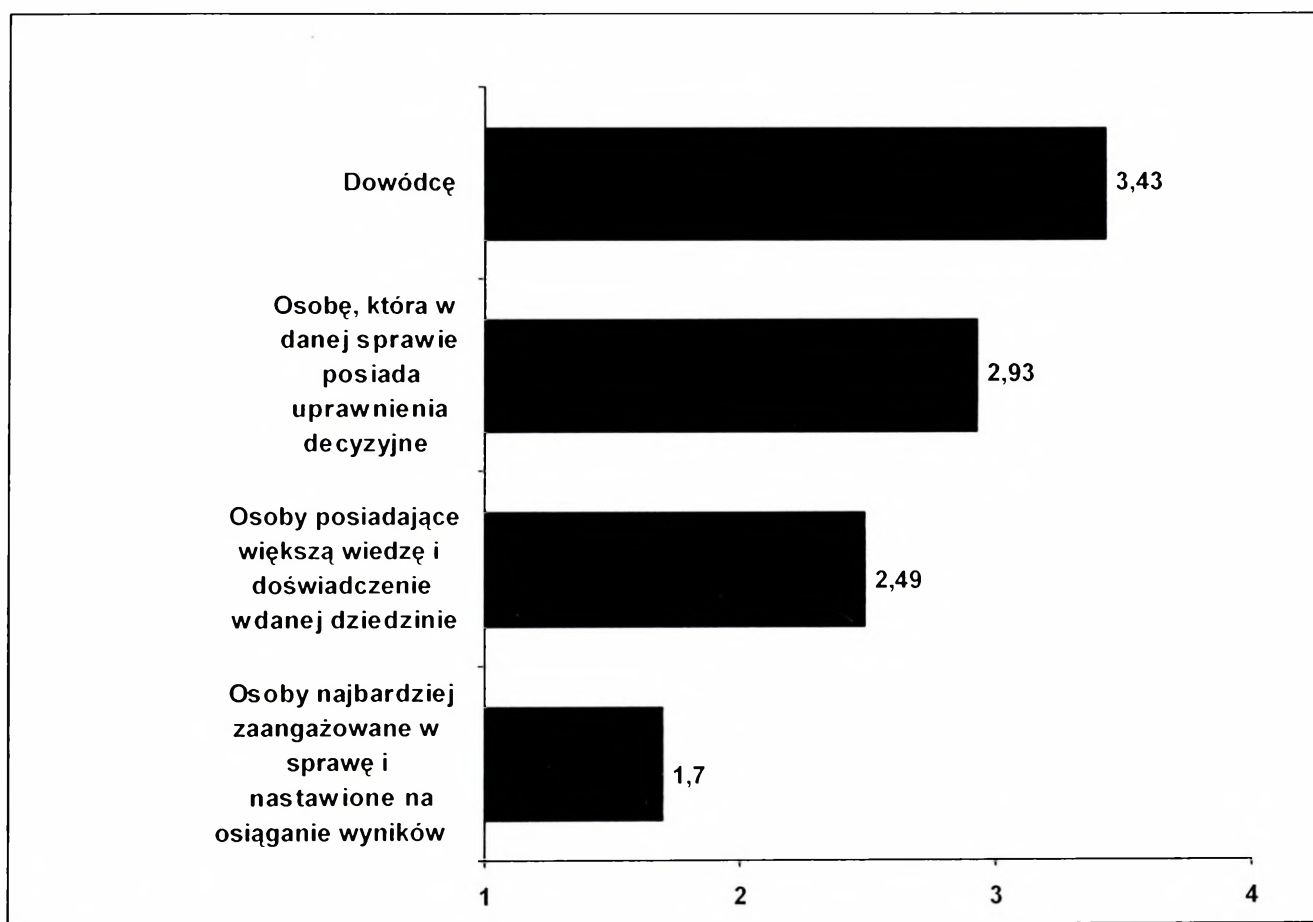
7.6. Opinie kadry o procesie decyzyjnym i komunikacji w jednostkach wielonarodowych

Nie ma natomiast wątpliwości co do tego jaki jest tryb podejmowania decyzji w jednostkach wielonarodowych. Wyraźnie dominuje pogląd, że decyzje podejmowane są przez dowódcę. Część badanych żołnierzy reprezentuje pogląd, że decyzje podejmowane są przez osoby, które w danej sprawie posiadają uprawnienia decyzyjne. Wiedza i doświadczenie w danej dziedzinie jest podstawą do podejmowania decyzji dla znacznie mniejszej grupy badanych. Decyzji nie

podejmują również osoby najbardziej zaangażowane w sprawę i nastawione na osiągnięcie wyników jeśli nie posiadają władzy formalnej.

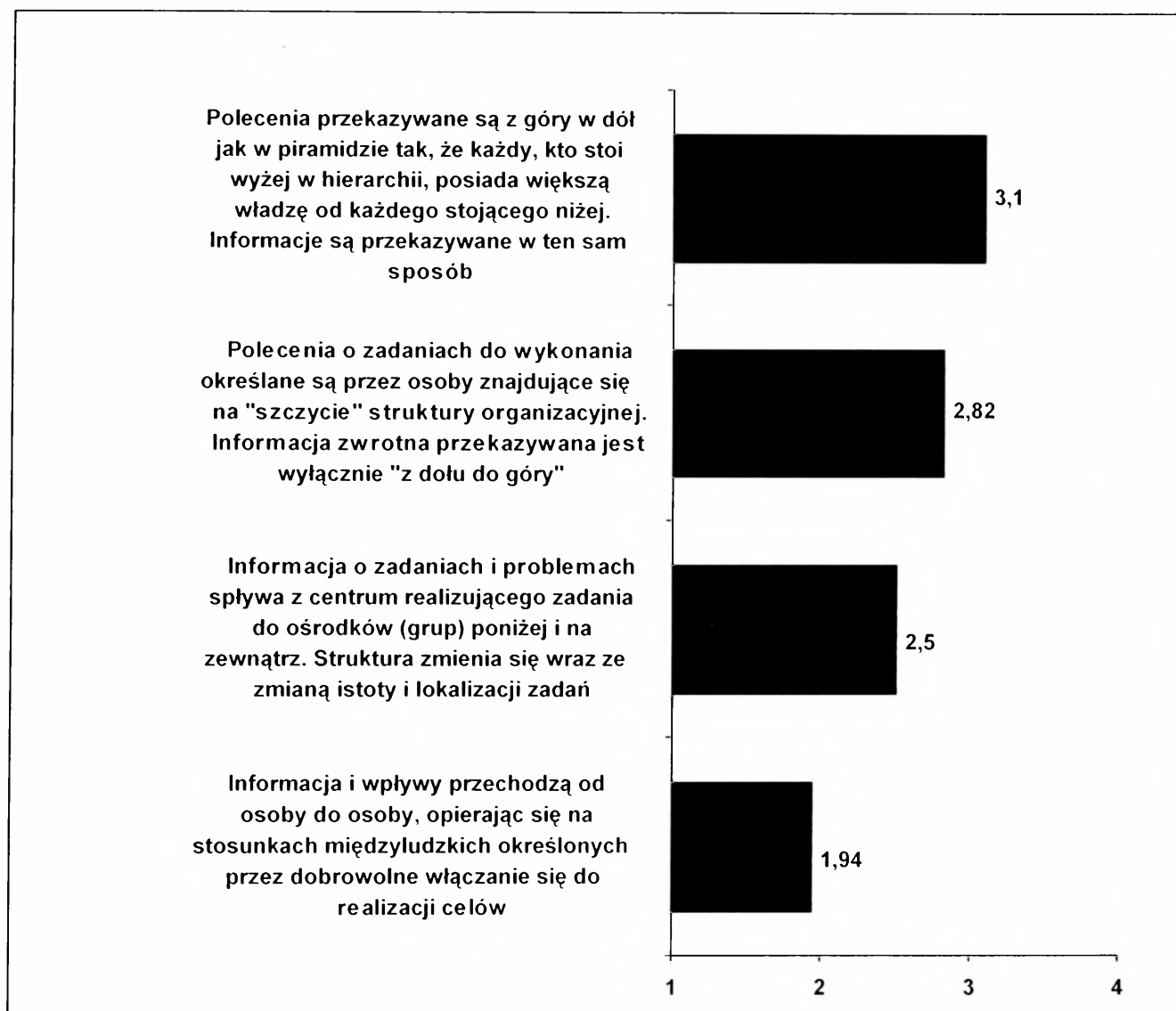
Wykres 27

Osoby podejmujące decyzje



Spójne z powyższymi wnioskami można wysnuć analizując sposoby kontroli i komunikacji w jednostce. Tak jak w przypadku podejmowania decyzji, według badanych, dominuje kultura władzy, gdzie każdy stojący wyżej w hierarchii nabywa prawo do kontrolowania. Kanaly przepływu informacji także ściśle pokrywają się ze strukturami władzy. Dość popularnym poglądem jest również twierdzenie, że prawo kontrolowania wynika z pełnienia odpowiedniej funkcji w strukturze. Komunikacja odbywa się tutaj zgodnie z założonymi i ściśle przestrzeganymi zasadami. Zdecydowanie rzadziej kadra z jednostek wielonarodowych uważa, że w kwestii kontroli i komunikacji mają zastosowanie zasady funkcjonowania organizacji o kulturze zadaniowej. Tylko nieliczni badani stwierdzili, że kontrola i komunikacja opiera się na stosunkach międzyludzkich.

System kontroli i obiegu informacji

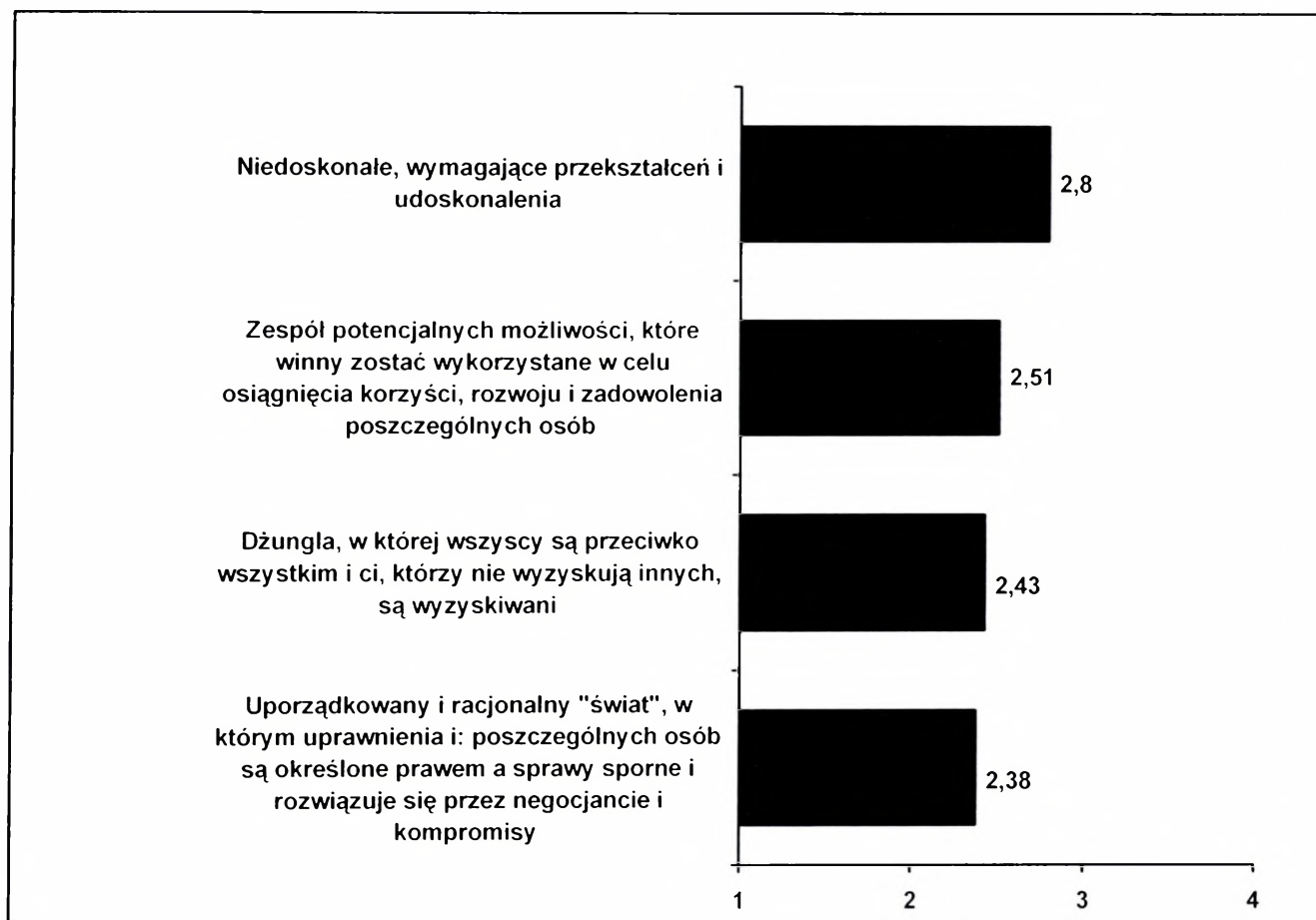


Swoistym podsumowaniem analizy kultury organizacyjnej w jednostkach wielonarodowych może być analiza pytania o dużym stopniu ogólności, które w dobry sposób obrazuje relacje pomiędzy poszczególnymi typami kultury. Lokalne środowisko wojskowe to dla badanych ich własna jednostka. Przyporządkowując poszczególne twierdzenia do sytuacji w jednostce możemy określić jak kształtują się wartości, normy i sposoby postępowania w jednostkach wielonarodowych. Z wypowiedzi kadry można wywnioskować, że w badanych jednostkach dominuje kultura zadań, gdzie niedoskonale środowisko wymaga ciągłego udoskonalania i

przekształcania w trakcie realizacji celów. Spośród pozostałych wskazań trudno jest jednoznacznie stwierdzić jaki typ kultury organizacyjnej kształtuje lokalne środowisko wojskowe. Różnice w częstotliwości poszczególnych wskazań są niewielkie i na pierwszeństwo kultury osoby nad typem kultury władzy trzeba patrzeć z ostrożnością. Wydaje się jednak, że panujące w środowisku zwyczaje i wartości nie odpowiadają założeniom kultury ról, w której zasady wyznaczone są ściśle określonymi przepisami i doskonale strukturalizują zachowania członków grupy.

Wykres 29

Postrzegane lokalnego środowiska wojskowego



Wnioski z przeprowadzonych badań

Przeprowadzone dla potrzeb realizacji drugiego tematu badawczego o charakterze empirycznym prowadzą do konstatacji, że międzynarodowa współpraca wojskowa podlega silnym procesom instytucjonalnym o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym. Wpływa ona na doskonalenie zorganizowanego działania wojskowych struktur wielonarodowych.

Wnioski z analizy dokumentów i literatury

Wiele przesłanek wyraźnie wskazują, iż możemy obecnie mówić o początkowym etapie kształtowania się na bazie kultury organizacyjnej nowego zjawiska o charakterze procesualnym to znaczy wielonarodowej kultury militarnej, której w dużej mierze przejawami są :

1. Koncentrowanie się uwagi badaczy głównie na wybranych aspektach wzajemnego oddziaływania na siebie kultur pod wpływem procesów globalizacji, modernizacji i uniwersalizacji.

2. Odejście od tradycyjnej kultury organizacyjnej polegającej na stabilizowaniu i redukowaniu niepewności do organizacji o nowoczesnej kultury organizacyjnej będzie wymagało od kadry zawodowej nie tylko przystosowania się, ale i kreowania pożądanych zmian, poprzez podejmowanych działań i zachowań innowacyjnych, umiejętność adaptacji, kooperatywności, zdolności negocjacyjnych, tolerancji i respektowania zasad moralnych.

3. Kultura militarna spełniać może wiele zadań, służyć realizacji wielu celów i problemów związanych z dostosowaniem zewnętrznym oraz problemów związanych z funkcjonowaniem wewnętrznym organizacji. Dlatego też w zakresie dostosowania zewnętrznego może ona spełniać następujące zadania polegające na lepszym zrozumieniu i identyfikacji żołnierzy z misją, strategią i zadaniami jednostek wielonarodowych, a tym samym zwiększeniu się zaangażowania podmiotów międzynarodowych i jednostek wojskowych w ten proces .

4. Doskonalenie struktur sojuszniczych sił zbrojnych państw członkowskich NATO poprzez doskonalenie funkcjonujących w ich ramach wielonarodowych sił zbrojnych. Za dowodzenie i kierowanie poszczególnymi siłami odpowiadają poszczególne dowództwa, a siły te oddane są do dyspozycji sojuszniczej struktury dowodzenia na okres stały lub przejściowy. Zasady ich podporządkowania oraz stopień gotowości bojowej określone są według odrębnych szczegółowych zasad i kryteriów. Wkład poszczególnych państw członkowskich do potencjału strukturalnego NATO polega na zadeklarowaniu ich do dyspozycji Sojuszu na podstawie uzgodnionego mechanizmu przekazania sił pod dowództwo NATO oraz na podstawie oddzielnych porozumień i uzgodnień pomiędzy danym krajem a kierownictwem wojskowo – politycznym. Struktura sił zbrojnych NATO może być rozpatrywana po pierwsze, jako architektura sił, na którą składają się struktura organizacyjna, wielkość i rodzaj jednostek wsparcia oraz wsparcia bojowego, rodzaj służb i elementów służb wsparcia, dodatkowe elementy wsparcia narodowego. Po drugie, jako charakterystyki jakościowej sił, na którą składają się zdolność do użycia i wykorzystania przez dowódców sojuszniczych, kategoria gotowości bojowej oraz sprawność elementów dowodzenia i kierowania.

5. Siły Sojuszu muszą również posiadać adekwatne zdolności do odstraszenia i przeciwdziałania agresji na któregokolwiek z sojuszników oraz dysponować odpowiednimi doktrynami, technologiami i systemami techniki wojskowej. Muszą również posiadać odpowiedni stopień gotowości i zdolności do rozmieszczenia. Jest ważne, by posiadały odpowiedni potencjał umożliwiający im efektywne prowadzenie szerokiego spektrum połączonych i wielonarodowych operacji, w których mogą brać również udział partnerzy i inne państwa nie należące do NATO.

6. Struktura sił Sojuszu odzwierciedlać będzie fakt, że przyszłe misje NATO mieć będą wielonarodowy i połączony charakter. Najważniejsze zadania dla sił wiążą się, w tym kontekście, ze zdolnością do kontrolowania, ochrony i obrony terytorium, zagwarantowaniem nieograniczonego dostępu do morskich, powietrznych i lądowych linii komunikacyjnych, kontrola obszaru morskiego, ochrona morskiego potencjału odstraszenia, bezpieczne prowadzenie

wielonarodowych operacji powietrznych, skuteczna obrona powietrzna, obserwacja, wywiad, rozpoznanie, walkę radioelektroniczną, przegrupowanie strategiczne, zapewnienie efektywnych i elastycznych systemów dowodzenia i kierowania wraz z ruchomymi, wielonarodowymi i połączonymi dowództwami.

Wnioski z analizy badań empirycznych

1. Zdaniem kadry zawodowej wpływ jednostek wielonarodowych na system bezpieczeństwa jest duży w sferze bezpieczeństwa międzynarodowego, mniejszy w obszarze bezpieczeństwa narodowego.
2. Kadra zawodowa jest zadowolona z systemu dowodzenia i poziomu szkolenia szkolenia oraz stosunków interpersonalnych. Natomiast wykazuje stosunek ambiwalentny do możliwości swojego rozwoju zawodowego. Krytycznie odnosi się zwłaszcza do zabezpieczenia materialno-socjalnego. Uważa, iż w jednostkach o strukturze wielonarodowej powinien być wyższy poziom zabezpieczenia logistycznego (kwatermistrzowskiego i technicznego) a szczególnie finansowego kadry.
3. Głównymi motywami do służby w jednostkach wielonarodowych zdaniem kadry jest możliwość nabywania doświadczeń i wzbogacenie zakresu posiadanych wiedzy i umiejętności oraz względy finansowe związane z wyjazdami na misje pokojowe.
4. Kadra jednostek wielonarodowych pozytywnie ocenia swoje kwalifikacje ogólne (humanistyczne i społeczne), wiedzę i umiejętności ogólnowojskowe oraz przygotowanie specjalistyczne w odniesieniu do dowodzenia i wykorzystania walorów systemu techniki wojskowej będącej w wyposażeniu batalionu. Najlepiej kadra badanych jednostek ocenia swoje kompetencje w zakresie dyscypliny i dobrego poziomu wyszkolenia. Nieco gorzej ocenia posiadane umiejętności negocjacji i rozwiązywania konfliktów i przywództwa. Najniżej ocenili swoje umiejętności w zakresie posługiwania się językiem obcym. (2.88)

5. Zdaniem badanej kadry domonuje wyraźnie w jednostkach wielonarodowych kultura władzy. Znacznie mniej opinii wskazywało na kulturę organizacyjną opartą na zadaniach i zasadach partnerstwa, gdzie dowódca korzysta z pomocy podwładnych przy rozwiązywaniu problemów. Kultura oparta na cechach osobistych dowódcy jest w bardzo rzadko spotykana. Najmniej popularna jest w jednostkach kultura ról i polegająca na trzymaniu się przez dowódcę przede wszystkim podstaw formalno-prawnych w ramach obowiązującego prawa.
6. Badani wskazali, że podwładni preferują model kultury zadań, w sytuacjach, gdy posiadają dużo swobod. Wtedy jak stwierdzają przejawiają największą inicjatywę, pomysłowość. Z analizy ich wypowiedzi wynika, że starają się nie być ulegli, lojalni i podporządkowani formalnemu autorytetowi przełożonego. Dominuje przekonanie, iż badani przyznają pierwszeństwo angażowaniu własnych umiejętności do wykonywania postawionych zadań nie czekając na szczegółowe instrukcje dowódców. Potwierdza to wypowiedzi podwładnych, którzy stwierdzili, że dowódcy nie wymagają aby ich czas i energia pozostawały głównie do dyspozycji przełożonego.
7. Według respondentów w badanych jednostkach wielonarodowych kadra motywowana jest poprzez tworzenie klimatu, który przyja osobistemu zaangażowaniu w realizację założonych celów oraz wzbudzaniu osobistego zainteresowania dobrymi wynikami w służbie. Mniej popularne są, zdaniem kadry, praktyki motywowania podwładnych poprzez nagrody lub kary.
8. Zdaniem badanych wykonują oni swoje obowiązki przede wszystkim dlatego, że czerpią satysfakcję z wykonanych zadań, na drugim miejscu z zobowiązania regulaminowych i przepisów prawa i szacunku dla przełożonych. Najmniej wyborów uzyskała odpowiedź, że praca wykonywana jest w nadziei uzyskania nagrody lub lęku przed karą.
9. Wysoko kadra ocenia współpracę w trakcie wykonywanych zadań dla uzyskiwania jak najlepszych wyników. Ze współpracy jak twierdzą czerpią satysfakcję, aktywność i motywację do służby poprzez osiąganie sukcesów, których nie osiągnęliby indywidualnie. Podkreślali, iż konkurencja służy

osiąganiu przewagi nad innymi, przybliża awans i wpływa rozwój kariery wojskowej.

- 10 Zdaniem badanych w jednostkach wielonarodowych pojawiające się konflikty pełnią pozytywną rolę, ponieważ rozwiązywane są w toku szczegółowej dyskusji nad sposobami ich rozwiązania. Równie często wyrażana była opinia przeciwna, że konflikty są tłumione przez częste odwoływanie się do przepisów o odpowiedzialności karnej. Dominuje powszechne przekonanie, że decyzje w sprawie konfliktów rozwiązuje dowódca lub osoby, które posiadają w tej sprawie uprawnienia decyzyjne.

Bibliografia

1. Another Balkan Crisis, Washington Post, March 21, 2001.
2. Beauplet P., EU agrees shape of rapid reaction force, [w:] Jane's Defence Weekly Vol.33, 8 March 2000.
3. Burger K., US studies alternatives two-war strategy, Jane's Defence Weekly, June 27, 2001.
4. Cameron K., Quinn R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
5. Cameron K.S., R.E.Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s.17.
6. *Ceremonial wojskowy Sił Zbrojnych RP*, Wyd. Sztabu Generalnego WP, Warszawa 1994.
7. Chiefs of Defence take forward Prague decisions, <http://www.nato.int/docu/update>
8. Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu*, PWE, Warszawa 1993.
9. Dahrendorf R., *Reflections on the Revolutions In Europe*, Chatto & Winds, London 1990.
10. Davis L. B., *NATO Forces*, Blandford Press, Artillery House, Artillery Row, London 1988.
11. Drozdiak W., NATO Divided On Missile Danger Europeans Rebuff Powell's Plea to Recognize 'Common Threat', Washington Post, May 30, 2001.
12. Drucker P., *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.
13. Fitchett J., NATO Allies Shifting On Missile Shield, International Herald Tribune, February 27, 2001.
14. Formalno-prawne i organizacyjne aspekty wojskowej służby kobiet. Materiały Departamentu Wychowania i Promocji Obronności MON, Warszawa 2002.
15. G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Wyd. PWE, Warszawa 2000.
16. G. Hofstede, *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*, "Journal of International Bussines" 1983.
17. Giansily J.A., *From the Defence of Europe to the Europe of Defence*, [w:]Regard European Mars, Paris 2000.
18. Gourley S., US Army select medium armoured vehicle, Jane's Defence Weekly, June 27, 2001.
19. Greenwalg B.E., *The Anatomy of Change: Why Armies Succeed or Oail Transformation*, Arlington, The Institute of Land Warfare.
20. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997.
21. Hall W.M., *The Janus Paradox: The Army's Preparation for Conflicts of the 21st Century*, Arlington, The Institute of Land Warfare.
22. Handy Ch., *Kultura szkoły i jej znaczenie*, [w:] D.Elsner, *Współczesne trendy i koncepcje w zarządzaniu oświatą*, Wyd. MEN, materiały programu TERM, Warszawa 1997, antologia I.
23. Hoekema J., *The aftermath of Kosovo: a European view*, [w:] Defence and Security for the 21st Century, NATO Parliamentary Assembly, Brussels 2000.
24. Hofstede G., *Culture's Consequences. International Differences in Work- Related Values*, Beverly Hills-New Delhi 1984.
25. Hofstede G., *Cultural Constraints in Management Theories*, "Academy of Management Executive" 1993.
26. Huntington S.P., *Zderzenie cywilizacji*, Wyd. Literackie MUZA S.A., Warszawa 2000.

27. Wnuk Lipiński, E., *Świat międzyepoki, globalizacja, demokracja, państwo narodowe*, Wyd. ZNAK Instytut Studiów Politycznych PAN, Kraków 2004.
28. Kaplan S.L., Pierwsze półwiecze NATO, [w:] *Przegląd NATO*. Wydanie okolicznościowe, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000.
29. Kirkpatrick M., Does Russia Already Have A National Missile Defense?, *Wall Street Journal*, March 6, 2001.
30. Kołodziejczyk A., Wachowicz M., *Korpus wielonarodowy Północ-Wschód*. Warszawa 2003.
31. Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
32. Lok J.J., Germany and Netherlands forge ahead with air-defence frigates, *Jane's International Defence Weekly*, December 2000.
33. Lunn S., Defence and security policy: the role of parliaments and the evolution of the NATO Parliamentary Assembly, (w:) *Defence and Security for the 21st Century*, NATO Parliamentary Assembly, Brussels 2000.
34. Masłyk – Musiał E., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
35. Mc Clelland D., *The Achewing Society*. Van Nostrand, Princeton 1961.
36. NATO Vademecum. Wydanie jubileuszowe, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 1999.
37. Obszerna ocena operacji zawarta jest w: Albert A. Stahel "NATO - Operation „Allied Force”, [w:] "Allgemeine Schweizerische Militärische Zeitschrift", nr 7 - 8, 1999.
38. Obuchowski K., *Zaćmienie*. „Wprost”, 28 listopada 1993.
39. Pająk J., *Kultura organizacyjna w oświacie. Teoria i praktyka-symulacja*. Wyd. Śląsk, Katowice 1996.
40. Peters B.G., *Administracja publiczna w systemie politycznym*, Wyd. Schollar, Warszawa 1999.
41. Press Release (2002) 127 21 Nov. 2002 . Prague Summit Declaration. Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Prague on 21 November 2002, www.nato.int.
42. *Raport o rozwoju społecznym Polska 98'. Dostęp do edukacji*, Wyd. GRAFPRESS, Warszawa 1998.
43. Ricks T. E., Rumsfeld On High Wire Of Defense Reform, Military Brass, Conservative Lawmakers Are Among Secretive Review's Unexpected Critics, *Washington Post*, May 20, 2001.
44. Robbins S., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
45. Schmidt P., ESDI: Separable but not separate?, (w:) *NATO Review Spring Summer 2000*, NATO Office of Information and Press, Brussels 2000.
46. Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna . Efektywne wykorzystanie możliwości swoich pracowników*. Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002.
47. Sikorski Cz., *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności* Wyd. Uniwersytet Łódzki, Łódź 1998.
48. Sikorski Cz., *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995.
49. Sloan E., Speeding deployment, [w:] *NATO Review Spring 2001* , Brussels, NATO Office of Information and Press.
50. Spring B., Missile Defense Back To Reality, *Washington Times*, February 21, 2001.
51. Stachowicz J., Machulik J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, Wyd. Zumacher, Kielce 2001.

52. Suchocki M., *Kultura organizacyjna Komendy Garnizonu*, WSH w Pułtusku, Pułtusk 2002. (praca licencjacka)
53. Szeloch Z. M., *Kultura organizacyjna i klimat organizacyjny*, Wyd. Centrum Kreowania Liderów, Kłodzisko 2000.
54. Szeloch Z. M., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Centrum Stosunków i Administracji, Lublin 2000.
55. Teoretyczne omówienie koncepcji NRF dokonane przez H. Binnendijka i R. Kuglera zostało opublikowane w czasopiśmie *Survival*, vol. 44, no. 3, Autumn 2002.
56. The Alliance's Strategic Concept. Approved by the Heads of State and Government participating in the Meeting of the North Atlantic Council Washington, D.C. 24 April 1999, [w:] *NATO Communiqués and Statements 1999*, NATO Office of Information and Press, Brussels 2000.
57. Ulrich P.M., *The New Allies: Approaching NATO Political and Military Standards*, (w:) *NATO and Europe in the 21st Century: New Role for a Changing Partnership*, Woodrow Wilson International Center for Scholars, Washington 2000.
58. Ustawa z dnia 30 lipca 1992 r. o ustanowieniu Święta Wojska Polskiego.
59. Viggers P., *NATO's Nuclear Policy*, [w:] *Defence and Security for the 21st Century*, Brussels 2000, NATO Parliamentary Assembly.
60. W komunikacie z Pragi wymienia się między innymi laboratoria i zespoły do monitorowania i reagowania w przypadku ataku terrorystycznego z wykorzystaniem broni masowego rażenia.
61. What Are They Really For?, *Economist* July 21-27, 2001.
62. Wilson G., *European defences edges towards a new spirit of cooperation*, *Jane's International Defence*, January, 2001.
63. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wyd. PWN, Warszawa 1999;
64. Złotkowska-Zapletal G., *Typy i składniki kultury organizacyjnej Bloku Operacyjnego Centrum Onkologii – Instytutu im. Marii Skłodowskiej-Curie w Warszawie*, WSH Pułtusku 2002. (praca licencjacka)

