



# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AON 5385/2002

Wacław STANKIEWICZ

## GÜNTER KIRCHHOFF I NOWE UJĘCIE EKONOMIKI WOJSKOWEJ

Biblioteka Główna  
Akademii Sztuki Wojennej

54298



09-054298-000-0



54298

WARSZAWA

2002

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ  
WYDZIAŁ STRATEGICZNO-OBRONNY

AON 5385/02

WACŁAW STANKIEWICZ

GÜNTER KIRCHHOFF I NOWE UJĘCIE EKONOMIKI WOJSKOWEJ



Warszawa 2002

Druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy, zam. nr 114/2002

## W S T Ę P

Zamiar przedstawienia naszemu środowisku dorobku naukowego Günтера Kirchhoffa podjąłem dość dawno, ale na przeszkodzie stały, jak to najczęściej bywa, różne obiektywne okoliczności. Pierwsze możliwości zapoznania się z koncepcjami głoszonymi przez Kirchhoffa pojawiły się po dotarciu do fachowych czasopism zachodniemieckich i przestudiowaniu wypowiedzi specjalistów na temat pojęcia, przedmiotu i zakresu badań takiej dyscypliny naukowej jak ekonomika wojskowa. Wśród kilku inspirujących poglądów moją uwagę przyciągnęły definicje i klasyfikacje Kirchhoffa, ponieważ i u nas te zagadnienia były gorąco dyskutowane. Tamten okres - lata 70. i 80. - nie sprzyjał nawiązaniu bezpośrednich kontaktów między przedstawicielami wprawdzie tej samej nauki, ale uprawianej w ramach dwóch wrogich koalicji wojskowych.

Radykalna zmiana sytuacji w latach 90. otworzyła szeroko dostęp do specjalistycznej literatury nie tylko RFN, ale i całego NATO. Zjednoczenie Niemiec i autentyczne scalenie się zespołów ekonomistów byłej NRD z ekonomistami RFN, zajmujących się zagadnieniami ekonomiki obrony i ekonomiki wojskowej, pozwoliło wreszcie nawiązać kontakt bezpośredni z autorami interesujących nas publikacji. Pracownicy Instytutu Nauk Ekonomicznych Akademii Obrony Narodowej, legitymujący się już pokaźnym dorobkiem w dziedzinie ekonomiki obrony i ekonomiki wojskowej, włączyli się na pierwszych wspólnych konferencjach i sympozjach w nurt aktualnych i pilnych dyskusji. Wprawdzie mniej uwagi zwracaliśmy na zagadnienia wielkiej teorii, ale w kwestiach konwersji zbrojeń i polityki obronno-gospodarczej mogliśmy być potrzebnymi partnerami.

Moja osobista sytuacja wymagała przede wszystkim wyboru kierunku badań w warunkach - po raz pierwszy! - obfitości dostępnych materiałów. Wybrałem zagadnienia konwersji zbrojeń, ale nie chciałem także zrezygnować z szansy przestudiowania dorobku niemieckiej myśli wojskowo-gospodarczej. Miałem już za sobą owocne kontakty w tej dziedzinie z zespołem ekonomistów byłej NRD, kierowanym przez profesora Hansa Einhorna, a teraz poznałem osobiście tak wybitnych specjalistów RFN, jak generał dr Johannes Gerber, profesor Oswald Hahn i profesor Günter Kirchhoff. Nigdy chyba nie miałem tyle trudności z podziałem czasu pracy i ustaleniem kolejności studiowania materiałów, jak w tym okresie.

Przy studiowaniu publikacji Kirchhoffa musiałem najpierw pokonać pozornie proste trudności w dostępie do niektórych jego publikacji. Dzięki życzliwości samego Profesora ta przeszkoda została prawie całkowicie usunięta. Pojawiły się jednak trudności innej natury. Oto w koncepcjach Kirchhoffa szeroko wykorzystywane są twierdzenia filozofii, socjologii, etyki i prawa. Uczciwość nakazywała przeto sięgnięcie do przynajmniej niektórych źródeł, aby przy prezentacji ekonomiki wojskowej w jego ujęciu ograniczyć obszar możliwych pomyłek. Na pewnym etapie musiałem jednak zdecydować się na pisanie monografii, zwłaszcza z myślą o środowisku polskich ekonomistów zajmujących się ekonomiką wojskową.

Postawiłem prosty cel: przedstawić możliwie szeroko dorobek naukowy Günтера Kirchhoffa, skupiając uwagę na jego ujęciu ekonomiki wojskowej, a zwłaszcza przedmiotu i struktury tej dyscypliny naukowej, podstawach metodologicznych i warstwie teoretycznej, jak również powiązaniach z etyką gospodarczą i naukami prawnymi.

W tym miejscu pragnę powiedzieć PT Czytelnikom, że ta monografia jest także wypowiedzią przedstawiciela pokolenia, które brało udział w II wojnie światowej i jak to było w przypadku moim i Kirchhoffa - po przeciwnych stronach. Tym, w pewnym stopniu, tłumaczę przypomnienie drogi życiowej Kirchhoffa i jego doświadczeń, które ukształtowały w znacznej mierze również jego wielki dorobek naukowy.

\*

Składam serdeczne podziękowania moim kolegom z Akademii Obrony Narodowej, zwłaszcza z Instytutu Nauk Ekonomicznych Wydziału Strategiczno-Obronnego, którzy wspomagali mnie w pracy naukowo-badawczej. Bezpośredniej pomocy w wydaniu tej monografii udzielił mi Szef Instytutu Pan płk prof. dr hab. Zenon Stachowiak, za co jestem mu wdzięczny i gorąco dziękuję.

## 1. KRÓTKO O DRODZE ŻYCIOWEJ

Bez nawet pobieżnej znajomości życiorysu nie można przedstawić istotnych treści dorobku człowieka, nawet jeśli ten dorobek będzie znany z licznych źródeł. W przypadku uczonego, zajmującego się konkretną dziedziną wiedzy i nauki, sięgamy zwykle do jego publikacji oraz informacji analizujących i oceniających, pochodzących ze środowiska, w którym on działał. Zawsze jednak, poszukując odpowiedzi na temat inspiracji, bodźców, trudności lub ewolucji w koncepcjach uczonego, możemy wiele zyskać studiując jego drogę życiową. Podejmując przeto trudne zadanie prezentacji dorobku Güntera Kirchhoffa, wybitnego niemieckiego uczonego, wielce zasłużonego dla rozwoju szczególnej doktryny społeczno-ekonomicznej, związanej ze sferą militarną, postaram się wykorzystać dostępną mi wiedzę o jego *curriculum vitae*<sup>1</sup>.

Zaczynam od przybliżenia sytuacji rodziny, w której 21 października 1922 r. w stolicy Górnych Łużyc Budziszynie (Bautzen) przyszedł na świat Günter Kirchhoff. Była to rodzina kupiecka, ojciec - Fritz Kirchhoff - był ślusarzem, a od 1931 r. prowadził firmę zajmującą się sprzedażą i naprawą sprzętu ogrodniczego (Verkauf und Reparatur von Stahlwaren, Gartengeräten); matka - Hedwig z domu Oehme - zajmowała się domem i wychowaniem dzieci. Na zainteresowania i postawę życiową młodego Güntera ojciec wywierał wielki i pozytywny wpływ, gdyż sam będąc wielce biegłym w rzemiośle i technice, wprowadzał syna w tajniki swego zawodu, zabierając go na targi i wystawy maszyn rolniczych, odbywające się co dwa lata w Lipsku. Zainteresowanie biznesem, techniką i konstrukcją maszyn towarzyszyło odtąd późniejszemu przedsiębiorcy i pracownikowi nauki.

W tym miejscu wypada jeszcze wspomnieć o roli obu dziadków, którzy wywarli istotny wpływ na rozwój umysłowy wnuka i chyba na cały jego charakter. Dziadek Otto Kirchhoff był profesorem szkoły średniej, zajmował się także pracą literacką i promieniował na otoczenie swym pogodnym usposobieniem. Z kolei dziadek Ernst Oehme był cenionym wiejskim budowniczym. Młody Günter miał wśród swoich najbliższych pozytywne wzorce do naśladowania.

---

<sup>1</sup> Korzystałem z informacji zawartych w mowie pochwalnej wygłoszonej przez prof. Kurta Gussa z okazji 65-lecia urodzin G. Kirchhoffa. Por. K. Guss, (Hg.), *Der Mensch im Mittelpunkt der Militär-Ökonomie. Festschrift zum fünfundsechzigsten Geburtstag von Günter Kirchhoff*, Koblenz 1987, s. 9-16. Miałem także możliwość wyjaśnienia wielu istotnych okoliczności w bezpośrednim kontakcie z Panem prof. Kirchhoffem.

Zgodnie z tradycją rodzinną i zapewne z inspiracji ojca Günter Kirchhoff ukończył w 1939 r. dobrą handlową szkołę średnią (Wirtschaftsoberschule) i uzyskał po egzaminie na asystenta kupieckiego „małą maturę”. Mimo trwającej już wojny przez kolejne dwa lata uczył się dalej w wyższej szkole w rodzinnym Budziszynie, zdobywając maturę w okresie Wielkanocy - 17 marca 1941r.<sup>2</sup> Wtedy zakończył się okres szczęśliwej młodości i wojna stała się jego bezpośrednim udziałem, dając twardą lekcję życia w ekstremalnie różnych warunkach niż dotychczasowe.

Już 2 kwietnia 1941 r. G. Kirchhoff został powołany do odbycia służby w organizacji pod nazwą *Reichsarbeitsdienst* - *RAD* (Służba Pracy dla Rzeszy), utworzonej na mocy ustawy z 26 czerwca 1935 r., a więc już po dojściu do władzy Hitlera. Na mocy tej ustawy młodzież była zobowiązana do przymusowej pracy przez 6 miesięcy i wykorzystywana przy takich robotach publicznych, jak melioracje i budowa dróg, także o znaczeniu strategicznym. Po krótkim przeszkoleniu w Bremen - Lesum Kirchhoff na początku maja 1941 r. został wysłany do jednostki RAD stacjonującej w Polsce (Biała Podlaska) i zajmującej się budową drogi w rejonie na zachód od Brześcia nad Bugiem, tj. w strefie koncentracji wojsk niemieckich, szykujących się do uderzenia na Związek Radziecki<sup>3</sup>. Jako „nadetatowy majster” (tak można chyba tłumaczyć stopień zawodowy „Ausserplanmässiger Vormann”) pracował niedawny maturzysta najpierw przy remoncie i kryciu dachów drewnianych budynków, a po trzech tygodniach już przy budowie frontowych dróg.

Bez broni, zaopatrzeni w łopaty, topory i taczki, robotnicy oddziału RAD podążali od 22 czerwca 1941 r. za nacierającymi wojskami, naprawiając lub budując z okraglaków drogi przez błota i piaski oraz umacniając przeprawy, m.in. przez Berezynę. Ciężka praca, noclegi w warunkach polowych, chłody jesienne i wkrótce zimowe, dały się we znaki młodym chłopcom odzianym w letnie uniformy, przynosząc masowe przeziębienia i choroby. Kirchhoff wspomina, że te uniformy miały także zalety - otóż lotnicy przeciwnika mogli brać ich oddział za swoich żołnierzy, a to ze względu na brunatnoziemisty kolor. Po wycofaniu oddziału z początkowego stanu 235 ludzi pozostało sprawnych tylko 86 osób.

Po osiągnięciu rejonu Smoleńska, Juchnowa i Miedynia 15 grudnia tego roku oddział wycofano transportem kolejowym do

---

<sup>2</sup> *Oberrealschule* - wyższa szkoła realna, w której wykłada się głównie matematykę, nauki przyrodnicze, języki nowożytnie i rysunki.

<sup>3</sup> Dane te zawierają listy G. Kirchhoffa z dnia 19 marca i 8 sierpnia 2001 r., znajdujące się w moim posiadaniu.

Landau w Palatynacie (Pfalz) w Niemczech i Kirchhoff został z tej służby zwolniony w dniu 20 XII 1941 r. Jak sam podsumował, służba ta trwała ok. 6 tygodni na ziemiach Polski i 6 miesięcy w Rosji. Nie miała także charakteru działań represyjnych okupanta na ziemiach polskich i rosyjskich.

Na ten aspekt i fragment swego życiorysu zwracał mi Kirchhoff uwagę w naszych bezpośrednich rozmowach. Podkreślał także znaczenie doświadczenia zdobytego w posługiwaniu się prostymi narzędziami w pracy fizycznej. Przydało się później w życiu prywatnym. O ergonomii i racjonalnym gospodarowaniu mógł później - już w pracy naukowej - pisać z pełnym zrozumieniem. Pisał mi również, że gorzka lekcja 1941 r. - przekonanie, że w RAD i w armii człowiek był nikim! - w porównaniu z zasadami dobrej roboty poznanymi w ojcowskim sklepie i warsztacie, wpłynęły mocno na późniejsze jego studia nad ekonomiką wojskową, w której - jego zdaniem - człowiek musi być centralnym punktem odniesienia.

Praktycznie tylko tydzień wolności dał los młodemu człowiekowi, który już 9 stycznia 1942 r. został wcielony (nie jako ochotnik!) do Marynarki Wojennej (*Kriegsmarine*).

Podstawowe, rekruckie przeszkolenie marynarza służby tyłowej (zwanej oficjalnie administracją), u nas określanej jako kwatermistrzowska, zaopatrzenia lub logistyka, odbył w 9 Oddziale Szkolenia Załóg Okrętowych (9. Schiffsstammabteilung) w Stralsundzie. Przydział do służby administracyjnej był uzasadniony kwalifikacjami zdobytymi w cywilu - ukończenia szkoły o profilu gospodarczym. Miało to również znaczenie w wysłaniu Kirchhoffa na kurs przygotowawczy oficerów rezerwy służb tyłowych. Przebieg tego kursu był bardzo urozmaicony<sup>4</sup>.

Najpierw w kwietniu 1942 r. Kirchhoff został wysłany do Szkoły Administracji Marynarki Wojennej (Marine - Verwaltungsschule) w Eckernförde nad Bałtykiem, ale już po dwóch miesiącach przerwano go do Warny w Bułgarii na dodatkową praktykę. Pierwszy awans podoficerski (Verwaltungs-Gefreiter, odpowiednik kaprała w służbie administracyjnej) otrzymał 1 października 1942 r. i został przeniesiony do Grecji, gdzie służył w jednostce artylerii przeciwlotniczej marynarki wojennej (Marine-Flak-Abteilung 720) na małej wyspie St. Georgia, leżącej blisko historycznej Salaminy.

W marcu 1943 r. Kirchhoff został mianowany kadetem rezerwy w administracji {Kadett (V) d. R.}, co odpowiada najniższemu

---

<sup>4</sup> Informacje na ten temat otrzymałem od Kirchhoffa w liście z 8 sierpnia 2001 r.

stopniowi (odpowiednik kaprala) nadawanemu na kursie kształcenia oficerów. W kwietniu tego roku rozpoczął normalne zajęcia na pierwszym roku w Szkole Oficerskiej Marynarki Wojennej w Wilhelmshaven. Jako podchorąży trafił znowu na praktykę do tej samej jednostki w Grecji. Od stycznia 1944 r. kontynuował naukę już na drugim roku studiów w Wilhelmshaven, w marcu awansował i odbył kolejny kurs specjalistyczny w Szkole Administracji Marynarki Wojennej (Marineverwaltungsschule) w Eckernförde. W czerwcu 1944 r. został mianowany starszym podchorążym rezerwy w administracji i przeniesiony do 23 Oddziału Zapasowego Marynarki Wojennej (23. MarineErsatzAbteilung) w Pilźnie, jako drugi oficer administracji do spraw zaopatrzenia mundurowego, żywnościowego i logistyki.

Awans na podporucznika rezerwy w administracji otrzymał najpierw rozkazem dowódcy Marynarki Wojennej 1 grudnia 1944 r., a następnie po przeniesieniu do Sił Lądowych (Heer) odpowiednio 4 stycznia 1945 r. Kirchhoff znalazł się w 388 Szkolnym Zapasowym Batalionie Grenadierów (388. Grenadier Ersatz und Ausbildungs Btl), stacjonującym w Wildflechen/Rhön. Batalion znalazł się wkrótce w działaniach odwrotowych frontu zachodniego, cofając się przed wojskami amerykańskim na kierunku od Heidelbergu do Monachium. Kiedy oddział wchodził 29 kwietnia 1945 r. od zachodu do Dachau, z przeciwnej strony ukazały się już amerykańskie czołgi. Ogniem jednego z nich Kirchhoff został ranny. W miejscowym szpitalu amputowano mu lewy kciuk i już 12 maja wypisano. Zaczynał się trudny etap adaptacji do życia cywilnego w okupowanym i zniszczonym kraju.

Pierwsze trudności Kirchhoff pokonał pomyślnie. W niewoli amerykańskiej był bardzo krótko. W obozie przejściowym w Fürstenfeldbruck, położonym niedaleko Dachau, był poddany procedurze przesłuchań i już w lipcu został zwolniony. W listopadzie 1945 r. kolejne przesłuchanie w ramach procesu denazyfikacji skończyło się pomyślnie, ponieważ Kirchhoff nigdy nie był ani w Hitlerjugend, ani w NSDAP, a w jego książeczce wojskowej (Soldbuch) był nie budzący podejrzeń pełny zapis służby. Z tej strony nie było przeszkód w podjęciu pracy. Tym razem los okazał się wreszcie szczęśliwym, bowiem na tej samej ulicy Mittermeyerstrasse, gdzie został ranny, znalazł także mieszkanie, a później Dachau stało się jego miejscem pracy, domem i siedzibą szczęśliwej rodziny.

W tym miejscu przytoczę mały fragment z listu G. Hirschhoffa: „W całym moim militarnym okresie zajmowałem się wyłącznie wewnętrznymi zagadnieniami ekonomicznymi wojska. Zdobyłem nie tylko wieloletnie doświadczenie praktyczne, ale i znajomość procesu szkolenia, który w przypadku oficerów administracji marynarki wojennej był prowadzony wzorowo.

Podstawowym przedmiotem nie była tylko rachunkowość, ale także ergonomia, zagadnienia służby zdrowia, psychologia i socjologia pracy, logistyka, gospodarka materiałowa itp. Miało to istotny wpływ na moją późniejszą pracę jako naukowca w dziedzinie ekonomiki wojskowej<sup>5</sup>.

Znalezienie swego miejsca przez młodego byłego żołnierza w ówczesnych pokonanych Niemczech było bardzo trudne. Praktycznie przez 20 lat usiłował łączyć pracę zawodową ze studiami, a później także z pracą naukową, zanim przysła stabilizacja. Zrujnowany kraj, podzielony na cztery strefy okupacyjne, a od 1949 r. praktycznie na dwa państwa, odbudowywał swój potencjał gospodarczy w sytuacji „zimnej wojny” i wyścigu zbrojeń. Kirchhoff znalazł się w amerykańskiej strefie okupacyjnej, od 1 stycznia 1947 r. złączonej już z brytyjską. W 1949 r. powstaje Republika Federalna Niemiec i rozpoczyna się intensywna odbudowa gospodarcza. Przyjrzyjmy się ważniejszym wydarzeniom w życiu Güntera Kirchhoffa.

Już w listopadzie 1945 r. znajduje pracę najpierw w warsztatach technicznych (Apparatwerk Bayern) znanej firmy Telefunken AG, a wkrótce w dziale zamówień, poznając kontakty handlowe swojej firmy z jej poważnymi krajowymi i zagranicznymi klientami. Praca dawała dużą satysfakcję, ale słaby zarobek, albowiem 235 RM miesięcznie było pensją niezwykle skromną. Z firmy odszedł w kwietniu 1947 r., ale kontakty utrzymywał do 1950 r.

Zdobytą wiedzę praktyczną wykorzystał umiejętnie w toku studiów podjętych już w semestrze zimowym 1946 r. na Ludwig-Maximilian Universität w Monachium. Studiował na Wydziale Nauk Ekonomicznych (Staatswirtschaftliche Fakultät) – najpierw makroekonomię (Volkswirtschaftslehre), a później mikroekonomię (Betriebswirtschaftslehre). Jego praca dyplomowa, obroniona 28 lipca 1949 r., nosiła tytuł *Nadzorowanie i obniżanie nakładów materiałowych w zakładzie przemysłowym (Die Überwachung und Senkung der Materialaufwendungen im Industriebetrieb)*. Kirchhoff miał już teraz stopień akademicki *dyplomowanego kupca (Diplom-Kaufmann)* i zdobył gruntowną wiedzę nie tylko z mikroekonomiki, ale także z prawa handlowego i ekonomiki pracy (Personalwesen).

Bezpośrednio po uzyskaniu dyplomu Kirchhoff został asystentem w Katedrze Bankowości i Kontroli (Lehrstuhl für Bankwesen und Prüfungswesen) u profesora dra Otto Hintnera<sup>6</sup> i

<sup>5</sup> Z tego samego listu.

<sup>6</sup> W liście z dnia 1 czerwca 2001 r. Kirchhoff pisał do mnie, że prof. Hintner należał w Niemczech do jednej z pierwszych grup ekonomistów wojskowych, działających w latach 30. i 40., chociaż nie noszących jednak takiego miana.

pracował na tym stanowisku do końca 1951 r. W Zakładzie Kontroli Gospodarczej (Wirtschaftsprüfungskanzlei) miał okazję poznać teorię i praktykę kontroli gospodarczej, prowadzonej obowiązkowo w spółkach akcyjnych, kontroli związanej ze zmianami strategii bankowej oraz z wykonywaniem orzeczeń sądowych, w tym - dotyczących procesów o odszkodowanie za straty poniesione przez Żydów podczas prześladowań hitlerowskich. Stał się m.in. ekspertem w karnych procesach podatkowych.

Jednocześnie z wykonywaniem obowiązków asystenta Kirchhoff intensywnie przygotowywał pod kierunkiem prof. Hintnera swoją rozprawę doktorską na temat *Obrót kapitału i jego opodatkowanie* (*Kapitalverkehr und Kapitalverkehrssteuern*). Dnia 5 marca 1953 r. Kirchhoff uzyskał stopień *doctor oeconomiae publicae*. Kariera akademicka została jednak zawieszona na prawie 15 lat, wypełnionych pracą zawodową w biznesie i dydaktyką w Wyższej Szkole Zawodowej w Monachium. Trzeba powiedzieć, że jako praktyk w biznesie dawał Kirchhoff radę znakomicie. Warto również wspomnieć, że od 15 marca 1947 r. Kirchhoff był żonaty z Rosel Schönlinner i został szczęśliwym ojcem.

W latach 1951-55 Kirchhoff pracował w Bawarskim Krajowym Urzędzie Finansowania Odbudowy - Wydział Prawa Publicznego (Bayerische Landesanstalt für Aufbaufinanzierung - Anstalt des Öffentlichen Rechts) w Monachium, jako specjalista w zakresie kredytu publicznego. Od lipca 1954 r. był kierownikiem specjalnego wydziału największych programów kredytowych Bawarii. Następnie w okresie 1956-1964 był kierownikiem i organizatorem wielkiej firmy „Loos-Vermögens-Verwaltung”, a już w 1958 r. założył z pewnym szwajcarskim lekarzem firmę handlową „Handelsgesellschaft für Medizin und Technik” i kierował nią do 1966 r. jako jej główny udziałowiec i pełnomocnik. Potrafił także wykorzystać swoje talenty techniczne i konstruktorskie w postaci kilku wynalazków, które opatentował. Były wśród nich diagnostyczne urządzenia elektroniczne, które miały powodzenie komercyjne. Trzeba dodać, że firma działa nadal, a jej kierownikiem i właścicielem jest G. Kirchhoff, który zawiesił działalność tylko na okres swej pracy akademickiej.

Ważną datą w życiu G. Kirchhoffa stał się rok 1966, kiedy G. Kirchhoff został powołany na stanowisko docenta nauk ekonomicznych w Szkole Oficerskiej Lotnictwa w München-Neubiberg. Przerwany proces habilitacji, która miała koncentrować się wokół etyki gospodarczej, można już było kontynuować, ale los sprawił inaczej. Pierwszy opiekun naukowy prof.dr Lütge wkrótce zmarł, a drugi - prof. dr Marcic zginął w katastrofie lotniczej. Dopiero w 1971 r. Ministerstwo

Szkolnictwa i Kultury Bawarii (Bayerische Staatsministerium für Unterricht und Kultus) uznało G. Kirchhoffa, na podstawie przedstawionego dorobku naukowego, za posiadającego kwalifikacje samodzielnego pracownika nauki. Czekало go teraz nowe wyzwanie - podjęcie pracy dydaktycznej i badawczej nad rozwojem młodej dyscypliny naukowej, dzisiaj nazywanej ekonomiką wojskową.

Oto 7 listopada 1966 r. otrzymał Kirchhoff od Federalnego Ministra Obrony zadanie badawcze - przygotować nową dyscyplinę nauki ekonomicznej dla potrzeb Bundeswehry. Zadanie to po kolejnych przedłużeniach wciąż obowiązuje i jest realizowane w ramach prac Instytutu Badawczego Ekonomiki Wojskowej (Militärökonomisches Forschungsinstitut) w Fliegerhorst Fürstenfeldbruck. Zdaniem samego Kirchhoffa, był to oficjalny początek zachodniemieckiej ekonomiki wojskowej.

Start do nowych zadań w Szkole Oficerskiej Lotnictwa był pomyślny. Już w pierwszym wykładzie w dniu 27 lipca 1966 r., traktowanym jako test nowego nauczyciela akademickiego, przełożeni i koledzy z wysokim uznaniem przyjęli wywody prelegenta na temat *Wartość gospodarcza wykształcenia (Wirtschaftswert der Bildung)*. Kirchhoff przypomniał sytuację po zakończeniu II wojny światowej, kiedy po bezwarunkowej kapitulacji, klęsce moralnej i utracie państwowości, narodowi niemieckiemu pozostała jedynie tradycja dwóch tysięcy lat żmudnego zdobywania wykształcenia i krzewienia oświaty. Obecna odbudowa potwierdziła szczególną, gospodarczą wartość oświaty i twierdzenie, że wykształcony człowiek lepiej radzi w trudnych warunkach i jest z reguły lepszym obywatelem kraju.

Po drabinie kariery naukowej Kirchhoff wspinał się pomyślnie. W 1967 r. był już zastępcą kierownika grupy pracowników nauki (15 etatów), a w 1971 r. został jej szefem<sup>7</sup>. Kiedy w związku z reformą szkolnictwa Bundeswehry (powstały wyższe szkoły wojskowe) grupa naukowa została rozwiązana, Kirchhoff został w 1973 r. mianowany doradcą naukowym komendanta uczelni. Objął także kierownictwo seminarium przygotowującego przyszłych dowódców jednostek wojskowych (słuchacze - od kapitana do podpułkownika). W programie seminarium znalazła się ekonomika wojskowa. Oprócz dotychczasowych obszarów badawczych podjął także intensywne studia w takich dziedzinach, jak: etyka dowodzenia i podejmowania decyzji, odpowiedzialność, partnerstwo i konflikty społeczne, stając się uznanym autorytetem i

---

<sup>7</sup> Grupy Naukowe (Wissenschaftliche Gruppen) zostały powołane decyzją Federalnego Ministra Obrony z dnia 19 sierpnia 1965 r. w celu podniesienia na wyższy poziom pracy szkoleniowej w 5. szkołach oficerskich, w Akademii Obrony (Wehrakademie) i Akademii Sztabu Bundeswehry (Stabsakademie der Bundeswehr). Zadania tych grup przejęły od 1 października 1973 r. nowe wyższe szkoły Bundeswehry.

wykorzystując te kierunki badań do wzbogacenia swego wykładu ekonomiki wojskowej.

Jako wybitny specjalista i naukowiec został w 1979 r. przeniesiony na wyższe stanowisko akademickie. W tym roku utworzona została w Waldbröl Federalna Wyższa Szkoła Administracji Publicznej (Fachhochschule des Bundes für Öffentliche Verwaltung), w ramach której miał działać Wydział Administracji Bundeswehry (Fachbereich Bundeswehrverwaltung). Federalny minister obrony powołał G. Kirchhoffa na stanowisko profesora zwyczajnego makroekonomii i finansów. Na tym stanowisku pozostawał także po przeniesieniu w marcu 1985 r. podstawowego studium do Mannheim. Tutaj 31 października 1985 r. przeszedł na emeryturę, ale jeszcze do sierpnia 1987 r. pracował tam przy realizacji tematów badawczych z dziedziny ekonomiki wojskowej.

Okres pracy akademickiej, według zgodnej opinii wspólnoty niemieckich uczonych i na podstawie bogatych publikacji, był niezwykle twórczy. Kirchhoff zasłużył się dobrze swojej uczelni, kształceniu kadr dla potrzeb praktyki i dla badań naukowych, pozyskał szacunek studentów. Koledzy mieli w nim spolegliwego mistrza, a środowisko ekonomistów wojskowych skorzystało wiele z jego zdolności organizacyjnych. Przyczynił się w znacznym stopniu do utworzenia 22 czerwca 1981 r. Towarzystwa Ekonomiki Wojskowej (Gesellschaft für Militärökonomie) i pozostał już trwale związany z jego działalnością. Miara uznania ze strony najwyższych władz państwowych jest odznaczenie Kirchhoffa w dniu 20 lutego 1986 r. Federalnym Krzyżem Zasługi na Wstędze (Bundesdienstkreuz am Bande), nadanym przez prezydenta Richarda von Weizsäckera.

Po tym bardzo skrótowym przeglądzie drogi życiowej Günтера Kirchhoffa przejdę do rozpatrzenia jego dorobku naukowego w dwóch podstawowych obszarach - rozwoju niemieckiej myśli militarno-ekonomicznej i w dziedzinie etyki gospodarczej, pamiętając się o ich przenikaniu się.

## 2. REKONESANS, PIERWSZE PUBLIKACJE I WYKŁAD EKONOMIKI WOJSKOWEJ

Jeszcze przed podjęciem pracy w szkole oficerskiej Kirchhoff nie stronił od pióra, pisząc interesujące artykuły na temat racjonalizacji i wynalazczości<sup>8</sup>. W nowych warunkach potrzeba publikowania wyników swoich przemyśleń i dorobku badawczego była pilna i autentyczna. Kirchhoff znalazł się w gronie tych uczonych, którzy mieli wykonać trudne zadanie - przywrócić godność niemieckiej myśli ekonomicznej, służącej interesom państwa i jego sił zbrojnych. Sytuacja była niezwykle trudna.

Cały dotychczasowy dorobek niemieckiej ekonomiki wojskowej usiłowano w nowym państwie pomijać. Republika Federalna Niemiec zerwała z tradycją militarystyki i przyjmowała wzorce demokracji praktykowane na Zachodzie. Wejście do NATO w 1955 r. i powołanie do życia Bundeswehry oraz nasilająca się „zimna wojna” i groźba konfliktu nuklearnego, wymusiły na władzy i w znacznym stopniu na społeczeństwie dość radykalną zmianę postawy. Zobowiązania sojusznicze i plany rozbudowy potencjału obronnego musiały siłą rzeczy skierować uwagę na zagadnienia rachunku ekonomicznego w skali makro - na politykę obronno-gospodarczą, i w skali mikro - na gospodarkę Bundeswehry. Przypomnę, że Kirchhoff podjął pracę w tym roku, w którym Bundeswehra miała już ok. 450 tys. żołnierzy, wyekwipowanych w nowoczesne uzbrojenie.

Pierwsze publikacje ekonomistów RFN, związane z problematyką obronną i militarną, wyraźnie stroniły od przywoływania dorobku autorów niemieckich, zwłaszcza z okresu obu wojen światowych<sup>9</sup>. Trzeba także dodać, że próby wykorzystania dorobku światowej myśli ekonomicznej ograniczały się zwykle do przywołania kilku autorów amerykańskich. Mimo tych barier liczba oryginalnych artykułów w fachowych czasopismach wojskowych i cywilnych szybko rosła, a ich poziom dowodził wysokiej znajomości zagadnień praktyki i teorii. Uwagę przez dłuższy okres przyciągały sprawy metodologiczne, a zwłaszcza określenie obiektu badań ekonomiki wojskowej i jej związków z pokrewnymi dyscyplinami wiedzy i nauki.

<sup>8</sup> Por. artykuły z lat 1959-1961, ujęte w wykazie publikacji Kirchhoffa, zamieszczonym na końcu tej książki.

<sup>9</sup> Obszernie pisałem o tych zagadnieniach w pracy: W. Stankiewicz, *Johannes Gerber - współtwórca niemieckiej mikroekonomiki wojskowej*, AON, Warszawa 1995, s. 15-20.

W moim przekonaniu, opartym na studiach nad literaturą przedmiotu i kontaktach ze specjalistami niemieckimi, przez pierwsze dwa dziesięciolecia ekonomiści RFN za priorytetowe uznali badania nad ekonomiką wojskową, określaną w ich terminologii jako *Militärbetriebswirtschaftslehre*, tj. mająca charakter mikroekonomiki wojskowej, rezygnując z poważniejszych badań nad mającą charakter makroekonomii ekonomiką obrony, którą określano czasem jako *Verteidigungsvolkswirtschaftslehre*. Sądzę, że początkowo przyczyną była ograniczona suwerenność państwowa RFN, a później intensywny proces integracji zachodnioeuropejskiej i podział ról obronnych w ramach NATO.

Jeżeli nawet przyjmujemy, że zapotrzebowanie społeczne na rozwój wojskowej myśli ekonomicznej w latach 50. i 60. nie było w RFN silne, bowiem za istotniejsze uznawano odbudowę pokojowego i cywilnego potencjału gospodarczego, to nie można tego samego powiedzieć o zapotrzebowaniu instytucjonalnym. Dynamicznie rozwijająca się Bundeswehra zgłaszała konkretne zapotrzebowanie instytucjonalne, przekładające się na konkretne cele i zadania Federalnego Ministerstwa Obrony, a następnie na kwoty pieniężne w budżecie i alokację środków materiałowych w samej gospodarce wojskowej. Kiedy więc w listopadzie 1966 r. Kirchhoff otrzymał *ad personam* polecenie Federalnego Ministra Obrony, aby opracować dyscyplinę ekonomiczną dla Bundeswehry, to trzeba uznać ten akt za wyjątkowo jasno określoną instytucjonalną decyzję, otwierającą drogę do poważnych studiów i działań praktycznych. Warto przyjrzeć się pierwszym krokom Kirchhoffa na tej niełatwej drodze, a zwłaszcza - kolejnym jego publikacjom.

Z uznaniem odnoszę się do poczynań Kirchhoffa w pierwszych latach jego pracy w Oficerskiej Szkole Luftwaffe, jako wykładowcy i do jego pierwszych publikacji popularyzujących myślenie ekonomiczne wśród żołnierzy. Pierwszymi adresatami koncepcji głoszonych przez niego byli „obywatele w mundurach”, młodzież wkraczająca do koszar z bagażem cywilnego doświadczenia i narażona na życie w atmosferze dalekiej od rzetelnej pracy produkcyjnej. Czy to nie było inspirowane własnym gorzkim wspomnieniem Kirchhoffa? Czy to nie oznaczało, że także punktem wyjścia w tworzeniu nowej dyscypliny naukowej był człowiek, jednostka gospodarująca w szczególnych warunkach, ale daleka od uproszczeń znanych od czasów ekonomii klasycznej i jej modelu *homo oeconomicus*? Mając na względzie te kwestie czytałem z ogromnym zainteresowaniem dwa krótkie artykuły Kirchhoffa. Przypomnę ich treść.

W periodyku poświęconym informacjom przydatnym dla żołnierzy ukazał się w 1969 r. przyczynek zatytułowany -

Obrona - tym razem ujęta gospodarczo<sup>10</sup>. Autor rozpoczyna właśnie od refleksji. Oto żołnierzowi jego otoczenie wydaje się obcym w stosunku do środowiska znanego z życia cywilnego, w którym pracował i współdziałał w tworzeniu pewnych nowych wartości, a nie tylko w ich konsumpcji. Jeśli przeto myślenie gospodarcze jest czymś oczywistym w warunkach cywilnych, to w wojsku nie jest ono przydatne. Większość żołnierzy przed powołaniem zdobyła już określone kwalifikacje zawodowe, opanowała w różnym stopniu sens gospodarowania, istotę porównywania nakładów i efektów oraz racjonalnego wyboru środków i metod wiodących do celu. Tymczasem w wojsku spotyka się z sytuacją, a której jego doświadczenie jest zbędne. Nie zna ceny wykorzystywanych przez siebie dóbr, bowiem „rynek” wojskowy to zupełnie odmienne i szczególne pojęcie.

Następnie autor przechodzi do pozytywnej części wykładu zasad myślenia ekonomicznego w wojsku, powołując się na oficjalne wytyczne władz Bundeswehry, zwłaszcza dotyczące programu wychowania obywatelskiego. Nie można tolerować „obijania się” (niemieckie - *gammeln*) jako stylu życia, natomiast trzeba uczyć się wielkiej sztuki kalkulowania sił, czasu i przestrzeni nie tylko w ramach taktyki wojskowej, ale także w codziennym gospodarowaniu przydzielonymi zasobami.

Kirchhoff sygnalizował także konieczność rozumienia istoty zasady gospodarności - jej dwoistość - minimalizację nakładów lub maksymalizację efektów. Odwoływał się tu do zjawiska gospodarności w układach administracyjnych, gdzie chodzi zwykle o minimalizację zużycia przydzielonych zasobów, oraz do gospodarowania w zakładach wytwórczych, w których dąży się do maksymalizacji produkcji z reguły nowych dóbr. Jak należy traktować Bundeswehrę? Wbrew pierwszym skojarzeniom, że nie mamy tu do czynienia z zakładem produkcyjnym i że powinno dążyć się tylko do minimalizacji posiadanych zasobów, Kirchhoff podkreślał rangę takiego efektu czy też - dobra, jakim jest „bezpieczeństwo”. Pisał: „Bezpieczeństwo musi być stale, codziennie od nowa wytwarzane, wygospodarowywane w najwyższych możliwych rozmiarach i jakości. Siły zbrojne nie mają przeto gospodarki typu administracyjnego, lecz gospodarkę produkcyjną!”<sup>11</sup>. Konieczne jest zrozumienie subtelności pojęć takich jak „potencjał”, „usługa” oraz „gotowość”, aby zrozumieć ekonomiczny sens gotowości świadczenia przez siły zbrojne szczególnych usług obronnych i militarnych. Myślenie ekonomiczne pozwala także mówić i analizować relacje między „popytem” społeczeństwa na takie usługi a ich „podażą” ze strony sił zbrojnych i wynikającą z tej relacji „cena”, tak

<sup>10</sup> G. Kirchhoff, *Verteidigung - einmal wirtschaftlich betrachtet*, „Information für die Truppe” 1969 nr 9, s. 636-638.

<sup>11</sup> Tamże, s. 637.

często dyskutowaną podczas ustalania budżetu. W ten sposób także obowiązkowa służba wojskowa ma poważny wpływ na wielkość i strukturę produktu społecznego.

Wymowa artykułu jest przejrzysta - autor pragnie usunąć sprzeczność między postawą „być żołnierzem w służbie” i „być człowiekiem w wolnym czasie”. Dobry żołnierz to zawsze mądry gospodarz.

Podobne przesłanie, adresowane do żołnierza-obywatela, zawiera drugi krótki artykuł pod charakterystycznym tytułem - *Żołd i godność żołnierzy*<sup>12</sup>. Niemieckie „Lohn” przetłumaczyłem na „żołd” dla podkreślenia specyfiki płacy żołnierza, odmiennej od cywila, zresztą zgodnie z autorem, który pisał, że panujące w cywilnej gospodarce rynkowej zasady zapłaty za wydajność nie mają prostego przełożenia na opłatę żołnierskiego trudu. Jaki przeto charakter ma żołd - płaca otrzymywana przez żołnierza?

Żołd nie jest tylko prostą zapłatą wyrażoną w pieniądzu - pisał Kirchhoff. Nie jest ekwiwalentem poniesionego wysiłku, wprawdzie zapewnia mu egzystencję jako człowiekowi, ale obok wymiernej materialnie wartości znajduje się w żołdzie część niematerialna, wyceniona przez społeczeństwo wówczas, gdy świadczenie wojska przekracza jego czysto gospodarczy wymiar pod względem ilości i jakości. Mamy tu do czynienia z analogią do oceny społecznej pracy personelu służby zdrowia i akceptacji wysokości ich płacy. Kirchhoff wprowadza teraz do rozważań ekonomicznych nowy ważny wątek, a mianowicie pojęcie wartości etycznej świadczeń obronnych i militarnych. Gotowość obronna i bojowa, bezpieczeństwo i pokój, ofiarność i poświęcenie żołnierza, nie dają się zmierzyć tylko w kategoriach ekonomicznych. Myślenie w kategoriach moralnych, rozwijanie etyki wojskowej, będą odtąd towarzyszyć Kirchhoffowi w jego działalności naukowej.

W tych kategoriach trzeba także rozpatrywać tak częsty w działaniach zbiorowych przypadek, kiedy pracownik mniej wydajny otrzymuje taką samą zapłatę jak bardziej sprawny. W wojsku postawa indywidualna i efekty grupy muszą być rozpatrywane z punktu widzenia takich cnót i postaw, jak świadomość, satysfakcja indywidualna i duma z osiągnięć zespołu.

Wnioski z wywodów autora są jasne. Żołnierz prawidłowo ocenia swój żołd, jeśli nie traktuje siebie jako konsumenta, ale jako współuczestnika w świadczeniu godnych etycznie i społecznie niezbędnych usług. Wie również, że jego płaca

<sup>12</sup> G. Kirchhoff, *Lohn und Anerkennung des Soldaten*, „Information für die Truppe” 1969 nr 11, s. 779-781.

składa się z mierzalnych wartości resortu obrony i całej gospodarki narodowej oraz części niemierzalnej materialnie, ale poddającej się wartościowaniu socjalno-etycznemu. Ten krok w budowaniu przez Kirchhoffa podstaw własnej wizji dyscypliny naukowej służącej potrzebom Bundeswehry można chyba uznać za wielce pożyteczny także dla dyscyplin powszechnej nauki wojskowej.

W dorobku Kirchhoffa dominuje, jak sędzę, wysiłek naukowo-badawczy, co nie oznacza usunięcia na dalszy plan pracy dydaktycznej. Przeciwnie, od pierwszych dni pobytu w Oficerskiej Szkole Luftwaffe Kirchhoff wiele czasu poświęcił wykładom, seminariom i konwersatoriom, skupiając uwagę na ogólnych dyscyplinach nauki ekonomicznej i wprowadzając wykład ekonomiki wojskowej. Pragnę zatrzymać się nieco dłużej nad takim właśnie wykładem, korzystając ze skryptów, które autor opublikował w 1971 r. Posłużę się także interesującym artykułem Kirchhoffa z tego samego roku, poruszającym ważne kwestie metodologiczne ekonomiki wojskowej.

Wykład ekonomiki wojskowej, określonej przez Kirchhoffa jako „mikroekonomika sił zbrojnych” (*Betriebswirtschaftslehre der Streitkräfte*), składał się z trzech części: 1) wprowadzenia, 2) analizy funkcji wewnętrznych, 3) zagadnień zarządzania<sup>13</sup>. Trzeba od razu powiedzieć, że aczkolwiek Kirchhoff zalecał swoim słuchaczom podręcznikową znajomość „cywilnej” mikroekonomiki oraz znakomitą książkę Johannes Gerbera - *Betriebslehre für Streitkräfte*, 1967) i kilkanaście innych publikacji związanych z dyskusją na temat wdrażania myślenia ekonomicznego w środowisku wojskowym, to jednak w jego wykładzie dostrzeżemy bez trudu próbę nieco odmiennego, oryginalnego ujęcia tego przedmiotu. Przed prezentacją głównych treści wykładu pragnę dodać, że z punktu widzenia dydaktyki wykład i skrypt odpowiadają wszystkim znanym mi z tego okresu regułom, a mianowicie - jasności stylu, możliwości nawiązania bezpośredniego kontaktu ze studentem, wyraźnego podziału na tematy i problemy, dobrze zestawionych pytań kontrolnych i nawet prawidłowych odpowiedzi.

Struktura pierwszej części wyodrębnia pięć tematów: A. *Zakres wykładanego przedmiotu*, B. *Granice badanego obiektu*, C. *Istotne cechy istnienia sił zbrojnych*, D. *Specyficzne cele sił zbrojnych*, E. *Szczególne właściwości czynników wytwórczych wykorzystywanych w siłach zbrojnych*. Oto skrót głównych tez tej części wykładu, w której odbija się *differentia specifica* mikroekonomiki adaptowanej dla sił zbrojnych.

<sup>13</sup> G. Kirchhoff, *Betriebswirtschaftslehre der Streitkräfte*. I. Teil - Einführung; II. Teil - Die Funktionen im Betrieb; III. Das Management im Betrieb. Kopie des Manuskripts für das Lehrheft Nr. 1-3 beim Schulz Verlag Hamburg 1971.

Wykładowca przybliżył model obserwacji naukowej, a więc relacje między obserwatorem i obiektem, stanowiącym fragment rzeczywistości. Przypomina te dziedziny współczesnej nauki i jej dyscypliny naukowe, które będą przydatne w dalszych rozważaniach. Dowodzi, że siły zbrojne mogą być rozpatrywane przez wiele dyscyplin naukowych, w tym przez nauki ekonomiczne. Wykładowca stawia retoryczne pytanie - dlaczego mikroekonomika (Betriebswirtschaftslehre - dalej skrót BWL) nie zajęła się siłami zbrojnymi, ich gospodarką? Odpowiedź jest pośrednia. Oto w BWL są działy w swej istocie podobne do występujących w siłach zbrojnych, ale także istotnie różniące się, które wymagają uprzedniego starannego zbadania. Niemiecka mikroekonomika (BWL) pojawiła się w końcu XIX wieku, jako samodzielna dyscyplina wykładana w wyższych szkołach, a współcześnie musi ona korzystać wiele z osiągnięć innych nauk społecznych. Na prostym schemacie przedstawia się powiązania BWL z licznymi naukami sąsiednimi oraz strukturę BWL (ogólną BWL i ekonomiki gałęziowe). Z całego układu tych powiązań płyną informacje do sił zbrojnych, traktowanych jako obiekt badawczy. W takim procesie rodzi się szczególna mikroekonomika sił zbrojnych - *BWL für Streitkräfte*.

Temat drugi ma ułatwić słuchaczom zrozumienie języka nowej dyscypliny naukowej, omawiając i utrwalając treść jej podstawowych pojęć. Pozwala to zwięzić granice obiektu (przedmiotu) badawczego. Omówione zostały ogólne określenia i ich specyfika występująca przy rozpatrywaniu układu sił zbrojnych takich pojęć, jak : wartość użytkowa, czynniki wytwórcze, praca ludzka, kapitał materialny i ludzki, określony ruch funkcji (zaopatrywanie, wytwarzanie, zbycie) oraz organizacja i kierowanie. Pytania kontrolne, odpowiedzi i komentarze wykładowcy zamieszczone w skrypcie pozwalały studentom lepiej zrozumieć wykład i utrwalić pojęcia przydatne w poznawaniu następujących tematów.

Dość trudny i zawierający liczne inspiracje intelektualne kolejny temat dotyczył zagadnienia szczególnych motywów, czy też bodźców i zasadności tworzenia (niemieckie określenie *Betriebszweck*) sił zbrojnych. Prosta analogia do tworzenia zakładów lub przedsiębiorstw kłóciła się z historią i praktyką życia społeczno-gospodarczego. Kirchhoff tłumaczył przeto różnice w motywach tworzenia cywilnych, prywatnych zakładów dochodowych, nastawionych na maksymalizację zysku, i zakładów użyteczności publicznej w rodzaju państwowych przedsiębiorstw kolei, poczty i elektrowni oraz innych zakładów podległych samorządom. Jakże przeto motywy leży u podstaw powołania takiego układu jak siły zbrojne?

Historia dostarcza przykładów podobieństwa motywów. Siły zbrojne mogły przynosić zysk w postaci zdobyczy i wszelkich łupów. Jeńcy i podbita ludność stanowili źródło taniej lub darmowej siły roboczej. Zdobyte zasoby materialne miały konkretną wartość wymienną i użytkową. Rzym korzystał nawet z kapitału ludzkiego, zatrudniając wykształconych niewolników greckich. Wielką korzyść dawały zdobycze terytorialne. W tym miejscu Kirchhoff przypomniał słuchaczom hasło hitlerowców - „Naród bez ziemi” (Volk ohne Raum) - które miały usprawiedliwić agresję na państwa posiadające rzekomo nadmiar nie zaludnionych obszarów. Współcześnie tego typu motywy nie mogą być akceptowane w państwach uznających zasady demokracji.

Ostatecznie więc wykładowca przechodzi do prezentacji sensu, motywów i bodźców powołania i utrzymania siły zbrojnej w zgodzie z ogólnym charakterem państwa i społeczeństwa. To kolektywne potrzeby społeczeństwa i jego instytucji - państwa, wspierane moralnie, usprawiedliwione pragnieniem zachowania własnego stylu życia i zasad pokojowego współistnienia, leżą u podstaw decyzji powołania i utrzymywania sił zbrojnych.

Właściwe określenie motywów, tj. sensu istnienia sił zbrojnych, pozwala także sprecyzować ich cele. Był to kolejny temat wykładu Kirchhoffa, który skupił uwagę na trudnym problemie zdefiniowania szczególnego „produktu” czy też - „dobra”, jako celu końcowego działalności sił zbrojnych. Przede wszystkim trzeba zrezygnować z jego materialnego ujęcia i posłużyć się takim niematerialnym dobrem jak usługa. Wartość takiej usługi określają potencjał bojowy i gotowość do natychmiastowych działań, oparte na mistrzowskim opanowaniu sztuki wojennej oraz jakościowych cechach żołnierzy - ich woli walki, świadomości zadań i wytrzymałości fizycznej. Godna zapamiętania jest następująca definicja: „Produktem Bundeswehry jest stale wytworzona i oddana do dyspozycji społeczeństwu gotowość świadczenia usługi obronnej”<sup>14</sup>. W zakończeniu tego fragmentu wykładu Kirchhoff sygnalizuje możliwość wystąpienia napięcia między motywem powołania sił zbrojnych a ich celami oraz między społecznymi oczekiwaniami w zakresie obrony a potencjałem sił zbrojnych.

Ostatni temat pierwszej części wykładu zawiera dość proste rozważania o analogiach, podobieństwach i różnicach pojęcia czynników wytwórczych w cywilnym przedsiębiorstwie i w siłach zbrojnych. Tradycyjny w myśli ekonomicznej podział na trzy czynniki - ziemia (przyroda), praca i kapitał - pozwala konfrontować ich odmienną rolę w układzie militarnym. Oto kilka ciekawszych tez.

---

<sup>14</sup> Tamże, cz. I, s. 26.

Przyroda dostarcza różne rodzaje materiałów, tworzyw, energii i wymaga liczenia się z jej prawami. Te elementy określają technologię produkcji środków walki, zasady sztuki wojennej rodzajów sił zbrojnych i ograniczenia w korzystaniu z zasobów energii. Kirchhoff podkreślał także ogromną rolę czynnika czasu we wszystkich działaniach obronnych i wojskowych, w całym procesie gospodarowania w siłach zbrojnych.

Czynnik „praca” powinien być rozumiany jako praca wykonywana przez człowieka, który nie może być zredukowany do wymiaru ekonomicznego. Oprócz jego zdolności fizycznych ogromne znaczenie ma świadomość i wola pracy w szczególnych warunkach życia w wojsku i zwłaszcza w warunkach bojowych. Kirchhoff w tej części wykładu znowu demonstruje swoje podejście do roli człowieka jako centralnego podmiotu ekonomiki wojskowej.

Również w rozważaniach na temat roli kapitału e siłach zbrojnych eksponował Kirchhoff rolę kapitału ludzkiego, bez którego możliwości kapitału materialnego - zasobów uzbrojenia, sprzętu, infrastruktury itp. - mogą być zupełnie jałowe. Stąd wypływa wniosek o nadanie właściwej rangi tworzeniu kapitału ludzkiego (niematerialnego) także poza strukturą sił zbrojnych. Uwaga Kirchhoffa, kończąca ten fragment wykładu, jest jednocześnie sygnałem pod adresem badań naukowych związanych z koniecznością określenia pojęcia „kosztów” w obszarze militarnym i odpowiedniego rachunku, który jego zdaniem jest jeszcze w powijakach.

Część druga wykładu obejmuje przegląd i analizę funkcji występujących w siłach zbrojnych i pozostających, analogicznie jak w przedsiębiorstwie, w ciągłym sekwencyjnym obiegu. Kirchhoff trafnie wylicza i omawia specyficzne zadania procesu i funkcji zaopatrywania, wytwarzania i końcowego świadczenia usługi obronnej, jakże odmiennej od cywilnego aktu zbytu i sprzedaży. Oddzielne miejsce w prezentacji zajęła funkcja organizacyjna, rozpatrywana już z uwzględnieniem współczesnych jej teoretycznych ujęć. W tym fragmencie wykładu uwaga jest skierowana na ostre rozróżnienie sytuacji zwykłego podmiotu gospodarki rynkowej i tak specyficznego jak siły zbrojne. Trzeba po prostu uzmysłowić fakt, że cywilne przedsiębiorstwo musi swój końcowy produkt wprowadzić na rynek, aby można go było uznać za dobro ekonomiczne, podobnie jak przez barierę rynkową odbywa się zaopatrywanie przedsiębiorstwa w czynniki wytwórcze.

Proces zaopatrywania sił zbrojnych musi uwzględniać szczególną ich cechę - nie można je traktować na wzór zakładu o ściśle określonej wielkości, granicach, stałej organizacji i

technologii produkcyjnej. Przeciwnie, jest to quasi-przedsiębiorstwo, działające w warunkach wysokiego ryzyka i niepewności. W zależności od trudnych do skalkulowania stanów napięć i przebiegu konfliktów, albo nawet w okresie planowej mobilizacji, siły zbrojne mogą z dnia na dzień powiększać gwałtownie swoje stany osobowe, wyposażenie, zużycie amunicji i materiałów pędnych, potrzeby w zakresie uzupełnienia i remontu itp. Wojska mogą być rozmieszczane w koszarach, obozach, na poligonach i po prostu w warunkach polowych w czasie ćwiczeń i działań bojowych. Zadania szkoleniowe i obronne mogą ostro różnić się w okresie pokoju, eskalacji napięć i w czasie wojny. Z tych też względów siły zbrojne są bardzo mocno zainteresowane kwestią tworzenia i utrzymywania rezerw i zapasów. Realizacja funkcji zaopatrywania jest przeto związana z poważnymi trudnościami.

Prosty podział procesu zaopatrywania obejmuje zaopatrywanie według rodzajów źródeł i czynników wytwórczych. Trzeba po prostu uwzględniać zaopatrywanie ze źródeł krajowych, sojuszniczych i obcych oraz rozpatrywać dostawy materiałowe i zasilanie w dobra niematerialne. Kirchhoff włącza do tych zagadnień także dostarczanie siłom zbrojnym odpowiednich norm prawnych, regulujących działania o strategicznym i taktycznym charakterze.

Zaopatrywanie materiałowe sił zbrojnych cechuje wysoka centralizacja nawet w czasie pokoju, zwłaszcza w odniesieniu do podstawowych środków walki. Lokalne rynki mogą ułatwić zaopatrywanie w niektóre środki konsumpcji, ale zaopatrywanie z tych źródeł może stać się niepewne lub niewystarczające w okresie eskalacji napięć i oczywiście wojny. Siły zbrojne muszą starannie przygotowywać fachowców w dziedzinie zaopatrywania, zdolnych do zawierania najlepszych umów o dostawy z gospodarki cywilnej, a więc i dobrze przygotowanych w sprawach ekonomicznych. Z funkcją zaopatrywania ściśle powiązane jest planowanie rezerw i zapasów, których rola jest o wiele ważniejsza w siłach zbrojnych niż w gospodarce cywilnej. Określenie wielkości i struktury rezerw i zapasów, ich rotacji, konserwacji i ochrony, wymaga wysiłku dowódców i specjalnie wyszkolonych kadr. Wiadomo, że gromadzenie i utrzymywanie rezerw i zapasów wiąże się z wysokimi kosztami.

Wykładowca podniósł także istotne zagadnienie podejmowania decyzji zaopatrzeniowych w sytuacji braku obiektywnych wskaźników, jakim są ceny rynkowe. Odnosi się to zwłaszcza do negocjacji z prywatnymi producentami wielkich systemów uzbrojenia, nie mających nawet w przybliżeniu odpowiedników w gospodarce cywilnej i nie występujących na normalnych rynkach. Mogą zaistnieć sytuacje, kiedy występuje tylko jeden producent i kiedy z różnych względów (tajemnicy, bezpieczeństwa)

zachodzi potrzeba zawarcia kontraktu bez publicznego przetargu. Trzeba jeszcze dodać, że w tych działaniach istotne i zwykle decydujące znaczenie mają czynniki polityczne.

Interesujące i w moim przekonaniu oryginalne tezy znalazły się w rozważaniach na temat zaopatrywania sił zbrojnych w niematerialne czynniki wytwórcze. Kirchhoff mówił o następujących źródłach tego zaopatrywania: przyroda, dostarczająca energii i praw natury; praca ludzka i związany z nią kapitał ludzki; związane z powyższymi źródłami takie czynniki, jak doświadczenia, siła kreatywna działań. Zaopatrywanie z zasobów przyrody nie może być scentralizowane i żołnierze zwykle czerpią z tego źródła bezpośrednio. Odkrycie i korzystanie z praw przyrody wiąże się z działalnością instytucji naukowych i na taką działalność nie zawsze mogą sobie pozwolić nawet wielkie koncerny przemysłowe. Siły zbrojne czerpią raczej z dorobku ośrodków badań stosowanych, chociaż mają często własne skromniejsze placówki badawcze.

Praca ludzka ma ogromne znaczenie, jako element wysoce twórczy, elastyczny i zdolny podejmować wyzwania wcześniej nieznanne. Z tym wiąże się także znaczenie informacji płynącej ze środków przekazu, z fachowej literatury analizującej i uogólniającej doświadczenie, wiedzę i naukę wojskową. Doświadczenie płynie również z informacji uzyskiwanej z praktyki szkoleniowej wojsk, ćwiczeń, gier wojennych i manewrów. Mamy tu do czynienia z wewnętrznym źródłem zasilania, które nie pochodzi z rynku. Kirchhoff wskazuje w tym miejscu na istotny fakt posiadania w siłach zbrojnych wewnętrznego źródła zaopatrywania w postaci „pomocniczych zakładów” (Nebenbetrieben), jakimi są instytucje szkolnictwa wojskowego, placówki prawnicze i ośrodki badawcze, dostarczające efekty swojej działalności na użytek kolejnego procesu i funkcji - wytwarzania potencjału bojowego. Wreszcie trzeba pamiętać - głosił z przekonaniem wykładowca - że: „Funkcja zaopatrywania działa aż do szczybla jednostki wojskowej, ponieważ tam znajduje się miejsce pracy żołnierzy. Zaopatrywanie wymaga dalszego doskonalenia (...) dla uzyskania wyższej jakości. Można powiedzieć, że samo zaopatrywanie musi być zasilone nową jakością”<sup>15</sup>.

Temat dotyczący funkcji i procesu produkcyjnego, tj. tworzenia potencjału bojowego sił zbrojnych i jego gotowości do świadczenia usług militarnych, potraktowany został obszernie i z naciskiem na zasadnicze różnice między tym procesem a produkcją w cywilnym sektorze gospodarki. W zgodzie z terminologią stosowaną w mikroekonomice, produkcja

---

<sup>15</sup> Tamże, cz. II, s. 16.

(tworzenie, kreacja) określona jest jako kombinacja z pozyskanych w procesie zaopatrywania czynników wytwórczych, zapewniająca realizację zasady gospodarności. W tym celu niezbędne są dwa działania: planowanie takiej kombinacji i realizacja planu. Oto kilka uwag i tez zamieszczonych w wykładzie Kirchhoffa. Podobnie jak w cywilnym zakładzie (przedsiębiorstwie) trzeba rozróżniać trzy rodzaje planowania, dotyczące: harmonizacji w czasie przepływów (Ablaufplanung) sił i środków, koordynacji działań w czasie (Zeitplanung) i planowanie kosztów.

Przepływy wiążą się z sekwencją zamierzonych poczynań i zostały one spopularyzowane m.in. dzięki takim technikom planowania jak PERT, która pozwala wykryć i usunąć wąskie przekroje i określić optymalny czas realizacji zadania. W siłach zbrojnych takie techniki wdrażano w tym okresie szeroko w planowaniu ćwiczeń. Kirchhoff zwracał jednak uwagę, że w cywilnym sektorze sprawa jest ułatwiona dzięki powtarzalności pewnych procesów i relatywnie stałym parametrom związanym z ilością, jakością i relacjami czynników produkcji. W siłach zbrojnych trzeba działać w warunkach wysokiej niepewności i to praktycznie na wszystkich szczeblach decyzyjnych.

Planowanie sięgające harmonogramu i koordynacji działań wymaga niezwykle starannego uzgodnienia terminów poczynań zazębiających się. Bardzo często dobre harmonogramy przesadzają o całości przedsięwzięcia. W odniesieniu do sił zbrojnych elementy niepewności wnosi sama przyroda i przede wszystkim nieprzyjaciel. Nie można tu posłużyć się analogią walki konkurencyjnej, bowiem w warunkach wojny przeciwnik sięga po takie środki walki, jak niszczenie sił i środków aż do zadawania śmierci żołnierzom i ludności cywilnej.

Planowanie kosztów jest czymś naturalnym w sektorze cywilnym, w którym przedsiębiorstwa mają rozbudowaną rachunkowość i mogą zestawiać bilans nakładów i efektów. Kirchhoff podkreślał fakt niedojrzałości ewidencji nakładów w siłach zbrojnych i przede wszystkim brak zrozumienia konieczności prowadzenia rachunku kosztów tam gdzie prowadzi się działania militarne. „Koszty i efekty, zatem i sukces potencjału obronnego, powinny być kalkulowane także w siłach zbrojnych” - głosił swoim słuchaczom Kirchhoff<sup>16</sup>. Trzeba po prostu wyplenić teorię i doktrynę wojny totalnej, z jej tezą o realizacji celu bez oglądania się na koszty i ofiary.

Na etapie realizacji planu tworzenia potencjału obronnego mogą pojawić się dwa problemy - luki w planie tworzenia i nieświadomego zerwania planu. Luka oznacza zazwyczaj brak

---

<sup>16</sup> Tamże, s. 23.

pewnych danych, natomiast zerwanie można zrozumieć na przykładzie awarii w pracy w zakładzie stosującym technikę produkcji potokowej (np. zatrzymanie taśmy). Historia wojskowości dowodzi, że w siłach zbrojnych wiele działań było od dawna wykonywana i wstrzymywana na komendę (np. musztra) i że wiele uwagi poświęcano prawie automatycznym czynnościom żołnierza w warunkach bojowych - osławiony dryl wojskowy! Kirchhoff podkreślał zarówno ogólną specyfikę realizacji planów w siłach zbrojnych, jak i nowe podejście do wychowania żołnierza w warunkach zerwania planu. W pierwszym przypadku obowiązuje zasada dążenia do osiągnięcia realnie możliwego poziomu zadania z ograniczonych w stosunku do stanu wyjściowego sił i środków. W drugim przypadku trzeba szkolić żołnierza w duchu świadomej dyscypliny, myślącego i współdziałającego wojownika.

Omówienie treści wykładu poświęconego funkcji i procesowi zbytu (Absatzfunktion) wymagało szczególnej uwagi wykładowcy i słuchaczy w tych miejscach, w których trzeba było pojąć różnicę między podażą zakładów cywilnych i tak szczególnego zakładu, jakim jest Bundeswehra. Kirchhoff prezentację tych kwestii ujął w ramach czterech faz procesu zbytu, a mianowicie: zgromadzenie i przetworzenie odpowiedniej informacji, planowanie zbytu, jego realizacja oraz nadzór i kontrola. Przypomniawszy słuchaczom zasadnicze różnice między pojęciem „marketing” ,szeroko stosowanym w gospodarce cywilnej, i tym specyficznym obszarem, na którym zachodzi sprzeczność interesów naszej obrony z interesami potencjalnego lub rzeczywistego przeciwnika. Zbyt (dostawa, przekazanie) świadczeń obronnych różni się zasadniczo w każdej fazie tego procesu. Oto przykłady.

Gromadzenie i przetwarzanie informacji dotyczy przede wszystkim informacji politycznych, przy czym chodzi nie tylko o informacje krajowe, ale także sojusznicze. Konieczne jest w tej mierze ogromne wzajemne zaufanie partnerów. Faza planowania koncentruje się na strukturze i wielkości „produktu” oferowanego społeczeństwu w różnych warunkach eskalacji napięć i wojny. Kirchhoff ostrzegał - „Podaż jest właściwa, kiedy społeczeństwo gotowość obronną uznaje za konieczną i akceptuje ją”<sup>17</sup>. Może po prostu wystąpić niebezpieczeństwo nadmiernego lub zaniżonego oszacowania potrzeb obronnych, oceny wywołanej demagogią sił politycznych lub niezgodnej z wartościami etycznymi. W fazie realizacji świadczeń obronnych istotne znaczenie mają różne formy demonstracji możliwości naszych sił zbrojnych wobec własnego społeczeństwa - pokazy broni i techniki, udział cywilów w ćwiczeniach, odwiedziny w garnizonach i na poligonach itp. - i

---

<sup>17</sup> Tamże, s. 33.

wobec przeciwnika, jak to wynika m.in. z doktryny odstraszania. Do tych spraw trzeba przyciągać rezerwistów i cywilne organizacje społeczne. Wreszcie faza kontroli i nadzoru realizacji świadczeń jest oczywistym zadaniem instytucji odpowiedzialnych za funkcjonowanie sił zbrojnych. Wyniki kontroli są potrzebne dla zapewnienia efektywnego sprzężenia zwrotnego między wyjściem i wejściem systemu obronnego państwa i jego sił zbrojnych.

Kończąc drugą część swego wykładu ekonomiki wojskowej Kirchhoff zdecydował się wejść na obszar nauki organizacji i zarządzania oraz socjologii. Należy to ocenić wysoko, jako spełnienie postulatu kompleksowego ujęcia tak złożonego obiektu badawczego, jakim jest bezspornie gospodarka wojskowa i dla wyeksponowania w niej roli człowieka. Ponieważ w trzeciej części wykładu zagadnienia organizacji i kierowania będą przedstawione bardziej szczegółowo, zwrócę teraz uwagę na kilka tez Kirchhoffa związanych z socjologią, zwłaszcza z socjologią grup i zespołów występujących w siłach zbrojnych.

Za niezwykle płodne i rzadko spotykane w literaturze przedmiotu uważam wprowadzenie przez Kirchhoffa do ekonomiki wojskowej problemu napięć w stosunkach międzyludzkich, których pojawianiu się sprzyja sama złożoność i dynamika organizacji sił zbrojnych.

Napięcia między samymi żołnierzami pojawiają się nawet w służbie czasu pokojowego, a ze szczególną siłą w działaniach bojowych. Obejmują one stosunki międzyludzkie w formalnych (pododdziały, załogi) i nieformalnych grupach, a ich rozpoznanie i usunięcie bardzo często warunkuje sukces działań. Bardziej złożone konflikty międzyludzkie trzeba likwidować planowo, nawet zmieniając układy personalne i struktury organizacyjne. Występują także napięcia między żołnierzem a jego bliższym i dalszym środowiskiem, jak np. złe odnośnienie się warsztatów naprawczych do jego uzbrojenia i wyposażenia. Podobne napięcia występują między zespołami i grupami uczestniczącymi bezpośrednio w walce a ich zapleczem logistycznym.

Na pograniczu socjologii grup w całej strukturze sił zbrojnych oraz teorii organizacji i kierowania występuje zjawisko autoregeneracji sprawności (Selbsteilungsfähigkeit) układów wojskowo-gospodarczych. Chodzi o powszechnie znana prawidłowość, że każda akcja rodzi reakcję. W warunkach sił zbrojnych każde zakłócenie rodzi jednocześnie bodziec, często spontaniczny, pozwalający przywrócić równowagę lub kontynuować zadanie w ograniczonej skali. Można oczywiście zapobiegać niektórym dającym się przewidzieć zakłóceniom i tworzyć plany ich zwalczania. Wiele znaczy wdrożenie w zespołach kolektywnej

woli współdziałania w realizacji wyznaczonych celów. Sprzyja temu na swój sposób także fakt, że w siłach zbrojnych wszyscy są włączeni w przymus podejmowania decyzji, muszą zrozumieć wagę solidarności i koleżeństwa, a dowództwa i sztaby - stosować także zasadę pomocniczości, tj. spieszenia z pomocą tylko wtedy, gdy podwładny nie jest w stanie wykonać zadania w trudnych okolicznościach.

Wykład tego fragmentu kończy następujące stwierdzenie Kirchhoffa: „Organizacja układu sił zbrojnych powinna obok centralnego zadania o szczególnym znaczeniu, a mianowicie scalania podstawowych funkcji zaopatrywania, tworzenia i dostawy usług obronnych, realizować także zadanie wykrywania zdolności i talentów jednostki oraz dawania im szansy”<sup>18</sup>.

W czasie zapoznawania się z treścią trzeciej i ostatniej części wykładu Kirchhoffa zastanawiałem się nad celowością i sposobem ujęcia tematów zatytułowanych ogólnie jako *Zarządzanie w przedsiębiorstwie (Das Management im Betrieb)*. Dlaczego tak wiele uwagi w wykładzie ekonomiki wojskowej zajmuje problematyka zarządzania? Czy wyraźna tendencja do wyodrębnienia się całej grupy nauk o kierowaniu i zarządzaniu oraz tak silna ich ekspozycja w nauce wojskowej i sztuce wojennej nie prowadzi do dublowania treści w dydaktyce ekonomiki wojskowej? Jak to wszystko ma się w odniesieniu do ogólnego trendu w powszechnej myśli ekonomicznej, wyrażającego się we wprowadzeniu do obiegu pojęcia menedżeryzmu, jako zjawiska typowego dla najnowszej fazy kapitalizmu? Na swój przede wszystkim użytek udzieliłem takiej oto odpowiedzi.

W każdej znanej mi ekonomice gałęziowej (np. przemyśle, handlu, transporcie itp.) zagadnienia organizacji i zarządzania kończą wykład, przybliżając zwykle część teoretyczną do polityki i praktyki. Współcześnie, tj. po 30. latach od analizowanego tu wykładu Kirchhoffa, dydaktyka tych dyscyplin musi być bardziej ostrożna, ponieważ w programach wielu cywilnych i wojskowych uczelni i wydziałów uprawiane są przedmioty wyodrębnione z ogólnej nauki o kierowaniu. Przyjmuję, że w najnowszych wykładach niemieckiej ekonomiki obrony i ekonomiki wojskowej tematy kierowania i zarządzania ujmowane są nieco inaczej niż w tym wykładzie torującym przeciwieś drogę dla jeszcze słabej dyscypliny naukowej. Dodam jeszcze, że obserwowana tendencja do coraz bardziej rozmytego, uogólnionego aż po granice filozofii, obiektu badań nauki o kierowaniu i zarządzaniu, pozbawia ją wielu walorów praktycznych.

---

<sup>18</sup> Tamże, s. 49.

Menedżeryzm zrodził się w latach 30. w amerykańskiej myśli socjologicznej i ekonomicznej wraz z próbami identyfikacji nowego etapu rozwoju ustroju kapitalistycznego. Obserwacja praktyki kierowania i zarządzania wielkimi korporacjami prowadziła do istotnego wniosku, że realna kontrola nad ich działalnością przesuwana się od grupy właścicieli kapitału do rąk kierowników, organizatorów i techników. Zaczęto pisać o „rewolucji menedżerskiej”, a później nawet o ustroju „technokratycznym”, w którym władza należy do nowej klasy. W Europie te koncepcje przyjmowane były już po II wojnie światowej z oporami. W ekonomii zachodnioeuropejskiej, w tym w niemieckiej (a raczej - zachodnionieemieckiej), dominacji koncepcji autorów amerykańskich przeciwstawiano własny dorobek. *Management* był pojęciem obcym niemieckiej terminologii stosowanej w *Betriebswirtschaftslehre*, podobnie jak *marketing* i *logistyka*. Integracja gospodarcza i wojskowa wymusiła w znacznym stopniu adaptację nie tylko terminologii, ale i treści doktryn amerykańskich.

Przypomnienie treści i głównych tez wykładu na temat zarządzania (*managementu*) w siłach zbrojnych, z ukłonem w kierunku gospodarki wojskowej, ujmuje Kirchhoff w dwie grupy - analizy specyfiki ogólnych pojęć zarządzania w sferze militarnej i zasad procesu kierowania i zarządzania w gospodarcze sił zbrojnych.

Nasz czytelnik wojskowy nie musi trudzić się nad określeniem takich pojęć, jak dowódca, kierownik, szef, przełożony i podwładny, podobnie jak z rozgraniczeniem ich praw i obowiązków. Z punktu widzenia samego zjawiska zarządzania konieczne jest oczywiście ich uściślenie. Kirchhoff sporo uwagi poświęcił roli dowódców i różnicy ich zadań w stosunku do dyrektorów zakładów cywilnych. Podobnie jest z identyfikacją relacji przełożony-podwładny w sektorze militarnym i cywilnym. W siłach zbrojnych znaczenie autorytetu przełożonego ma ogromne znaczenie i wręcz decydujące w warunkach walki. W tym miejscu Kirchhoff sygnalizuje wspomnianą wyżej tendencję do traktowania gospodarki kapitalistycznej w świetle rewolucji menedżerskiej i nowej roli technokratów w przedsiębiorstwach. Zachodzi konieczność - głosi wykładowca - uwzględnienia tych tendencji w kierowaniu siłami zbrojnymi, odstępstwa od twardego stylu dowodzenia na rzecz zarządzania, zastępowania bohaterskich dowódców liderami stosującymi zasady myślenia ekonomicznego. Mniej dowodzenia - więcej zarządzania! Opanowanie i wdrożenie nowoczesnych technik zarządzania sprzyja racjonalizacji działań i rachunkowi efektywności nakładów. Ostatecznie „zarządzanie” (*Management*) - konkludował Kirchhoff - „jest to kierowanie zinstytucjonalizowanymi grupami na wszystkich szczeblach funkcjonalnych dla połączenia sił wszystkich grup w celu

uzyskania optymalnej decyzji uwzględniającej ekonomiczny punkt widzenia<sup>19</sup>. Taka definicja ułatwia włączenie rozważań na temat zarządzania w szersze ramy analizy.

System zarządzania jest pochodną porządku społecznego, określającego zasady współżycia i współpracy jego uczestników, regulowane w znacznej mierze przez normy prawne. Siły zbrojne są częścią tego porządku społecznego i muszą zachowywać się w zgodzie z dwoma zasadami. Pierwsza jest dobrze znana w tradycji i historii sił zbrojnych. Chodzi oczywiście o zasadę solidarności, nie dająca się pogodzić z egoizmem indywidualnym i zbiorowym. Zasada solidarności wspiera demokratyzację stosunków we współczesnej armii. Druga zasada - pomocniczości - jest lepiej znana w nauczaniu społecznym religii i w etyce. Głosi ona, że wspólnoty, organizacje lub instytucje wyższego szczebla powinny pomagać tym z niższego szczebla, ale nie ograniczając ich kompetencji i nie przejmując ich zadań. Oznacza to również spieszenie z pomocą tylko w uzasadnionych przypadkach, po stwierdzeniu, że np. podległy oddział wykorzystał w pełni swoje zdolności bojowe i nie może zakończyć skutecznie realizacji postawionego zadania. Z tą zasadą wiąże się także postulat szanowania autorytetów na wszystkich szczeblach hierarchii służbowej.

Istotne problemy pojawiają się w sztuce zarządzania podczas wykonywania zadań militarnych. Całość tych zadań daje się podzielić na przygotowawcze, obejmujące zadania wychowania i wyszkolenia, oraz kreatywne, tworzące gotowość potencjału bojowego. W obu tych grupach zadań występują różne punkty ciężkości. Ogólnie w zadaniach kreujących potencjał występują trzy prawidłowości lub też - ograniczenia organizacyjne.

Pierwsze związane jest z koniecznością coraz bardziej rozgałęzionego podziału pracy (podzadań) wraz ze złożonością stawianego zadania. Jako prawidłowość w tym przypadku przyjmuje się tezę: wraz ze wzrostem znaczenia podziału pracy rośnie siła przymusu organizacyjnego. Druga prawidłowość dotyczy kontroli sprawowanej w różnych punktach procesu kreacji potencjału, zwłaszcza w fazach pośrednich i na etapie gotowego produktu końcowego. Występuje tu zależność między stopniem precyzji w określaniu ilości i jakości tego produktu. Ta prawidłowość ujęta została w proste twierdzenie: wraz z rosnącą siłą określania jakości produktu nadzór służbowy obniża się a rośnie kontrola końcowa. Trzecia prawidłowość wynika ze specyfiki pojęcia gotowości potencjału sił zbrojnych, w którym tak ogromną rolę odgrywają czynniki niematerialne. Twierdzenie jest tu krótkie: wraz z rosnącą siłą niematerialnych składników produktu nadzór służbowy rośnie a kontrola końcowa obniża się.

<sup>19</sup> Tamże, cz. III, s. 14.

Pozostaje jeszcze kwestia wyboru organizacyjnych punktów pracy, tj. takiego układu relacji między składnikami organizacji, które przybliżyłyby optimum istniejących napięć. Chodzi o relacje między wolnością (obszarem swobody) i porządkiem (przymusem). Jak pogodzić dostępne pole manewru z ograniczeniami technicznymi i regulaminowymi? Jak określić priorytety? Kirchhoff dowodził, że nie występuje jeden taki punkt wyznaczający optimum, natomiast należy dążyć do wykorzystania tego kapitału ludzkiego, który posiadają indywidualni żołnierze oraz ich formalne i nieformalne grupy. Własna inicjatywa, twórcze myślenie, inicjatywa i pomysłowość ożywiają siły regenerujące uszkodzoną strukturę organizacyjną. Przymus dyscyplinarny nie rozwiązuje wszystkich spraw i - choć brzmi to paradoksalnie - wolności działania najlepiej sprzyja wolność!

Ostatni temat wykładu jest analizą procesu zarządzania w siłach zbrojnych i koncentruje uwagę wokół poczynań związanych z podejmowaniem decyzji. Chodzi o specyfikę militarno-ekonomiczną występującą w trzech działaniach - samodzielnej (Autooperation), koordynowanej i kooperowanej.

Operacja samodzielna oznacza działanie pojedynczego żołnierza, występuje zawsze, ale w poczynaniach związanych z wypracowaniem decyzji ma raczej ograniczony charakter. Istotne znaczenie taka operacja ma wówczas, gdy zachodzi potrzeba rozłożenia działań grupowych na poczynania elementarne, gdzie zachodzi konieczność i możliwość wykorzystania indywidualnych kwalifikacji żołnierza i tym samym nawet modyfikacji zadania zbiorowego. Nauka o zarządzaniu podpowiada, że samodzielnemu działaniu sprzyja dobry opis własnych zadań i realizowanych funkcji. Pomaga on zwłaszcza w procesach szkoleniowych. Z praktyki zakładów produkcyjnych i z doświadczeń wojskowych warsztatów remontowych bierze się także metoda zarządzania poprzez precyzyjny opis miejsca roboczego. Obejmuje on prezentację wyposażenia technicznego, źródeł zasilania, otoczenia i ochrony zdrowia. W siłach zbrojnych taki opis jest trudniejszy, zwłaszcza w warunkach bojowych, wysokiej mobilności działań i niepewności procesów zaopatrywania oraz możliwych szkód i strat. Niemniej jednak autooperacja, działanie samodzielne jest obowiązkiem żołnierza, wspierającym racjonalne podejmowanie decyzji, pozwalającym żołnierzowi wykorzystać swoje predyspozycje fachowe i duchowe.

Koordynacja jest to uzgodnione, uporządkowane współdziałanie składników pewnej całości. W nauce o kierowaniu uznawana jest także za jedną z funkcji zarządzania i dyrektywę

dobrej roboty. W sztuce wojennej koordynacja zajmuje wysokie miejsce w planowaniu działań bojowych. W wykładzie ekonomiki wojskowej Kirchhoff zwrócił uwagę na pewne zagadnienia bardziej szczegółowe. Do takich zagadnień należy opracowanie dokumentacji opisującej rolę i zadania elementów organizacji, ich miejsca w hierarchii i układzie funkcjonalnym. Istotnym zagadnieniem jest także opis układów tworzonych ad hoc na potrzeby akcji doraźnych. Kirchhoff przypomniał również słuchaczom fakt, że to w siłach zbrojnych zrodziła się instytucja sztabów, jako organów powołanych właśnie do koordynacji działań wielkich związków taktycznych. Liniowe i sztabowe struktury dowodzenia stanowią wielką zdobycz myśli wojskowej. W praktyce cywilnej i wojskowej utrwały się także tradycje powoływania komisji i komitetów, pozwalające wypracować decyzje na temat współdziałania. Kirchhoff sygnalizował także znaczenie więzi nieformalnych, ale jednocześnie przestrzegał przed próbami ich regulowania. Ma to znaczenie m.in. w kontaktach sił zbrojnych z ich cywilnym zapleczem.

Kooperacja w ogólnym znaczeniu jest współpraca wyspecjalizowanych podmiotów gospodarki mająca na celu łączenie wysiłków podejmowanych w ramach operacji własnych i koordynowanych. Chodzi ostatecznie o racjonalne podejmowanie decyzji. W zależności od charakteru zadania treścią kooperacji może być uzgodnienie kwalifikacji personalnych uczestników, zbadanie ich zgodności i pokrywania się z potrzebami. W wojsku bardzo ważne jest uwzględnienie faktu, że przełożony nie zna się np. na wszystkich zagadnieniach techniki. Konieczne jest także zbadanie stanu moralnego, politycznego i socjalnego podwładnych z punktu widzenia specyfiki podejmowanych działań.

Oddzielne miejsce w nauce o kierowaniu i zarządzaniu zajmuje koncepcja sposobów, czy raczej stylów podejmowania decyzji. Takie sposoby są silnie uzależnione od charakteru zadania i od jakości posiadanych środków. Kirchhoff wyróżnia wiele takich sposobów, ale z wypukleniem prawidłowości, że w siłach zbrojnych mamy do czynienia z jednoosobowym dowodzeniem, opartym na autorytecie dowódcy. Różnice w stylu i sposobie podejmowania decyzji wynikają np. z tego, że może on korzystać świadomie lub nieświadomie z informacji pochodzącej od podwładnych, że takie dane mogą podwładni dostarczać spontanicznie, albo mogą pochodzić od istniejących lub powoływanych komisji (komitetów, zespołów doradców). Można powiedzieć, że mamy do czynienia z kooperacją nieformalną lub formalną, planową lub spontaniczną.

Praktyka dowodzi, że w pewnych złożonych działaniach dowódca może delegować swoje uprawnienia na podwładnego. Taki pełnomocnik ma wszystkie uprawnienia decydenta, ale nie

oznacza to zdjęcie odpowiedzialności z wyższego dowódcy. Odpowiada on przede wszystkim za zły wybór osoby pełnomocnika lub brak właściwego nadzoru nad przygotowaniem i realizacją decyzji. Jeszcze więcej trudności i wyraźne rozmycie odpowiedzialności zachodzi w przypadku zarządzania kolegialnego. Konieczność drobiazgowego uzgadniania punktów widzenia w gronie kolegium i wreszcie zasada podejmowania decyzji w głosowaniu, uczyniły - jak dowodzi historia - ten sposób kierowania działaniami militarnymi wysoce nieskutecznym.

\*

Dokonany przegląd treści wykładu ekonomiki wojskowej pozwala sformułować kilka uwag końcowych.

Przede wszystkim trzeba podkreślić odwagę intelektualną Kirchhoffa, który po dwudziestu latach życia cywilnego odnalazł swoje miejsce w środowisku wojskowym, jako nauczyciel, wychowawca i badacz zdolny sprostać szczególnemu wyzwaniu - stworzenia teorii ekonomiki na użytek Nundeswehry. Pole działania i środki były ograniczone. Nie można było sięgnąć bezpośrednio do narodowej literatury przedmiotu, skazanej militarystką, a ekonomia w nowym państwie nie zajmowała się jeszcze zagadnieniami obrony. Kirchhoff wybrał przeto metodę koncentracji wysiłku na wybranym obiekcie - Bundeswehrze - wykorzystując swój potencjał intelektualny, doświadczenie wojenne, kwalifikacje zawodowe i wiedzę naukową w dziedzinie ekonomii, prawa, socjologii i etyki. Paradoxem jest, że mógł działać swobodniej jako cywil, a nie np. wojskowa osoba funkcyjna na wysokim szczeblu zarządzania gospodarką Bundeswehry. Pozwoliło to Kirchhoffowi zachować duży dystans wobec praktyki, prowadzić rzeczową krytykę i zgłaszać postulaty bez posadzenia o stronniczość.

Sama konstrukcja wykładu ekonomiki wojskowej jest twórczą adaptacją BWL, ale w prezentacji jej treści autor z powodzeniem korzystał ze zdobyczy współczesnej socjologii, psychologii, etyki oraz nauki o kierowaniu i zarządzaniu. Kirchhoff nie rezygnował z przykładów dostarczanych przez historię wojen i wojskowości, jak również pochodzących z aktualnych wydarzeń politycznych. Za słabość uznaje marginesowe potraktowanie więzi ekonomiki wojskowej z makroekonomicznymi zagadnieniami obrony państwa.

### 3. ROZBUDOWA WARSTWY TEORETYCZNEJ EKONOMIKI WOJSKOWEJ

Intensywnej pracy dydaktycznej i organizacyjnej towarzyszyła równie wyteżona działalność naukowo-badawcza nad wzmacnianiem fundamentów teoretycznych dla relatywnie młodej dyscypliny naukowej, jaką była w tym czasie zachodnioniemiecka ekonomika wojskowa. Odzwierciedleniem tego wysiłku intelektualnego są liczne, bardzo zwarte i jednocześnie prowokujące do dyskusji, publikacje z lat 1971-1982. Proponuję skupić uwagę na głównych wątkach wypowiedzi Kirchhoffa, realizującego konsekwentnie zadanie kreacji nauki ekonomicznej dla Bundeswehry i jednocześnie zatroskanego o jej ujęcie w szerokich ramach współczesnej metodologii nauki. Spotkamy się tu z pewnymi powtórzeniami też prezentowanych już w wykładzie ekonomiki wojskowej, ale są one z reguły punktem wyjścia do głębszych refleksji.

Wprowadzeniem do tych rozważań i nawiązaniem do już toczącej się dyskusji był artykuł *Mikroekonomika sił zbrojnych*, opublikowany w 1971 r. i nawiązujący do wcześniejszych, już nam znanych przyczynków Kirchhoffa<sup>20</sup>. Autor przypomniał niektórych wybitnych przedstawicieli niemieckiej myśli wojskowej (m.in. von Bülowa i Clausewitza) oraz kilka też współczesnych specjalistów amerykańskich i zachodnioniemieckich. Własną prezentację poprzedził ogólna teza o konieczności podporządkowania wykładu nowej dyscypliny naukowej rysującej się prawidłowości w rozwoju współczesnej gospodarki, w której gwałtownie rośnie udział sektora usługowego. W RFN już ponad 40% zatrudnionych pracowało w usługach, a na podstawie statystyk głównych krajów Zachodu można było twierdzić, że otwiera się nowy etap przechodzenia do społeczeństwa świadczącego przede wszystkim usługi (*Dienstleistungsgesellschaft*). Bundeswehra, twierdził Kirchhoff, może być traktowane jako instytucja krocząca na czele tego pochodu, bowiem ma w znacznej mierze charakter właśnie zakładu czy też przedsiębiorstwa świadczącego usługi obronne na rzecz państwa i społeczeństwa.

Czy takie podejście pozwala wykorzystać dorobek myśli ekonomicznej, zwłaszcza takiej dyscypliny jak *Betriebswirtschaftslehre* (dalej skrót - BWL), tj. nazywanej u nas mikroekonomiką? Czy twierdzenia tej dyscypliny naukowej pozwalają zrozumieć problemy gospodarcze sił zbrojnych? Jakie

---

<sup>20</sup> G. Kirchhoff, *Betriebswirtschaftslehre der Streitkräfte. Ausgewählte Ansätze zu einer neuen speziellen Betriebswirtschaftslehre*, „Wehrkunde“ 1971, nr 9, s. 470-474.

modyfikacje lub oryginalne tezy warto wprowadzić do nowej dyscypliny, nazywanej przez Kirchhoffa mikroekonomiką sił zbrojnych - *BWL der Streitkräfte*? Omawiany tu artykuł daje proste odpowiedzi na te pytania.

Kirchhoff dość jednoznacznie twierdził, że dorobek BWL jest tak bogaty i wielostronny, że pozwala nie tylko adaptować się na potrzeby mikroekonomiki sił zbrojnych, ale w niektórych fragmentach po prostu może być bezpośrednio wykorzystany. Wiele można zaczerpnąć z ogólnej mikroekonomiki (*Allgemeine BWL*), a z ekonomik szczegółowych - przemysłu, handlu, ubezpieczeń, bankowości i rzemiosła - przejąć liczne metody i techniki działań przydatne w gospodarce wojskowej. Trzeba jednak zająć się z wielką starannością obszarami działań i obiektami gospodarki wojskowej, które nie były przedmiotem badań w cywilnej myśli mikroekonomicznej.

Dobrym punktem wyjścia do rozważań nad specyfiką gospodarowania w siłach zbrojnych jest - zdaniem Kirchhoffa - analiza porównawcza sensu (w niemieckim - *Zweck*) istnienia takiej instytucji jak siły zbrojne z konkretnym celem (w niemieckim - *Ziel*) jej funkcjonowania. Autor pragnie w swoich wypowiedziach podkreślić historycznie ważny fakt powołania do życia Bundeswehry, jako instytucji demokratycznego społeczeństwa, stojącej na straży pokoju i obrony nowego państwa w sojuszu z krajami NATO. Sens powołania Bundeswehry nie wynika przeto z takich znanych w historii przesłanek, jak wola odwetu, ekspansji terytorialnej lub agresji zmierzającej do zmiany układu sił na pewnych obszarze. Taki sens istnienia siły zbrojnej przekłada się na konkretny cel - osiągnięcie konkretnej wielkości szczególnego „produktu końcowego”. Autor pisał: „Produktem Bundeswehry jest stale tworzona i oddawana do dyspozycji społeczeństwa gotowość świadczenia niezbędnych usług na rzecz obrony”<sup>21</sup>. Kirchhoff w tym miejscu dodaje, że istnieje także niebezpieczeństwo sprzeczności i napięć w przypadku pojawienia się niedoboru między społecznym zapotrzebowaniem na skuteczną obronę a potencjałem sił zbrojnych. Przykładem takich napięć, a raczej ich ilustracją, są doroczne spory o wielkość i strukturę budżetu obrony.

Analogia - przedsiębiorstwo usługowe i siły zbrojne - wymaga określenia potencjału sił zbrojnych na podobieństwo potencjału zasobów czynników wytwórczych, posiadanego przez cywilny zakład lub przedsiębiorstwo usługowe. Kirchhoff wskazuje na osiągnięcia badań operacyjnych (*Operations Research*), które wykorzystują aparat myślenia ekonomicznego do rozwiązywania zagadnień militarnych i stosują rachunek racjonalnego działania przydatny w relacjach cywilnych i

---

<sup>21</sup> Tamże, s. 470.

wojskowych. Takie zasoby naturalne, jak klimat, ukształtowanie terytorium, sieć wodna itp., a także tak szczególne zasoby, jak technologia i odkrycia naukowe, muszą być w sektorze militarnym badane i wykorzystywane również pod kątem widzenia poczynań aktualnego lub potencjalnego przeciwnika. Nie można tu mówić o prostej analogii do zjawiska konkurencji, powszechnie znanego w kapitalistycznej gospodarce cywilnej. Chodzi o wyjątkowe znaczenie ryzyka - zaskoczenia ze strony przeciwnika, nawet w czasach pokojowych lub quasi-pokojowych, kiedy prowadzi się wyścig zbrojeń.

Ogromne znaczenie w siłach zbrojnych, traktowanych jako zakład usługowy, ma oczywiście czynnik ludzki, potencjał zawarty w zasobach pracy, kwalifikacjach żołnierzy, ich psychice i kondycji fizycznej, woli pracy, świadomości i w tych szczególnych wartościach, które tak mocno odróżniają postawy żołnierzy od postaw uczestników cywilnego rynku produkcji i usług. Przy całym uznaniu roli kapitału materialnego, Kirchhoff z całym naciskiem podkreślał znacznie kapitału niematerialnego, ludzkiego, także tworzonego już w ramach wewnętrznego systemu szkolenia i wychowania. Siły zbrojne nie mogą liczyć wyłącznie na kapitał ludzki pozyskiwany z cywilnego otoczenia, ale podejmować własny wysiłek na rzecz tworzenia wysoce dyspozycyjnego potencjału przydatnego szczególnie potrzebom obrony. Konieczne jest uwzględnienie takich cech, jak gotowość usługi obronnej, a także jej ocena społeczna, która powinna znajdować swój konkretny wyraz w opłacie wysiłku żołnierskiego.

Konkluzją tych wstępnych rozważań Kirchhoffa była następująca wypowiedź: „Rysuje się obraz szczególnego przedsiębiorstwa, które musi pracować w warunkach nadzwyczaj wysokiego ryzyka. Musi ono jednocześnie orientować się na terażniejsze wskaźniki sytuacyjne, ale również na nieznanne lecz możliwe sytuacje pojawiające się później, a wszystko to w obszarze czynników wytwórczych, które zawsze kosztują więcej pieniędzy, szybciej starzeją się i wymagają coraz dłuższych okresów przeszkolenia”<sup>22</sup>.

Potencjał zawarty w posiadanych zasobach musi być przekształcany w gotowość świadczenia usług obronnych. Chodzi przeto o proces kreowania - łączenia różnych zasobów (kombinowanie), co wymaga permanentnego planowania i testowania na różnych etapach i w różnych ćwiczebnych lub realnych testach. W ten sposób otwiera się szeroko bramy wdrażania rachunku kosztów i analizy porównującej nakłady z efektami. Kirchhoff przytaczał w tym miejscu pewne przykłady takich kalkulacji i apelował do tworzenia przychylniej

---

<sup>22</sup> Tamże, s. 471.

atmosfery dla propagandy zalet myślenia ekonomicznego w środowisku wojskowym.

Nowa dyscyplina naukowa musi obejmować także teorię kierowania i zarządzania siłami zbrojnymi, a zwłaszcza ich gospodarką. Kirchhoff w tym artykule tego zagadnienia nie rozwijał, skupiając tylko uwagę czytelnika na więzi występującej między procesami kierowania w wojsku a porządkiem społecznym. Podobnie jak w poprzednich wypowiedziach autor przypominał o demokratycznych podstawach funkcjonowania obronności w RFN. Te podstawy wymagają wdrażania zasad solidarności i pomocniczości, pełnego współdziałania i niesienia pomocy podwładnym w przypadku deficytu sił do pełnego wywiązania się z postawionego zadania. Oznacza to, że ekonomika sił zbrojnych nie może być tylko nauką pozytywną i odpowiadać wyłącznie na pytanie „jak jest”, ale także być nauką normatywną i szukać odpowiedzi na pytanie „jak być powinno”.

Ekonomika sił zbrojnych traktuje proces zarządzania także z pozycji współczesnej socjologii, relacji występujących między żołnierzami i między ich formalnymi i nieformalnymi grupami. Potrzebne jest podtrzymywanie optymalnych stanów napięcia niezbędnego do wytrwałości w świadczeniu usług, gotowości do zmiany ich rodzaju, ciągłego utrzymywania poziomu gotowości do podwyższenia wysiłku, aktywności w wypracowaniu decyzji i jej realizacji, utrzymania niezbędnego porządku w każdych okolicznościach i dynamizmu w działaniach.

Artykuł zakończył Kirchhoff krótkim apelem do całego społeczeństwa, które powinno wspierać wdrażanie myślenia ekonomicznego w Bundeswehrze w imię podnoszenia efektywności obronnej państwa.

Kolejne spostrzeżenia w dziedzinie metodologii nauki ekonomicznej, związane z identyfikacją obiektu badań ekonomiki sił zbrojnych, znajdujemy w przyczynku pt. *Bundeswehra jako naukowy obiekt badań w naukach ekonomicznych*, opublikowanym w 1974 r.<sup>23</sup>. Kirchhoff wkracza tu na obszary makroekonomiki (w terminologii niemieckiej - *Volkswirtschaftslehre*, skrót VWL) i polityki gospodarczej. Siły zbrojne można tam traktować jako podmiot i część VKL oraz polityki obronno-gospodarczej, ujmowanych w kategoriach teoretycznych i nauki stosowanej - praktyki. Sprawę, w moim przekonaniu, nieco zaciemnia pojęcie „ekonomika społeczna” (*Sozialökonomik*), wprowadzone przez Kirchhoffa dla określenia nauki obejmującej społecznie traktowane ekonomiki gałęziowe i fragmenty polityki

<sup>23</sup> G. Kirchhoff, *Die Bundeswehr als wissenschaftliches Erfahrungsobjekt der Wirtschaftswissenschaften*, „Wehrkunde” 1974, nr 10, s. 524-525.

gospodarczej. Pojawia się oryginalna klasyfikacja: oto wyodrębniona ekonomika wojskowa (*Militärökonomik*) dzieli się na dwie dyscypliny naukowe - politykę obronną, określana także jako socjoekonomika sił zbrojnych (odpowiednio - *Verteidigungspolitik* i *Sozialökonomik der Streitkräfte*) i znana już nam mikroekonomikę sił zbrojnych, określana także jako *„Betriebsökonomik der Streitkräfte“*.

Jak widzimy, do jednoznaczności w klasyfikacji dyscyplin naukowych i jasności w ich nazwach było wówczas daleko. Dało także znać o sobie skoncentrowanie się ekonomistów RFN na potrzebach Bundeswehry z pozostawieniem narodowej gospodarki obronnej na obrzeżach zainteresowań ekonomistów. Autorowi można także zarzucić brak precyzji w określeniu pojęcia „polityka obronna”, pomieszczenie ujęcia czysto teoretycznego z działaniami praktycznymi i wiedzą stosowaną.

Zagadnienia definicji i klasyfikacji nauk ekonomicznych, w których należało umieścić ekonomikę wojskową zaprzętały umysły wielu autorów niemieckich. Kirchhoff i profesor Dieter Witt, wybitny specjalista ekonomiki społecznej, związany z Politechniką w Monachium (*Technische Universität*), opublikowali w 1974 r. obszerny artykuł pt. *Bundeswehra in typologii mikroekonomicznej*<sup>24</sup>. Znajdujemy tu powtórzenia, ale także oryginalne próby wprowadzenia ładu. Pozwalam sobie zwrócić uwagę na kilka spraw.

Przede wszystkim autorzy dokonują pewnej ogólnej charakterystyki niemieckiej mikroekonomiki (BWL), podkreślając fakt, że preferowała ona wyraźnie badania nad podmiotami gospodarczymi nastawionymi na przynoszenie zysku. Przypomniano także początki rozwoju tej nauki, sięgające przełomu XIX wieku i jej związki z praktyką wielkich przedsiębiorstw i potrzebami systemu rachunkowości. Pojawienie się nowego demokratycznego państwa - RFN, i jego dynamicznie rosnącej siły zbrojnej - Bundeswehry, wymusza niejako skierowanie uwagi na ten szczególnie podmiot działający według zasady *non-profit*.

W 1972 r. Bundeswehra dawała zatrudnienie dla ok. 650 tys. osób. Jeżeli uwzględnimy także zatrudnienie 427 tys. osób w strukturach Poczty Federalnej (*Bundespost*) i 422 tys. osób w przedsiębiorstwie Koleje Federalne, to mamy już ponad 1,5 mln osób pracujących w zakładach nie realizujących zasady maksymalizacji zysku, lecz świadczących usługi publiczne. Konieczne są reformy tych podmiotów gospodarczych, wdrożenie analizy efektywności nakładów, wprowadzenie do nich zasad myślenia ekonomicznego. Temu zapotrzebowaniu powinna sprostać

---

<sup>24</sup> G. Kirchhoff, D. Witt, *Die Bundeswehr in der betriebswirtschaftlichen Typologie*, „Wehrkunde“ 1974, nr 10, s. 531-536.

mikroekonomika (BWL), rozwijając odpowiednie subdyscypliny naukowe.

Trudności klasyfikacji i typologii w sytuacji obiektów bardzo złożonych, mających wiele odmiennych cech, nie jest oczywiście zabiegiem łatwym. Jakie cechy związane są z gospodarką wojskową? Autorzy pisali: „Gospodarka Bundeswehry jest to społeczny, techniczny, prawny i ekonomiczny system, w którym środki produkcyjne wykorzystuje się i zarządza minimalizując nakłady i maksymalizując potencjał”<sup>25</sup>. Pomijając niezbyt precyzyjną, w moim przekonaniu, definicję gospodarki wojskowej, do której wnętrza a nie do jej powiązań zewnętrznych wpycha się czynniki pozaekonomiczne, nie trudno dowieść, że mamy do czynienia z obiektem złożonym. Autorzy posłużyli się typologią zakładów prezentowaną w podręcznikach i znanych opracowaniach naukowych specjalistów krajowych, wyodrębniając kryteria pozwalające tworzyć typy zakładów i opisywać w tych ramach Bundeswehrę. Oto krótkie streszczenie tych wywodów.

Kryterium ogólnego przeznaczenia tworzenia zakładu pozwala mówić o dwóch typach zakładów: prywatnych i publicznych. Bundeswehra jest przeto zakładem publicznym. Kryterium dominującej grupy celów działania wyłącza typy zakładów dochodowych i niedochodowych (non-profit). Siły zbrojne trzeba zaliczyć do tego drugiego typu. Według rodzajów zasad gospodarowania wyróżnia się zakłady administrujące i gospodarstwa domowe, a więc Bundeswehra należy raczej do tych pierwszych i jest swoistym zakładem gospodarczym w wąskim znaczeniu tego słowa. Kolejne kryterium - zakresu przedmiotu działania - tworzy typy zakładów dostarczających dobra rzeczowe lub usługi. I znowu - siły zbrojne trzeba zaliczyć do typu zakładów usługowych na podobieństwo zakładów ubezpieczeń społecznych. Ostatnie kryterium - rodzaj własności - tworzy typy zakładów własności prywatnej, publicznej i mieszanej. Bundeswehra jest oczywiście „zakładem” publicznym.

Z tych rozważań nad typologią autorzy wyprowadzili kolejne określenie Bundeswehry, potrzebne do rozwinięcia koncepcji mikroekonomiki wojskowej: „Bundeswehra - pisali - jest jednostką gospodarczą o społecznie użytecznych zadaniach i celach służących ich gospodarczemu zaspokojeniu, kierowana według zasady maksymalizacji efektów, jako zakład świadczący usługi ubezpieczające własność publiczną”<sup>26</sup>. W tym zasadniczym, ale nie ostatecznym kształcie, instytucja Bundeswehry, albo szerzej - sił zbrojnych, będzie występować jako obiekt

---

<sup>25</sup> Tamże, s. 531-532.

<sup>26</sup> Tamże, s. 536.

badawczy, wokół którego rozwijać się będą tezy tworzonej w RFN mikroekonomiki wojskowej.

Kolejnym przybliżeniem przedmiotu i kierunków badawczych ekonomiki wojskowej, w powiązaniu z dyskusją prowadzona w krajowym środowisku specjalistów, była publikacja artykułu *Naukowe miejsce ekonomiki wojskowej*<sup>27</sup>. Myślą przewodnią wypowiedzi autora jest teza, że siły zbrojne ze społeczno-ekonomicznego punktu widzenia stanowią specyficzną gałąź gospodarki, która ze względu na silne powiązanie z sektorem publicznym musi przyciągać uwagę środowiska naukowego. Krzyżują się liczne problemy makro i mikro, ekonomiczne i socjologiczne, wymagające starannej obserwacji, analizy i uogólnienia.

Z makroekonomicznego punktu widzenia obiektem badań nie mogą być wyłącznie siły zbrojne, ale cały sektor obrony narodowej, gospodarka obronna. W moim przekonaniu Kirchhoff zajmuje tu niezwykle ostrożne stanowisko, nie podejmując próby oceny stanu ówczesnej myśli obronno-ekonomicznej RFN, która wręcz stroniła od zajmowania się tą problematyką. Sądzę, że przyczyną było wręcz demonstracyjne odżegnywanie się od tradycji militarystycznych i - być może - niechęć do sięgania do literatury obcojęzycznej. W każdym razie Kirchhoff tylko w kilku zdaniach wspominał o możliwości funkcjonowania pewnej ekonomiki obrony, a raczej - polityki obronnej lub polityki bezpieczeństwa, uprawianej na podobieństwo takich gałęziowych ekonomik, jak ekonomika przemysłu, handlu itp. Osobiście widzę w tym istotne nieporozumienie - utożsamianie pojęć „polityka” i „ekonomika”, a być może nawet ostre odgraniczenie sfery praktyki od sfery dociekań teoretycznych. Pozytywną stroną było przypomnienie - w przypisach - kilku cennych opracowań niemieckich z okresu I wojny światowej i przygotowań do II wojny światowej. Nie znalazłem głębszego uzasadnienia dla wprowadzenia nowego pojęcia „ekonomia społeczna” (*Sozialökonomik*) zamiast szeroko stosowanego w literaturze niemieckiej pojęcia „*Volkswirtschaftslehre*”, będącego u nas odpowiednikiem nazwy „ekonomia” lub współcześnie - „makroekonomia”. Dla naszego pojęcia „ekonomika obrony” Kirchhoff proponuje nazwę „ekonomika społeczna sił zbrojnych” (*Sozialökonomik der Streitkräfte*). Bardzo możliwe, iż wyjaśnienia takich ujęć należy szukać w ówczesnym stanie myśli ogólnoeconomicznej w RFN, która obserwowała „cud gospodarczy” swego kraju przez pryzmat doktryny ordoliberalizmu i programu umacniania systemu społecznej gospodarki rynkowej.

<sup>27</sup> G. Kirchhoff. *Der wissenschaftliche Ort der Militärökonomik*, „*Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*” 1976, nr 7, s 448-452.

Podejście mikroekonomiczne otwiera przestrzeń dla badań nad gospodarką Bundeswehry i umacniania miejsca w nauce wciąż jeszcze słabej ekonomiki wojskowej. Kirchhoff przypomina znane już nam określenia tej dyscypliny naukowej, przywołuje wciąż nowe źródła bibliograficzne oraz opracowania znanych mu osobiście autorów, w tym swego opiekuna naukowego prof. Otto Hintnera, który w 1936 r. opublikował rozprawę *Zadania wojenno-gospodarcze badań mikroekonomicznych* (*Kriegswirtschaftliche Aufgaben der betriebswirtschaftlichen Forschung*). Z dzisiejszej perspektywy nie ma większego znaczenie prezentacja różnic w poglądach ówczesnych dyskutantów, zwłaszcza związanych z ich propozycjami właściwej nazwy dla dyscypliny naukowej zajmującej się gospodarką wojskową. Wciąż jeszcze występowała ostrożność w przypisywaniu tej dyscyplinie zasięgu szerszego niż gospodarka Bundeswehry, tj. rezygnacja z ważnego w nauce uogólnienia, przekroczenia granic przestrzennych i czasowych. Szkodliwe, według mnie, zamknięcie rozważań do interesów gospodarczych sił zbrojnych, eliminowało analizę powiązań gospodarki wojskowej z przemysłem obronnym, gospodarką koalicyjną oraz procesami tworzenia i wykorzystywania potencjału obronno-gospodarczego w różnych fazach przygotowań obronnych państwa.

Mniej dyskusyjne i bardziej trwałe ujęcie ekonomiki wojskowej zaprezentował Kirchhoff w obszernym artykule *Mikroekonomika sił zbrojnych - ekonomika gałęziowa ekonomii militarnej*<sup>28</sup>. Mamy tu także wyraźne ulokowanie ekonomiki wojskowej w rodzinie ekonomik gałęziowych i eksponowanie jej specyfiki badawczej, przy jednoczesnej próbie pokazania pewnych analogii wobec zagadnień znanych z teorii i praktyki publicznych zakładów ubezpieczeń społecznych. Kirchhoff wprowadza także oryginalne wątki analityczne, wskazując na zjawisko odpowiedzialności (*Verantwortung*), nie tylko politycznej i ekonomicznej, ale także personalnej, związanej z podejmowaniem decyzji, kierowaniem i zarządzaniem.

Autor raz jeszcze, ale już w zwartej formie i nie wdając się w polemiki, przedstawił siły zbrojne jako obiekt badawczy nauki, przy czym wśród instytucji wymienił obok Bundeswehry także Federalną Ochronę Granic (*Bundesgrenzschutz*) i *Bereitschaftspolizei* Bawarii. Utrzymał znany już nam schemat typologii, przypisując gospodarkę tych instytucji do grup przedsiębiorstw i zakładów znanych w gospodarce narodowej. Nie zmieniając poprzednio opisywanych poglądów umieścił mikroekonomikę sił zbrojnych w ramach szerszej ekonomiki militarnej (*Militärökonomik*), obok takich dyscyplin, jak „społeczna ekonomika sił zbrojnych” lub „polityka obronna”

<sup>28</sup> G. Kirchhoff, *Betriebswirtschaftslehre der Streitkräfte - Eine Wirtschaftszweiglehre in der Militärökonomik*, „Wirtschaftswissenschaftliches Studium” 1980, nr 11, s. 511-517.

(Sozialökonomik der Streitkräfte lub Verteidigungspolitik) i dotychczas nie wzmiankowana w jego publikacjach „ekonomika administracji sił zbrojnych” (Verwaltungsökonomik der Streitkräfte, albo Verwaltungswirtschaftslehre der Streitkräfte).

Zakres postulowanych badań nad siłami zbrojnymi jako obiektem ekonomiki wojskowej Kirchhoff rozszerzył, wpisując potrzebę uzupełnienia tradycyjnych analiz w układzie zasobowym także trudnymi badaniami nad powiazaniami funkcjonalnymi, w których tak istotną rolę odgrywają stosunki międzyludzkie. Można tu stosować daleką analogię do badania zjawisk fizjologicznych i do pewnych doświadczeń z praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw i zakładów oraz korzystać z osiągnięć nauki o podstawach i prawach więzi grup społecznych, o prawach akcji i reakcji w działaniach wspólnot. W siłach zbrojnych wysoką rangę przypisuje się procesowi szkolenia, a tym samym - roli pedagogiki wojskowej. Wniosek jest prosty - w badaniach nad siłami zbrojnymi godnym wyodrębnienia jest i taki obiekt badawczy, jak ekonomiczne warunki powiązań czynników sprawczych i scälających, wywodzących się i zmierzających do realizacji podstawowego celu istnienia tej instytucji społecznej.

Warto zatrzymać się krótko nad istotą i celami zależności funkcjonalnej systemu sił zbrojnych i jego podsystemów. Kirchhoff w swoich wywodach na ten temat sięga aż do elementarnych potrzeb jednostki, związanych z przyrodzoną troską o zapewnienie bezpieczeństwa samego życia. Kumulacja tych potrzeb jednostkowych, zwłaszcza uświadomienie niebezpieczeństw i zagrożeń, pozwala mówić o potrzebie społecznej. Tworzy się szczególna więź wspólnotowa i rozumienie istoty bezpieczeństwa kolektywnego, które prowadzi do tworzenia instytucjonalnych, prawnych ram działań obronnych, tworzenia i wykorzystywania odpowiednich narzędzi i wreszcie - usankcjonowania organizacji sił zbrojnych. Autor raz jeszcze zdefiniował instytucje siły zbrojnej, pisząc: „Istotą sił zbrojnych jest być narzędziem świadczącym państwu usługi zapewniające ochronę jego wartości materialnych i niematerialnych przed ich uszczerbkiem lub agresją”<sup>29</sup>. Można tu oczywiście zarzucić autorowi wyraźnie pacyfistyczne ujęcie problemu i tym samym pominięcie tak licznych w historii tradycji militarystycznych. Kirchhoff sprawę nieco wyjaśnia wskazując w tym miejscu na konieczność zapobiegania sytuacji, w której potencjał ewentualnego przeciwnika może uzyskać wielką przewagę nad własnym potencjałem obronnym. Zrozumiałe jest przeto pojawianie się zjawiska wyścigu zbrojeń.

---

<sup>29</sup> Tamże, s. 513.

Kolejne zależności funkcjonalne Bundeswehry obejmują zobowiązania sojusznicze, procesy tworzenia i realizacji budżetu obronnego, więzi z przemysłem i innymi działami gospodarki narodowej oraz powiązania wynikające z całego systemu prawnego. Złożone powiązania funkcjonalne występują wewnątrz układu celów sił zbrojnych. Można je podzielić na powiązania poziome i pionowe. Pierwsze obejmują: cele stałe - utrzymania gotowości bojowej, zdolności materiałowo-techniczne wojsk i wysoki poziom moralny stanów osobowych; cele konkretne - związane z planem wojny, obroną terytorium i odtwarzaniem potencjału bojowego wojsk; cele uboczne - związane z niesieniem pomocy w czasie klęsk żywiołowych, przywracania porządku społecznego oraz wynikające z samego procesu szkolenia i wychowania żołnierzy. Cele pionowe wynikają z układu hierarchii decyzyjnej sił zbrojnych i przeto mają rangę najwyższą, wyższą i podrzędną. Łatwo jest tym celom przypisać wyżej wymienione cele poziome i określić właściwe różnym szczeblom kierowania i dowodzenia instrumenty oddziaływania. Autor w tym miejscu wymieniał cele i znaczenie nowej w tradycji niemieckiej instytucji *Innere Führung* - zajmującej się szeroko pojmowanym procesem wychowania obywatelskiego żołnierzy.

Pewne powtórzenia z poznanych już publikacji Kirchhoffa znajdujemy w wywodach na temat szczególnych cech występujących w powiązaniach czynników tworzących potencjał sił zbrojnych. Analiza tych czynników musi być prowadzona z uwzględnieniem kryterium rzadkości, tj. ograniczoności dostępnych zasobów. Sygnalizuję w tym miejscu, że Kirchhoff temu kryterium poświęcił interesujący artykuł, z którym wkrótce zapoznamy się. O zasobach ludzkich mieliśmy okazję zapoznać się. Teraz autor skupił uwagę na takich cechach siły roboczej, jak silna wola, motywacja do wysiłku i postawa w kolektywie. Żołnierz to nie zwykły, jak w przedsiębiorstwie, czynnik produkcyjny, ponieważ chodzi o nową jakość - podjęcie zadań bojowych, związane z ryzykiem życia. Z tych względów mówi się nie tylko o wysokich kwalifikacjach zawodowych, ale i o cnotach żołnierskich.

Z kolei uwagi Kirchhoffa o zasobach materiałowych, jako o szczególnym „kapitale”, dotyczyły głównie efektów w rozwoju naukowo-technicznym, dzięki któremu siły zbrojne zostały zaopatrzone w niezwykle skuteczne, złożone i bardzo kosztowne systemy uzbrojenia. Majątek Bundeswehry liczy się w miliardach marek, jego konserwacja i eksploatacja wymaga kolejnych wysokich nakładów. Oprócz wyposażenia normalnego dla czasów pokojowych konieczne jest utrzymywanie wielkich zapasów mobilizacyjnych i rezerw w przemyśle obronnym. Presja ze strony postępu technicznego zmusza do podejmowania kosztownych badań, sięgających nawet nauk podstawowych. Kirchhoff zamyka

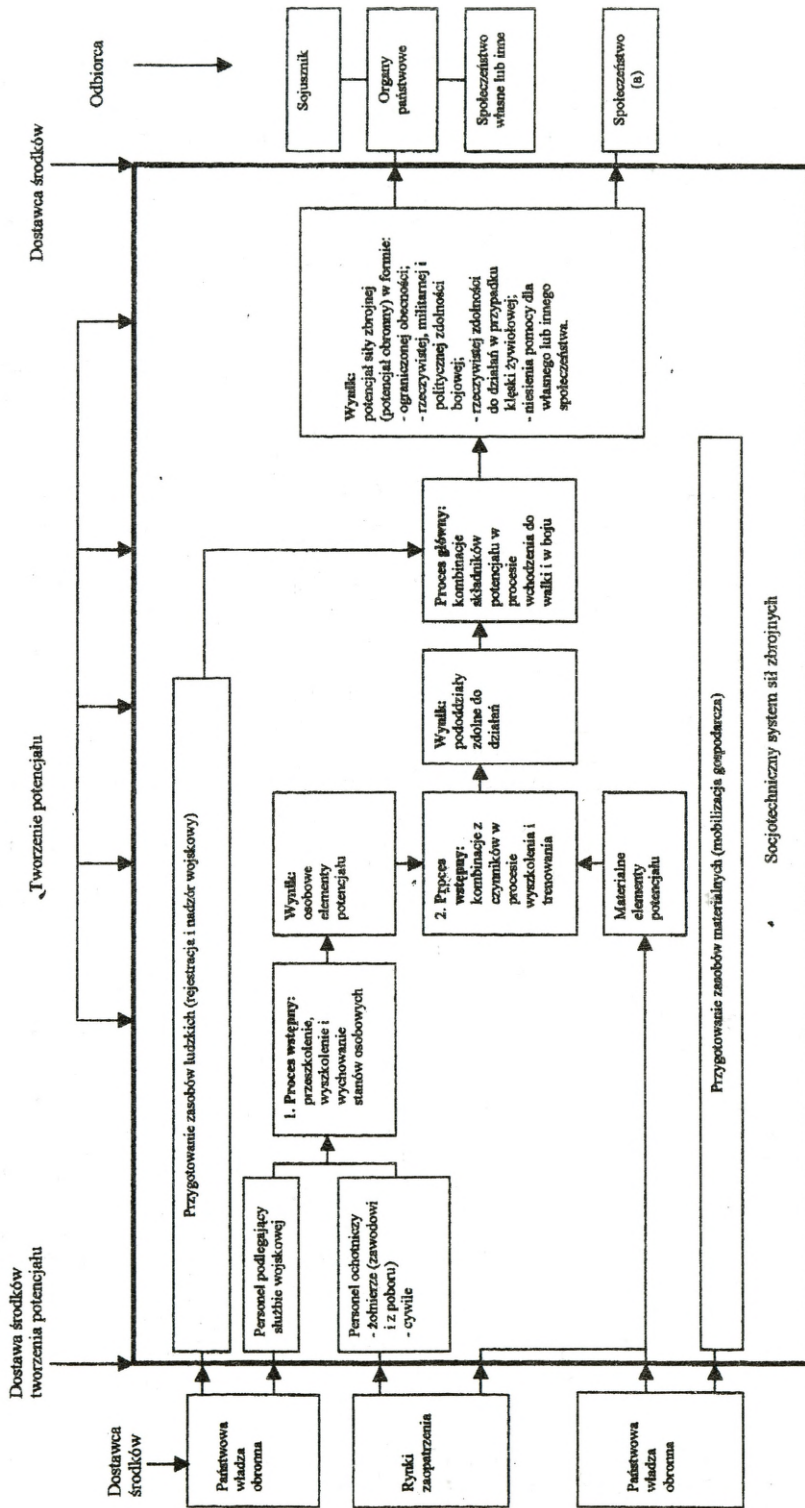
te rozważania przypominając krótko rolę czynnika „ziemia”, a więc znaczenie ukształtowania terenu dla przewidywanych działań wojennych, warunki klimatyczne i rozmieszczenie sił wytwórczych. W okresie pokoju niezbędne są rzetelne kalkulacje przy podejmowaniu decyzji o rozmieszczeniu garnizonów i poligonów wojskowych.

Analiza prezentowanego tu artykułu skłania mnie do twierdzenia, że najciekawsze w nim są fragmenty dotyczące szczególnych cech występujących w powiązaniach tych procesów, które w efekcie końcowym służą tworzeniu i utrzymywaniu w gotowości potencjału bojowego sił zbrojnych. Przy omawianiu tych zagadnień proponuję posłużyć się załączonym schematem (s. 43).

Sam schemat tworzenia potencjału sił zbrojnych opiera się na modelu nakładów i efektów (*input-output*), a poszczególne fazy wymagają wyjaśnień typowych dla analizy działalności produkcyjnej. W założeniach podstawowych, oprócz danych o dostępnych zasobach, uwaga musi koncentrować się na czynniku czasu i na współczynnikach substytucji wszystkich czynników. Konieczne jest pełne rozeznanie źródeł i instytucji dostarczających zasoby, a więc - związanych z władzą państwową i wynikających z sytuacji na różnych rynkach.

W ramach socjotechnicznego systemu sił zbrojnych proces tworzenia potencjału dzieli się na wstępny i główny. Proces wstępny obejmuje dwa komponenty związane z przygotowaniem zaopatrzenia - 1) dla środków osobowych (nadzór władzy obronnej); 2) dla środków materiałowych i naturalnych (mobilizacja gospodarstwa). Komponent pierwszy wykorzystuje zasoby ludzkie (personel zatrudniony w trybie obowiązkowym i ochotniczym) i w toku działalności szkoleniowej i wychowawczej osiąga stan środków osobowych pozwalający włączyć je do procesu głównego kreującego potencjał. Podobnie, kombinacje z dostępnych zasobów materiałowych i naturalnych pozwalają połączyć je z zasobami ludzkimi w spójne jednostki wojskowe. Tak więc proces główny jest już tylko wysiłkiem skierowanym na szkolenie jednostek wojskowych na poligonach, w toku różnych ćwiczeń i manewrów. Ostateczny wynik to potencjał sił zbrojnych w formie: ograniczonej obecności, militarnie i politycznie skutecznej gotowości bojowej, skuteczności w ewentualnych działaniach, np. w przypadku klęski żywiołowej, pomocniczych świadczeń na rzecz własnego społeczeństwa lub innych wspólnot.

Odbiorcą świadczeń sił zbrojnych, umieszczonym na wyjściu systemu socjotechnicznego sił zbrojnych, są oczywiście instytucje państwowe i społeczeństwo, a także - sojusznicy.



Rys. 1. Proces tworzenia i wykorzystania potencjału sił zbrojnych z wojskowo-ekonomicznego punktu widzenia

Kirchhoff podkreślał pewną specyfikę gospodarności w procesach tworzenia potencjału obronnego. Jego zdaniem, w procesach wstępnych gospodarność zorientowana jest „finansowo”, natomiast w głównych – już na niejako fizycznie zorientowaną ograniczoność zasobów. Ważne znaczenie ma także właściwe traktowanie zmian wynikających z eskalacji lub deeskalacji wysiłku obronnego.

Omawiany artykuł zamykają uwagi Kirchhoffa na temat dowodzenia, jako centralnej funkcji wojskowo-ekonomicznej. Mamy tu pewne powtórzenia, nawiązanie do analogii procesu kierowania w zakładach cywilnych oraz szereg interesujących wątków na temat funkcji motywowania, koordynacji, spójności, kreatywności i kooperacji. Zdaniem autora te zagadnienia wciąż jeszcze wymagają poważnych badań empirycznych i uogólnień teoretycznych. Dotyczy to zwłaszcza znaczenia i roli wspomnianej wyżej instytucji *Innere Führung* oraz jej wpływu na wszystkie funkcje dowodzenia i zarządzania w siłach zbrojnych.

Kirchhoff wiele uwagi poświęcił zagadnieniu gospodarowania w warunkach rzadkości – ograniczoności zasobów. Właśnie ta ogólna cecha gospodarowania w przypadku sił zbrojnych ma wyjątkową rangę<sup>30</sup>. Świadomość niedoboru zasobów wymaga od decydentów wojskowych głębokiego przemyślenia celów i efektów przewidywanego działania. Taka kalkulacja nakładów i rezultatów musi towarzyszyć celom i zadaniom tworzenia potencjału bojowego, w tym – procesowi szkolenia wojskowego. Specyfika takiego rachunku gospodarczego wynika i z tego faktu, że: „Siły zbrojne są wspólnotą społeczno-kulturalną, która dla optymalnej realizacji swoich podstawowych zadań jest zorganizowana w instytucję, pokonującą przeszkody, napięcia i sprzeczności interesów indywidualnych i zbiorowych”<sup>31</sup>. Nie jest to zatem tylko prosty układ socjo-techniczny.

Problemy rzadkości, czy też – niedoboru, występują na wszystkich szczeblach hierarchii kierowania i zarządzania. Polityka obronna staje przed zagadnieniem ograniczonych środków w skali państwa i nawet sojuszu, z limitami określonymi w budżecie. Trudności kalkulacji potrzeb w warunkach niepewności przyszłych stanów zagrożenia militarnego, konfliktów i klęsk żywiołowych, czynią te rachunki łatwymi do podważenia. Autor znowu przypomina, że analiza tych zagadnień musi uwzględniać liczne czynniki natury

<sup>30</sup> G. Kirchhoff, *Die knappheitsorientierte Wirtschaftlichkeit als Besonderheit in der Militärökonomie*, *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, 1981 nr 12, s. 771-776.

<sup>31</sup> Tamże, s. 771.

jakościowej - stan moralno-polityczny wojsk, poziom dyscypliny, woli walki, świadomości obowiązków itp.

Przełożenie podjętych decyzji na język finansów i praktykę parlamentarną ma już swoją długą historię. Procedury cywilnych i wojskowych instytucji wymagały częstych uzgodnień. To ekonomiści wojskowi - pisał Kirchhoff - muszą posiadać się przekonywania wojskowych decydentów, zdolność szybkiego przekazywania danych o rysujących się niedoborach i prezentowania argumentacji na rzecz rozwiązań lepszych od projektowanych. Informacje o niedoborach środków i wartości niematerialnych, np. wierności przysiędze, koleżeństwie, partnerstwie, przywództwa, należą m.in. do aparatu *Innere Führung*.

Po tych ogólnych tezach autor skupił uwagę na procesie tworzenia potencjału i gotowości bojowej sił zbrojnych, ale podchodząc do tych spraw z dwóch punktów widzenia, albo może nieco inaczej - orientując się najpierw na ograniczeniach finansowych, a następnie na rzadkości zasobów realnych, osobowych i rzeczowych. Warto zwrócić uwagę na kilku refleksjach autora.

Orientacja na kalkulację w wyrażeniu pieniężnym sięga dalekiej przeszłości. Łupy wojenne, zdobycze terytorialne i jeńcy miały w starożytności swoje rynki, wartość wymienną i cenę. Radykalna zmiana nastąpiła wraz z pojawieniem się, dzięki industrializacji, skomplikowanych i bardzo kosztownych systemów uzbrojenia. Sam proces działań wojennych zrodził sposoby kalkulacji nakładów i efektów, które dawały się lepiej kalkulować w jednostkach pieniężnych. Koszty wyszkolenia regularnych armii, transportu wojsk i ich zaopatrywania, wreszcie próby ujęcia w ramy rachunku całości potrzeb i możliwości obronnych państwa, wszystko to wręcz wymuszało orientację finansową w podejmowaniu decyzji obronnych.

Współcześnie ekonomika wojskowa dowiodła, że: 1) usług militarnych nie można składować; 2) każdy etap procesu tworzenia potencjału bojowego można ująć w kategoriach finansowych, aczkolwiek z różnym stopniem trafności; 3) w okresie pokoju proces kreacji potencjału bojowego przebiega pod mniejszą presją czasu i opinii społecznej. W tym miejscu Kirchhoff odwoływał się do aktualnej sytuacji RFN, twierdził, że w latach 70. łatwiej było ująć finansowy zakres potrzeb obronnych i jednocześnie sterować wdrażaniem myślenia ekonomicznego w Bundeswehrze, które miało m.in. eliminować bezmyślne oszczędzanie, zagrażające wykonaniu ważnych zadań. Autor postulował także zwrócenie większej uwagi na analizę kosztów alternatywnych w procesie podejmowania decyzji militarnych.

Refleksje Kirchhoffa nad orientacją w kategoriach rzeczowych, koncentracją uwagi na bezpośrednim niedoborze sił i środków materialnych oraz wykrywaniem wąskich przekrojów w przepływach dokonujących się w układzie socjotechnicznym sił zbrojnych, przyniosły oryginalną tezę. Oto autor twierdzi, że znaczenie tej orientacji w analizie procesu tworzenia potencjału sił zbrojnych rośnie w miarę zbliżania się do fazy końcowej. Orientacji finansowej nie powinno się tracić, ale na etapie szkolenia jednostek wojskowych, związków taktycznych, manewrów i tym bardziej w momencie przechodzenia do działań bojowych, uwaga siła rzeczy skupi się na konkretnych niedoborach, braku ludzi, uzbrojenia i luk w systemie logistycznym. Pozostaje otwartą kwestia - czy w ekstremalnych warunkach, np. wojny totalnej, myślenie w kategoriach finansowych ma sens? Czy pojedynczy żołnierz, zwłaszcza w warunkach szkolenia poligonowego i oczywiście w działaniach bojowych, musi pamiętać o pieniężnym wymiarze jego wysiłku? Czy orientacja i analiza finansowa powinny zatrzymać się na szczeblach strategii i polityki obronnej państwa, kierownictwa siły zbrojnej i nie angażować szczebli taktycznych?

Możliwość usunięcia praktycznych przeszkód w kalkulacji nakładów związanych z tworzeniem potencjału sił zbrojnych upatrywał Kirchhoff w zastąpieniu pojęcia wielkości kosztów (nakładów w wyrażeniu pieniężnym) przez rozmiary (wielkość) niedoboru. Można tak czynić porównując pewne fizyczne wielkości stanów początkowych z ich zużyciem - procentową redukcją zapasów. Pozwala to również określać granice dopuszczalnej redukcji poziomów zapewniających bezpieczeństwo działań i wybierać właściwe sekwencje i tempa działań. Wiele cennych doświadczeń można zdobyć prowadząc odpowiednie gry sztabowe i gry stosowane w przedsiębiorstwach cywilnych.

Jako tezy do dalszej dyskusji i podsumowanie swoich przemyśleń na temat roli niedoboru w ekonomice wojskowej, Kirchhoff podawał czytelnikowi dość intelektualnie prowokacyjne twierdzenie, że gospodarcze myślenie w siłach zbrojnych, zorientowane finansowo, lansujące oszczędności liczone w pieniądzu, powinno ustępować myśleniu w kategoriach niezależnej od ceny rynkowej świadomości niedoboru. Gospodarczy wynik kalkulacji działań wojskowych można ująć jako zmianę stopnia niedoboru użytych środków. Nie można nigdy zapominać, że ostateczną granicą tych działań jest życie człowieka. Natomiast cel wojskowego kształcenia ekonomicznego można zapisać tak: „Rozpoznać i ocenić stopnie niedoboru (rzadkości) środków militarnych - materiałowych i niematerialnych - występujących aktualnie i w oczekiwanych

przyszłych zadaniach"<sup>32</sup>. W ten sposób szerokie refleksje, sięgające samej metodologii nauki ekonomicznej, jej prakseologicznej interpretacji, zostały doprowadzone do poziomu ekonomii stosowanej, której częścią jest również ekonomika wojskowa.

---

<sup>32</sup> Tamże, s. 776.

#### 4. PRÓBY SYNTEZY I ROZSZERZENIA ZAKRESU

Dalszą prezentację dorobku naukowego Güntera Kirchhoffa pragnę podporządkować pewnym istotnym zagadnieniom, nie trzymając się ściśle chronologii. Chodzi bowiem o cały okres płodnej twórczości, w którym autor może już podejmować rozważania zasługujące na miano syntezy, doskonalić wcześniejsze koncepcje i rozszerzać granice uprawianej dyscypliny naukowej. Postanowiłem przeto skupić uwagę na wielkim wkładzie Kirchhoffa w niemiecką współczesną myśl obronno-ekonomiczną, jakim stał się opracowany pod jego redakcją *Podręcznik ekonomii polityki obronnej*<sup>33</sup>, a następnie omówić kilka poważnych opracowań związanych bardziej z humanistyką niż ściśle z ekonomią.

Data ukazania się wspomnianego *Podręcznika* powinna być, moim zdaniem, uznana za wyraźną granicę uzyskania pełnej tożsamości przez zachodniemiecką myśl obronno-ekonomiczną. Nastąpiło to po odzyskaniu przez RFN właściwego miejsca w strukturach politycznych, gospodarczych i wojskowych Europy Zachodniej i NATO oraz po zakończeniu dyskusji nad przedmiotem, rolą i znaczeniem takiej dyscypliny naukowej, jak ekonomika wojskowa i - częściowo - ekonomika obrony. Warto również pamiętać, że zbliżał się już historyczny moment zjednoczenia Niemiec, aczkolwiek w końcowych latach 80. napięcia między NATO i UW wciąż były poważne.

Pierwsze wrażenie z lektury wstępu i spisu treści *Podręcznika* jest proste i jednoznaczne - jak mógł poradzić Redaktor dzieła w zasadzie encyklopedycznego, w którym wypowiedziało się 81 autorów ze środowisk akademickich, instytucji wojskowych i cywilnych, specjalistów licznych dyscyplin i subdyscyplin naukowych? Kirchhoff w znakomicie opracowanym wstępie do *Podręcznika* przyznawał, że nie można było zapewnić jednolitości, czy też - spójności poglądów i koncepcji, precyzji pojęć i języka wywodów. Twierdził jednak, że tak być powinno w warunkach demokracji, sięgającej pluralizmu w metodologii nauki. Wydaje się, że dobrym odzwierciedleniem ówczesnego stanu myśli obronno-ekonomicznej w RFN jest już sam tytuł dzieła. Otóż w dosłownym tłumaczeniu jest to *Podręcznik dla (potrzeb?) ekonomii służącej polityce*

<sup>33</sup> G. Kirchhoff (Red.), *Handbuch zur Ökonomie der Verteidigungspolitik*, Walhalla U. Praetoria Verlag, Regensburg 1986.

obronnej. Słabość *Podręcznika* polega właśnie na tym, że nie ma w nim hasła tytułowego - *Ekonomia polityki obronnej* (*Ökonomie der Verteidigungspolitik*). Sądzę, że przyczyną było nazbyt pobieżne potraktowanie przez środowisko naukowe, w tym i samego Kirchhoffa, zagadnień makroekonomicznych obrony, systemu gospodarki obronnej, na rzecz problemów gospodarki sił zbrojnych. Dało znać o sobie także niezbyt udane rozgraniczenie polityki gospodarczej i obronnej od teorii ekonomicznej.

Jako redaktor dzieła Kirchhoff przerzucił we wstępie pomost między koncepcją bezpieczeństwa indywidualnego i zbiorowego, przywołując naturalną potrzebę jednostki zaspokojenia potrzeb gospodarczych i jego postawę wobec zagrożeń zewnętrznych. Obrona kolektywna ma te same korzenie, ale ogromną rolę odgrywa tu instytucja państwa, jego normy prawne stojące na straży wartości uznanych przez wspólnotę kraju, lub większość społeczeństwa. Autor podkreślał, że historia obfitowała także w przykłady agresji, dokonywanych w imię rzekomego bezpieczeństwa narodu i z tych względów konieczne jest, aby demokracja trafnie określała te wartości, dla których trzeba ponosić koszty gotowości obronnej. „Podręcznik ekonomii polityki obronnej powinien przedstawiać w sposób informatyczny indywidualne i społeczne fakty i problemy ekonomiczne oraz wewnętrzne i zewnętrzne relacje sektora militarnego”<sup>34</sup>. Kirchhoff wskazywał również na tradycje niemieckiej myśli wojskowej i wojskowo-gospodarczej, do których autorzy nawiązywali, ale z ogólnym przekonaniem, że nazbyt wiele uwagi dawni specjaliści przywiązywali do czynników technicznych i organizacyjnych ze szkodą dla czynnika ludzkiego. Trzeba przyznać, że zaletą *Podręcznika* jest zwartość haseł i układ pozwalający poznać najpierw pojęcia, a następnie dzieje problemu, współczesną jego treść i powiązania z innymi hasłami oraz z podstawową literaturą. Muszę jednak dodać, że odwołanie się do dorobku spoza obszaru języka niemieckiego jest niezwykle rzadkie.

Trzeba w tym miejscu wspomnieć o krótkich słowach wprowadzenia do *Podręcznika*, napisanych przez federalnego ministra obrony doktora Manfreda Wörnera. Minister wskazywał na wciąż utrzymujące się napięcie zimnej wojny i tym samym znaczenie polityki obronnej. Taki cel, jak zapobieżenie wybuchowi wojny wymaga integralnego wysiłku społecznego, zaangażowania zasobów ludzkich, materiałowych i finansowych. Dobrym narzędziem w tworzeniu takiej scalonej polityki obronnej może być *Podręcznik*, do którego sięgać powinni uczestnicy dyskusji i fachowcy z różnych instytucji.

---

<sup>34</sup> Tamże, s. V.

Imponujące rozmiary *Podręcznika* - ponad 1200 stron! - pozwoliły wypowiedzieć się w 162 hasłach aż 81 autorom. Redaktor pogrupował hasła w 9. działach, zatytułowanych następująco: *Podstawowe kwestie naukowe, Obszar polityki i prawa, Obszar militarno-strategiczny, Ogólny obszar gospodarki narodowej, Zbrojenia i materiały, Czynniki ludzki i kierowanie, Procesy wewnątrz systemu, Administracja, Gospodarność*. Sam Kirchhoff opracował 11 haseł i umieścił je w działach: *Podstawowe kwestie naukowe* - 5; *Czynnik ludzki i kierowanie* - 3; *Procesy wewnątrz systemu* - 3. Taka alokacja swego dorobku dobrze odzwierciedlała dotychczasowe kierunki badań Kirchhoffa, a całość treści *Podręcznika* mieściła się w ramach programu narzuconego Kirchhoffowi przed 20. laty przez ówczesnego federalnego ministra obrony. Możemy teraz przejść do krótkiej prezentacji jego haseł, najczęściej sumujących poglądy wyrażone we wcześniejszych publikacjach, ale teraz wyrażone w encyklopedycznej formie.

Czołowe miejsce w dziale *Podstawowe kwestie naukowe* zajmuje oczywiście hasło *Ekonomika wojskowa*, definiowane i analizowane w wielu wcześniejszych pracach Kirchhoffa. Teraz autor wprowadza dalsze uściślenia i snuje nowe refleksje na temat perspektyw badawczych tej nauki. Na samym wstępie wprowadza dwa istotne i nieco zaskakujące rozróżnienia pojęciowe, pisząc: „*Ekonomika wojskowa (Militärökonomik)* jest nauką - wiedzą - o gospodarowaniu w sprawach wojskowych. Samo gospodarowanie wewnątrz wojskowości i w obszarze ogólnogospodarczych powiązań z wojskowością jest *ekonomią militarną (Militärökonomie)*”<sup>35</sup>. Znowu mamy kłopoty ze znalezieniem odpowiedników w języku polskim i w naszej klasyfikacji nauk ekonomicznych. *Ekonomia* jest zwykle stosowana jako synonim całej nauki ekonomicznej, a czasami zawężana do makroekonomii. *Ekonomika* to najczęściej określenie nazwy dyscypliny zajmującej się gałęzią lub fragmentem systemu gospodarczego. Sądzę, że w tej klasyfikacji Kirchhoff nie znalazł wyraźnych kryteriów ani w starych źródłach niemieckich, ani w aktualnej dyskusji specjalistów RFN.

Skupiając uwagę na ekonomice wojskowej i jej miejscu w rodzinie nauk ekonomicznych (*Wirtschaftswissenschaften*), autor podkreślał, że jest ona w tym zbiorze nauką interdyscyplinarną, zawiera elementy makro i mikroekonomiki społecznej. Kirchhoff wyraźnie broni się przed uogólnieniem obiektu badawczego ekonomiki wojskowej i koncentruje się na badaniu rodzimej siły zbrojnej - Bundeswehry. Wymienia prawie wszystkie ważniejsze nauki i dyscypliny społeczne i gospodarcze, które w różnym stopniu zajmują się badaniem tej instytucji i mogą korespondować z twierdzeniami ekonomiki

---

<sup>35</sup> Tamże, s. 534.

wojskowej. Kirchhoff postuluje podejście holistyczne, przejęte z fizjologii, o której pisał już wcześniej i umieścił oddzielne hasło w *Podręczniku*, do treści którego wkrótce dojdziemy. W zamieszczonym schemacie widać te same powiązania ekonomiki wojskowej z makroekonomią społeczną i mikroekonomiką wojskową, które już omawiałem.

Rozwój badań w ekonomice wojskowej odbywa się również w układzie makro i mikro, przy czym obydwie obszary łączy kryterium ograniczonej zasobów. W obszarze makro Kirchhoff akcentował przymiotnik „społeczna”; w mikro - podejście bliskie cywilnej ekonomice przedsiębiorstwa. Słabością jest, według mnie, nikłe powiązanie zagadnień makroekonomicznych z historią wojen, zwłaszcza totalnych, które powołały do życia specyficzne systemy gospodarki wojennej. Wiąże się z tym także pomijanie ważnych pozycji fachowej literatury angielskiej, amerykańskiej i rosyjskiej. Kirchhoff sygnalizował także trudności z włączeniem do ekonomiki wojskowej problemów administracji Bundeswehry, jako rozwiązania specyficznego, nie praktykowanego w innych państwach.

Również analiza celów i metod badawczych w szeroko pojmowanej ekonomice wojskowej dotyczy obu płaszczyzn - makro i mikroekonomicznej. W pierwszej płaszczyźnie dominują cele polityki bezpieczeństwa narodowego, związane ze stanami pokoju, pogotowia wojennego i eskalacji działań militarnych. Zaspokojenie potrzeb ludności cywilnej jest równie ważne jak zaopatrywanie sił zbrojnych. Budżet obrony zawsze wywołuje spory polityczne, podobnie jak praktyka kompleksu wojskowo-przemysłowego. Same metody i techniki badawcze w tej dziedzinie czerpią obficie z arsenałów współczesnej nauki, z jej sformalizowanych modeli i technik analitycznych. W obszarze mikroekonomicznym do głosu dochodzi specyfika militarna, a w procesach tworzenia potencjału bojowego rachunek w kategoriach pieniądza ustępuje często miejsca kalkulacji w jednostkach naturalnych. Istotne znaczenie mają narzędzia służące kierowaniu i dowodzeniu. Kirchhoff wspomina o szeroko wdrażanych technikach planowania sieciowego i o badaniach operacyjnych.

W bezpośrednim związku z analizą miejsca ekonomiki wojskowej w ogólnej klasyfikacji nauk pozostaje następne opracowane przez Kirchhoffa hasło w *Podręczniku*, a mianowicie *Bezpieczeństwo - produkcja bezpieczeństwa (Sicherheit - Produktion von Sicherheit)*<sup>36</sup>. Treść dotyczy samych fundamentów naukowych relatywnie młodej dyscypliny, jaką wciąż jest ekonomika wojskowa. Autor hasła sięga do poważnych źródeł metodologii nauk, powołuje się na osiągnięcia filozofii,

---

<sup>36</sup> Tamże, s. 836-845.

psychologii i socjologii, aby uzmysłowić czytelnikowi istotę i rangę kategorii „bezpieczeństwo”. Przechodzi od analizy bezpieczeństwa indywidualnego do jego kolektywnego ujęcia, jako potrzeby głęboko tkwiącej w naturze ludzkiej i konieczności zapewnienia egzystencji wspólnocie. Przypomina o dziejach instytucji społecznych, w tym o działaniach firm ubezpieczeniowych i doświadczeń (zwłaszcza rodzimych, sięgających polityki kanclerza Bismarcka) z wdrażaniem systemów ubezpieczeń społecznych. Współczesne pojęcia bezpieczeństwa ludzkiego i społecznego obejmują bardzo szeroki wachlarz zagadnień.

Na tak szeroko pojmowanym fundamencie opiera Kirchhoff kolejne twierdzenia dotyczące już sfery militarnej. Głównym twierdzeniem jest teza, że ta sfera jest specyficznym organem (tu następuje wyraźny ukłon w kierunku fizjologii) „produkującym” bezpieczeństwo. Kiedy indywidualne odczucie niedostatku bezpieczeństwa kumuluje się w zbiorową potrzebę jego zwiększenia, rodzi się konieczność podejmowania wielostronnych działań, w których wiodącą rolę odgrywają siły zbrojne. Autor hasła przypomina znane już poglądy na temat czynników wytwórczych, a raczej – potęgotwórczych, które w złożonym procesie łączenie sił i środków kreuja zdolności bojowe Bundeswehry, stosownie do celów polityki obronnej. Mamy tu krótkie przypomnienie znaczenia czynnika ludzkiego, zasobów materiałowych, czynnika czasu, roli substytucji angażowanych czynników i zwarty opis poszczególnych faz procesu kreacji potencjału obronnego. Te zagadnienia referowałem w poprzednim rozdziale. W tym miejscu pragnę jeszcze zatrzymać się na pominiętej przeze mnie publikacji Kirchhoffa, a teraz wykorzystanej w omawianym tu hasle.

Otóż wśród czynników wytwórczych poczesne, ale niedostrzegane przez wielu autorów miejsce zajmuje czynnik „przyroda”, rozumiany także jako „natura”. Nie chodzi przy tym o tradycyjnym ujmowaniu tego czynnika jako „ziemi”, której własność przynosi dochód w postaci renty gruntowej. Kirchhoff dość szeroko mówił o tym w referacie na konferencji zorganizowanej w Norymberdze przez tamtejszy uniwersytet w dniach 6-8 października 1982 r. Referat nosił tytuł – *Przyroda – rzeczywistość czy czynnik wytwórczy w ekonomice sił zbrojnych*<sup>37</sup>. Retoryczne pytanie dotyczyło istotnego rozróżnienia pojęć „dane” i „czynnik”.

Kirchhoff poddał krytyce ujęcie przyrody lansowane w niemieckiej ogólnej mikroekonomii przez znanych autorów,

---

<sup>37</sup> G. Kirchhoff, *Die Natur – Gegebenheiten oder Produktionsfaktor einer Betriebswirtschaftslehre der Streitkräfte*. W: J. Gerber, O. Hahn, (Red.), *Betriebswirtschaftslehre und Streitkräfte II*, Walhalla U. Praetoria Verlag, Regensburg 1983, s. 190-204.

którzy jej rolę sprowadzali do takich środków produkcji, jak surowce i obszar, na którym znajdują się instalacje zakładów. Nie można z tym pogodzić się - pisał Kirchhoff - w naszych czasach, kiedy 60% zatrudnionych w RFN pracuje w usługach, a przyroda ma istotny wpływ na całe życie gospodarcze. „Działające siły natury - twierdził - nie są nagimi danymi, które człowiek musi uwzględniać, ale są także tym co można wykorzystać zwłaszcza w gospodarce przemysłowej. Są one dostępne i przy właściwym planowaniu można uniknąć ich szkodliwych oddziaływań, mogą one służyć lub mogą szkodzić...”<sup>38</sup>.

O znaczeniu sił przyrody dla działań militarnych świadczą liczne przykłady z historii wojen. Kirchhoff przytacza m.in. takie zdarzenia, jak zatopienie chińskiej floty inwazyjnej Kublaj-chana, który pragnął w XIII wieku podbić Japonię oraz klęskę hiszpańskiej Wielkiej Armady w 1588 r. i zatonięcie francuskiego okrętu w okresie walk w 1854 r. o Sewastopol, ale spowodowane nieprzewidzianym sztormem. Od końca XIX wieku wojskowa służba meteorologiczna pełni ważną rolę w planowaniu operacji. Inwazja aliantów w Normandii w 1944 r. potwierdziła konieczność liczenia się z warunkami pogodowymi. Wiele historycznych przykładów dowodzi, że przyroda może być sojusznikiem w działaniach, zapewniać schronienie i maskowanie wojskom, ale i stanowić ogromną przeszkodę w realizacji zadań.

Oryginalna klasyfikacja czynnika „przyrody”, zaproponowana przez Kirchhoffa, korzysta z pięciu kryteriów. Pierwsze pozwala dzielić czynniki przyrodnicze według ich właściwości na materiały (tworzywa), siły, prawa i czas. Siły przyrody, które wykorzystuje armia, to prądy powietrza, ruchy wody, temperatura i energia. Prawa przyrody wykorzystywano w technice wojskowej od bardzo dawna, a czas wiązał się zawsze z dynamiką działań militarnych. Drugie kryterium opiera się na ekonomicznym wykorzystaniu przyrody jako środka ochrony i zagrożenia. Prowadzi to np. do różnej oceny właściwości teatru działań militarnych z punktu widzenia planów własnych i przeciwnika. Kolejne kryterium opiera się na ocenie stopnia elastyczności czynników przyrody. Może ona być ujęta w pewne tabele parametrów, wykorzystywanych współcześnie w badaniach operacyjnych. Czwarte kryterium pozwala dzielić składowe czynniki przyrodnicze według siły ich oddziaływania na przebieg pewnych operacji. Chodzi zwłaszcza o ich wykorzystanie w sposób zaskakujący przeciwnika. Wreszcie kryterium ostatnie podnosi rolę możliwych substytucji czynników przyrodniczych przez postęp techniczny. Otwiera to szeroko ramy do prezentacji konkretnych rozwiązań w uzbrojeniu i wyposażeniu sił zbrojnych.

---

<sup>38</sup> Tamże, s. 194.

Możemy śmiało zapisać jako osiągnięcie naukowe Kirchhoffa takie potraktowanie czynnika „przyroda” w ramach jego wykładu ekonomiki wojskowej, a zwłaszcza w analizie procesu tworzenia potencjału bojowego sił zbrojnych. Istotnym rozwinięciem podstaw metodologicznych tej dyscypliny naukowej są także jego poglądy na temat wykorzystania osiągnięć fizjologii do głębszego poznania funkcjonowania tak złożonego organizmu, jakim są siły zbrojne. Skondensowane myśli w tej materii znajdują się w haśle pt. *Fizjologia - fizjologia gospodarcza (Physiologie - Wirtschaftsphysiologie)*<sup>39</sup>. Warto zwrócić także uwagę na wcześniejszy artykuł Kirchhoffa pt. *Fizjologia zakładu (Die Betriebsphysiologie)*, opublikowany w czasopiśmie „*Neue Betriebswirtschaft*” (nr 2, 1982, s. 59-66). Zwracam uwagę na główne tezy obu publikacji.

Wiemy, że fizjologia jest częścią biologii i nauką o funkcjonowaniu żywych organizmów jedno- i wielokomórkowych, oraz ich narządów, tkanek i komórek. Rozróżnia się fizjologię roślin, zwierząt i człowieka. Narodziny współczesnej fizjologii sięgają XVII wieku. W XX wieku rozwinęły się takie gałęzie, jak fizjologia pracy i sportu oraz badania nad funkcjonowaniem organizmu ludzkiego w ekstremalnych warunkach, jak np. w lotnictwie i kosmonautyce. Kirchhoff pragnie jednak wykorzystać fizjologię jako analog i instrument poznania techniczno-społecznego układu „siły zbrojne”. Warto pamiętać, że w okresie pisania tych artykułów toczyły się gorące dyskusje na temat przydatności takich nauk, jak cybernetyka, teoria systemów i informatyka.

Kirchhoff włączył swoje rozważania w ramy dotychczasowego traktowania sił zbrojnych jako szczególnego typu przedsiębiorstwa lub zakładu (to powszechnie stosowane w języku niemieckim pojęcie *Betrieb!*), świadczącego usługi obronne. Poświęcił przeto sporo uwagi osiągnięciom nowej dyscypliny naukowej - *fizjologii gospodarczej* - zajmującej się podstawami i związkami ekonomicznymi w funkcjonującym przedsiębiorstwie, a występującymi w działaniach i przeciwdziałaniach. Fizjologia takiego układu, jak siły zbrojne, obejmuje powiązania międzyludzkie, funkcjonowanie elementów i wielkich składników (narządów) systemu, powstawanie i likwidacja napięć i konfliktów na różnych poziomach podejmowanych decyzji i działań. Kirchhoff szczególną uwagę zwraca na funkcje związane z dążeniem organizmu do samoregulacji, przeżycia i regeneracji.

Z naszego punktu widzenia istotne są wskazania Kirchhoffa na niektóre konsekwencje stosowania podejścia fizjologicznego

<sup>39</sup> G. Kirchhoff (Red.), *Handbuch...*, op. cit., s. 725-730.

i funkcjonalnego do analizy sił zbrojnych. Chodzi o wysoką, wręcz decydującą rolę komunikowania się, tj. przekazywania informacji w strumieniach działań podejmowanych w organizmie wojskowym. Obiegi, strumienie i przepływy informacji określają w ostatniej instancji o jakości kierowania i zarządzania. Stąd płynnie nakaz wdrażania zasady kierowania poprzez cele, wyboru sposobu przekazywania poleceń, znaczenia wstępnej organizacji i strukturyzacji jednostek wojskowych i wyznaczania zakresu swobody podejmowania decyzji.

W *Podręczniku* umieszczone zostało hasło *Typologia Bundeswehry z wojskowo-ekonomicznego punktu widzenia*, w którym Kirchhoff i Dieter Witt powtórzyli w zasadzie swoje poglądy na ten temat, wyrażone w artykule opublikowanym w 1974 r. w „Wehrkunde”<sup>40</sup>. Te koncepcje omawiałem już w poprzednim rozdziale. Autorzy trafnie określili cechy sił zbrojnych, pozwalające traktować Bundeswehrę na podobieństwo zakładów i przedsiębiorstw gospodarczych, jak i uwzględniać głębokie różnice w osiągnięciu celów i realizacji zadań.

Obszerne i wszechstronnie ujęte poglądy prezentował Kirchhoff w związku z teorią i praktyką procesu kierowania, nie tylko w ramach Bundeswehry, ale także działalności instytucji społecznych i gospodarczych. Uznałem przeto za konieczne zwrócić uwagę także na te publikacje, które wiążą się ściśle z treścią hasła *Kierowanie - zasady kierowania (Führung - Führungsgrundsätze)*<sup>41</sup>.

Już w 1973 r. Kirchhoff w krótkim szkicu, a w 1975 r. w dość obszernym artykule, podniósł kwestię współdziałania załóg pracowniczych w przygotowaniu i podejmowaniu decyzji, przy czym miało to oznaczać również współodpowiedzialność i przestrzeganie ustalonych granic obowiązków<sup>42</sup>. Korzenie zjawiska współdziałania tkwią w samej istocie wspólnoty ludzkiej, a współuczestnictwo w podejmowaniu decyzji nie musi wiązać się z demokracją. W naszych czasach konieczność kooperacji wysiłku jednostek i kolektywów wspierają liczne normy prawne, które rodziły się w historycznym procesie poszukiwania kompromisu między zasadą wolności jednostki a potrzebą kierowania wysiłkiem wspólnoty interesów. Demokracja - przypominał Kirchhoff - jest wyrazem zgody współpracowników na określone metody kierowania. Współdecydowanie ma długą historię rozwoju - od instytucji hordy, rodziny, rodu, przez takie układy jak gospodarstwo domowe, warsztaty rzemieślnicze i manufaktury, aż po złożone systemy przedsiębiorstw i wielkich organizacji społecznych.

<sup>40</sup> Tamże, s.952-959.

<sup>41</sup> Tamże, s.292-300.

<sup>42</sup> G. Kirchhoff, *Mitbestimmung - Wesen und Grenzen*, „Das Forum“ 1973 nr 4, s. 35-41; *Grundlage der Führung: Zustimmung der Mitarbeiter*, „Politische Studien“ 1975 nr 224, s. 567-574.

Współuczestnictwo w kierowaniu obserwujemy w wielu dziedzinach. Kirchhoff wskazywał na cztery. Pierwsza do udział w załatwianiu spraw personalnych, a zwłaszcza związanych z relacjami zachodzącymi między pracodawcą i pracownikami. Mogą one wywoływać napięcia i konflikty, jak o tym zaświadcza historia regulowania czasu pracy. Drugą dziedziną są zagadnienia socjalne, w tym - opieka zdrowotna, urlopy i pomoc w nagłych wypadkach. Kolejny obszar to zagadnienia techniczno-gospodarcze, obejmujące bardzo istotne sprawy zmian w procesie wytwórczym, wdrażania nowych metod pracy, funkcjonowania przedsiębiorstwa na określonym rynku, jego kondycji finansowej i perspektyw rozwojowych. Czwarta dziedzina obejmuje zagadnienia szkolenia i kształcenia, traktowane niezwykle szeroko - od elementarnej szkoły do systemu ciągłego podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Wszędzie tam musi istnieć współuczestnictwo w kierowaniu<sup>43</sup>.

Interesujący charakter mają także ogólne refleksje Kirchhoffa na temat genezy oraz znaczenia współuczestnictwa i współdecydowania w obecnych warunkach społecznych i gospodarczych. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na historyczny proces ewolucji społeczeństwa i przechodzenie od stadium industrialnego do stadium usługowego, a więc od masowej produkcji rzeczowych dóbr do świadczenia zróżnicowanych usług. W takim ujęciu dostrzegamy generalną zmianę pozycji jednostki w społeczeństwie. W pierwszym stadium jednostki mogły być co najwyżej „sąsiadami”, działać obok siebie, zachowywać stosunkowo dużą samodzielność. Teraz muszą być razem, współdziałać. Podobnie rzecz ma się w relacjach społeczeństwa z instytucjami kierowania. Coraz powszechniej prawo gwarantuje udział pracowników w rozmaitych komitetach lub radach, które poszukują rozwiązań stanowiących rozsądny kompromis między interesami właścicieli i pracowników. Każdy pracownik jest uzależniony od wspólnych celów przedsiębiorstwa i podlega wspólnym napięciom lub uczestniczy w rodzących się konfliktach.

Te same zagadnienia, ale w większej skali i bardziej złożone, występują na szczeblu relacji między wspólnotą a społeczeństwem jako całością. Kirchhoff świadomie przekracza tradycyjne granice ekonomii i wchodzi na obszary dociekań socjologii, nauk prawnych i politycznych. Autor postuluje zwiększenie udziału pracowników w procesach decyzyjnych dotyczących spraw personalnych i socjalnych. Jako podstawową zasadę proponuje Kirchhoff prostą tezę: „Zgodnemu z obowiązkami współdziałaniu zapewnić jak największy sukces,

---

<sup>43</sup> Na te zagadnienia zwracał G. Kirchhoff uwagę już w artykule: *Der wirtschaftliche Wert der Bildung*, „Forum“ 1972 nr 1, s. 19-23.

zorganizowanemu współdecydowaniu pozwolić na ingerencję tak wiele jak to jest potrzebne"<sup>44</sup>. Jak widać, i w tej tezie zawarta jest poważna dola ostrożności. Autor powtarza tu za wielkim filozofem Karlem Jaspersem hasło, że „Wolność.. nawołuje do kierowania”.

Powrót do zagadnień ekonomiki wojskowej w omawianym haśle Podręcznika jest zwartym przypomnieniem genezy kierowania i dowodzenia w siłach zbrojnych. W sposób wysoce sugestywny prezentuje Kirchhoff główne funkcje kierowania w takich obszarach, jak rzeczowo-techniczny i personalny, koncentrując uwagę na zasadach kierowania. Kiedy pisze o zasadach kierowania służących określaniu celów i tworzeniu planów, stara się przekonać czytelnika o wysokiej randze informowania o nich podwładnych, koordynacji i komplementarności przewidywanych działań, godzeniu jednostkowych celów i zapewnieniu wysokiej jakości pracy mimo presji czasu. Z kolei zasady kierowania w pracy organizacyjnej obejmują kalkulacje potencjału poszczególnych elementów tworzonej całości, zapewnienie dużej elastyczności w warunkach możliwych zmian, liczenie się z działaniami nieformalnymi i tworzeniem warunków dla poczynań samoregulacyjnych. Podobnie jak w gospodarce i organizacjach cywilnych ważne miejsce zajmuje styl kierowania, konieczność zapewnienia bezpieczeństwa oraz umiejętne delegowanie zadań na niższe szczeble dowodzenia, jak również troska o kontrolę we wszystkich fazach podejmowania i realizacji decyzji. Kirchhoff stwierdza, że nie ma jednej i właściwej recepty na dobre kierowanie; mamy tu do czynienia wcióż ze sztuką, a w mniejszej mierze - nauką.

Zagadnienia metod kierowania znajdujemy także w dwóch wcześniejszych opracowaniach Kirchhoffa i w haśle Taktyka - taktyka zadań i rozkazu (Taktik - Auftragstaktik und Befehlstaktik)<sup>45</sup>. Chodzi o bardzo istotną metodę przekazywania woli przełożonego podwładnym. Autor przytoczył liczne przykłady z historii wojen, w których przewagę miała bądź forma rozkazu, bądź forma ogólnego stawiania zadań. W pierwszym przypadku nie było miejsca na inicjatywę własną wykonawcy, w drugim mogły także występować istotne błędy. Nagłośniony w Bundeswehrze przykład generała Hoepnera, który wykonując rozkaz Hitlera wstrzymał uderzenie swego pułku czołgów w czasie bitwy pod Dunkierką, mogące przynieść ogromny sukces, a podczas bitwy o Moskwę w styczniu 1942 r. wycofał z grożącego zniszczeniem okrążenia swoją 4 Armię Pancerną. Za taką decyzję Hitler usunął go z Wehrmachtu. Kirchhoff pisał,

<sup>44</sup> Tamże, s. 574.

<sup>45</sup> Por. G. Kirchhoff, *Die betriebswirtschaftliche Beurteilung der Alternativen „Auftragstaktik - Befehlstaktik*. W: J. Gerber, O. Hahn (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre und Streitkräfte*, Regensburg, 1980, s. 68-71; oraz tegoż *Das Dilemma zwischen Auftragstaktik und Befehlstaktik*. W: O. Hahn (Hrsg.), *Zum 8. Januar 1942 - Die Rücknahme der 4. Panzerarmee aus dem „Balkon von Borowsk“*, Nürnberg 1982, s. 142-144.

że przewaga w stosowaniu taktyki bezwzględnego rozkazu wiąże się zwykle ze strategią agresji, podczas gdy doktryna obronna stawia na taktykę przekazywania zadań i znaczną samodzielność podwładnych. Trzeba jednak pamiętać, że w działaniach wojennych nie można uniknąć kontrataku i ataku, co musi oznaczać także konieczność wykorzystania taktyki rozkazu. Kirchhoff trzymał się obowiązujących w tym czasie ustaleń doktryny obronnej RFN i zadań Bundeswehry jako składnika sojusznicznych sił NATO.

Jako istotne uzupełnienie do tych rozważań Kirchhoffa należą jego wypowiedzi na temat dowódców i kierowników oraz znaczenia elit<sup>46</sup>. Punktem wyjścia jest to szczególne wyzwanie naszych czasów, a mianowicie - przechodzenie od gospodarki przemysłowej do usługowej. Dobrze rozumiany intelekt decyduje o sukcesach w działaniach krótko i długookresowych, w zakładach produkcyjnych i w usługach publicznych. Jeszcze niedawno, pisał autor, sądzono, że wystarcza konstytucyjna gwarancja zatrudnienia każdego według jego uzdolnień, kwalifikacji i talentów. Liczyły się takie cechy, właściwie trudne do skwantyfikowania i oceny, jak wiarygodność, lojalność, zdyscyplinowanie, innowacyjność, odpowiedzialność i umiejętność zachowania się w sytuacjach napięć i konfliktów. Natomiast o znaczeniu i roli elit raczej nie dyskutowano. Obecnie zagadnienie stało się godne wszechstronnej dyskusji.

Francuskie *élite* - wybór, wybrany - w XVII wieku odnosiło się do dóbr wysokiej jakości, a później do pewnych grup społecznych. Współcześnie bardzo często tym mianem określa się po prostu inteligencję, tj. warstwę społeczną ludzi wykształconych, pracujących w zawodach wymagających znacznej wiedzy teoretycznej. Pojawiło się jednak w środowisku prominentów i ludzi władzy zjawisko zaliczania samych siebie do elity. W dyskusjach, głównie wśród specjalistów amerykańskich, zbiór cech określających pojęcie członka elity obejmuje: aktywność, energię, zdolności administrowania, inteligencję, zdolności osądzania, wiedzę, kompetencje techniczne, gotowość, dominację, równowagę emocjonalną, entuzjazm, niezależność, inicjatywność, obiektywność, odpowiedzialność, zdolność do współdziałania, taktowność. Jak widać, mamy do czynienia z tradycją poszukiwania wzorca idealnego człowieka i mnożeniem cech trudnych do precyzyjnego określenia. Kirchhoff w tym miejscu pisał, że w najnowszych badaniach kładzie się akcent na postawy jednostki wobec zagadnienia odpowiedzialności, trafności w ocenie sytuacji i zachowania wobec porządku politycznego i stosunków

<sup>46</sup> Z wcześniejszych publikacji Kirchhoffa na temat elit zwracam uwagę na interesujący przyczynek pt. *Haltung als bedeutende Förderungsvoraussetzung - Zeitgerechte Elitebestimmung*, „Bundeswehrverwaltung“ 1982 nr 3, s. 51-52; oraz na hasło *Elite*, umieszczone w *Politisch-Pädagogische Handwörterbuch*, 2 wyd., München 1985, s. 115-119 i hasło *Elite, militärische* w omawianym *Podręczniku*, s. 214-220.

międzyludzkich. Mamy po prostu do czynienia z wielkim zadaniem korzystania z zasad etyki.

Można przyjąć, twierdził Kirchhoff, że w naszych czasach pojęcie etyki dotyczy trzech grup społecznych. W pierwszej znajdują się osoby zajmujące szczególnie wysokie pozycje w państwie, partiach, administracji, gospodarce, kulturze, kościołach i w różnych związkach. Druga grupa obejmuje osoby cieszące się nieformalnym autorytetem, np. w środowisku akademickim, robotniczym, biznesie, nauce, sztuce, życiu religijnym, sporcie i polityce. Wreszcie do grupy trzeciej należą wybrańcy spośród pewnych wspólnot ideologicznych. Mogą to być przedstawiciele określonej rasy w ruchu społecznego darwinizmu, przywódcy narodowego socjalizmu, kadra rewolucyjnego komunizmu, wybrany naród w judaizmie, elitarne jednostki w siłach zbrojnych. Kryterium w tej grupie wiąże się z cechą przywództwa i wzorcową postawą.

Wielość cech określających przynależność do elity prowadzi do niezwykle bogatej typologii tego pojęcia. Warto przypomnieć te, które omawiał Kirchhoff. Tak więc ze względu na skuteczność można wyróżnić elity przywódcze i wzorcowe, a ze względu na pewne wartości mówić o elitach arystokratycznych i merytokratycznych. Występuje elitarność jednostkowa (np. wódz) i grupowa (np. elitarna gwardia). Mamy elity związane z rangą sprawowanych funkcji w pewnych urzędach i instytucjach. Także elity polityczne, administracyjne i ekonomiczne, lokalne i o zasięgu światowym. Istotny jest także podział na elity formalne i nieformalne.

Ogólne rozważania o elitach pozwoliły z dużą precyzją przenieść je na grunt wiedzy wojskowej i zwłaszcza na płaszczyznę dyskusji o istocie funkcjonowania Bundeswehry. Kirchhoff najpierw przypomniał tych autorów niemieckich, którzy uwzględnili myśli starożytnych i nowożytnych autorytetów w dziedzinie sztuki wojskowej. Przypomniał tezy Clausewitza o znaczeniu męstwa, patriotyzmu i rozumu dowódców, a o koncepcjach wielkiego reformatora wojskowości - von Scharnhorsta - pisał, że mają one i teraz wielkie znaczenie i powinny być uwzględnione w treściach *Innere Führung*, a więc w programie wychowawczym Bundeswehry. Jednocześnie Kirchhoff zwrócił uwagę na często szkodliwe wykorzystywanie postaci bohaterów i roli wielkich wodzów w historii. Przypomniał również znane dyskusje o niebezpieczeństwie związanym z funkcjonowaniem armii zawodowej, instytucją najemników i rozwojem zamkniętych elit militarnych.

Najciekawsze, aczkolwiek bardzo skondensowane rozważania prezentuje Kirchhoff w odniesieniu do miejsca elit w procesie kierowania i zarządzania Bundeswehrą. Posługując się

oficjalnymi dokumentami związanymi z *Innere Führung*, wskazywał na poczynania związane z wdrażaniem europejskich kanonów wartości - humanizm, umiłowanie wolności, wierność i przyjaźń żołnierską. Nawoływał do zrozumienia istoty norm etycznych. Sam proces tworzenia elit wojskowych jest zabiegiem trudnym, wymagającym czasu i wytrwałości. Chodzi bowiem o tzw. dojrzałość elit (*Elitereife*), dla osiągnięcia której trzeba wykorzystywać takie cechy, jak predyspozycje biologiczne, wykształcenie i wychowanie, a także poddawać kandydatów ostrym sprawdzianom. Nie można także odrzucać pewnych tradycyjnych elementów wychowania patriarchalnego, zwalczać zapędy wodzowskie i zachować bezkompromisową lojalność wobec demokratycznego państwa prawa.

\*

Omówione wyżej publikacje Kirchhoffa, zwłaszcza będące jego wkładem do *Podręcznika*, były niezwykle poważną i - moim zdaniem - udaną próbą syntezy niemieckiej ekonomiki wojskowej, wskazaniem nie jej odmienność ujęcia i konieczność rozszerzenia horyzontu badawczego. Naruszając w pewnym stopniu chronologię pojawiania się publikacji Kirchhoffa, postanowiłem teraz zająć się jego wysoce oryginalnym ujęciem zagadnień graniczących z ekonomiką obrony i ekonomiką wojskową, uprawianych przez socjologię i etykę. W *Podręczniku* znajdujemy dwa obszernie hasła *Konflikty społeczne (Soziale Konflikte)* i *Odpowiedzialność (Verantwortung)*, ale ich encyklopedyczny charakter nie oddaje w pełni bogactwa treści przedstawionych w dwóch obszernych książkach, zresztą poprzedzonych wcześniej przez kilka przyczynków. Zapraszam więc na nowe obszary badań niestrudzonego naukowca.

## 5. WYJŚCIE NA OBSZARY PRAWA, SOCJOLOGII I ETYKI

W bogatym życiorysie Kirchhoffa łatwo dojrzymy fakty świadczące o jego wysokiej aktywności w środowisku cywilnym i wojskowym, które wymagały od niego rzetelnej znajomości specyfiki funkcjonowania różnych wspólnot. Kiedy więc musiał zająć się teoretycznymi zagadnieniami kierowania przedsiębiorstwem, badaniem systemów kierowania i dowodzenia w siłach zbrojnych i analizą procesów gospodarczych w skali mikro o makro, mógł wiele skorzystać z własnych doświadczeń. Studiując dorobek naukowy Kirchhoffa, doszedłem do wniosku, że umieścił on swój system poglądów w obszarze, który nazywa się **świat pracy** (Arbeitswelt). Nie jest to jednak pojęcie stworzone na użytek ideologii i polityki, chociaż w wypowiedziach autora znajdujemy aprobatę dla programu społeczno-gospodarczego władzy, która wprowadziła RFN do grona potęg gospodarczych. Zakres pojęcia świat pracy jest tak obszerny, że bez żadnych wątpliwości znalazł się w nim trud robotnika i żołnierza, wysiłek przedsiębiorcy, urzędnika i nauczyciela. Stało się oczywistym, że granice rozważań ściśle ekonomicznych nie wystarczą i konieczne jest śmiałe wkroczenie na terytoria innych nauk społecznych.

Kirchhoff skupił swój wysiłek badawczy na dwóch dziedzinach niezwykle istotnych dla stosunków wyznaczających kierunki rozwoju układu społecznego. Pierwsza dziedzina to najszerzej pojmowane zjawisko konfliktów społecznych. Zapotrzebowanie instytucjonalne na jego zbadanie było pilne i autentyczne nie tylko w RFN. Druga dziedzina rozciągała się aż po obszary filozofii i koncentrowała uwagę na pojęciu odpowiedzialności, tak istotnym w warunkach demokracji i powszechności żądania pełnej wolności jednostki. Obu tym dziedzinom Kirchhoff poświęcił wiele uwagi, a najpełniejszy wykład jego poglądów znajdujemy w dwóch obszernych rozprawach, z treścią których pragnę teraz podzielić się.

### 5.1. Zjawisko konfliktów społecznych

Pierwsze wydanie książki *Konflikty społeczne w świecie pracy* ukazało się w 1976 r. jako publikacja w ramach serii wydawniczej sponsorowanej przez instytucję zajmująca się wychowaniem i kształceniem politycznym, ale na zasadzie

działania ponad podziałami partyjnymi<sup>47</sup>. Autor swój wykład ujął w podziale na cztery części, w których kolejno prezentuje relacje konfliktów w świecie pracy, typologię konfliktów i opis rodzajów konfliktów ze względu na ich przyczyny, formy oraz przebieg. Dla celów szkoleniowych w książce zamieszczone zostały obszerne fragmenty starannie wybranych pozycji z literatury przedmiotu.

Powiązania między różnymi konfliktami w świecie pracy przedstawił Kirchhoff posiłkując się najnowszą literaturą niemiecką i odwołując się do znanych źródeł nauki światowej. Zakres swoich rozważań wyodrębnił w ten sposób, że skupił uwagę na konfliktach wewnętrznych wspólnot typu: zakład i instytucja w świecie pracy, a tylko wspominając konflikty występujące w kościołach, urzędach, partiach itp. Dość ogólnie potraktowane zostały także konflikty występujące w ramach społeczeństwa funkcjonującego w systemie państwa i panującego tam porządku prawnego. Autor twierdził, że takie zagadnienia makro, jak walka o pokój mają już bogatą literaturę, podczas gdy problemy mikro - konflikty na szczeblu zakładów pracy - wciąż jeszcze wymagają intensywnych badań. Nie były one dotąd przedmiotem głębszego zainteresowania ze strony mikroekonomiki. Zdaniem Kirchhoffa, taki obiekt badawczy jak „konflikt” wymaga podejścia interdyscyplinarnego, tj. angażowania filozofii, prawa, socjologii, psychologii i ekonomii. Na samym początku trzeba także podkreślić, że zjawisko konfliktu nabiera ogromnego znaczenia w okresie transformacji ustroju - tworzenia się społeczeństwa postindustrialnego i dominacji produkcji usług, sprzyjającej powstawaniu różnych konfliktów społecznych.

Wśród powiązań występujących w świecie pracy trzeba wyróżnić stosunek zjawiska konfliktu do kategorii wolności, pokoju, koegzystencji i kooperacji. Najpierw musimy przyjąć pewną definicję konfliktu, aby zapewnić właściwe zrozumienie wywodów. Sprawa jest o tyle trudna, że w języku potocznym i w literaturze znajdujemy ujęcia wieloznaczne. Kirchhoff proponuje ujęcie proste - „...konflikt rozumiany jako stan, w którym prezentowane są sprzeczne stanowiska i żądania, które wymuszają realizację. Zjawisko obejmuje ogromny zakres - od konfliktu sumienia do konfliktu międzynarodowego”<sup>48</sup>. W obszarze świata pracy konflikty rodzą się na gruncie sprzeczności między interesami jednostek i grup. Dla zrozumienia relacji konflikt-wolność niezbędne jest uświadomienie istoty nierówności ludzi w ramach układów społecznych. Oto kilka interesujących uwag.

---

<sup>47</sup> G. Kirchhoff, *Soziale Konflikte in der Arbeitswelt*, Bayerische Landeszentrale für politische Bildungsarbeit, München 1976. Dalsze cytowania według wydania II. z 1978 r.

<sup>48</sup> Tamże, s. 17.

Przyjęta z entuzjazmem *Deklaracja praw człowieka i obywatela* otwierała w 1789 r. drogę nie tylko rewolucji francuskiej, ale także licznym programom doskonalenia ustroju i wprowadzania demokracji. *Deklaracja* głosiła m.in., że człowiek jest od urodzenia wolny i równy wobec prawa. Skąd przeto bierze się nierówność społeczna i wraz z nią - konflikty? Kirchhoff przypomina koncepcje myślicieli Oświecenia i marksizmu, którzy przyczyn nierówności i konfliktów upatrywali w instytucji prywatnej własności środków produkcji, w rozwarstwieniu społeczeństwa i sprzecznościach interesów klasowych. Autor nie zgadza się z takim tłumaczeniem konfliktów, także z odwoływaniem się do różnic w społecznym i technicznym podziale pracy. Przychyla się natomiast do ujęć lansowanych w socjologii, zwłaszcza opartych na tezach metodologicznego funkcjonalizmu, które kładą nacisk nie na badanie zależności przyczynowych, ale na wyjaśnianie zależności funkcjonalnych.

Spośród najbardziej znanych przedstawicieli funkcjonalizmu wyróżnia się zwykle amerykańskiego socjologa Talcotta **Parsonsa** (1902-1979), który w swej teorii działania społecznego zajmował się m.in. pojęciami ładu i równowagi społeczeństwa. Kirchhoff odwoływał się także do poglądów Gustava **Schmollera** (1838-1917) i ostatecznie za przyczynę nierówności i tym samym za źródło konfliktów uznawał odmienność wartościowania zdolności posiadanych przez członków pewnej wspólnoty (*Die Verschiedenwertigkeit der Leistungen*). Stąd pochodzi, przykładowo, pojęcie prestiżu społecznego, wysoka ocena gotowości świadczenia usług i uznanie dla posiadanego wykształcenia. Płaca jest przeto nie tylko wynagrodzeniem za trud, ale także wyrazem uznania, rekompensatą za miejsce zajmowane w hierarchii społecznej i godność wykonywanego zawodu. O takim podejściu Kirchhoffa pisałem już wcześniej, omawiając jego analizę żołnierskiego żołdu. „Nierówność jest dynamicznym momentem wolności” - pisał z przekonaniem Kirchhoff - i jednocześnie dodawał, że wysoki poziom wolności zobowiązuje jej posiadacza do uczestnictwa w regulowaniu konfliktów<sup>49</sup>. Dotyczy to zwłaszcza osób zajmujących we wspólnocie pozycję przełożonego.

Kolejna relacja dotyczy stosunku wzajemnego konfliktu i pokoju. Samo pojęcie „pokój” ma już długą tradycję, ale współcześnie zagadnienia związane z utrzymaniem pokoju w warunkach groźby użycia broni masowej zagłady nabrały ogromnego znaczenia. Pokój, rozumiany jako stan nienaruszonego porządku i zrównoważonej harmonii w ramach wspólnoty, znany był jako pokój w stosunkach pracy, produkcji, rodzinie i

---

<sup>49</sup> Tamże, s. 24.

gospodarstwie domowym. Pokój jest także wartością społeczną - i jako taki stoi w jednym szeregu z wolnością osoby ludzkiej.

Obrona pokoju i wolności ma swoją wysoką cenę. Czy jednak słuszne jest hasło: „Pokój za każdą cenę?” Obrona podejmowana w imię zachowania posiadanych praw ma wiele stopni wyrzeczeń, różne koszty i różne ceny. Mamy do czynienia z obroną praw niezbywalnych i z ochroną pewnych przywilejów. W konfliktach na szczeblu zakładu pracy, związanych np. z naruszeniem czasu pracy, regulacji płac, urlopów, wypowiedzeniami itp., szuka się zwykle kompromisów. Kirchhoff pisał, że ogromne znaczenie ma także zdolność posiadania przez ludzi i wspólnoty zdolności do działań służących pokojowi. Jeśli przeto pokój ma być godny człowieka, musi być także odpowiedni wysiłek moralny.

W okresie konfliktu ludzie i wspólnoty muszą często żyć i pracować razem. Jakie relacje zachodzą między konfliktem i koegzystencją? Kiedy rozpatruje się dzieje niektórych konfliktów w świecie pracy, rzuca się w oczy wielka różnica w instytucjonalnych warunkach produkcji. W tradycyjnym gospodarstwie domowym spory i konflikty musiały rozstrzygać się w ścianach domu i w granicach gospodarstwa. Zakład rzemieślniczy eliminował wspólnotę kwaterowania, ale zmuszał do przestrzegania nieraz surowych reguł hierarchii zawodowej. Wojskowe struktury organizacyjne skazywały żołnierzy na stałe przebywanie ze sobą. Współczesne i przede wszystkim przyszłe społeczeństwo postindustrialne, nastawione na produkcję usług, jest zmuszone do działań w warunkach ciągle pojawiających się konfliktów i jest raczej zmuszone do koegzystencji.

Koegzystencja w warunkach konfliktu ma do wyboru drogę utrzymania *status quo* lub tolerancji. Kirchhoff uwagę koncentruje właśnie na poczynaniach związanych z tolerancją. Jego zdaniem do korzystania z drogi tolerancji konieczny jest wysoki poziom moralności, a mianowicie - szacunek do przeciwnika i jego poglądów, respektowanie odmienności kultury, wzajemne poznawanie się. Niektóre z tych postulatów były w RFN realizowane w odniesieniu do robotników zagranicznych, których usiłowano traktować jako „gości” (*Gastarbeiter*). Pomocna w tych działaniach jest coraz głębsza wiedza o uczestnikach konfliktu i przedmiocie sporu. Wiedza sprzyja tolerancji i rozszerza horyzonty myślenia obu stron. Prowadzi to do kolejnego wniosku o randze informacji. W zakładach pracy informacja wewnętrzna może odegrać ogromną rolę w wyciszaniu sporów. Znane są proste środki przenoszenia wiadomości - węzły radiowe, gazetki itp. - oraz ich wpływ na kształtowanie się nastrojów wśród pracowników. Warto jednak pamiętać - przestrzegali autor - że w tego typu komunikowaniu się mogą wystąpić szkodliwe elementy manipulacji.

W omawianej tu kwestii celem podejmowanych działań jest przede wszystkim obniżenie poziomu agresji w skłóconym środowisku. Sytuacja, określana jako koegzystencja, nie powinna jednak być ostatecznym celem i właściwym rozwiązaniem konfliktu. Trzeba taki stan traktować jako przejściowy, prowadzący uczestników konfliktu do współpracy. Konieczny jest „demontaż” systemu zastraszania i budowa odmiennego systemu zaufania. Tym zagadnieniom Kirchhoff poświęcił sporo uwagi<sup>50</sup>.

Strategia i taktyka działań na rzecz wygaszania konfliktu i uzyskania poziomu pozwalającego podjąć kooperację wymaga uczynienia pierwszego kroku - rozpoznania obszaru napięć i konfliktu. Nie jest to zadanie łatwe zważywszy fakt, iż mamy do czynienia z bardzo dynamicznymi zmianami w zewnętrznym i wewnętrznym układzie stosunków społecznych, przemian technicznych i politycznych. Rozpoznanie przyczyn napięcia, specyfiki prowadzonych działań przez strony konfliktu, możliwości mediacji i skutków ewentualnej interwencji - wszystko to wymaga wiedzy, doświadczenia i niezbędnej energii ze strony sił kierujących likwidacją konfliktu. Pozyskanie jednostek i następnie grup skłonnych podjąć współpracę, przy zachowaniu warunków nie naruszających ich godności, jest kolejnym etapem. Dalsze działania obejmują scalanie poczynań korzystających z narzędzi psychologii, ekonomii, pedagogiki i politologii, dzięki czemu sytuacja grożąca chaosem zaczyna przekształcać się w porządek. Na horyzoncie może wówczas pojawić się hasło: „Zakład pracy to my!”. Kirchhoff w tym miejscu przypominał własną oryginalną koncepcję „organizacyjnego punktu pracy”, a mianowicie punktu styczności przymusu pracy i obszaru swobody działania<sup>51</sup>.

Poglądy Kirchhoffa w omawianej tu kwestii są wysoce zgodne z ogólną wytyczną ówczesnej zachodniemieckiej polityki „demokratyzacji gospodarki”. Chodziło o zredukowanie poziomu konfliktów społecznych, wyrastających głównie na gruncie stosunków pracy. Rozwijano i umacniano cały system wychowania pracowników w duchu samookreślenia i następnie - współuczestnictwa, sięgającego nawet szczebla decydowania. Autor pisał: „Kooperacja w obszarze społecznych decyzji zakłada wspólne określanie zadań i także współdecydowanie z jednoczesnym przejmowaniem współodpowiedzialności za takie decyzje”<sup>52</sup>. Wychodząc z takich założeń Kirchhoff proponował zastąpić określenie „demokratyczne współdecydowanie” znacznie trafniejszym - „współdecydowanie socjokratyczne”.

<sup>50</sup> Tamże, s. 34-38.

<sup>51</sup> Por. G. Kirchhoff, *Der organisatorische Arbeitspunkt oder das Verhältnis zwischen Zwängen und Spielraum am Arbeitsplatz*, „Fortschrittliche Betriebsführung” 1976.

<sup>52</sup> G. Kirchhoff, *Soziale Konflikte...*, wyd. cyt., s. 37.

Na zakończenie tych rozważań Kirchhoff przypomniał uwagi, sygnalizowane już w jego wcześniejszych pracach, na temat roli stylów kierowania w wygaszaniu konfliktów. Chodziło o skuteczność takich stylów, jak autokratyczny, kooperatywny i socjokratyczny. Trzeba uwzględniać także wpływ konkretnej sytuacji, a ogólnie rzecz biorąc - wnikliwie studiować społeczne procesy rodzące konflikty i korzystać z gromadzonych doświadczeń.

Druga część omawianej monografii zawiera niezwykle bogatą i precyzyjnie zaprezentowaną typologię konfliktów. W moim przekonaniu jest to prawdziwa matryca pozwalająca umieścić każdy konflikt w przestrzeni i czasie oraz w zestawie cech dających prawie pełny jego obraz. Krótko przedstawię ogólny zarys tego oryginalnego ujęcia, aczkolwiek opartego na niezwykle bogatej literaturze przedmiotu.

Klasyfikacja, czy też typologia, korzysta z czterech głównych kryteriów, a mianowicie - miejsca powstania konfliktu, jego podmiotów (nosicieli), przyczyn i form wyrażania. Otwiera to cztery bardzo obszerne grupy konfliktów, wymagające dalszego rozczłonkowania na mniejsze zbiory.

Kryterium miejsca i obszaru występowania konfliktów pozwala wyróżnić kilka ich ważnych grup. Przede wszystkim jawi się grupa konfliktów wewnętrznych człowieka i konfliktów międzyludzkich. Jednostka i osoba ludzka przeżywa liczne stresy, które nie zawsze mają społeczny aspekt. Społeczny charakter konfliktu występuje wówczas, gdy mamy do czynienia ze sprzecznościami interpersonalnymi. Osobną grupę stanowią konflikty międzypokoleniowe. Współcześnie wielu socjologów bada prawdziwe lub pozorne sprzeczności między młodzieżą, dorosłymi i osobami starymi, ale także zwraca uwagę, że także te grupy nie są jednorodne i mogą mieć zróżnicowane interesy, wywołujące napięcia i nieraz ostre konflikty społeczne.

W tej samej grupie, wyodrębnionej ze względu na miejsce, znajdują się konflikty określane jako pionowe lub poziome. Chodzi tu o powiązania występujące w hierarchii służbowej oraz w liniowym lub sztabowych schemacie kierowania. Konflikty mogą tu silnie oddziaływać na skuteczność kierowania i dowodzenia, zwłaszcza w siłach zbrojnych. Wybór środków łagodzenia lub eliminacji konfliktów jest trudny, może wymagać zmian organizacyjnych i usuwania złych kierowników lub całych grup pracowników inspirujących napięcia. Interesującą podgrupę stanowią konflikty ukryte, czasami nawet nieuświadomione. Nie ma jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, czy takie konflikty należy ujawniać, czy pozostawić swemu losowi. Inny zbiór tworzą konflikty endogenne, tj. powstające wewnątrz układu społecznego. Przyjmuje się, że takie konflikty łatwiej

kontrolować i likwidować niż w przypadku konfliktów, których źródła znajdują się poza naszym układem.

Do grupy konfliktów związanych z miejscem i obszarem występowania włącza się także konflikty: narodowe i międzynarodowe, małżeńskie, rodzinne i rodowe, regionalne i ponadregionalne, partyjne, kościelne, przedsiębiorstw, administracyjne i urzędnicze. W świecie pracy rodzą się liczne konflikty grupowe, zakładowe, i obejmujące wielkie organizacje przedsiębiorstw (np. kartele, koncerty, branże). We wszystkich typach tych konfliktów ważnym działaniem jest identyfikacja „pola napięć i konfliktów”, a następnie wykrycie ich źródeł.

Drugą wielką grupę konfliktów, wyróżnioną ze względu na ich uczestników, zgłaszających pewne żądania lub potrzeby, można dalej dzielić według kryteriów opartych na liczebności osób i grup społecznych. Najprostszym układem jest oczywiście konflikt jednoosobowy, w którym występują trzy kombinacje z dwóch przeciwstawnych, subiektywnych odczuć, np. apetytu i awersji (wstrętu). Mamy przeto: 1) stan równowagi; 2) ambiwalencji i 3) zagrożenia życia (unikania - niem. *Vitations-Konflikt*, ang. - *avoidance*). Konflikt jednoosobowy, w przypadku gdy jest nim ogarnięty lider grupy, może mieć duży wpływ na otoczenie i przerodzić się w konflikt społeczny. Takie konflikty mogą obejmować wiele osób, ale nie tworzących zwartej grupy społecznej.

W tym miejscu Kirchhoff wraca do definicji konfliktu społecznego i jeszcze raz podkreśla znaczenie układu, w którym dwaj decydenci - jedna lub wiele osób, jedna lub wiele grup - nie mogą równocześnie realizować swoich alternatyw, korzystnych lub optymalnych z ich punktu widzenia. Istotne znaczenie w takich układach ma stosunek sił obu stron konfliktu. Często w takich układach występuje spór o role odgrywane w grupach społecznych. Mogą tam tworzyć się grupy nieformalne, zdolne podjąć zgodne działania, jak również całe zbiorowiska grup nieformalnych, powiązanych lub antagonistycznych wobec siebie. Doświadczenie wskazuje na pozytywy stawiania przed takimi układami celów skupiających ich wysiłek i tym samym likwidującym stan napięcia i konfliktu. W gospodarce często notuje się konflikty związane z konkurencją organizacji ekonomicznych, z ich sprzecznymi interesami. Zasięg i rozmiary oraz liczba możliwych kombinacji takich konfliktów może być bardzo duża, a skuteczne rozwiązania trudne do osiągnięcia.

Kolejne kryterium - przyczyny konfliktu - pozwala znowu identyfikować wiele rodzajów i odmian konfliktów. Tak więc cała rodzina konfliktów wynikających z przyczyn indywidualnych uzasadnia istnienie konfliktów wartości, przekonań i

interesów, jak również konfliktów życiowo ważnych i peryferyjnych. Osoba, a raczej „indywidualność”, rozumiana jako kompleks przyzwyczajzeń, wartości, nastawień, motywów i popędów, może silnie oddziaływać na sytuacje konfliktowe. Chodzi także o pewne cechy, które stają się czynnikami sprawczymi konfliktów, jak np. skłonność do podejmowania ryzyka, zdolność rozwiązywania problemów, zadufanie, akceptacja celów, wartości i społecznego klimatu.

Przyczyny strukturalne pozwalają wydzielić kolejne rodzaje konfliktów, spośród których istotne znaczenie mają konflikty wynikające z naruszenia formalnego, prawnego porządku. Często wiążą się one z pogorszenia stosunków między przełożonym i podwładnymi lub z pogarszającą się sytuacją danego układu. Do tej grupy należą także konflikty na tle różnic w ocenie roli poszczególnych osób i zespołów, źle określonych oczekiwań i braku dobrych kontaktów między szczeblami hierarchii służbowej. Występują także napięcia i konflikty w związku z wadliwym regulowaniem samego procesu wygaszania i likwidacji konfliktu w ramach danej organizacji.

Pozostałe grupy konfliktów, wyodrębnione na podstawie kryterium przyczynowego, wiążą się z problemami sporów o wynagrodzenie i wielkość świadczeń oraz z niektórymi sytuacjami. Powszechnie znane są konflikty płacowe, spory o naruszenie prawa pracy, odszkodowania, naruszenie godności itp. Praktyka biznesu zna liczne konflikty na tle świadczeń kapitałowych, pracy i usług, pomocy, norm, standardów itd. Z kolei w fazie przygotowania decyzji pojawiają się konflikty na tle różnic w celach działania, sposobach planowania i tworzenia struktury organizacyjnej, a na etapie realizacji napięcia rodzą się w związku z kontrolą i nadzorem. Podobnie rzecz wygląda z punktu widzenia głównych funkcji przedsiębiorstwa, a więc funkcji zaopatrywania, produkcji i zbytu. Można podobne konflikty pogrupować także według funkcji kierowania, organizowania i administrowania, jak również wyodrębnić konflikty związane z logistyką. Kirchhoff dodatkowo wyróżniał także konflikty sytuacyjne - interakcyjne, organizacyjne, związane z usztywnieniem zachowań uczestników pewnego układu lub przekroczeniem nakreślonych granic działalności.

Ostatnią z grup prezentowanej typologii konfliktów jest grupa wyróżniona na podstawie formy, intensywności stanu końcowego. Kirchhoff omówił krótko pięć mniejszych zbiorów takich konfliktów. W pierwszym umieścił konflikty nieformalne, niesterowalne (*umgeleitete*) i manifestujące. Konflikty nieformalne są zwykle słabo zorganizowane, w zakładach pojawiają często w okresach pogorszenia się klimatu pracy. Bywają także konflikty, których przyczyny nie można wykryć. Do

manifestacyjnych należą takie formy jak strajki, blokady i demonstracje. Z kolei drugi zbiór obejmuje tzw. konflikty wyrównawcze i nie wyrównawcze, tj. pozwalające na zawarcie kompromisu konflikty interesów i konflikty wartości, kiedy nie można dojść do żadnego porozumienia. Zbiór trzeci omawia konflikty dające się ominąć i nieuchronne, które zmuszają do interwencji. Czwarty obejmuje konflikty sprzyjające lub szkodliwe dla stabilizacji systemu, a więc konflikty konstruktywne i destruktywne.

W tym miejscu autor poczynił istotną uwagę: „Błędny jest bez wątpienia pogląd, że konflikty w świecie pracy - jak wszystkie konflikty - są szkodliwe i zawsze zagrażają stabilności i nawet istnieniu pewnej organizacji. W większości przypadków napięcia i następnie konflikty prowadzą do działań rozwiązujących problemy, integrując tym samym ludzi i wpływając również stabilizująco na organizację”<sup>53</sup>.

Ostatni zbiór konfliktów związany jest z ich intensywnością i oceną znaczenia społecznego. Z takiej oceny wynikają bowiem także formy oddziaływania - regulowania, zarządzania - na przebieg konfliktu. Kirchhoff wskazywał na fakt współzależności różnych typów, rodzajów i form konfliktów, utrudniającej wysiłki skierowane na ich wyciszenie lub przynajmniej poddanie rozsądnej kontroli.

Przed podjęciem obszernego wykładu zagadnień zarządzania konfliktem, Kirchhoff przedstawił zwarty wywód na temat wewnętrznej dynamiki konfliktu<sup>54</sup>. Rozważania obejmowały problemy powstania, rozwoju i likwidacji konfliktu.

Proces konfliktu ma swoje źródło w samej rzeczywistości tego świata, twierdził autor, w sprzeczności celów i środków ich osiągnięcia. Ograniczoność zasobów nie pozwala zaspokoić postulowanych potrzeb, przy czym występują zawsze różnice w zdolnościach i możliwościach oceny sytuacji przez jednostki i grupy społeczne. Łatwo dostrzec takie źródła w działaniach przedsiębiorstwa - tego syntetycznego obiektu gospodarczego. Skąpość środków i trudność oceny jej stopnia w warunkach konkurujących ze sobą celów, stanowią więc punkty wyjściowe konfliktu społecznego.

Rozwojowi sytuacji konfliktowej sprzyja zjawisko licznych powiązań między różnego rodzaju napięciami i zaburzeniami społecznymi. Konflikty mogą przekształcać się, zmieniać intensywność i przenosić się na różne obszary i wspólnoty. Istotny wpływ wywiera bliższe i dalsze środowisko, w którym

---

<sup>53</sup> Tamże, s. 59.

<sup>54</sup> Tamże, s. 61-84.

konflikt powstał. Ogromne znaczenie ma cały układ - porządek społeczny i polityczny kraju - a także wielkie procesy wynikające np. z postępu technicznego. Nasuwa się generalny wniosek, że konflikty są immanentnym zjawiskiem życia społecznego i pozostaje tylko konieczność ciągłego poszukiwania narzędzi do ich kontrolowania. Ta konieczność zmusza do badań nad przyczynami napięć wewnętrznych osoby ludzkiej, analizy twórczych zdolności człowieka i grup społecznych, wreszcie do uprawiania szczególnej pedagogiki - kształcenia i wychowywania w duchu pokoju i spokoju.

Konflikty rozwijają się z różnych napięć i można prześledzić ich narastanie - eskalację, w podstaw której znajdują się różne czynniki sprawcze, indywidualne i zbiorowe. Takim czynnikiem bywa często różnica we wrażliwości osób i grup na określone sytuacje. Przykładowo, w zakładzie pracy ciasnota pomieszczeń i źle urządzone stanowisko robocze, przepisy hamujące inicjatywę własną pracowników, wszystko to prowadzi do coraz poważniejszych napięć. Praktyka dowodzi, że im więcej dostępnych alternatyw działania, tym mniej uczulenia prowadzącego do konfliktu. Dla rozładowania takich sytuacji nie wystarczy prosta, chłodna kalkulacja ekonomiczna. Potrzebne są racjonalne decyzje, właściwe określenie zadań, utrzymanie autorytetu i pozbycie się szkodliwego zadufania wśród kierowników.

Eskalacja konfliktu następuje często w organizacjach, w których nie dostrzega się punktów i miejsc słabych, kierując się rutyną. Takich miejsc trzeba szukać nie tylko w samej organizacji, ale także w wyposażeniu technicznym i przede wszystkim w środowisku pracowniczym, w układach personalnych. Brak energii i gnuśność w reagowaniu na sygnały o napięciach sprzyja również ich eskalacji. Historia walki o prawa robotnicze daje wiele przykładów przegrywania sprawy przez pracowników lub pracobiorców ze względu na spóźnione zrozumienie istoty zagrożeń. Te doświadczenia próbuje się współcześnie wykorzystać w pracy szkoleniowej i wychowawczej kadr kierowniczych biznesu i związków zawodowych, jak również w systemie kształcenia kadr dowódczych w siłach zbrojnych. Bywa i tak, że narastanie konfliktu pojawia się w sytuacji zwykłej niechęci do reagowania na zaistniałe napięcia, kiedy sądzi się, że po prostu trzeba czekać aż sprawa sama zaniknie. Kirchhoff pisał, że jest czymś nieludzkim pozostawiać współpracowników samych z ich konfliktem, podobnie, jak szkodliwe jest traktowanie tego zjawiska w kategoriach czysto ekonomicznych. Błędne jest również oczekiwanie na rozwiązanie dostarczone „z góry”, przez wyższy szczebel decyzyjny, podczas gdy sami staramy się zachować spokój. Taka postawa sprzyja narastaniu zachowań agresywnych. Niekiedy wreszcie eskalacja

konfliktu następuje z braku odpowiednich narzędzi regulowania, niesprzyjających okoliczności i braku odpowiedniej informacji.

Sytuacja końcowa w procesach konfliktowych rodzi rozmaite odczucia w zależności od intensywności początkowych antagonizmów, charakteru dokonanej ingerencji - wewnętrznej lub zewnętrznej - i szczerości deklaracji obu stron. Wiele zależy od stylów kierowania uprawianych przez przywódców konfliktu. Za korzystny trzeba uznać taki styl, w którym uwzględnia się wysoką elastyczność w działaniach wymagających kooperacji oraz styl socjokratyczny, natomiast negatywnie wpływa styl autokratyczny. Zawsze jednak trzeba przestrzegać prawa i ogólnych zasad porządku społecznego.

Możemy teraz przejść do rozbioru treści niezwykle trudnego procesu, jakim jest bezspornie zarządzanie konfliktem. Trzeba powiedzieć, że pojęcie „zarządzanie” jest w tym przypadku niezbyt jasno sformułowane. Zarówno niemieckie *Handhabung*, jak angielskie *management* wymagają raczej omówienia niż prostego tłumaczenia. Nie chodzi tu bowiem ani o manipulowanie konfliktem, ani wydawanie poleceń lub administrowanie, lecz raczej o umiejętne postępowanie w sytuacji napięć i sporów w celu ich zażegnania, a podczas otwartego konfliktu - łagodzenia agresywności i zapobieganie eskalacji. Kirchhoff zagadnienie ujmuje następująco - w tych poczynaniach mieszczą się, po uprzednim określeniu obszaru konfliktu, działania skierowane na tłumienie przyczyn konfliktów i na użycie narzędzi sterujących i regulujących przebieg konfliktu. Przypomnę główne tezy autora<sup>55</sup>.

Tłumienie lub też wygaszanie źródeł konfliktów wymaga stosowania metod i narzędzi stosownych do charakteru napięć i konfliktów. Trzymając się ogólnych ram prezentowanej wcześniej typologii konfliktów Kirchhoff na wstępie zajął się wyciszeniem w sferze indywidualnej. W tych zagadnieniach najpełniej wypowiada się psychologia, która m.in. bada takie reakcje jednostki, jak agresja i sublimacja (proces uwznioślenia pierwotnych popędów i instynktów). Chodzi o zmianę postawy jednostki na bardziej prospołeczną. W tych poczynaniach można wyróżnić dwie drogi - intelektualną i nieświadomioną.

Na pierwszej drodze wiedza i rozum jednostki stają zwykle w obliczu konfliktu wewnętrznego w trzech przypadkach - kiedy nie może akceptować następstw każdej alternatywy działania, albo nie może wybrać alternatywy najlepszej, lub też jednostka działa w warunkach niepewności stworzonej przez związki przyczynowe zjawiska. Możliwe są dwa rodzaje reakcji -

---

<sup>55</sup> Tamże, s. 85-148.

powstrzymanie się od poszukiwań, albo dopasowanie swoich wymagań do zbadanych okoliczności. Droga żywiołowa, nieświadoma, oznacza po prostu brak tego co nazywamy rozumnym zarządzaniem konfliktem. Psychologia podpowiada, że każda jednostka ludzka ma wewnętrzny mechanizm obronny. Psychologia od czasów Freuda dowodzi, że takie mechanizmy pojawiają się jako nieświadome czynności psychiczne w sytuacjach wywołujących poczucie osobistego zagrożenia. Do takich czynności zalicza się wyparcie, regresja, reakcja upozorowana, izolacja, projekcja, anulowanie, introjekcja, sublimacja i jeszcze inne, o których szeroko piszą podręczniki psychologii. Tutaj możemy tylko powiedzieć, że chodzi o znalezienie znośnej relacji między frustracją i agresją, aby przejść na obszar świadomej regulacji konfliktu.

Zarządzanie, czyli racjonalne postępowanie w obszarze typowym dla konfliktów społecznych, musi odpowiadać specyfice napięć i konfliktów organizacyjnych, oczekiwań i stanu porządków. W strukturach społecznych istotna jest znajomość progów, których przekroczenie wywołuje konflikt. W strukturach hierarchicznych takie progi występują w relacjach między przełożonymi i podwładnymi. Stany napięcia wyznaczają wskaźniki siły motywacji, koordynacji, spójności, dynamizmu i współdziałania. Tu obok psychologii wiele do powiedzenia ma również socjologia.

Podobnie sprawy wyglądają w konfliktach na tle zawiedzionych oczekiwań członków wspólnoty. Ambicje i różne kompleksy jednostek i grup stwarzają napięcia i obniżają progi wiodące do konfliktu. Jako środki łagodzące takie napięcia autor wymienia przede wszystkim precyzyjne określenie obowiązków i uprawnień osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych oraz sporządzenie dokumentacji dla poszczególnych miejsc pracy. Trzeba także zapewnić właściwy przepływ informacji i uczynić przejrzystą drogę służbową i warunki awansu. Uczestnicy wspólnoty powinni także być przygotowani na sytuacje nie ujęte w planach, a kierownictwo ma prawo oczekiwać zrozumienia pojawiających się obiektywnych trudności. Służy temu współczesne prawo pracy i coraz bardziej uporządkowane kontakty między związkami zawodowymi i związkami pracodawców. Mimo postępu ogólnego w tej dziedzinie wciąż pojawiają się problemy wymagające nowych regulacji i zawsze trzeba pamiętać o przejawianiu inicjatywy, aby w porę wkroczyć na pole napięć społecznych.

Grupa konfliktów, u podłoża których leżą różnice w poziomach wykształcenia i wychowania człowieka i grupy, wymaga szczególnego sposobu oddziaływania na samą istotę napięć, aby jednocześnie realizować dalekosiężne cele wychowawcze. Jednym z takich celów jest wychowanie człowieka „politycznego”, tj.

świadomego swych praw i obowiązków obywatela, działającego w zgodzie z nadrzędnym interesem państwa. Kirchoff pisał: „Wiemy, że politycznie dojrzały człowiek jest lepszym współpracownikiem niż człowiek nastawiony apolitycznie lub wręcz antypolitycznie”<sup>56</sup>. Realizować należy także taki cel, jak człowiek „gospodarujący”, nie odpowiadający wprawdzie tradycyjnemu określeniu *homo oeconomicus*, ale wyposażony w rzetelną wiedzę ekonomiczną, dostarczaną w szkołach. Kolejne cele to człowiek jako współpracownik w świecie pracy, który potrafi swój obszar działania w zakładzie wykorzystywać także w interesie wspólnoty, łączyć obowiązki służbowe z obowiązkami człowieka. Chodzi o naszego bliźniego, który broni fundamentalnych wartości i praw ogólnoludzkich, a jednocześnie wypełnia obowiązki społeczne.

Konflikty sytuacyjne generują liczne trudności ze względu na swoją dynamikę. Zarządzanie takim konfliktem wymaga przede wszystkim działań zgodnych z ogólną tendencją zmian strukturalnych we współczesnej gospodarce, a mianowicie z coraz wyraźniejszą przewagą wytwarzania usług. W związku z tym jako skuteczny środek w wygaszaniu konfliktów zaleca się elastyczność i mobilność działań. Godne uwagi jest wykorzystywanie informacji wyprzedzającej, odpowiadającej na pytanie o istotę sporu oraz jak i dlaczego podejmuje się pewne przeciwdziałania. Kirchoff dość obszernie omówił także możliwości wykorzystania procesu szkolenia dla tłumienia eskalacji napięć. Takie szkolenia pod hasłem większego współdziałania obejmowałyby tematy związane z poprawą elastyczności działań na stanowiskach roboczych i w całym zakładzie, mobilności sił i środków oraz wrażliwości na sprawy socjalne. Nie można jednak zamykać się w ciasnym kręgu myślenia *stricte* ekonomicznego.

Ostatnia część monografii Kirchoffa traktuje o wykorzystaniu całego instrumentarium sterowania i regulowania sytuacji konfliktowych<sup>57</sup>. Struktura tego instrumentarium jest bogata i obejmuje narzędzia porządku naturalnego i prawnego. Jeżeli te pierwsze można ograniczyć do dwóch wymiarów - ilości i jakości, to w drugim zbiorze występują bardzo liczne normy prawne. Szeroko pojmowana natura i jej ilościowy czynnik przejawiają się w regułach demokracji, gdzie liczy się każdy głos członka wspólnoty, kiedy mówi się o podejmowaniu decyzji przez większość. Z tym łączą się także normy prawa - wolności osobistej, grupowej lub prawa do zrzeszania się. Jakość w przyrodzie przejawia się w przewadze jednostek i grup silnych, lepiej uzdolnionych lub po prostu sprytniejszych. Instytucja ludzkiej rodziny jest miejscem, gdzie człowiek uczy się

---

<sup>56</sup> Tamże, s. 96.

<sup>57</sup> Tamże, s. 101-148.

pierwszych zasad tłumienia napięć i wygaszania konfliktów. A w całym społeczeństwie niezbędne jest trzymanie się prostej wytycznej, że „wolność wzywa do kierowania”.

Podstawowe narzędzia prawne, konstytucje wytworzone i udoskonalone w procesie ewolucji wspólnoty ludzkiej, opierają się współcześnie na uznaniu tolerancji, jako zrozumieniu własnej niedoskonałości. Prawa człowieka traktuje się jako subiektywnie zaskarżalne, ale obiektywnie niezbywalne, powiązane z prawami naturalnymi. Kirchhoff przypomniał w tym miejscu liczne prawa odnoszące się świata pracy, zawarte w *Karcie Socjalnej Wspólnoty Europejskiej*, stanowiącej podstawę zintegrowanej polityki społecznej.

Często stosowanymi narzędziami tłumienia konfliktów są normy prawno-traktatowe, opierające się na ogólnej zasadzie wolności do zawierania umów. Do takich norm trzeba zaliczyć, twierdził autor, także zwyczaje panujące w zakładach pracy, jeśli nie prowadzi to do naruszenia praw własności. Stosunki pracy i własności (kapitału) są bardzo ściśle, konfliktogenne i wymagające ogromnego doświadczenia w łagodzeniu sprzecznych interesów. Próby rozwiązania obejmują m.in. współudział pracowników w kierowaniu przedsiębiorstwem poprzez darmowe przekazywanie akcji, a więc - kapitału, powiązania kredytowe i nawet dopuszczanie do udziału w zyskach. Robotnik może stać się współwłaścicielem zakładu i partnerem w biznesie. Prawo o układach rozjemczych, sady i kolegia pozwalające rozstrzygnąć spory w sposób polubowny, wszystko to tworzy sytuację ułatwiającą sterowanie konfliktem. Ogromne znaczenie ma zakładowy układ zbiorowy, jako swego rodzaju konstytucja i ramy prawne funkcjonowania takich instytucji, jak rady zakładowe, rzecznicy i mężowie zaufania, doradcy, rozjemcy, placówki negocjacyjne i biura odwoławcze. Kirchhoff wskazywał w tym miejscu na nowość, jaką było wprowadzenie do Bundeswehry niektórych instytucji cywilnego prawa pracy.

Instrumenty prawa pracy powstawały w długim historycznym procesie szukania rozwiązań w sektorze prywatnym i publicznym. Obecnie mamy już zwarty kodeks pracy, obejmujący liczne ustawy, normujące indywidualne i kolektywne prawa i obowiązki świata pracy. Prawo gwarantuje autonomię prywatności i chroni interesy słabszych partnerów, narażone na szwank w procesie negocjowania i zawierania umów pracy. Chodzi o zaufanie wobec uczciwości stron, wierności treści zawartych w umowie i przekonania o dotrzymaniu warunków. Stąd płynie nakaz informowania członków załogi o istotnych sprawach firmy, przestrzegania zgodności działań z interesem publicznym.

Rozległe obszary napięć i konfliktów między związkami zawodowymi a właścicielami zakładów regulują liczne przepisy.

Statystyka dowodzi, że w RFN liczba strajków utrzymywała się na dość niskim poziomie i, jak twierdził autor, było to zasługą polityki społeczno-gospodarczej i narzuconego porządku prawnego. Literatura przedmiotu, pisał Kirchhoff, lansuje pogląd, że świat pracy doskonali się nie dzięki większej ekonomizacji, ale poprzez jego humanizację. „Humanizacja świata pracy dzięki dostępnym narzędziom kontroli konfliktów społecznych może być skuteczna tylko pod warunkiem, że pracujący człowiek z jego potrzebami, troskami, celami – również z jego zaletami i słabościami – będzie stawiany na pierwszym miejscu”<sup>58</sup>. Prawo pracy ułatwia tylko godzenie stron konfliktu i zmniejsza uciążliwość zawierania ugody.

Tylko krótko wspomnę o narzędziach prawnych regulujących napięcia społeczne, konflikty administracyjne i publiczne. W RFN zdobycze socjalne świata pracy chronione są przez liczne ustawy, a spory rozwiązywane przez rozwinięte sądownictwo. Ochrona zdrowia, ubezpieczenia społeczne, zasiłki dla bezrobotnych i pomoc dla inwalidów wojennych oraz inne świadczenia socjalne mają realne podstawy działania. Praktyka sądów zmierza do likwidacji sporów dzięki postępowaniom wstępnym i namawianiu do ugody. Podobne postępowanie przeważa w sądownictwie administracyjnym. Kirchhoff włączał tu również poczynania administracyjne kościołów – ewangelicko-luterańskiego i rzymsko-katolickiego, które kładą nacisk na aspekty wychowawcze. Ostatnie uwagi dotyczą instrumentów natury makroekonomicznej, wykorzystywanych w kontrolowaniu napięć i konfliktów między systemami sektora publicznego. Poważną rolę spełniają w tych procesach różne izby o charakterze samorządowym, działające w przemyśle, rzemiośle i rolnictwie, jak również rady i komisje środowiskowe. Rozwija się współpraca tych instytucji z odpowiednimi organizacjami europejskimi i światowymi. W tych sprawach wiele do powiedzenia mają instytucje kościelne i partie polityczne.

W całej książce i w słowie końcowym Kirchhoff odwoływał się do koncepcji głoszonych przez Ralfa **Dahrendorfa** (ur. 1929), wybitnego niemieckiego socjologa, filozofa i politologa, uznawanego wręcz za twórcę teorii konfliktu. Mamy możliwość korzystania z jego rozprawy *Nowoczesny konflikt społeczny. Esej o polityce wolności*, opublikowanej w 1988 r., a której przekład ukazał się w 1993 r. Kirchhoff twierdził przeto, że konflikty są nieuniknione, uzasadnione i sensowne, a ich rozwiązanie opiera się tylko na uregulowaniu ich formy, a nie poszukiwaniu ich przyczyn, natomiast sprzeczności trzeba kanalizować, godząc strony poprzez pewne „reguły gry”. Trzeba rozróżniać stany napięć, wywołane naturą człowieka, i konflikty społeczne, które są przekroczeniem bariery napięcia.

---

<sup>58</sup> Tamże, s. 133.

Warto działać na rzecz jasnych ujęć humanitarnych i etycznych norm, zapobiegających eskalacji napięć i tłumiących konflikt. Nie można także zlekceważyć roli wychowawczej rodziny, decydującej o łagodzeniu konfliktów na poziomie mikrospołecznym.

## 5.2. Wykład o odpowiedzialności

Zagadnienie odpowiedzialności było przedmiotem uwagi Kirchhofa już w pierwszym etapie jego działalności zawodowej i naukowej. Sporo miejsca zajmowało w wykładzie ekonomiki wojskowej, zwłaszcza w rozważaniach na temat teorii kierowania i zarządzania. U podstaw zainteresowania legły bez wątpienia jego studia i doświadczenie z działalności w biznesie. Wszystko to pozwoliło mu przygotować pełny wykład zagadnień odpowiedzialności i opublikować w 1978 r. obszerną monografię pt. *Odpowiedzialność w świecie pracy* (*Verantwortung in der Arbeitswelt*). Potrzeby krajowej instytucji szkoleniowej pozwoliły w krótkim okresie przygotować nowe wydanie pod nieco zmienionym tytułem, a mianowicie *Odpowiedzialność - Zasady i praktyka* (*Verantwortung - Grundlagen und Praxis*).

Omówienie tej książki uznałem za konieczne, traktując wywody autora jako kolejne świadectwo odwagi intelektualnej, nie pozwalające zamknąć się w granicach jednej dyscypliny naukowej. Kirchhoff wkroczył na obszary nie tylko nauki prawa, która odpowiedzialność traktuje jako obowiązek ponoszenia konsekwencji zachowania się podmiotów prawa, ale także penetruje terytorium szeroko pojmowanego świata pracy, korzystając z pomocy filozofii, zwłaszcza etyki, i czerpiąc z dorobku psychologii i socjologii. Uczestnicy kursów szkoleniowych otrzymali także wysokiej klasy podręcznik, opracowany według wszystkich kanonów współczesnej dydaktyki. Załączone wypisy z oryginalnych tekstów, zbiór definicji podstawowych pojęć oraz bogata bibliografia pozwalają orientować się w stanie współczesnej wiedzy w tej złożonej materii.

We wstępie Kirchhoff stwierdza, że: „Odpowiedzialność jest zjawiskiem, które prawie nie pojawia się we wszystkich swoich wymiarach i przeto tylko z trudem daje się uchwycić. Znajdujemy ten fenomen nie tylko w różnych obszarach, głównie tam gdzie żyją i pracują ludzie, ale także w różnorodnych formach, w mniejszych i większych rozmiarach i o różnej sile. (...) To jest przyczyną faktu, że stosunkowo mało konkretnie na temat odpowiedzialności napisano i powiedziano”<sup>59</sup>. Z tych też względów warto na samym początku zastanowić się nad treścią

<sup>59</sup> G. Kirchhoff, *Verantwortung - Grundlagen und Praxis*, Bayerische Landeszentrale für politische Bildungsarbeit, München 1983 - 2. überarbeitete Auflage, s. 21.

często spotykanych frazesów, w których występuje słowo „odpowiedzialność”. Przykładowo: „Odpowiedzialność za biedę ponosi państwo”, „Za ten wypadek przy pracy był odpowiedzialny nadzorujący majster”, albo - „Za politykę finansową naszej spółki akcyjnej odpowiadam ja osobiście”. Ileż pytań i poglądów pojawia się przy analizie takich wypowiedzi. Słuchacz kursu szkoleniowego i czytelnik znajdują kilkanaście konkretnych przykładów, w których odpowiedzialność za pewne czyny i zachowania nie daje się określić prosto i bez wątpliwości. Wśród przykładów znalazły się m.in. skutki eksperymentów naukowych, bezpieczeństwo pracy i skutki słabej kontroli produkcji, odpowiedzialność cesarza za przegraną wojnę i naruszenie etyki zawodu. Takie wprowadzenie wciąga do studiowania treści monografii.

Struktura wykładu opiera się na trzech częściach. W pierwszej prezentowane są podstawy występowania zjawiska odpowiedzialności, w drugiej - wybrane zagadnienia odpowiedzialności, występujące na niektórych obszarach świata pracy, a w trzeciej - impulsy i zasady rozwiązywania problemów odpowiedzialności w świecie pracy. Każda część ma jasno określony układ problemowy i liczne wskazówki na temat zasadniczej myśli przewodniej wykładu. Proponuję przyjrzeć się wywodom autora w takim właśnie ujęciu.

Rozważania nad warstwą teoretyczną zjawiska odpowiedzialności wymagały sięgnięcia do filozofii, aby określić jego istotę, a następnie do teologii, socjologii, psychologii i antropologii, aby dokonać pewnego uporządkowania tego zjawiska według jego rodzajów. Kirchhoff na początku przywołał pewne koncepcje wybitnego francuskiego filozofa, socjologa i etnologa Luciena Lévy-Bruhla (1857-1939), który stworzył teorię mentalności prelogicznej. Głosi ona, że sposób myślenia w społeczeństwach „prymitywnych” jest odmienny od myślenia człowieka „cywilizowanego”. W tych pierwszych nie korzysta się jeszcze z wszystkich praw logiki, a odpowiedzialność za swoje czyny może być przenoszona na duszę sprawcy. W społeczeństwach cywilizowanych można czasami spotkać się z relikdami tego sposobu myślenia.

Współczesna filozofia, zdaniem Kirchhoff, który miał na myśli przede wszystkim stan filozofii zachodnioniemieckiej, nie ma jeszcze do zaoferowania prostej definicji odpowiedzialności. Wprawdzie literatura przedmiotu podkreśla rangę tego pojęcia i jego upowszechnienie się po I wojnie światowej, to jednak trudno jest uzyskać zgodę na jasne ujęcie definicyjne. W takiej sytuacji wyjściem jest rozpatrywanie związków pojęcia odpowiedzialności z kategoriami znajdującymi się w jego bliższym i dalszym otoczeniu. Taki związek godny uwagi występuje między odpowiedzialnością a obowiązkiem,

porządkiem i wolnością. W świetle tego rodzaju powiązań widać, że sam obowiązek, zwłaszcza pojmowany jako kategoriyczny imperatyw według znanego określenia Kanta, nie wystarcza, jeśli nie jest powiązany z wolnością. Wolność obecnie tłumaczy się także jako odpowiedzialność za czyny i zachowania. Porządek społeczny nie może więc opierać się tylko na obowiązku, ale stanowić jedność z wolnością i poczuciem odpowiedzialności.

Odpowiedzialność występuje także w powiązaniu z godnością człowieka. Aksjologia podpowiada, że zbiór wartości może być scalony dzięki takiemu łącznikowi, jak odpowiedzialność. Ma to ważne znaczenie dla procesu wychowania młodych pokoleń w duchu poszanowania praw i cnót ogólnoludzkich. Z tymi powiązaniem łączą się także relacje odpowiedzialności z pojęciem szkody, winy i kary. Prawo od swoich narodzin korzystało z psychologii, która tłumaczyła ludzką potrzebę uspokojenia sumienia, wynagrodzenia szkody, odkupienia winy i uzyskania duchowej równowagi. Następstwa poczynionej szkody prowadzą do określenia winy i kary. Kara może być potraktowana jako cena za uzyskanie przebaczenia, ale nie może to być sytuacja wyrażona zwrotem - „za każdą cenę”. Kirchhoff przypomina także dyskusję na temat subiektywnej dojrzałości do ponoszenia odpowiedzialności.

Kolejne powiązania odpowiedzialności związane są z jej personalnym i uniwersalnym znaczeniem oraz relacjami z wiarą. Chodzi o to by jednostka czuła się także odpowiedzialna za swoją rodzinę, wspólnotę, państwo i wreszcie cały świat. Natomiast wiara (religia) utrwała transcendentne podstawy odpowiedzialności człowieka. Kirchhoff przypomniał w tym miejscu preambułę Konstytucji RFN, w której znajdują się słowa o odpowiedzialności przed Bogiem.

Istotną część wśród podstawowych zasad zjawiska odpowiedzialności stanowi obraz człowieka, kreślony przez systemy etyczne na przestrzeni wieków. Antropologia i filozofia podkreślają fakt tworzenia się norm etycznych bez uwzględniania norm logicznych oraz ciągłość w prezentacji obrazu człowieka jako jednostki uwikłanej w spory ze wspólnotami. Dzieje ludzkości przyniosły liczne obrazy człowieka, w którego ramach wpisane zostały wzorce jego zachowań i jego powinności. Kirchhoff dokonał przeglądu takich obrazów, skupiając uwagę na sprawie odpowiedzialności<sup>60</sup>.

Wśród ludów pierwotnych człowiek był traktowany jako istota posiadająca duszę niezależną od ciała. Odpowiedzialność była przeto rozdzielona między światem realnym i mistycznym.

---

<sup>60</sup> Tamże, s. 43-87.

Antyczne społeczeństwo Hellady przechodziło od mitów do etosu, pojmowanego jako spełnianie obowiązków w ramach swego zawodu i stanu. Odpowiedzialność coraz wyraźniej określały normy prawa, zwłaszcza związane z obowiązkiem służby w interesie państwa. Wyznawcy judaizmu akcentowali więź jednostki z Bogiem, przed którym nieśli pełną odpowiedzialność. Wierzenia i filozofia Wschodu miały charakter kwietyzmu, a więc biernego i obojętnego stosunku do realnego świata, kontemplacji pozwalającej duszy jednoczyć się z Bogiem. Takie prądy występowały również we wczesnym chrześcijaństwie. W wiekach średnich ustrój feudalny sprzyjał postawie aktywnej, ale zamkniętej w ramach stanu i zawodu. Chrześcijaństwo rozwinęło idee osoby ludzkiej z jej wolną wolą, miłością bliźniego, koniecznością modlitwy i pracy. Odpowiedzialność przed Bogiem nie eliminowała odpowiedzialności przed władzą świecką.

Wiek Oświecenia przyniósł triumf racjonalizmu. Nowy obraz człowieka uwzględniał suwerenność jednostki, rozum i wolność sumienia. Nauki przyrodnicze wniosły wiele nowych elementów, podobnie jak rewolucyjne przemiany w technice. Doszło także do uproszczenia obrazu człowieka, jak np. w koncepcji *homo oeconomicus* lub utożsamiania istoty ludzkiej z mechanizmem. Odpowiedzialność coraz bardziej podlega regulacjom prawnym, co oznacza zmniejszanie się obszarów wolności. Utrwaliły się różnice między kulturą Zachodu i Wschodu i to mimo wysokiej dynamiki wymiany międzynarodowej.

Kirchhoff z oczywistych powodów szerzej zajął się zagadnieniem obrazu człowieka w naukach ekonomicznych, zwłaszcza w dyscyplinach związanych z funkcjonowaniem świata pracy. Z goryczą pisał: „Czytając nasze gazety można przestraszyć się językiem, w którym opisuje się obraz człowieka. A przecież mowa jest wizytówką społeczeństwa i pozwala wyciągać interesujące wnioski ze stanu umysłów”<sup>61</sup>. Znajdujemy tam ogłoszenia nie o poszukiwaniu pracowników, ale różnego rodzaju „siłach roboczych”. Człowiek jest po prostu traktowany tylko jako czynnik wytwórczy, siła gospodarcza, a w najlepszym przypadku jak mechanizm. W takiej sytuacji można śmiało twierdzić, że człowiek ma bardzo ograniczone możliwości ponoszenia odpowiedzialności za skutki swoich czynów. Nawet w naukach o kierowaniu korzysta się z dwóch modeli człowieka – jako przełożonego i jako podwładnego. Kirchhoff raz jeszcze przypomina, że postęp prowadzi ludzkość do społeczeństwa świadczącego usługi, postindustrialnego, w którym potrzebny jest integralny obraz człowieka, podejmującego decyzje na temat wartości.

---

<sup>61</sup> Tamże, s. 51.

Jaki więc obraz człowieka powinien współcześnie obowiązywać? Autor wskazuje na potrzebę dalszych badań, zwłaszcza ze względu na konieczność ochrony wolności, a przecież znane jest twierdzenie, że wolność niesie ze sobą ryzyko, a tym samym i strach. Potrzebny jest także obraz na tyle ogólny, aby pasował do każdego człowieka. Można tylko zgodzić się, że każdy człowiek powinien realizować zadania dotyczące życia prywatnego, pracy zawodowej i systemu politycznego społeczeństwa. Konieczna jest cierpliwość, aby wykreować jedność wolności, kierowania i odpowiedzialności.

Niezwykle bogata typologię rodzajów odpowiedzialności znajdujemy w drugim rozdziale analizy głównych zasad, leżących u podstaw tego zjawiska. Z żalem muszę zrezygnować z pełnej prezentacji i tylko przypomnieć główne kryteria porządkujące rozległy zbiór różnych rodzajów odpowiedzialności. Na początek przypomnę podział wynikający z układu pięciu szczebli (instancji), które formułują wymagania wobec jednostki, a mianowicie - człowiek sam, religia, społeczeństwo, instytucja i przyroda.

Pierwsza instancja - własne Ja - stawia wymagania wobec siebie samego, stawiając pytania: za co i przed kim niesie odpowiedzialność. Zwykle pojawiają się wątpliwości, niekiedy prowadzące człowieka do rozpacz i utraty nadziei. Proces tworzenia się odpowiedzialności ma zawsze dwa etapy. Na pierwszym powstaje odpowiedzialność podstawowa (*Grundverantwortung*), kiedy dajemy pozytywną odpowiedź, tj. przyjmujemy do wiadomości postawione wymagania, natomiast na drugim etapie tworzy się odpowiedzialność właściwa (*eigentliche Verantwortung*), kiedy uwzględnia się konkretną sytuację. Druga instancja - religia - wymaga spełnienia bożych nakazów przez całe życie, czynienia pokuty dla przywrócenia nadziei i stałej konfrontacji z własnym sumieniem. Wierzący prowadzi egzystencjalny dialog i każdy przypadek odpowiedzialności stanowi istotne przeżycie osobiste.

Kolejna instancja - społeczeństwo - stawia wymagania wobec jednostki jako całość, ale także przez swoje składniki. Odpowiedzialność przed społeczeństwem jest wspierana także odpowiedzialnością za funkcjonowanie wspólnoty, jak również współodpowiedzialnością. W naszych czasach wiele mówi się także o „odpowiedzialnym społeczeństwie”, zbiorowej i kolektywnej odpowiedzialności. Wyklucza się natomiast odpowiedzialność masy, jako zbiorowiska jednostek nie związanych trwałymi interesami. Odpowiedzialność społeczna jest to odpowiedzialność bycia z innymi. Według koncepcji Maxa Webera, trzeba rozróżniać etykę przekonania (*Gesinnethik*) od etyki odpowiedzialności (*Verantwortungsethik*).

Czwarty szczebel - instytucja - oznacza stałą odpowiedzialność jednostki wobec państwa, rodziny, zakładu i różnych wspólnot. Kirchhoff podkreślał, że odpowiedzialność wobec zakładu obowiązuje także właściciela, chodzi również o odpowiedzialność samej instytucji, która jest quasi-osobą, ale nie ma sumienia. Instytucje mogą mieć czasami lekceważący stosunek do jednostki i stracić przez to poważanie. Wreszcie szczebel ostatni - przyroda - wysunęła się obecnie na eksponowane miejsce, po zerwaniu z tradycyjnym poglądem, że jest ona oddana na służbę człowiekowi. Odpowiedzialność za szkody czynione środowisku naturalnemu jest wsparta prawem. Człowiek jest powołany, aby odpowiadać za przyrodę, za istnienie wszystkich istot żyjących. Konieczne jest głębokie poznawanie przyrody, aby można było lepiej sprostać tym wymaganiom. Pozwala na to szybko rozwijająca się ekologia.

W największym skrócie wymieniam dalsze grupy odpowiedzialności, oparte na innych niż poprzednie kryteriach. Mamy więc rodzaje odpowiedzialności zorientowanej na przyczyny - metafizyczne, socjo-kulturowe i sytuacyjne. Ze względu na pochodzenie impulsów mówi się o odpowiedzialności naturalnej, moralnej, prawnej i traktatowej. Można także dzielić odpowiedzialność ze względu na to, czy jest to odpowiedzialność przed kimś, czy za coś, jak również ze względu na obszar występowania. Występuje przeto odpowiedzialność prywatna, publiczna, polityczna, gospodarcza, finansowa itp. Mówi się także o odpowiedzialności personalnej i instytucjonalnej, jednostkowej i o współodpowiedzialności. Liczne rodzaje generuje kryterium stawianych zadań i ich treści. Kirchhoff zamieścił w tej książce bardzo przejrzysty schemat grupowania rodzajów odpowiedzialności.

Na zakończenie prezentacji podstawowych zasad zjawiska odpowiedzialności Kirchhoff dokonał bardzo ważnego podsumowania w postaci własnych definicji podstawowych pojęć. Po przedstawieniu kilku definicji zaczerpniętych z literatury przedmiotu zaproponował własną, którą później konsekwentnie stosował w wywodach umieszczonych w tej książce. Warto poznać te definicje, ponieważ w naszej literaturze i zwłaszcza w tłumaczeniach z niemieckiego natrafiamy na znaczne trudności. Tak jest z przekładem istotnych pojęć, jak tytułowe „Verantwortung” i „Verantwortlichkeit”, które w nawet wielkich słownikach tłumaczone są jednym słowem „odpowiedzialność”. Proponuję przeto małą przerwę dla bliższego poznania definicji użytych przez Kirchhoffa i zaglądnienia do Słownika języka polskiego, wydanego pod redakcją W. Doroszewskiego.

Definicja Kirchhoffa pojęcia „Verantwortung” jest prosta: „...jest to dojrzała moralna decyzja, gotowość i zdolność osobistego rozliczenia się ze swoich zamiarów i czynów przed

obliczem instancji uprawnionych do stawiania żądań, jak również zgoda na poniesienie skutków i pokrycie szkód<sup>62</sup>.

Podobnie prosta, ale i podobna do poprzedniej, jest definicja pojęcia „Verantwortlichkeit”. Oto jej zapis: „...jest to postawa wynikająca z osobistej gotowości reagowania na moralnie uprawnione żądania, ich uznawania i realizację, a w razie potrzeby ponoszenia osobiście lub wspólnie z innymi skutków czynów i pokrywania szkody<sup>63</sup>.”

Jak wyglądają te ujęcia w naszym Słowniku języka polskiego? Przede wszystkim zwróćmy uwagę na pojęcie „odpowiadać” i na jedno z kilku jego znaczeń, a mianowicie - „być odpowiedzialnym za co; ponosić karę za co; ponieść konsekwencje czego”. Stąd mamy jego rzeczownikową formę „odpowiadanie” i - jak sądzę - byłoby to poprawne tłumaczenie niemieckiego „Verantwortung”. Natomiast „odpowiedzialność” i jej określenie w Słowniku - „konieczność, obowiązek moralny odpowiadania za swoje czyny; obowiązek prawny ponoszenia konsekwencji cywilnych lub karnych za działanie lub zaniechanie; odpowiadanie przed kim, wobec kogo, za kogo lub za co” - ma charakter enumeratywny, dobrze wskazuje na złożoność zjawiska i w zwykłych tekstach może być stosowane bez większych obaw co do jasności wypowiedzi.

Sądzę, że kolejne definicje Kirchhoffa - „świadomość odpowiedzialności” (*Verantwortungsbewusstsein*) i „dojrzałość odpowiedzialności” (*Veraantwortungsreife*) - mogą przytoczyć bez komentarzy. „Świadomość odpowiedzialności - pisał - jest dojrzałym głębokim przekonaniem o osobistym obowiązku odpowiadania za egzystencjalne powinności i nakazy przed zwyczajowo uprawnionymi żadaniami”. Z kolei - „Dojrzałość odpowiedzialności jest to zdolność jednostki do osobistego i w pełni świadomego rozliczenia się z egzystencjalnych powinności i nakazów<sup>64</sup>.”

Przechodzę teraz do zrelacjonowania treści drugiej części monografii, w której Kirchhoff skoncentrował uwagę na szczególnych problemach odpowiedzialności w wybranych obszarach świata pracy<sup>65</sup>. Będą to zagadnienia dotyczące zakładów przemysłowych i usługowych oraz instytucji związanych ze służbą zdrowia, administracją publiczną, siłami zbrojnymi, placówkami badawczymi i oświatowymi. Konieczne są duże skróty wypowiedzi autora związanych z typowym wykładem szkolnym.

---

<sup>62</sup> Tamże, s. 88

<sup>63</sup> Tamże, s. 90.

<sup>64</sup> Tamże, s. 91 i 92.

<sup>65</sup> Tamże, s. 93-175.

Zjawisko odpowiedzialności trzeba rozpatrywać przez pryzmat struktur powstałych w historycznych procesach produkcji. W przemyśle ogólne stosunki międzyludzkie kształtowały się m.in. pod wpływem obiektywnego prawa podziału pracy. Pojawiła się świadomość zasady pomocniczości, ale i naruszania godności ludzkiej w imię rzekomych zasad podnoszenia wydajności pracy. W piramidzie potrzeb człowieka nie zwracano odpowiedniej uwagi na potrzeby wyższego rzędu. Dopiero współcześnie zastanawiamy się czy więcej mieć czy doskonalszym być. Odpowiedzialność ma przeto inne punkty odniesienia. Podział pracy w zakładzie przemysłowym ustawia każdego członka załogi w innym położeniu wobec moralnej i prawnej odpowiedzialności. Z kolei obiektywny proces podziału wytwórczości krajowej pomiędzy gałęzie i przedsiębiorstwa zajmujące się pozyskaniem surowców, wytwarzaniem półfabrykatów i produktów końcowych, wymusza nowe spojrzenie na odpowiedzialność takich zbiorowych podmiotów.

W pogoni za wydajnością przemysł stosował takie metody jak produkcja taśmowa, chronometraż czynności i techniki organizacyjne, który czyniły człowieka dodatkiem do maszyny. Odpowiedzialność takiego robotnika była niska i daleka od pojęcia głębokiej świadomości. Współcześnie te metody są odrzucane i dąży się do stanu, w którym robotnik widzi sens swojej pracy, nie jest także „człowiekiem ekonomicznym”, może często współdziałać i nawet współdecydować. Pojawia się inny typ odpowiedzialności indywidualnej i grupowej. Obecne prawo znacznie precyzyjniej określa sprawę odpowiedzialności za wady produktu (towaru), zwracając m.in. uwagę na miejsce jej powstania, np. w fazie projektowania, konstrukcji, składowania i dostawy. Szuka się przyczyn - presji czasu, niedostatków informacji, złych zamiarów - aby tworzyć pewne gwarancje i systemy ubezpieczeń społecznych.

Kirchhoff wciąż wraca do swego poglądu na temat tendencji rozwojowej produkcji społecznej, aby podkreślić szczególnie wysoką dynamikę produkcji usług i nawet - tworzenia się nowego postindustrialnego, społeczeństwa usługowego. Problemy odpowiedzialności w zakładach usługowych mają przeto bardzo istotne znaczenie. Na pierwszym planie nie może teraz znajdować się myślenie materialistyczne, natomiast szeroko trzeba traktować pole inicjatyw własnych i rozumienie celów działania oraz zdolność bezzwłocznego dostosowania się do zmian w sytuacji. Niezwykle bogate przykłady różnych typów i rodzajów odpowiedzialności przedstawił Kirchhoff w analizie zakładów świadczących usługi transportowe.

Odpowiedzialność w transporcie samochodowym jest obecnie regulowana wręcz drobiazgowo, ale przy ogólnej zasadzie ograniczonego zaufania do użytkowników dróg. Istotne znaczenie

ma również teza o tym, że wiedza o wartości transportowanych dóbr podnosi świadomość odpowiedzialności. Natomiast w transporcie kolejowym na czoło zagadnień wysuwa się rola systemów ostrzegania i regulacji. Odpowiedzialność za ich sprawność techniczną i działania obsługi stawały się przedmiotem głośniejszych procesów sądowych, związanych z następstwami wielkich katastrof. Praktyka transportu śródlądowego dostarczyła materiału do analizy odpowiedzialności budowniczych instalacji - kanałów, śluz, zapór itp. - których awaria lub niesprawność spowodowała szkody. Podobnie zagadnienie odpowiedzialności można rozpatrywać w transporcie morskim, ale tu Kirchhoff zwrócił dodatkowo uwagę na miejsce i rolę kapitana statku. Ewolucja jego roli ma bogatą historię - od prostej funkcji sterującego statkiem, przez rolę osoby „pierwszej po Bogu”, aż do autorytetu nadającego ton ewentualnej radzie załogi i osoby szanowanej za jej wysokie kwalifikacje zawodowe i moralne. Burzliwie rozwijający się transport lotniczy zrodził cały zbiór nowych rodzajów odpowiedzialności personelu latającego i obsługi naziemnej. Nowe systemy transportu - rurociągi i linie energetyczne - dorzuciły nowe problemy związane ze świadomością ponoszenia odpowiedzialności za wysoce szkodliwe i trudne do sprecyzowania skutki awarii.

Zakłady usługowe służby zdrowia stały się w naszych czasach ważnym składnikiem polityki społecznej, która przejęła znaczną część obowiązków leczenia chorych, profilaktyki i tworzenia ogólnych warunków sprzyjających zdrowiu ludności. Wiele zagadnień w tej dziedzinie mają w swojej gestii samorządy. Państwo musi regulować stosunki między licznymi urzędami, szpitalami, kasami chorych i organizacjami zawodowymi. Kirchhoff wspomina o trudnościach występujących i u nas w lecznictwie, wskazując zwłaszcza na przyczyny rosnących kosztów. Do tych przyczyn należą - rosnące wymagania pacjentów, uległość lekarzy wobec próśb pacjentów, niepewność w ocenie zdrowotności społeczeństwa oraz zafascynowanie postępem technicznym w medycynie. O odpowiedzialności w tym sektorze autor pisał przytaczając przykłady w jego działach.

Praktyka lekarska i kliniczna podpowiada, że nastał czas traktowania pacjenta jak dorosłego, tj. pozwolić mu na podejmowanie decyzji dotyczących jego samego i tym samym zrzucania odpowiedzialności na lekarza. Trzeba także zerwać z przekonaniem o skuteczności współczesnej medycyny i pamiętać o odpowiedzialności za uboczne skutki stosowania pewnych leków. Osobne zagadnienie stanowi działalność szpitali, które Kirchhoff zaleca traktować nie jak placówki administracyjne służby zdrowia, ale jako zakłady usługowe. Pisze przeto o wielkiej odpowiedzialności właścicieli i kierowników szpitali oraz o konfliktach na tle sporów

kompetencyjnych i płacowych. Zagadnienie odpowiedzialności występowało ze szczególną siłą w nielicznych przypadkach strajku lekarzy. Odpowiedzialność lekarzy za proces leczenia jest bardzo złożona i ostatecznie trzeba zgodzić się z tym, że nie można od nich cudu.

Rozległa dziedzina administracji publicznej wiąże się z wykonawczą funkcją państwa. Jak pamiętamy z poprzednich rozdziałów, Kirchhoff podkreślał odmienność rachunku gospodarczego w zakładach i w placówkach administracji. Jeśli bowiem w zakładach akcent kładzie się na maksymalizację zysku, to w administracji chodzi o minimalizację kosztów realizacji zadań. Odpowiedzialność ponoszona jest za wykonywane zadania, za same zakłady użyteczności publicznej i za „administrowanych” ludzi. Zadania w sektorze publicznym są zazwyczaj konkretne i pozwalają na dużą samodzielność wykonawców, jeśli tylko mieści się ona w ramach przyjętych zasad i norm. Pracownik musi po prostu działać rozważnie i pamiętać o odpowiedzialności prawnej. Zakłady użyteczności publicznej w systemie społecznej gospodarki rynkowej mają dużą samodzielność, ale mogą być narażone na presję polityczną po zmianie ekip rządowych. Odpowiedzialność za „administrowanych” ludzi przejmuje państwo, także aparat administracyjny, jego kierownictwo i osoby funkcyjne. Petent urzędów administracji musi być traktowany tak, aby nie naruszona została jego godność.

Przy okazji prezentacji zagadnień odpowiedzialności w administracji publicznej Kirchhoff przypomniał dramatyczne fakty z niemieckiej historii, dotyczące wyboru postawy między lojalnością wobec konstytucji a interesami partii. Tak było np. w przypadku dowódcy sił zbrojnych w okresie tzw. republiki weimarskiej, który nie wystąpił w obronie konstytucyjnej władzy. Wspomniał także o konflikcie kompetencji, jaki zaistniał w czasie gaszenia wielkiego pożaru lasów. Odpowiedzialność po prostu rozmywała się w warunkach niespójności systemu zarządzania. Warto także pamiętać o takich zjawiskach natury psychologicznej, jak nadgorliwość lub wręcz gorączka zarządzania.

Kirchhoff i w tej książce zajął się problematyką sił zbrojnych, powtarzając i rozwijając liczne wątki z punktu widzenia odpowiedzialności. Moim zdaniem wprowadził także te zagadnienia do swojej ekonomiki wojskowej.

Ponowne zainteresowanie się wielu specjalistów nauką wojskową, zwłaszcza koncepcjami Clausewitza, wywołało dyskusję m.in. na temat odpowiedzialności za wojnę i jej skutki. Chodzi także o odpowiedzialność za ocenę potrzeb politycznych, z których wynika konieczność użycia wojny jako narzędzia

realizacji celów politycznych. Kirchhoff znowu odwołuje się do dramatycznych wydarzeń II wojny światowej, w tym - do tragedii nieudanego zamachu na Hitlera i późniejszej rozprawy z jego uczestnikami. Zasada odpowiedzialności przed Bogiem, narodem i historią może być zbyt dowolnie interpretowana.

Bundeswehra działa jako demokratyczna instytucja, opierająca się na uznanym przez ONZ prawie każdego państwa i społeczeństwa do obrony swoich interesów. Obronny charakter doktryny RFN i akcentowanie odpowiedzialności nie tylko prawnej lecz i moralnej, stawiają sprawę odpowiedzialności w innym świetle. Przede wszystkim żołnierz jest teraz przede wszystkim obywatelem, aczkolwiek jego zawód ogranicza poważnie zakres jego wolności. Jako „obywatel w mundurze” ponosi odpowiedzialność przed państwem i społeczeństwem, a nie przed określoną partią lub politykiem. Kirchhoff przypomina znane już nam kwestie odpowiedzialności żołnierza w warunkach stosowania taktyki rozkazywania i taktyki przydzielania zadań, co wyraźnie określa zakres swobody działań i tym samym - stopnia odpowiedzialności. Specyficzne dla sił zbrojnych kwestie odpowiedzialności wynikają także z faktu podejmowania decyzji w innym niż cywilne układzie wartości. Ogromną wagę ma system nadzoru i kontroli ze strony przełożonych, często związany z wygaszaniem napięć i konfliktów, a przeto i ze sprawami odpowiedzialności zbiorowej i indywidualnej.

Jako ostatni obszar rozważań Kirchhofa na temat odpowiedzialności w różnych obszarach świata pracy wybrany został sektor badan naukowych i oświaty. Niemcy mają dobre tradycje w tej dziedzinie, sięgające okresu zjednoczenia i późniejszej reformy oświaty oraz burzliwego rozwoju badań dla potrzeb gospodarczych. Odpowiedzialność w tym sektorze musi uwzględniać zasadę wolności badań, ale i konieczność uwzględnienia wyższych potrzeb społeczeństwa i państwa. Trzeba także rozróżniać pojęcia: nauka, badania i nauczanie. Wielka odpowiedzialność wiąże się z procesem nauczania, szerzenia oświaty i kształcenia. Wysiłek badawczy w tym obszarze przez długi czas koncentrował się na badaniach prowadzonych przez psychologów i pedagogów. Obecnie angażują się także inne nauki, jak np. tworząca się ekonomika kształcenia, która - według Kirchhoffa - ma zbyt wąskie podejście do tych spraw. Potrzebna jest działalność interdyscyplinarna.

Kwestie odpowiedzialności rozkładają się odmiennie w badaniach podstawowych, w których naukowiec często odpowiada tylko przed swoim sumieniem. Wiemy, że tak było z odkryciem energii jądrowej, a ostatnio z klonowaniem organizmów. „Człowiek nie potrzebuje wszystkiego co może” - przypominał

autor<sup>66</sup>. Inaczej zagadnienie wygląda z odpowiedzialnością nauczyciela i szkoły, która musi realizować program co najmniej nie sprzeczny z porządkiem prawnym i interesami państwa. Wykładowca nie może gonić za popularnością. Odpowiedzialność związana jest także z funkcją nadzoru nad szkolnictwem, sprawowaną przez państwo, samorządy, organizacje zawodowe i kościoły. W świecie pracy odpowiedzialność występuje w systemach podwyższania kwalifikacji i spada na kierownictwo zakładów i związków zawodowych.

Niezwykle bogaty materiał zawiera ostatni dział omawianej monografii, koncentrujący uwagę czytelnika na zagadnieniu bodźców i zasad pozwalających uporać się z problemem odpowiedzialności w świecie pracy. Bodźce wychodzą z dwóch obszarów - sektora publicznego i z istniejącego porządku społecznego i prawnego. Zasady postępowania w obliczu odpowiedzialności opierają się na twierdzeniach ogólnej nauki o kierowaniu, z uwzględnieniem specyfiki działań jednostki i kierowania zakładami pracy.

Bodźce (impulsy) do brania odpowiedzialności płyną z wolnego sektora publicznego od partii politycznych, instytucji kościołów i stron powiązanych umowami zbiorowymi<sup>67</sup>. Kirchhoff pisał o tych elementach programów czterech głównych partii niemieckich (CDU, CSU, FDP i SDP), które wskazują na obszary ich odpowiedzialności. Nie wchodząc w szczegóły powiem, że akcenty rozkładają się kolejno na: przestrzeganie zasad chrześcijańskich, współdziałanie bliźnich i społeczeństwa z państwem, uznanie człowieka za centralny punkt wszystkich poczynań oraz na przyjęciu tezy o człowieku jako odpowiedzialnym, aktywnym członku społeczeństwa. Nieznaczące różnice w poglądach na zagadnienie odpowiedzialności występują w doktrynach kościoła ewangelicko-luterańskiego i katolickiego. Natomiast odmiennie podchodzą do tego dwie strony umów zbiorowych, tj. związki pracodawców i związki zawodowe. Odpowiedzialność pracodawców wynika dodatkowo z zadania umacniania podstaw ustrojowych państwa, działań na rzecz wdrażania postępu technicznego i dynamiki gospodarczej w skali makro. Związki zawodowe coraz mocniej opowiadają się za korzystaniem z zasady solidarności i współodpowiedzialnością w powiązaniu ze współdziałaniem.

Obszar stanowiącego prawa generuje bodźce poprzez ustawy i przepisy, ale opiera się na generalnej maksymie naturalnych praw człowieka. Historia, także niemiecka, dowodzi również słuszności innej zasady, że siła nie zawsze znaczy prawo i że bezprawie jest bezprawiem nawet gdy jest ubrane w szaty prawa.

---

<sup>66</sup> Tamże, s. 161.

<sup>67</sup> Tamże, s. 177-184.

Prawa naturalne człowieka leżą u podstaw świadomości odpowiedzialności za swoje czyny. Obowiązkiem człowieka jest właściwe używanie swojej wolności, a wykorzystanie siły powinno mieścić się także w granicach etyki.

Impulsy o bezpośrednim charakterze płyną z całego systemu porządku społecznego i jego stanowionych praw. Kirchhoff dość szczegółowo analizuje liczne akty prawne związane z instytucją odpowiedzialności i możemy te fragmenty jego rozważań pominąć. Godne zapamiętania są generalne wnioski - łączenie systemu kar z procesem wychowania, unikania wyroków mających charakter zemsty, uwzględniania nowych obszarów odpowiedzialności wynikających z burzliwego postępu technicznego i wreszcie stałej troski o doskonalenie postaw etycznych.

Prezentowałem już liczne wypowiedzi Kirchhoffa na temat teorii i praktyki kierowania i zarządzania w siłach zbrojnych. W tym miejscu swojej monografii mógł on znacznie rozszerzyć i uogólnić swoje poglądy, zajmując się całym światem pracy<sup>68</sup>. Wprawdzie wciąż punktem odniesienia jest problem odpowiedzialności, ale autor miał także okazję wykorzystać dorobek dynamicznie rozwijającej się nauki o kierowaniu i zarządzaniu. Po krótkim przeglądzie ogólnych zasad kierowania, Kirchhoff skupił uwagę na zagadnieniach zarządzania personalnego i kierowania zakładem. Oto niektóre myśli autora.

Przede wszystkim trzeba założyć, że kierowanie występuje na wszystkich szczeblach działalności ludzkiej i każdy musi liczyć się z tym, że w pewnych okolicznościach staje się kierownikiem. Socjologia podpowiada, że w grupach ludzkich pojawiają się jednostki o predyspozycjach „uwodziciela” (*Verführer*), przywódcy (*Anführer*) i wodza (*Führer*). Właściwie tylko do wodza (dowódcy) można przypisać odpowiedzialność prawną, podczas gdy pozostali związani są głównie odpowiedzialnością moralną. Kierowanie podlega personalizacji i obecnie rozumiany kierownik to osoba posiadająca zdolności i wolę skierowania działań całej grupy na realizację jej celów oraz przyjąć wynikającą stąd odpowiedzialność.

Obszar kierowania i zarządzania zasobami ludzkimi obejmuje kilka istotnych problemów. Trzeba pamiętać, że wzajemne oddziaływanie między kierownikiem i podwładnymi jest zwykle dynamiczne i że konieczne jest traktowanie ludzi nie pozwalające naruszyć ich godności oraz, że podwładni mają także swoje wymagania wobec kierownictwa. Wiele trudności w praktyce sprawia nakaz równego traktowania członków zespołu. Podstawowe zasady kierowania personalnego znajdują się w ścisłym związku z ogólnymi funkcjami kierowania - motywacja,

---

<sup>68</sup> Tamże, s. 196-264.

koordynacja, dyscyplina, socjalizacja stosunków pracy, pobudzaniem innowacyjności i opieką nad członkami wspólnoty. Z tymi zagadnieniami łączą się istotne dla zakładu procesy szkolenia zawodowego i podnoszenia fachowych kwalifikacji. Celem jest przekształcanie masy pracowników w świadome swych obowiązków i praw grupy społeczne. Celem jest także dawanie szans awansu i stwarzanie perspektyw nawet na daleką przyszłość. Warto dbać o szkolenie polityczne, ale bez jego upartyjnienia. Potrzebna jest wysoka przejrzystość przepisów całego systemu zarządzania personalnego, tworzenie dobrego klimatu pracy w zakładzie i troska o właściwy styl kierowania, a zwłaszcza o to, by nie pojawiło się „przekleństwo” (*Verteufelung*) tzw. autorytetu. Kirchhof dość obszernie pisał także o zasadach opiniowania - sformalizowanych i rzeczowych.

Zdaniem Kirchhoffa, odpowiedzialność za kierowanie i zarządzanie zakładem ma inny charakter w naszych czasach, w których przeważają koncepcje neoliberalne i w których rozwija się odmienna etyka gospodarcza i związane z nią poglądy przedsiębiorców, związków zawodowych, instytucji kościołów, partii i samego państwa. Odpowiedzialność za cele i planowanie gospodarcze musi uwzględniać fakt ich wielkiego wpływu na sytuację społeczną i polityczną całego kraju i nawet jednoczącej się Europy.

Rozważania nad zasadami organizacji zakładu są tak obszerne, że prawie w cień odsunęły sprawy odpowiedzialności. Autor powraca do tych spraw dopiero przy analizie problemów bezpieczeństwa i higieny pracy oraz odszkodowań za nieszczęśliwe wypadki. Interesujące są także tezy na temat zasad delegowania uprawnień i zadań na niższe szczeble. Chodzi zwłaszcza o zrozumienie, że delegować można zadania, ale nie pełną odpowiedzialność! Obok pojęcia delegowania „liniowego” i „sztabowego”, pojawiło się nowe określenie delegowania „pola” dla działań różnych asystentów i komitetów. Tylko jasne określenie zadań i granic kompetencji pozwala uniknąć napięć i konfliktów.

Końcowe partie monografii wypełniły uwagi autora na temat odpowiedzialności związanej z funkcją kontroli, a więc nadzoru i rewizji. Każdy formalny wzorzec realizacji tych funkcji powinien obejmować także zadanie podwyższania i utrwalania świadomej odpowiedzialności jednostek i grup.

\*

W bardzo krótkim posłowie Kirchhoff zwrócił uwagę na kilka twierdzeń o charakterze prawidłowości. Przede wszystkim taki charakter ma teza o ciągłym pojawianiu się napięć między normami potrzeb i możliwością ich zaspokojenia. Druga teza głosi, że w sytuacjach konfliktowych w ostateczności jednostka

zostaje prawie sama. Odpowiedzialność rodzi się zawsze w momencie podejmowania decyzji, konieczności reagowania na pytanie zadane przez otoczenie. Finalnym punktem odniesienia jest oczywiście sumienie. Istotne znaczenie ma tolerancja. "Ważne jest - pisał - by się nauczyć właściwego oceniania dóbr przy podejmowaniu decyzji obciążonych w wartości, ponieważ cały nasz porządek społeczny zbudowany jest raczej na wartościującej sprawiedliwości niż na twardym prawie", co oznacza także konieczność równoważenia wzrostu siły przez odpowiedni przyrost moralnej odpowiedzialności<sup>69</sup>.

---

<sup>69</sup> Tamże, s. 266-267.

## 6. UWAGI KOŃCOWE

Jako normalne zjawisko w środowisku ludzi nauki należy przyjąć fakt, że po odejściu na emeryturę Kirchhoff pozostał nadal aktywnym uczonym, biznesmanem i działaczem wiernym środowisku uprawiającemu ekonomikę wojskową. Docierająca do mnie informacja i zwłaszcza nowe publikacje Kirchhoffa nie pozwalają mi stwierdzić, że mam do czynienia z dorobkiem zamkniętym, który trzeba po prostu ocenić. Przeciwnie, jest to piękny, rozległy i trwały dorobek naukowy, ale wciąż uzupełniany. Oprócz wzbogacania dotychczasowych koncepcji pojawiły się nowe wątki, zwłaszcza wynikające z aktualnych i tak istotnych wydarzeń, jak zjednoczenie Niemiec. Kirchhoff i jego środowisko uczyniło wiele dla połączenia wysiłku badawczego naukowców z byłej NRD w ramach organizacyjnych Towarzystwa Ekonomiki Wojskowej. Kirchhoff należał do założycieli tej organizacji, od 1993 r. był jej współprzewodniczącym (wspólnie z J. Gerberem), a od 1999 r. przewodniczącym. Zanim przeto sformułuję kilka ogólnych uwag na temat wkładu Kirchhoffa do doktryny obronno-ekonomicznej i samej ekonomiki wojskowej, przypomnę jeszcze treść niektórych jego wcześniejszych i najnowszych publikacji.

Dla specjalistów zainteresowanych poszukiwaniem przedmiotu badań i miejsca ekonomiki wojskowej w rodzinie nauk społecznych godnymi uwagi są przynajmniej dwa przyczynki opublikowane w latach 1982-3. Pierwszy z nich - *Zarodki myślenia ekonomicznego w siłach zbrojnych* - wskazuje na bogate doświadczenie sztuki militarnej w kwestiach efektywności działań i logistyki, jak również na aktualne dyskusje nad racjonalnym przygotowaniem budżetów obrony narodowej i właściwym wykorzystaniem przydzielonych środków<sup>70</sup>. Drugi jest fragmentem recenzji i głosem w dyskusji nad kategorią „ekonomia”, prowadzoną w związku z pojawieniem się nowego podejścia do podstaw metodologicznych nurtu głównego nauki ekonomicznej<sup>71</sup>. Kirchhoff miał tu okazję zaprezentować środowisku „cywilnemu” swoje ujęcie ekonomiki wojskowej.

Omawiając koncepcje Kirchhoffa parokrotnie zwracałem uwagę na pomijanie w nich makroekonomicznych zagadnień obrony. W tym miejscu muszę jednak wnieść pewną poprawkę. Otóż w 1982 r.

<sup>70</sup> G. Kirchhoff, *Ökonomische Denksätze in Streitkräften*, „Neue Betriebswirtschaft” 1982 nr 2, s. 75-78.

<sup>71</sup> H. Bott, H. Bolsenkötter, G. Kirchhoff, *Funktionale versus institutionelle Betriebswirtschaftslehren. Zur Kritik von Klaus Lüder*, „Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen” 1983 nr 4, s. 462-468.

ukazał się jego interesujący esej na temat produkcji zbrojeniowej i współpracy wojska z przemysłem<sup>72</sup>. Autor trafnie określa granice takiej subdyscypliny naukowej, jaką może być ekonomika zbrojeń, omawia istotę bilansowania potrzeb zgłaszanych przez siły zbrojne i możliwości ich zaspokojenia przez przemysł obronny oraz szerzej analizuje problem wydatków na militarne prace badawcze i rozwojowe. W 1986 r. Kirchhoff opublikował oryginalny Szkic na temat Europejskiego Banku Finansowania Obrony<sup>73</sup>. Był to także głos w dyskusji na konferencji zorganizowanej w maju 1985 r., poświęconej finansowaniu obrony Europy Zachodniej. Odwołując się do koncepcji Clausewitza - zasady proporcjonalnego wysiłku, i do poglądów Ludendorffa na temat wojny totalnej, Kirchhoff opowiadał się za tym pierwszym. Europejski Bank Finansowania Obrony byłby narzędziem elastycznego zaspokajania potrzeb obronnych europejskiego filaru NATO, korzystając m.in. z doświadczeń lend-lease'u, stosowanego przez USA w II wojnie światowej.

Zjednoczenie Niemiec i nowy układ światowych sił politycznych i militarnych stworzyły także nowe obszary badań. Stosunki międzynarodowe dają możliwość uzyskiwania „dywidendy pokoju”, tj. korzyści ekonomicznych płynących z rozbrojenia i konwersji zakładów przemysłu obronnego. Kirchhoff włączył się do dyskusji na ten temat<sup>74</sup>. Już jako przewodniczący Towarzystwa Ekonomiki Wojskowej kierował obradami międzynarodowej konferencji w Bad Marienberg w październiku 1993 r. na temat „Ekonomika wojskowa i aspekty europejskiej struktury bezpieczeństwa”. W konferencji uczestniczyli także polscy specjaliści. Kirchhoff w swoim wprowadzeniu i podczas obrad wskazywał na znaczenie potencjału ekonomicznego w tworzeniu struktury obronnej, konieczność współpracy partnerów, ogromną rolę świadomości obywateli i czynnika ludzkiego we wszystkich poczynaniach obronnych<sup>75</sup>.

Głęboka znajomość teorii konfliktów i troska o włączanie do rozważań spraw etycznych pozwoliły Kirchhoffowi włączyć się do dyskusji na temat ekonomicznych aspektów konfliktów międzynarodowych. Interesujące treści znalazły się w jego referacie wygłoszonym na seminarium zorganizowanym w dniach 26-27 września 1995 r. przez Uniwersytet Bundeswehry w

<sup>72</sup> G. Kirchhoff, *Betriebswirtschaftliche Sicht der Rüstungsproduktion und der militärisch-industriellen Zusammenarbeit*. W: Philipp Sonntag (Hrsg.), *Rüstung und Ökonomie*, Frankfurt/Main 1982, s. 48-63.

<sup>73</sup> G. Kirchhoff, *Skizze für eine Europäische Bank für Verteidigungsfinanzierung*, *Gesellschaft für Militärökonomie, Berichte* 1986 nr 1, s. 94-95.

<sup>74</sup> G. Kirchhoff, *Friedensdividende*, „*Wirtschaftswissenschaftliches Studium*” 1991 nr 9, s. 463-464.

<sup>75</sup> G. Kirchhoff, *Voraus-Anmerkungen zur inhaltlichen Begleitung „Sicherheit - Ökonomie - Sicherheitsstruktur”*. W: *Militärökonomie und Aspekte einer europäischen Sicherheitsstruktur*. Internationales Seminar in Zusammenarbeit mit dem Europa-Haus Marienberg, 26-30. Oktober 1993. *Gesellschaft für Militärökonomie, Bad Marienberg* 1993, s. 19-21.

Hamburgu. Referent przypomniał istotę pojęcia „konflikt”, jako szczególnej relacji jednostek i grup społecznych, a następnie zajął się przykładami historycznymi konfliktów gospodarczych, prowadzących do wojny gospodarczej, wskazując na możliwość użycia w takiej wojnie również sił zbrojnych<sup>76</sup>. Kirchhoff nawiązał także do aktualnych zagrożeń i zachęcał do poszukiwania sposobów stawiania trafnej diagnozy sytuacji w celu zapobiegania takim konfliktom. W podobnym duchu był utrzymany także artykuł o gospodarczych i etycznych aspektach międzynarodowych misji pokojowych<sup>77</sup>.

Możemy teraz przejść do generalnej oceny twórczości Güntera Kirchhoffa i zaznaczenia jej cech szczególnych. Na takie oceny zdobyli się przedstawiciele środowisk, którym przypadł zaszczyt wygłaszania zwyczajowych mów pochwalnych z okazji kolejnych jubileuszy Kirchhoffa. Profesor Kurt Guss w swojej mowie wygłoszonej na uroczystości 65-lecia urodzin Kirchhoffa podkreślił niezwykle istotny fakt, a mianowicie umieszczenie człowieka w centrum wszystkich rozważań związanych z ekonomiką wojskową. Laudatio generała doktora Johannes Gerbera z okazji 70-lecia dostojnego jubilata podtrzymuje w pełni to stwierdzenie<sup>78</sup>. Podkreśla także niezwykle zaangażowanie jubilata w krzewieniu wiedzy ekonomiczno-obronnej, zwłaszcza po zjednoczeniu Niemiec i nawiązaniu kontaktów z dawnymi przeciwnikami.

Sam Kirchhoff nie protestuje przeciwko takim ocenom i w ciekawym szkicu pt. *Człowiek w ekonomice wojskowej - aspekty kształcenia i kosztów* wypomina współczesnej ekonomii błąd traktowania człowieka w kategoriach zwykłego czynnika produkcji<sup>79</sup>. Od siebie dodam, że o znaczeniu i roli człowieka Kirchhoff chyba najmocniej pisał w tekstach na temat odpowiedzialności<sup>80</sup>. Mieliśmy okazję zapoznać się także z poglądem Kirchhoffa na rolę człowieka w mundurze i na jego żołd, nie będący ekwiwalentem prawdziwego wysiłku. Kirchhoff wspominał także przy innych okazjach o sprzeczności rachunku w

<sup>76</sup> G. Kirchhoff, *Ökonomische Aspekte internationaler Konflikte*. M. Schleicher, T. Straubhaar (Hrsg.), Tagungsband zum 2. Workshop „Verteidigungsökonomie“ an der Universität der Bundeswehr Hamburg vom 26.-27. September 1995, s. 5-20.

<sup>77</sup> G. Kirchhoff, *Wirtschaftsethische Aspekte zu militärischen Friedensmissionen*. W: S. Schönherr (Hrsg.), *Streitkräfte, Ökonomie und Europäische Sicherheit*, Gesellschaft für Militärökonomie, Dresden 1999, s. 109-117.

<sup>78</sup> Por. *Verteidigung und Ökonomie. Prof. Dr. Günter Kirchhoff zum 70. Geburtstag*, Forschungsinstitut für Militärökonomie und angewandte Konversion der Gesellschaft für Militärökonomie e. V. Koblenz 1992, s. 7-10.

<sup>79</sup> G. Kirchhoff, *Der Mensch in der Militärökonomie - Bildung und Kostenaspekte*. W: *Sicherheit und Ökonomie*, Gesellschaft für Militärökonomie, Koblenz 1994, s. 7-14.

<sup>80</sup> Warto zwrócić uwagę na referat: G. Kirchhoff, *Das Phänomen Verantwortung in Militär und Wirtschaft*, wygłoszony na konferencji 12-13 marca 1993 r. w Reichstagu (Berlin). W: *Wandlungsprozesse in Militär und Wirtschaft. Ökonomische Gemeinsamkeiten und Unterschiede*, Gesellschaft für Militärökonomie, Berlin 1993, s. 47-67.

kategoriach pieniądza i wartości, stosowanym w siłach zbrojnych<sup>81</sup>.

Ta ogólna charakterystyka koncepcji ekonomiki wojskowej w ujęciu Kirchhoffa musi być uzupełniona sądami i ocenami kolejnych analityków. Po przestudiowaniu dostępnych prac i konfrontacji z posiadaną przeze mnie wiedzą przedmiotową twierdzą, że Kirchhoff jest autorem nowego ujęcia ekonomiki wojskowej, nie sprzecznego z metodologią współczesnej myśli ekonomicznej, spójnego z ogólnym podejściem ekonomii zachodnioniemieckiej, preferującym twierdzenia mikroekonomii (BWL), ale z niezwykle obszernym uwzględnieniem dorobku nauki prawa, nauk społecznych i zwłaszcza etyki gospodarczej. Oto najkrótsze uzasadnienie.

Metodologia, rozumiana jako filozofia nauki, w jej współczesnej postaci skłania się ku pluralizmowi ujęć. Pozwala to nieco rozluźnić kryteria demarkacji obszaru nauki od nie-nauki, nie wymagać ostrej weryfikacji głoszonych teorii i korzystać szeroko z zalet falsyfikacji. Oznacza to, że do nauki trzeba włączać twierdzenia, które przeszły wielokrotne próby ich obalenia, „wykazały hart”, ale wciąż mogą być testowane. Tezy Kirchhoffa, stanowiące zrab, konstrukcję i główne treści ekonomiki wojskowej, mają już świadectwo dużej wytrzymałości, ale i tę zaletę, że można je poddać falsyfikacji. Czy, przykładowo, podane przez Kirchhoffa cele funkcjonowania sił zbrojnych - gotowość świadczenia szczególnych usług - mają treść i formę powszechnie obowiązującą? Czy jego ujęcie ekonomiki wojskowej daje się zaadaptować np. w polskich warunkach? Otwiera się pole do dyskusji naukowych i - dodam - sporów w gronie praktyków, a przeto zasługa inicjatora takich działań musi być wysoka.

Przy tej okazji i na użytek dalszych analiz koncepcji Kirchhoffa zgłaszam jeszcze jedno odwołanie się do współczesnej metodologii nauki, a zwłaszcza do metodologii nauk ekonomicznych. Chodzi mi o dwie tradycje występujące w myśli naukowej. Pierwsza, zwana euklidesowo-kartezjańska, akcentuje tzw. podejście nomotetyczne, szuka prawidłowości i praw rządzących zjawiskami, aby tworzyć racjonalne prognozy. Druga tradycja - stoicka lub babilońska - uczy pokory, wiedzy o słabych punktach w każdym systemie i ograniczonym obszarze dowodów logicznych. Dzieje sporów o znaczeniu praw i opisów rzeczywistości są bardzo bogate. Dzisiaj też możemy pytać Kirchhoffa o jego preferencje wobec obu tradycji. Sądzę, że jest mu bliższa tradycja euklidesowo-kartezjańska, ale wiemy już, że wiele stron w swoich publikacjach o ekonomii poświęcił

<sup>81</sup> Por. G. Kirchhoff, *Die Spannung zwischen Geldrechnen und Wertrechnen in militärischen Angelegenheiten*. W: O. Hahn (Hrsg.), *Der Soldat als Ökonom*, Walhalla u. Praetoria Verlag, Regensburg 1989, s.87-96.

jej związkom z etyką, która jest bliższa drugiej tradycji. I znowu twierdzę, że to dobrze świadczy o twórcy tego ujęcia ekonomiki wojskowej, bowiem za racjonalnie (aż do czystej formalizacji) ujętymi zasadami działań nie zniknął człowiek w mundurze.

Tylko odrębna analiza porównawcza może jasno określić miejsce dorobku Kirchhoffa w niemieckiej myśli wojskowo-ekonomicznej. Moje przygotowanie w tej materii jest zbyt skromne. Wydaje mi się tylko, że jest to dorobek przedstawiciela czołówki tej myśli, reprezentatywny dla tego środowiska i pobudzający do twórczych dyskusji. Podnosiłem już problem pomijania w RFN makroekonomiki obrony i starałem się zrozumieć postawę Kirchhoffa, który skupił swój wysiłek na ekonomice Bundeswehry, wykonując lojalnie i z oddaniem zadanie zleczone przez władzę. Takiej postawy można pozazdrościć. Tym bardziej, że koncentracja wysiłku nie wyeliminowała korzystania z dorobku filozofii, nauk prawnych i społecznych. Z ujęcia zaprezentowanego przez Kirchhoffa można wiele nauczyć się.

## WYBRANE PUBLIKACJE GÜNTERA KIRCHHOFFA

### 1. Książki i rozdziały w książkach

*Die Überwachung und Senkung der Materialaufwendungen im Industriebetrieb*, Diplomarbeit (Ludwig-Maximilian-Universität), München 1949.

*Kapitalverkehr und Kapitalverkehrssteuern*, Diss. (Ludwig-Maximilian-Universität), München 1951.

*Betriebswirtschaftslehre der Streitkräfte*, I. Teil: *Einführung*, Lehrheft, Hamburg 1971.

*Betriebswirtschaftslehre der Streitkräfte*, II. Teil: *Die Funktionen im Betrieb*, Lehrheft, Hamburg 1971.

*Betriebswirtschaftslehre der Streitkräfte*, III. Teil: *Das Management im Betrieb*, Lehrheft, Hamburg 1971.

*Soziale Konflikte in der Arbeitswelt*, Bayerische Landeszentrale für Politische Bildungsarbeit, München 1976 (2. wyd. 1978).

*Betriebswirtschaftliche Aspekte der Militärökonomie*, Teil I: *Die Funktionsbezogene Betrachtung des Erfahrungsobjekts Streitkräfte und das System der innerbetrieblichen Funktionen*. W: Karl-Ernst Schulz (Hrsg.), *Militär und Ökonomie*, Beiträge zu einem Symposium, Göttingen 1977, s. 70-87.

*Verantwortung in der Arbeitswelt*, Bayerische Landeszentrale für Politische Bildungsarbeit, München 1978 (2. wyd. 1983: *Verantwortung - Grundlagen und Praxis*).

*Beiträge zur Militärökonomie*. W: J. Gerber und O. Hahn, *Betriebswirtschaftslehre und Streitkräfte*, Referate und Diskussionsbeiträge auf der gleichnamigen wissenschaftlichen Tagung v. 6.4.1979 in Nürnberg, Regensburg 1980, s. 34-79.

*Elite*. W: *Politisch-Pädagogisches Handwörterbuch*, München 1980, s.88-93 (2. wyd. 1985, s. 115-119).

*Partnerschaft*. W: *Politisch-Pädagogisches Handwörterbuch*, München 1980, s. 251-256 (2. wyd. 1985, s. 354-359).

Verantwortung. W: Politisch-Pädagogisches Handwörterbuch, München 1980, s. 320-326 (2. wyd. 1985, s. 462-469).

Mit Konflikten leben - Entstehung, Vermeidung und Verarbeitung von Konflikten in der Arbeitswelt, mit Eberle, Walter (= Gesellschaftliche Bildungsmaterialien in Heft 8, hrsg. v.d. Stiftung Gesellschaft und Unternehmen), Köln 1981.

Betriebswirtschaftliche Sicht der Rüstungsproduktion und der militärisch-industriellen Zusammenarbeit. W: Philip Sonntag (Hrsg.), Rüstung und Ökonomie (=Arnoldshainer Schriften zur Interdisziplinären Ökonomie, hrsg. v. Jens Harms u.a., Band 3), Frankfurt/Main 1982, s. 48-63.

Die Natur - Gegebenheiten oder Produktionsfaktor in einer Betriebswirtschaftslehre der Streitkräfte. W: J. Gerber u. O. Hahn (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und Streitkräfte II, Referate und Diskussionsbeiträge auf der gleichnamigen wissenschaftlichen Tagung v. 6.-8.10.1982 in Nürnberg, Regensburg 1983, s. 190-204.

Die Bundeswehr - Erbe von Clausewitz oder Ludendorff, Diskussionsbeitrag zu Dietmar Schössler. W: Gesellschaft für Militärökonomie e.V. (Hrsg.), Zur Finanzierung der Europäischen Verteidigung - Gesamtverteidigung und Verteidigungswirtschaft (=Schriftenreihe der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Fachbereich Bundeswehrverwaltung, Berichte I - 1986), Mannheim 1986, s. 94-95.

Skizze für eine Europäische Bank für Verteidigungsfinanzierung. W: publikacja jak wyżej, s. 97-99.

Hasła w Handbuch zur Ökonomie der Verteidigungspolitik, Walhalla u. Praetoria Verlag, Regensburg 1986:

Elite, militärische (współautor - A. Beer), s. 214-220.

Führung - Führungsgrundsätze, s. 292-300.

Konflikte, soziale, s. 385-392.

Militärökonomik, s. 534-541.

Naturfaktoren, s. 609-615.

Physiologie - Wirtschaftsphysiologie, s. 725-730.

Sicherheit - Produktion von Sicherheit, s. 836-845.

Taktik - Auftragstaktik und Befehlstaktik, s. 924-930.

Typologie der Bundeswehr aus militärökonomischer Sicht, (współautor - D. Witt) s. 952-959.

Verantwortung, s. 978-959.

Zwänge am Arbeitsplatz (współautor - K. Guss), s. 1179-1187.

Hasła w Vahlens Grosses Wirtschaftslexikon, Band 2, München 1987:

Militärische Führung, s. 167-168.

Militärische Leistungen, s. 169.

Militärische Ressourcen, s. 170.

Militärische Wirtschaftlichkeit, s. 170-171.

Militärökonomik, s. 171-172.

Verteidigungshaushalt, s. 848.

Die Spannung zwischen Geldrechnen und Wertrechnen in militärischen Angelegenheiten. W: O. Hahn (Hrsg.), Der Soldat als Ökonom, Walhall u. Praetoria Verlag, Regensburg 1989, s. 87-96.

Das Phänomen Verantwortung in Militär und Wirtschaft, Gesellschaft für Militärökonomie... Vortragsveranstaltung, Symposium - „Wandlungsprozesse in Militär und Wirtschaft. Ökonomische Gemeinsamkeiten und Unterschiede“, Berlin 1993, s.47-67.

Voraus-Anmerkungen zur inhaltlichen Begleitung „Sicherheit - Ökonomie - Sicherheitsstruktur“, Gesellschaft für Militärökonomie, Militärökonomie und Aspekte einer europäischen Sicherheitsstruktur, Bad Marienberg 1993, s.19-21.

Der Mensch in der Militärökonomie - Bildung und Kostenaspekte. W: Sicherheit und Ökonomie, Forschung Institut für Militärökonomie... (Hrsg.), Berlin 1994, s.7-14.

Ökonomische Aspekte internationaler Konflikte. Tagungsband zum 2. Workshop „Verteidigungsökonomie“ an der Universität der Bundeswehr Hamburg vom 26.-27. September 1995. M.Schleicher, T.Straubhaar (Hrsg.), s.5-20.

Laudatio für Generalmajor a.D. Dipl.-Kfm. Dr.rer.pol. Johannes Gerber. W: Siegfried Schönherr (Hrsg.), Streitkräfte, Ökonomie und Europäische Sicherheit, Dresden 1999, s.13-18.

Wirtschaftsethische Aspekte zu militärischen Friedensmissionen. W: Siegfried Schönherr (Hrsg.), Streitkräfte, Ökonomie und Europäische Sicherheit, Dresden 1999, s.109-117.

## 2. Artykuły

*Erfinder in der Zeit, „Erfinderschutz“, Sonderheft 1959.*

*Erfinder gehen mit der Zeit - sie schaffen sich ein Arbeits-Team, „Erfinder-Magazin“ 1960 nr 4, s. 56-57.*

*Der Lizenznehmer hat auch seine Sorgen - Eine Hilfe durch Vermittlung ausländischer Unterlieferanten, „Erfinder-Magazin“ 1960 nr 2, s. 14 i 15.*

*Muss es immer eine „grosse“ Erfindung sein? „Erfinder-Magazin“ 1961 nr 7, s.27-28.*

*Verteidigung - einmal wirtschaftlich betrachtet, „Information für die Truppe“ 1969 nr 9, s. 636-638.*

*Lohn und Anerkennung des Soldaten, „Information für die Truppe“ 1969 nr 11, s. 779-781.*

*Betriebswirtschaftslehre der Streitkräfte - Ausgewählte Ansätze zu einer neuen speziellen Betriebswirtschaftslehre, „Wehrkunde“ 1971 nr 9, s.470-474.*

*Der wirtschaftliche Wert der Bildung, „Das Forum“ 1972 nr 1, s. 19-23.*

*Ist Leistung unanständig? „Neue Gespräche“ 1972 nr 7-10.*

*Mitbestimmung - Wesen und Grenzen, „Das Forum“ 1973 nr 4, s. 35-41.*

*Die Bundeswehr als wissenschaftliches Erfahrungsobjekt der Wirtschaftswissenschaften, „Wehrkunde“ 1974 nr 10, s.524-525.*

*Die Bundeswehr in der betriebswirtschaftlichen Typologie (współautor - Dieter Witt), „Wehrkunde“ 1974 nr 10, s.531-536.*

*Grundlage der Führung: Zustimmung der Mitarbeiter, „Politische Studien“ 1975 nr 224, s. 567-574.*

Der wissenschaftliche Ort der Militärökonomik, „Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung“ 1976 nr 7, s. 448-452.

Ehe als Partnerschaft? „Stimme der Familie“ 1978 nr 6, s. 48.

Thesen und Forderungen zur Familienpolitik - Kernstück der Gesellschaft, hrsg. v. Familienbund der Deutschen Katholiken in Bayern, München 1979, s. 35-36.

Die Familie ist nicht die erste Zelle der Gesellschaft - Soziologische Kriterien sind nicht ohne weiteres auf die Familie anwendbar, „ibw Journal“ 1980 nr 6, s. 90.

Betriebswirtschaftslehre der Streitkräfte, Eine Wirtschaftszweiglehre in der Militärökonomik, „Zeitschrift für Wirtschaftswissenschaftliches Studium“ 1980 nr 11, s. 511-518.

Anthroposkopie - Über das Verfahren, die Technik und die Möglichkeit des HF-medico-controller „Anthroposkop - Filius“ - Ein Beitrag zur Betriebsärztlichen Überwachung, „Novum o.Jg.“ 1981 nr 6, s. 34-38.

Die knappheitsorientierte Wirtschaftlichkeit als Besonderheit in der Militärökonomie, „Unterrichtsblätter für die Bundeswehrverwaltung“ 1981 nr 10, s. 268-272. Ten sam tekst ukazał się także w: „Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift“ 1981 nr 12, s. 771-776; oraz w: Institut für strategische Grundlageforschung an der Landesverteidigungsakademie Wien (Hrsg.), Protokoll Internationales Symposium für Militärökonomie (1980) an der Landesverteidigungsakademie Wien (=Studien und Berichte), Wien 1982, s. 10-38.

Die Betriebsphysiologie - Die Lehre von Grundlagen und Verknüpfungsgesetzen der betrieblichen funktionalen Aktionen und Reaktionen, „Neue Betriebswirtschaft“ 1982 nr 2, s. 59-66.

Ökonomische Denkansätze in Streitkräften - Militärhistorische Skizzen nach Aufzeichnungen von Dipl.-Ing.Dr.rer.pol. Dieter Noll, „Neue Betriebswirtschaft“ 1982 nr 2, s. 75-78.

Das Dilemma zwischen Auftragstaktik und Befehlstaktik, Diskussionsbeitrag in: Zum 8. Januar 1942 - Die Rücknahme der 4. Panzerarmee aus dem „Balkon von Borowsk“ (=Veröffentlichungen des Lehrstuhls für Allgemeine, Bank-

und Versicherungs-Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, hrsg. v. O. Hahn, Heft 20), Nürnberg 1982, s. 142-144.

Zielbestimmung für die Familienpolitik. W: Familie muss Mittelpunkt bleiben, hrsg. v. Familienbund der Deutschen Katholiken in Bayern, München 1982, s.31-33.

Neue Medien - für oder gegen die Familie? W: Elternruf, hrsg. v. Ref. Öffentlichkeitsarbeit der Erzdiözese München und Freising der Katholischen Elternschaft in Bayern, o.Jg. (1982) nr 5, s.76-77.

Die Anthroposkopie - Das Diagnose-Verfahren zur kontaktlosen Gewebe- und Organmessung mittels hochfrequenter Feldstärke - Betriebsärzte helfen der Betriebsorganisation, „Zeitschrift für die Fortbildung und Praxisinformation“ 1982 nr 1, s. 33-49.

Haltung als bedeutende Förderungsvoraussetzung - Zeitgerechte Elitebestimmung, „Bundeswehrverwaltung“ 1982 nr 3, s. 51-55.

Deutsche Rüstung in Zahlen und Fakten - Im internationalen Vergleich fällt die Bundesrepublik Deutschland in Forschung und Entwicklung zurück, „Epoche“ 1982 nr 7, s. 33-37.

Durch die gereifte Haltung zur Führerpersönlichkeit, „Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift“ 1982 nr 10, s. 537-542.

Funktionale versus institutionelle Betriebswirtschaftslehren. Zur Kritik von Klaus Lüder (współautorzy - Helmut Bott, Heinz Bolsenkötter), „Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen“ 1983 nr 4, s.462-468.

Neue Wege zur Finanzierung der NATO-Rüstung, „VZ - Nachrichten aus dem politisch parlamentarischen Bereich“ 1985 nr 3, s.5.

Friedensdividende, „Wirtschaftswissenschaftliches Studium“ 1991 nr 9, s. 463-464.



## S P I S T R E Ś C I

W S T Ę P .....	3
1. KRÓTKO O DRODZE ŻYCIOWEJ .....	5
2. REKONESANS, PIERWSZE PUBLIKACJE I WYKŁAD EKONOMIKI WOJSKOWEJ .....	13
3. ROZBUDOWA WARSTWY TEORETYCZNEJ EKONOMIKI WOJSKOWEJ .....	32
4. PRÓBY SYNTEZY I ROZSZERZENIA ZAKRESU .....	48
5. WYJŚCIE NA OBSZARY PRAWA, SOCJOLOGII I ETYKI .....	61
5.1. <i>Zjawisko konfliktów społecznych</i> .....	61
5.2. <i>Wykład o odpowiedzialności</i> .....	76
6. UWAGI KOŃCOWE .....	91
WYBRANE PUBLIKACJE GÜNTERA KIRCHHOFFA .....	96

