

Grey Scale #13



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



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

INSTYTUT NAUK HUMANISTYCZNYCH

ANALIZA PORÓWNAWCZA FUNKCJONWANIA SYSTEMU SPOŁECZNEGO JEDNOSTEK WOJSKOWYCH O STRUKTURZE NARODOWEJ I MIĘDZYNARODOWEJ.

SYNTEZA BADAŃ



59377

WARSZAWA

2005



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

INSTYTUT NAUK HUMANISTYCZNYCH



**ANALIZA PORÓWNAWCZA
FUNKCJONOWANIA SYSTEMU
SPOŁECZNEGO JEDNOSTEK WOJSKOWYCH
O STRUKTURZE NARODOWEJ I
WIELONARODOWEJ. SYNTEZA Z BADAŃ**

Pod redakcją

płk. dr. Włodzimierza CHOJNACKIEGO

S 6399

Październik 2005

Spis treści

Wprowadzenie	
Rozdział I. WOJSKO W PROCESIE W NOWYCH UWARUNKOWANIACH.....6	
1.1. Społeczeństwo narodowe i jego główni aktorzy.....	11
1.2. Uwarunkowania podmiotowości społeczeństwa wobec wojska.....	14
1.3. Relacje między wojskiem a społeczeństwem.....	19
1.4. Międzynarodowa współpraca wojskowa czynnikiem zewnętrznym zmian w wojsku	23
1.5. Wojsko poza teatrem wojny	31
1.6. Struktury sił zbrojnych a nowe instytucje.....	32
1.7. Źródła kulturowe transformacji armii w ujęciu instytucjonalnym i neoinstytucjonalnym	33
Rozdział II. KULTUROWY WYMIAR ORGANIZACJI I INSTYTUCJI.....43	
2.1. Organizacja jako system społeczno-techniczny.....	43
2.2. Modele procesu instytucjonalizacji	47
2.3. Kulturowe uwarunkowania współczesnego instytucjonalizmu i neoinstytucjonalizmu	51
2.4. Instytucjonalizacja w gospodarce rynkowej.....	55
2.5. Pojęcie i zakres zmiany instytucjonalnej.....	57
2.6. Pojęcie deinstytucjonalizacji	58
2.7. Ewolucja teorii instytucjonalnej	60
2.8. Uwarunkowania socjokulturowe instytucjonalizacji.....	62
2.8.1. Stymulatory i bariery instytucjonalizacji	62
2.8.2. Różnorodność kulturowa	63
2.8.3. Wolność wyboru. Transgresja i kultura	64
2.9. Rys historyczny wielokulturowości społeczeństwa polskiego.....	66
2.9.1. Wyzwania kulturowe – od homogeniczności do różnorodności	67
2.9.2. Przenikanie się kultur	68

Rozdział III. KULTURA ORGANIZACYJNA W WYMIARZE NARODOWYM I

MIĘDZYNARODOWYM.....70

- 3.1. Pojęcie, cechy i typy kultur organizacyjnych..... 70
- 3.2. Ceremoniał wojskowy istotnym elementem kultury organizacyjnej wojska.....91
- 3.3. Wiedza podstawowym elementem kultury organizacyjnej94
- 3.4. Profesjonalizacja istotą kultury organizacyjnej wojska94
- 3.5. Społeczny wymiar kultury organizacyjnej wojska.....96

Rozdział IV. KULTUROWE UWARUNKOWANIA FUNKCJONOWANIA ARMII

SOJUSZU NATO104

- 4.1. Aspekty formalno-prawne funkcjonowania armii NATO.....104
- 4.2. Ogólna struktura i zadania armii NATO105
- 4.3. Wymagania stawiane sojusznicznym siłom zbrojnym.....110
- 4.4. Charakterystyka sił konwencjonalnych armii NATO.....112
- 4.5. Kierunki rozwoju sił zbrojnych.....116
 - 4.5.1. Poprawa zdolności wojskowych armii europejskich123
- 4.6. Misje NATO. Operacje na Bałkanach przykładem działań sił wielonarodowych124
- 4.7. Operacje w Afganistanie125
 - 4.7.1. Geneza i mandat ISAF126
 - 4.7.2. Wsparcie NATO dla ISAF III127
 - 4.7.3. Zwierzchnictwo NATO nad ISAF128

Rozdział V. ANALIZA PORÓWNAWCZA KULTURY ORGANIZACYJNEJ

JEDNOSTEK NARODOWYCH I WIELONARODOWYCH W

ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ131

- 5.1. Metody i techniki badań131
- 5.2. Obszar badań132
- 5.3. Polsko- Ukraiński Batalion Sił Pokojowych132
- 5.4. Litewsko-Polski Batalion Sił Pokojowych „LITPOLBAT”134
- 5.5. Zmienne społeczno-demograficzne badanej kadry135
- 5.6. Legitymizacja jednostek wielonarodowych136
- 5.7. Opinie kadry o procesie szkolenia i dowodzenia138

5.8. Specyfika służby w jednostkach wielonarodowych	141
5.9. Integracja kadry w ramach współpracy międzynarodowej	145
5.10. Ocena przygotowania kadry zawodowej do służby w jednostkach wielonarodowych	147
5.11. Ocena kompetencji zawodowych kadry	148
5.12. Kultura organizacyjna jednostek wielonarodowych	152
5.13. Rola władzy dowódczej w jednostkach wielonarodowych	152
5.14. Charakterystyka kadry jako podwładnych	153
5.15. Kontrola i ocena władzy dowódczej	157
5.16. Zadania żołnierzy zawodowych w jednostkach wielonarodowych.....	158
5.17. Źródła konfliktów powstających w jednostkach wielonarodowych	162
5.18. Opinie o procesie decyzyjnym i komunikacji w jednostkach wielonarodowych.	163
Wnioski z analizy dokumentów i literatury.....	167
Wnioski z analizy badań ankietowych	168
Bibliografia.....	171

WSTĘP

Wraz z rozwojem nauki i techniki u progu XXI wieku zauważamy proces transformacji w wielu sferach funkcjonowania naszego państwa i społeczeństwa. Ma on wyraźny systemowy charakter, tak w odniesieniu do sfery polityki, ekonomii, jak i wojska. Dla nas szczególnie ważnym obszarem zmian jest system obronny, a głównie jego najważniejszym ogniwo - siły zbrojne, które mają wymiar społeczny, formalno-prawny, strukturalno-organizacyjny, informacyjny, finansowy, socjalny, jak również materialno-techniczny. Część z nich ma bardzo wyraźny charakter obiektywny wynikający z konsekwencji przemian zachodzących po 1989 roku, uwarunkowań międzynarodowych i globalnych. Zwraca na to uwagę Mauro Guillen¹, który twierdzi, iż globalizacja to proces prowadzący do coraz większej wzajemnej zależności w skali całego świata między jednostkami politycznymi, ekonomicznymi i społecznymi, a także co należy podkreślić coraz bardziej wzrastającej świadomości tego zjawiska wśród aktorów życia społeczno-politycznego, ekonomicznego i wojskowego. Mają one cechy zmian autonomicznych wynikających z poziomu rozwoju społecznego, tradycji, kultury organizacyjnej, wartości moralnych, poziomu świadomości prawnej, kompetencji w zakresie organizacji i zarządzania. Przedstawione uwarunkowania tworzą swoista sieć zależności, które winny być uwzględniane w procesie budowania nowego modelu sił zbrojnych.

Obecna świadomość dokonującej się transformacji systemowa wymaga podejścia wielostronnego i wielopoziomowego ukazującego różne strony tego procesu². Jednak na całościową syntezę wielkiej zmiany – transformacji systemowej wojska i społeczeństwa będziemy musieli jeszcze poczekać. Odczuwamy zatem nie tylko deficyt w zakresie analiz o charakterze opisowo-wyjaśniającym, ale również w procedurach potrzebnych do efektywnego rozwiązywania problemów wynikających z transformacji wojska nie tylko w wymiarze narodowym i międzynarodowym, ale również w obszarze badania

¹ M. Guillen, *Is Globalization Civilizing. Destructive or Feeble? A Critiq of Five Key Debates in the Social Science Literature*, [w:] A. Szpociński, *Lokalny, narodowy, ponadnarodowy. Wymiary świata kreowanego przez media*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 2002, s. 8.

² E. Trakowska, *Temporalny wymiar przemian zachodzących w Polsce*, [w:] A. Jawłowska, M. Kempny, *Kulturowy wymiar przemian społecznych*. Warszawa 1993, s.89.

mechanizmów wytwarzania w jednostkach i grupach społecznych światów przeżywanych w warunkach transformacji. W tym kontekście podejmowanie kwestii mechanizmów funkcjonowania instytucji wojska oraz komunikacji społecznej na różnych poziomach jest szczególnie istotne, gdyż są one odpowiedzialne za wytwarzanie struktur poznawczych, racjonalnych i emocjonalnych kadry zawodowej i żołnierzy, którzy są zanurzeni w swoiste miko- i makroświaty poczynając od pododdziałów, oddziałów do jednostek wojskowych narodowych i wielonarodowych.

Dobrze się zatem stało, iż mając świadomość powyższych uwarunkowań podjęto próbę pojęcia merytorycznej dyskusji nad problemem transformacji wojska. Zasadniczym celem prezentowanej syntezy jest przedstawienie najważniejszych problemów dotyczących roli kulturowych i społecznych problemów funkcjonowania żołnierzy zawodowych w jednostkach wojskowych o strukturze narodowej i wielonarodowej w kontekście bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego. Głównie poprzez opis i wyjaśnienie wybranych koncepcji teoretycznych dotyczących procesu zmian w strukturach społecznych i kulturze organizacyjnej jednostek wojskowych oraz analizę wyników badań empirycznych. Tak sformułowany cel został głęboko osadzony na tle zmian w skali mega, - makro,- i mikrospołecznych zachodzących w badanych jednostkach wojskowych o strukturze narodowej i wielonarodowej.

W obszarze naszego zainteresowania znalazły się przede wszystkim najnowsze prace i opracowania tak polskie jak i zagraniczne, których treści dotyczyły zmian społecznych i kulturowych zachodzących w naszych siłach zbrojnych oraz wybranych jednostkach o strukturze wielonarodowej. Istotnym obszarem zainteresowań badawczych była próba udzielenia odpowiedzi na dwa główne problemy badawcze. Sformułowane w postaci dwóch pytań

Jaka jest geneza, istota, zakres i specyfika procesu kształtowania się instytucjonalnych, organizacyjnych i funkcjonalnych aspektów działalności wojska oraz jakie czynniki warunkują skuteczność tych procesów?

Jaka jest istota, zakres i znaczenie poszczególnych elementów kultury organizacyjnej w procesie kształtowania się i funkcjonowania jednostek wojskowych o strukturze wielonarodowej ?

Tak szeroko zakrojone badania o charakterze interdyscyplinarnym, porównawczym, socjologicznym i politologicznym polegały głównie na analizie materiałów źródłowych oraz przygotowaniu i przeprowadzeniu badań ankietowych. Badania ukierunkowano ze względu na potrzeby naukowo-dydaktyczne i prowadzenie dalszych badań nad

wyjaśnieniem nowych uwarunkowań międzynarodowych stosunków wojskowych oraz doskonalenia systemu bezpieczeństwa państwa. Poczynione uogólnienia oraz przedstawione propozycje opisu ram i konstrukcji współpracy i integracji jednostek wojskowych dokonano na podstawie analizy wyników badań ankietowych oraz dostępnej literatury a także ich szerokiej jej egzegezy. Na tej podstawie starano się zdiagnozować rzeczywistość funkcjonowania sił narodowych i wielonarodowych w aspekcie międzynarodowych stosunków wojskowych oraz zidentyfikować obszary ich doskonalenia. Przedstawione w pracy analizy kultury organizacyjnej w aspekcie jej genezy i znaczenia dla funkcjonowania sił zbrojnych zaowocowały w efekcie nie tylko zastosowaniem właściwych metod i technik badawczych, ale także, w ramach tych technik, pozwoliły na wyodrębnienie właściwego pola badawczego. Opracowanie syntezy w takiej formie było możliwe dzięki dogłębnej analizie wyników badań empirycznych oraz obiektywnych uogólnień teoriopoznawczych. Dzięki takiemu podejściu może stać się ona przyczynkiem do dalszych badań nad możliwościami włączenia problematyki kultury organizacyjnej do rozważań i opracowań w zakresie doskonalenia teorii i praktyki instytucjonalizacji i organizacji w tym także może posłużyć do identyfikacji czynników deinstytucjonalizacji wpływających dekonstrukcyjnie na współczesne siły zbrojne.

Sformułowane w syntezie wnioski mają charakter praktycznym i teoriopoznawczym winny być pomocne w trakcie rozwiązywania problemów związanych z integracją, centralizacją, standaryzacją, koordynacją zadań jednostek wojskowych o charakterze narodowym i międzynarodowym, a przede wszystkim do poszukiwania nowych sposobów kreowania wartości, standardów i artefaktów (językowych, behawioralnych i rzeczowych) w obecnym i przyszłym środowisku bezpieczeństwa, w którym preferowana będzie sfera kulturowa jako zasadnicza podstawa integracji, komunikacji oraz działań instytucjonalnych (strategicznych) oraz funkcjonalnych (operacyjnych) w ramach połączonych sił zadaniowych w moduły narodowe i wielonarodowe. Szczególnie zaś powinny być one pomocne również w zacieśnianiu współpracy międzynarodowej w ramach jednostek wielonarodowych, które na równi w jednostkami o strukturze narodowej powinny być zdolne do wykonywania nawet najtrudniejszych zadań. Praca składa się z **pięciu rozdziałów**.

Pierwszy rozdział stanowi zbiór materiałów opracowanych przez wybitnych specjalistów reprezentujących wiele środowisk naukowych w Polsce, którzy dokonali analizy zmian instytucjonalnych i organizacyjnych oraz kultury organizacyjnej jednostkach wojskowych.

Rozdział drugi stanowi zbiór materiałów i stanowisk środowiska naukowego w zakresie obejmującym **sytuację problemową** dotyczącą modeli i kulturowych uwarunkowań współczesnych organizacji i instytucji w kontekście narodowym i wielonarodowym.

Trzeci rozdział prezentuje treści związane z kulturą organizacyjną wojska w wymiarze narodowym i międzynarodowym. Rozdziale czwartym poświęcony został problematyce kulturowych uwarunkowań funkcjonowania armii w ramach sojuszu NATO

Piąty rozdział przedstawia nowatorskie a zarazem interesujące opisy i analizy o charakterze ilościowo-jakościowym oraz analizy porównawcze uzyskanych wyników badań nad różnymi aspektami funkcjonowania kultury organizacyjnej w jednostkach o strukturze narodowej i międzynarodowej. Za szczególne istotne należy uznać przedstawienie różnic w obszarze kultury organizacyjnej występujących między jednostkami narodowymi a międzynarodowymi. Wyniki przeprowadzonych badań wyraźnie wskazują, że międzynarodowa współpraca wojskowa podlega silnym procesom zewnętrznym o podłożu politycznym, kulturowym ekonomicznym co skutkuje zmianami instytucjonalno-organizacyjnymi wpływającymi na rozwój całości zorganizowanego działania wojskowych struktur narodowych i wielonarodowych.

Niniejsza synteza przeznaczona jest przede wszystkim dla wykładowców i studentów zainteresowanych współczesnymi uwarunkowaniami bezpieczeństwa: militarne, kulturowe, narodowe i międzynarodowe oraz procesami dalszego wzmocnienia tegoż bezpieczeństwa z wykorzystaniem przez państwo/a/ swoich sił zbrojnych w ramach wspólnych misji o charakterze kooperatywnym. Jest synteza z badań nie tylko skierowaną do specjalistów wojskowych, ale również do tych wszystkich, którzy chcieliby pogłębić swoją refleksję nad bezpieczeństwem, obronnością, wojskowym wymiarem instytucjonalizacji, organizacji, wykorzystaniem sił zbrojnych w państwie demokratycznym.

Być może opracowanie niniejszego materiału empirycznego i dokonanie obiektywnych uogólnień teoriopoznawczych staną się przyczynkiem do dalszych badań nad podstawami teorii instytucjonalizacji organizacji wojsk. Wnioski teoriopoznawcze mogą stać się pomocne przy rozwiązywaniu problemów koordynowania i synchronizowania wspólnych, połączonych działań sił zbrojnych a przede wszystkim do poszukiwania sposobów kreowania norm, zasad w przyszłym, złożonym środowisku bezpieczeństwa, w którym preferowana będzie sfera instytucjonalna (strategiczna) oraz funkcjonalną (operacyjną) całości zorganizowanych i połączonych działań sił zbrojnych.

Całość pracy stanowi doskonały materiał poznawczy dający pogląd na teorię i praktykę instytucjonalizacji i organizacji funkcjonowania sił zbrojnych w ich wielonarodowym i połączonym wymiarze. Opracowanie daje wiele cennych wskazówek do praktycznego zastosowania w przyszłości. Bowiem dokonano wyjaśnienia szeregu możliwości koordynowania i synchronizowania działań sił wielonarodowych oraz koordynacji współpracy cywilno-wojskowej. Jest to szczególnie użyteczne w operacjach o charakterze stabilizacyjnym, w jakich obecnie i w najbliższych latach angażowane będą Siły Zbrojne RP. Należy się tu odnieść do wytycznych Strategii Bezpieczeństwa RP z września 2003 r., które określają strategię użycia i działania wojska w operacjach reagowania kryzysowego (na terenie kraju, na terenie sojuszu i poza jego terenem w siłach koalicyjnych) oraz w operacjach pokojowych ONZ i UE.

Skierowana jest także do osób zainteresowanych współczesnymi uwarunkowaniami bezpieczeństwa narodowego, międzynarodowego oraz procesami dalszego wzmocnienia tegoż bezpieczeństwa z wykorzystaniem przez państwo/a/ swoich sił zbrojnych w ramach wspólnych misji o charakterze kooperatywnym. Jest więc publikacją nie dla specjalistów wojskowych, ale również do tych wszystkich, którzy chcieliby pogłębić swoją refleksję nad bezpieczeństwem, obronnością, wojskowym wymiarem instytucjonalizacji, organizacji, wykorzystaniem sił zbrojnych w państwie demokratycznym.

Należy żywić nadzieję iż, przedstawiony w opracowaniu dorobek tak znakomitego, interdyscyplinarnego forum naukowego wpisze się w dyskusję i poszukiwania badawcze związane z transformacją naszych sił zbrojnych. Będzie także stanowił ważny etap poszukiwań naukowo-badawczych wzajemnego przenikania się teorii naukowych z praktyką, w tym z podejmowaniem niezbędnych działań i ewaluacją osiągnięcia zamierzonych celów. Bez nich bowiem trudno o poprawę efektywności i racjonalności podejmowanych decyzji i działań tak w krótkiej, jak i dłuższej perspektywie czasowej.

Podjęta w opracowaniu trudna, ale w moim przekonaniu udana próba – na co wskazuje znamienite grono naukowców cywilnych i wojskowych – polega na opisie i wyjaśnieniu wielu mechanizmów, elementów oraz reguł i prawidłowości jakie wywierają znaczący wpływ na zmiany zachodzące obszarze instytucji i organizacji. Ich identyfikacja, pomiar i określenie wskaźników i kryteriów wypełnia lukę niewiedzy i rzuca światło na nowe obszary refleksji naukowej.

Doświadczenia polityczno-militarnej ewolucji wojska, jak dokonała się i dokonuje w armiach sojuszu NATO stymuluje potrzebę dalszych badań komparatystycznych oraz wymianę doświadczeń w dziedzinie społecznych aspektów bezpieczeństwa i

funkcjonowania sił zbrojnych. Dotychczasowa wiedza wsparta badaniami i doświadczeniami naukowców z różnych państw potwierdza potrzebę podejmowania i realizacji badań ich naukowego opracowania, a tym samym rozwoju wiedzy o modelach, strukturach i funkcjonowaniu sił zbrojnych w społeczeństwie informacyjnym. Zebrana w tym opracowaniu wiedza naukowa oparta w dużej mierze na badaniach teoretycznych i empirycznych i może stanowić solidną podstawę zwiększania skuteczności procesów decyzyjnych w sferze naszej polskiej polityki obronnej państwa średniej wielkości położonego na ważnym geostrategicznym kierunku militarnym i blisko obszaru zderzenia cywilizacyjnego³. Może ona także stać się punktem wyjścia i „katalizatorem” przyspieszającym oraz wymuszającym zwiększenie wysiłków do jeszcze głębszych bardziej szczegółowych dociekań badawczych o charakterze empirycznym i teoretycznym.

Jest to szczególnie ważne obecnie kiedy coraz mocniej integrujemy się ze strukturami wojskowymi i cywilnymi wysoko rozwiniętych państw Europy i USA, w celu zbudowania solidnych podstaw dla systemu gospodarki rynkowej, społeczeństwa obywatelskiego, demokratycznego państwa prawa oraz potencjału obronnego Sił Zbrojnych RP.

Zebrana w postaci syntezy twórcza wymiana wiedzy i doświadczeń naukowych powinna w dużym stopniu przyczynić się do poszerzenia sfery poznawczej, intelektualnej i komunikacyjnej, ale również do opracowania solidnej diagnozy procesu transformacji wojska od instytucji do organizacji w nowych wielokulturowych uwarunkowaniach społeczno-politycznych i militarnych Sił Zbrojnych RP.

³ S. P. Huntington, *Zderzenie cywilizacji*. Wyd. MUZA, Warszawa 1997 oraz F. Koneczny, *O cywilizację łacińską*, Gliwice 1999. F. Koneczny, *Cywilizacja bizantyjska*, Londyn 1993. F. Koneczny *Prawa dziejowe*, Londyn 1993.

Rozdział I

WOJSKO POLSKIE W NOWYCH UWARUNKOWANIACH

1.1. Społeczeństwo narodowe i jego główni aktorzy

Zagadnienie jest tak stare, jak ustroje demokratyczne. Nie ma bowiem trwałej demokracji bez skutecznej cywilnej kontroli nad wojskiem. Demokracje brytyjska i francuska rodziły się w walce, którą młodym demokracjom nadawali tak wybitni wodzowie jak Oliver Cromwell czy Napoleon Bonaparte. W Ameryce Łacińskiej po wojnach o niepodległość wojskowi stanowili główną siłę powodującą, że próby zbudowania demokracji na wzór USA nie powiodły się ani w XIX wieku, ani w większej części wieku XX. Rozwój nowoczesnej demokracji po drugiej wojnie światowej, a zwłaszcza po zakończeniu "zimnej wojny" postawił raz jeszcze pytania o to, jaka jest, jaka powinna być i jaka będzie rola wojska w nowych demokracjach.

Społeczeństwo i wojsko Trzeciej Rzeczypospolitej Polskiej, zdaniem Zdzisława Zagórskiego, są w większym stopniu pochodnymi aktywności aktorów zewnętrznych niż wewnętrznych. Jedni i drudzy uwikłani są bowiem w procesy współczesności. Z jednej strony to procesy megapoziomowe - **globalizacyjne i cywilizacyjne**. Jest to zatem poziom relacji między: cywilizacjami, religiami światowymi, organizacjami ponadnarodowymi - oraz megakorporacjami. Z drugiej strony to procesy makropoziomowe, konstytuujące jako aktorów społeczeństwa, poprzez wielkie grupy terytorialno-polityczne zbudowane w postaci segmentów: społeczności, zawodów, klas, warstw, w tym i wojska jako grupy dyspozycyjnej.

W warunkach otwierania granic krajów, systemów i struktur decydujący wpływ na strukturę naszego społeczeństwa mają aktorzy zewnętrzni. W ciągu kilkunastu lat transformacji nie zdołały powstać i skryształizować się zarówno gospodarcze fundamenty demokracji obywatelskiej, jak i ich aktorzy. W pierwszym przypadku chodzi zwłaszcza o rodzimą własność prywatną i rynek (gospodarki narodowej); w drugim zaś o decydujące o podmiotowości społeczeństwa jego ściśle określone segmenty „większościowe”. W rzeczywistości społeczeństw narodowo-obywatelskich od ponad dwustu lat są to aktorzy odpowiednich sfer: w gospodarce - klasa średnia i inne klasy rynkowe, w sferze

wytwarzania – zawody usługowe i przemysłowe; w sferze polityki elity i partie narodowo-liberalne. Jeśli w Polsce proces transformacji proobywatelskiej trwa zaledwie szesnaście lat, stąd i wojsko jako jego grupa dyspozycyjna z natury rzeczy nie może być wojskiem społeczeństwa postulowanego. Polacy przez 123 lata niewoli trójzaborowej oraz prawie pół wieku niewoli totalitarno-imperialnej nie mieli możliwości suwerennej budowy takiego społeczeństwa. Piętnastoletni okres transformacji postkomunistycznej bez autentycznych mężów stanu, a tylko z politykami i politykierami to zbyt krótki okres, aby mogły nastąpić w nim gruntowne zmiany w strukturze społecznej i wojskowej.

Unia Europejska, jako główny aktor megapoziomu kształtowana jest poprzez globalne oddziaływanie USA. Aktywność USA obejmuje wiele sfer życia społeczno-politycznego co powoduje „amerykanizację” lub zdaniem niektórych modernizację i westernizację świata. Wpływ ten odczuwany jest zarówno w sferach: polityki, gospodarki, kultury, konsumpcji, technologii, jak i zwłaszcza w sferze militarnej. Przez nią jedyne supermocarstwo jest w stanie – przy braku równorzędnych aktorów megapoziomu - narzucać światu odpowiednie standardy i systemy funkcjonowania, konsumowania i myślenia. W istocie to różne strony tego samego procesu, to kontrolowana militarnie **amerykanizacja świata**. Chociaż kreuje się jej wizje jako procesu żywiołowego, „przez nikogo nie kontrolowanego” i „nieuchronnego”.

Spółeczeństwa jako aktorzy makropoziomu są strukturami kompleksowymi i sens swego istnienia dostrzegają w systemach bezpieczeństwa narodowego i wielonarodowego, zwłaszcza w społeczeństwach narodowo-obywatelskich. Rzeczywistość społeczna na dłuższą metę nie znosi bowiem próżni strukturalnych jaką w pewnym sensie wypełnić globaliści, alterglobaliści i megakorporacjoniści⁴. Wielu badaczy wskazuje, iż w warunkach obecnego chaosu, zagubienia, rośnie znaczenie **społeczeństw narodowych i grupy religijnych**. Dziś stają się one także pochodnymi odnajdywania zagubionych, z rozmaitych powodów, jednostek bez wcześniej określonych tożsamości grupowych. Te właśnie grupy wspólnotowe nie przestają być ostojami ładów makropoziomowych. Co więcej, przeżywają one renesans stając się bardziej aktywnymi i świadomymi aktorami megapoziomu. Dzięki ich aktywności rozwijają się zwłaszcza cywilizacje sakralne, także dziś: muzułmańska, hinduska, prawosławna, żydowska⁵. Wydatnie poszerzają one obszary legalnej religijności. Nie przypadkowo megakorporacjoniści i eurokraci oferują elitom

⁴ Z. Zagórski, *Spółeczeństwo Polski współczesnej. Strukturalne konsekwencje reglamentacji*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1993.

⁵ F. Koneczny, *Cywilizacja Żydowska*, Wyd. Antyk, Warszawa - Komorów 2001, s. 21-45.

narodowym, a zwłaszcza społeczeństwom „spóźnionym” historycznie „świeckie” recepty na ład „zachodni”. Jednak wielu badaczy, od dawna wskazywało, że „elity zachodnie” nie były i nie są przygotowane do podejmowania wyzwań cywilizacyjnych, na miarę potrzeb całej ludzkości, a tylko na miarę partykularnych interesów narodowych⁶. Okazuje się, że recepty oferowane „spóźnionym” historycznie społeczeństwom, zwłaszcza na samym Zachodzie Europy są już mało efektywne. Dlatego oferenci preferują raczej „nową” ekspansję systemów społeczno-ekonomicznych i technicznych nie zaś rzeczywiste ich doskonalenie u siebie i wśród innych. Doskonalenie systemów wewnętrznej efektywności byłoby zapewne szczytowym wyrazem poszanowania suwerenności narodów i społeczeństw narodowych, zwłaszcza „spóźnionych” i dążności do wspólnej budowy nowego ładu światowego.

Co najmniej od dwóch wieków najbardziej rozwinięte społeczeństwa współczesnego świata, jeśli tylko mogą, rozwijają ekspansję środkami pokojowo-systemowymi, bądź wojenno-militarnymi. Czy społeczeństwa „spóźnione”, takie jak polskie, w dążności do utrzymania suwerenności i podmiotowości, muszą również stosować w odpowiednim czasie te same środki? Są one na dłuższą metę gwarantami pokoju? Nie. Dlatego też lansuje się nowe rozumienie wojen i „antywojen” (w istocie wojen prewencyjnych) - już nie narodowych - ale „międzywilizacyjnych”, np. wojny z terroryzmem światowym. Bynajmniej nie lansują ich teoretycy i politycy społeczeństw „spóźnionych”. Mogą a czasami pod naciskiem zmuszeni są poprzez elity polityczne akceptować uczestnictwo w nich. Dzieje się to jednak zawsze z odpowiednimi konsekwencjami dla kariery polityków i reprezentowanych przez nich społeczeństw.

Nowy model porządku światowego, po upadku imperium sowieckiego stara się narzucić jedyne supermocarstwo, to jednak i ono ma ograniczone możliwości samoistnego - „nie-imperialnego” rozwoju⁷. Na dłuższą metę, nie ma większych szans narzucania pozostałym cywilizacjom swoich modeli rozwoju⁸, zwłaszcza środkami militarnymi, swoich standardów życia i funkcjonowania bowiem sprostanie tym standardom przerasta możliwości przynajmniej 3/4 społeczeństw świata.

Spółeczeństwo polskie będąc aktorem makropoziomowym - w toku otwieraniu granic, systemów i struktur - staje się aktorem szerszych procesów megapoziomowych.

⁶ M. Crozier, *Kryzys inteligencji. Szkic o niezdolności elit do zmian*. Wyd. Poltext, Warszawa 1996

⁷ P. Kennedy, *Olbrzym przerósł świat*, [w:] Forum nr 7 z 2002 oraz Samuel P. Huntington, *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, Wyd. Muza, Warszawa 1997, s. 45.

⁸ W. Chojnacki, *Zderzenie cywilizacji czy paradygmatów kulturowych*, Zeszyty Naukowe AON nr 3 z 2005.

Jednak pełniejsza podmiotowość megapoziomowa jest dla niego odległym, potencjalnym postulatem. Jego spełnienie w jakiejś wersji zależy przede wszystkim od kapitału społecznego jaki tkwi w naszym społeczeństwie i od jego struktury segmentacyjnej⁹.

Ważnym podsystemem systemu społecznego jest wojsko, które obecnie w sensie społecznym **próbuje** stać się wojskiem społeczeństwa narodowo-obywatelskiego, o ile takie społeczeństwo uda się w końcu zbudować Polakom. Wojsko jako segment społeczeństwa jest w opinii Z. Zagórskiego jedną z grup dyspozycyjnych, związaną przede wszystkim z funkcjonowaniem systemu bezpieczeństwa narodowego, zwłaszcza zewnętrznego. Jeśli jednak zajdzie potrzeba wspiera ono inne grupy dyspozycyjne - policję, straże, ratowników - nie tylko w utrzymaniu ładu społecznego, ale także bezpieczeństwa wobec żywiołów. Stąd, w każdym społeczeństwie - tj. wielkiej grupie zorganizowanej przez państwo na terytorium danego kraju - liczy się wojsko jako segment i pełniona przez nie rola dyspozycyjna. Wyraża się ona w obronie integralności społeczeństwa, przy współdziałaniu z innymi grupami dyspozycyjnymi i zmobilizowaną „rezerwą”, a także jeśli zajdzie potrzeba współdziała z państwa sojuszu NATO.

Wojsko rzeczywiście suwerennego społeczeństwa nie powinno się jednak na nich tylko zdawać. Tego uczy historia nie tylko naszego narodu¹⁰, problematykę współczesnego Wojska Polskiego należy rozpatrywać także w szerszym kontekście stosunków: międzynarodowych i wewnątrzspołecznych. Pierwsze zachodzą w zewnętrznym otoczeniu społeczeństwa. Z reguły wyraża się w nich jakość jego relacji cywilnych i militarnych z innymi społeczeństwami, narodami i „blokami” społeczeństw jako aktorami megapoziomu. Drugie wewnątrzspołeczne zachodzą natomiast między aktorami rzeczywistości społeczeństw narodowych (krajowych) - makropoziomie. Przybierają one przede wszystkim postać stosunków między: elitami, partiami, klasami, warstwami, grupami dyspozycyjnymi, zawodami, masami, ruchami społecznymi, społecznościami.

1.2. Uwarunkowania podmiotowości społeczeństwa wobec wojska

Podstawowy problem, na który spróbujemy udzielić odpowiedzi można sformułować następująco: „Jakie odradzające się w bycie państwowym, demokratycznym - zaledwie w piętnastym roku po upadku komunizmu - Wojsko Polskie ma szansę sprawnego funkcjonowania w strukturach narodowych i wielonarodowych ?

⁹ Tamże.

¹⁰ R. Aron, *Pokój i wojna między narodami*, Wyd. Centrum im. A. Smitha, Warszawa 1995, s. 57.

Aby spróbować odpowiedzieć na tak postawione pytanie nawiążemy do relacji armii i społeczeństwa. Aby spełnić oczekiwania społeczeństwo polskie pod względem instytucjonalnym, strukturalnym i organizacyjnym powinno ulec gruntownym zmianom. Dotyczy to szczególnie jego struktury w takim kierunku aby odpowiadała ona standardom składu segmentacyjnego społeczeństw narodowo-obywatelskich, zwłaszcza w wymiarze klasowo-warstwowym. Tylko po dokonanej gruntownej przebudowie struktury społeczeństwa będzie ono w stanie dysponować wojskiem narodowo-obywatelskim i je efektywnie kontrolować jako podmiot stosunków międzynarodowych. By jego wojsko nie stało się, wbrew woli obywateli, dyspozycyjne wobec innych jawnych czy ukrytych grup interesów (wewnętrznych i zewnętrznych) działając w strukturach jednostek narodowych i wielonarodowych. Nasze położenie geopolityczne bowiem sprzyjało i sprzyja próbom ingerencji w wewnętrzne sprawy naszego państwa, społeczeństwa i armii. W przeszłości nasi „sąsiedzi”, a obecnie inne państwa starają się, w miarę posiadanych możliwości, skutecznie wykorzystać deficyt władzy społeczeństwa narodowo-demokratycznego będącego w procesie transformacji postkomunistycznej. Najczęściej następuje to poprzez przejmowanie pewnych funkcji i ról spełnianych przez instytucje państwowe oraz te które powinny pełnić aktywne podmioty „obywatelskie” w ramach organizacji pozarządowych. W sumie poprzez takie zabiegi ukierunkowane na kształtowanie społecznej bezradności¹¹ nasze społeczeństwo może utracić dynamikę rozwoju zadowolając się tylko fasadami demokracji¹².

Kilka lat temu Zdzisław Zagórski zwracał uwagę na dystansowanie społeczeństw postkomunistycznych przez społeczeństwa narodowo-obywatelskie, w warunkach nadmiernego „otwierania granic kraju i systemów”, zwłaszcza wobec Unii Europejskiej. Nie od dziś, bez referendum, w ramach „integracyjnych dyktatów”, przy karuzeli postkomunistycznych elit rządzących, „obojętniejących” na interesy narodowe – wbrew tendencji ogólnoswiatowej - słabnie kondycja strukturalna naszego społeczeństwa¹³. Zamiast „społeczeństwem klasy średniej” staje się ono ponownie, jednak w innych już warunkach systemowych, społeczeństwem „klas i warstw „garnuszkowych”, „antyrynkowych”. Nie jest to bynajmniej wina samych tych segmentów, lecz pochodną

¹¹ E. Mokrzycki, A. Rychard, A. Zybertowicz, *O pewnych osobliwościach polskiej demokracji*, [w:] *Utracona dynamika? O niedojrzałości polskiej demokracji*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2002, s.7-28.

¹² A. Zybertowicz, *Demokracja jako fasada. Przypadek III RP*, [w:] E. Mokrzycki, A. Rychard (red)cyt. wyd., s.34.

¹³ J Chodorowski, *Przynęty i pułapki w europejskich traktatach integracyjnych. Teksty i komentarze*, Rzeszów, Wyd. Dextra 2001 oraz K.Z. Poznański, *Wielki przekręt. Klęska polskich reform*, Towarzystwo Wydawniczo-Literackie, Warszawa 2002, s. 23-41.

natury panującego mało efektywnego systemu ekonomicznego. Bowiem zdaniem Ryszarda Kapuścińskiego, wiele łatwiej jest obalać - jeśli same się nie zużyją - dyktatury w sferze polityki, niż zmieniać struktury własności i rynków w sferze gospodarki zwłaszcza postkomunistycznej.

Nie ulega dziś wątpliwości, że w ramach powyższych uwarunkowań trudno uwolnić się, bez odpowiednich badań systemowo-strukturalnych oraz odpowiednio skoordynowanych przedsięwzięć praktycznych. W takich sytuacjach zawsze pomocą służyły socjologie narodowe i branżowe np. socjologia wojska. Jednak kluczem do rozwiązania powyższych problemów leży w gestii polityków i decydentów. Na tym zresztą polega rozwój wg Niclasa Luhmanna systemów autopojetycznych (samoreprodukujących się)¹⁴. Gdyż istotnym warunkiem ich rozwoju jest „samoobserwacja” i „samodnoszenie” do otoczenia zewnętrznego. Jest to praktykowane od lat w suwerennych społeczeństwach narodowo-obywatelskich. Natomiast proces ten w Polsce jest zaledwie na etapie in statu nascendi .

Nasze społeczeństwo funkcjonowało i funkcjonuje od wieków w ramach cywilizacji łacińskiej. Jest ona ponadnarodową wspólnotą wartości kształtowaną pod dużym wpływem o kościoła rzymsko-katolickiego. Jako cywilizacja rozwinęła się za sprawą systemu praktykowanych wartości także w „świeckich” obszarach aktywności ludzi. Dziś zintensyfikowała się raczej „świecka” formuła integracji cywilizacyjnej Zachodu. Jest to pochodną zwycięstwa „świeckich” idei rewolucji narodowo-obywatelskich, zapoczątkowanych we Francji i Stanach Zjednoczonych, a rozwijanych w osobliwej opozycji do nurtu religijnego. Faktem pozostaje, że z cywilizacji łacińskiej wyrosły narody i społeczeństwa obywatelskie Zachodu. Wpłynęło na to praktykowanie idei: nierówności, ochrony własności prywatnej, rynku, demokracji, praw obywatelskich, oraz rozdziału Kościoła od państwa. Przy dystansowaniu się Europejczyków, wobec „cywilizacyjno-wojennych” poczynań Amerykanów, lansujących idee wojen międzycywilizacyjnych¹⁵ w imieniu Zachodu, ci ostatni lansują też nową nazwę - coraz bardziej „podzielonej” cywilizacji łacińskiej - mianowicie cywilizacja euroatlantycka¹⁶. Uzewnętrznia się w niej tak zdecydowane zawężenie jak i poszerzanie zakresu praktyk cywilizacyjno-integracyjnych oraz obejmowanie nią sojuszników militarnych w ramach sojuszu NATO.

¹⁴ N. Luhmann, *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*, Wyd. PWN, Warszawa 1994, s. 43-56.

¹⁵ S.P. Huntington, *Zderzenie cywilizacji*, Wyd. Muza, Warszawa 1996, s. 9.

¹⁶ Wnuk-Lipiński, M. Ziółkowski (red.), *Pierwsza dekada niepodległości. Próba syntezy*, Instytut Studiów Politycznych, Warszawa 2001, s.21-32.

Faktycznie organizacja ta stała się zbrojnym parasolem cywilizacji zachodniej, bez względu na cywilizacyjne rozbieżności interesów.

Jeśli wojska narodowe mają być w odpowiednich sojuszach ostoją porządku, czy ładu międzynarodowego i służyć nadal swoim społeczeństwom, te ostatnie, zwłaszcza średnie i małe, powinny aktywnie działać na rzecz rozwijania demokratycznych systemów funkcjonowania podmiotów stosunków międzynarodowych. Dziś rysuje się zaledwie potencjalna szansa demokratyzacji stosunków międzynarodowych, za sprawą sukcesywnego rozwoju społeczeństw narodowych zwłaszcza po upadku komunizmu w Związku Sowieckim w związku z początkiem reform społeczno-ekonomicznych w Chinach. Ograniczanie demokratyzacji stosunków międzynarodowych grozi jednak większym wymknięciem się kontroli obywatelskiej aktorów megapoziomu i elit narodowych, co związane jest ze wzrostem znaczenia w świecie megakorporacji. Dziś w jakiejś części nastąpiło to w Stanach Zjednoczonych, w których zdaniem J.K. Galbraitha liczą się dziś bardziej interesy elit wojskowych niż obywateli¹⁷.

Coraz więcej społeczeństw narodowych na świecie stara się być podmiotami przyszłego ładu globalnego oraz ostoją demokracji światowej. Wszak społeczeństwa narodowe – jak podkreśla Z. Zagórski - są sprawdzoną formą kompleksowych ładów makrostrukturalnych. Tylko podmiotowa solidarność narodów zorganizowanych w systemy demokracji makro- i megapoziomowych, jest w stanie zapobiec monopolizacji pozycji aktorów megapoziomu. Przy braku dostatecznej liczby silnych podmiotów narodowych, supermocarstwo jakim są USA nie ma większych powodów do ograniczania swoich interesów.

Tylko systemom demokracji międzynarodowej powinny przede wszystkim służyć wojska narodowe w swoich rolach systemowych, w ramach wspólnych przedsięwzięć na rzecz swojego i wspólnego bezpieczeństwa militarnego. Role te stając się pochodnymi negocjacji i umów między podmiotowymi aktorami mogą stać się gwarantami światowego ładu demokracji obywatelskiej. Jeśli takiego systemu nie ma wojska narodowe mogą być najwyżej każdorazowo „oddelegowywane” do akcji wspólnie uzgadnianych.

Wojsko Polskie, jak i całe nasze społeczeństwo podlegają gruntownym przeobrażeniom w toku wiodących dziś procesów współczesności. Są nimi zwłaszcza procesy globalizacji, integracji cywilizacyjnych, kontynentalnych integracji społeczeństw – w tym integracji europejskiej - transformacji postkomunistycznych, regionalizacji,

¹⁷ J. K. Galbraith, *Godne społeczeństwo. Program troski o ludzkość*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 1999.

lokalizacji (w tym glokalizacji). Każdy z tych procesów ma swoich głównych i drugoplanowych aktorów. Są nimi zarówno: cywilizacje, plemiona i religie globalne, narody i społeczeństwa, segmenty społeczeństwa (jego zbiorowości - grupy), państwa; jak i ruchy społeczne, publiczność, masy, tłumy. Na gruncie segmentacyjnej teorii społeczeństwa, wojsko jest segmentem, a ściślej grupą dyspozycyjną. Jako pochodna zaspokajania lub dążności do zaspokajania jego potrzeb militarnych, pełni ona szczególną rolę „segmentacyjną”, nawet w bardzo złożonych systemach „dyspozycyjności. Zdaniem Z. Zagórskiego może to rodzić pytania: wobec kogo Polacy służący w wojskach i w jakim zakresie byli „dyspozycyjni” (?); a wobec kogo są dziś? Nie jest zatem obojętne z jakim wojskiem mamy do czynienia i komu służy ono na zasadach „dyspozycyjności” (podporządkowania rozkazodawczego i formalno-hierarchicznego); jakie wreszcie okoliczności historyczne czy to w czasie wojny, czy pokoju (?) decydują o dyspozycyjności bezwzględnej i względnej? Faktem jest, że właśnie procesy społeczne i ich aktorzy wzajemnie się determinują. Stąd mówimy o społeczeństwach i wojskach danego typu i rodzaju. Przedmiotem naszego zainteresowania jest wojsko polskiego społeczeństwa transformacyjnego, postkomunistycznego w kontekście funkcjonowania w strukturach narodowych i międzynarodowych. Można je, w związku z tym, określić mianem wojska transformacyjnego. Nie jest ono już wojskiem społeczeństwa totalitarnego, w ramach systemu militarnego imperium sowieckiego, ani jeszcze wojskiem skryształizowanego społeczeństwa narodowo-obywatelskiego (biorąc zwłaszcza pod uwagę standardowy skład segmentacyjny tego typu społeczeństw). W takiej sytuacji nie można oczekiwać zdecydowanego polepszenia kondycji wojska poprzez jego profesjonalizację.

Wiele wskazuje na to, że jeszcze długo w stosunkach międzynarodowych (tj. pomiędzy społeczeństwami narodowymi i narodowo-obywatelskimi oraz nie suwerennymi politycznie narodami i grupami etnicznymi, będą odgrywały wartości „biegunowe”: suwerenność – niewola oraz pokój - wojna. Nadawały one i nadają sens istniejącym narodom, społeczeństwom i ich wojskom¹⁸ będąc podstawowymi składnikami ich systemów wartości głęboko tkwiących w kulturze narodowej. W obronie tych wartości jako względnie stałych stanów rzeczy – jakkolwiek przy rozmaitych interpretacjach, znajdujących odpowiednie wyrazy w przysięgach wojskowych – walczyły i walczą; współpracowały i współpracują ze sobą narody. Przyjmują one rozmaite formy strukturalne, mniej lub bardziej złożone. Na przykład, Amerykanie są „narodem narodów”

¹⁸ R. Aron, *Pokój i wojna* cyt. wyd. s. 34.

a jednocześnie konstytuują najnowocześniejsze społeczeństwo narodowo-obywatelskie. Polacy będąc natomiast narodem o długiej historii życia w pod zaborami dopiero po raz kolejny usiłują takie społeczeństwo „odbudować”. Właśnie okres transformacji postkomunistycznej może o tym zdecydować pozytywnie, bądź negatywnie.

Najbardziej zaawansowanymi formami społeczeństw, w osobliwym rozwoju narodów, są społeczeństwa narodowo-obywatelskie (demokratyczne). Ich istnienie jest jednak i było świadectwem skutecznej, często bezwzględnej ekspansji wewnętrznej i zewnętrznej „najprężniejszych” nacji, kosztem mniej prężnych. Liczyła się przede wszystkim ekspansja: militarna, polityczna, gospodarcza i technologiczna. Przeto nie dziwi, że A. Giddens podkreśla, że: „Narody nie muszą przechodzić teoretycznie sprawdzianu bycia narodami i wykazuje, że podstawowym sprawdzianem jest zdolność państwa do narzucenia ładu i zmonopolizowania przemocy na określonym terytorium”¹⁹. Tak powstają społeczeństwa narodowe, choć później nie zawsze muszą „wyszlachetnić” jako „narodowo-obywatelskie”. Jeśli już tak się stanie wyrazem tego mogą być szerokie pule praw „obywatelskich” także dla mniejszości etnicznych, o ile nie naruszają one swoją aktywnością, jako mniejszości, ładu społeczeństwa jako całości.

2.3. Relacje między wojskiem a społeczeństwem

Jakie społeczeństwo takie wojsko, powiedzenie to zachowuje – jak sądzę – aktualność także w odniesieniu do Wojska Polskiego w obecnej fazie przeobrażeń. Jest ono wojskiem – jak zaznaczyłem na wstępie - zaledwie społeczeństwa postkomunistycznego²⁰, czy transformacyjnego²¹, a nie narodowo-obywatelskiego, w pełnym sensie tego terminu. Co więcej. W związku z „utraceniem dynamiki” i istnieniem „niedojrzałej demokracji” – na co słusznie zwrócili uwagę E. Mokrzycki, A. Rychard i A. Zybertowicz²² - wymyka się także Polakom możliwość efektywnej kontroli nad państwem, a tym samym i nad wojskiem. Nie zdołali oni w dostatecznie szybkim tempie – po piętnastu latach transformacji postkomunistycznej - odbudować fundamentów społeczeństwa narodowo-obywatelskiego. Oznacza to, zdaniem Z. Zagórskiego, że Wojsko Polskie jako potencjalna

¹⁹ A. Giddens, *Socjologia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 466-469.

²⁰ J. Szacki, *Historia myśli socjologicznej*, Wyd. PWN, Warszawa 2002, s.910-918.

²¹ Z. Zagórski, *Spoleczeństwo transformacyjne. Klasy i warstwy Polski postkomunistycznej*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1997.

²² E. Mokrzycki, A. Rychard i A. Zybertowicz, ...cyt. wyd., s. 28-32.

grupa dyspozycyjna będzie w stanie bronić jego interesów, jeśli zajdzie potrzeba, po odbudowaniu tych fundamentów. Jeśli natomiast społeczeństwo nie zmieni gruntownie swojej struktury – pozostając społeczeństwem postkomunistycznym - jego wojsko może stać się grupą dyspozycyjną „obcych” - nie kontrolowanych, przez Polaków – jawnych i ukrytych grup interesów zewnętrznych i wewnętrznych. Sprzyja temu z jednej strony „fasadowa” forma obecnej demokracji polskiej; z drugiej zaś wzmożona ekspansywność głównych aktorów zewnętrznych. Wchodzą oni do Polski na zasadach uprzywilejowania pod presją biedy transformacyjnej, zajmując opuszczane przez państwo obszary. Są to:

- **aktorzy globalizacji** - zwłaszcza jedyne supermocarstwo światowe, a ściślej jego megakorporacje;

- **aktorzy integracji europejskiej** - szczególnie zaś podmioty „ekstra ligi”: Niemcy, Francuzi i Brytyjczycy;

- **aktorzy procesów patologizacji** życia społecznego na różnych jego poziomach i w najważniejszych sferach życia. Głównie mafie i gangi międzynarodowe, „psując” każdą władzę, czynią to także w Polsce. Sprzyja temu zwłaszcza wymknięcie się kontroli „obywatelskiej” elit władzy. Mogą one przez to w większym zakresie pozostawać na usługach obcych i ukrytych grup interesów. Nieprzypadkowo negocjatorom z Unią Europejską nie wierzy już aż 98 proc. Polaków, przy ogólnym odwróceniu się ich od polityków i polityki, nie od dziś. Nie dziwi też przygotowywanie odpowiedniej ustawy uniemożliwiającej negocjatorom zajmowanie stanowisk w administracji brukselskiej, zaraz po ewentualnym przyjęciu Polski do Unii Europejskiej.

W obecnej fazie transformacji, aktorzy zewnętrzni destabilizują w większym stopniu, niż stabilizują, istniejące oraz wyłaniające się autonomiczno-narodowe formy ładu społecznego. Swoją ekspansywnością nie ułatwiają oni stabilizacji mikro- i mezostrukturalnych, a tym bardziej makrostrukturalnej. Dlatego też rośnie dystans między społeczeństwami już narodowo-obywatelskimi (zachodnimi) a społeczeństwami zaledwie transformacyjnymi, w tym społeczeństwem polskim. Przez to integrujące się społeczeństwa zachodnioeuropejskie starego kontynentu, narzucają dogodnie dla siebie rozwiązania. Narzucane, w ramach jak podkreśla Z. Zagóski „nowej kolonizacji”, nie gwarantują zdecydowanie efektywniejszych form ładu. Rozwiązania te nie są bowiem wypracowywane w oparciu o szeroki konsensus społeczny. W istocie doświadczamy organicznych efektów integracji zarówno w procesach globalizacji, jak i integracji europejskiej. Nie liczą się w nich wysokie społeczne koszty ponoszone przez

„kolonizowanych”. Są nimi przede wszystkim społeczeństwa „spóźnione” historycznie; popadające w spirale uzależnień gospodarczych, technologicznych, politycznych, a tym samym ubóstwa i nędzy²³. **W takiej sytuacji i w Polsce** – choć nie należy ona do krajów najuboższych - oddala się perspektywa krystalizacji społeczeństwa narodowo-obywatelskiego, według sprawdzanych praktycznie standardów strukturalnych i proceduralnych tego typu społeczeństw. Do pierwszych standardów zalicza się zwłaszcza istnienie rozwiniętej klasy średniej i partii liberalnych oraz efektywne funkcjonowanie praktykowane procedury demokracji parlamentarnej. Wyrażają się w nich zinstytucjonalizowane formy nowoczesnych konfliktów społecznych o czytelnych regułach gry, umożliwiającą przewidywalność. Jest ona cechą ładu narodowo-obywatelskiego. Tymczasem, w Polsce taki ład jest zaledwie realizowanym postulatem. Dlatego „fasadowości” demokracji nie da się znieść bez gruntownych przemian własnościowych i rynkowych, wyrażających żywotne interesy narodu i obywateli. Tylko wskazane przemiany mogą umocnić państwo, przy poszerzaniu kontroli obywatelskiej – w tym nad armią i wojskiem - jednak obywateli nie tylko w sensie formalno-prawnym, a przede wszystkim ekonomicznym, politycznym i socjalnym.

Wielką zewnętrzną szansą budowy efektywniejszych łądów: megastrukturalnego (ponadnarodowego) i makrostrukturalnych (narodowych) jest demokratyzacja stosunków międzynarodowych. Przeniesienie i odpowiednie rozwinięcie demokracji obywatelskiej na poziomie megastrukturalnym, nie jest jednak możliwe bez fundamentów strukturalnych i rozwoju procedur demokracji narodowo – obywatelskich, adekwatnie odzwierciedlających przeobrażenia strukturalne. Nadmierna koncentracja własności i monopolizacja rynków nie sprzyjają demokratyzacji na poziomie makro, a tym bardziej na megapoziomie. Tu w ogóle nie było i nie ma demokracji. Jest dziś tylko wolny rynek. Stany Zjednoczone ogłosiły się zresztą liderem cywilizacji zachodniej. Co więcej, w jej imieniu prowadziły tzw. „wojny cywilizacyjne”. Jeśli był natomiast zbyt wielki opór opinii publicznej, zwłaszcza społeczeństw sojusznicych, to Stany Zjednoczone prowadziły przynajmniej wojny prewencyjne, nazywane „antywojnami”²⁴ Ostatnio stała się taką wojna z tzw. terroryzmem światowym. Nawet bardzo ograniczony, udział w niej Wojska Polskiego jest znaczącym obciążeniem budżetu społeczeństwa postkomunistycznego. Innej rangi obciążenia są także znaczące dla społeczeństw zachodnioeuropejskich. Zostały one drastycznie zdystansowane militarnie i gospodarczo przez jedyne supermocarstwo.

²³ Por. Galbraith .. cyt. wyd.

²⁴ Por. S.P. Huntington ... cyt. wyd.

W związku z tym, solidarność cywilizacyjna - przy prymacie USA - załamuje się. Czego następstwem jest swoiste osamotnienie supermocarstwa globalnego. Przynajmniej ostatnio próbuje ono nawiązać, w związku z tym, współpracę z Rosją (jako liderem cywilizacji prawosławnej). Włączenie Rosji do Rady NATO jest tego dobitnym wyrazem. Stąd nawet prominentni badacze i intelektualiści amerykańscy, nie od dziś, stawiają pytanie: **kiedy i to imperium globalne, jak inne w przeszłości, pójdzie na „śmietnik historii”**. Nie dąży ono bowiem do rozszerzenia demokracji międzynarodowej a buduje zdecydowanie „światowy garnizon”. Powstaje pytanie w czyim interesie. Bowiem bez solidarności narodów obywatelskich w ramach potencjalnego systemu demokratyzacji stosunków międzynarodowych może ów garnizon służyć²⁵. Jak zauważa N. Chomsky tylko z innego powodu – tylko jednej idei-wartości „wolności rabunku, eksploatacji i dominacji”.

Podobne ale bardziej zrównoważoną opinię prezentuje znany rosyjski analityk Anatolij Utkin zajmujący się problematyką globalną wyróżnia pięć głównych sił mających wpływ na kształtowanie się nowego ładu światowego: jednobiegunowość, globalizację gospodarki światowej, osłabienie znaczenia państwa narodowego, poszukiwanie tożsamości cywilizacyjnej, kształtowanie się coraz większego bieguna światowej biedy.

Jednostronne działania Stanów Zjednoczonych podobne do tych jakie były prowadzone w Iraku i Jugosławii mogą przyspieszyć formowanie się niewojskowego trójkąta Indie, Chiny, Rosja a także "strategicznego" między nimi układu.²⁶ Zjawisko to zdają się potwierdzać ostatnie wizyty prezydenta W. Putina w Indiach i Chinach, które oprócz politycznych zapewne miały wyraźny aspekt militarny. Zdaniem T. Jemioła Chiny, Rosja, Wielka Brytania i Francja zdradzają wyraźne oznaki powrotu do kreowania się na aktorów globalnych.

Za najważniejsze dla rozwoju państw w XXI wieku uznać jednak należy; **edukację, rozwój infrastruktury, konkurencyjnej pozycji na światowym rynku informatycznym, mikroelektroniki, biotechnologii, telekomunikacji oraz techniki kosmicznej**. Nade wszystko głównym motorem jawi się innowacyjność i modernizacja. Skutki globalizacji dadzą znać o sobie najbardziej w latach 2006 - 2026 roku. Prawdopodobnie to edukacja umożliwi przyspieszenie procesu konsolidacji jednych społeczeństw a pogrążenie w bezrobocie, biedzie i zewnętrznych anatogonizmach na tle religijnym innych państw i społeczeństw, które mogą starać się ukrywać własne zapóźnienie społeczno-ekonomiczne pod sztandarami równości i sprawiedliwości oraz walki o prawa religijne.

²⁵ N. Chomsky, *Rok 501. Podbój trwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.

²⁶ A. Utkin, *Geostruktura XXI wieku*. Moskwa 2000, s.10.

Nastąpiła diametralna zmiana globalnego środowiska bezpieczeństwa spowodowana pojawianiem się opisanego uprzednio "chaosu" w systemie międzynarodowym. Pojawili się nowi aktorzy na scenie międzynarodowej nie tylko w postaci nowych państw, ale również wiele "agencji" rządowych i nierządowych. Każdy z tych podmiotów stał się kreatorem określonych poglądów i działań co zaowocowało wzrostem nieokreśloności zjawisk mogących mieć wpływ na stan bezpieczeństwa w wymiarze globalnym. Zaistniała sytuacja, w której występuje niski poziom stabilności sytuacji międzynarodowej i niski poziom zagrożenia militarnego. Oznacza ona, że mogą występować różnorodne zjawiska kryzysowe lub konflikty o małej intensywności. Odnosi się to szczególnie do rejonów kryzysowych obejmujących obszary nowopowstałych państw historycznie uznawanych za niespokojne. Wymienić można tu chociażby Zakaukazie czy też Bałkany.

Globalne środowisko bezpieczeństwa charakteryzuje także zmniejszeniem niebezpieczeństwa wybuchu globalnej wojny jądrowej przy wzroście prawdopodobieństwa rozpowszechniania broni atomowej i innych rodzajów broni masowego rażenia. Chęć jej posiadania wynikać może z realnych lub wyimaginowanych zagrożeń. Może także wynikać z przekonania, że posiadanie tej broni umocni międzynarodową pozycję danego państwa albo też z faktu posiadania podobnej broni przez sąsiadów. W latach 2010-2020 liczba państw dysponujących bronią nuklearną może przekraczać 24. Istnieje przez to prawdopodobieństwo, że mogą mieć miejsce incydenty z bronią jądrową, szantaże nuklearne albo ograniczone konflikty nuklearne pomiędzy małymi państwami głównie przedindustrialnymi lub co tylko uprzemysłowionymi. Wedle analityków amerykańskich zjawisko to może mieć miejsce we wczesnych dekadach XXI wieku. Staje się niejako oczywistością, że jeśli nie zostanie zahamowane rozprzestrzenianie się broni jądrowej na początku tego wieku to wrośnie potencjalne zagrożenie katastrofą lub konfliktem jądrowym.²⁷

²⁷ A. F. Manfredi, *Ballistic Missiles Proliferation Potential in the Third World*, 1986, s. 5-6

2.4. Międzynarodowa współpraca wojskowa czynnikiem zewnętrznym zmian w wojsku

Międzynarodowe stosunki wojskowe w historii powszechnej Europy odgrywały i odgrywają, obok stosunków politycznych istotną rolę. Stosunki wojskowe czasów zimnej wojny charakteryzowały się przewagą cech rywalizacji, konfrontacji nad cechami kooperatywnymi. Przemiany w stosunkach zewnętrznych państw początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, ukształtowanie się wielobiegunowego i wielowymiarowego porządku świata spowodowały zmianę charakteru stosunków wojskowych z wyraźną przewagą cech kooperatywnych. Z dotychczasowych badań wynika, że istnieje zjawisko umiędzynaradawiania stosunków wojskowych.²⁸ Instytucjonalne i formalne podstawy kooperatywnych stosunków wojskowych kształtowały w Europie głównie Sojusz Północnoatlantycki²⁹ i Unia Europejska³⁰. Należy jednak podkreślić, że podwaliny stosunków kooperatywnych zostały stworzone jeszcze przez KBWE. Włączenie zagadnień wojskowych do procesu KBWE dało w konsekwencji pierwszy zespół środków budowy zaufania³¹.

Ostatnią dekadę XX wieku określa się mianem „instytucjonalizacji międzynarodowej współpracy wojskowej w Europie”³². Rozwijała się i rozwija nadal w czterech okresach:

- 1991 - 1994, przełamywanie barier w międzynarodowej współpracy wojskowej,
- 1995 – 1997 początki kształtowanie się współpracy wojskowej,
- 1998 – 1999 budowa podstaw nowej polityczno- militarnej i ekonomicznej współpracy,
- po 2000 zacieśnianie współpracy i obrona przed terroryzmem i poliforacją broni masowego rażenia.

²⁸ M. Obrusiewicz, *Internacjonalizacja stosunków wojskowych w Europie u schyłku XX wieku*, Warszawa AON, 2000. Opracowanie dotyczy między innymi dane ilościowe, jakościowe i identyfikację zjawiska.

²⁹ *Deklaracja londyńska 1990, Deklaracja kopenhaska 1991, Deklaracja na temat pokoju 1991.*

³⁰ Wspólna refleksja na temat bezpieczeństwa europejskiego, operacje petersberskie, koncepcja Połączonych Wielonarodowych Sił Zadaniowych CJTF, koncepcja sił europejskich.

³¹ M. Obrusiewicz, *Internacjonalizacja stosunków wojskowych w Europie u schyłku XX wieku a kształtowanie strategii bezpieczeństwa*, Warszawa AON, 2000 r., s. 47.

³² M. Obrusiewicz, *op. cit.*, s. 43

Obecnie weszliśmy, po 2000 roku w nowy okres, który można określić jako „nowe strategie bezpieczeństwa i nowa współpraca wojskowa”. Międzynarodowe stosunki wojskowe są odzwierciedleniem stosunków politycznych na arenie międzynarodowej. Siły zbrojne były i pozostają narzędziem w polityce zagranicznej państw. Jednakże powyższy syntetyczny zarys stosunków wojskowych wskazuje wyraźnie, że wojsko zostało rzeczywiście użyte na szeroką skalę (uwzględniając ilość państw, liczbę przedsięwzięć) w środowisku międzynarodowym dopiero w latach dziewięćdziesiątych. Udział sił zbrojnych w kształtowaniu kooperatywnego bezpieczeństwa europejskiego to również część procesu przemiany myślenia społecznego od filozofii wojny do filozofii pokoju. Istotą bowiem użycia i działania sił zbrojnych poza granicami państw są głównie działania dla pokoju. Obszarami wspólnych zamierzeń sił zbrojnych stały się szkolenia i ćwiczenia wojskowe przygotowujące wojsko do różnych form wspierania pokoju. Do historii wojskowości przejdzie z pewnością powołany, z inicjatywy NATO, w Brukseli, w dniach 10-11 stycznia 1994 roku program „Partnerstwo dla Pokoju”³³. Wskazuje na to fakt, że w okresie zimnej wojny rola wojska w międzynarodowych stosunkach wojskowych była pośrednia, w latach dziewięćdziesiątych do chwili obecnej – bezpośrednia. Zupełnie inaczej kształtują się przy tym funkcje sił zbrojnych w sprawach wewnętrznych państw. W okresie zimnej wojny (czy inaczej gorącego pokoju), funkcje sił zbrojnych ukierunkowane były głównie na obronę własnego terytorium. Stąd zadania w ramach funkcji wewnętrznej wojska miały charakter bezpośredni. Obecnie, gdy częściej używa się sił zbrojnych na arenie międzynarodowej wojsko w stosunkach wewnętrznych państw spełnia bardziej funkcje pośrednie. Stąd zasadnym jest poszukiwanie przyczyn zmian w wojsku, wśród funkcji bezpośrednich sił zbrojnych, spełnianych w środowisku międzynarodowym. Wydaje się prawdopodobnym, że poprzez badania użycia i działania sił zbrojnych poza granicami kraju, będzie możliwe wskazanie na czynniki zewnętrzne, mające wpływ na zmiany w wojsku.

Poszukując czynnika zewnętrznego jaki może mieć wpływ na zmiany w wojsku warto skupić uwagę na rozważaniach i badaniach nad oddziaływaniami, które wraz ze stosunkami składają się na relacje zachodzące między "całościami zorganizowanych działań" sił zbrojnych³⁴. Jeżeli istnieje umiędzynarodowienie współpracy wojskowej to za

³³ M. Obrusiewicz, *Międzynarodowa współpraca wojskowa na tle demokratycznych przemian państw w Europie*, oraz J. Kunikowski (red.), *Armia w społeczeństwie i systemie demokratycznym*, Warszawa 1999, s. 187.

³⁴ Własne, całość zorganizowanych działań to za L. Krzyżanowskim organizacja. To właśnie siły zbrojne w nowych uwarunkowaniach, będące organizacją. Zbiór jednostek, modułów czy kontyngentów

R. Ingardenem można stwierdzić, że zjawisko to stanowi zespół rzeczy, procesów i zdarzeń³⁵. Rzeczy spełniają kryteria realnego bytu. O ile w środowisku międzynarodowym tak powszechnie używa się sił zbrojnych, które z pewnością spełniają kryteria realnego bytu, to z punktu widzenia tych sił jako organizacji można traktować je jako rzeczy. Siły zbrojne użyte w międzynarodowych stosunkach wojskowych, rozumiane jako rzeczy są: jednostkami ludzkimi, wytworami działania człowieka, przedmiotami materialno-technicznymi.³⁶ Będą to żołnierze, efekty ich działania i ich narzędzia (sprzęt, technika, technologia). Jeżeli tak jest, to stojąc na gruncie realizmu ontologicznego należy stwierdzić, że istnieniu rzeczy (w przypadku niniejszych rozważań – elementy sił zbrojnych użyte przez państwo w środowisku międzynarodowym) towarzyszy istnienie oddziaływań. Bez rzeczy nie ma oddziaływań i bez oddziaływań nie ma rzeczy³⁷. Rzeczywistość współczesnych międzynarodowych stosunków wojskowych o charakterze kooperatywnym jawi się jako realny świat składający się z sojusznicznych lub koalicyjnych sił wielonarodowych. Te siły wielonarodowe można określić mianem przedmiotów (*rzeczy i oddziaływań*). Przedmioty te to ugrupowania wielonarodowe składające się z jednostek narodowych raz występującymi między nimi oddziaływań. Dzieje się tak dlatego, że siły zbrojne państw nie działają samodzielnie, lecz wspólnie, realizując wspólne szkolenia, ćwiczenia, podejmując wspólnie działania dla pokoju, uczestnicząc wspólnie w operacjach wsparcia pokoju. Wspomniane przedmioty występują jako układy dwustronne i wielostronne. Współpraca w wielu dziedzinach tworzy z układu uczestników przedmioty stosunków wojskowych. W tak rozumianym wspólnym działaniu będziemy się doszukiwać efektu synergii. Istotą wojskowych działań wielonarodowych jest: wiarygodność podjętych działań – w aspekcie filozoficznym, wartościującym. W aspekcie sprawnego działania istotą będzie synergia. W ten sposób siły wielonarodowe można postrzegać jako układ całości zorganizowanego działania. Układem sił wielonarodowych powinna być więc zorganizowana całość. Działanie całości powinno być właściwie koordynowane, synchronizowane. Siły wielonarodowe powinny przejawiać wysoki stopień integracji. By tak się stało siły narodowe muszą spełniać cechy nowoczesnej organizacji. Istnienie sił zbrojnych wielu państw w środowisku wojskowym w układzie sił wielonarodowych możliwe jest jedynie w kooperatywnych stosunkach wojskowych. Istnienie sił narodowych

narodowych składających się na wielonarodowe siły zbrojne będzie się traktować jako układ skoordynowanego, zsynchronizowanego i zintegrowanego działania.

³⁵ L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN Warszawa 1999, s. 180.

³⁶ Tamże, s. 235-236.

³⁷ *Ibidem*, s. 169.

w środowisku międzynarodowym jako całości, możliwe jest w każdym stosunkach wojskowych. Siły Zbrojne RP funkcjonują najczęściej w układach sił wielonarodowych w kooperacyjnych stosunkach wojskowych. Stąd pojawia się pytanie *jaką rolę* spełnia zewnętrzny czynnik oddziaływań w układzie sił wielonarodowych, w kształtowaniu zmian w wojsku? Problemem pochodnym jest pytanie o *wpływ* oddziaływań na zmiany w wojsku? W odpowiedzi na *pierwsze pytanie* szukamy związków między oddziaływaniami a decyzjami w stosunku do wojska, czyli przyczyn pośrednich zmian w wojsku. W odpowiedzi na *pytanie drugie* szukamy związków między oddziaływaniami a wojskiem jako organizacją, czyli przyczyn zmian bezpośrednich. Odpowiedź na pytanie o oddziaływania pośrednie może wskazać na wnioski dotyczące projektowania, programowania zmian w wojsku (na płaszczyźnie instytucjonalnej, funkcjonalnej, zdolności sił zbrojnych). Odpowiedź na pytanie o oddziaływania bezpośrednie może wskazać na:

- cechy wojska, które już uległy zmianie w sposób naturalny (szczególnie w zakresie wiedzy, umiejętności, doświadczenia żołnierzy), lub
- wnioski dotyczące projektowania zmian cech w zakresie wiedzy, umiejętności, doświadczeń żołnierzy.

Reasumując oddziaływania pośrednie rozważać można jako czynnik zewnętrzny powodujący zmiany cech instytucjonalnych, formalnych, funkcjonalnych, operacyjnych. Oddziaływania bezpośrednie rozpatrywać można jako czynnik zewnętrzny powodujący zmiany cech mentalnych, osobowościowych, personalnych. W ujęciu strategicznym oddziaływania pośrednie powinny spełniać rolę czynnika kreatywnego w strategii użycia sił zbrojnych. Oddziaływania bezpośrednie powinny zaś być brane pod uwagę w strategii działania sił zbrojnych. Oddziaływania pośrednie wywierają wpływ na zmiany w wojsku poprzez podejmowane decyzje co do funkcji i zdolności operacyjnych. Zadania w tym zakresie znajdujemy w Strategii Bezpieczeństwa RP, Strategii Obronności RP i wykonawczych dokumentach resortowych. Nośnikiem oddziaływań pośrednich staje się w ten sposób zjawisko adaptowania cech jakościowych ze środowiska międzynarodowego w państwie, towarzyszące zjawisku umiędzynarodowienia stosunków wojskowych. Oddziaływania pośrednie powodują zmiany w percepcji i ocenach możliwości sił zbrojnych przez państwo. W wyniku analiz podejmowane są decyzje adaptacyjne, transponowane w formie zadań, zdolności dla wojsk. Oddziaływania te mogą powstawać w różnych obszarach stosunków wojskowych. Jako sygnały wysyłane są najczęściej między

podmiotami państwowymi. Odbiorcą bezpośrednim sygnału jest zawsze wojsko (jako organizacja), lecz pośrednikiem jest państwo. Oddziaływania te przynależą strategii użycia sił zbrojnych, gdyż państwo jest podmiotem a siły zbrojne przedmiotem tej strategii.

Inaczej sytuacja wygląda w przypadku oddziaływań bezpośrednich, które mogą wywierać wpływ bezpośrednio na zmiany w wojsku (personelu wojskowym). Nośnikiem oddziaływań bezpośrednich jest zjawisko uczenia się, przyswajania wiedzy, nabywanie doświadczeń i umiejętności. Oddziaływania bezpośrednie powodują zmiany w percepcji personalnej, w mentalności, w świadomości. Personel wojskowy samoistnie adaptuje nowe cechy i wartości. Poprzez adaptację personalną wpływa na proces kreowania organizacji uczącej się.

Motywacją do poszukiwania oddziaływań we współczesnych stosunkach wojskowych jest wyjaśnienie genezy, zasad, sposobu i przyczyn złożoności środowiska w jakim działają nasze wojska, by móc wypracować podstawy koordynowania i synchronizowania wspólnych działań wielonarodowych w zorganizowanym układzie. Jest to więc próba opisu i wyjaśnienia nowych uwarunkowań użycia i działania sił zbrojnych poza granicami kraju. Dla prowadzonych od wielu lat badań w całej Akademii Obrony Narodowej jest to doprecyzowanie identyfikacji środowiska działań połączonych.

Drugim obszarem badań nad oddziaływaniami jest ich identyfikacja jako czynnika powodującego zmiany. W niniejszym opracowaniu skupiona została uwaga na oddziaływaniach jako czynnika zewnętrznym i zmianach w wojsku jako następstwie istnienia tego czynnika. Uzasadnieniem postawionych wyżej pytań w tym kontekście jest identyfikacja zmian w wojsku polskim, spowodowanych oddziaływaniami w środowisku międzynarodowym. W szczególności interesujące są zmiany jakościowe, które w przewidywalnej perspektywie pozwalają na ukształtowanie sił zbrojnych jako nowoczesnej organizacji, sprawnie działającej w nowych uwarunkowaniach bezpieczeństwa. Istnieje bowiem potrzeba kreowania rozwojowego procesu w siłach zbrojnych, rozumianego jako ciąg zmian. Proces ten może być intencjonalnie wyróżniony pod względem choćby zdolności operacyjnych wojska.³⁸ Wydaje się więc, że *badania oddziaływań skoncentrowane być powinny na diagnozie tego czynnika zewnętrznego a następnie na opracowaniu możliwości wykorzystania oddziaływań pozytywnych dla pożądanых zmian w wojsku polskim*. Nie ma bowiem głębszej niż poznawcza potrzeby wyjaśnienia samego wpływu oddziaływań na zmiany w wojsku.

³⁸ L.J. Krzyżanowski, *cyt. wyd.*, s. 179.

Zgodnie z podejściem sytuacyjnym siły zbrojne używane poza granicami kraju działają w niestałym i niepewnym otoczeniu, we wciąż chaotycznym środowisku bezpieczeństwa, wykonują nie rutynowe zadania najczęściej w obszarze międzynarodowej współpracy wojskowej. W tym zakresie można się koncentrować na *otoczeniu i technikach działania* sił zbrojnych traktując je jako *zmiennie niezależne*. W ujęciu sytuacyjnym ważna jest też rola człowieka w organizacji i jego motywacji. W tym zakresie koncentrujemy się na *różnicach dotyczących człowieka i jego cechach* jako *zmiennych niezależnych*. Wynika to z konstatacji, że nie tylko siły zbrojne zmieniają się jako organizacja, lecz również człowiek zmienia się pod wpływem organizacji.³⁹ Człowiek w tak złożonym układzie jak wielonarodowe działania sił zbrojnych przejawia cechę wysokiej tolerancji na niepewność.

W ujęciu systemowym wskazanym byłoby pójść dalej niż znana definicja R.L. Ackoffa, traktująca system jako zestaw składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki i gdzie każdy składnik połączony jest z każdym innym bezpośrednio lub pośrednio.⁴⁰ R. Ackoff bowiem pomija granicę systemu, jego obszar (w niniejszych rozważaniach to rejon ćwiczeń, państwo, grupa państw, obszar konfliktu zbrojnego, rejon operacji pokojowej). Uporządkowanie systemu traktuje Ackoff w kategorii integracji składników.

Posiłkując się dualistyczną teorią bytu, można stwierdzić, że wśród relacji wyszczególnić można stosunki i oddziaływania. Oddziaływania są przy tym traktowane jako spełniające kryteria stawiane realnym składnikom bytu.⁴¹ Desygnatami oddziaływań są wzajemne interakcje (współzależności) lub współdziałania, które spajają rzeczowe składniki (jednostki narodowe) wielonarodowego wspólnego działania w zorganizowaną całość (układ). Oddziaływania powodują przy tym zmiany w rzeczach (wojskach narodowych), zmiany w ich własnościach (cechach własnych)⁴². O ile stosunki wojskowe orzekane są jako występujące między państwami i organizacjami międzynarodowymi w sensie poznawczym, to oddziaływania zachodzą rzeczywiście między realnymi jednostkami narodowymi lub między jednostkami wielonarodowymi dwóch lub wielu organizacji międzynarodowych. Oddziaływania są obiektywne, efektywne, samodzielne, pochodne i zależne od własności funkcjonalnych i jakościowych. Produktem stosunków są cechy względne, nie mającym tak istotnego wpływu na zmiany w kontyngencie

³⁹ Zob. M. Bielski, *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Łódź – WUŁ, 1997, s. 67. Podejmowane jest ujęcie sytuacyjne P.R. Lawrence'a i J. W. Lorsha rozszerzone o ujęcie „złożonej organizacji” J.M. Sheparda i J.G. Houglanda.

⁴⁰ R.L. Ackoff, *O system pojęć systemowych*, *Prakseologia*, 1973, nr 2.

⁴¹ L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania... cyt.*, wyd., s. 235-236.

⁴² Tamże, s. 236.

narodowym. Stosunki nie zachodzą realnie, choć zachodzą między realnymi podmiotami międzynarodowymi. Oddziaływania powodują zmiany cech własnych w narodowych kontyngentach. Oddziaływania będą więc czynnikiem sprawczym zmian w wojsku. Własności powstałe w wyniku oddziaływań są niesamodzielne bytowo i przypisane określonej rzeczy (określonej jednostce lub siłom zbrojnym jako organizacji). Jako nie będące przedmiotami bytu, własności powstałe w wyniku oddziaływań traktować należy w kategoriach poznawczych. Pojawianie się lub zanikanie cech własnych wywołanych oddziaływaniami stanowi proces zmian jakościowych jednostki lub sił zbrojnych. Zmiany te wyrażają się w efektywnym „nabywaniu”, „przyjmowaniu” przez jednostki lub siły zbrojne określonych nowych własności (cechy funkcjonalne, zdolności operacyjne, parametry użycia sił zbrojnych, kwalifikacje żołnierzy).

Obecny charakter kooperatywnych stosunków wojskowych prowadzi do dekompozycji międzynarodowych stosunków wojskowych na: dialog, partnerstwo i współpracę⁴³. Ważną rolę w tym procesie spełnia współpraca wojskowa rozumiana jako zespół działań, oddziaływań. Na oddziaływania te składają się współzależności i transfery dóbr wolnych (wiedza doświadczenie) i materialnych. Wśród oddziaływań można rozróżnić dwie kategorie: oddziaływania międzynarodowe (jako pierwotne), wynikające z woli państw, ich interesów i polityki zagranicznej oraz oddziaływania niepaństwowe⁴⁴, przynależne do konkretnej jednostki narodowej czy całych sił zbrojnych. Istota oddziaływań międzynarodowych sprowadza się do: kreowania ich przez politykę zagraniczną państw, maksymalnego zaspakajania potrzeb, interesów i celów podmiotów międzynarodowych.

Z punktu widzenia strategii, podmiotem oddziaływań międzynarodowych jest państwo a przedmiotem siły zbrojne. Oddziaływania międzynarodowe zachodzą między państwami przy pomocy politycznego dialogi, konceptualnego partnerstwa i realnych działań w ramach współpracy wojskowej. Współpraca ta, czy też współdziałanie w złożonych działaniach zbiorowych koordynowana jest i synchronizowana. W zależności od celów państwa współpraca wojskowa ukierunkowana może być na pomaganie lub przeszkadzanie. Wobec tego oddziaływania międzynarodowe w stosunkach wojskowych przejawiają się w zachowaniach państw i ich sił zbrojnych. Skutki takich zachowań powodują, że rozróżniamy oddziaływania dodatnie i ujemne. Dokonują się one poprzez współdziałanie lub rywalizację w osiąganiu celów i interesów prezentowanych przez

⁴³ Deklaracja na temat pokoju, przyjęta na szczycie NATO w Rzymie w 1991 roku

⁴⁴ J. Kukułka, *Teoria stosunków międzynarodowych*, Wyd. Scholar, Warszawa 2000, s. 218.

podmioty państwowe.⁴⁵ Kiedy interesy państwowe przejawiają się w postaci operacyjnej użytych przez państwo wojsk, oddziaływania nabierają większego znaczenia, gdyż przekształcają się w operacyjne oddziaływania niepaństwowe. Polegają na konkretnym działaniu wojsk w środowisku międzynarodowym. Efekty oddziaływań operacyjnych, o ile zwiększają stan stabilizacji i kreują nowe wartości są akceptowane przez uczestniczące w układzie państwa. Nowe cechy własne wojsk oraz nowe wartości są nie tylko akceptowalne ale często adaptowane w narodowych siłach zbrojnych jako własne.

Oddziaływania międzynarodowe jak i oddziaływania niepaństwowe rozpatrywane w kategorii czynnikowej można projektować, tworzyć, jak każdy czynnik determinujący następstwo czyli zmianę. Przy czym oddziaływania niepaństwowe są wtórne względem międzynarodowych. Związki oddziaływań wzajemnych badane są w kontekście przyczynowo-skutkowym.⁴⁶ Zmiana w otoczeniu układu sił wielonarodowych, sojuszu lub koalicji może powodować zmiany w samym układzie tych sił. Ponieważ szczególnie zmiany w otoczeniu układu sił wielonarodowych pojawiają się wywołane siłami zaskakującymi, nieprzewidywalnymi, przeto należy spodziewać się trzeciej grupy oddziaływań samoistnych (bytowo niezwiązanymi z wolą państw układu wielonarodowego). Wpływ tych oddziaływań na wojsko jest analogiczny jak pierwszych dwóch grup oddziaływań. Jest to wpływ pośredni lub bezpośredni na wojsko. O ile do tej pory rozpatrywaliśmy oddziaływania w środowisku kooperatywnym, to w przypadku oddziaływań samoistnych, pojawiających się w otoczeniu, możemy rozróżniać sygnały częściej negatywne niż pozytywne. Nośnikami tych oddziaływań będą zagrożenia. W przypadku pojawienia się ich zasadne byłoby tworzenie w układzie oddziaływań, których nośnikiem byłyby szanse sił zbrojnych. Takie oddziaływania międzynarodowe lub niepaństwowe powinny powodować zmiany zwiększające szanse poszczególnych komponentów sił narodowych a poprzez to oraz efekt synergii szanse całego układu. Może to być przykładowy mechanizm dostosowania organizacji do zmieniających się uwarunkowań z wykorzystaniem oddziaływań.

⁴⁵ J. Kukulka, cyt wyd., s. 222.

⁴⁶ R. Wróblewski, *Metodologia strategii wojskowej*, Wyd. AON, Warszawa 1995, s. 55.

2.5. Wojsko poza teatrem wojny

Można oczywiście zacząć od listy A. Beblera bądź modnych ujęć Ch. Moskosa ale fundamentalne pytania o transfer starych organizacji militarnych do nowych układów instytucjonalnych, to pytanie czy nadal istnieje barbarzyński popęd do wojny, czy nadal istnieje realne zagrożenie bezpieczeństwa narodowego, czy nadal wojsko jest dzieckiem wojny jako skondensowanym wyrazem polityki? Takich pytań zasadniczych można zadać znacznie więcej.

Zdaniem K. Doktora można, za teoretykiem neoinstytucjonalizmu Oskarem Williamsonem powiedzieć, że najwyższy wymiar „społecznego zakotwiczenia” organizacji wojskowych to wymiar strategiczny czasów pokojowych, czyli reguły gry społeczne, prawne, polityczne a nawet moralne, które wstrzymują przygotowania militarne, ograniczają poprzez układy międzynarodowe rozmiary uzbrojenia, redukują w budżetach państwa wydatki na siły zbrojne, nie intensyfikują instytucji badań i rozwoju na potrzeby armii, konstytucyjnie określają kontrolę cywilnych polityków nad ministerstwami obrony i generalskimi sztabami dowódców.

W takiej sytuacji jak podkreśla K. Doktor następuje rzeczywista erozja norm społecznych na drugim poziomie analizy, czyli w organizacjach wojskowych nie zmuszanych do dyslokacji swych rzeczowych i osobowych zasobów z poligonów i garnizonowych koszar na front działań militarnych. Nie przewidzieli tego najwybitniejsi strategowie, choć pisze się, że wojna jest nadal królestwem przypadku a dowodzenie jest próbą panowania nad niepewnością⁴⁷. Może się jeszcze wiele zdarzyć, lecz póki co pacyfikacja armii nie jest dziełem pacyfistów, tylko następstwem ducha kształtowania sceny publicznej w stosunkach międzynarodowych przy pomocy stołów negocjacji i powolnych rokowań generałów i pułkowników zasiadających do obrad mających na celu niewojskowe, czyli pokojowe cele.

⁴⁷ T. von Ghyczy, B.von Oetinger, Ch. Bassford., *Clausewitz o strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2002, s. 22.

2.6. Struktury sił zbrojnych a nowe instytucje

Ten zasadniczy problem został dobrze opisany i interpretowany przez Stanisława Jarmoszko w artykule „*Społeczny wymiar zmiany systemowej w WP*”⁴⁸. W tym miejscu warto jedynie zauważyć, że te zmiany mają swoje dwa społeczne rodowody: zakotwiczone są w innowacjach instytucjonalnych wymuszanych na wojsku zewnątrz, czyli poprzez nowe regulacje, najczęściej natury politycznej niezależnie od kolorów ideologicznych kolejnych elit władzy oraz zmiany zakotwiczone wewnątrz wojska i wymuszane wolicjonalnie przez redukowane szczeble dowodzenia i sztabowych specjalistów.

Ten kierunek to widoczna malejąca liczebność mundurowych żołnierzy, nowe struktury garnizonów i rodzajów sił, lecz jest to przede wszystkim odejście od armii opartej na umocowaniu prawnym imperatywu służby zasadniczej i przejściu do struktur profesjonalnych. Kontraktualność ochotniczej służby wojskowej to nie tylko zmiana jej trwania i poboru rekruta, lecz zmiana mentalności w zasadniczej relacji wojskowej hierarchiczności, czyli asymetrii stosunków przełożony-podwładny. To rodzi nowe instytucje rozumiane jako zespoły norm zachowań pochodzenia tradycyjnego /dyscyplina wojskowa/ oraz norm zrodzonych w wojskowym środowisku profesjonalistów /ludzi wiedzy/.

W historii naszego narodu wojsko polskie udowodniło niejednokrotnie, iż jest strategiczną siłą państwa posiadającą możliwości niezbędne do prowadzenia wielu operacji. Zmiany w armii nie są czymś wyjątkowym w historii naszych sił zbrojnych. Możemy być zadowoleni z dokonań, które osiągnęliśmy dotychczas mimo, iż koszty szczególnie personalne są wysokie i dużo jeszcze do zrobienia, to wojsko jako instytucja i organizacja udowodniło coś ważnego, że posiada zdolność przystosowania się do nowych warunków i wyzwań, tak w skali narodowej, międzynarodowej poprzez członkostwo w NATO i globalnej biorąc udział w operacjach wymierzonych w światowy terroryzm .

Jesteśmy w trakcie budowania armii jako organizacji uczącej się. Wymóg przekształcania wojska oparty jest na zmieniających się wyzwaniach bezpieczeństwa jakie niesie ze sobą XXI wiek oraz na potrzebie szybszego i bardziej zdecydowanego działania w operacjach wojskowych, jak i działaniach innych niż wojna. Aby lepiej wyjaśnić proces

⁴⁸ S. Jarmoszko, *Społeczny wymiar zmiany systemowej w WP* [w:] J. Maciejewski (red.), *Socjologiczne aspekty bezpieczeństwa narodowego* Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego Wrocław 2001.

zmian niezbędne jest sięgnięcie do źródeł instytucjonalno-organizacyjnego rozumienia wojska w aspekcie historyczno-porównawczym ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy naukowej, teoretycznej, praktycznej i intuicyjnej oraz badań empirycznych.

2.7. Źródła kulturowe transformacji armii w ujęciu instytucjonalnym i neoinstytucjonalnym

Mimo, iż nie było i ma zgodności w środowisku naukowym w kwestii rozumienia instytucji⁴⁹, to jednak panuje powszechne przekonanie o celowości prowadzenia badań w tym zakresie. O ile zatem instytucje utożsamia się z organizacjami lub zasadami społecznych interakcji, o tyle *instytucjonalizacja jest rozłożonym w czasie procesem formalizacji instytucji*. Uzasadniona jest zatem teza, iż aby instytucjonalny projekt stał się instytucją wymaga on dynamicznego procesu instytucjonalizacji. Obecnie biorąc za podstawę np. socjologię ekonomiczną można wyróżnić:

- klasyczny instytucjonalizm⁵⁰,
- nowy instytucjonalizm- neoinstytucjonalizm⁵¹.

Najkrótszą definicją instytucji jest określenie jej jako zespołowego działania, pod indywidualną kontrolą. A zatem jądrem instytucjonalizmu jest przejście od jednostkowej i prostej wymiany do transakcji i działających reguł grupowego funkcjonowania. Można zatem powiedzieć, iż o ile tradycyjny instytucjonalizm miał w polu widzenia dylematy systemowe o charakterze makroekonomicznym, o tyle neoinstytucjonalizm (nowy instytucjonalizm) koncentruje się wokół paradygmatu racjonalizmu, alokacji zasobów, strategii działania jednostek⁵². Tak więc instytucje na gruncie tych teorii oceniane są z punktu widzenia, tego czy spełniają postulat maksymalizacji korzyści i minimalizacji zagrożeń. U podstaw teorii neoinstytucjonalnych działania społecznego leży założenie, iż

⁴⁹ P. Chmielewski, *Ludzie i instytucje. Z historii i teorii nowego instytucjonalizmu*. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1995, s. 6 - 9.

⁵⁰ Podejście makrospołeczne i makroekonomiczne reprezentowane przez m.in T. Veblena i J. K. Galbraitha;

⁵¹ Zob. T. Veblen, *Teoria klasy próżniaczej*, PWN, Warszawa 1971, s.170 - 173 oraz G. Myrdal, *Znaczenie i wartość ekonomii instytucjonalnej*, [w:] K. Dopfer (red.), *Ekonomia w przyszłości*, PWN, Warszawa 1982, s.140-154. Podejście mikrospołeczne i mikroekonomiczne reprezentowane przez m.in. O. Williansona i D. Northa

⁵² S. Pejovich, *The Economics of Property Rights. Towards a Theory of Comparative Systems* [w:] W. Jakóbiak, *Zmiany systemowe a struktura gospodarki w Polsce*. Wyd. PWN, Warszawa 2000, s. 45.

indywidualna aktywność np. ekonomiczna, oparta na egoistycznych potrzebach oraz instrumentalnej racjonalności podnosi ogólny poziom rozwoju społecznego⁵³. Wyróżnione podejścia akcentują pozostawanie człowieka pod wpływem ograniczeń instytucjonalnych o charakterze prawnym, ekonomicznym i społecznym, które oddziałując na ludzi wpływają na ich indywidualne i grupowe funkcjonowanie.

Przedstawiony tok rozumowania stanowi dogodną płaszczyznę do rozważań wokół wpływu przestrzeni instytucjonalnej oraz reguł trwania i przebiegu działań na grupy społeczne i jednostki.

W odniesieniu do zmian w siłach zbrojnych reguły instytucjonalne umożliwiają rozpatrywanie ich również w aspekcie transformacji systemowej. W przypadku stabilizacji instytucje wojskowe pełnią rolę ograniczającą się do prowadzenia swoistych gier. W przypadku gwałtownych zmian, sama gra w wojsku toczy się o kształt owych reguł. Instytucje wojskowe z roli „stróża” i stabilizatora zmian zaczynają pełnić rolę przedmiotu i celu tej gry. Gra o instytucje toczy się nie tylko na górze wśród elit politycznych. Obecna jest także na dole, gdzie współzawodniczą ze sobą różne strategie przejawiające się w zachowaniach ludzi w organizacji o charakterze grupowym i indywidualnym. Niektórzy z nich odnoszą sukces, znajdują naśladowców i uzyskują coś w rodzaju społecznego lub tylko grupowego poparcia.

Można zatem powiedzieć, iż o ile instytucjonalizacja od góry częściej destabilizuje sytuację poprzez silny strumień wpływów (np. politycznych, ekonomicznych, formalnoprawnych, społecznych itp.), to o tyle sfera instytucjonalizacji oddolnej może prowadzić do w miarę spokojnej ewolucji (poprzez dialog, negocjacje, porozumienie czy kompromis). Natomiast w sytuacji, gdy reguły gry są tworzone i poddawane są procesowi powolnej petryfikacji, interesujące wydają się teoretyczne uogólnienia upatrujące na obecnym etapie zmiany systemowej instytucjonalnego chaosu. Najczęściej przyjmuje się perspektywę spojrzenia na organizacje nie poprzez systemowy chaos, lecz założenia postmodernizmu, traktujące instytucjonalną i organizacyjną różnorodność, jako ważny paradygmat naszych czasów u progu trzeciego tysiąclecia. Popularny w wielu środowiskach naukowych pogląd dotyczący reguł instytucjonalnych głosi, że stare reguły już nie działają, a nowe jeszcze się nie wytworzyły. Przyjmuje jednak coraz częściej nieco inną perspektywę zgodną z którą nowe powstaje ze specyficznej „mikstury” starego z

⁵³ *Encyklopedia socjologii*, Wyd. Oficyna Naukowa, Warszawa 1999, s.325.

nowym⁵⁴. W tworzącej się w naturalny sposób hybrydzie pojawia się swoista wewnętrzna logika, która stanowi podstawę dla tworzącego się jakościowo nowego ładu instytucjonalnego. Perspektywę nowego ładu dobrze określa Ralf Darendorf, który stwierdza, że podstawy gospodarki rynkowej buduje się przez 6 lat, społeczeństwo demokratyczne przez 50 lat, a krytykę można napisać w ciągu 3 miesięcy.

Przyjęte założenia upoważniają do sformułowania hipotezy o możliwych dwóch rodzajach instytucjonalizacji. Pierwszy wynikający z funkcjonowania wojska na poziomie makrostruktury społecznej czyli państwa. Wojsko znajduje się pod wpływem instytucji narodowych tj. cywilnej kontroli i międzynarodowych spowodowane jest do roli przedmiotu zmian, w którym one zachodzą. Tworzy to napięcia w systemie społecznym wojska np. wywoływane ciągłym procesem reorganizacji sił zbrojnych – likwidacją jednostek wojskowych i stanowisk dla kadry zawodowej i żołnierzy. Zajęci problemami na górze główni „aktorzy sprawujący cywilną kontrolę nad wojskiem” działając pod presją wielu czynników o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym głównie finansowym, i czasu stopniowo oddalają się od problemów społecznych, których one dotyczą. W rezultacie z armii coraz większa liczba kadry odchodzi z wojska, w tym także wysokiej klasy specjaliści oraz młoda kadra dobrze wykształcona bez wystarczającej wysługi emerytalnej, ale mająca interesujące propozycje zatrudnienia na lokalnych rynkach pracy. W konsekwencji podejmowane działania, których legitymizacją mają być ograniczenia budżetowe na obronę narodową destabilizują tworzący się nowy ład instytucjonalny w siłach zbrojnych.

Drugi rodzaj instytucjonalizacji dokonuje się „od dołu” gdzie zachodzą głębsze procesy instytucjonalizacji oddolnej w sferze struktur społecznych i zarządzania zasobami ludzkimi. Przemiany strukturalne prowadzą do nowych wzorów ruchliwości społecznej, nowych procesów grupotwórczych, więzi społecznych, nowych ról, struktura społeczna staje się bardziej funkcjonalna, mechanizmy awansu klarowne ale mniej lub bardziej ograniczone, ale w coraz większym stopniu zależna od poziomu profesjonalizmu. Towarzyszy temu niewielka liczba konfliktów głównie organizacyjnych biorąc pod uwagę głębokość i tempo zmian. Jednak w przyszłości należy liczyć się z tym, iż interesy grupy wojskowych, wzorem armii francuskiej, będą wymagały tworzenia silniejszego lobbingu wojskowego wśród reprezentantów ugrupowań politycznych zasiadających w Sejmie i Senacie. Te głębsze przekształcenia strukturalne stanowią często niewidoczny, ale bardzo

⁵⁴ Z. Brzezinski z wykładu wygłoszonego z okazji nadania tytułu *Doctora honoris causa* AON 15.05.2002 r.

ważny czynnik stabilizujący system społeczny wojska. Istotną cechą przemian analizowanych w perspektywie oddolnej instytucjonalnej jest to, że destabilizacja instytucjonalna w wojsku nie zakłóca w istotny sposób stabilności na poziomie jednostek wojskowych.

Można sformułować pytanie czy oba te nurty instytucjonalizacji będą koegzystować ze sobą czy też będą odseparowane od siebie? Który z nich będzie silniejszy? Który ma charakter bardziej naturalny długofalowy? Można zakładać, iż ich separacja mogłaby doprowadzić do petryfikacji zmian makrostrukturalnych na obecnym daleko zaawansowanym ale niedokończonym etapie przemian w wojsku. Wówczas poza strukturami pozostałyby wówczas procesy instytucjonalizacji „oddolnej” i utrwaleniem się postaw obojętności, apatii i stanu ciągłego zagrożenia wynikającego z obawy przed kolejną „falą” restrukturyzacji np. przeprowadzanej pod hasłami etatyzacji rozumianej przez kadre jako argument do poszukiwaniu oszczędności finansowych.

Dlatego też dysponujące różnymi zasobami (wiedzy, umiejętności, doświadczenia, zaangażowania, kreatywności) jednostki i grupy społeczne w wojsku podejmują ciągle próby ich kapitalizowania w nowej rzeczywistości systemowej, zaczęły odkrywać, iż niektóre z tych zasobów straciły na wartości, a inne mają znacznie wyższą. Ogólna wiedza o możliwości kapitalizowania swoich zasobów stanowi istotny składnik ich strategii działania przejawiającej się w budowie ich własnej ścieżki kariery wojskowej.

Z badań ankietowych przeprowadzonych wśród kadry zawodowej Sił Zbrojnych RP⁵⁵ wynika, że ponad 62% respondentów dostrzega pozytywny wpływ instytucjonalny wojska na ich postawy moralne. Opinii tych nie różnicują nawet takie zmienne jak: wykształcenie, przynależność do korpusu osobowego czy stosunek do religii. Jednak charakterystyczne jest to, że 30 % badanych stwierdziła, iż ..”gdy wchodzi w grę interesy obowiązuje zasada maksymalizacji zysku”. Badani podkreślali przy tym, iż w wojsku gdzie jest tak dużo zniszczonych karier coraz trudniej dokonywać właściwych wyborów. Respondenci wskazywali bardzo wyraźnie, iż ich aktywność uwarunkowana jest prawie w 30% czynnikami zewnętrznymi, a w 16% czynnikami wewnętrznymi.

Uprawnione jest zatem sformułowanie wniosku o znaczącym wpływie instytucjonalnym wojska na postawy kadry. Jednak wysoki wskaźnik odpowiedzi upatrujących sprawstwa swoich zachowań w czynnikach zewnętrznych może sprzyjać niskiemu poczuciu odpowiedzialności za wykonane zadania.

⁵⁵ K. Loranty, M. Kubiak, *Etyka zawodowa żołnierzy wojska polskiego w uwarunkowaniach wymogów państwa demokratycznego*, Wyd. AON, Warszawa 2000.

Uwidocznilo się jednocześnie zjawisko niepokojące, polegające na tym, że wiele formalnych uregulowań instytucjonalnych toku życia służbowego nie jest akceptowanych przez środowisko żołnierzy zawodowych. Ten krytyczny stosunek wyraża się w kierowaniu się bardziej nakazami sumienia, podejmowaniem działań służących dobru indywidualnemu lub najbliższemu otoczeniu, a nie tylko dobrem instytucji. Z przeprowadzonych wywiadów z kadrami wynika, iż wykonuje ona w pracy tylko to co musi, starając się nie angażować najbardziej twórczych rozwiązywanie problemów codziennej służby. W razie sytuacji konfliktowej prezentuje ona postawę bierności, nie ujawnia własnego stosunku do podmiotu czy przedmiotu będącego obiektem kontrowersji. Ich postawę charakteryzuje jedna z wypowiedzi „to co dobre rano w wojsku, po południu może okazać się największym złem”. Przytoczona wypowiedź charakteryzuje wojsko jako instytucję o mało ustabilizowanym systemie wartości, zachowań i postaw w dużym stopniu zależnych od czynników zewnętrznych.

Ponadto charakterystyczne jest również to, iż wzorem badań prowadzonych w innych armiach największe znaczenie kadra przywiązuje do kwestii finansowej jako wartości cenionej. Pieniądze jako wartość korelują na wysokim poziomie istotności z małą wysługą lat służby wojskowej. Na drugim miejscu wymieniano honor. Zajmuje on we wszystkich grupach kadry wysoką pozycję obok takich wartości jak: dyspozycyjność, ojczyzna, odpowiedzialność.

Przedstawione wyniki badań upoważniają do stwierdzenia, że na cenione w środowisku żołnierzy zawodowych wartości wywiera wpływ obowiązujący model kulturowy współczesnego społeczeństwa, który jest pod silnym wpływem gospodarki rynkowej i związanego z nim zjawiska bezrobocia. Pieniądze, władza, prestiż, poczucie bezpieczeństwa związane jest mocno z żądzą posiadania, konsumpcji. Stały się one jednym z najważniejszych wartości i kryteriów pozycji społecznej. Prawdopodobnie jest to spowodowane odczuwaną przez kadrami pauperyzacją finansową. Prawie 57% badanych opowiada się za usprawiedliwieniem niewielkiego zaangażowania w służbie niskimi zarobkami, co wpływa w znaczący sposób na poziom życia ich rodzin. Zasadnym wydaje się wniosek, że owa grupa respondentów zaliczanych do modelu konwergencyjnego (upodabniania się zawodu wojskowego do zawodów cywilnych). Służba wojskowa jest bowiem dla nich zaszczytem i honorem, ale także źródłem przyzwoitych i godziwych zarobków. Na podkreślenie zasługuje również fakt iż, wśród ankietowanych znajdowała się liczna grupa kadry 38%, która nie usprawiedliwia swojego braku zaangażowania w służbie niskimi zarobkami. Ponadto 54% respondentów nie ma nic przeciwko dodatkowej pracy

kadry po godzinach służbowych. Dla nich większym naruszeniem godności człowieka jest bezsilność wobec wymagań finansowych jakie stawia gospodarka rynkowa⁵⁶. Ważnym wskaźnikiem dokonujących się zmian instytucjonalnych w wojsku jest niska pozycja wartości prospołecznych takich jak: zaangażowanie społeczne, dbałość o podwładnych, koleżeństwo. Niepokój budzi niska pozycja kategorii patriotyzmu jako wartości. A patriotyzm przecież był i jest mocno identyfikowany z instytucją wojska.

Wysoką natomiast pozycję zajmują wartości mające ważne znaczenie na kariery osobistej w nowoczesnych organizacjach a mianowicie: dyspozycyjność, odpowiedzialność, wiedza, lojalność, rzetelność, uczciwość. Niekorzystne zmiany nastąpiły natomiast w wartościowaniu przez żołnierzy zawodowych tak ważnych cech społecznych żołnierza jak: skromność i prawdomówność bowiem zajmują niską pozycję wśród cech preferowanych przez kadrę.

Najczęściej wskazywanymi predyspozycjami, jakim powinni charakteryzować żołnierze zawodowi były:

- odpowiedzialność za swoje postępowanie 70% odpowiedzi,
- odwaga cywilna 60%,
- umiejętność podporządkowania się interesom zespołu.

Natomiast do predyspozycji i sposobów zachowań, które w małym lub raczej małym stopniu powinny charakteryzować żołnierza zawodowego respondenci zaliczyli przede wszystkim:

- „uległość wobec przełożonych - 58% ,
- bezkrytyczne przyjmowanie prawd od autorytetów - 56%.

Charakterystyczne, jest to że cecha „uległość wobec przełożonych” jest zależna statystycznie od przynależności respondentów do korpusów osobowych. Prawie dwukrotnie więcej oficerów 64% niż podoficerów 37% twierdziło, że nie jest ona istotna u żołnierza zawodowego. W grupie chorążych odnotowano 52% odpowiedzi w tych kategoriach.

Prezentowane wyniki badań, co prawda tylko w wybranych aspektach, wskazują dość wyraźnie cechy jakie powinien posiadać żołnierz zawodowy. Godne podkreślenia jest to, że respondenci przywiązywali uwagę do tych predyspozycji, które można zaliczyć do

⁵⁶ Często stwierdzali „nie chcę ale muszę”.

postaw nonkoformistycznych wobec oddziaływań instytucjonalnych, które ukierunkowane są na wartości wyższe tj. godność, honor oraz predyspozycji związanych z działaniem zespołowym. Można zatem wysunąć wniosek, że w opiniach kadry zawodowej występuje pewien dysonans zachodzący pomiędzy tym, co uważa za istotny wpływ nowoczesnej organizacja na postawę żołnierza profesjonalisty, a tym co wypadałoby robić, aby dostosować się do dotychczasowych reguł instytucjonalnych. Ważnym czynnikiem o charakterze instytucjonalnym wpływającym na kształtowanie postaw kadry jest stosunek do symboli. Z listy 14 symboli takich jak: sztandar wojskowy, orzeł, mundur wojskowy, barwy narodowe. Największą wagę kadra przywiązuje do symboli wyrażających podmiotowość człowieka, a także symboli będących wyznacznikami tożsamości narodowej i państwowej.

Charakterystyczna jest jednak rozbieżność zachodząca w obszarze stosunków interpersonalnych tj. między wysokim wartościowaniem symboli takich jak: godność, wolność, odpowiedzialność a niskim takich, jak: zaangażowanie społeczne, dbałość o podwładnych czy prawdomówność.

Bardzo interesujące były opinie kadry o postawach i okolicznościach sprzyjających kreowaniu własnej kariery zawodowej. Niepokój mogą budzić opinie respondentów o zachowaniach sprzyjających robieniu kariery zawodowej w wojsku. Zdaniem kadry bowiem decydującym czynnikiem sprawczym, warunkującym robienie kariery w wojsku jest:

- posiadanie układów i znajomości - 66,5%,
- spryt i cwaniactwo – 23,6%,
- bezkrytyczne wykonywanie wszystkich poleceń przełożonych - 13,8%,
- dostosowanie reguł postępowania do okoliczności - 13,5%.

W małym stopniu natomiast wpływają takie cechy jak uczciwa służba czy pracowitość. Mogą one zdaniem kadry co najwyżej sprzyjać karierze. Przedstawione w oparciu o wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród kadry zawodowej wybrane sfery funkcjonowania instytucji wojskowej wyraźnie obrazują złożoność zmian o charakterze instytucjonalno/organizacyjnych, których egzemplifikacją są prezentowane wypowiedzi. Mało przejrzyste reguły instytucjonalnego funkcjonowania wyraźnie przekładają się na postawy zachowania się organizacyjnego kadry, których przykładem jest niewielka możliwość kreowania własnego rozwoju zawodowego. Jest to poważny problem podnoszony przez respondentów. Sygnalizuje on że wyraźnie zablokowane są kanały

przepływu do kadry na niższych i średnich szczeblach struktury organizacyjnej rzetelnej informacji. Można zatem postawić tezę, iż w tej sytuacji w opinii kadry trudno mówić o tym, że najbardziej potrzebni i najlepsi specjaliści pozostają w restrukturyzowanych jednostkach wojskowych. A przecież to od pozostających w służbie będzie zależało podejmowanie ważnych kierunków aktywności tej instytucji i dalszej jej zmiany w kierunku nowoczesnej organizacji wojskowej spełniającej oczekiwania społeczne. Jeżeli weźmiemy pod uwagę wyraźnie zarysowująca się sprzeczność interesów przełożonych i podwładnych, bowiem co trzeci respondent wyraził zdecydowanie negatywną opinię o swoim przełożonym jako o człowieku który dba tylko o swoje interesy. Co czwarty badany stwierdził, iż częstym zachowaniem przełożonych jest niedocenianie wiedzy i umiejętności podwładnych. Rzadkością jest zadaniem respondentów także sytuacja, w której wykazywana jest cierpliwość, honorowe postępowanie, uprzejmość, wzajemne zrozumienie czy uczciwość. Ponadto 66% badanych twierdzi, że rzadko i raczej rzadko przełożeni skłonni są narazić własne korzyści dla dobra podwładnego. Wyraźnie przynależność do korpusu osobowego różnicuje opinie kadry na temat uczciwości przełożonego i podwładnego we wzajemnych kontaktach. Bowiem im niższy korpus osobowy, tym niższa liczba opinii wyrażających przekonanie, że uczciwość jest częstym zjawiskiem we wzajemnych relacjach. Występowanie statystycznie istotnych różnic w poglądach na uczciwość i lojalność wśród podoficerów, chorążych i oficerów w najbardziej istotny sposób podkreślana jest przez oficerów. Z zebranych opinii kadry wynika pewna prawidłowość występująca w systemie społecznym wojska. Polega ona na tym, że oddziaływanie instytucji wojska w niewielkim stopniu skłania kadre do ich kształtowania na zasadach współpracy, współdziałania i zrozumienia. Lecz stałym zjawiskiem jest rywalizacja oparta na moralnie wątpliwych regułach, która może być w warunkach hierarchiczności struktury wojskowej groźna dla integracji armii. Można zatem, na podstawie przedstawionych treści sformułować następujące wnioski:

1. Transformacja wojska to dużo więcej niż tylko jego modernizacja. To przede wszystkim profesjonalizacja. Najważniejsza inwestycja w bezpieczeństwo narodowe to inwestycja w ludzi i nowoczesne technologie.

2. Gotowość armii nierozzerwalnie związana jest z pomyślnością całego społeczeństwa – kadry zawodowej, żołnierzy, osób aktywnych zawodowo, emerytów, weteranów i ich rodzin. Poprzez wycofanie przestarzałego wyposażenia, zabezpieczenie kadry w mieszkania, szkoły, opiekę medyczną, opiekę socjalną. Pożądane jest

systematyczne badanie poziomu dobrostanu żołnierzy i ich rodzin. Bowiem coraz trudniej będzie można oczekiwać od nich bezinteresownego poświęcenia zdrowia lub życia.

3. Dalsza transformacja instytucjonalno-organizacyjna (doskonalenie struktur organizacyjnych) będzie wymagała dużego wysiłku społeczeństwa w przeforsowania zwiększonego planu finansowania wojska, aby osiągnąć standard „nowoczesnej armii NATO 2006 – 2012” posiadającej np. w wybranych jednostkach wojskowych skomputeryzowane systemy dowodzenia (jednostkach funkcjonujących w strukturach międzynarodowych, jak i narodowych).

4. Transformacja szczególnie w obszarze systemu społecznego jest trudna ale naukowa refleksja o potrzebach i możliwościach dokonywania zmian w: szkoleniu i kształceniu kandydatów na żołnierzy zawodowych, projektowaniu zróżnicowanych ścieżek kariery dowódców, oficerów sztabu, kierunkach doskonalenia organizacji, wykorzystania zasobów (ludzkich, finansowych materiałowych i informacyjnych) oraz sprzętu i uzbrojenia może pomóc armii we wprowadzaniu zmian.

5. Przedstawiciele Ministerstwa Obrony Narodowej winni informować przedstawicieli Parlamentu problem zbyt małej armii w stosunku do jej misji oraz słabnącego zaplecza przeszkolonych rezerw osobowych. Nie można bowiem akceptować struktury zmniejszania swej siły bez dokonywania zmian w „Strategii Obronnej Państwa” i informowania narodu o konsekwencjach z nich wynikających. Bowiem bezpieczeństwo narodowe to nie tylko odpowiedzialność elit politycznych, ale to racja stanu.

Wzrasta zatem zapotrzebowanie na prowadzenie badań nad profesjonalizacją zawodu i wojska, standardami, w tym identyfikacją zestawów wiedzy, umiejętności i cech psychofizycznych (standardów kwalifikacyjnych) wymaganych od kadry zawodowej armii docelowej „przyszłości”, funkcjonującej w wymiarze narodowym i wielonarodowym. Badania te mogłyby stanowić rzeczywistą samoocenę armii i stanowić podstawę opracowania planu doskonalenia wielu aspektów jej rozwoju poprzez przystosowanie instytucjonalnych norm, wartości, standardów i praktyki do wymogów współczesnych sił zbrojnych na progu XXI wieku.

Rozdział II

KULTUROWY WYMIAR ORGANIZACJI I INSTYTUCJI

2.1. Organizacja jako system społeczno-techniczny

Organizacja pojmowana jako system społeczno-techniczny jest systemem otwartym, to znaczy takim, który prowadzi wymianę energii (zasileń materialnych) i informacji z otoczeniem. Wymiana ta polega przede wszystkim na tym, że wytwarzane przez organizacje produkty (dobra, usługi lub wartości nawet tak wysublimowane, jak zaspokajanie potrzeb religijnych czy estetycznych) przyjmowane są przez otoczenie (odpłatnie lub nieodpłatnie). W zamian za to otoczenie zaopatruje organizacje w materialne i niematerialne czynniki umożliwiające jej kontynuowanie czy rozszerzenie działalności lub też stawia do dyspozycji organizacji środki finansowe umożliwiające nabycie tych czynników.

W wymianie pomiędzy organizacją a jej otoczeniem zdrową zasadą jest równowaga, czyli ekwiwalentność tej wymiany: organizacja musi zaspokoić potrzeby otoczenia, a otoczenie potrzeby organizacji⁵⁷. W myśl tej zasady organizacja, która nie zaspokaja potrzeb otoczenia lub też zaspokaja je zbyt drogo, powinna przestać istnieć. Zasada ta implikuje elastyczność i zmienność systemów organizacyjnych, które muszą się dostosowywać do zmiennych potrzeb i wymagań otoczenia oraz warunków działania, jakie ono stwarza. Organizacja jako podmiot badań socjologicznych posiada kilka ważnych atrybutów. Są to:

1. Celowy, planowy, programowy i świadomy charakter.
2. Struktura, tj. wewnętrzny układ, porządek organizacyjny, którego podstawowymi elementami są pozycje i role grup społecznych.
3. Wartości, normy i zasady, kodeksy regulujące zachowania członków organizacji w procesach wstępowania, uczestnictwa i opuszczenia organizacji.
4. Relatywne wyodrębnienie organizacji jako określonego podsystemu społeczeństwa globalnego z otoczenia zewnętrznego, przejawiające się w

⁵⁷ A.K. Koźmiński, K. Obój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.

identyfikacji członków z organizacją, w istnieniu oficjalnych „granic” między organizacją a otoczeniem⁵⁸.

Podejmując badania nad organizacjami, można je opisywać przy pomocy takich zmiennych socjologicznych jak: wyodrębniony z otoczenia system społeczny, sposoby osiągania celów przez zbiorowości, koalicje grup członkowskich, wydzielony system działań, zasady funkcjonowania organizacji czy rezultaty jej interakcji z otoczeniem.

Jak wiadomo, zaspokajanie potrzeb ludzkich ma charakter społeczny. W procesie zaspokajania potrzeb ludzie muszą współdziałać ze sobą, co prowadzi – między innymi – do zróżnicowania zdań i specjalizacji. Specjalizacja prowadzi z kolei do wymiany dóbr i usług. Im bardziej złożony jest społeczny podział pracy, tym większe jest znaczenie organizacji w zaspokajaniu potrzeb społecznych. Organizacje stanowią zatem pewien wyodrębniony typ współczesnej instytucji gospodarczej, politycznej czy militarnej. W znaczeniu rzeczowym to po prostu materialnie istniejący kościół, fabryka, korporacja, urząd, partia, armia. Oznacza to, że organizacje są grupami celowymi. Jest to definicja uproszczona, ponieważ w antropologii społecznej i socjologii ogólnej już wcześniej istniało pojęcie „organizacji społecznej”. Podkreśla się w nim wymiar strukturalny organizacji, „[...] są to społeczne zbiorowości tworzące pewne całości oraz wymiar kulturowy, a więc pewne zespoły norm i wartości, które jednoczą członków tych zbiorowości i wyznaczają społeczne zachowanie”⁵⁹. Dla organizacji traktowanych wężej, tj. jako grupy celowe, przydatne są analizy typu instytucjonalnego, grupowego czy strukturalnego. Kiedy jednak w kręgach socjologów upowszechniły się podejścia psychologiczne, podejście odwołujące się do rzeczowego lub atrybutowego rozumienia organizacji stało się zbytnim uproszczeniem.

Klasyczne organizacje takie jak kościół i wojsko, wytworzyły własne podsystemy kulturowe o ogromnej skuteczności i sile oddziaływania. Regulacja zachowań w sytuacjach nowych będzie więc przyjmować postać rozstrzygnięć formalnych o niskim stopniu zinstytucjonalizowania. Wynika z tego, że w odniesieniu do wcześniejszych etapów rozwoju społecznego rozróżnienie między organizacją a instytucją nie ma większego sensu, ponieważ w społeczeństwie tradycyjnym wszystkie wzory zachowań były silnie

⁵⁸ J. Gladys- Jakóbk, *Organizacje społeczeństwie*, [w:] J. Polkowska- Kujawa (red.), *Socjologia ogólna*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1999, s. 346.

⁵⁹ Tamże s. 348.

ugruntowane w tradycji kulturowej. Cała organizacja życia miała formę zinstytucjonalizowaną.

Można więc przyjąć, że prawie każdy zespół zinstytucjonalizowanych zachowań jest organizacją, która porządkuje życie społeczne we właściwy sobie sposób. Nie jest natomiast tak, by każda organizacja była zarazem instytucją.

Według Douglasa C. Northa „Interakcje między instytucjami a organizacjami nadają kształt instytucjonalnej ewolucji gospodarki. Jeśli instytucje są regułami gry, to organizacje i ich przedsiębiorcy są graczami”. Douglas C. North zdefiniował instytucje następująco: „Instytucje to wymyślone przez ludzi ograniczenia, które strukturalizują ludzkie interakcje. Składają się z ograniczeń formalnych (np. norm zachowania, konwencji, narzucanych sobie kodów postępowania) i z ich charakterystycznych sposobów zabezpieczania. Razem określa to strukturę bodźców społeczeństwach, w szczególności w gospodarkach.”⁶⁰.

Idąc z kolei za innym źródłem, a mianowicie *Encyklopedią Socjologii*, w najogólniejszym ujęciu instytucje są to stosunkowo trwałe układy strukturalne i kulturowe, czyli pewne zorganizowane typy działalności rozwijające się oddolnie albo specjalnie zaplanowane, zaspokajające pewne wyodrębnione potrzeby całej zbiorowości poszczególnych jednostek w sposób uregulowany, podlegający kontroli społecznej i normom społecznym⁶¹.

Można zatem wyciągnąć wniosek, że organizacje formalne, które są uformowane wedle modelu maszynowego, to jedynie osiągnięcia odgórnie narzuconych celów, gdy tymczasem instytucja posiada fundament zbudowany z wartości, zaangażowania moralnego i lojalności, które zapewniają funkcjonowanie instytucji wedle mechanizmów samoczynnych. Instytucje można traktować jako zmienną niezależną. Jej znajomość wystarczy, by przewidzieć zachowania ludzkie, tak jak przebieg znanego ceremoniału.

Utworzenie organizacji formalnych można traktować jako fazę pierwszą, formalną. Powinna ona być uzupełniona o fazę drugą, o charakterze normatywnym, społeczno – kulturowym, która ma sprawić, że cele formalne stają się elementami wspólnie podzielanych wartości i norm zachowania. Organizacja utylitarna, w której zachowania funkcjonariuszy regulują sankcje w postaci kar i nagród, zostaje w ten sam sposób przepojona duchem wspólnotowo – emocjonalnym, tzn., że w instytucji jest miejsce np. na

⁶⁰ D. C. North, *Economic Performance Through Time*, “The American Economic Review 1994.”, s.360-361.

⁶¹ *Encyklopedia Socjologii, Instytucje*, Wyd. Oficyna Naukowa, Warszawa 1998, s. 322 - 333.

kategorii dobra i zła. W fazie drugiej następuje nabywanie przez ludzi przekonań, że akty pożądane, sprzyjające jednoczeniu się ludzi w celu osiągnięcia wspólnego dobra. Zapewnia to stabilizację i integrację społeczną. Pojawiają się takie przymiotniki określające funkcjonowanie organizacji, jak odpowiedzialna, prawowita, sprawiedliwa społecznie itd.

Te spojrzenia należą do kanonów myślenia socjologicznego. Socjologia jako dyscyplina bywa definiowana jako nauka o instytucjach. Zacytujmy E. Durkheima „Nie może istnieć społeczeństwo pozbawione okresowej potrzeby podtrzymywania i wzmacniania zbiorowych uczuć i idei stanowiących o jego jedności i osobowości”⁶².

Systemy normatywne stanowią fakty społeczne, które skłaniają ludzi do określonych zachowań, np. religijnych. Nie jest łatwo ten stan rzeczy osiągnąć. Ludzie dobrowolnie nie chcą się poddać regułom zewnętrznym, które mają uwewnętrznić i taktować jako własne. Chodzi o akty prawne, decyzje polityczne, zarządzenia administracji terenowej itd. To są ograniczenia, które nie zawsze są zbieżne z naszymi interesami. Mają szansę być uznane za prawowite, jeśli struktura ograniczeń będzie stanowiła taki system bodźców i antybodźców, w którym będą przeważać bodźce. Proces uznawania za własne zewnętrznych aktów formalnych trwa długo, czasem jedno, dwa pokolenia lub dłużej. Jest to konsolidacja systemu, która jest krystalizacją reguł aż do postaci wzoru, zwanego właśnie systemem. W dojrzałym systemie nowe reguły są zakotwiczone społecznie i kulturowo, czyli ograniczenia są zlegitymizowane.

Bez instytucjonalizacji organizacje są pozbawione ducha wspólnoty. Są słabo zintegrowane lub niezintegrowane. Oczywiście owe wzory reguł mogą być różne. Na przykład nowoczesna cywilizacja zachodnia wyrosła m.in. z ducha odpowiedzialnego indywidualizmu, który powstał na gruncie myśli chrześcijańskiej, ale też jako sprzeciw wobec sprzeniewierzeń w praktykowaniu tej myśli. Rolę indywidualizmu podkreślał Max Weber, gdy charakteryzował podstawy protestantów jako sprzyjające rozwojowi kapitalizmu. Douglas C. North pokazał zaś, że brak podobnych reguł w katolickiej Hiszpanii w XVI i XVII wieku przesądził, że przez kilka stuleci nie było odpowiedniej matrycy instytucjonalnej, która zapewniłaby rozwój gospodarczy w krajach Ameryki Łacińskiej⁶³.

⁶² E. Durkheim, *Elementarne formy życia religijnego, System totemiczny w Australii*, tłum. Anna Zadrożańska, Warszawa Wyd. PWN, s. 407, 1990.

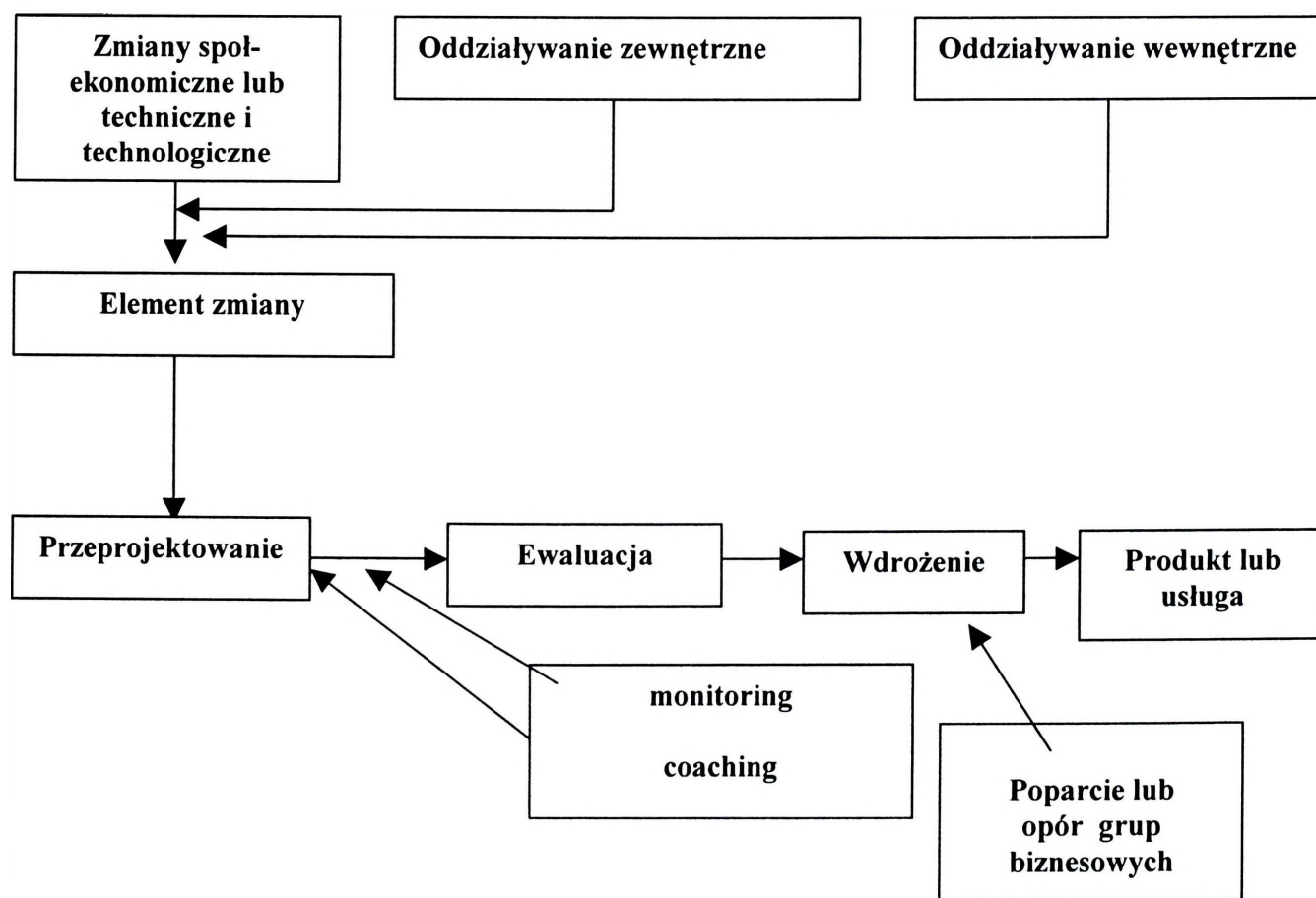
⁶³ D. C. North, Robert P. Thomas, *The Rise of the Western World. A New Economic History*, Cambridge University Press, 1973.

Polska jest w fazie instytucjonalizacji nowych reguł: rynkowych, demokracji politycznej i społeczeństwa obywatelskiego. Każda z tych sfer nie jest jeszcze zbyt dojrzała⁶⁴.

2.2. Modele procesu instytucjonalizacji

Procesy przekształcania się organizacji w instytucje mogą być uznawane za zaawansowane, kiedy następuje zespolenie wartości i interesów. Zespolenie to następuje wtedy, kiedy nie daje się oddzielić ludzi i ich wartości od rynkowych zasad funkcjonowania gospodarki, pryncypiów politycznych i norm codziennego zachowania ludzi. Ludzie stają się wtedy nosicielami działań innowacyjnych. Instytucjonalizacja to forma przekształcania innowacji, w tym innowacji organizacyjnych, w czynności powtarzalne, co przedstawia rys.1.

Rys. 1. Elementy procesów instytucjonalizacji



Opracowanie własne

⁶⁴ W. Morawski, *Zmiana instytucjonalna. Społeczeństwo. Gospodarka. Polityka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Przykładem instytucjonalizacji jest **profesjonalizacja**. w książce *Institutions and organisations* Richard W. Scott przedstawia proces instytucjonalizacji organizacji profesjonalnej⁶⁵. Profesjonaliści ugruntowują swoją władzę podkreślając, że mają szczególne kwalifikacje. R. Scott nazywa to kontrolą kognitywną (poznawczą). Obok kontroli kognitywnej na całościowy obraz instytucjonalizacji składają się także dwa inne filary: regulacyjny i normatywny. Podstawą instytucjonalizacji są więc trzy filary⁶⁶:

- **filary regulacyjny** opiera się na mechanizmie przymusu, który znamy z metafory „maszyny” jako modelu organizacji. Chodzi np. o władzę za pomocą sankcji prawnych, dyscyplinować członków organizacji;
- **filary normatywny** opiera się na wartościach. Zakłada się, że ludzie będą konformistyczni wobec wartości, ponieważ kryją się za tym racje moralne;
- **filary kognitywny** (poznawczy) opiera się na kwalifikacjach, na ortodoksji profesjonalnej, czyli na powszechnie uznanych koncepcjach i teoriach itd.

Mechanizm instytucjonalizacji można też scharakteryzować za pomocą takich pojęć jak „kultura”, „struktura społeczna” i „zwyczajowe porządki”. Najbardziej interesująca jest dla nas organizacja w odniesieniu do profesjonalizacji menedżerów. Teza ta zakłada nabywanie przez nich etosu, odmiennego od etosu kapitalisty. O ile kapitaliści mają na uwadze własne interesy, o tyle menedżerowie są prospołeczni, tzn. ich etos nie jest etosem elit, mandarynów. U Johna K. Gilbraitha przybiera to postać tezy o wyłanianiu się technostruktury, nowego rodzaju elity, ale takiej elity, której władza nie jest oparta na pochodzeniu (jak w feudalizmie) ani też bogactwie (jak w kapitalizmie), ale na wiedzy. Menedżerowie nie są w tej wizji cynikami żądnymi władzy, czyli nową klasą menedżerską, jak twierdził James Burnham. Przyczyniają się więc do tego, że organizacje stają się instytucjami.

Przyjmijmy, że profesjonaliści to grono ludzi pełniących rozmaite funkcje zgodnie z regułami, które są tak zaprojektowane, aby zapewniały standardy nie tylko umożliwiające ochronę interesów członków organizacji, ale także lepszą służbę publiczną. Można uważać, że menedżerowie spełniają warunki tej definicji, ale można też mieć poważne wątpliwości. Czy rzeczywiście pozbyli się tego, co ich łączyło z kapitalistami, czy sami nie stanowią nowej klasy?

⁶⁵ Richard W. Scott, *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, Cal., Sage 1995, p. 58-60.

⁶⁶ Tamże s. 64.

Jest faktem historycznym, że profesjonalści (więc także menedżerowie?) byli przeciwstawni biznesmenom. Mieli reprezentować odmienną logikę działania i myślenia. Profesjonalistów jako nową arystokrację i jako ludzi stojących moralnie wyżej niż biznesmeni przedstawiał nie tylko chrześcijański socjalista Richard H. Tawney, ale przedstawili także Thorstein Veblen, Emile Durkheim i wielu innych. Te nadzieje miały także pewne uzasadnienie, a długi żywot profesji, sięgający czasów feudalnych, te nadzieje cały czas podtrzymywał. Korporacje profesjonalistów powstały na wzór gildii i na jej podstawie długo funkcjonowały. Wiele wskazuje jednak na to, że ta arystokracja (profesjonalści) ginie od połowy lat siedemdziesiątych, bo kapitalizm liberalny triumfuje, a państwo wycofuje się na przykład z pomocy dla oświaty czy medycyny.

Empirycznemu dowodzeniu takiej tezy Elliott A. Krause poświęcił książkę *Death of Guilds*.⁶⁷ Można w niej znaleźć opis unicestwienia nowoczesnych gildii, czyli korporacji lekarzy, prawników, profesorów. Niektóre gildie istnieją długo, np. izba lekarska powstała we Florencji w 1293 roku. Niszczenie nowoczesnych izb (cechów) przez kapitalizm rozpoczęło się pod koniec XIX wieku. Był to wynik zmian w procesie wytwarzania od indywidualnego do taśmy produkcyjnej. W procesach tych dużą rolę odgrywali inżynierowie, np. F. Taylor. Na marginesie Krause waha się czy inżynierów określać jako profesjonalistów, bo zawsze byli grupą niesamodzielną, usytuowaną na średnim szczeblu hierarchii władzy kapitalistycznej. Nie mieli też oni jego zdaniem, niekoniecznie prawdziwym, szerszych wizji swoich ról. Nie jest to adekwatna ocena ról takich ludzi, jak Taylor, który takie wizje tworzył z powodzeniem.⁶⁸

Obecnie ostatnie samorządne korporacje profesjonalistów – profesorów, lekarzy czy prawników – zamierają lub nawet są niszczone. Jeśli chodzi o profesorów, tylko w rozpolitykowanych Włoszech zdołali oni utrzymać pozycję, gdyż oligarchia akademicka weszła w fuzję z oligarchią państwa. W pozostałych krajach, które badał Krause (Francja, Niemcy, USA, Wielka Brytania), uniwersytety coraz bardziej przypominają prywatne przedsiębiorstwa nastawione na pomnażanie zysku. Podobnie dzieje się ze szpitalami. Nie lekarz rządzi w szpitalu, ale coraz częściej menedżer-dyrektor, a to, że jest lekarzem, jest sprawą drugorzędną. Również na uczelniach coraz mniejszą rolę odgrywają samorządne korporacje uczonych. Coraz więcej do powiedzenia mają administratorzy, którymi coraz rzadziej zostają pracownicy naukowci.

⁶⁷ Elliott A. Krause, *Death of Guilds*, New Haven: Yale University Press, 1996.

⁶⁸ W. Morawski, *Nowe społeczeństwo przemysłowe. Analiza i krytyka koncepcji*, Wyd. PWN, Warszawa 1970.

Należałoby zgodzić się z wywodami Andrzeja K. Koźmińskiego, że menedżerowie to warstwa nader ustratyfikowana⁶⁹. Jej wewnętrzne podziały są jednak tak duże, iż nie można mówić o wspólnocie wartości całej warstwy menedżerskiej. Zwróćmy uwagę na następujący fakt, że w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych po raz pierwszy w historii USA klasy średnie obniżały swój standard życiowy. Rozpiętości zarobków menedżerów i różnice między zarobkami menedżerów a zarobkami innych pracowników nie tylko wzrosły, ale czasem były niczym nie uzasadnione. Nie przekonuje argument, że logika rynku zmusza do produkowania nierówności, bo racjonalność alokacyjna nakazuje wyższe opłacanie tych, którzy bardziej przyczyniają się do powodzenia całości (co musi rodzić funkcjonalne nierówności). Różnice te w skali mogą być co prawda korygowane przez logikę państwa redystrybucyjnego, ale różnie jest to oceniane. Chodzi bowiem po prostu o władzę jednych nad drugimi, o to, elity biurokratyczne (i elity w ogóle) rządzą całym niemal światem. Wyjątkiem jest jak podkreśla P. Drucker, Zachód zaoceaniczny: Nowa Zelandia, Australia, Kanada. Na całym niemal świecie istnieje bowiem przekonanie, że bez elit rządzących nastąpiłaby dezintegracja społeczna. Dlatego też elity utrzymują władzę, mimo dowiedzionej niekompetencji i skandali, w jakie są nieraz uwikłane.⁷⁰ P. Drucker pisze np., że Konrad Adenauer chronił służbę cywilną państwa przed denazyfikacją. Wyjaśnia to tym, że w wielu krajach, np. w Japonii, społeczeństwo jest ważniejsze niż gospodarka. Okazuje się, że społeczeństwa akceptują rządy elit. W jednych krajach elita ma charakter biurokracji państwowej (np. Japonii), lecz w innych chodzi o elitę w ogóle (np. elitę gospodarczą).

Co do tego, że rządzą elity (w tym elity menedżerskie), nie ma chyba większych wątpliwości. Demokracja liberalna to demokracja pośrednia, zwana przedstawicielską, która zapewnia rządy konkurencyjnych elit. Jak zapewnia Joseph A. Schumpeter⁷¹ „demokracja nie oznacza i nie może oznaczać, że lud faktycznie rządzi, że sprawuje władzę, w jakimkolwiek oczywistym sensie przypisywanym określeniom lud i rządzić. Demokracja oznacza jedynie, że ludzie mają możliwość zaakceptowania tych, którzy mają rządzić [...] **demokracja oznacza rządy polityków**”⁷².

Elitystyczna demokracja to praktyka wszystkich krajów demokratycznych (referenda jako demokracja bezpośrednia to ciągle rzadkość). W ten system polityczny wpisują się menedżerowie jako podzielona warstwa-profesja. Duża jej część uczestniczy

⁶⁹ A. K. Koźmiński, *Kultura menedżerska*, „Master of Business Administration”, nr 6 z 1998.

⁷⁰ P. F. Drucker, *Defending Japanese Bureaucrats*, „Foreign Affairs”, wrzesień-październik 1998.

⁷¹ J. A. Schumpeter, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 355.

⁷² Tamże.

w rządach elit jako dominującej obecnie na całym świecie formie demokracji. Niektórzy teoretycy sugerują wszakże, że system gospodarczy jest bardziej demokratyczny niż system polityczny. Trudno ten optymistyczny pogląd podzielać, choć postulaty, by tak było, pojawiają się od dawna. Może się wydawać, że demokracji w gospodarce jest ciągle mniej niż w polityce, a to ze względu na logikę rynku. Istnieje jednak możliwość innej interpretacji rzeczywistości: w gospodarce decyzje trzeba podejmować stale, a w polityce tylko w czasie wyborów (np. raz na cztery lata). Menedżerowie, by zdobyć uznanie klientów lub pracowników, muszą się więc stale wysilać. Nacisk, jaki na nich wywiera, jest coraz bardziej bezpośredni. Czy zmieniło to naturę przedsiębiorstwa? Uważam że, logika rynku jest nadal zachowana, a określony poziom pasywności klientów-pracowników utrzymany. Menedżerowie nie porzucili logiki rynku, np. na rzecz logiki **samorządnej wspólnoty profesjonalnej**. Przedsiębiorstwo jest nadal przedsiębiorstwem, choć innym niż kiedyś.

2.3. Kulturowe uwarunkowania współczesnego instytucjonalizmu i neoinstytucjonalizmu

To że socjologia zajmuje się instytucjami, należy do tradycji, a nawet do definicji dyscypliny.⁷³ Inaczej jest w naukach ekonomicznych. Dopiero od końca XIX wieku w ekonomii zaczął się kształtować instytucjonalizm, określany obecnie jako stary⁷⁴. Jego teoretykami byli m.in. Gustav von Schmoller, Thorstein Veblen, Wesley C. Mitchel i John R. Commons. Bliska była im myśl, że proces ekonomiczny jest częścią życia kulturowego, które nabiera cech w długim procesie historycznym. Zwracali uwagę na to, że konkretne zachowania ekonomiczne jednostki są osadzone społecznie i kulturowo (np. Veblen pisał o procesach przyczynowej kumulatywności w odniesieniu do adaptacyjności, przymusu, działania zewnętrznego wobec firmy). Lubili też analogie biologiczne, dziś także przywoływane (np. zwyczaje i inne instytucje bywają porównywane do genów). Takie pojęcia jak „selekcja”, „mutacja”, ewolucja należą do tej właśnie tradycji⁷⁵.

Instytucjonalizm przeszedł ewolucję, zarówno w socjologii, jak i w ekonomii. Dziś mamy do czynienia z nowym instytucjonalizmem, który uważany jest wręcz za modny

⁷³ W. Morawski, *Socjologia ekonomiczna*, Wyd. PWN, Warszawa 2001 s. 67.

⁷⁴ H. Landreth, David C. Colander, *Historia myśli ekonomicznej*, tłum. A. Szeworski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.

⁷⁵ R. R. Nelson, Sidney R. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge 1982.

kierunek analizy⁷⁶. Chciałbym go przybliżyć na dwa sposoby: w kontekście analizy organizacyjnej, w której ma wyraźnie socjologiczny charakter, i w kontekście analizy ekonomicznej, poprzez teorię kosztów transakcyjnych, w której wymiar socjologiczny nie jest duży ale obecny.

1. Instytucjonalizm a socjologiczna analiza organizacyjna. Zagadnienie sprowadza się do pytania, w jaki sposób wspólnie podzielane wartości i reguły gry, czyli czynniki społeczno-kulturowe, kształtują świat organizacji. Chodzi o to, że oparte na tych czynnikach ograniczenia działań ludzi i całego porządku organizacyjnego mogą się przyczyniać do zwiększenia efektywności (np. nie powodować nieprzewidzianych dysfunkcji organizacyjnych) znacznie bardziej niż ograniczenia narzucane na ludzi przez wysoce formalne metody, które przewiduje regulacja za pomocą przepisów, kar i nagród w ramach modelu organizacji-maszyny. Instytucjonalizm jest więc sceptyczny wobec wysoce racjonalnego modelu, który dominował w analizie organizacyjnej od końca XIX wieku, aż do połowy XX wieku. Sceptycyzm wynikał z przeświadczenia, że działania formalne są zawsze zakotwiczone w otoczeniu społeczno kulturowym. Można zmieniać zachowania ludzi i organizacji za pomocą metod formalnych – wspartych sankcjami prawnymi i ekonomicznymi – ale trzeba się liczyć z nieprzewidzianymi konsekwencjami. W kwestii, jak uwzględnić ów kontekst społeczno-kulturowy, instytucjoniści różnią się między sobą. Różnice między starym a nowym instytucjonalizmem pokazują Paul J. Di Maggio oraz Walter W. Powell. Z punktu widzenia zarówno starego, jak i nowego instytucjonalizmu organizacja to coś więcej niż tylko suma działań poszczególnych jednostek, jak na ogół przyjmuje się w myśleniu ekonomicznym (indywidualizm metodologiczny). Nie mniej ważne są różnice w patrzeniu na organizację. Stary instytucjonalizm zakłada, że w organizacji dochodzi do zagregowania interesów, a następnie do stałych konfliktów interesów, którym trudno jest zaradzić (nazywa się je nieoczekiwanymi konsekwencjami). Nowy instytucjonalizm „pomniejsza zwykle znaczenie konfliktu interesów” i kładzie nacisk na to, że „większość zachowań ludzi jest mało eflksyjna, rutynowa i naturalna”⁷⁷.

2. Instytucjonalizm a ekonomiczna analiza organizacyjna. W tym miejscu zaprezentowana zostanie koncepcja **Olivera E. Williamsona**, którą on sam uważa za

⁷⁶ P. Chmielewski, *Ludzie i instytucje. Z historii i teorii nowego instytucjonalizmu*, Warszawa, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 1995.

⁷⁷ Paul J. DiMaggio, Walter W. Powel, *Introduction*, [w:] *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Walter W. Powel, Paul J. DiMaggio (red.), Chicago-London, The University of Chicago Press, 1991.

podejście instytucjonalne⁷⁸. Niektórzy komentatorzy uznają je za podejście bliskie podejściu neoklasycznemu, np. Geoffrey M. Hodgson twierdzi, że w teorii Williamsona duży nacisk kładzie się na atomizm i indywidualizm. Mój pogląd jest podobny. Choć Williamson uznaje wymiar jednostkowy za strategiczny, uważam, że wyższym stopniu niż typowi ekonomiści ze szkoły neoklasycznej docenia on rolę otoczenia instytucjonalnego przedsiębiorstwa, czyli zewnętrznych warunków i reguł kształtujących zawieranie umów.

W swoich rozważaniach O. Williamson pisze o normach zwyczajowych (oportunizm) jako o normach strategicznych w mechanizmach rządzenia w organizacji ekonomicznej: „studuj najpierw efekty strukturalne pierwszego rzędu, zanim przejdziesz do badania szczegółów drugiego rzędu (marginalistycznych)”. Wymiar marginalistyczny umieszcza więc jako drugi, podczas gdy neoklasycy jako pierwszy. Co ciekawe, popiera on tezę Oskara Langego z 1938 roku o pierwszeństwie niesprawności biurokracji państwowej przed złą alokacją środków, a jak wiadomo, racjonalność alokacyjna jest przez klasyków uważana za rdzeń racjonalności ekonomicznej. W efekcie Williamson zajmuje się nie tyle kapitalizmem wolnych rynków, ile takim kapitalizmem, w którym działają dobrowolne ograniczenia zapewniające osiągnięcie celów: nie tylko ceny rynkowe kierują decyzjami na rynku, jak chce to widzieć teoria neoklasyczna.

Znaczy to, że firma jest zakotwiczona instytucjonalnie. Ogólny schemat O. Williamsona jest prosty. Składają się nań trzy szczeble. Najwyższy szczebel, zwany strategicznym, to otoczenie instytucjonalne-reguły polityczne, społeczne i prawne, które definiują kontekst działalności organizacji ekonomicznej. Środkowy szczebel to organizacja ekonomiczna (firma). Adaptuje się ona do środowiska zewnętrznego na trzy sposoby-mechanizmy rządzenia:

- przez rynek, czyli autonomicznie i spontanicznie na podstawie sygnałów cenowych,
- przez hierarchię, czyli kooperacyjnie, intencjonalnie (przez organizację biurokratyczną),
- hybrydalnie, czyli w sposób mieszany (m.in. poprzez budowę stosunków zaufania).

⁷⁸ Oliver E. Williamson, *Transaction Cost Economics and Organization Theory*, [w:] *The Handbook of Economic Sociology*, Neil J. Smelser, Richard Swedberg (red.), Princeton, N.J.-New York, Princeton University Press-Russell Sage Foundation, 1994.

Tab. 1.

PORÓWNAIE CECH KLASYCZNEGO I NOWEGO INSTYTUCJONALIZMU

Podstawowe cechy	Klasyczny instytucjonalizm	Nowy instytucjonalizm
Konflikt interesów	centralny	peryferyjny
Źródło inercji	prawa nabyte	imperatyw legitymizacji
Kwestia strukturalna	struktura nieformalna	symboliczna rola struktury formalnej
Zakorzenie organizacji	we wspólnocie lokalnej	w sektorze, w społeczeństwie
Natura zakorzenia	kooptacja	konstytutywne
Miejsce instytucjonalizacji	organizacja	społeczeństwo lub jakieś pole w społeczeństwie
Dynamika organizacji	zmiana	ciągłość
Podstawa krytyki utylitaryzmu	teoria agregacji interesów	teoria działania
Dowód na krytykę	niespodziewane konsekwencje	działalność refleksyjna
Forma poznania	wartości, normy, postawy	zwyczaje, schematy, klasyfikacje
Psychologia	socjalizacja	atrybucja
Baza poznawcza	zaangażowanie	praktyka
Cele	przemieszczenie	niejasne
Program	odpowiedniość polityki	wdrażanie

Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem O. Williamsona mechanizm rynkowy jest efektywny, gdy cele firm są rozbieżne, a wyniki działania niepewne. Gdy działania stają się bardziej niepewne i gdy wzrasta potrzeba ujednoczenia celów, wtedy odwołanie się do hierarchii staje się nieuchronne, gdyż może ona te niepewności zmniejszyć. Kiedy działania stają się jeszcze bardziej niepewne, to ani rynek, ani hierarchia nie mogą sprawić, by wysiłki pracowników mogły być skierowane na cele organizacji. Wtedy nie pozostaje nic innego, jak odwołać się do wielu rozwiązań, nazywanych przez O. Williamsona hybrydami. Są to rozwiązania sieciowe lub klanowe, w których istnieje połączenie władzy i wartości. Może to przynieść pożądany efekt współpracy. Przykładami mogą być takie formy, jak joint ventures czy umowy długoterminowe. Formy te zawierają więcej bodźców i możliwości adaptacyjnych niż zwykła kontrola administracyjna czy atrakcyjność rynkowa⁷⁹. Najniższy szczebel to jednostka. Zdaniem O. Williamson można mówić o niej w duchu zmodyfikowanego homo

⁷⁹ William G. Ouchi, *Markets, Bureaucracies and Clans*, [w:] *Markets, Hierarchies and Networks*, Grahame Thompson (red.), Sage, London 1993.

economicusa, jako o jednostce oportunistycznej (chytrej), ale działającej z ograniczoną racjonalnością.

Teoria kosztów transakcyjnych pokazuje ewolucję mechanizmów rządzenia. Nie poprzestaje na analizie rynku, którego defekty w pełni rozpoznaje. Uwzględnia ograniczoną racjonalność i oportunizm zachowań ludzi w organizacjach, umożliwia skupienie nie tylko na efektywności ekonomicznej. Pomija jednak inne sposoby zmniejszania kosztów transakcyjnych, np. szukanie innych odpowiednich strategii kierowania.

W nowym instytucjonalizmie czynniki społeczno-kulturowe są raczej lekceważone. Zwrócenie uwagi na sieci nie oznacza jeszcze dostrzeżenia ich osadzenia społeczno-kulturowego. Rozwiązania hybrydalne pojawią się w kontekście ewolucji paradygmatu racjonalistycznego, w kontekście ewolucji form mechanizmu kalkulacji (model homo economicus). Nie jest to jeszcze kontekst wspólnotowy czy integracyjny, w którym uwzględnia się przyczyny i konsekwencje rozbieżności celów. Pełniej uwzględnia ten wymiar np. teoria agencji, analizująca stosunki między aktorami: menedżerami i właścicielami, menedżerami i podwładnymi⁸⁰.

2.4. Instytucjonalizacja w społecznej gospodarce rynkowej

Urynkowienie-niekwestionowany cel zmiany systemowej-jest wyzwaniem intelektualnym, któremu stawiają czoła ekonomiści, socjologowie i przedstawiciele innych dyscyplin naukowych. Doświadczenia pierwszej dekady transformacji pozwalają na uogólnienia dotyczące genezy zmiany systemowej, stosowanych metod, głównych aktorów, trajektorii rozwojowej.

Na podstawie lektury wyników sondaży opinii publicznej można stwierdzić, że socjologowie koncentrują się bardziej na wzbogaceniu opisów zmian zachodzących nawet zachodzących w krótkich odstępach czasu (miesiąca, roku) niż na budowie teorii. Nie dlatego, że za sondaże płacą sponsorzy, lecz raczej dlatego, że socjologowie uważają, iż zbudowanie teorii będzie łatwiejsze, gdy rzeczywistość społeczna ustrukturalizuje się. Nie przejmują się zbyt wiele narzekaniami, że „ustrojowe zmiany w Polsce zachodzą w

⁸⁰ Jay B. Barney, William Hesterly, *Organizational Economics. Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis*, [w:] *Handbook of Organization Studies*, Steward R. Clegg, Cynthia Hardy, Walter R. Nord (red.), Sage, London 1996.

intelektualnych ciemnościach”⁸¹ dzięki wynikom niektórych badań sondażowych uzyskuje się jednak niezwykle cenne informacje o urynkowieniu. Zauważmy też, że socjologia zajmuje się nie tylko badaniami sondażowymi.

Ekonomiści mają znacznie lepsze samopoczucie. Dla nich wyzwania systemowe są uniwersalne. Uważają więc, że po to, by osiągnąć sukces wystarczy imitować dobre wzory. Są też przekonani o wielkim wpływie swoich obserwacji na bieg wydarzeń. Mówi się często o imperializmie nauk ekonomicznych, który cechuje tylko przedstawiciele głównego nurtu współczesnej teorii ekonomicznej. Ekonomistom bliska jest perspektywa ewolucyjno-regulacyjna lub perspektywa dziedzictwa strukturalnego. Głównym kryterium tej typologii jest poziom konstruktywizmu, czyli odgórnie narzuconych reguł potrzebnych do zbudowania gospodarki rynkowej.

1. O perspektywie globalizacyjno-imitacyjnej mówi się też jako o **perspektywie standardowej, uniwersalistycznej, neoliberalnej**. Cechuje ją wysoki poziom konstruktywizmu, wynikający z tezy, że nadszedł koniec historii. Ponieważ pozostał tylko liberalny porządek społeczny, ekonomiści zaproponowali filozofie „przejścia”, sugerującą radykalizm działań, zredukowanych w istocie do podejmowania fachowych decyzji przez elity lub przez ekonomistów ekspertów z Międzynarodowego Funduszu Walutowego, z Banku Światowego, z renomowanych amerykańskich uczelni lub uczelni rodzimych. Realizacja zadań związanych z transformacją przypada więc elitom, które wykorzystują metody odgórne, np. metody terapii szokowej. Pojęciu demokracji nadają sens zawężony, gdyż proponują demokrację rynkową, czyli taką, w której polityka jest pochodną rynku.

Ujęcie to jest bliskie przedstawicielom głównego nurtu współczesnej teorii ekonomicznej, ale w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych zaczęło być krytykowane, choć nie zostało odrzucone. Reputacja instytucji, które propagowały „przejście” także została nadszarpnięta, a niektórzy ich przedstawiciele, np. z Banku Światowego, mają wątpliwości co do wcześniej udzielanych przez siebie rad.

2. Perspektywę ewolucyjno-regulacyjną cechuje średni poziom konstruktywizmu, ponieważ zmianę systemową traktuje się jako nieustanną konfrontację między celami-projektami elit a realnymi zachowaniami ludzi, ich potrzebami życiowymi i umiejętnościami (często ograniczonymi). Zmiana odbywa się stopniowo, metodą prób i błędów, bo działający ludzie mają ograniczoną

⁸¹ B. Łagowski, *Adresowane do prawicy*, „Tygodnik Powszechny”, nr 12 z 1996.

2.5. Pojęcie i zakres zmiany instytucjonalnej

Z jednej strony zmiana ta stwarza problem teoretykom instytucji, którzy w znakomitej większości postrzegają instytucje jak źródło stabilności i porządku. Gdyby natura aktorów i ich styl gry były stanowione i ograniczane przez instytucje, to w jakim stopniu aktorzy ci mogą zmienić same instytucje, w których są osadzeni (zakorzenieni). Z drugiej strony wiele teorii i badań instytucji skupia się na zmianie, jaką jest tworzenie nowych form instytucjonalnych i połączonych z nimi zmian w obszarach organizacyjnych, populacji i indywidualnych organizacji, w zakresie w jakim są one w stanie przyjmować nowe struktury lub praktyki. Jednakże wiele uwagi poświęca zmianie, uwypukla dwie sprawy: tworzenie się nowych elementów i ich rozprzestrzenianie w rodzimych formach. Położono nacisk na budowę instytucji i na procesy zmiany. Zakłada się, że instytucje będą położone w jednym miejscu, skąd będą oddziaływać, nie podlegając dalszym zmianom. Dopiero w ostatniej dekadzie teoretycy i badacze zaczęli badać sytuacje, w których zmiana instytucyjna świadczy o deinstytucjonalizacji istniejących form i ich zastąpieniu nowymi ustaleniami, które z czasem, uległy instytucjonalizacji. **Używając języka proponowanego przez Anthony Giddens'a, instytucjoniści skierowali swą uwagę na proces strukturotwórczy zaniedbując proces wiodący do destrukcji oraz restrukturyzacji**⁸².

2.6. Pojęcie deinstytucjonalizacji

Trwałość instytucjonalnych przekonań i praktyki jest trudno przewidywalna. **Deinstytucjonalizacja** odnosi się do procesów, w których instytucje słabną i zanikają. Jak tego oczekiwano, niektórzy analitycy podkreślili główne systemy regulacyjne, zauważając ograniczenie prawa, osłabienie usankcjonowania i wzrost niezgodności. Inni kładą nacisk na ograniczenie norm i dowód zmniejszania siły obowiązujących oczekiwań. Jeszcze inni wskazują na erozję kulturalnych przekonań i podważanie czegoś, co wydawało się być przesądzone.

Nie zważając na to, który z powyższych elementów został podkreślony – jako, że każdy z nich może być użyty i zbadany osobno lub w różnych zestawieniach - analitycy

⁸² W.R. Scott, *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, Sge, 1995.

powinni zająć się zarówno przekonaniem jak i zachowaniami: tj. schematami i zasobami. Przekonania i zachowania, jak to pokolenia socjologów podkreślały, są ze sobą luźno połączone, **ale zmiany w naszych ideach i oczekiwaniach kładą nacisk na związane z nimi działanie i odwrotnie.**

Możliwe przyczyny deinstytucjonalizacji są wielorakie co uwydatnia ogólne zjawisko **entropii**⁸³ połączonej z „niedoskonałą transmisją” i modyfikacją reguł pod naciskiem zmieniających się okoliczności i ograniczeniem ról pod wpływem indywidualnych charakterystyk użytkowników. Najczęściej występują opisuje trzy ogólne naciski dążące do deinstytucjonalizacji funkcjonalny, polityczny i społeczny.

Nacisk funkcjonalny powstaje w wyniku dostrzeżenia problemów na poziomie oceny wyników skojarzonej z praktyką instytucji. Na przykład, publiczne szkoły w USA w ostatnich latach odnotowały utratę swej wiarygodności z powodu uzyskania niższych wyników podczas testów kompetencji w porównaniu do dzieci z innych społeczności. Zmniejszona wiarygodność sprzyja zwiększeniu dążeń do podjęcia alternatywnych programów, takich jak bezpłatne zajęcia. Można to nazwać ekologią instytucji jak również ekologią organizacji i działań. Skoro istotne argumenty przemawiają za tym, że struktury instytucjonalne są nieadekwatne do wytycznych, według których powinny działać, to struktury te należy reformować lub zastąpić innymi, w miarę narastania problemów.

Nacisk polityczny wynika ze przesuwania się zainteresowania lub izolowania władzy, które wspierają istniejące układy instytucji. R Scott pokazuje w jaki sposób długoterminowa redukcja członkostwa w amerykańskim Stowarzyszeniu Medycznym, połączona ze wzrostem stowarzyszeń specjalności, poskutkowała osłabieniem i rozdrobnieniem potencjału medycznego i w konsekwencji, redukcją w obszarze zawodowej opieki zdrowotnej. Nacisk społeczny połączony jest ze zróżnicowaniem grup oraz istnieniem niejednorodnych, rozbieżnych i niezgodnych przekonań i praktyki. Obecność wielorakich, kompletnych i zachodzących na siebie zrębów instytucjonalnych podważa stabilność każdego z nich. Posiadamy na przykład, „liczne badania z Europy Wschodniej dokumentujące podobną sprzeczną logikę, której doświadczali zwykli obywatele, w dekadzie przed 1989 roku, świat, w którym różne dziedziny nie były spójne”⁸⁴.

⁸³ Entropia – miara nieokreśloności charakteryzująca stan oraz kierunek samoistnych zmian w odosobnionym układzie lub miara nieokreśloności doświadczeń, których wynik nie jest jednoznaczny np. rzut kości.

⁸⁴ D. Stark, *Recombinant Property in East European Capitalism*, *American Journal Sociology* 1996, p 101.

Empiryczne studia **deinstytucjonalizacji** zdarzają się raczej rzadko. Jak można się było tego spodziewać, użyto wskaźników do oszacowania rozmiaru **deinstytucjonalizacji**. Na przykład P.S. Tolbert i W.Sine⁸⁵ opisują pośrednie stadium deinstytucjonalizacji oparte na zmieniającej się praktyce. Badają spadek stosowania systemu kadencji w amerykańskich instytucjach szkolnictwa wyższego w latach 1965 do 1995. Chociaż bardzo mało uczelni i uniwersytetów odstąpiło od systemu kadencyjności, „wiele z instytucji szkolnictwa wyższego posiadało w ostatnich trzech dekadach, stale rosnącą liczbę i odsetek posad nie kadencyjnych, połączonych z wydziałem. **Instytucja kadencyjności**, silnie związana z strukturami normatywnymi zawodu nauczyciela, trwa nadal, lecz jej zakres zawęża się tak, że protekcje mają miejsce tylko w stosunku do niewielkiej ilości członków. Na przykład gdy pewne koszty, szczególnie pracy związane są z systemem kadencyjności rosną, inne koszty, szczególnie legitymizacji, ulegają zmniejszeniu.

Całkowite odrzucenie zinstytucjonalizowanej praktyki stanowi najbardziej ekstremalny przypadek deinstytucjonalizacji. Zdaniem H. Greve⁸⁶ w 1995 odkrył wpływ decyzji na przykładzie radiostacji, która przerywa nadawanie tradycyjnego programu dla wszystkich, na rzecz trafienia tylko do ściśle określonej grupy słuchaczy. Chociaż radiostacja nie jest akurat najlepszym przykładem instytucji, takie strategiczne decyzje raz podjęte mają tendencje do stagnacji poprzez rosnące koszty, koncepcje poznawcze, pytania rodzaju: „jaką właściwie stacją jesteśmy” i rutynowe wzory działalności. Autor odkrywa, że te same czynniki, które pomagają wprowadzić nową formułę również tłumaczą jej porzucenie⁸⁷. Stacje miały tendencję do porzucenia danej formuły, jeżeli ich społeczne grupy odniesienia - inne stacje w korporacji, zewnętrzne i wewnętrzne kontakty rynkowe już to uczyniły. Takie spostrzeżenie sugeruje, że to **pożytecznym jest umieszczać badanie deinstytucjonalizacji w obszerniejszym kontekście zmiany instytucjonalnej, ponieważ słabość i zanikanie jednego zestawu przekonań i praktyki jest prawdopodobnie połączone z pojawieniem się nowych przekonań i praktyki.** Należy zatem podjąć szeroko zakrojone badania nad diagnozowanie kultury organizacyjnej w siłach zbrojnych.

⁸⁵ P. S. Tolbert, W. Sine, *Determinants of Organizational Compliance with Institutional Pressures*, Cornell University 1999.

⁸⁶ H. Greve, *Jumping Ship: The Diffusion of Strategy Abandonment*, Administrative Science Quarterly 1995, p. 73.

⁸⁷ H. Greve, *Managerial Cognition and the Mimetic Adoption of Market Positions: What You See what You Do*, Strategic Management Journal 1998, p. 88.

2.7. Ewolucja teorii instytucjonalnej

Teorię instytucjonalną opisał R.W. Scott jako przechodzącą przez trudny czas dojrzewania, wskazując na jej rozwój, który charakteryzował się koniecznością dokonania trudnych wyborów⁸⁸. Głównie dzięki wysiłkowi cytowanych wcześniej autorów teoria instytucjonalna osiągnęła pełną dojrzałość. Bowiem wcześniej badacze zakładali, że ramy instytucjonalne miały charakter jednolity i monolityczny. Dziś, powszechnie rozpoznaje się, że w większości przypadków występują wielorakie instytucje, zachodzące na siebie i bardzo często konkurencyjnych w swojej formie. Dawniej zakładano, że prawne ramy i system zasad były elementem kierującym i niezbędnym do efektywnej kontroli. Teraz, powszechnie uważa się, że ramy prawne wywierają jedynie mały wpływ, a **zmiany mogą być dokonywane nie tylko poprzez przymus, ale także poprzez wpływ normatywny i proces identyfikacji.**

Wcześni badacze organizacji zbyt często zakładali, że kontekst instytucjonalny oddziaływał tylko na sztuczne składniki procesu organizacji. Uważano, że organizacje łączą swoje struktury, tak aby główny element był zawsze chroniony. Zmiany kosmetyczne mogły być dokonane, a widoczne zmiany mogły być dokonane tylko dla uspokojenia otoczenia. Niektóre sztuczne, ceremonialne zmiany uważano jako widoczne przejawy tego, że proces instytucjonalny rzeczywiście miał miejsce. Później badacze nie zaprzeczali, że niektóre zmiany instytucjonalne mogą być jedynie płytkie i cyniczne. Takie zachowanie przedstawia jedną, ale nie jedyną, możliwą odpowiedź. Nie skupiając się na jedynym typie, badacze są coraz bardziej otwarci na szerokie i różnorakie czynniki i odpowiednio do nich, zaczęli określać warunki w których właściwe odpowiedzi można znaleźć.

Wczesne koncepcje często traktowały siły instytucjonalne jako zewnętrzne to systemu organizacji, którego dotyczyły i jako „końcowy” ich wynik. Wzrastający izomorfizm strukturalny był brany jako wyznacznik działań (zmian) instytucjonalnych. Ostatnio, kładzie się nacisk na nie determinujący charakter procesów instytucjonalnych. Aktorzy, pojedynczy jak i zbiorowi, są postrzegani jako decydujący wskaźnik, różnią się w sile swojego oddziaływania i jego charakterze, ale są zawsze obecni. Izomorfizm jest jednym z możliwym wskaźnikiem działających sił instytucjonalnych. Teoretyczny nacisk

⁸⁸ R. Scott, *The Adolescence of Institutional Theory*, *Administrative Science Quarterly*, [in] R. Scott, *Institutions and Organizations*, op. cit., p. 108.

zmienił się z badania efektów zmian instytucjonalnych, które zakładał istnienie zewnętrznych „wszystko mogących” czynników, które wpływają na pasywne podmioty, do badań samego procesu instytucjonalnego. Jest to spojrzenie, które rozpoznaje szeroki udział wielu aktorów i czynników we wszystkich dziedzinach organizacji.

Wczesne koncepcje zakładały, że proces instytucjonalny odnosił się tylko do aktorów kolektywnych bardziej niż do innych. Niektóre organizacje postrzegano jako działające w „bardziej instytucjonalnym” otoczeniu niż inne (cultural-free). Badacze koncentrowali się na szkołach, szpitalach, dobrowolnych organizacjach raczej niż na organizacjach bardziej podatnych na siły rynkowe. Organizacje publiczne były badane dużo częściej niż prywatne. W szczególności, firmy uważano za niepodatne na siły instytucjonalne, poza wyjątkami procesów regularnych. Rynki mają ramy instytucjonalne, które różnią się w czasie i miejscu pod względem zasad konstytutywnych, które je tworzą. Wpływ środowiska, niektóre organizacje są bardziej podatne proceduralnej kontroli, inne wynikowej kontroli, ale te ostatnie zawierają ważny element instytucjonalny – dla przykładu, wybierając jakie elementy są definiowane jako najistotniejsze i jakie standardy powinny do nich być zastosowane. **Firmy reprezentują jedno z najbardziej utwierdzonych przekonań i są podmiotem oddziaływania najsilniejszych norm, które są częścią świeckiej, racjonalnej, instrumentalnej nowoczesnej kultury.**

Wcześni badacze używali wyjaśnienia kulturowego raczej przypadkowo dostarczając danych, które były by przydatne do dalszej weryfikacji. Takich badaczy uwarzono za „mówiących bajki” albo zaangażowanych w „tanie dyskusje”. Ostatnie prace charakteryzują się bardziej analitycznymi i systematycznymi technikami, przy zwiększonej „kreatywności” w rozwoju wskaźników logicznych i polemicznych.

Są także dowody na postęp w debacie o relacjach pomiędzy instytucjami. Wczesne badania, które kładły nacisk na argumenty instytucjonalne, a nie racjonalne zastąpione zostały przez teorie racjonalnego wyboru, które dostarczały dowodów na pochodzenie i działanie instytucji. Są także inne teorie, głównie socjologiczne, które przyjęły wyjaśnienia teorii racjonalnego wyboru w badaniach nad ramami instytucjonalnymi. Chociaż różnice istnieją wszyscy poszerzają swoje argumenty aby lepiej wytłumaczyć wpływy interesów, informacji, idei i norm.

Ostatecznie, dawniej teoria instytucjonalna kładła nacisk na sposób w jaki proces instytucjonalny dawał stabilność, jedność i porządek, nie biorąc pod uwagę sposobu w jaki ramy instytucjonalne tworzą różnorodność i same przechodzą zmiany. Jednak ostatnio badacze przywiązują dużą wagę do różnorodności organizacji w procesie

instytucjonalnym, badając różne formy organizacji, zarówno pojedyncze jak i zbiorowe. Wielu badaczy analizuje podstawy zmian instytucjonalnych i rozwija metody dla empirycznego badania ich skomplikowanych wpływów i ewolucji organizacji i ich środowiska instytucjonalnego. Rozpoznaje się, że zmiana może być zainicjowana z dołu lub z góry: pola mogą reagować w szerszych systemach społecznych z reperkusjami organizacyjnymi, lub indywidualni uczestnicy lub organizacje mogą służyć jako źródło zmian, ich działanie powoduje destabilizację szerszych systemów. Często, czynniki instytucjonalne uczestniczą w negocjacjach aktorów, które wpływają na zmiany i reformy. Zmiana instytucjonalna dziś ma centralne miejsce w badaniach organizacji.

2.8. Uwarunkowania socjokulturowe instytucjonalizacji

2.8.1. Stymulatory i bariery instytucjonalizacji

K. Marks chociaż był utopistą, formułował również sądy o rzeczywistości społecznej. Godna uwagi jest jego myśl, że „ludzie sami tworzą swoją historię, ale nie tworzą jej dobrowolnie, nie w wybranych przez siebie okolicznościach, lecz w takich, jakie już zastali, w okolicznościach danych i przekazanych”. Okoliczności te wpływają na ich zachowanie się. Stwierdzenie to odnosi się także do mechanizmu działań transgresyjnych. Chociaż *zasoby osobowe sprawcy*, takie jak jego motywacja, wiedza czy zdolności, na ogół odgrywają większą rolę w wyczynach, to jednak nie można nie dostrzegać znaczenia warunków w myśleniu twórczym i innowacyjnym, w zachowaniach ekspansywnych i w samorozwoju.

Zgodnie z koncepcją „wędrowania idei” odkrycia i wynalazki przemieszczały się geograficznie, począwszy od renesansu. Najpierw dominowały Włochy, później pałeczkę przejęła Anglia, następnie – Francja, w końcu innych wyprzedziły Niemcy. Obecnie – dodajmy – *primus inter pares* stała się Ameryka. Zakładając, że w tym czasie zasoby psychiczne mieszkańców tych krajów się zmieniały, więc przyczyn wędrowki idei należy szukać w powstaniu bardziej sprzyjających warunków społecznych i kulturowych w wymienionych obszarach świata.

Uczeni badają zarówno warunki sprzyjające dokonywaniu transgresji, jak i okoliczności, zakłócające tego typu działania. Te pierwsze zwane stymulatorami, te drugie zaś – hamulcami lub przeszkodami. Podział ten jest nieostry i względny. Te same czynniki mogą być korzystne w pewnym obszarze działalności i jednocześnie okazać się niesprzyjające w innym obszarze. Panuje potoczne przekonanie, że stres wpływa na

człowieka jak powoli działająca trucizna. Drastycznie zmniejsza prawdopodobieństwo przekroczenia granic materialnych lub symbolicznych. To przekonanie nie odnosi się do wszystkich ludzi. Część z nich pod wpływem stresu i zagrożeń osiąga takie same, a nawet lepsze wyniki, niż w sytuacji komfortowej. Ludzie ci przypominają ryby głębinowe, które pod wielkim ciśnieniem funkcjonują normalnie, a wyciągnięte na powierzchnię – giną.

Mimo tej złożoności, wyróżnienie stymulatorów i hamulców zewnętrznych ma pewien sens: podział ten ułatwia zrozumienie znaczenia warunków socjokulturowych w różnych rodzajach transgresji.

2.8.2. Różnorodność kulturowa

Życie w środowisku złożonym, różnorodnym i urozmaiconym sprzyja podejmowaniu działań niekonwencjonalnych i innowacyjnych. Zależność ta odnosi się nie tylko do ludzi, ale także do zwierząt. Szczury wychowane w skompilowanym otoczeniu okazują się bardziej inteligentne, przejawiają większą ciekawość poznawczą i wykazują większą przedsiębiorczość w trakcie rozwiązywania problemów niż te, które przebywają w pomieszczeniach laboratoryjnych. Przeciwnie, długotrwałe życie w jednorodnym i monotonnym otoczeniu, w którym ograniczone są doznania zmysłowe i doświadczenia intelektualne, utrudnia przystosowanie się i hamuje rozwój jednostki. W krańcowych przypadkach izolacja bodźcowa może prowadzić do pewnych zaburzeń w postrzeganiu i myśleniu.⁸⁹

Te zależności jeszcze w większym stopniu odnoszą się do sprawców, którzy podejmują działania transgresyjne typu P i H. Środowisko zróżnicowane, w którym działa na człowieka wiele bodźców zmysłowych i umysłowych, stymuluje pracę twórczą i ekspansywną. Szczególną rolę odgrywa w nim kultura. D.T. Campbell sformułował przypuszczenie, że jednoczesne oddziaływanie na osobę dwóch lub więcej kultur wpływa korzystnie na jej twórcze i innowacyjne myślenie, a to przypuszczenie można rozszerzyć na wszystkie zachowania transgresyjne⁹⁰.

Życie wśród wielu kultur, przyswajanie sobie różnych, często sprzecznych ze sobą systemów wartości, obcowanie z różnymi religiami i językami, codzienne spotkanie się z ludźmi wychowanymi w innych tradycjach, kształtuje otwartość umysłu. Pozwala

⁸⁹J.S. Bruner, *O poznawaniu: szkice na lewą rękę*, PIW, Warszawa 1971.

⁹⁰D.T. Campbell, *Blind variation and selective relation in creative thought as in other knowledge processes. Psychological Review.*, 380 - 400, 1960.

dostrzec nowe perspektywy. Wycisza egoizm i etnocentryzm. Jednocześnie często stymuluje działania niekonwencjonalne, ekspansywne i twórcze. Żyjąc w tej różnorodności osiągnięć materialnych i intelektualnych człowiek zaczyna dostrzegać nowe problemy. Wykorzystując wartości i idee, które powstały w odległych częściach globu, tworzy nowe hipotezy naukowe i pomysły artystyczne. Odczuwa przyływ świeżych rozwiązań.

2.8.3. Wolność wyboru. Transgresja i kultura

W codziennych działaniach ochronnych, które są konwencjonalne, schematyczne i nawykowe zewnętrzna swoboda wyboru nie znajduje się w gronie naczelných wartości. W pewnych sytuacjach ludzie nawet od niej uciekają; oddają się w ręce tyranów po to, aby zaspokoić swe elementarne potrzeby witalne, takie jak potrzeba egzystencji czy bezpieczeństwo osobiste. F. Dostojewski pisał w *Braciach Karamazow*: „Weźcie nas raczej w niewolę, ale dajcie nam jeść”. Słowa te dość często przytaczane w Polsce brzmią fałszywie bowiem tkwi w ich głęboka prawda, jak stwierdza J. Koziński. Bowiem wymiana zewnętrznej wolności na elementarne dobra, była spotykana w historii. Słowa F. Dostojewskiego odnoszą się tylko do działań ochronnych pozwalających utrzymać egzystencję ekonomiczną. Jest to o tyle istotne w naszych rozważaniach gdyż o czynach innowacyjnych zewnętrzna wolność wyboru jest warunkiem sine qua non naszych zachowań. Aby być twórczym i ekspansywnym należy być wolnym. Zdaniem J. Lairda „Wolność wyboru jest elementarnym składnikiem aktu twórczego”.⁹¹ Kiedy uczyony zastanawia się jak wyjaśnić określone zjawisko może przyjąć jeden z wielu kierunków myślenia. Jeśli jednak wolność ich wyboru zostanie ograniczona np. poprzez sankcje karne, zawodowe lub środowiskowe to przekraczanie granic materialnych lub intelektualnych staje się trudne lub wręcz niemożliwe. Czasami tworzą sobie świat zastępczy, świat negatywności do którego nie docierają zewnętrzne sankcje, represje czy przymus. W świecie tym stają się autonomiczni, koga pracować bez zewnętrznego nadzoru, co może prowadzić w dłuższym okresie czasu do zaburzeń osobowości.

Wielu współczesnych intelektualistów i uczonych np. E. From czy A. Maslow, uważa, że instytucje hamują wszelkie objawy samodzielności, że blokują spontaniczną działalność innowacyjną i twórczą i stanowią przeszkodę w samorealizacji ludzi. Ich

⁹¹ J. Koziński, *Transgresja i kultura*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2002, s.171.

zadaniem jedynym „lekarstwem” jest deinstytucjonalizacja, czyli stopniowe zastępowanie istniejących struktur, autentycznymi więziami interpersonalnymi, które wyzwolą uśpiony potencjał intelektualny i osobowościowy jednostki.

Poglądy te wydają się być błędne, prawdopodobnie wynikają one z ograniczonej wiedzy socjologicznej albo myślenia dogmatycznego, chociaż w pewnym sensie stanowią określoną koncepcję idealistyczną. Bowiem rzeczywistym zbiorze instytucji znajdują się i takie które ograniczają myślenie i działania twórcze ale również takie, które im sprzyjają. Wyraźnie podkreśla to W. Morawski, który wyróżnia instytucje reaktywne i proaktywne⁹². Pierwsze charakteryzują się dużą biernością i reakcjami tylko na bodźce ekonomiczne, społeczne i polityczne. Ich celem nie tyle jest rozwój co trwanie i obrona dotychczasowego stanu posiadania. Personel pełni w nich określone role, które znacznie ograniczają ich samodzielność. Brakuje w nich dobrze funkcjonującego systemu motywacyjnego do działalności intelektualnej i kulturalnej.

Instytucje kreatywne mają odmienną strukturę i pełnią odmienne funkcje. Nastawione są na rozwój i doskonalenie. Ekspansja i wdrażane innowacje na stałe są wbudowane w ich organizację. System motywacji i obiektywne reguły ocen pobudzają do działalności niekonwencjonalnej i innowacyjnej. Funkcjonujące w ich ramach zespoły zadaniowe zajmują się podobnymi problemami twórczymi, funkcjonuje zdrowa rywalizacja która pobudza do osiągnięć i formułowania oryginalnych pomysłów co wpływa na rozwój organizacji i instytucji. Ryzyko niepowodzenia jest dopuszczalne bowiem źródłem innowacji jest tak sukces jak i nieoczekiwane niepowodzenie, a także rozbieżność między stanem aktualnym a pożądanym. Badania wskazują, że w kreatywnych instytucji jest miejsce na fantazje, eksperymenty i metaforyczne myślenie. Współczesna instytucja nie musi zatem blokować działań innowacyjnych. Powinna im sprzyjać i tworzyć warunki w których personel lepiej może wykorzystać posiadany i przyszły potencjał.

2.9. Rys historyczny wielokulturowości społeczeństwa polskiego

Polska jest przykładem kraju do niedawna pozornie jednonarodowego i tylko częściowo otwartego na świat, który po roku 1989 gwałtownie otwiera się na świat i odkrywa swe rzeczywiste wielokulturowe, wieloetniczne i wielowyznaniowe korzenie społeczeństwa, które do końca XVIII wieku żyło w ramach wielonarodowej unii polsko-

⁹² Por. W. Morawski, *Zmiana systemowa studium instytucjonalizacji*, Wyd. naukowe PWN, Warszawa 1998.

litewskiej sięgając daleko na wschód, a po jej likwidacji przez 123 lata pod zaborami obcych państw Rosji, Prus oraz Austrii. Państwo polskie w granicach z 1945 roku, w wyniku zmian terytorialnych w Europie Środkowej, w jednej trzeciej składało się z terytoriów poniemieckich, natomiast utraciło tereny wschodnie, które zostały przyłączone do ZSRR po 1945 roku. Panująca wówczas ideologia była z jednej strony internacjonalistyczna z drugiej strony wydobywała zalety państwa jednolitego etnicznie, pozbawionego mniejszości narodowych i związanych z tym napięć etnicznych, kulturowych i religijnych. Obecność w Polsce przedwojennej licznych mniejszości - niemieckiej, ukraińskiej, żydowskiej - przedstawiano jako słabość państwa i jedną z przyczyn klęski 1939. Zmasowane przesiedlenia ludności po wojnie uznano za słuszną metodę rozwiązywania zadawnionych konfliktów etnicznych. Przesiedlenie Niemców z byłych terenów niemieckich przyłączonych w Poczdamie do Polski przedstawiano jako akcję humanitarną, konieczną i - co było prawdą - akceptowaną przez aliantów. "Repatriację" Polaków z terenów przyłączonych do ZSRR przedstawiano jako sprawiedliwość dziejową, mówiąc, że na terenach tych Polacy byli klasą posiadającą wyzyskującą Ukraińców, Białorusinów czy Litwinów. Pielęgnowano obraz Polski, jako pierwszej i największej ofiary agresji niemieckiej. Po roku 1989 w polskiej polityce i w polskim społeczeństwie nastąpiła rewizja wielu dotychczasowych dogmatów wywołując gwałtowne społeczne debaty na temat stosunków polsko-niemieckich, polsko-żydowskich, polsko-ukraińskich. Ujawniły się całkiem liczne mniejszości narodowe w dzisiejszej Polsce - zwłaszcza niemiecka, ukraińska i żydowska. I wreszcie wraz z otwarciem granic i globalizacją żyjący dotychczas między sobą Polacy zostali skonfrontowani z - jeszcze dość ograniczonym - napływem cudzoziemców do Polski, zwłaszcza mieszkańców terenów przygranicznych Rosji (okręg kaliningradzki), Białorusi, Ukrainy, Rumunii, ale także - na zachodzie kraju - Niemców. Coraz wyraźniejsza jest też w polskim społeczeństwie świadomość, że wejście Polski do UE i wzrost gospodarczy z czasem może nasilić również emigrację zarobkową do Polski (już dziś pracuje w Polsce tysiące nielegalnych robotników z krajów sąsiednich i dalekowschodnich np. Wietnamczyków, Chińczyków).

2.9.1. Wyzwania – od homogeniczności do różnorodności kulturowej

Poważnym polskim problemem jest dokonanie znaczących zmian w świadomości społecznej tkwiącej w tradycyjnym przekonaniu, że homogeniczność kulturowa, a nie

różnorodność jest zaletą. Polscy intelektualiści mówią wręcz o "zmianie dwustuletniego kodu polskiej kultury" ukształtowanej przez poczucie klęski i zapatrzenia we własne ofiary i krzywdy doznane ze strony sąsiadów. Na dobrą sprawę należałoby zatem dokonać reinterpretacji wielu treści z historii w szkołach z jednej strony akcentując republikańskie tradycje unii polsko-litewskiej, a z drugiej po wtóre w oparciu o obiektywne fakty historyczne na nowo poddać krytycznej analizie i zinterpretować wiele z narodowych mitów np. romantyzmu, mesjanizmu, sarmantyzmu. Proces ten jest możliwy tylko w otwartym dialogu z sąsiadami. Sprawa druga to przeciwdziałanie zadawnionej ksenofobii płynącej z kompleksu niższości wobec zachodnich sąsiadów i wyższości w stosunku do sąsiadów ze wschodu oraz bezinteresownej zawiści i niepewności co do własnych szans awansu cywilizacyjnego i zajęcia przynależnego Polakom miejsca w Europie. Do tego potrzebna jest dalsza reforma edukacji na wszystkich poziomach, łącznie z rewizją wielu obrazów polskiej przeszłości ukształtowanej pod wpływem ludowego katolicyzmu, źródeł sukcesów ekonomicznych oraz pełnoprawnej oraz równoprawnej integracji Polski z Unią Europejską. Sprawa trzecia to kształtowanie społeczeństwa wiedzy, w tym uczenie się zwłaszcza przez młode pokolenie realnego współżycia z napływającymi do Polski cudzoziemcami, z mniejszościami narodowymi, ale także opieka nad "cudzym" dziedzictwem kulturowym w Polsce, niemieckim, żydowskim, ukraińskim, litewskim.

2.9.2. Przenikanie się kultur narodowych

Dobrze zaawansowane są w Polsce prace nad "partnerską rewizją" polskiej historii. Od 25 lat pracuje polsko-niemiecka konferencja podręcznikowa, ponadto polscy i niemieccy historycy wspólnie opracowują historię wypędzeń Niemców z Polski, a więc tematy, które do niedawna były pod wpływem ideologii lub zupełnie przemilczane. Za tym wzorem powstają analogiczne konferencje polsko-ukraińskie i polsko-litewskie. Szczególnie intensywnie toczy się przez całe lata dziewięćdziesiąte publiczna debata historyków na temat stosunków polsko-żydowskich. Interesujący jest ruch odkrywania lokalnej historii przez ludzi młodych, odpowiednik szwedzkiego ruchu "kop gdzie stoisz" z lat siedemdziesiątych. Powoduje on, że Polacy mieszkający na byłych terenach niemieckich poznają historię swych poprzedników, a niekiedy wraz z nimi odbudowują poniemieckie zabytki. Przygotowywany jest, na razie na skromną skalę, program integracji imigrantów ze Wschodu do Polski. Są to potomkowie polskich przesiedleńców, którzy w

czasie wojny zostali deportowani w głąb ZSRR, a dziś mają częściowo polską tożsamość kulturową. Polski problem z promocją wielokulturowości jest paradoksalnie i głębszy i łatwiejszy niż w innych krajach. Głębszy, ponieważ rzeczywiście wymaga generalnego podważenia stereotypów i dogmatów polskości ukształtowanych w podświadomości wielu pokoleń Polaków, ukształtowanych przez szkołę, propagandę i kulturę masową PRL. Łatwiejszy z kolei dlatego, że są silne fundamenty do takiej rewizji zarówno w samej historii Polski, jak i w praktycznej rzeczywistości Polski dzisiejszej. Zmiana paradygmatu nauczania historii, tonu polityków i przedstawicieli duchowieństwa, całej "ekonomii uwagi" dla spraw multikulturalizmu w mediach jest możliwa tylko w dialogu z sąsiadami, i to - mówiąc idealistycznie - dialogu empatycznego, to znaczy opartego na wczuwaniu się w problemy i punkt widzenia sąsiada, a nie w egoistycznym wyścigu o lepszy swój wizerunek w Europie kosztem sąsiada. I trzeba przyznać, że na tej drodze osiągnęliśmy znaczące sukcesy, ale przed nami jeszcze daleka droga. Bowiem tym kontekście niezwykle istotne jest rozumienie zmian dokonujących się we współczesnym świecie a szczególnie kwestie suwerenności państwa narodowego i demokracji. Istnieją co najmniej trzy kwestie, dla których pytania o losy państwa narodowego w erze społeczeństwa postmodernistycznego wydają się niezwykle interesujące. Po pierwsze dlatego, że występuje wyraźny, niespotykana różnorodność poglądów dotyczących zasadniczych kierunków zachodzących zmian w Europie i świecie. Po drugie, ze względu na rolę jaką państwo narodowe odgrywało dotychczas w życiu jednostek i organizacji i instytucji. Po trzecie, wreszcie – że losy państwa i narodu w największym stopniu angażują oceny morale. Do niedawna wśród badaczy dominowały opinie głoszące kres państwa narodowego. Według historyka P. Kennedy⁹³, rządy tracą kontrolę nad procesami zachodzącymi wewnątrz społeczeństwa⁹³. Dzisiejsze społeczeństwa stoją przed trudnym problemem pogodzenia wyzwań technologicznych oraz integracji ekonomicznych i militarnych z tradycyjnymi strukturami politycznymi, świadomością narodową, potrzebami społecznymi czy poczuciem bezpieczeństwa. Jednoznaczne stanowisko w tej sprawie zajmuje wielu wybitnych uczonych zachodnich⁹⁴ Robert Cox, Dani Rodrik czy Yoskikazu Sakamoto, którzy wyrażają opinię, że proces globalizacji prowadzi do wytwarzania rządów ponadnarodowych (międzynarodowych) oraz do redukcji funkcji regulujących pojedynczych państw.

⁹³ Kennedy P., *Preparing for the Twenty-First Century*, Random House, New York, [w:] A. Szpaciński (red.), *Lokalny, narodowy, ponadnarodowy. Wymiary świata kreowanego przez media*, IFiS PAN, Warszawa 2002, s. 10.

⁹⁴ Tamże, op. cit., s. 10.

Natomiast zdaniem Immanuela Walerstaina i Charlesa Tilly głoszenie kresu państwa narodowego jest zdecydowanie przedwcześnie, gdyż przestrzeń globalna stanowi jedynie pole gry dla rozwijanej przez państwa rywalizacji w dziedzinie polityki wewnętrznej, jako, że państwa są zmuszone do angażowania się w różnego rodzaju polityki regionalne chociażby w postaci Grupy Wyszehradzkiej. W tym kontekście na uwagę zasługuje stwierdzenie D. Gawina, że państwa narodowe, ich suwerenność i demokracja winny być analizowane w odniesieniu do szerokiej sfery polityczności, a nie tylko samej polityki najczęściej rozumianej jako gra interesów partii politycznych⁹⁵. Przedmiotem polityki – i to zarówno w refleksji teoretycznej, jak i badaniach empirycznych - jest cała sfera zjawisk związanych z utrzymaniem i zdobywaniem władzy. W przypadku polityczności chodzi nie o funkcjonowanie i strukturę instytucji politycznych, lecz o idee, pojęcia i przekonania mające wpływ na zachowania oraz porządkujące życie obywatelskie w ramach systemu społeczno-politycznego państwa.

⁹⁵ D. Gawin, *Globalizacja i polityczność. Wybrane aspekty procesu globalizacji w świetle filozofii politycznej*, [w:] A. Szpociński, *Lokalny ... op. cit.*, s. 53-67.

Rozdział III

KULTURA ORGANIZACYJNA WOJSKA W WYMIARZE NARODOWYM I MIĘDZYNARODOWYM

3.1. Pojęcie i cechy kultury organizacyjnej

Jeśli przyjmiemy założenie, że organizacja to nie tylko układ skoordynowanych elementów, ról i funkcji lecz także zasoby znaczeń, norm, wartości, którymi kierują się działające w niej podmioty to podjęcie rozważań o kulturze organizacyjnej wojska jest wręcz niezbędne. Zainteresowanie nią wzrosło niepomiernie w latach osiemdziesiątych, gdy stało się jasne, że deterministyczna racjonalność techniki i organizacji w coraz mniejszym stopniu przydaje się do wyjaśnienia złożonych, silnie uwarunkowanych społecznie zjawisk będących przedmiotem zarządzania⁹⁶ przede wszystkim stosowaniu przydaje dotychczas uproszczone podejścia, w których badacze głównie koncentrowali się na zachowaniach ludzi, bez wnikania w społeczne i psychologiczne uwarunkowania tych zachowań, obecnie mogą być traktowane jako mało atrakcyjne dla wyjaśnienia ich istoty w wymiarze narodowym, międzynarodowym i globalnym.

Kultura jest bowiem cechą świadomej działalności ludzkiej, systemem komunikacji społecznej. Definiowana jest najczęściej jako forma zdolności kreacji treści standardów wartości i norm, rzeczy i zachowań obejmująca świadomą działalność ludzką i jej wytwory⁹⁷. W socjologii organizacji kulturę traktuje się jako kategorię opisową nie podlegającą wartościowaniu ze względu na sprawność funkcjonowania organizacji⁹⁸. Jest ona na tyle specyficzna, iż powstaje nie tylko dlatego, że ludzie odnoszą swoje działania do innych ludzi, lecz głównie przez to, że ludzie świadomie budują związki między sobą w celu bardziej skutecznej komunikacji dla tworzenia społeczno-kulturowej rzeczywistości. Dlatego badanie kultury organizacyjnej w znaczący sposób poszerza perspektywę możliwości diagnozowania i prognozowania procesu profesjonalizacji wojska. Kultura podobnie jak profesjonalizacja przejawia się w prezentowanych przez członków

⁹⁶ Cz. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wyd. Uniwersytet Łódzki, Łódź 1998.

⁹⁷ J. Stachowicz, J. Machulik, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, Wyd. Zumacher, Kielce 2001.

⁹⁸ Cz. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji ... op. cit.*

organizacji wartościach, postawach, zachowaniach oraz ich znaczeń poprzez tworzenie materialnych i niematerialnych wytworów w postaci artefaktów: językowych, behawioralnych i rzeczowych.

Podkreślanie relacji kultura organizacyjna - profesjonalizm wyraźnie wskazuje na swoisty związek pojawienia się nowego procesu w tradycyjnej kulturze organizacyjnej wojska. Relacje te bardziej uwidoczniły się pod wpływem zmian społeczno-politycznych i ekonomicznych oraz otwieraniem się wojska na kontrolę cywilnych ośrodków władzy oraz rozszerzeniem partnerstwa i współpracy z armiami państw Sojuszu NATO. Jest to sytuacja zmiany na poziomie instytucjonalnym (zmiana systemu) i organizacyjnym (zmianą poszczególnych elementów składowych (struktur organizacyjnych, edukacji wojskowej, służbie kobiet itp.). Warto podkreślić, iż przejście od tradycyjnej kultury organizacyjnej polegającej na stabilizowaniu i redukowaniu niepewności do organizacji o nowoczesnej kulturze organizacyjnej wymaga kadry zawodowej nie tylko przystosowania się ale i kreowania pożądanych zmian, poprzez podejmowanych działań o charakterze innowacyjnym. Zdaniem Ralfa Dahrendorfa od pracowników instytucji demokratycznych należy wymagać takich zachowań jak: umiejętność adaptacji, kooperatywności, zdolności negocjacyjne, tolerancji i dobrych manier⁹⁹. Walory wynikające z analizy i aktywnego kształtowania kultury organizacyjnej podkreśla również Cz. Sikorski przedstawia korzyści wynikających z takiego podejścia, a mianowicie :

- **podkreślanie symbolicznego znaczenie racjonalnych przejawów życia** w organizacji oraz tworzenia zorganizowanej działalności, takich jak: język, normy społeczne, ceremonie, które mogą prowadzić do reinterpretacji wielu klasycznych koncepcji procesów kierowniczych;
- **lepsze poznanie natury stosunków pomiędzy organizacją a jej otoczeniem**, które zależą od interpretacji otoczenia przez pracowników;
- **wyjaśnienie istoty zmian organizacyjnych**, które polegają nie tylko na zmianie technologii, struktury organizacyjnej lub umiejętności pracowników, ale również na zmianie wartości kulturowych sankcjonujących dotychczasowe rozwiązania¹⁰⁰.

Obecnie uwaga badaczy zachodnich koncentruje się głównie na wybranych aspektach wzajemnego przenikania się kultur pod wpływem przenikania się procesów

⁹⁹ R. Dahrendorf, *Reflections on the Revolutions In Europe*, Chatto & Winds, London 1990.

¹⁰⁰ Cz. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 45.

globalizacji, modernizacji i uniwersalizacji¹⁰¹. Najczęściej stosowanym podejściem do procesu analizy różnic międzykulturowych jest układ odniesienia Kluckhohna-Strodtbecka, którzy. Autorzy tego projektu wyróżniają pięć następujących wymiarów kultury w odniesieniu do: **stosunku do środowiska, orientacji w czasie, natury ludzkiej, stosunku do działania, pojmowania przestrzeni**. Różnice te mają istotny wpływ na organizacje i projektowanie stanowisk pracy i komunikację¹⁰². Podstawowe warianty wymiarów multikulturowych według Kluckhona–Strodtbecka przedstawia tabela 1.

Tab.1

WARIANTY WYMIARÓW KULTURY KLUCKHOHNA-STRODTBECKA

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

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

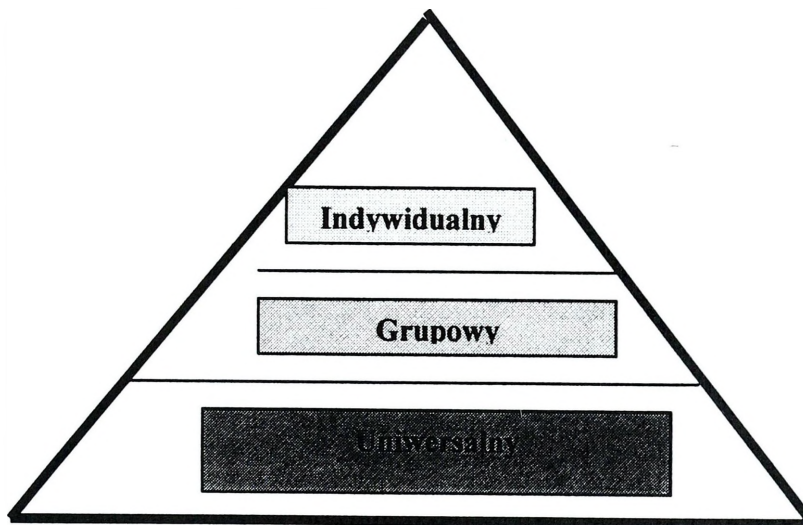
Mary Ann von Glinow i Byung Jae Chung przeprowadzili badania porównawcze w czterech kulturach: amerykańskiej, japońskiej, koreańskiej i chińskiej¹⁰³. Stwierdzili, że efektywne są w tych krajach odmienne zasady polityki personalnej. W USA dominuje specjalizacja, awansowanie pionowe, dobór personelu oparty głównie na kryterium wykształcenia, motywowaniu materialnym i tytułach. W krajach azjatyckich specjalizacji a nie jest ceniona. W Korei dominuje sposób awansowania na zasadzie starszeństwa i więzi rodzinnych. W Japonii awans nie tylko opiera się na zasadzie starszeństwa ale również

¹⁰¹ Por. S.P. Huntington, *Zderzenie cywilizacji*, Wyd. Literackie MUZA S.A., Warszawa 2000, oraz E. Wnuk Lipiński, *Świat międzyepoki, globalizacja, demokracja, państwo narodowe*, Wyd. ZNAK Instytut Studiów Politycznych PAN, Kraków 2004, s. 38

¹⁰² S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, ss. 37-57.

¹⁰³ A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s.590.

osiągnięć w pracy. W Chinach awans pionowy zależy od posiadanej wiedzy i wykształcenia¹⁰⁴. Bardziej wszechstronna analizę zróżnicowania kultur opracował Geert Hofstede¹⁰⁵. Uzyskane przez niego wyniki potwierdziły duży wpływ kultury narodowej na wartości i postawy pracowników związane z pracą. W istocie kultura wyjaśniła więcej różnic niż wiek, płeć, zawód i pozycja pracownika w organizacji. Co ważniejsze, zdaniem G. Hofstede kierownicy i pracownicy różnią się między sobą czterema następującymi wymiarami kultury narodowej: indywidualizmem a kolektywizmem, odległością od władzy, unikanie niepewności, męskością lub i kobiecością. Charakteryzując obywateli USA G. Hofstede stwierdził, iż jest to kraj, w którym pracowników cechuje przede wszystkim: **indywidualizm** w stopniu najwyższym ze wszystkich krajów; **odległość władzy** poniżej przeciętnej; **unikanie niepewności** znacznie poniżej przeciętnej; **męskość i kobiecość** – męskość znacznie poniżej przeciętnej.



Rys. 2. Poziomy zaprogramowania Geerta Hofstede¹⁰⁶.

Różnice kulturowe i społeczno-polityczne pomiędzy armii członkami NATO wymuszają potrzebę szersze i bardziej elastycznego monitorowania wszelkich przejawów nietolerancji i dyskryminacji ze względu na płeć¹⁰⁷. Szczególnie na te aspekty wyczuleni są Brytyjczycy w zasadzie grzeczni i opanowani potrafią być bezwzględni w negocjacjach. Niemcy są formalistami i pragmatykami, cenią grzeczność i uprzejmość. Nie lubią podejmować szybko decyzji. Dotrzymują słowa i mają poczucie humoru. Natomiast

¹⁰⁴ Tamże.

¹⁰⁵ G. Hofstede, *Cultural Constraints in Management Theories*, "Academy of Management Executive" 1993, p.81-94.

¹⁰⁶ G. Hofstede, *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*, "Journal of International Business" 1983.

¹⁰⁷ Formalno-prawne i organizacyjne aspekty wojskowej służby kobiet. Materiały Departamentu Wychowania i Promocji Obronności MON, Warszawa 2002.

Francuzi są przyjacielscy, mają duże poczucie humoru, lubują się opowiadaniem o czasach napoleońskich, reagują często emocjonalnie i wykonują gesty teatralne. Zwrócenie uwagi i dobre zrozumienie specyfiki kulturowej to współcześnie obligatoryjny wymóg, szczególnie dla kadry zawodowej służącej w jednostkach wielonarodowych. Dlatego też powinni oni przede wszystkim :

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

Wzajemne niedostosowanie się członków różnych kultur może prowadzić do powstawania konfliktów organizacyjnych na tle kulturowym. Na podstawie badań prowadzonych przez Wojskowe Biuro Badań Socjologicznych¹⁰⁸ można sformułować następujące wnioski :

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

Dlatego też monitoring oraz ewaluacja mocnych i słabych stron panującej kultury organizacyjnej w jednostkach wojskowych i instytucjach centralnych wojska winna umożliwić lepsze jej wykorzystanie w procesie transformacji sił zbrojnych np. od armii z poboru do armii ochotniczej jako:

¹⁰⁸ A. Kołodziejczyk, M. Wachowicz, *Korpus wielonarodowy Północ-Wschód*. Warszawa 2003.

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

Kultura organizacyjna pełniąc ważną rolę w kształtowaniu ludzkich postaw i zachowań w organizacji ma jednak tendencje do wymykania się dokładnemu pomiarowi czy obserwacji. Posiada ona bowiem elastyczną strukturę składającą się głównie z wartości, zasad i norm, które pozwalają rozumieć właściwie wiele aspektów funkcjonowania każdej organizacji¹⁰⁹. Zdaniem G. Hostede kultura organizacyjna ma charakter¹¹⁰:

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

Wyżej cytowany autor kulturę organizacyjną określa jako „**zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej.**” Natomiast Z. M. Szloch zwraca uwagę na trzy grupy czynników wpływających na kulturę organizacyjną¹¹¹. Są one związane z ludźmi (tzw. czynniki główne) z procesami zarządzania i środowiskiem. Na czynniki związane z ludźmi składają się **trzy grupy**

¹⁰⁹ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997, s.117.

¹¹⁰ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Wyd. PWE, Warszawa 2000, s. 267.

¹¹¹ Z. M. Szloch, *Kultura organizacyjna i klimat organizacyjny*, Wyd. Centrum Kreowania Liderów, Kłodzko, 2000, s.276.

symptomów osobowość kadry kierowniczej, rytuały i symbole oraz sprawna komunikacja

Pierwsza grupa czynników związana jest z **cechami osobowościowymi kadry kierowniczej** w tym przede wszystkim z: jej ideałami, zrozumieniem problemów przyszłościowych, stopniem oporu wobec zmian, stopniem innowacyjności, zdolnością wdrażania pomysłów, gotowością do samokształcenia i dalszego doskonalenia się oraz zdolnością do ponoszenia ryzyka. Na rytuały i symbole składają się cztery zbiory symptomów. **Pierwszy** związany jest z określonym rytuałem postępowania kadry kierowniczej. **Drugi** z rytuałem pozostałych pracowników. **Trzeci** z symbolami zewnętrznymi i przestrzennymi (np.: ubiór, układ przestrzenny pomieszczeń, znak firmy). Natomiast czwarty z pewnymi utrwalonymi konwencjami (np.: rytuał przyjmowania gości, prowadzenia zebrań. **Komunikacja wewnętrzna** – to styl i sposób porozumiewania się wewnątrz zakładu pracy, zaś **komunikację zewnętrzną** stanowią sposoby informacji i komunikowania się z otoczeniem.

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

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

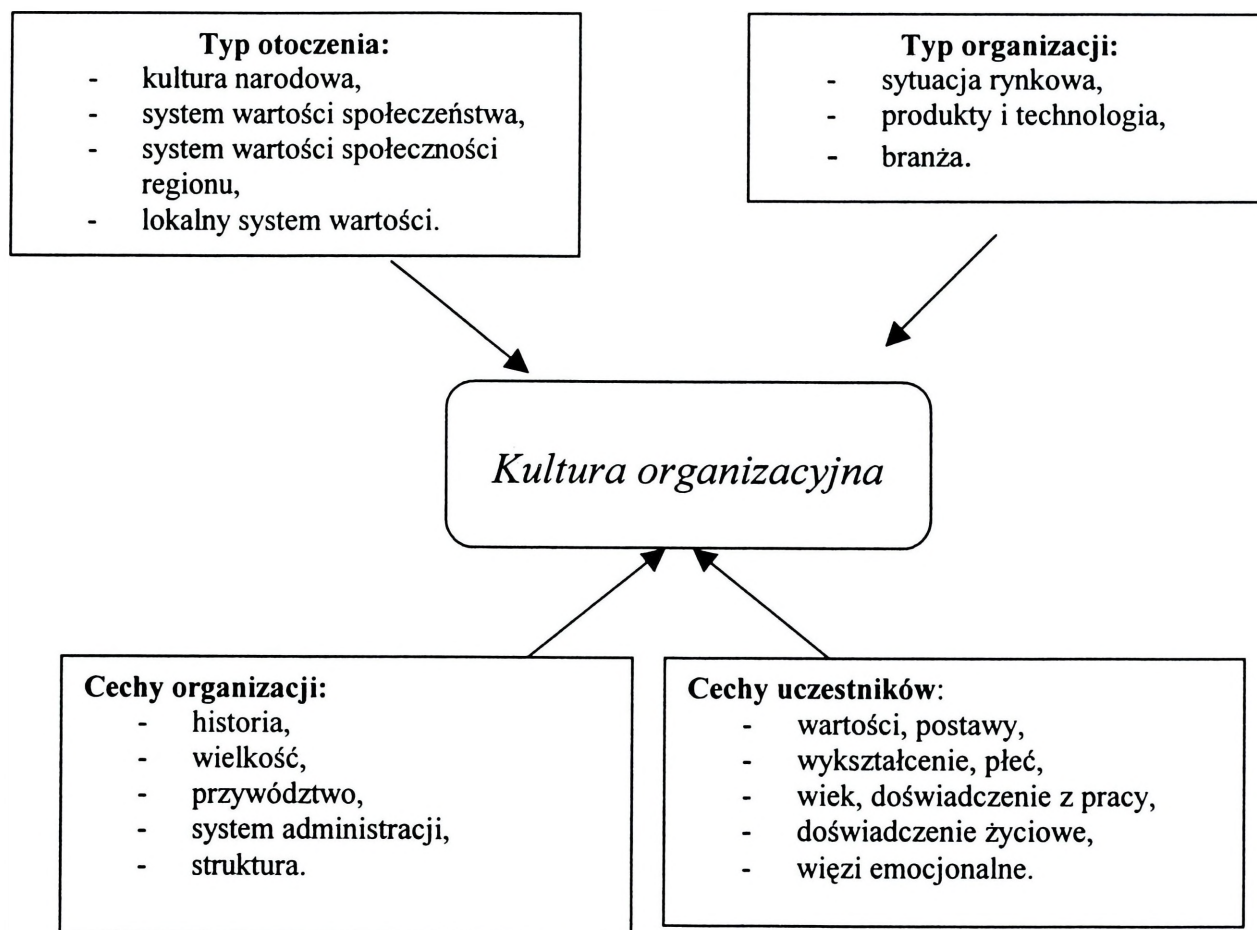
Kultura organizacyjna jest rezultatem wieloletniego procesu kształtowanego przez ludzi w procesie „uczenia się”. Z jednej strony kultura organizacyjna wpływa na ludzi jako jednostki oraz na zespoły ludzkie, z drugiej strony pojedynczy ludzie i zespoły wpływają na nią. Znajduje się on w ustawicznej zmianie, pozostając pod wewnętrznymi i zewnętrznymi wpływami, które mogą mieć charakter sił wspierających bądź też hamujących.

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

Podstawowe czynniki wpływające na kulturę organizacyjną ukazuje niżej zaprezentowany rysunek 2.

Rys. 2

Podstawowe uwarunkowania kultury organizacyjnej



Źródło: J. F. Bakka, E. Fivelsdal, L. Lindkvist, *Organisations teorii, structur and culture*, Processer, Liber 1988, p. 128.

Kultura organizacyjna ma charakter wielopoziomowy i wielowymiarowy. Nie jest ona jakąś zamkniętą, jednorodną wielkością, lecz składa się z sumy kultur poszczególnych podsystemów. Jej zasady są często w ogóle nie skodyfikowane, nie publikowane, one po prostu są, funkcjonują w świadomości pracowników i przejawiają się w ich codziennym działaniu. Kultura organizacyjna zdaniem Z.M. Szelocha spełnia trzy podstawowe funkcje integracyjną, percepcyjną i adaptacyjną¹¹².

¹¹² Z. M. Szeloch, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Centrum Stosunków i Administracji, Lublin 2000, s. 279.

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

- **percepcyjna** funkcja kultury polega na sposobie postrzegania środowiska i nadawania znaczenia społecznemu i organizacyjnemu życiu. Kultura dostarcza członkom grupy informacji na temat koniecznego stopnia samokontroli postrzegania określonego porządku i sposobu rozumienia racjonalności, muszą mieć nieustanne poczucie sensu tego, czego dana rzeczywistość dotyczy i czym ona jest. Z funkcją percepcyjną ściśle związana jest adaptacyjna funkcja kultury organizacyjnej. Polega ona na stabilizowaniu rzeczywistości dzięki wypracowaniu gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu grupy. Kultura odgrywa, zatem istotną rolę w zmniejszaniu niepewności, wyjaśniając sens rozmaitych zjawisk i procesów oraz dostarczając wzorów działań przystosowawczych. Dzięki kulturze organizacyjnej grupa może planować i przewidywać, co zawsze oznacza, zwiększenie poczucia bezpieczeństwa. Odnosi się to również do poszczególnych członków, którym kultura ta pozwala skuteczniej projektować własne życie w instytucji. „Kulturowe założenia mogą być traktowane jako filtry i soczewki, poprzez które członkowie grupy dostrzegają swoje środowisko i dzięki temu redukują lęk związany z koniecznością przystosowania się do nowej lub niestabilnej sytuacji”¹¹³.

Kultura organizacyjna spełniać może wiele zadań, służyć realizacji wielu celów. E. Schein wyróżnił dwie ich grupy¹¹⁴ pierwszą dotyczącą problemów związanych z dostosowaniem zewnętrznym oraz drugą dotyczącą problemów związanych z funkcjonowaniem wewnętrznym organizacji. Dlatego też w zakresie dostosowania zewnętrznego kultura organizacyjna może spełniać następujące zadania:

¹¹³ B.G. Peters, *Administracja publiczna w systemie politycznym*, Wyd. Schollar, Warszawa 1999, s. 14-15.

¹¹⁴ Cz. Sikorski *Kultura organizacyjna. Efektywne wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 7-20 oraz K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza zmian*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

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

Aby organizacja mogła realizować strategię, konieczne jest współdziałanie i współpraca wszystkich uczestników. Dlatego tak ważna jest integracja wewnętrzna, gdyż . zdaniem Edgara Scheina spełnia następujące zadania:

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

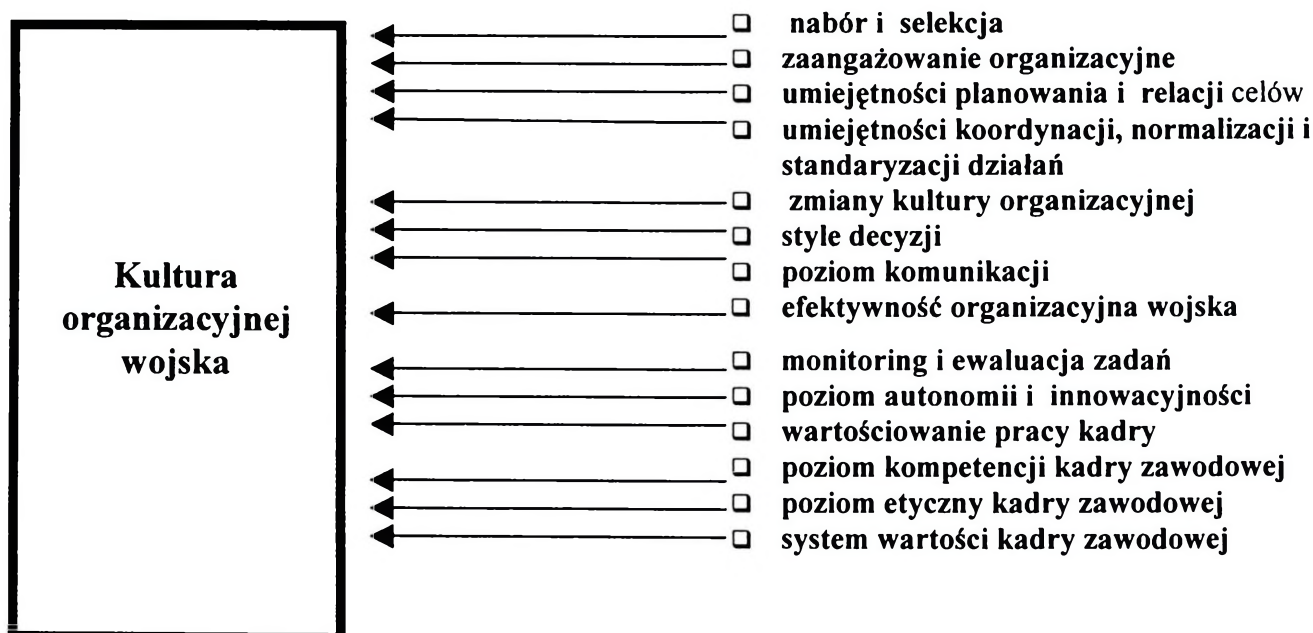
Główną funkcją kultury organizacyjnej jest ograniczenie niepewności. Funkcje nastawione na zapewnienie zewnętrznego dostosowania pomagają zredukować niepewność wynikającą z funkcjonowania w zmieniającym się otoczeniu.

Kultura organizacyjna oferuje podstawową, wspólną wizję świata, a także etyczny punkt oparcia. Zwiększa w ten sposób przewidywalność zachowań organizacyjnych bez konieczności uciekania się do szczegółowego regulowania wszystkich kwestii poprzez mnożenie przepisów. Dzięki kulturze organizacyjnej kontrola zewnętrzna może w znacznej mierze zostać zastąpiona przez samokontrolę.

Dobrze jest mieć pro efektywnościową kulturę organizacyjną, czyli taką, która sprzyja sprawnemu realizowaniu wyżej wymienionych funkcji i osiągnięcia pożądanych wyników¹¹⁵. Rysunek 3 przedstawia relacje zachodzące między elementami organizacji a kulturą organizacyjną.

Rys. 3.

Relacje zasobów personalnych organizacji z kulturą organizacyjną wojska



Źródło: Opracowanie własne.

Dokonana analiza literatury w przedmiotowej kwestii upoważnia do stwierdzenia, iż w rozważaniach dotyczących kultury organizacyjnej, podejmują głównie teoretycy i praktycy amerykańscy, angielscy¹¹⁶ i coraz śmielej również polscy¹¹⁷. Na ich podstawie

¹¹⁵ A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wyd. PWN, Warszawa 1995, s. 303.

¹¹⁶ K. Cameron, R. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu. Kraków 2000.

można wyróżnić wiele podejść w tym: personalne, systemowe, sytuacyjne, analityczne i syntetyczne.

W odniesieniu do wojska kultura organizacyjna oddziałuje zatem na: styl dowodzenia, jakość stosunków personalnych, wartości, stereotypy, anegdoty, zwyczaje, obyczaje, metafory jakie w sposób świadomy lub nieświadomy służą za podstawę do myślenia i działania w wojsku. A także ogół wartości uznawanych przez osoby sprawujące cywilną kontrolę nad wojskiem oraz kadre i ich wpływ na podejmowane działania. Podstawowe aspekty i podejścia do analizy profesjonalizmu wojskowego rozumianego jako kultura organizacyjna wojska przedstawia tabela 2.

Tab. 2

Sposoby rozpatrywania profesjonalizmu jako istoty kultury organizacyjnej

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

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

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

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

¹¹⁷ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Wyd. PWN, Warszawa 1999; Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna . Efektywne wykorzystanie możliwości swoich pracowników*. Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002; J. Stachowicz, J. Machulik, *Kultura organizacyjna ... op. cit. .*

norm, standardów itp. Przedmiotem opisu winny być wówczas modele lub typy idealne profesjonalizmu, które nie występują w czystej postaci w rzeczywistości. Najczęściej podawane są w literaturze cztery następujące typy kultury organizacyjnej lub ich konfiguracje, które przy założeniu, że profesjonalizm jest istotą kultury organizacyjnej¹¹⁸ - mogą być traktowane również jako typy profesjonalne: **władzy, ról, realizacji zadań oraz osoby**¹¹⁹. Przedstawione powyżej „czyste” postacie poszczególnych typów profesjonalnych kultury organizacyjnej występują tylko w nielicznych przypadkach. Zwykle mamy do czynienia z mieszaniną jej czterech typów. Tym, co odróżniałoby jedną organizację wojskową od drugiej byłby sposób, w jaki poszczególne elementy różnych typów kultur współwystępują ze sobą. O sukcesie organizacji zazwyczaj przesądza to, aby elementy poszczególnych typów kultur organizacyjnych występowały we właściwych proporcjach. Nie jest to takie proste, ponieważ ludzie tworzący organizacje, bez względu na sposób myślenia, mają skłonność do zachowań związanych z jednym z preferowanych przez siebie typem kultury, drugi zachowują jakby w zanadrzu jako typ alternatywny. Dlatego też czasami rzeczywista zmiana typu kultury organizacyjnej wymaga swoistej „transfuzji krwi” – wymiany ludzi. Na przykład kulturę ról jest bardzo trudno zmienić w kulturę zadań, nawet jeśli menedżerowie uważają, że jest to przedsięwzięcie konieczne. Typy profesjonalne jako kultury organizacyjne, które mogą występować w wojsku przedstawia tabela 3.

Jednostkę wojskową, w której występuje **kultura autorytarna - władzy** najłatwiej opisać, jeśli porówna się ją do pajęczyny, ponieważ kluczową rolę pełni w niej dowódca w centrum i otoczona przez odśrodkowo układające się kręgi wpływów i zażyłości. Im poszczególni przedstawiciele kadry zawodowej znajdują się bliżej dowódcy, tym większe posiadają wpływy, bowiem najważniejsze znaczenie mają tu linie wpływów, zażyłości, sympatii tworzone wokół dowódcy. Za cel organizacji – w przypadku kultury władzy – najczęściej na początku jej sprawowania, jest rozszerzenie wpływów dowódcy. Jeśli mógłby wszystko robić sam, robiłby głównie przez wydawanie poleceń w trakcie częstych i długich odpraw, operatywek, a nawet spotkań okazjonalnych np. na korytarzu. Ponieważ nie jest to możliwe tworzy organizację będącą obszarem działalności dla wielu podobnie myślących osób pracujących na jego rzecz. Kultura władzy jest bardzo osobista. Dowódca ochrania ruchy innych osób funkcyjnych, rozmawia z nimi, sugeruje

¹¹⁸ Cz. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym ... op. cit.*, ss. 45 - 76.

¹¹⁹ Ch. Handy, *Kultura szkoły i jej znaczenie*, [w:] D. Elsner, *Współczesne trendy i koncepcje w zarządzaniu oświatą*. Wyd. MEN, materiały programu TERM, Warszawa 1997, antologia I, s.85.

rozwiązania, podejmuje za nich decyzje, wczuwa się w ich reakcje i zaraża swoim entuzjazmem oraz pasją. Odbiera ich sygnały pojawiające się w sieci poprzez lojalnych informatorów. Dzięki temu typowi kultury organizacja rozwija się dobrze wszędzie tam, gdzie potrzebna jest indywidualizacja działania i szybka, krytyczna reakcja na sygnały otoczenia, pod warunkiem, że sprawujący kierownictwo jest wystarczająco profesjonalny, dlatego w odniesieniu do tego typu kultury trzeba raczej mówić o przywódcach niż o menedżerach. Typy profesjonalne kultury organizacyjne w wojsku przedstawia tabela 3.

Tab. 3

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

Źródło: Opracowanie własne.

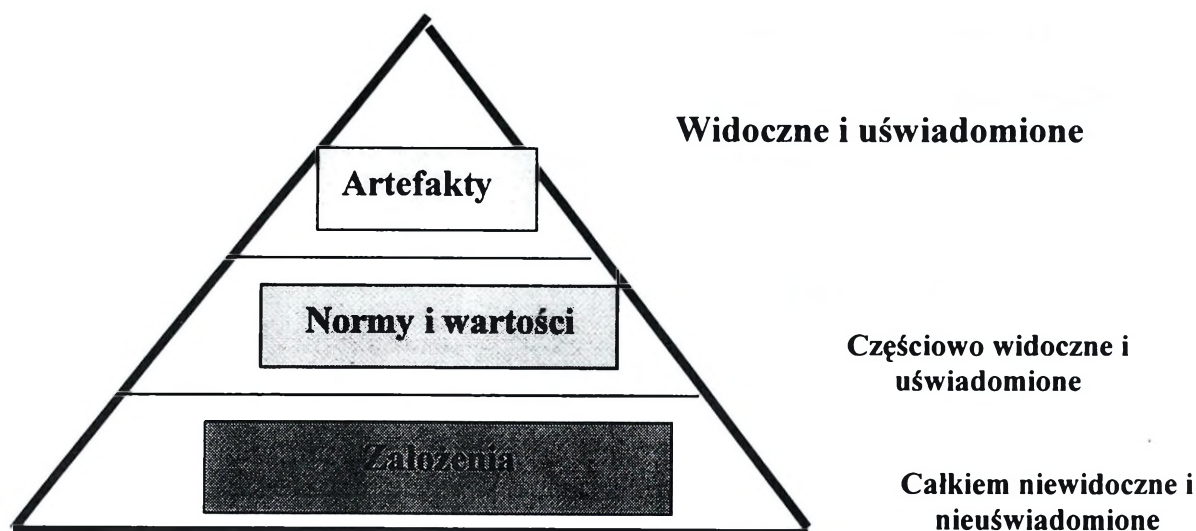
Przejawem **kultury formalnej (ról)** jest ściśle trzymanie się relacji wynikających ze struktury organizacyjnej. Polega to na tym, iż do każdego elementu tej struktury przypisana jest nazwa stanowiska i nazwisko związanej z nim osoby. **U podstaw takiej piramidy leży założenie, że organizacja jest zbiorem ról lub stanowisk pracy, połączonych razem w logicznie uporządkowany sposób, umożliwiający praktyczną realizację powierzonych funkcji.** W jednostkach wojskowych, gdzie dominuje kultura ról komunikacja interpersonalna jest sformalizowana, podobnie jak procedury działania. W księgach służb i regulaminach organizacyjnych są instrukcje do podejmowania działań na wiele ewentualności, a także jasno określone standardy, kryteria jakości i procedury ewaluacyjne. Dominuje w nich dowodzenie sensu stricte. Jednostki wojskowe w których dominuje kultura ról są efektywne głównie wtedy, kiedy wykonują zadania rutynowe w

sytuacjach stabilnych. Natomiast bardzo trudno jednak radzą sobie z wprowadzaniem zmian oraz z dopasowaniem do indywidualnych oczekiwań. Nowe zadania narzucają konieczność wprowadzenia odpowiadających im procedur wykonawczych do księgi służb i regulaminu organizacyjnego. Ponieważ dopiero od tego momentu można podejmować działania. Stąd tak ważne znaczenie w odniesieniu do kultury ról ma prawidłowe zaprojektowanie organizacji, elastyczność działania i procedur. Żołnierz postrzegany jest w niej jako wykonawca zadań, a nie jednostkę, od której wymaga się twórczego podejścia do pełnionej roli. Zatem żołnierz ma ograniczoną przestrzeń wykazywać się ani dużą dozą niezależności ani zbytnią inicjatywą.

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

W kulturze indywidualnej szczególnie oficer starszy zajmuje ważne miejsce w organizacji, w której działa. Organizacje z dominacją kultury jednostki są bardzo trudne do kierowania. W kulturze personalnej przywództwo i formy organizacyjne są złem koniecznym. Posiadanie szerokiej autonomii formalna, funkcjonalna i moralna są najważniejsze. Należy wyraźnie podkreślić, iż ten typ kultury występuje sporadycznie w wojsku i wynika z cech osobowych, unikatowych kompetencji oraz wysokiej pozycji w hierarchii służbowej. Przykładami organizacji o kulturze indywidualnej są : jednostki działalności podstawowej zatrudniające samodzielnych pracowników nauki, przychodnie i

szpitale kliniczne zatrudniające wojskowy personel medyczny. Profesjonaliści funkcjonujący w jej ramach są raczej pod wpływem bardziej sugestii, zaleceń, wytycznych niż komenderowania. Zdaniem Edgara Scheina kultura organizacyjna tworzy pewną całość, która składa się z wyodrębnionych ze względu na ich trwałość i widoczność takie kategorie jak: założenia, wartości i normy oraz artefakty.



Rys. 3. Model i poziomy kultury organizacyjnej wg E. Scheina¹²⁰.

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

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

Jednak, jak dotychczas dysponujemy niewielką liczbą badań o roli wpływów poszczególnych elementach kultury – ich treści, natężenia, przejawów na organizację. Bowiem dotychczasowe badania miały charakter przyczynkowski, wycinkowy i obejmowały niewielką liczbę respondentów. Interesujące byłyby zatem przeprowadzenie badań i analiz porównawczych m.in. nad wartościami, normami i standardami uznawanymi przez personel instytucji lub organizacji, w tym przez kadre kierowniczą i żołnierzy. Szczególnie zaś podjęcie próby odpowiedzi na ile zapisy o wartościach etycznych profesjonalistów znajdują swoje odzwierciedlenie w praktyce wojskowej oraz na

¹²⁰ Tamże , s. 459.

ile wartości uznawane przez kadre zawodową sprzyjają wprowadzonym zmianom, a na ile je utrudniają.

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

Tab. 4

Typy kultur organizacyjnych ich zalety i wady

Zalety	Wady
Kultura władzy	
Zjednoczenie wysiłku Szybkość działania Silny lider Pewność Lojalność	Ograniczenie przez lidera Nadmiar polityki Izolacja od złych nowin Przepracowanie liderów Informacja źródłem władzy Krótkookresowe myślenie
Kultura ról	
Dobrze zaprojektowany system Przejrzysty układ władz Struktura Ograniczona władza jednostek Sprawność działania Szybkość w przyuczaniu pracy	Powolne zmiany Niski poziom zaufania Działanie zgodne z regułami Ludzie jako funkcje Niedocenywanie talentów Ograniczenia
Kultura zadań	
Wysoka motywacja Maksymalne wykorzystanie talentów Szybkość uczenia się Jedność wysiłków Zredukowana kontrola Wspólne cele	Wypalanie się, marnowanie zasobów Izolacja od rzeczywistości Nietolerancja Arogancja Orientacja wewnętrzna
Kultura zorientowana na osobę	
Dobra komunikacja Zaangażowanie Duże zaufanie Samorealizacja Troska	Zaniedbywanie zadań Jednostka równie ważna jak organizacja Powolne podejmowanie decyzji Powolność w zakresie zmian Frustrowanie ambicji

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

Zmiany kultur organizacyjnych są konieczne ze względu na zakres i siłę zmian w otoczeniu. Warunki jakie panują w otoczeniu organizacji zmuszają je do reagowania bowiem jego brak prowadzi do entropii. Szczególnie jest to widoczne w Polsce, gdzie przejście organizacji od ery industrialnej do ery informacyjnej jest tak gwałtowne. O ile zatem konieczność zmian jest powszechnie zrozumiała to problemem jest, jak zmieniać, aby poprawić efektywność funkcjonowania. Mogłoby się wydawać iż powyższe rozważania słabo przystają do organizacji wojskowej, bowiem upadłość nie zagraża. Jednak, gdy głębiej się zastanowimy to ma to jednak istotne znaczenie dla poprawy

efektywności jej funkcjonowania i osiągania celów określonych przez głównego jej „klienta” – państwo i społeczeństwo. Zdaniem Kim S. Cameron w ostatnim dwudziestoleciu najpowszechniejszymi procesami restrukturyzacyjnymi na świecie są: zarządzanie jakością (total quality management), redukcja zatrudnienia (downsizing) oraz reorganizacja procesów działania (reengineering)¹²¹. Typy zmian kultury organizacyjnych przedstawia tabela 5.

Tab. 5

Główne koncepcje zmian kultur organizacyjnych

Zmiana wg. K. Lewina	Zmiana wg. A. Lipki	Zmiana wg. S.M. Dawisa	Zmiana wg. A. Koźmińskiego i K. Oblója	Zmiana wg. R.H. Kilmann
Rozmrożenie Zmiana Zamrożenie	1. Rozkazodawcza ; dyrektor naczelny odpowiada za wybór strategii i jej realizację nakazuje kierownikom. 2. Kolaboracyjna ; strategia stanowi kompromis wizji dyrektora naczelnego i kluczowych kierowników organizacji. 3. Kulturowa ; wdrażanie strategii następuje poprzez zbudowanie silnej kultury organizacji kształtującej treść decyzji podejmowanych przez osoby ze wszystkich szczebli organizacji. 4. Reorganizacyjna ; dyrektor naczelny podejmuje działania zarówno w fazie koncepcyjnej, jak i realizacyjnej, za pomocą zmian: struktury organizacyjnej, obsady personalnej, systemów administracyjnych firmy. 5. Oddolna ; dyrektor ocenia przekazywane mu z dołu propozycje i kształtuje poglądy pracownicze na temat strategii.	1. Sporządzenie inwentarza kulturowego firmy. 2. Ocena kultury i określenie potrzeby zmian. 3. Oszacowanie kulturowego ryzyka zmian . 4. Odmrozić istniejące wzory kulturowe . 5. Budować poparcie dla zmian ze strony elity firmy. 6. Dokonać selekcji strategii interwencyjnych . 7. Wprowadzić stałe obserwacje procesu zmian i zwyczaj oceny procesu skuteczności zmian.	1. Regresywna – polega na wracaniu do starych sprawdzonych rozwiązań 2. Adaptacyjna – polega na dostosowaniu do starych rozwiązań nowych elementów, wartości, symboli. 3. Innowacyjna – obejmuje podstawy kultury powodując zmianę twórczą i dogłębną	1. Wydobycie na powierzchnie aktualnych norm . 2. Wyznaczenie nowych kierunków . 3. Ustalenie nowych norm, określenie luki między kulturą istniejącą a preferowaną. 4. Wyciężenie tej luki .

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

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

1. Zbadanie zakresu oddziaływanie otoczenia zewnętrznego.
2. Cykliczna wymianę kadry zawodowej w ramach systemu kadencyjności .
3. Cykliczność zmian kadry zawodowej między jednostkami wojskowymi oraz jednostkami wojskowymi a dowództwami i instytucjami ministerstwa Obrony Narodowej.

¹²¹ K.S. Cameron, R.E.Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s.17.

W badaniach przeprowadzonych w Polsce z zastosowaniem typologii (tab.3) uzyskano wyniki, które wskazują na dominujący charakter kultury ról. Na drugim miejscu była kultura zadań, na trzecim zaś kultura władzy. Zadaniem prowadzących badania kulturę zadań należy uznać za pożądaną dla sukcesu organizacji¹²². Badania nad kulturą organizacyjną jaka funkcjonuje w naszych siłach zbrojnych, są podejmowane bardzo sporadycznie. A nad traktowaniem profesjonalizmu jako kultury organizacyjnej w ogóle. Najszerzej zakrojone badania nad kulturą organizacyjną placówek edukacyjnych przeprowadził w 1996 r. J. Pająk. z których wynika, że dominującym typem kultury organizacyjnej w nich panującym jest kultura władzy¹²³.

Interesujące badania w powyższym kontekście przeprowadził w 2002 roku M. Suchocki wśród kadry zawodowej Komendy Garnizonu w Warszawie, w których starał się określić, jaki typ kultury organizacyjnej w niej panuje oraz scharakteryzować jej zasadnicze elementy składowe. W badaniach wykorzystał metodę sondażu diagnostycznego, w tym technikę ankiety i analizę dokumentów¹²⁴. Autor na podstawie analizy wyników badań wykazał, iż w Komendzie Garnizonu funkcjonuje autokratyczny styl kierowania zdaniem 41% respondentów, a 37% respondentów wskazało na styl konsultacyjny. Ponadto charakteryzując umiejętności mające największy wpływ na kulturę dowodzenia respondenci wskazali na :

- umiejętności planowania i organizowania – 79,2%;
- umiejętności pracy z personelem – 75%;
- umiejętności podejmowania decyzji - 70,8%;
- za najmniej ważne uznali realizację decyzji - 8,3%;
- umiejętność kontroli – 16%;
- umiejętność przewodzenia – 20,8%.

Wśród cech kadry zawodowej, które mają największy wpływ na kulturę dowodzenia respondenci uznali predyspozycje dowódcze - 75%, zdolności komunikacyjne – 62,5% oraz wiedzę zawodową – 58,3%. Natomiast do cech charakteru, które ujemnie

¹²² E. Masłyk – Musiał, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 51.

¹²³ J. Pająk. *Kultura organizacyjna w oświacie. Teoria i praktyka-symulacja*. Wyd. Śląsk, Katowice 1996, s. 181.

¹²⁴ M. Suchocki, *Kultura organizacyjna Komendy Garnizonu*, WSH w Pułtusku, Pułtusk 2002, s. 36-37. (praca licencjacka).

wpływają na kulturę dowodzenia ankietowani zaliczyli: kłamstwo i oszustwo – 83,3%, nielojalność – 79,2% oraz przejawy tchórzostwa – 75%.

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

Najmniejszy wpływ ma natomiast niezadowolenie z pracy na zajmowanym stanowisku 12,5% oraz świadomość dużej odpowiedzialności materialnej i moralnej 12,5%. Analiza wyników badań ankietowych dotyczących stylów kierowania wykazała, iż w badanej instytucji funkcjonuje „kultura roli”, którą charakteryzuje perfekcyjna urzędowość, mocno sformalizowane procedury, skuteczność działania i kontroli personelu¹²⁵. Analiza wyników badań dotyczących wpływu kultury organizacji na efektywne funkcjonowanie instytucji wskazała, iż przejawia ona w dużej mierze antyefektywnościowy charakter kultury organizacyjnej, ponieważ:

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

W odniesieniu do środowisku medycznego interesującą próbę identyfikacji typu kultury organizacyjnej przeprowadziła G. Złotkowska-Zapletal w Instytucie im. M. Skłodowskiej – Curie w Warszawie¹²⁶. Zastosowała w nich metodę diagnozowania kultury organizacyjnej J. Kobi i H. Wutricha oraz analizę dokumentów, ankietę, obserwację a

¹²⁵ Ibidem, s. 40.

¹²⁶ G. Złotkowska – Zapletal, *Typy i składniki kultury organizacyjnej Bloku Operacyjnego Centrum Onkologii – Instytutu im. Marii Skłodowskiej-Curie w Warszawie*, WSH Pułtusk 2002, s. 23-30 (praca licencjacka)

także profil wymaganych cech osobowych opracowanego przez A. Poczowskiego. Przeprowadzone badania wskazały, iż dominującym typem kultury organizacyjnej w instytucie była **kultura zadań**. Z analizy wypowiedzi respondentów wynika, iż dobry przełożony uznaje zasadę partnerstwa w rozwiązywaniu problemów oraz korzysta z pomocy innych 66%. Pracownicy przyznają pierwszeństwo angażowaniu własnych umiejętności i zdolności do wykonywanej pracy – 63%, chętnie ujawniają swoje pomysły i sugestie oraz często korzystają z pomocy osób doświadczonych – 53%, podstawą podziału zadań są wymagania określone przez rodzaj wykonywanej pracy 73%, 63% czerpie satysfakcję z dobrze wykonywanej pracy i możliwości rozwoju. Działania są kontrolowane przez osoby posiadające wysokie kwalifikacje zawodowe 60%. Pracownicy wysoko cenią współpracę, uznając, iż „wspólna praca jest niezbędna do osiągnięcia wysokich wyników – 60%. Warto podkreślić, iż 25% respondentów wskazało na występujący również typ kultury osoby. Według respondentów dobry przełożony przejawia zainteresowanie i wrażliwość na potrzeby i wartości innych ludzi”. Natomiast na kulturę władzy wskazało tylko - 10%, a kulturę ról 3,3% , 20% kulturę osoby, a 10% kulturę władzy.

Zupełnie inaczej przedstawia się pojęcie kultury rozpatrywane w **aspekcie racjonalnym** - wyłaniają się nowe aspekty. Podstawowym zagadnieniem staje się wówczas kategoria zmiany. Jest to jednak bardziej kwestia postaw ludzi tworzących daną instytucję (szkołę) niż nowych struktur organizacyjnych lub procedur działania. Zmiany wykraczające w sferę danej kultury organizacyjnej mają swój początek wśród kadry jej strategii myślenia i działania, zarówno w wymiarze indywidualnym jak i zespołowym. Ludzie mogą odgrywać zarówno rolę siły napędowej do zmian lub opóźniającej. Jeśli ludzie dojrzewają w jednej kulturze organizacyjnej to oczywiste jest dla nich, że trudno poszukać alternatywnych kultur organizacyjnych dla wykonywania tych samych czynności¹²⁷. Duże znaczenie kultury organizacyjnej zdaniem Cz. Sikorskiego wynika również z następujących funkcji:

- **integracyjnej**, polegającej na podkreślaniu tego co łączy i jest wspólne, pomijając to co indywidualne i różnicujące. Kultura organizacyjna w tym znaczeniu stanowi spoiwo utrzymujące organizację w całości;

- **percepcyjnej** polegającej na określonym sposobie postrzegania środowiska i nadawaniu mu znaczenia. Kultura dostarcza pracownikom informacji na temat koniecznego stopnia samokontroli, dyscypliny i racjonalności i sensu pracy;

¹²⁷ Ch. Handy, ... op. cit., s. 71.

- **adaptacyjnej** polegającej ona na stabilizowaniu niepewności co do kierunków i zakresu zmian w organizacji poprzez wypracowane wzory działań przystosowawczych;
- **stereotypowej**¹²⁸ bazującej na kulturowych stereotypach, które mogą ułatwiać lub utrudniać współpracę z innymi członkami grup społecznych¹²⁹.

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

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

Ceremoniał wojskowy Sił Zbrojnych RP reguluje zasady postępowania podczas ważnych uroczystości wojskowych oraz państwowych z udziałem wojskowej asysty honorowej¹³⁰. Charakteryzuje go ustalony plan przedsięwzięć zgodny z historycznie ukształtowanym (opartym na rycerskiej i żołnierskiej tradycji) zasadami postępowania. Określa charakter i istotę uroczystości, systematyzuje sposoby ich organizowania i prowadzenia nadając im jednolita formę organizacyjną. Zawiera on również elementy kultu religijnego, co nadaje większej powagi i doniosłości ceremoniom wojskowym, które stanowią istotny element kultury narodowej, czynnik integrujący wojsko ze społeczeństwem oraz wspomagający patriotyczne wychowania młodzieży. Cenę krwi żołnierskiej, bohaterstwa i poświęcenia nie różnicuje czas i miejsce. Po 1989 roku zaistniały obiektywne warunki do powrotu wojska do swych historycznych korzeni i sięgania do wzorów najszlachetniejszych postaw patriotycznych i pełnej spuścizny dziejów oręża polskiego. Ponadto, na przełomie lat 1990/1991 podjęto działania zmierzające do wzbogacenia wychowania wojskowego, ceremoniału i obrzędów wojskowych elementami

¹²⁸ Pojęcie „stereotypu” wprowadził po raz pierwszy w 1922 r. W. Lippmann w odniesieniu do sądów o postrzeganych ludziach, obiektach i zjawiskach.

¹²⁹ Cz. Skorski, *Profesjonalizm* op. cit., s.49.

¹³⁰ *Ceremoniał wojskowy Sił Zbrojnych RP*, Wyd. Sztabu Generalnego WP, Warszawa 1994, s. 9.

ściśle związanymi z wielowiekową polską tradycją orężną. Chodziło nie tylko o przywrócenie zewnętrznych oznak tradycyjnie obecnych w życiu wojskowym: sztandaru, którego płat swym rysunkiem nawiązuje do Orderu Wojennego *Virtuti Militari*; korony na głowie orła wojskowego, nowej w pełni narodowej roty przysięgi, lecz także połączenie tradycji wojskowej wywodzącej się z różnych, ale niezmiennie polskich, nurtów w jednolity ciąg historyczny, pozwalający na jego bazie kształtować nowe oblicze Wojska Polskiego.

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

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

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

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

Przywracanie wojsku pełni narodowych tradycji orężnych jest najwymowniejszym wskaźnikiem zmian kulturowych zachodzących w Siłach Zbrojnych w ostatnich czternastu latach. Z okazji Święta Wojsk Lądowych 12 września na błoniach Cytadeli w Warszawie po raz pierwszy zaprezentował się szwadron kawalerii Rzeczypospolitej polskiej. Oficjalny pokaz tej formacji odbył się w przeddzień Święta Niepodległości 10 listopada 2000 r. na

stołecznym placu Marszałka Piłsudskiego, gdzie miała miejsce ceremonia przekazania tradycji ułańskich żołnierzom III Rzeczypospolitej Polskiej.

Święto wojska¹³¹ obchodzone jest w wielu krajach. Szczególny charakter nadały mu narody mocno doświadczone przez wojny, toczone w XIX i XX wieku. Podobnie było w II Rzeczypospolitej, która w latach zaborów musiała toczyć zacięte boje o odzyskanie a następnie utrzymanie niepodległości. W 1923 r. minister Spraw Wojskowych ustanowił dzień 15 sierpnia, w którym złamano czołowe natarcie Armii czerwonej na Warszawę – Świętem Żołnierza Polskiego. W okresie międzywojennym święto to było okazją do pokazywania odwagi, ofiarności i sukcesów oraz eksponowania roli żołnierzy na polu bitwy i podkreślaniu, że świadomość celu walki często pozwala pokonać silniejszego przeciwnika. Obchody miały zawsze charakter wspólnego święta wojska i społeczeństwa. Szczególny charakter miało Święto Żołnierza w 1939 roku. Przeczowano nadciągającą wojnę, toteż spotkania społeczeństwa z wojskiem nabrały charakteru pożegnania żołnierzy przed wymarszem na front. Po klęsce wrześniowej Święto Żołnierza obchodzono we wszystkich jednostkach polskich sformowanych na Zachodzie. Kapelani odprawiali uroczyste msze święte, organizowano okolicznościowe spotkania, na które zapraszano przedstawicieli armii sojusznicych. Szczęólnego znaczenia nabierały obchody Święta Żołnierza w oddziałach partyzanckich i konspiracyjnych organizacji wojskowych walczących na terenie okupowanego kraju. Nie obchodzono go jednak w oddziałach partyzanckich organizowanych przez Polską Partię Robotniczą oraz w jednostkach polskich walczących na froncie wschodnim.

Przypominanie wielkich zwycięstw oręza polskiego krzepiło w chwilach zwątpienia i umacniało nadzieje na odrodzenie silnej i niepodległej Polski. Po zakończeniu wojny, w uwolnionej spod okupacji niemieckiej Polsce, na Święto Wojska polskiego ówczesne władze ze względów ideologicznych, na Święto Wojska Polskiego wybrały dzień 12 października – datę rozpoczęcia bitwy pod Lenino przez 1 Dywizję Piechoty im. T. Kościuszki. Po odzyskaniu pełnej suwerenności przez Polskę i długotrwałej dyskusji nad datą święta wojska polskiego powrócono do daty 15 sierpnia. Po raz pierwszy od zakończenia II wojny światowej uroczyste obchody Święta Wojska Polskiego, w tym dniu miały miejsce w 1992 roku. Jest to święto upamiętniające jedno z największych zwycięstw oręza polskiego oraz sukces militarny o ogromnym znaczeniu dla losów nie tylko Polski

¹³¹ Ustawa z dnia 30 lipca 1992 r. o ustanowieniu Święta Wojska Polskiego .

ale Europy i świata. W ten sposób oddawany jest hołd żołnierzom wszystkich formacji zbrojnych, ludziom o różnych poglądach politycznych, których w okresie zagrożenia niepodległości połączyła najwyższa wartość pragnienie obrony Ojczyzny. Święto Wojska Polskiego ma dla żołnierzy znaczenie szczególne.

3.3. Wiedza podstawowym elementem kultury organizacyjnej

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

Powszechnie przyjmuje się, że wiedza jest czwartym i najważniejszym czynnikiem produkcji. Między innymi P. Drucker stwierdza, że wykorzystanie kapitału, ziemi i pracy było podstawą rozwoju społeczeństwa ery industrialnej. Współcześnie mamy natomiast do czynienia ze „społeczeństwami wiedzy” (ang. *knowledge societies*), gdzie tradycyjne czynniki produkcji mają, co prawda, swoje znaczenie, ale w stosunku do wiedzy są one wtórne. Gwałtowne zwiększenie udziału zaawansowanych technologii w procesach wytwarzania jest podstawą szacunków, że w 2000 roku czynnik innowacji decydował o stopie wzrostu w 80%¹³².

3.4. Profesjonalizacja istotą kultury organizacyjnej wojska

Rozwój profesjonalizmu jako kultury organizacyjnej w odniesieniu do wiedzy, związany głównie z zapotrzebowaniem na działalność o charakterze eksperckim, jest coraz

¹³² Por. P. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*. PWN, Warszawa 1999.

bardziej dynamiczny. Uznanie wiedzy i konieczności jej ciągłego aktualizowania jest najbardziej istotną cechą nadchodzącej epoki postindustrialnej i kształtowania się społeczeństwa informacyjnego. Jak twierdzi Tom Peters – organizacje coraz bardziej będą nastawione na świadczenie usług profesjonalnych, w których najważniejszym zasobem jest wiedza pracowników. Należy przyznać zatem rację M. Crozierowi, gdy wskazuje on na dezaktualizację błyskotliwego i popularnego niegdyś określenia, iż „organizacja jest sztuką robienia rzeczy niezwykłych przy pomocy zwykłych ludzi”. Dzisiejsze organizacje, a tym bardziej organizacje przyszłości, potrzebują ludzi nieprzeciętnych i swoich pracowników starają się takimi czynić¹³³. Bogactwo informacji, którym dysponują jednostki wojskowe dzięki współczesnej technice, może być użyteczne tylko wtedy, gdy ich kadra potrafi z tych informacji korzystać, to jest przetwarzać je, porównywać, formułować hipotezy, opracowywać koncepcje, wyciągać wnioski i szeroko wykorzystywać w procesie podejmowania decyzji. Prowadzi to do oczywistego wniosku, że nakłady na kształcenie i podnoszenie kwalifikacji kadry zawodowej muszą być traktowane jako konieczna, ze względu na opłacalność dla wojska inwestycja. Pogląd ten znajduje coraz większe zrozumienie w naszych siłach zbrojnych. Częsta zmiana zadań i sposobów ich realizacji wskazuje nie tylko na potrzebę nader wszechstronnego przygotowania profesjonalnego, ale przede wszystkim na konieczność ciągłego doskonalenia wiedzy i umiejętności oraz sfery wartości. Bezpowrotnie minęły czasy, kiedy po ukończeniu szkoły oficerskiej lub szkoły chorążych większość kadry zawodowej poprzestawała na uzyskanej wiedzy przez resztę swojego kariery zawodowej. Dzisiaj ukończenie wyższych studiów wojskowych lub cywilnych oznacza nie koniec, ale początek edukacji wojskowych. Rozwój kariery nie jest już tylko uzależniony od gromadzenia doświadczeń zawodowych, dających biegłość i skuteczność w wykonywaniu powtarzalnego zbioru zadań, ale od ustawicznego przyswajania nowej wiedzy. Umiejętność adaptacji do nowych zadań i funkcji w systemie społecznym wojska zależy przede wszystkim od: motywacji, warunków oraz sprawności uczenia się. Tę umiejętność kandydaci do wojska powinni posiadać w systemie edukacji cywilnej. Współczesna szkoła wojskowa powinna przede wszystkim wdrażać do samokształcenia i samowychowania. Szczególnie solidne ogólne wykształcenie ułatwia niewątpliwie nabywanie zupełnie nowych kwalifikacji zawodowych¹³⁴.

= -

¹³³ M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podstuchu*. PWE, Warszawa 1993, s. 48.

¹³⁴ Por. G. Hofstede, *Culture's Consequences. International Differences in Work - Related Values*, Beverly Hills -New Delhi 1984.

W strukturach hierarchicznych wojska można wyróżnić cztery rodzaje procesów stymulujących rozwój wiedzy:

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

Podstawowe różnice wymagań stawianych kadrze zawodowej w tradycyjnej i profesjonalnej organizacji wojskowej przedstawia tabela 6.

Tab.6.

Różnice wymagań w tradycyjnej i profesjonalnej organizacji wojskowej

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

Źródło: Opracowanie własne.

3.5. Społeczny wymiar kultury organizacyjnej wojska

Rosnące znaczenie potencjału intelektualnego w procesie rozwoju współczesnych armii powoduje istotne zmiany w strukturze społecznej, zwłaszcza w strukturze władzy dowódczej. Bowiern analiza dokonujących się zmian społeczno-ekonomicznych w Polsce

wskazuje na coraz większy wpływ na życie społeczne tzw. techno-struktury czyli wysokiej klasy specjalistów decydujących o kierunkach rozwoju zarówno na poziomie przedsiębiorstwa, jak i całego systemu społeczno-gospodarczego. Następuje obecnie zmiana źródła władzy organizacyjnej, którym jeszcze do niedawna było formalne zwierzchnictwo. Obecnie tym podstawowym źródłem władzy jest bowiem wiedza często specjalistyczna i interdyscyplinarna. Na poziomie jednostki wojskowej stopień zespolenia własności i władzy organizacyjnej, mierzony zakresem i szczegółowością podejmowanych decyzji, może być tym wyższy, im mniejszy jest margines niepewności warunków jej funkcjonowania. Jeśli określona organizacja wojskowa jest mała i stosuje proste technologie oraz funkcjonuje w stabilnych warunkach otoczenia, wówczas dowódca, wystarczy doświadczenie i intuicja do podejmowania większości decyzji. Jednakże im więcej jest czynników istotnych z punktu widzenia realizacji celów jednostki znajduje się poza kontrolą jej dowódcy, tym trudniej łączyć funkcję dowódcy z funkcją bezpośredniego zarządzania. W warunkach funkcjonowania nowoczesnej organizacji wojskowej podstawa władzy organizacyjnej będzie ulegała więc gwałtownemu rozszerzeniu i nieuchronnie będzie przechodziła w ręce specjalistów z różnych dziedzin: planistów, organizatorów, ekspertów, doradców itp. Dowódca będzie stopniowo delegował sprawowanie kontroli nad sposobami realizacji celów i zadań na rzecz podwładnych – specjalistów. Z konieczności będzie musiał zadowalać się kontrolą wykonywanych zadań i wynikami ekonomicznymi z działalności jednostki wojskowej.

Ma to związek z zmianami w strukturze społecznej wojska i społeczeństwa. Przydatna wydaje się i współcześnie proponowana przez M. Webera stratyfikacja społeczna według statusu. Status jest zdeterminowany przez specyficzne - pozytywne lub negatywne - społeczne oceny poważania. Status różnicuje zatem grupy społeczne głównie według rodzaju wykonywanej pracy i sposobu konsumpcji towarów, decydujących o określonym stylu życia. W przeciwieństwie do stratyfikacji klasowej, stratyfikacja według statusu jest harmonijna w tym sensie, że wynika ona ze społecznej akceptacji struktury autorytetu. Ludzie mogą więc współzawodniczyć ze sobą w celu podniesienia swojego statusu, ale słuszność kryteriów, według których ów status jest mierzony, nie jest kwestionowana. Oczywiście nie znaczy to, że kryteria te są niezmiennie.

Ze względu na szczególne znaczenie, jakie we współczesnej gospodarce rynkowej mają profesjonaliści zaliczeni do Galbraithowskiej „technostruktury”, a w socjologii zachodniej „nowa klasa średnia”. W przeciwieństwie do K. Marksa, który do klasy średniej zaliczał drobną burżuazję, nowa klasa średnia to inaczej *knowledge class*, obejmuje zatem

ludzi, którzy swoją pozycję społeczną zawdzięczają głównie wiedzy zdobytej w długim procesie edukacji oraz gromadzeniu doświadczeń.

Nie ulega wątpliwości, że interes „klasowy” nowej klasy średniej jest zbieżny z założeniami społeczno-politycznymi pluralistycznych demokracji zachodnich. Za źródło osiągnięć, zarówno w sferze gospodarczej, jak i społeczno-kulturowej, przyjmuje się bowiem poszanowanie prawa wolności jednostki ludzkiej w dokonywaniu wyborów w różnych dziedzinach aktywności społecznej. Wysoka ranga profesjonalizmu w wojsku oznaczać winna kształtowanie się hierarchii autorytetów zawodowych na podstawie rzeczywistych i obiektywnie weryfikowalnych osiągnięć. Nic zatem dziwnego, że przedstawiciele tej klasy są szczególnie zainteresowani w utrzymaniu jasnych zasad oceny, którym zawdzięczają swoją pozycję. Wszelkie próby administracyjnego korygowania w postaci polityki kadrowej mogą być przyjmowane w tym środowisku z dużymi oporami. Wydaje się, że przyczyny takich postaw są bezpośrednio związane z rygorystycznie pojmowaną normą odpowiedzialności człowieka za swój własny los, której nie można przenosić na jakąkolwiek grupę społeczną lub instytucje państwowe. Można ironizować na temat amerykańskiego mitu pucybuta, który ma szansę zostać milionerem, słusznie uzasadniając, że droga to niełatwa, a „równość szans” wątpliwa, ale jednocześnie dobrze ilustruje on konstruktywny, pozytywnie motywujący sposób myślenia, skłaniający do samodzielnego poszukiwania szansy awansu społecznego poprzez służbę wojskową, a nie do oczekiwania od niej należytej opieki. Zdaniem Carsona i Byrne'a należy zwrócić uwagę na rolę różnice między pokoleniem wcześniejszym a obecnym. Zakres tych różnic międzypokoleniowych przedstawia tabela 7.

Tab. 7.

Różnice pokoleniowe

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

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

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

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

- **wewnętrzne** poczucie kontroli sprzyja wysokiej tolerancji niepewności. Stosunek do niepewności jest bowiem ściśle związany z przekonaniem człowieka o przewadze kontroli zewnętrznej nad jego działaniem bądź przewadze kontroli wewnętrznej. Przekonanie o kontroli zewnętrznej sprzyja postawom obronnym i konserwatywnym. Przekonanie o kontroli wewnętrznej w znacznym stopniu eliminuje te obawy i sprzyja postawom ofensywnym i proinnowacyjnym, a więc nastawieniu na poszukiwanie nowych, skuteczniejszych sposobów osiągania cenionych wartości;

- **samoocena** ludzie oceniający się nisko są zwykle bierni, oczekują rad i wskazówek od innych ludzi i niechętnie podejmują próby zmiany swojej sytuacji. Dzięki adekwatnej samoocenie ludzie nie unikają podejmowania nowych i nie znanych im wcześniej zadań, są wytrwali i nie załamują się w obliczu nieprzewidzianych trudności, wreszcie - koncentrują się na możliwościach odniesienia sukcesu, a nie na swoich słabościach i możliwościach porażki. W związku z tą ostatnią sprawą wspomniani autorzy dzielą członków organizacji na dwa typy: nastawionych optymistycznie i konstruktywnie (ang. *opportunity thinkers*) oraz nastawionych pesymistycznie i destrukcyjnie (ang. *obstacle thinkers*). Sukcesy organizacji zależą w znacznym stopniu od proporcji między tymi dwiema grupami. Stopień samooceny jako cecha psychologiczna, często jest wskazywany jako ważny czynnik kształtujący cechy grupy społecznej, a zatem jako czynnik kulturotwórczy. P. Bate zauważa, że brak pewności siebie wśród pracowników sprzyja kształtowaniu się postaw konserwatywnych. Nie musi to oznaczać zadowolenia z dotychczasowej sytuacji, ale silną obawę przed ryzykiem, fatalizm i poczucie bezsilności. Odbiera to chęć i energię do rozwiązywania problemów i osiągania celów. Bezsilność jako rezultat socjalizacji staje się wtedy internalizowanym, nie kwestionowanym „faktem”. Stabilna kultura organizacyjna stanowi zamknięty krąg między brakiem nowatorskich działań a brakiem motywacji do ich podejmowania. Działania tych nie podejmuje się, ponieważ nie wierzy się w ich powodzenie; z kolei brak tych działań stanowi potwierdzenie bezsilności,

- **kreatywność** jako cecha jest bezpośrednio związana z samooceną. Ludzie kreatywni poszukują okazji dla dokonywania pożądaných zmian, wykazują inicjatywę, podejmują działania i podtrzymują je do momentu osiągnięcia celu, jakim jest dokonanie zmian w otoczeniu. Kreatywność bazuje na oryginalności i nowatorstwie jako wymaganych i naturalnych cechach działań ludzkich. Jest przejawem energii, entuzjazmu i odwagi w działaniu, a także wytrwałości i umiejętności koncentracji na danym zadaniu. Oznacza wysoką tolerancję do eksperymentowania i dokonywania częstych zmian wzorów zachowań, norm społecznych i wartości. Postawy kreatywne charakteryzuje łatwiejsze podejmowanie ryzyka i koncentracja na sprawach przyszłościowych. Zainteresowanie długofalowymi kierunkami rozwoju, zarówno osobistego, jak i organizacji, sprawia, że dotychczasowa sytuacja jest oceniana bardziej z punktu widzenia przewidywanych w przyszłości zadań i warunków, aniżeli z perspektywy dotychczasowych doświadczeń. Innowacyjność jako cecha osobowości wymaga pewnych zdolności interpersonalnych i

intelektualnych. Zdolności interpersonalne odnoszą się przede wszystkim do umiejętności współpracy z ludźmi oraz komunikowania się. Konstrukttywizm w podejściu do rozmaitych problemów społecznych, asertywność i umiejętność negocjacji są ważnym warunkiem wykorzystania tej cechy osobowości w relacjach społecznych.

- **motywacja osiągnięć** jest cechą osobowości najpełniej charakteryzującą skłonność do akceptacji kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności. K. H. Roberts określa motywację wynikającą z potrzeby osiągnięć jako dominację motywów do: rywalizacji, ciężkiej pracy, podejmowania przemyślanego ryzyka, planowania perspektywicznego i posiadania celów oraz tendencji do ciągłej oceny rezultatów własnych działań. W tych warunkach słabnie potrzeba bezpieczeństwa, natomiast na plan pierwszy wysuwają się ambicje osobistego rozwoju i sukcesów zawodowych. Ludzie z potrzebą osiągnięć znacznie chętniej niż inni uczestniczą w procesach innowacyjnych. Opór przeciwko zmianom występuje u nich znacznie rzadziej i w słabszym nasileniu; jego motywy mają częściej w tym wypadku charakter racjonalny aniżeli emocjonalny. Ludzie o dużej potrzebie osiągnięć nie ukrywają na ogół swoich wysokich aspiracji, co prowadzi do rozmaitych form współzawodnictwa. Pracownicy nastawieni na osiągnięcia zawodowe sami poszukują zadań trudnych, nowych i różnorodnych, bo pomyślna realizacja tylko takich zadań przynosi im zaspokojenie potrzeby osiągnięć. Do charakterystycznych cech ludzi kierujących się motywacją osiągnięć zalicza się: umiarkowane podejmowanie ryzyka, wynikające z umiejętności jego oceny, potrzebę szybkiej informacji o uzyskiwanych wynikach, a więc niechęć do długotrwałej pracy, jeśli jej częściowe wyniki pozostają nieznane i nie pozwalają na ocenę, czy zmierza się we właściwym kierunku, poczucie satysfakcji z wykonanego zadania, traktowane jako nagroda sama w sobie, maksymalny wysiłek i koncentracja na doprowadzeniu pracy do końca¹³⁵.

Potrzeba osiągnięć prowadzi do kultu sukcesu. Wartością naczelną jest satysfakcja płynąca z wykorzystania ujawnionych talentów i zdolności. Cechami charakterystycznymi takiej postawy są: krytycyzm, brak przywiązania do ustalonych procedur wykonawczych i niechęć do podporządkowania się autorytarnym kierownikom. Kształtowanie się cech osobowościowych sprzyjających wysokiej tolerancji niepewności jest w pewnej mierze funkcją procesów wychowawczych, które z kolei opierają się na wzorach właściwych dla

¹³⁵ Por. D. Mc Clelland, *The Achieving Society*. Van Nostrand, Princeton 1961.

kultury środowiskowej lub narodowej. David Mc Clelland wskazuje, że motywacja osiągnięć jest znacznie częściej spotykana w krajach wysoko rozwiniętych, w których przeważają wśród ludzi potrzeby społeczne i samorealizacji, aniżeli w krajach rozwijających się, gdzie znacznie silniej manifestowane są potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa. Niektórzy autorzy twierdzą, że kultura organizacyjna oparta na motywacji osiągnięć jest specyficznym amerykańskim typem kultury, znacznie rzadziej spotykanym w innych krajach.

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

1. Wiedza i umiejętności profesjonalne zwiększają poczucie pewności siebie.

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

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

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

--

Poziom wykształcenia w danym kraju świadczy zarówno o nowoczesności gospodarki, jak i o możliwościach przyspieszenia procesów innowacyjnych, czyli skracania

dystansu do światowej czołówki. Biorąc to pod uwagę, Polska znajduje się w znacznie wcześniejszej fazie rozwoju cywilizacyjnego w porównaniu z krajami wysoko rozwiniętymi, w których cechy epoki postindustrialnej są już wyraźnie widoczne. W 1995 roku w Polsce wśród ludności w wieku powyżej 15 lat było: 12,9% osób z wyższym wykształceniem, 43,3% miało wykształcenie średnie, zasadnicze zawodowe – 32,7%, a z podstawowym 11%¹³⁶. Pracę mającą charakter usług profesjonalnych, porównywalną z tymi, które są domeną profesjonalistów na Zachodzie, wykonuje w Polsce 10-15% zatrudnionych. Obecna sytuacja Polski w dziedzinie wykształcenia jest zatem podobna do tej, która charakteryzowała kraje Europy Zachodniej w latach pięćdziesiątych, a Stany Zjednoczone nawet jeszcze wcześniej. Nie pozostaje to oczywiście bez wpływu na charakter dominujących wzorów kulturowych, które są znacznie bliższe kulturze niskiej tolerancji niepewności. K. Obuchowski, opierając się na wynikach badań ogólnopolskich stwierdza, że przeciętnie niski poziom wykształcenia spowodował w Polsce dominację typu pracownika, co prawda pracowitego, ale bez inicjatywy, oczekującego kierowania i orientującego się na innych¹³⁷. W odniesieniu do profesjonalistów zdaniem Cz. Sikorskiego najbardziej znaczącymi wzorami kulturowymi, były przede wszystkim identyfikacja zawodowa i potrzeba osiągnięć¹³⁸.

= =

¹³⁶ *Raport o rozwoju społecznym Polska 98'. Dostęp do edukacji*, Wyd. Grafpress, Warszawa 1998, s. 35.

¹³⁷ K. Obuchowski, *Zaćmienie*. „Wprost” z 28 listopada 1993.

¹³⁸ Cz. Sikorski, *Profesjonalizm...* op. cit., 58.

Rozdział IV

KULTUROWE UWARUNKOWANIA FUNKCJONOWANIA ARMII NATO

4.1 Aspekty formalno-prawne funkcjonowania armii NATO

Przyjęta na szczycie Sojuszu Północnoatlantyckiego w kwietniu 1999 roku Koncepcja Strategiczna (KS) stawia przed siłami zbrojnymi wymagania dotyczące ukształtowania i utrzymywania sprawnych oraz skutecznych struktur wojskowych. Zgodnie z tą koncepcją struktury sił zbrojnych powinny być zorganizowane i rozwinięte sposób gwarantujący w pełni realizację wszystkich zadań wynikających z obecnych i przyszłych misji sojuszniczych. Wytyczne polityczne i wojskowe władz sojuszu, określają kształt struktur wojskowych. Z wytycznych tych wynika, że siły sojuszu musi charakteryzować zdolność do odstraszenia potencjalnego agresora oraz – jeżeli zajdzie taka potrzeba – obrona przed potencjalnym atakiem zarówno w dużej jak i mniejszej skali. Struktura sił zbrojnych musi zapewnić skuteczne działanie na każdym kierunku strategicznym. Siły sojusznicze muszą być zdolne do wsparcia wojsk zaangażowanych w operację w różnych regionach geograficznych¹³⁹. Niezależnie od zdolności do prowadzenia działań w dużej skali, NATO musi jednocześnie utrzymywać zdolność do przeprowadzenia w każdej chwili i w każdym regionie operacji na małą skalę, które mogą mieć charakter działań wyczerpujących znamiona artykułu 5 Traktatu Waszyngtońskiego lub działań wykraczających poza jego zakres, w tym działania reagowania na sytuacje kryzysowe¹⁴⁰, zagrażające bezpieczeństwu.

Przyjmując takie założenia, struktura sił sojuszniczych powinna uwzględniać zdolności wojskowe do przeprowadzenia równoległe dwóch operacji wojskowych typu reagowania kryzysowego. Należy przy tym uwzględniać fakt, że siły militarne NATO uczestniczące w takich operacjach, mogą składać się ze wszystkich rodzajów sił zbrojnych oraz być gotowe do samodzielnego funkcjonowania, a także do działań połączonych. Równoległe uczestnictwo sił sojuszniczych w dwóch operacjach reagowania kryzysowego nie może odbywać się kosztem utrzymywania pełnej zdolności bojowej do stałego

¹³⁹ The Alliance's Strategic Concept. Approved by the Heads of State and Government participating in the Meeting of the North Atlantic Council Washington, D.C. 24 April 1999, [w:] *NATO Communiqués and Statements 1999*, NATO Office of Information and Press, Brussels 2000s. 35-54.

¹⁴⁰ Another Balkan Crisis, Washington Post, March 21, 2001.

wypełnienia zadań wynikających z artykułu 5. Siły zbrojne uczestniczące w operacjach reagowania kryzysowego, które wykraczają poza artykuł 5, muszą być gotowe do elastycznego reagowania na każdego typu sytuacji oraz zdolne do prowadzenia skutecznych działań przez czas nieokreślony, za to w zależności od wypełnienia zadań konkretnej misji¹⁴¹. Można przypuszczać, że będą to zarówno misje typu tradycyjnego, jak i misje nowe, w stosunku do których trudne jest obecnie precyzyjne wnioskowanie dotyczące szczegółów¹⁴².

4.2. Ogólna struktura i zadania armii NATO

Struktura sił zbrojnych NATO powinna być wypadkową dwóch istotnych czynników. Musi stanowić bilans uwzględniający z jednej strony skuteczność realizacyjną postawionych celów i zadań wojskowych, z drugiej zaś polityczne cele i uwarunkowania oraz ekonomiczne możliwości, w tym dostępność do środków materiałowych i personalnych¹⁴³ niezbędnych do wykonania misji. Ponadto zgodnie z treściami nowej koncepcji strategicznej struktura sił zbrojnych sojuszu odzwierciedla kilka fundamentalnych zasad, do których należy zdolność do współdziałania oraz łączenie wysiłków poprzez wielonarodowy charakter sił zbrojnych.

Biorąc pod uwagę wymagania operacyjne oraz kontekst zadań wojskowych, struktury i procedury sojusznicze charakteryzują się sojuszniczą jednością, solidarnością i trwałością związków transatlantyckich. Spełnienie tych oczekiwań wymaga racjonalnego i przemyślanego rozmieszczenia struktur sojuszniczych według niezbędnego kryterium geograficznego na całym terytorium NATO. Realizacja tego zadania implikuje konieczność kształtowania tych struktur, w sposób zapewniający udział w nich elementów wielonarodowych, materialnych i osobowych. Najbardziej wyraźnym przykładem wielonarodowego charakteru struktur sojuszniczych¹⁴⁴ są struktury dowodzenia. Zasada ta odnosi się także do struktur sił zbrojnych oraz do wspólnego i wielonarodowego

¹⁴¹ Lunn S., *Defence and security policy: the role of parliaments and the evolution of the NATO Parliamentary Assembly*, (w:) *Defence and Security for the 21st Century*, NATO Parliamentary Assembly, Brussels 2000, s. 10 – 13.

¹⁴² Hoekema J., *The aftermath of Kosovo: a European view*, [w:] *Defence and Security for the 21st Century*, NATO Parliamentary Assembly, Brussels 2000 s. 49.

¹⁴³ Ulrich P.M., *The New Allies: Approaching NATO Political and Military Standards*, (w:) *NATO and Europe in the 21st Century: New Role for a Changing Partnership*, Woodrow Wilson International Center for Scholars, Washington 2000, s. 37-38 oraz 42-44.

¹⁴⁴ Kaplan S.L., *Pierwsze półwiecze NATO*, [w:] *Przegląd NATO. Wydanie okolicznościowe*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000. s. 7.

finansowania sojusznicych elementów wsparcia oraz zdolności bojowej wojsk. Stan taki osiągany poprzez głęboko zintegrowane, wielonarodowe dowództwa oraz wspólne podejście do realizacji celów stojących przed misjami z udziałem sił sojusznicych¹⁴⁵.

Czynnik zdolności do osiągnięcia celów i zadań jest jednym z podstawowych elementów wykonania każdego rodzaju misji przez sojusz jako jednolitą, połączoną i harmonijnie funkcjonującą strukturę. Dlatego też właściwy poziom gotowości bojowej poszczególnych państw sojusznicych oraz sojuszu jako całości powinien być odzwierciedleniem zadań stojących przed dowództwami siłami sojusznicych. Z drugiej zaś strony realizm wykonawczy może być osiągnięty poprzez zapewnienie stosownego zabezpieczenia finansowego, materialnego i osobowego¹⁴⁶, na co wskazują np. przygotowania do działań przeciw terroryzmowi.

Strukturę sojusznicych sił zbrojnych NATO kształtują jednostki sił zbrojnych poszczególnych państw członkowskich oraz powstające z nich wielonarodowe formacje sił zbrojnych. Za dowodzenie i kierowanie poszczególnymi siłami odpowiadają poszczególne dowództwa, a siły te oddane są do dyspozycji sojusznicych struktury dowodzenia na okres stały lub przejściowy. Zasady ich podporządkowania oraz stopień gotowości bojowej określane są według odrębnych szczegółowych zasad i kryteriów. Wkład poszczególnych państw członkowskich do potencjału strukturalnego NATO polega na zadeklarowaniu ich do dyspozycji Sojuszu na podstawie uzgodnionego mechanizmu przekazania sił pod dowództwo NATO oraz na podstawie oddzielnych porozumień i uzgodnień pomiędzy danym krajem a kierownictwem wojskowo – politycznym. Mechanizmy te mogą być wzbogacane w zależności od posiadanych środków, możliwości oraz scenariusza sytuacji planistycznej i operacyjnej¹⁴⁷. Struktura sił zbrojnych NATO może być rozpatrywana w dwóch aspektach:

- architektury sił, na którą składają się struktura organizacyjna, wielkość i rodzaj jednostek wsparcia oraz wsparcia bojowego, rodzaj służb i elementów służb wsparcia, dodatkowe elementy wsparcia narodowego;

¹⁴⁵ Lunn S., *Defence and security policy: the role of parliaments and the evolution of the NATO Parliamentary Assembly*, cyt. wyd., s. 7 – 14.

¹⁴⁶ Ricks T. E., *Rumsfeld On High Wire Of Defense Reform*, Military Brass, Conservative Lawmakers Are Among Secretive Review's Unexpected Critics, Washington Post, May 20, 2001.

¹⁴⁷ Por. Cilluffo F. J., Cardash S.L., Lederman G.N., *Combating Chemical, Biological, Radiological and Nuclear Terrorism: a Comprehensive Strategy*.

- charakterystyki jakościowej sił, na którą składają się zdolność do użycia i wykorzystania przez dowódców sojuszniczych, kategoria gotowości bojowej oraz sprawność elementów dowodzenia i kierowania¹⁴⁸.

W kształtowaniu struktury sojuszniczych sił zbrojnych, zdaniem M. Obrusiewicza, najbardziej istotne jest to, aby posiadały one wiarygodną zdolność do wypełniania misji sojuszniczych. Jedną z gwarancji zrealizowania tych zadań jest architektura wspólnej struktury dowodzenia oraz uzgodnione procedury planistyczne i operacyjne. Zadania stojące przed siłami zbrojnymi implikują kształt struktury tych sił, w tym stosowne wyposażenie, gotowość bojową, dyspozycyjność, zdolność do prowadzenia działań przez dłuższy czas, zdolność do użycia we wszystkich sytuacjach oraz sformowania w stosowną strukturę organizacyjną, gotowość bojową, a także poziom wyszkolenia¹⁴⁹.

W zależności od rozwoju sytuacji polityczno – militarnej, siły zbrojne powinny być utrzymywane na stosownym poziomie gotowości bojowej. Konieczność zagwarantowania wykonawstwa zadań stojących przed siłami sojuszniczymi implikuje następującą kategoryzację tych sił¹⁵⁰:

1. **Siły wysokiej gotowości bojowej** zdolne do natychmiastowej i możliwie szybkiej reakcji na sytuacje wypełniające znamiona artykułu 5 lub misji reagowania kryzysowego. Zdolność do szybkiego reagowania powinna być utrzymywana przez cały czas, tak aby Sojusz w każdej chwili mógł zareagować jak najszybciej przy użyciu komponentu lądowego, morskiego i lotniczego. Zdolność do takiego reagowania powinna odnosić się do każdego rodzaju sytuacji, w tym do ataku na którekolwiek państwo sojusznicze, nawet jeśli wiedza o agresji nastąpiła tuż przed agresją lub przeciwnik zaatakował zaskoczenia.

2. **Siły o niższym i zróżnicowanym poziomie gotowości bojowej**, które będą stanowiły główne siły obrony w sytuacji konieczności obrony zbiorowej oraz będą przeznaczone do wzmocnienia poszczególnych regionów obrony sojuszniczej. W operacjach reagowania kryzysowego siły te będą przeznaczone do rotacji wojsk zaangażowanych w danej misji, umożliwiając jej kontynuację przez dowolny okres czasu.

3. **Siły rezerwowe**, wymagające dłuższego okresu przygotowania. Przeznaczone są do użycia w przypadku najgorszego scenariusza rozwoju sytuacji obronnej i

¹⁴⁸ Tamże, s.15.

¹⁴⁹ Davis L. B., *NATO Forces*, Blandford Press, Artillery House, Artillery Row, London 1988, s. 23.

¹⁵⁰ Tamże, s.24.

konieczności uruchomienia wszystkich rezerw materiałowych i osobowych Sojuszu. Może zdarzyć się i tak, że konflikt zbrojny przedłuży się bardziej niż przewidywano, a możliwości walczących wojsk wyczerpują się. W takiej sytuacji NATO będzie musiało odwołać się do mobilizacji, wzmocnienia i odtworzenia gotowości bojowej walczących głównych sił obrony. Okres ich przygotowania jest stosunkowo długi¹⁵¹.

Znaczna część sił zbrojnych NATO jest przygotowana do wykonywania więcej niż jednej z wymienionych wyżej ról. W zależności od rozwoju sytuacji i potrzeb operacyjnych poszczególne jednostki wojskowe mogą być albo siłami szybkiego reagowania¹⁵², albo siłami o niższym stopniu gotowości bojowej, pełniąc rolę głównych sił obrony, sił wzmocnienia lub sił pomocniczych. Wszystkie kategorie sił muszą być jednak w stanie spełniać funkcję odstraszania potencjalnego przeciwnika oraz obrony sojuszniczego terytorium. W rezultacie takiego założenia struktura sił sojuszniczych musi podlegać stałemu przeglądowi, doskonaleniu i dostosowywaniu do istniejących i wyłaniających się potrzeb, warunkowanych rozwojem sytuacji polityczno – militarnej. Siły te muszą także podlegać permanentnemu szkoleniu, w celu zapewnienia ich zdolności do szybkiego i elastycznego użycia oraz możliwości zbudowania struktury adekwatnej do konkretnej misji.

W związku z powyższym siły zbrojne sojuszu powinny charakteryzować¹⁵³ się następującymi cechami:

- zapewniać wypełnienie zadań wynikających z podstawowego celu sojuszu – obrony zbiorowej oraz przeprowadzenia operacji reagowania kryzysowego. Niekiedy zadania obrony sojuszniczej i reagowania kryzysowego muszą być realizowane w warunkach, kiedy decyzja o użyciu wojska zapada z krótkim wyprzedzeniem. Wojska muszą być gotowe do działania w każdym regionie geograficznym, często w oddaleniu od terytorium sojuszu, macierzystych garnizonów i baz zaopatrzenia, przy czym poziom gotowości bojowej zdolności do działania musi być utrzymywany na niezmiennie wysokim poziomie.

¹⁵¹ *NATO Vademecum*. Wydanie jubileuszowe, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 1999 s. 247-249.

¹⁵² Beauplet P., *EU agrees shape of rapid reaction force*, [w:] *Jane's Defence Weekly* Vol.33, 8 March 2000, s. 14.

¹⁵³ *The Alliance's Strategic Concept. Approved by the Heads of State and Government participating in the Meeting of the North Atlantic Council* Washington, D.C. 24 April 1999, cyt. wyd., s.47 - 49.

- być w takim stanie gotowości bojowej do wykonaniu zadań, a by uczestniczyć w danej operacji przez okres tak długi jak to konieczne. Dotyczy to działań na terytorium NATO jak i poza nim. Siły te powinny być przygotowane do sprawnego przeprowadzenia rotacji personelu i sprzętu, utrzymując przez cały czas stosowny stopień gotowości bojowej oraz zachowując zdolności do odstraszenia przeciwnika i prowadzenia operacji obrony terytorium i interesów Sojuszu na dużą skalę.

- w oparciu o mechanizm sojuszniczej konsultacji, zintegrowaną strukturę wojskową oraz dodatkowe porozumienia Sojusz powinien być zdolny do powstrzymania rozwoju kryzysu, jego eskalacji oraz jakichkolwiek aktów nieprzyjaznych, demonstrując wyraźnie determinację reakcji, stosownej do rozwoju sytuacji polityczno – militarnej.

- posiadać zdolności powstrzymania z wyprzedzeniem zamiarów potencjalnego agresora, pokazując zdolność do natychmiastowej reakcji na wrogie działania. W przypadku, gdyby działania takie okazały się nieskuteczne i atak na terytorium NATO nastąpiłby rzeczywiście, wojska sojusznicze muszą odpowiedzieć zbrojnie i skutecznie, ograniczając do minimum czas trwania konfliktu oraz przywracając polityczną niezależność i terytorialną integralność zaatakowanego państwa lub państw członkowskich. Uruchamia artykuł 5.

- wojska sojusznicze powinny być gotowe do skutecznego przeprowadzenia wojskowej operacji połączonej na dużą skalę, z wykorzystaniem komponentu sił lądowych, morskich i powietrznych. Operacja taka może być przeprowadzona z udziałem Państw Partnerskich lub innych państw nie będących członkami NATO.

- sojusz powinien być w stanie prowadzić równoległe wymienione wyżej operacje.

- podobnie jak sojusznicza struktura kierowania i dowodzenia, siły zbrojne muszą być w stanie funkcjonować pod politycznym, strategicznym i operacyjnym kierownictwem innych struktur niż NATO, takich jak UE lub innej struktury, co do której dokonano właściwych uzgodnień (na przykład ONZ).

Ważnym elementem charakteryzującym siły zbrojne jest zdolność do wypełniania zadań w składzie wielonarodowych formacji. Zadania w tym zakresie zawierają w sobie odstraszenie, kontrolowanie, zapewnienie bezpieczeństwa i obronę sojuszniczego terytorium. Ich wypełnienie wymaga przejęcia kontroli nad morskimi, powietrznymi i lądowymi szlakami komunikacyjnymi. Siły powinny posiadać także zdolność do odstraszenia i prowadzenia operacji przez komponenty sił morskich, prowadzenia

niezależnej operacji powietrznej oraz niezależnej i skutecznej obrony powietrznej¹⁵⁴. Na zdolność sił do wykonania zadań będzie także wpływać skuteczne i efektywne rozpoznanie, możliwości walki elektronicznej, transport strategiczny, efektywne struktury dowodzenia i kierowania oraz mobilność logistyki i dowództw.

4.3. Wymagania stawiane sojuszniczym siłom zbrojnym w NATO

Koncepcja strategiczna sojuszu stawia przed siłami państw sojuszniczych określone wymagania¹⁵⁵. W celu implementacji podstawowych zadań Sojuszu w dziedzinie bezpieczeństwa oraz głównych założeń jego strategii, siły sojuszu muszą być w stanie skutecznie spełniać wymogi związane z realizacją pełnego spektrum misji oraz reagować na wyzwania, które mogą pojawić się w przyszłości. Siły Sojuszu, tworzone w oparciu o poszczególne narodowe struktury obronne.

Wielkość sił wojskowych sojuszu, ich gotowość, dostępność i rozmieszczenie odzwierciedlać będą ich zobowiązania w ramach kolektywnej obrony oraz gotowość sojuszu do prowadzenia operacji reagowania kryzysowego (czasami może istnieć potrzeba ich natychmiastowego przeprowadzenia, mogą one również być realizowane z dala od terytorium traktatowego NATO). Dla Sojuszu ogromne znaczenie mają porozumienia rozbrojeniowe. Siły sojuszu muszą bowiem posiadać adekwatne zdolności do odstraszania i przeciwdziałania agresji na któregokolwiek z sojuszników. Działać interoperacyjnie oraz posiadać odpowiednie doktryny i technologie a także wysoki stopień gotowości i zdolności do rozmieszczenia. Jest ważne, by posiadały odpowiedni potencjał umożliwiający im efektywne prowadzenie szerokiego spektrum połączonych i wielonarodowych operacji, w których mogą brać również udział partnerzy i inne państwa nie należące do NATO¹⁵⁶. W szczególności oznacza to, że:

¹⁵⁴ Tamże, s. 51-52.

¹⁵⁵ Mimo dynamiki wydarzeń na arenie międzynarodowej – operacja wojskowe w Afganistanie czy działania koalicyjne w Iraku, Sojusz Północnoatlantycki nie zdecydował się na zmianę koncepcji strategicznej. Nie zmieniono jej ani podczas szczytu NATO w Pradze w 2002 roku, ani w Stambule w 2004. Świadczy to aktualności koncepcji strategicznej, jej adekwatności do aktualnych wydarzeń oraz o tym, że wymagania wobec sojuszniczych sił zbrojnych nie uległy zmianie.

¹⁵⁶ *The Alliance's Strategic Concept. Approved by the Heads of State and Government participating in the Meeting of the North Atlantic Council Washington, D.C. 24 April 1999, ... cyt. wyd., s.49-50.*

a. **wielkość wszystkich sił sojuszu** będzie utrzymana na najwyższym poziomie niezbędnym do sprostania wymogom kolektywnej obrony i innych misji sojuszniczych. Ich gotowość będzie w odpowiedni sposób zróżnicowana;

b. **geograficzne rozmieszczenie sił** w czasie pokoju zapewnić będzie odpowiednią ich obecność na terytorium sojuszu, łącznie ze stacjonowaniem i rozmieszczeniem sił poza ich rodzimym terytorium i wodami oraz wysuniętą obecnością sił, wtedy i tam, gdzie to jest konieczne. Pod uwagę należy wziąć regionalne, a w szczególności geostrategiczne uwarunkowania w ramach Sojuszu, związane np. z niestabilnością na peryferiach NATO, która może prowadzić do kryzysów, bądź konfliktów wymagających od sojuszu przedsięwzięcia kroków natury wojskowej (poprzedzonych krótkim okresem ostrzegawczym);

c. **struktura dowodzenia NATO** będzie zdolna do dowodzenia i nadzoru nad pełnym spektrum wojskowych misji Sojuszu, w szczególności poprzez wykorzystanie wielonarodowych i połączonych dowództw, które mogą zostać szybko rozmieszczone (jak np. dowództwa CJTF). Będzie również zdolna do wsparcia operacji prowadzonych pod politycznym kierownictwem i strategicznym dowództwem UE (bądź innej organizacji, jeżeli zapadną takie uzgodnienia), przyczyniając się tym samym do rozwoju zdolności Unii Europejskiej oraz zwiększając zdolności Sojuszu do prowadzenia operacji reagowania kryzysowego wykraczających poza artykuł 5, w których mogą również brać udział partnerzy i inne państwa;

d. **zdolności operacyjne**, które umożliwią mu realizację pełnego spektrum misji, jak np. zdolność do rozwinięcia wojsk na odległych teatrach działań, zdolność do minimalizowania strat własnych, zdolność do prowadzenia długotrwałych operacji (ze szczególnym uwzględnieniem logistyki i rotacji sił). Dla rozwoju tych zdolności, umożliwiających prowadzenie operacji wielonarodowych, ogromne znaczenie mają: interoperacyjność (łącznie z „czynnikiem ludzkim”), wykorzystanie odpowiednio zaawansowanej technologii, utrzymanie przewagi systemów informatycznych w operacjach wojskowych oraz wysokokwalifikowany personel. Odpowiednie zdolności w takich obszarach, jak dowodzenie, kierowanie, łączność oraz wywiad i monitorowanie będą miały istotne znaczenie dla zwiększenia zdolności do sprostania nowym wymogom;

e. —**ograniczona**, ale wojskowo znacząca część sił lądowych, powietrznych i morskich będzie w stanie reagować tak szybko, jak to jest konieczne, w odpowiedzi na szerokie spektrum zagrożeń. Większa liczba sił, posiadająca odpowiedni stopień gotowości, będzie dostępna w celu wsparcia tego typu operacji, zarówno na terytorium

sojuszu, jak i poza nim, łącznie z rotacją rozmieszczonych już sił. Jednocześnie powyższe siły muszą być zdolne do odstraszenia i obrony sojuszu przed atakiem o ograniczonym zasięgu;

f. **sojusz musi posiadać zdolność do wygenerowania sił** (zarówno do reagowania na zasadnicze zmiany w środowisku bezpieczeństwa, jak i na bardziej ograniczone potrzeby), które mogłyby zostać stworzone poprzez: wzmocnienie, mobilizację rezerw i przekształcenie sił, jeżeli zajdzie taka potrzeba. Zdolność do wygenerowania większych sił musi być adekwatna do potencjalnego zagrożenia dla bezpieczeństwa sojuszu, łącznie z ewentualnymi zmianami w dłuższej perspektywie. Musi również uwzględniać możliwość istotnego podwyższenia gotowości sił i środków znajdujących się na peryferiach Sojuszu. Ogromne znaczenie będzie w dalszym ciągu odgrywać zdolność do czasowego wzmocnienia (zarówno w Europie, jak i z Ameryki Północnej do Europy), a w konsekwencji zdolność do rozmieszczenia sił, mobilność i elastyczność;

g. **odpowiednia struktura sił i procedury** (dotyczące między innymi szybkiego i elastycznego generowania sił, ich rozmieszczenia i wycofania) są konieczne, by Sojusz był w stanie reagować elastycznie i na czas, w celu zahamowania konfliktu. Istnieje potrzeba regularnych ćwiczeń w tym zakresie;

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

i. **siły sojuszu i infrastruktura muszą być chronione przed atakami terrorystycznymi.**

4.4. Charakterystyka sił konwencjonalnych armii NATO

Szczególnie ważne jest zwłaszcza to, by siły wojskowe sojuszu posiadały wiarygodną możliwość realizacji pełnego spektrum misji. Wymóg ten ma konsekwencje dla struktury sił, ich liczebności i uzbrojenia, gotowości, dostępności, zdolności do podtrzymania operacji, szkolenia i ćwiczeń, rozmieszczenia oraz użycia, generowania sił oraz zdolności mobilizacyjnych. Należy dążyć do osiągnięcia optymalnej równowagi

między wysoką gotowością sił zdolnych do szybkiego bądź natychmiastowego jeżeli zajdzie taka potrzeba) rozpoczęcia kolektywnej obrony, bądź operacji reagowania kryzysowego spoza artykułu 5 a siłami na niższym, lecz zróżnicowanym poziomie gotowości. Ich celem jest wsparcie kolektywnej obrony, bądź rotacja i wzmocnienie w ramach operacji reagowania kryzysowego oraz siłami przygotowywanymi na potrzeby ostatecznego, lecz mało prawdopodobnego scenariusza – operacji kolektywnej obrony o dużym zasięgu. Znaczna część sił sojuszu będzie w stanie wypełniać więcej niż jedną z powyższych ról¹⁵⁷.

Struktura sił NATO odzwierciedlać będzie fakt, że przyszłe misje NATO mieć będą wielonarodowy i połączony charakter. Najważniejsze zadania dla sił wiążą się, w tym kontekście, ze zdolnością do kontrolowania, ochrony i obrony terytorium, zagwarantowaniem nieograniczonego dostępu do morskich, powietrznych i lądowych linii komunikacyjnych, kontrola obszaru morskiego, ochrona morskiego potencjału odstraszania, bezpieczne prowadzenie wielonarodowych operacji powietrznych, skuteczna obrona powietrzna, obserwacja, wywiad, rozpoznanie, walkę radioelektroniczną, przegrupowanie strategiczne, zapewnienie efektywnych i elastycznych systemów dowodzenia i kierowania wraz z ruchomymi, wielonarodowymi i połączonymi dowództwami.

Sojusz musi w dalszym ciągu zwiększać (między innymi pracując nad obroną przeciwrakietową) swe zdolności do przeciwdziałania potencjalnym zagrożeniom związanym z proliferacją broni jądrowej, biologicznej i środków jej przenoszenia. Ponieważ siły Sojuszu mogą prowadzić operacje poza granicami NATO, środki służące zapobieganiu proliferacji muszą cechować się niezbędną elastycznością, mobilnością i żywotnością. Doktryny, planowanie oraz polityka szkoleń i ćwiczeń musi przygotowywać Sojusz do odstraszania i obrony przed atakiem przy użyciu broni jądrowej, biologicznej i chemicznej. W tym celu sojusz NATO będzie eliminował swe niedostatki operacyjne, zapewniając, że siły NATO zachowają skuteczność i elastyczność w warunkach obecności, zagrożenia użyciem, bądź użycia broni jądrowej, biologicznej i chemicznej¹⁵⁸.

W strategii Sojuszu nie ma miejsca na biologiczne i chemiczne środki walki. Sojusz wspiera porozumienia rozbrojeniowe, opowiadając się za ich dalszym otwarciem na kolejne państwa. Jednak nawet wtedy, gdy proces redukcji broni chemicznej i biologicznej

¹⁵⁷ Tamże, s. 51-52.

¹⁵⁸ Giansily J.A., *From the Defence of Europe to the Europe of Defence*, [w:] *Regard European Mars*, Paris 2000, s. 10-12.

będzie przebiegał pomyślnie, ważne znaczenie będzie odgrywało utrzymanie obronnych zdolności Sojuszu do przeciwdziałania tejże broni.

W związku z redukcją sił NATO i kurczącymi się zasobami, coraz większe znaczenie dla efektywnej realizacji misji Sojuszu odgrywa zdolność do współpracy między sojusznikami. W tym kontekście dużą rolę odgrywają rozwiązania zwiększające skuteczność kolektywnej obrony, jak np. zintegrowana struktura wojskowa. Istnieje potrzeba efektywnej koordynacji, na wszystkich poziomach, poszczególnych elementów natowskiego planowania obronnego, w celu przygotowania sił i struktur NATO do realizacji pełnego spektrum misji Sojuszu. Zwiększeniu dostępności sił i środków, które mogą być przeznaczone do realizacji tychże misji sprzyja wymiana informacji między sojusznikami na temat ich narodowego planowania sił. Ogromne znaczenie mają również konsultacje w wypadku zmian w planowaniu poszczególnych państw. Współpraca nad rozwojem nowych koncepcji operacyjnych odgrywać będzie duże znaczenie dla efektywnego reagowania na zmiany w środowisku strategicznym. Do zacieśnienia współpracy między sojusznikami przyczyniają się również mechanizmy rozwijane w ramach ESDI. Ważne jest jednak, by nie prowadziły one do niepotrzebnego duplikowania sił i środków¹⁵⁹.

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

¹⁵⁹ Burger K., *US studies alternatives two-war strategy*, Jane's Defence Weekly, June 27, 2001.

do Europy. Wymagać to będzie kontroli linii komunikacyjnych oraz odpowiednich rozwiązań związanych ze wsparciem i ćwiczeniami¹⁶⁰.

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

Zdolność sojuszu do realizacji pełnego spektrum misji w coraz większym stopniu będzie się wiązać ze wzrostem znaczenia formacji wielonarodowych, uzupełniających narodową kontrybucję do NATO. Siły te, przeznaczone do realizacji pełnego spektrum misji Sojuszu, są świadectwem wagi, jaką Sojusz przykłada do wiarygodnej kolektywnej obrony i wzmocnienia swej spójności. Pokazują także znaczenie, jakie dla NATO ma wzmocnienie więzi transatlantyckiej oraz współdziałania w UE. Formacje wielonarodowe wzmocniają jego solidarność. Szczególnie te, które mogą być szybko rozmieszczone na potrzeby kolektywnej obrony,¹⁶¹ bądź misji reagowania kryzysowego wykraczających poza terytorium traktatowe. Zastosowane w nich rozwiązania mogą również ułatwiać Sojuszowi rozmieszczenie jednostek narodowych. Tym samym formacje wielonarodowe wskazują, jak skutecznie wykorzystywać ograniczone zasoby obronne. Dotyczy to przede wszystkim „zintegrowanego, wielonarodowego podejścia” do niektórych zadań i funkcji Sojuszu, jak np. implementacja koncepcji CJTF. Skuteczne formacje wielonarodowe będą miały istotne znaczenie dla operacji wsparcia pokoju i innych działań angażujących partnerów. Dla pełnego wykorzystania potencjału tkwiącego w formacjach wielonarodowych ogromną rolę odgrywać będzie zwiększenie interoperacyjności (między innymi poprzez udział w misjach, szkoleniach i ćwiczeniach).

¹⁶⁰ Hall W.M., *The Janus Paradox: The Army's Preparation for Conflicts of the 21st Century*, Arlington, The Institute of Land Warfare, s. 17.

¹⁶¹ Tamże, s. 19.

4.5. Kierunki rozwoju sił zbrojnych NATO

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

Zwiększenie zdolności do rozwinięcia i mobilności sił NATO ma bezpośredni wpływ na skuteczność Sojuszu do sprostowania wyzwaniom nowego międzynarodowego środowiska bezpieczeństwa. Koncepcja Strategiczna NATO wskazuje na potrzebę utrzymywania zdolności do rozwinięcia wojsk i mobilność, jako istotnych czynników warunkujących zdolność operacyjną sił Sojuszu. Służyć ma temu również „Inicjatywa Możliwości Obronnych”, której istotą jest udoskonalenie i unowocześnienie zdolności do rozwinięcia i mobilności sił NATO¹⁶².

Stopień zdolności do rozwinięcia i mobilności sił jest postrzegany jako funkcja ich gotowości, poziomu wyszkolenia, struktury organizacyjnej i wyposażenia. Rozpatrując zdolność do użycia i mobilność wojsk, pojawia się prawny problem związany z wykorzystaniem żołnierzy z poboru do misji poza granicami własnego państwa. Biorąc pod uwagę kryterium konieczności dysponowania wysoko wykwalifikowanymi kadrami, wydaje się, że racjonalne byłoby wykorzystanie sił zbrojnych złożonych z żołnierzy zawodowych. Niektóre z krajów sojuszniczych, takich jak np. Kanada czy Wielka Brytania, a także Stany Zjednoczone zawsze dysponowały zawodowymi siłami zbrojnymi. Inne kraje tradycyjnie miały armie poborowe, ale i tutaj w ciągu ostatnich kilku lat zauważa się znaczące zmiany. Dokonując przeglądu tendencji w rozwoju sił zbrojnych wybranych państw sojuszniczych¹⁶³ warto wskazać na przykład, że Prezydent Francji Jacques Chirac podjął w 1996 roku najbardziej dramatyczną od 200 lat, decyzję o zaprzestaniu poboru do zasadniczej i obowiązkowej służby wojskowej, a tym samym

¹⁶² Greenwalg B.E., *The Anatomy of Change: Why Armies Succeed or Fail Transformation*, Arlington, The Institute of Land Warfare, s.14 –20.

¹⁶³ Tamże, s.17-20.

podjął decyzję o utworzeniu zawodowych sił zbrojnych. Wpływ na podjęcie tej decyzji miały doświadczenia z pola walki. Francja uczestniczyła w wojnie w Zatoce Perskiej w 1991 roku, a w 1995 r. wysłała do Bośni i Hercegowiny swoje siły szybkiego reagowania. W obu przypadkach w działaniach tych brali udział żołnierze zawodowi z różnych jednostek. Proces profesjonalizacji armii został zakończony w 2002 roku. W tym okresie ponad 90% francuskich wojskowych będzie wiązało swoją karierę zawodową z wojskiem, w porównaniu z mniej niż 60% z roku 1996¹⁶⁴.

W pierwszej dekadzie po okresie zimnej wojny kolejne rządy niemieckie unikały wszelkich rozmów na temat redukcji czy eliminacji poboru do wojska argumentując, że narodowa służba jest ważnym elementem niemieckiej kultury obrony, efektywnie spajającym społeczność wojskową z cywilną. Ten punkt widzenia dopiero niedawno uległ zmianie. W maju 2000 r., w świetle doświadczeń zdobytych podczas Operacji Allied Force podczas kampanii NATO w Kosowie, kierownictwo polityczno – wojskowe doszło do wniosku, że wojska poborowe nie są odpowiednio przygotowane do wyzwań i warunków działania charakteryzujących współczesne międzynarodowe środowisko bezpieczeństwa. W związku z tym powołano rządową Komisję Wspólnego Bezpieczeństwa i Przyszłości Bundeswehry (Komisja). Komisja zaleciła przeprowadzenie znaczących zmian systemu poboru. W rezultacie jej prac, liczba niemieckich poborowych ma zostać zredukowana do 80.000 rocznie. Jest to o wiele mniej w porównaniu z poprzednią liczbą 135.000, a jednocześnie znacznie więcej od 30.000 zalecanych przez Komisję¹⁶⁵.

W minionej dekadzie, kilku innych członków Sojuszu zmodyfikowało systemy rekrutacji do swoich sił zbrojnych, zmieniając ich proporcje poprzez zwiększenie liczby żołnierzy zawodowych. Belgia i Holandia całkowicie zlikwidowały pobór powszechny, a Włochy, Portugalia i Hiszpania planują podjąć tego typu przedsięwzięcia w ciągu kilku przyszłych lat. Republika Czeska i Węgry zamierzają zlikwidować lub zredukować pobór, wtedy gdy będą na to gotowe finansowo. Polska w swoim planie sześcioletnim wyraziła intencje zredukowania i przekształcenie na zawodowe połowy stanu osobowego swoich sił zbrojnych do 2010 roku.

Dla skutecznego rozwinięcia wojsk i mobilności sił sojuszniczych konieczne są także zmiany w, pozostałej po okresie zimnej wojny, strukturze wojsk pancernych.

¹⁶⁴ Sloan E, *Speeding deployment*, [w:] NATO Review Spring 2001, Brussels, NATO Office of Information and Press, s. 30.

¹⁶⁵ Tamże, s. 31.

Znaczna część tych zmian pociąga za sobą redukcję wielkości sił zbrojnych z okresu Zimnej Wojny. Siły zbrojne Francji są redukowane z poziomu 500.000 w roku 1996 do 357.000 osób do roku 2002. Niemieckie siły zbrojne zostaną zmniejszone z aktualnie 320.000 żołnierzy do około 275.000 w ciągu następnych trzech lub czterech lat. Podobnie inne kraje członkowskie Sojuszu takie jak Kanada, Wielka Brytania czy Stany Zjednoczone przeprowadziły w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych 25-30% redukcje swoich sił zbrojnych¹⁶⁶.

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

W 1996 roku Francja przekształciła swoje siły zbrojne w 51 pułków manewrowych wspieranych przez 15 pułków logistycznych i 19 pułków wsparcia specjalistycznego, zgrupowanych w 11 brygad bojowych. Pułki odpowiadają podstawowym modułowym jednostkom, które można zestawiać, w różnych kombinacjach, w zależności od rodzaju kryzysu, któremu mają przeciwdziałać i zadań wynikających z rozwoju sytuacji. Francja planuje również utworzenie do 2002 roku, Sił Szybkiego Reagowania, w liczbie od 50.000 do 60.000 żołnierzy, których będzie można szybko rozmieścić – w razie potrzeby - w każdym regionie świata.

Natomiast Niemcy utworzyły własne Siły Reagowania Kryzysowego, obejmujące 6 w pełni wyposażonych brygad, 18 dywizjonów i ok. 40% okrętów marynarki wojennej w pełnej gotowości bojowej. Siły te, złożone całkowicie z żołnierzy zawodowych,

¹⁶⁶ Tamże, s.32.

zgodnie z zaleceniami Komisji, mają być przekształcone z 50-tysięcznych na 150-tysięczne, w których skład wejdzie po 50 000 żołnierzy z każdego rodzaju sił zbrojnych¹⁶⁷.

Ponadto, NATO podjęło wysiłek przystosowania struktury swoich sił zbrojnych do środowiska bezpieczeństwa powstałego po zimnej wojnie. We wczesnych latach dziewięćdziesiątych powstał Sojuszniczy Korpus Szybkiego Reagowania (ARRC) z mobilnym międzynarodowym sztabem składającym się z ok. 1000 osób personelu. ARRC podporządkowany jest Dowództwu Połączonych Sił Zbrojnych NATO w Europie. Ponadto od 1994 roku Sojusz pracuje nad wdrożeniem koncepcji Połączonych Sił Zadaniowych (CJTF). Koncepcja ta wymaga rozwoju mobilnego systemu dowodzenia i kierowania, na wypadek działania w oddaleniu od stacjonarnych dowództw sojuszniczych i macierzystych garnizonów oraz stworzenia różnych jednostek specjalistycznych zdolnych do działania i reagowania w różnych wariantach rozwoju sytuacji kryzysowej. W związku z przemianami zachodzącymi w środowisku bezpieczeństwa, obecnie funkcjonujące stacjonarne struktury dowodzenia NATO zostały w 1997 roku znacznie przekształcone, dostosowane do nowych zadań. Należy przypuszczać, że będą one w dalszym ciągu podlegały przekształceniom, w miarę rozwoju sytuacji i rozszerzania Sojuszu¹⁶⁸.

Wdrażanie koncepcji CJTF musi podlegać ciągłemu doskonaleniu i modyfikacjom. Coraz wyraźniej rysuje się także potrzeba restrukturyzacji ARRC. Doświadczenia wskazują, że wykorzystany zarówno w Bośni w 1995 roku jak i w Kosowie w 1999 roku Sojuszniczy Korpus Sił Szybkiego reagowania, powinien być wzmocniony przynajmniej drugim zapasowym sztabem korpusu. Admirał Guido Venturoni, przewodniczący Komitetu Wojskowego NATO, twierdzi, że sojusz powinien dysponować trzema dowództwami korpusów sił lądowych, siłami wysokiej gotowości bojowej i sześcioma sztabami wsparcia operacyjnego niższej szczebla gotowości w celu prowadzenia działań trwających dłuższy czas. Porównywalne siły i sztaby potrzebne są dla marynarki i lotnictwa. Kraje członkowskie zaoferowały już kilkanaście załączków takich sztabów, które mogą szybko przekształcić się w sztaby wielonarodowe zdolne do działań sojuszniczych. Przykładem takim może być Eurokorpus złożony z żołnierzy z pięciu państw wchodzących w skład korpusu niemiecko-holenderski oraz polsko-niemiecko-duńskiego. W ten sposób Sojusz podjął wiele działań mających sprostać wymaganiom organizacyjnym i restrukturyzacyjnym zapewniającym zdolność do szybkiego reagowania.

¹⁶⁷ Lok J.J., *Germany and Netherlands forge ahead with air-defence frigates*, *Jane's International Defence Weekly*, December 2000.

¹⁶⁸ Sloan E., *Speeding deployment*, [w:] *NATO Review Spring 2001*, p. 30.

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

Bardzo ważnym dla możliwości rozwinięcia wojsk i mobilności jest transport strategiczny, zarówno powietrzny jak i morski. W chwili obecnej Kanada, jak i europejscy członkowie NATO pozostają daleko w tyle za Stanami Zjednoczonymi. Mimo iż kilka krajów posiada flotę powietrzną złożoną z samolotów transportowych C-130 i C-160, traktowane są one bardziej jako transport taktyczny niż strategiczny. Ponadto wiele większych europejskich samolotów transportowych jest przestarzałych i wymaga zastąpienia sprzętem nowej generacji. Brak odpowiedników amerykańskich ciężkich samolotów transportowych typu C-17 czy C-15, przeznaczonych do transportu powietrznego wojsk oraz ciężkiego sprzętu na dużą odległość uzależnia kraje członkowskie Sojuszu od środków pozostających w dyspozycji Stanów Zjednoczonych. Podjęto już środki zaradcze. Kilka krajów członkowskich NATO – włączając w to Belgię, Francję, Niemcy, Włochy, Hiszpanię, Turcję i Wielką Brytanię – zaangażowało się w kupno ok. 200 ciężkich transporterów powietrznych typu A400M w zakładach Airbus Industries, znanych jako Wielkie Samoloty Najnowszej Generacji. Ale nie oczekuje się, że samolot będzie w użyciu przed 2007 r., a bieżąca specyfikacja projektu wskazuje, że nie będzie on przeznaczony do transportu „ponad wymiarowego” sprzętu. Aby wypełnić tę strategiczną lukę, Wielka Brytania wzięła w leasing cztery samoloty C-17, z czego pierwszy Królewska Flota Powietrzna otrzyma jeszcze w tym roku. Aby choć w średnim stopniu szybko sprostać wymogom, Francja i Niemcy mogą również wziąć w leasing kilka samolotów C-17, czy rosyjsko-ukraińskie AN-70, jednak decyzja ta nie została jeszcze podjęta. Również Kanada bada opcje poprawy swojego mostu powietrznego. Francja, w 1999 r., powróciła do niemieckiej inicjatywy Europejskiego Dowództwa Wojskowego Transportu Powietrznego aby stworzyć, ponadnarodowy, wspólny fundusz środków utworzenia mostu powietrznego dla transportu strategicznego oraz tankowców powietrznych. Inicjatywę tę rozważa Grupa Lotnictwa Europejskiego, której pierwszym krokiem jest tworzenie Komórki Koordynującej Transport Powietrzny¹⁶⁹.

Wielka Brytania planuje budowę do 2015 r. dwóch nowych większych lotniskowców oraz zwiększa liczbę z dwóch do sześciu wojskowych okrętów kontenerowych, co ma

¹⁶⁹ Tamże, s.30.

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

Dla tych krajów, które są zarówno członkami Unii Europejskiej jak i NATO, największym bodźcem do zwiększenia zdolności rozwinięcia wojsk i mobilności ich sił zbrojnych są cele Sił Zbrojnych Unii Europejskiej zawierające plany utworzenia po 2005 roku sześćdziesięciotysięczny korpus sił interwencyjnych szybkiego reagowania. Siły te mają być mobilne, samowystarczalne operacyjnie i w ciągu 60 dni zdolne do użycia w odległych obszarach objętych kryzysem. Podczas gdy zasięg odpowiedzialności NATO obejmuje całe spektrum konfliktu, siły zbrojne Unii Europejskiej¹⁷⁰ będą prawdopodobnie skupiały się na operacjach utrzymania pokoju i misjach zarządzania kryzysowego w mniejszej skali. Niewykluczone, że różnice te mogą odciągnąć Unijnych członków NATO od działań wpływających na poprawę ich możliwości militarnych w tych obszarach, które są bardziej związane z operacjami mającymi znamiona zbiorowej obrony przed agresją, takimi jak precyzyjna walka czy skutecznie niszczenie ogniem. Bez względu na reagowanie czy to na wojnę czy konflikt o mniejszej skali niż wojna, Unijni członkowie NATO, będą chcieli mieć możliwości szybkiego transportu swoich wojsk w miejsca kryzysu i móc zająć swoje miejsce na obszarze objętym działaniami. W rzeczywistości, podstawowy bodziec jakim jest dla Francji i Niemiec dzierżawa, w ciągu przyszłych kilku lat, majątku umożliwiającego przerzut ciężkiego sprzętu, byłby ich zobowiązaniem wobec Unii Europejskiej, bez którego termin 2003 roku nie jest realny.

Wpływ inicjatywy Unii Europejskiej na rozwój lżejszych, ale nadal wysoko efektywnych, sił naziemnych jest dużo trudniejszy do oszacowania. Skupienie Unii Europejskiej na konflikcie na mniejszą skalę może przyspieszyć nabycie kołowych platform pancernych, których skuteczność większej manewrowości taktycznej, lepiej

¹⁷⁰ Schmidt P., *ESDI: Separable but not separate?*, [w:] *NATO Review Spring Summer 2000*, NATO Office of Information and Press, Brussels 2000, s. 12.

przystosowuje do operacji utrzymania pokoju. Jednak z drugiej strony może nastąpić opóźnienie rozwoju systemu pokrewnego systemowi bojowemu najnowszej generacji¹⁷¹.

Wiele z tego co się wydarzy będzie zależało od budżetu przeznaczanego na obronę, a szczególnie przydzielonego na zakup wyposażenia. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku budżet obronny NATO przedstawiał się dramatycznie i dopiero niedawno sytuacja ta uległa zmianie. Kanada, Wielka Brytania, a szczególnie Stany Zjednoczone, w ciągu ostatnich kilku lat, zanotowały rzeczywisty wzrost swoich budżetów obronnych. W przeciwieństwie do Niemiec, które odnotowują jego stały spadek, czy Francji, gdzie zasadniczo pozostaje on niezmienny. Jedenastu pozostałych europejskich członków NATO zaznaczyło, że w 2001 r. planują realny wzrost wydatków obronnych, jednak będzie on niewielki i nastąpi tuż przed konkretnym wydatkiem. Przymuszczalnie, profesjonalizacja armii uwolni więcej funduszy na nabytki obronne. Jest to jednak sprawa długoterminowa. Na przykład Francja przekonała się, że profesjonalizacja armii kosztuje ją znacznie więcej niż się pierwotnie spodziewano.

Pragmatyczna analiza mobilności sił zbrojnych NATO ujawnia różne oblicza. W profesjonalizacji i racjonalizacji narodowych sił zbrojnych niektórych krajów, osiągnięto znaczny postęp, podczas gdy w innych przemiany następują znacznie wolniej. Prawda ta dotyczy również struktur sił zbrojnych NATO. Tworzy się armie lżejsze i bardziej mobilne, ale nadal kładziony jest silny nacisk na przygotowanie do działań wojennych z użyciem ciężkiego sprzętu pancernego. Ogólnie mówiąc, należy oczekiwać, że inicjatywa Unii Europejskiej zwiększy zdolność do użycia i mobilność sił zbrojnych NATO. Co więcej, przygotowano już kilka ważnych projektów. Ale prawda pozostaje taka, że do dzisiaj Kanada i europejskie kraje NATO poczyniły niewielki postęp w wyposażeniu swoich armii umożliwiającym ich szybki przerzut transportem powietrznym czy morskim¹⁷². Upłynie jednak trochę czasu zanim zakładany wzrost wydatków budżetowych na obronność przełoży się na realizację konkretnych celów. Nawet Stany Zjednoczone, skrzępowane kosztami utrzymania gotowości oraz prowadzonych operacji, mogą zostać ograniczone w swoich wysiłkach transformacji armii. Minie wiele lat urzeczywistnienia idei rewolucji, nawet jeśli już przebiega.

¹⁷¹ Wilson G., *European defenses edges towards a new spirit of cooperation*, Jane's International Defence, January, 2001.

¹⁷² Gourley S., *US Army select medium armored vehicle*, Jane's Defence Weekly, June 27, 2001.

4.5.1. Poprawa zdolności wojskowych armii europejskich

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

- zdolności w zakresie obrony przed bronią masowego rażenia; dostęp i wymiana danych wywiadowczych oraz rozpoznawczych;
- systemy radarowego rozpoznania terenu z powietrza oraz systemy dowodzenia łączności;
- zwiększenie skuteczności w walce poprzez rozwój amunicji precyzyjnego rażenia oraz środków do niszczenia obrony powietrznej;
- tankowanie w powietrzu oraz formowanie mobilnych jednostek wsparcia bojowego i zabezpieczenia działań bojowych. Zaapelowano o jak najszybszą implementację zobowiązań w tej dziedzinie

Reformie struktur dowodzenia, utworzeniu sił odpowiedzi NATO oraz inicjatywie w sprawie poprawy zdolności obronnych towarzyszyła nadrzędna idea – rozpoczęcie przeobrażenia Sojuszu w taki sposób, aby zdolny był do podjęcia nowych wyzwań w walce z nowymi zagrożeniami, a szczególnie z terroryzmem. Treści podjętych inicjatyw są częścią pakietu przedsięwzięć, które mają przygotować Sojusz pod względem wojskowym do walki z tym głównym, nie do końca rozpoznany zagrożeniem. Terroryzm jest wielowymiarową plagą, z którą NATO będzie walczyć tak długo jak to będzie konieczne, a sojusznicza odpowiedź będzie skuteczna i wielopłaszczyznowa. Organizacje terrorystyczne mogą wykorzystać w swoich działaniach broń nuklearną, biologiczną i chemiczną. Wyrazem tych obaw było powołanie struktur przeciwdziałania w przypadku ataku z wykorzystaniem broni masowego rażenia¹⁷³. Sojusz zobowiązał się ponadto do poprawy możliwości przeciwdziałania atakowi informatycznemu, skierowanemu przeciwko systemom komputerowym.

¹⁷³ W komunikacie z Pragi wymienia się między innymi laboratoria i zespoły do monitorowania i reagowania w przypadku ataku terrorystycznego z wykorzystaniem broni masowego rażenia.

4.6. Misje NATO. Operacje na Bałkanach przykładem działań sił wielonarodowych

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

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

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

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

wytwarzających dobra konsumpcyjne. Oddziaływało to na zaopatrzenie ludności cywilnej i przyczyniło się do pogłębienia bezrobocia. Ta eskalacja uderzeń na osiem kategorii celów była wynikiem niepewności dowództwa NATO odnośnie oddziaływania przyjętej strategii.

Wraz z rozpoczęciem wojny NATO dysponowało 214 samolotami myśliwsko - bombowymi i bombowcami, z czego 112 było pochodzenia amerykańskiego.¹⁷⁴ Ponieważ Belgrad nie poddał się naciskom ataków lotniczych, NATO zwiększyło ilość celów do zwalczania. Uwzględniając limit czasowy dla powrotu uchodźców do Kosowa niezbędne stało się zwiększenie kategorii celów i wykonywania samolotolotów dziennie, co z kolei wymagało powiększenia potencjału środków napadu lotniczego. Wojnę prowadzona na dwóch płaszczyznach przeciwko: celom strategicznym w Federalnej Republice Jugosławii oraz celom taktycznym w Kosowie.

Na płaszczyźnie strategicznej NATO usiłowało wyeliminować obronę powietrzną, system dowodzenia, jednostki armii ludowej i policji Jugosławii, infrastrukturę i zgromadzone zapasy oraz linie połączeniowe. Na płaszczyźnie taktycznej dowództwo NATO usiłowało zniszczyć i odizolować siły zbrojne przeciwnika w Kosowie oraz odciąć je od wszelkiego zaopatrzenia. Gen. W. Clark zgodnie z tym celami zwrócił uwagę w dniu 13 kwietnia na atakowanie jedynie ważnych celów militarnych, zminimalizowanie ubocznych szkód wobec ludności cywilnej oraz uzyskanie największego procentowego użycia broni precyzyjnej w historii wojen podczas działań bojowych. Operacja powietrzna stworzyła warunki do wprowadzenia na terytorium Kosowa sił sojuszniczych. Rozpoczęła się kolejna operacja sojuszu KFOR.

4.7. Operacja w Afganistanie

Przed Szczytem Praskim Sojuszu – który odbył się w listopadzie 2002 roku – pomysł, by poczynając od lata 2003 Sojusz przejął odpowiedzialność za dowodzenie, koordynację i planowanie Międzynarodowych Sił Wspierania Bezpieczeństwa (ISAF) w Afganistanie, odrzucono by jako nedorzeczny. Jednak właśnie taka decyzja została podjęta przez Radę Północnoatlantycką (NAC) w połowie kwietnia, co oznaczało rozpoczęcie przez Sojusz pierwszej pozaeuropejskiej operacji wojskowej. Państwa członkowskie uzgodniły, że sojusz powinien na dłuższy czas przejąć odpowiedzialność za działania ISAF.

¹⁷⁴ Albert A. Stahel "NATO - Operation „Allied Force”, [w:] "Allgemeine Schweizerische Militärische Zeitschrift", nr 7 - 8, 1999, s. 31 - 34.

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

4.7.1. Geneza i mandat ISAF

Pierwotne siły ISAF (ISAF I) zostały utworzone na mocy rezolucji 1386 Rady Bezpieczeństwa Narodów Zjednoczonych z 20 grudnia 2001 r. Mandatem ISAF było i pozostaje wspomaganie afgańskiego rządu tymczasowego w jego wysiłkach zmierzających do utrzymania bezpieczeństwa w Kabulu i jego okolicach, tak aby zapewnić bezpieczne warunki do działania rządu i personelu ONZ. Dodatkowo ISAF może pomagać rządowi tymczasowemu w tworzeniu i szkoleniu afgańskich struktur i sił bezpieczeństwa oraz w odbudowie cywilnej. ISAF I były kierowane przez Wielką Brytanię. W ich skład weszły również siły wspomagające z 18 innych państw – członków NATO, UE oraz nie wchodzących w skład tych organizacji.¹⁷⁵ Przeważający udział państw członkowskich NATO w ISAF był od początku wyróżniającą cechą tej operacji i po części wyjaśnia wzrost poparcia Sojuszu dla ISAF, obserwowany od chwili przejęcia przez Niemcy i Holandię dowództwa nad ISAF III w lutym bieżącego roku.

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

¹⁷⁵ Do państw tych należały: Belgia, Republika Czeska, Dania, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Niemcy, Portugalia, Włochy, Turcja. Austria, Bułgaria, Finlandia, Rumunia i Szwecja oraz spoza Europy – Nowa Zelandia.

obecnej i występowały we wszystkich kolejnych turach ISAF, pod rotacyjnie zmieniającym się dowództwem.

4.7 2. Wsparcie NATO dla ISAF III

Niemcy i Holandia zwróciły się jesienią 2002 roku do NATO o wsparcie w planowaniu i przeprowadzeniu operacji ISAF III. Wniosek dotyczył w szczególności wsparcia w dziedzinach: tworzenia sił, wywiadu, koordynacji i udostępniania danych oraz łączności. A 17 października 2002 r. Rada Północnoatlantycka przychyliła się do tego wniosku. W następnym miesiącu Kwatera Główna Sił Sojuszników NATO Europa (SHAPE) w Mons (Belgia) gościła konferencję poświęconą tworzeniu sił ISAF III. W Dowództwie Operacyjnym Bundeswehry w Poczdamie stworzona została komórka łącznikowa SHAPE, która miała ułatwić koordynację i wymianę informacji w gronie państw wnoszących wkład do ISAF. Wszystkie te państwa, z wyjątkiem Nowej Zelandii, są członkami NATO lub Partnerstwa dla Pokoju i mają stałe przedstawicielstwa przy SHAPE. Kwatera główna ISAF III otrzymała dostęp do sieci wywiadowczych i łączności NATO. Dodatkowo po raz pierwszy SHAPE nawiązała bliskie kontakty robocze z Europejską Komórką ds. Transportu Strategicznego (European Airlift Coordination Cell) w Eindhoven (Holandia), aby zapewnić koordynację realizacji wymogów ISAF w zakresie transportu powietrznego. Otworzono w ten sposób nowe perspektywy współpracy pomiędzy wielonarodowymi sztabami NATO i organami Unii Europejskiej. Dla dwu państw kierujących operacją (Niemiec i Holandii), wsparcie NATO oznaczało możliwość czerpania z doświadczenia i know-how Sojuszu w dziedzinie planowania i wspierania wielonarodowych operacji, a także dostęp do wysoce wyspecjalizowanych zdolności. O ile jednak to wsparcie łagodziło obciążenia nałożone na Niemcy i Holandię, nie rozwiązywało ono długoterminowego problemu związanego z utrzymaniem operacji po wygaśnięciu ISAF III. Z punktu widzenia skuteczności operacyjnej i wydajności, przeprowadzane co sześć miesięcy rotacje nie sprzyjały ciągłości misji. Ponadto sześciomiesięczna perspektywa działania kolejnych dowództw rotacyjnych podważała zaufanie afgańskiego rządu tymczasowego do międzynarodowego zaangażowania w Afganistanie. Ostatecznym argumentem był fakt, iż wiązanie jednostki dowodzenia o potencjale bojowym i wysokim stopniu gotowości na prawie 18 miesięcy (po sześć miesięcy na przygotowanie misji, kolejną turę ISAF i demontaż) do wykonywania operacji utrzymania pokoju o stosunkowo

niskiej intensywności, nie było mądrym wykorzystaniem bardzo cennego zasobu NATO. Wspomniane względy wymusiły poszukiwanie długoterminowej alternatywy dla sześciomiesięcznych tur, tak aby utrzymać uzgodnioną obecność ISAF trwającą nieprzerwanie od ISAF I.

4.7. 3. Zwierzchnictwo NATO nad ISAF

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

Rada Północnoatlantycka pod względem politycznym kierowała operacją w ścisłej konsultacji z państwami nie należącymi do NATO, które wnoszą wkład do ISAF. Odbywa się to zgodnie z dobrze utrwaloną praktyką wywodzącą się z doświadczeń Sojuszu zebranych podczas operacji na Bałkanach. SHAPE przejął strategiczny nadzór nad kwaterą główną operacji, podczas gdy Dowództwo Sił Sojuszniczych Europa Północna (AFNORTH) w Brunssum (Holandia) stanowiło Połączone Dowództwo Sił na szczeblu operacyjnym, pośredniczące pomiędzy SHAPE a kwaterą główną ISAF w Kabulu.

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

sił rozmieszczonych w terenie i przy bardzo ograniczonej obecności NATO w Kabulu, ISAF uzyskała wzmocnione zdolności do planowania i przeprowadzenia operacji.

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

Obecnie 17 państw NATO i 13 państw partnerskich udostępniło swoje jednostki ISAF. Trzydziestym pierwszym państwem biorącym udział w operacji jest Nowa Zelandia, która nie jest formalnie partnerem NATO. Chociaż teoretycznie tworzenie spójności pomiędzy różnymi kontyngentami powinno być trudne, w praktyce współpraca tak wielu narodowości układa się bardzo dobrze. Jest tak dlatego, że NATO ma bardzo długie doświadczenie w integrowaniu jednostek pochodzących z różnych państw. Co więcej, wszyscy żołnierze są profesjonalistami i wielu z nich odbywało już służbę w różnych częściach świata.

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

ostateczne określenie szczegółowego planu dopóki państwa nie podejmą decyzji o wzmocnieniu zaangażowania, poprzez przekroczenie i podniesienie poziomów liczebności sił oraz potencjału środków i zdolności udostępnianych na potrzeby misji.

Rozdział V

ANALIZA PORÓWNAWCZA KULTURY ORGANIZACYJNEJ W JEDNOSTEK NARODOWYCH I WIELONARODOWYCH W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ

5.1 Metody i techniki badań

Dla realizacji celów badawczych i weryfikacji hipotez zastosowano w badaniach jedną z najbardziej rozpowszechnionych w socjologii metod badawczych, a mianowicie metodę wywiadu. W ramach tej uniwersalnej metody badania zjawisk społecznych zastosowano technikę ankiety audytoryjnej. Opracowywanie ankiety polegało na transponowaniu problemów badawczych na pytania zadawane w różnej formie. W ankiecie występują pytania otwarte i zamknięte, proste i z rozbudowanymi zestawami kategorizowanych odpowiedzi. W ankiecie znalazło się 37 pytań, przy czym większość z nich była pytaniami o wielu poddanych ocenie aspektach, dlatego lepszą egzemplifikacją wielkości ankiety będzie ilość zmiennych, których było 209. Pytania w ankiecie skupiały się w grupy definiowane przez problemy badawcze. Do najważniejszych zaliczyć można: legitymizację funkcjonowania jednostek wielonarodowych; satysfakcję z udziału w tego rodzaju przedsięwzięciu, przygotowanie do służby, kompetencje i kwalifikacje, poziom integracji oraz typ kultury organizacyjnej.

Konstruując pytania do zbierania danych zastosowano w dużej mierze skale ilorazowe pozwalające na zastosowanie bardziej zaawansowanych metod statystycznych. Liczebność odpowiedzi dotyczących opinii prezentowano za pomocą procentowych wartości frekwencji, natomiast wartości ocen przy zastosowaniu średnich. Przy poszukiwaniu zależności pomiędzy zmiennymi i różnic pomiędzy grupą badanych z jednostek narodowych i wielonarodowych zebranych przy pomocy skal nominalnych i porządkowych stosowano tabele krzyżowe z testem Chi kwadrat. Wszystkie zależności opisane w poniższym opracowaniu empirycznym spełniają warunek poziomu istotności $p < 0.05$. Przy analizach związków pomiędzy zmiennymi ilościowymi stosowano miary zależności stosowano statystyki ANOVA i eta. Analizy statystyczne przeprowadzono przy pomocy pakietu statystycznego SPSS. Zastosowanie w ankiecie pytań otwartych pozwoliło na wprowadzenie do badań metod jakościowych. Opracowanie zebranych materiałów opierało się na analizie treści, która stworzyła możliwość kategoryzowania i kodowania pytań otwartych.

5.2. Obszar badań

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

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

5.3. Polsko-Ukraiński Batalion Sił Pokojowych

Idea powołania Polsko-Ukraińskiego Batalionu Sił Pokojowych zrodziła się w dniu 5 października 1995 roku na spotkaniu ministrów obrony narodowej Polski i Ukrainy. Trzy lata później rozpoczęło się formowanie. Pierwsze wspólne ćwiczenia żołnierzy polskich i ukraińskich odbyły się w czerwcu 1996 na Ukrainie i październiku 1996 w Polsce.

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

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

Zgodnie z artykułem 2 par. 1 „Umowy między Rzeczpospolitą Polską a Ukrainą w sprawie tworzenia wspólnej jednostki do udziału w międzynarodowych operacjach pokojowych i humanitarnych pod egidą międzynarodowych organizacji” podpisanej w dniu 26 listopada 1997 r. batalion może być wykorzystany w międzynarodowych misjach o mandacie zaakceptowanym przez Radę Bezpieczeństwa ONZ lub organizowanych z ramienia innej organizacji odpowiedzialnej za utrzymanie pokoju i bezpieczeństwa międzynarodowego zgodnie z zapisami rozdziału 8 karty Narodów Zjednoczonych lub też w ramach sił międzynarodowych sformowanych przy konsensusie Rady Bezpieczeństwa ONZ. Gotowość do działania batalion może osiągnąć w ciągu 30 dni od otrzymania prośby Organizacji Narodów Zjednoczonych.

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

5.4. Litewsko-Polski Batalion Sił Pokojowych „LITPOLBAT”

Fundamentem współpracy wojskowej pomiędzy Litwą i Polską było, zawarte 15 czerwca 1993 roku w Wilnie, porozumienie między Ministerstwem Obrony Narodowej Rzeczypospolitej Polskiej a Ministerstwem Ochrony Krain Republiki Litewskiej w sprawie ustanowienia dwustronnej współpracy wojskowej. Od 1993 roku rozpoczął się okres wymiany doświadczeń szkoleniowych i wspólnych ćwiczeń obejmujących szczebel drużyny i plutonu. Kontakty wojskowe pomiędzy Litwą i Polską uległy znacznemu ożywieniu z chwilą pojawienia się koncepcji utworzenia wspólnej jednostki wojskowej. Z inicjatywą utworzenia litewsko-polskiego batalionu sił pokojowych wystąpił Prezydent Litwy Algirdas Brazauskas w czasie wizyty w Polsce w lutym 1995 roku. Utworzenie tego batalionu jest najważniejszym wspólnym przedsięwzięciem w ramach zawartego wcześniej traktatu o przyjaznych stosunkach i dobrosąsiedzkiej współpracy pomiędzy Litwą i Polską. W czerwcu 1997 roku zostały powołane sztaby batalionu, które przeprowadziły ćwiczenia zgrywające - w Polsce w ramach ćwiczenia "Dzielny Orzeł", a na Litwie - "Amber Hope". Od 1 stycznia 1998 roku odbywa się szkolenie narodowych elementów składowych batalionu oraz ich zgrywanie. Polskie elementy wchodzące w skład Litewsko-Polskiego Batalionu Sił Pokojowych "LITPOLBAT" wydzielone zostały z 4 Suwalskiej Brygady Kawalerii Pancerniej im. gen. bryg. Zygmunta Podhorskiego w Orzyszu będącej w strukturze 15 Warmińsko-Mazurskiej Dywizji Zmechanizowanej im. króla Władysława Jagiełły. Litewskie elementy wchodzące w skład "LITPOLBATU" wydzielono z Batalionu Piechoty Zmotoryzowanej im. Wielkiej Księżnej Litewskiej Biiute w Ałytus będącego w strukturze Brygady Piechoty Zmotoryzowanej "Żelazny Wilk".

Litewsko-Polski Batalion Sił Pokojowych "LITPOLBAT" przeznaczony jest do utrzymania i przywracania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa oraz do udziału w misjach pokojowych w akcjach humanitarnych i ratowniczych, podejmowanych m.in. przez ONZ, OBWE, UZE lub NATO. 31 grudnia 1998 roku batalion osiągnął gotowość do wykonywania zadań w ramach misji pokojowych, a 14 kwietnia 1999 roku otrzymał sztandar od prezydentów Litwy i Polski. Aktualnie 30 osobowy pluton żołnierzy litewskich działa w Polskim Kontyngencie Wojskowym KFOR w Kosowie, natomiast w Polskim Kontyngencie Wojskowym w Międzynarodowych Siłach Stabilizacyjnych w Iraku zadania mandatowe wykonuje 60 żołnierzy z litewskiej części LITPOLBAT.¹⁷⁶

¹⁷⁶ Informacje na temat batalionów opracowano na podstawie materiałów promocyjnych oraz danych zamieszczonych w portalu internetowym Biuro Prasy i Informacji MON.

5.5. Zmiennych społeczno-demograficzne badanej kadry

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

Tabela 8.

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

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

Tabela 9.

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

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

Tabela 10.

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

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

Tabela 11.

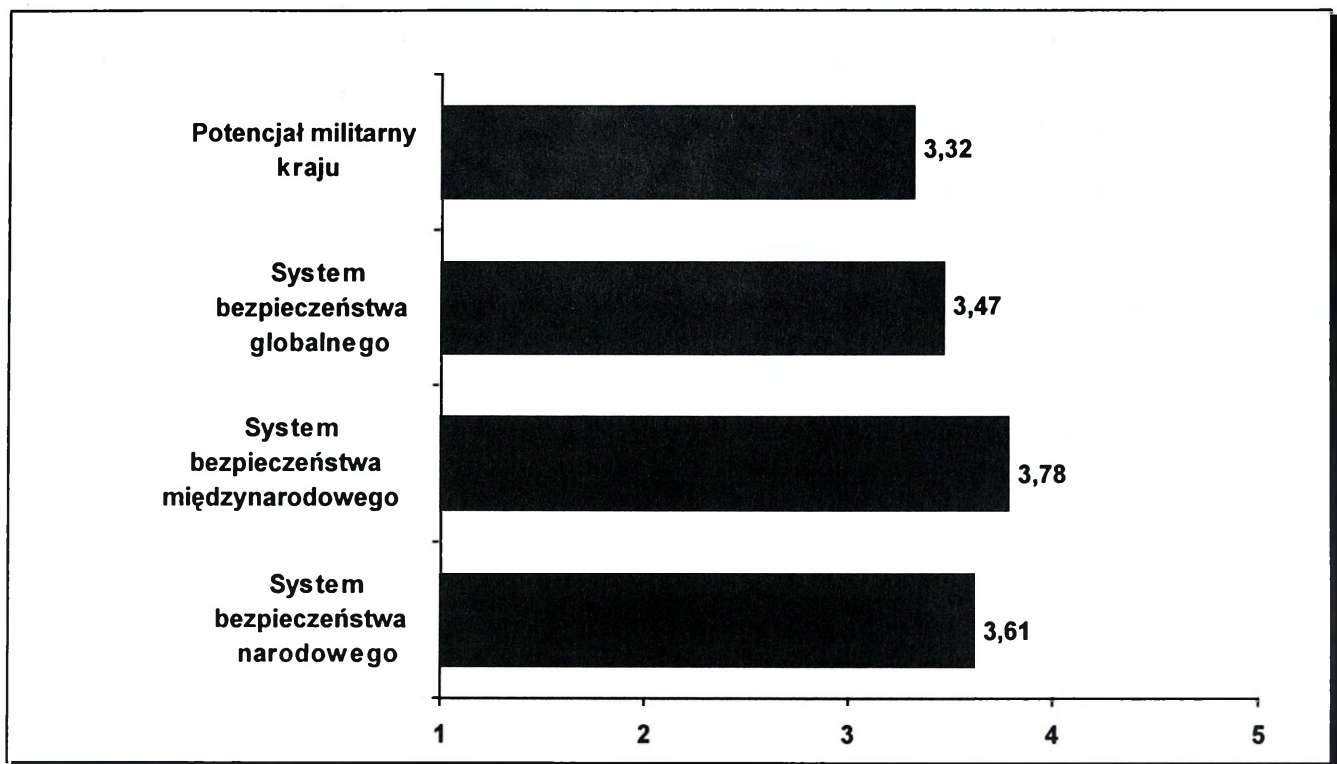
Ogólne zadowolenie ze służby	%
Bardzo zadowolony	12
Raczej zadowolony	49
Raczej niezadowolony	23
Bardzo niezadowolony	10
Trudno powiedzieć	6

5.6. Legitymizacja jednostek wielonarodowych

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

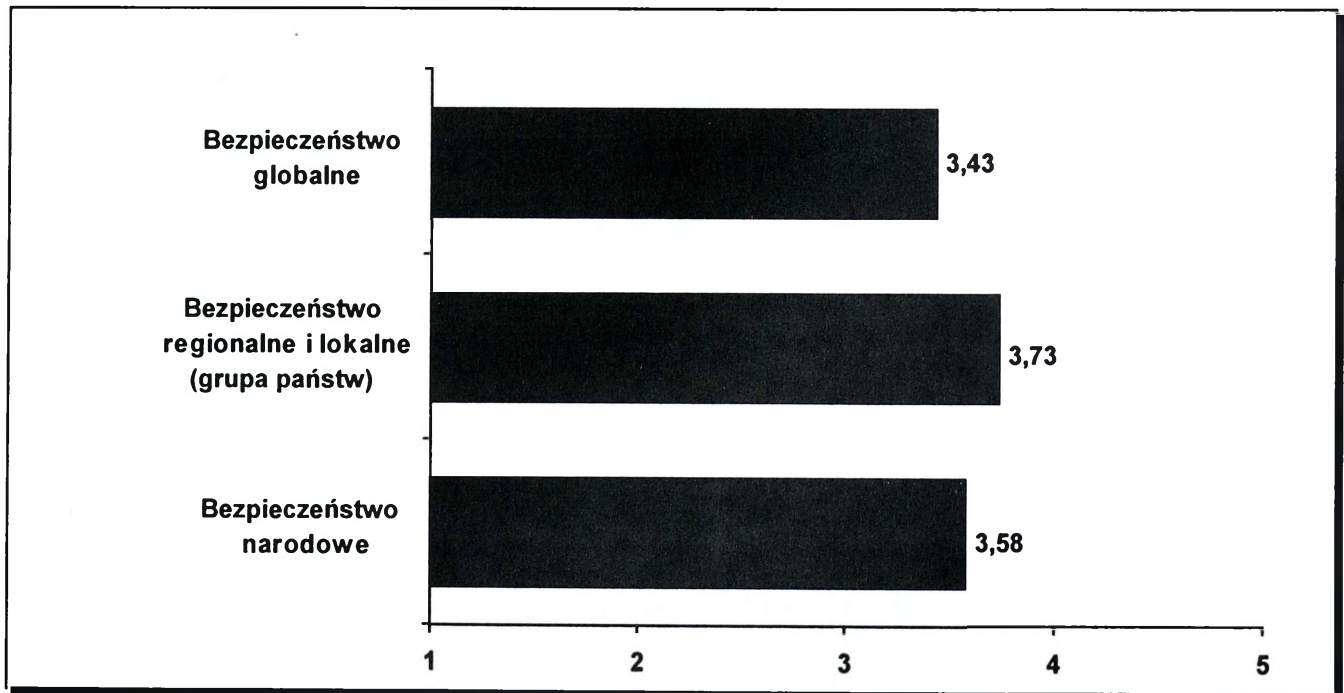
Dwa kolejne pytania miały na celu zmierzenie, jak w ocenie badanych kształtuje się wpływ jednostek wielonarodowych na bezpieczeństwo. Pierwsze z nich sprawdzało siłę wpływu. Jak można zauważyć na wykresie 1 badani uznali, że we wszystkich sferach bezpieczeństwa wpływ jednostek wielonarodowych na system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

Rys. 12. Wpływ jednostek wielonarodowych na system bezpieczeństwa
(średnie z zakresu 1 – mały wpływ 5 duży wpływ)



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

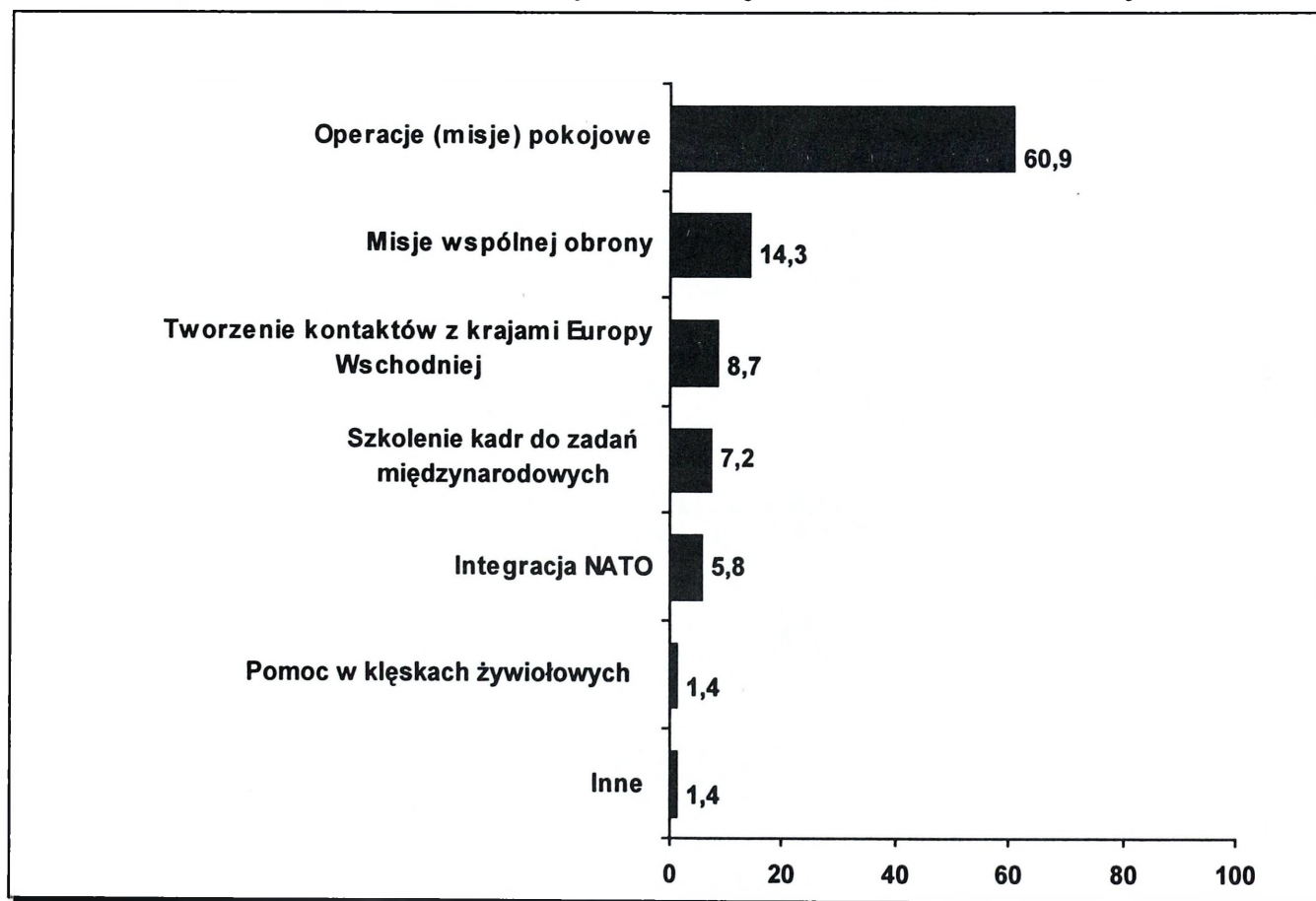
Rys. 13. Wpływ jednostek wielonarodowych na zwiększenie bezpieczeństwa
(średnie z zakresu 1 – nie zwiększają 5 zwiększają)



Zapytani żołnierze służący w jednostkach wielonarodowych o to, jakie cele powinny realizować takie jednostki, zdecydowanie w większości deklarowali, że najważniejszym

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

Rys. 14. Główne cele funkcjonowania jednostek wielonarodowych

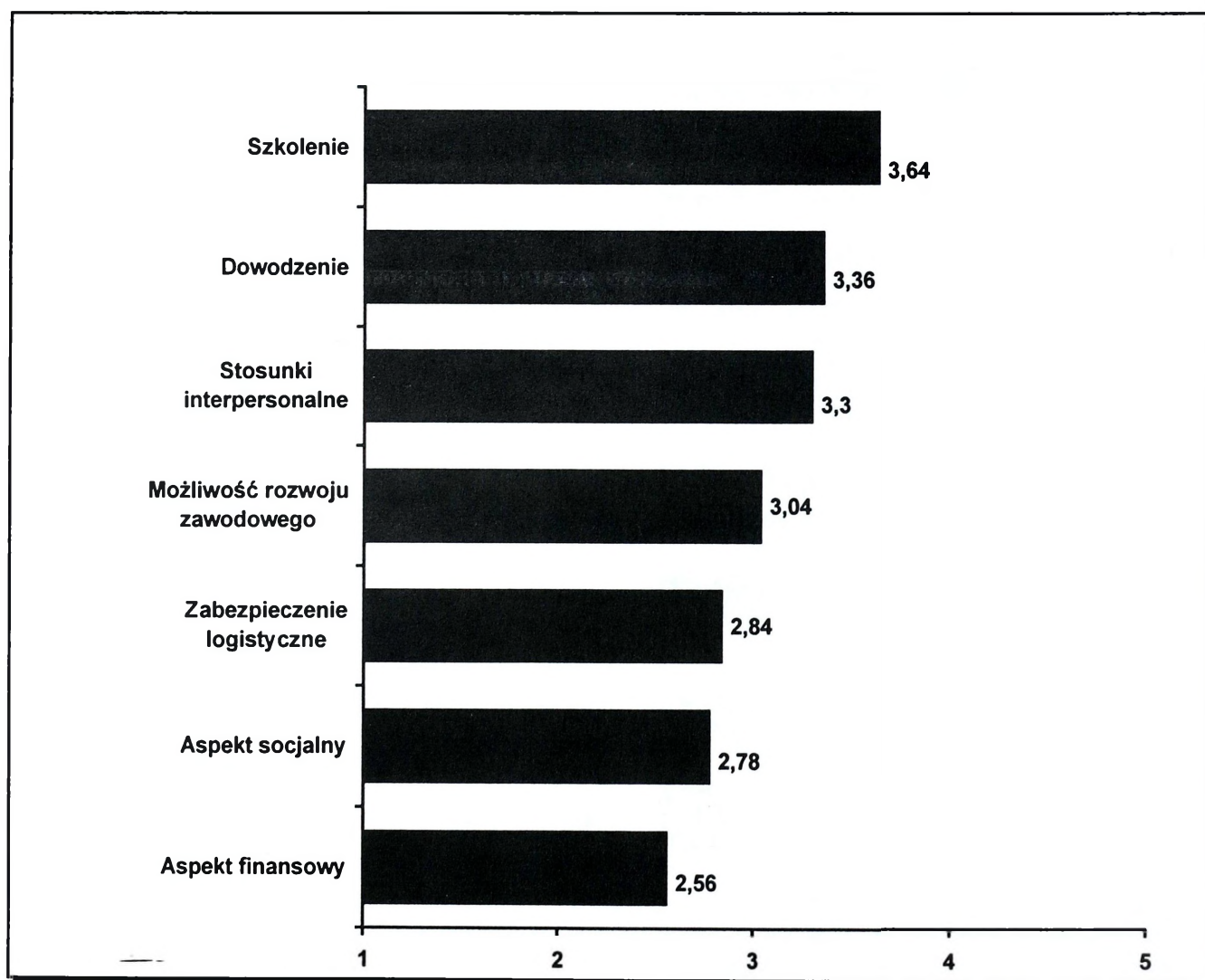


5.7. Opinie kadry o procesie szkolenia i dowodzenia

Według badanych powodem do zadowolenia jest poziom szkolenia w jednostce. Średnia powyżej wartości 3,5 wskazuje na dużą liczbę odpowiedzi pozytywnych. i potwierdza, że większość badanych żołnierzy dobrze ocenia szkolenie w jednostkach

wielonarodowych. Przewagę wypowiedzi pozytywnych zanotowano również w przypadku systemu dowodzenia, a także stosunków interpersonalnych. Stosunek ambiwalentny charakteryzuje ocenę możliwości rozwoju zawodowego. Jak można zaobserwować na wykresie 4 wyraźnie poniżej średniej oceniono zaplecze materialno-socjalne. Zabezpieczenie logistyczne, wsparcie socjalne czy wysokość uposażeń nie satysfakcjonują badanych żołnierzy – we wszystkich tych przypadkach dominowały wskazania niezadowolenia. Treść pytania pozwala na porównanie jego wyników w dwóch środowiskach – żołnierzy z jednostek wielonarodowych i tych z jednostek narodowych. Jak wykazały wyniki badań z jednostek narodowych lepiej oceniali prawie wszystkie aspekty służby we własnych jednostkach. Wyjątek stanowiło szkolenie i aspekt socjalny, w których to żołnierze jednostek wielonarodowych postawili więcej ocen pozytywnych niż ich koledzy służący w jednostkach narodowych.

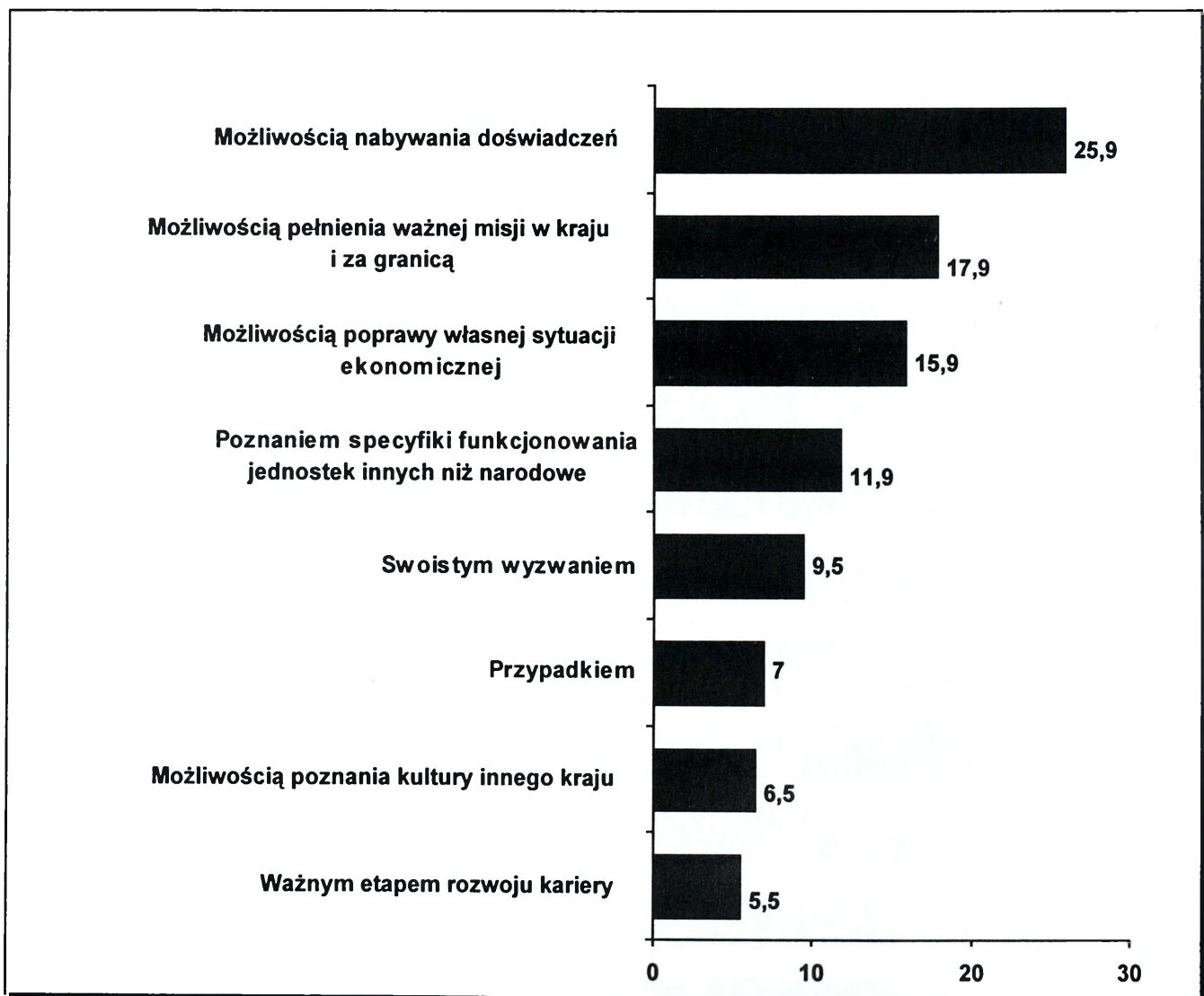
Rys. 15. Poziom zadowolenia z poszczególnych aspektów służby



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

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

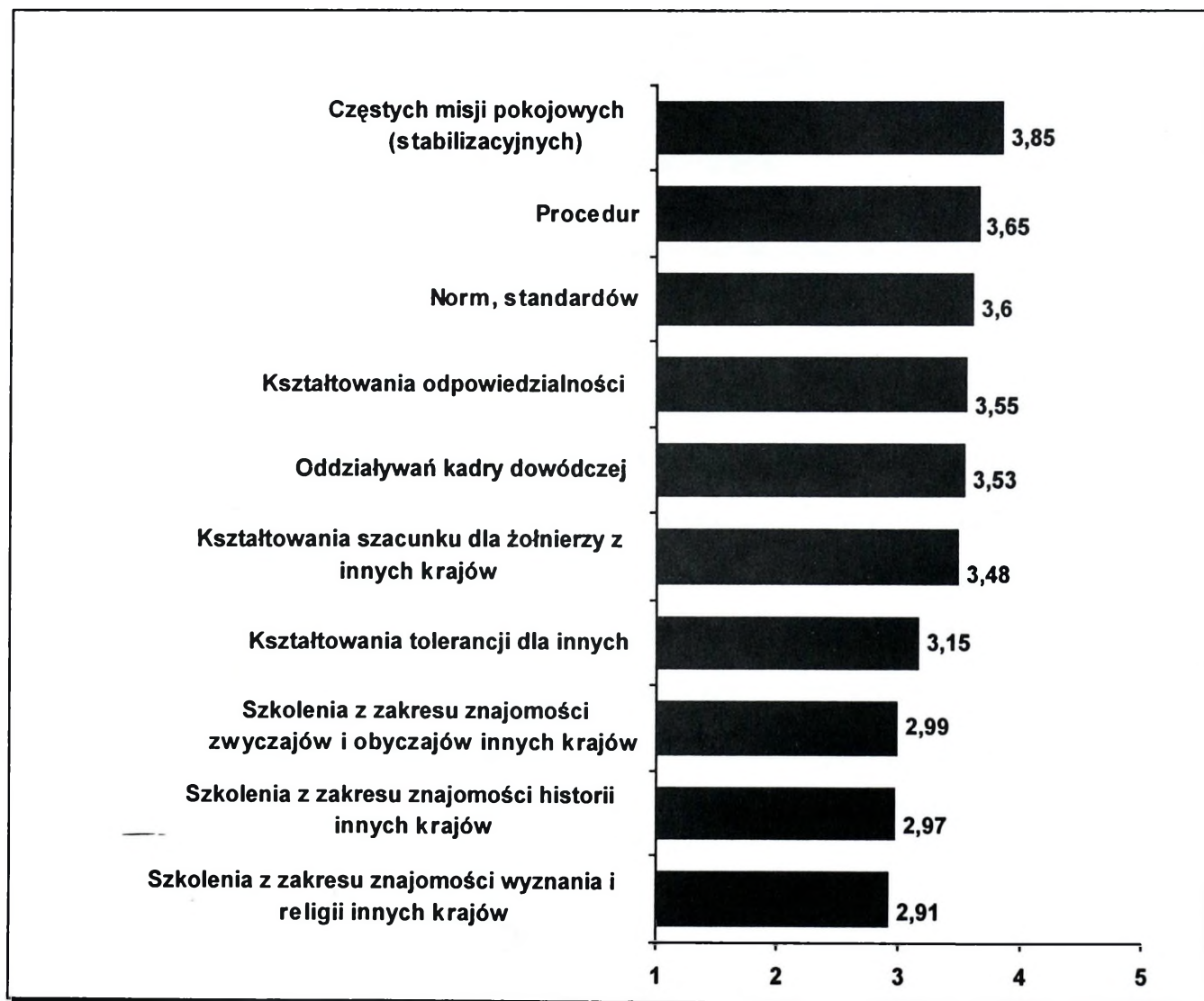
Rys. 16. Rozumienie przez żołnierzy służby w jednostce wielonarodowej



5.8. Specyfika służby w jednostkach wielonarodowych

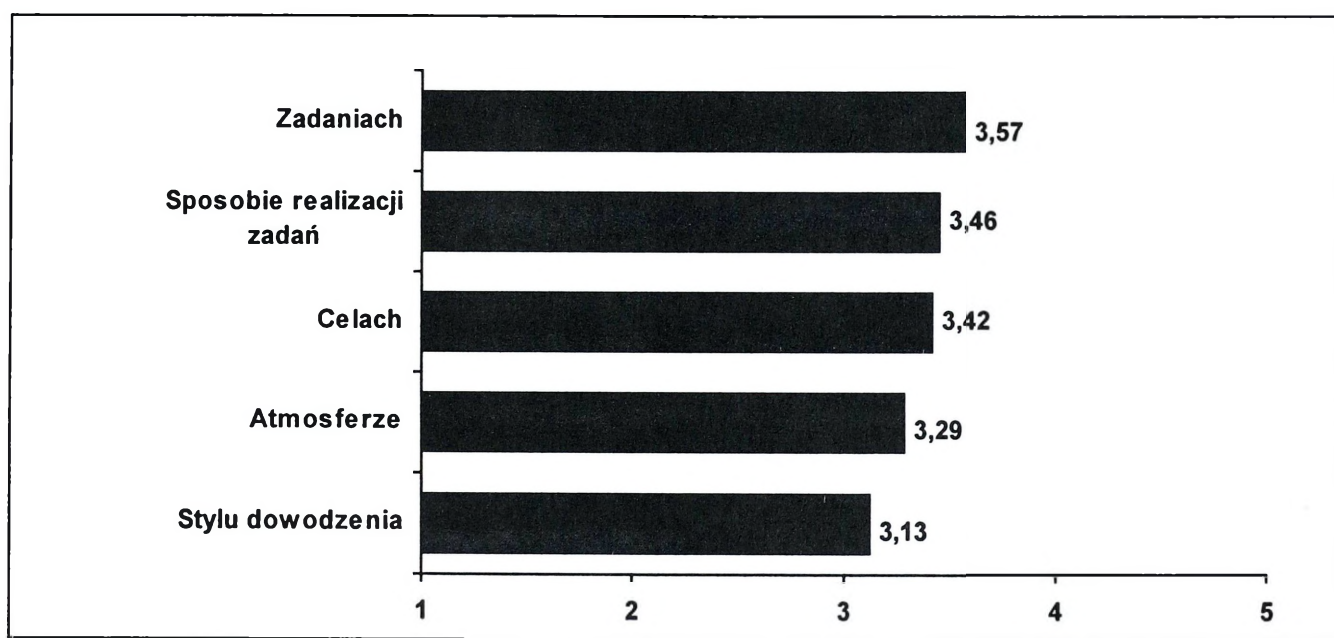
Tworzenie własnej, specyficznej organizacji kultury wymaga podkreślania odrębności i specyfiki grupy, jej struktury, celów i sposobów realizacji zadań. Posiadanie świadomości różnic daje podstawę do mówienia o organizacji jako czymś odrębnym od otoczenia. Jak wynika ze zgromadzonych danych, żołnierze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

Rys. 17. Różnice pomiędzy służbą w jednostkach wielonarodowych a narodowych



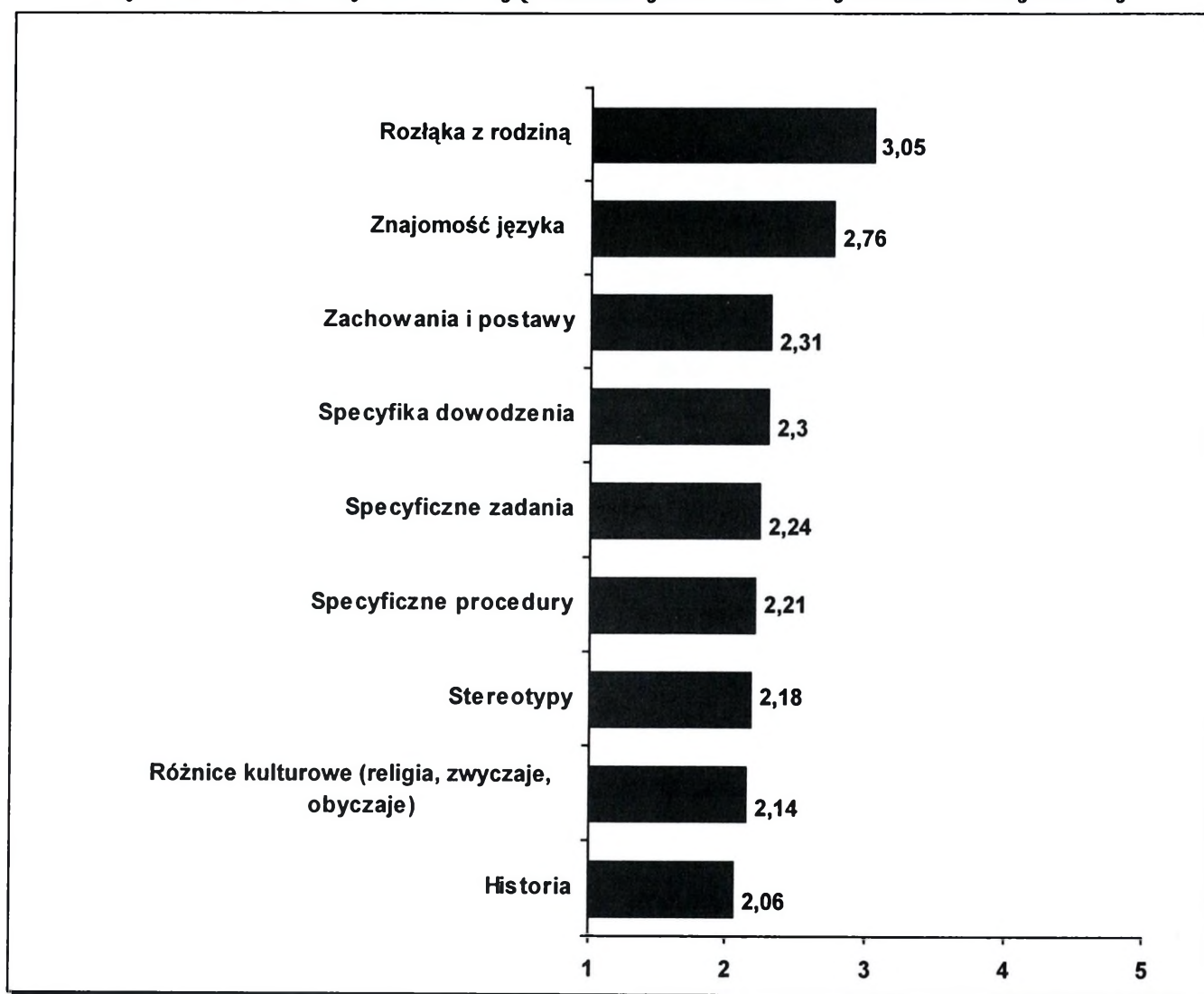
Powyższe wnioski zostały potwierdzone w kolejnym pytaniu związanym ze specyficznymi cechami swojej jednostki. Żołnierze jednostek wielonarodowych podkreślili różnice w celach, zadaniach i sposobach ich realizacji. Według badanych, specyfika ich jednostek uwidacznia się przede wszystkim w panującej atmosferze oraz w stylu dowodzenia. Wśród żołnierzy z jednostek narodowych nie występuje tak silne poczucie odrębności i specyfiki własnych organizacji, co może być potwierdzeniem na istnienie kultury organizacyjnej, charakterystycznej dla jednostek wielonarodowych.

Rys. 18. Aspekty specyficzne badanych jednostek wojskowych



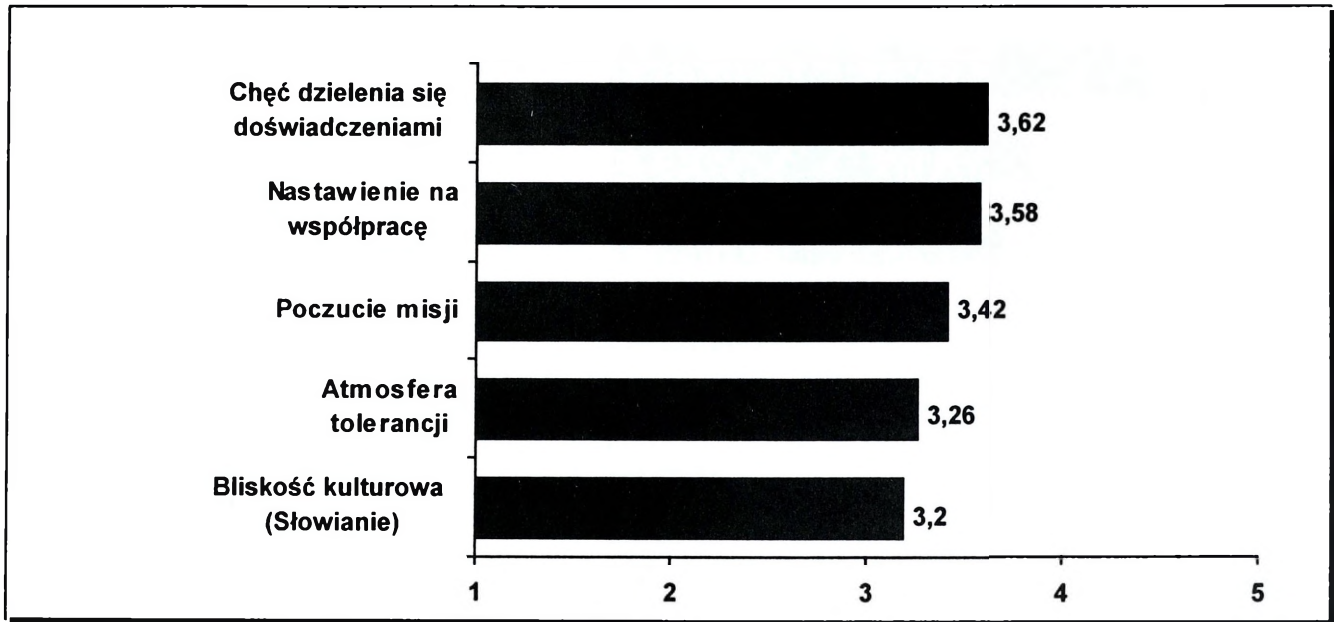
Przystosowanie do służby w jednostce wielonarodowej z pewnością stanowi problem dla wielu nowych żołnierzy. Zapytano więc badanych, co najbardziej utrudniało lub nadal utrudnia funkcjonowanie w jednostce. Jak można zauważyć na poniższym wykresie, dwa aspekty wyraźnie wyróżniają się spośród pozostałych.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

Rys. 19. Problemy utrudniające funkcjonowanie w jednostce wojskowej



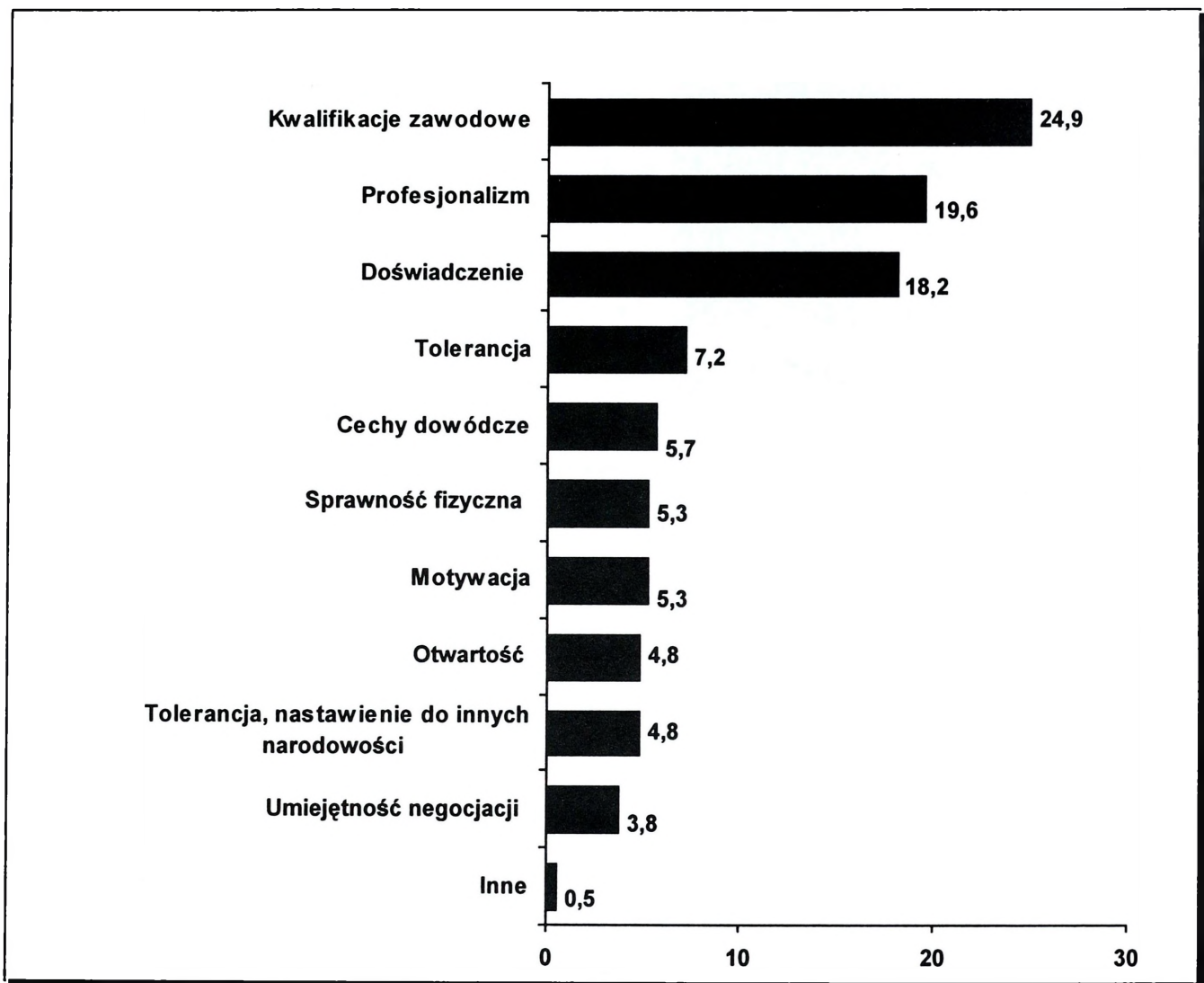
Z kolei pomocna w służbie w jednostce jest chęć dzielenia się doświadczeniami oraz powiązane z tym nastawienie na współpracę. Ułatwieniem dla badanych jest poczucie wspólnej i ważnej misji do spełnienia. Atmosfera tolerancji panująca w jednostce również w znaczącym stopniu zmniejsza dolegliwości służby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

Rys. 20. Cechy ułatwiające funkcjonowanie w wielonarodowej jednostce wojskowej



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

Rys. 21. Kryteria doboru kandydatów do jednostek wielonarodowych



5. 9. Integracja kadry w ramach współpracy międzynarodowej

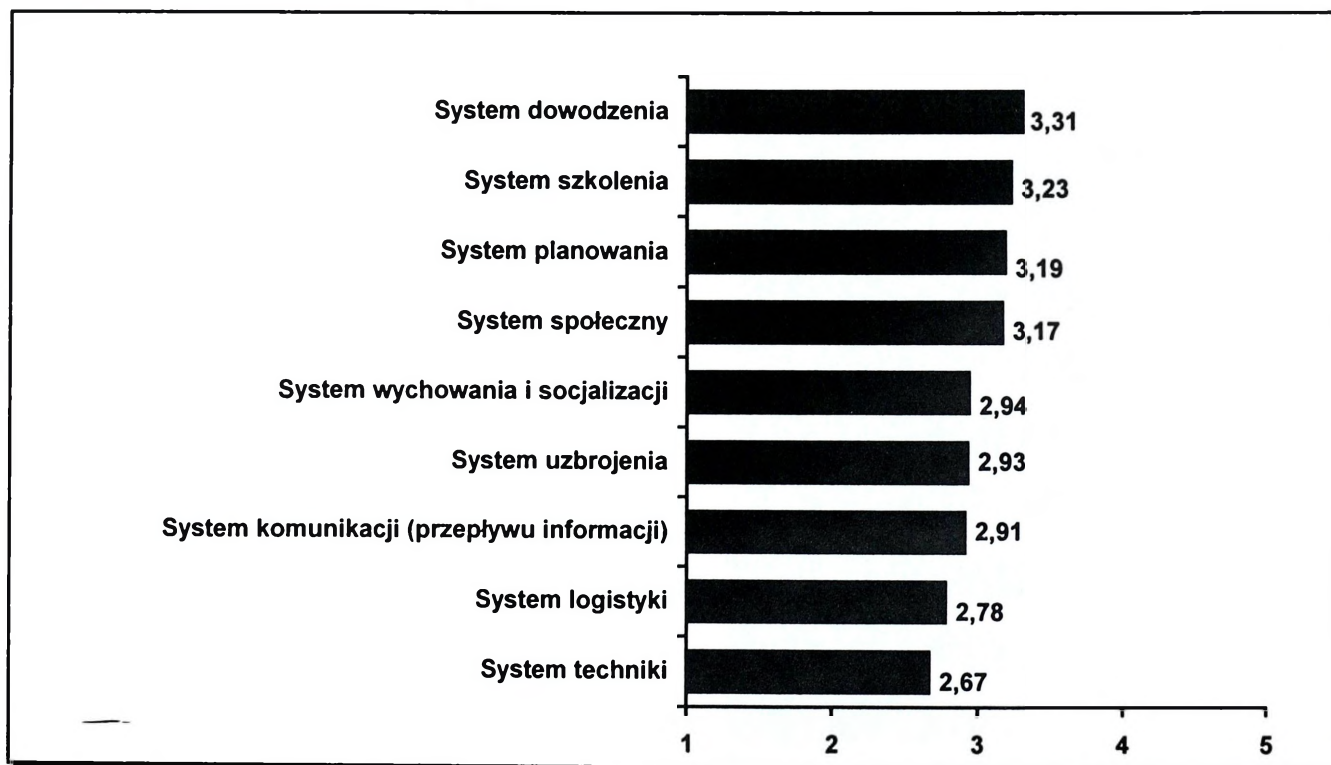
Krytyczne uwagi zanotowano w przypadku oceny działań podejmowanych dla osiągnięcia pełnej integracji z żołnierzami współpracującymi z różnych narodowości. We wszystkich aspektach wskazywano na niewystarczającą liczbę wspólnych przedsięwzięć. Najbardziej optymistyczne wyniki zanotowano w przypadku kontroli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

Rys. 22. Ocena zaspokojenia potrzeb integracji w poszczególnych aspektach



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

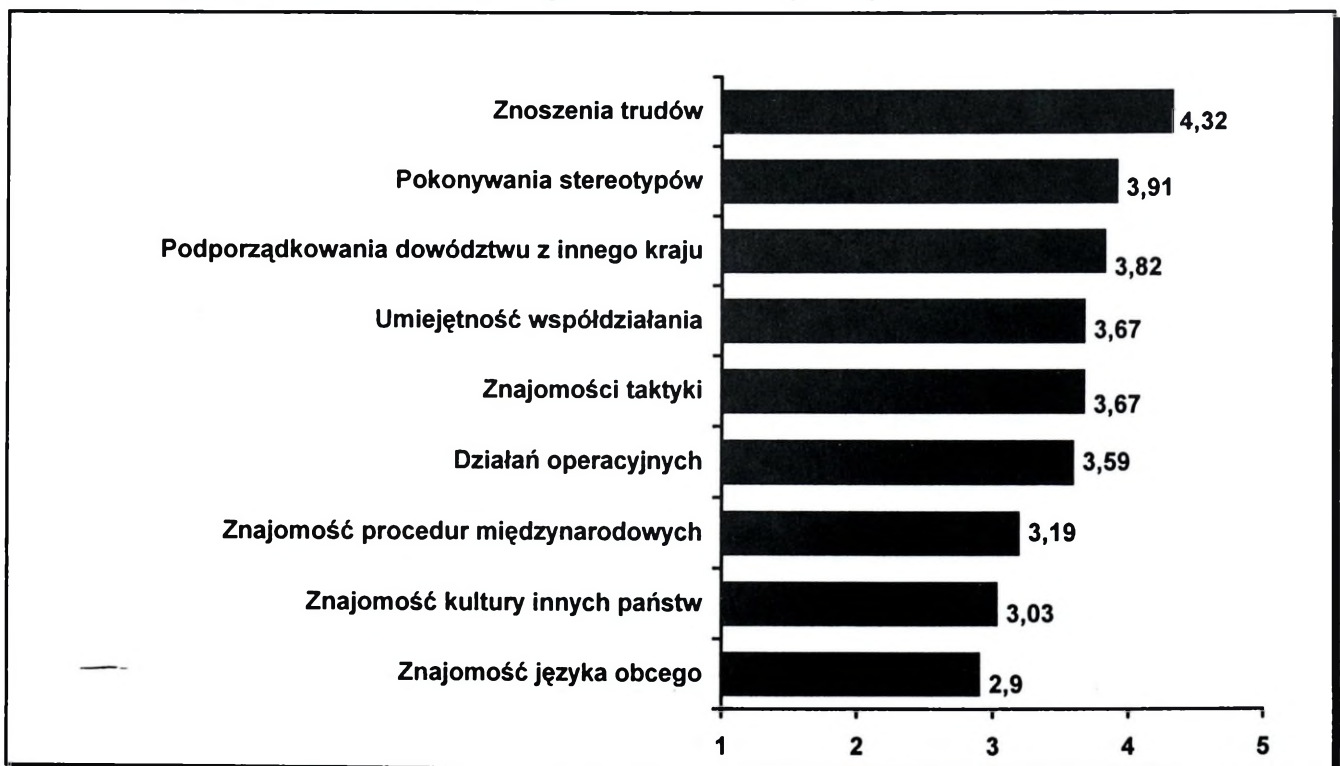
Rys. 23. Potencjał integracyjny poszczególnych elementów systemu organizacyjnego jednostek wielonarodowych



5.10. Przygotowanie kadry zawodowej do służby w jednostkach wielonarodowych

Zdecydowana większość żołnierzy jednostek wielonarodowych czuje się przygotowana do pełnienia swoich stanowisk (72,9%). Przeciwnego zdania jest 12,8%, a co siódmy badany wybrał odpowiedź „trudno powiedzieć” (14,3%). Zbieżne rezultaty uzyskano na podstawie deklaracji własnego przygotowania do wykonywania zadań w poszczególnych aspektach. Najwyżej oceniono przygotowanie do znoszenia trudów. Poza tym można wyróżnić dwie grupy kwalifikacji: umiejętności społeczne – ocenione wyżej i wiedza fachowa - oceniona niżej. Do kwalifikacji społecznych zaliczyć można umiejętności współdziałania, tolerancji, czy podporządkowania się dowództwu z innego kraju. Spośród niżej ocenionej wiedzy fachowej najniższe noty uzyskała znajomość języka obcego, tak potrzebnego do wykonywania zadań w jednostkach wielonarodowych. Interesujące jest, że badani żołnierze z jednostek typowo narodowych oceniają swoją znajomość języka obcego dużo wyżej (średnia 3,23) niż ci z jednostek wielonarodowych (średnia 2,9). Może to wskazywać na nieodpowiedni dobór kadr do jednostek wielonarodowych lub wprost przeciwnie – większy krytycyzm w stosunku do swoich umiejętności, zweryfikowanych w praktyce.

Rys. 24. Samoocena przygotowania do wykonywania zadań



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

Tabela 25. Ocena form przygotowania zawodowego do działalności w strukturach wielonarodowych

	żołnierze	pododdział	Jednostka Wojskowa
Dyscyplina	3,72	3,77	3,86
Musztra	3,68	3,67	3,61
Taktyka	3,66	3,69	3,69
Morale	3,43	3,51	3,56
Działania sztabowe	3,39	3,35	3,67
OPL	3,12	3,18	3,09
OPChem	3,09	3,05	3,11

5. 11. Ocena kompetencji zawodowych kadry

Pojęcie kompetencji rozumiane jest współcześnie w dwóch znaczeniach: jako zdolności do kompetentnego wykonywania pracy oraz zadań lub zbior zachowań, które wywierają wpływ na efekty pracy. W pierwszym znaczeniu są to kompetencje zawodowe odnoszące się do oczekiwań związanych z efektami działania w miejscu pracy, czyli do tego co ludzie powinni być w stanie zrobić, a zatem odnoszące się do standardów i wyników, które ludzie odgrywające dane role powinni osiągnąć. W drugim znaczeniu są to kompetencje behawioralne odnoszące się do cech osobowych, które poszczególne osoby wnoszą do

wypełnianych ról. W takim ujęciu są one bardzo bliskie zakresowemu znaczeniu kwalifikacji zawodowych, w tym zdolności i postaw oraz zbioru pożądanych zachowań na stanowisku pracy. Jest to szczególnie istotne, gdy chcemy poddać je analizie funkcjonalnej posiadanej wiedzy i umiejętności oraz cechy psychofizyczne badanej kadry zawodowej. Obecnie przedstawione zostaną oceny kwalifikacji zawodowych z podziałem na: wiedzę ogólną, kierunkową, specjalistyczną oraz umiejętności w zakresie kształtowania relacji międzyludzkich w jednostce wojskowej.

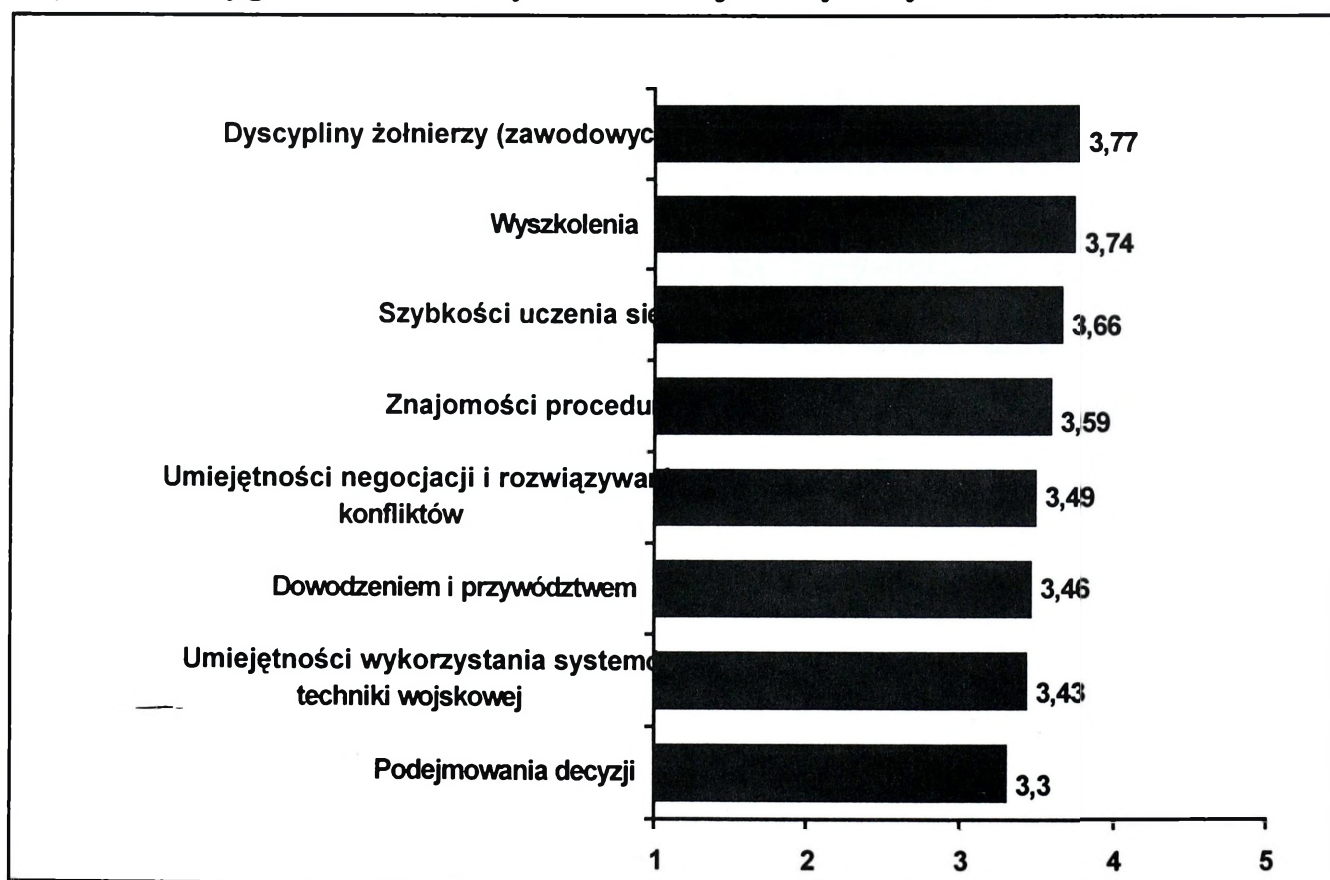
Tabela 26. Ocena kompetencji zawodowych

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

Rozróżnienie na kwalifikacje zawodowe i behawioralne daje podstawę do ich porównania. Przedstawione powyżej dane pozwalają stwierdzić, że badani żołnierze zdecydowanie lepiej oceniają własne umiejętności i cechy osobowościowe pozwalające na umiejętne dostosowanie się do środowiska i wykonywanie zadań. Dobre oceny dominują również w ewaluacji cech przydatnych do kształtowania rzeczywistości społecznej, w której się znaleźli. Z analizy przedstawionych w tabeli 6 danych wynika, że większość badanej kadry zawodowej pozytywnie ocenia swoje kwalifikacje ogólne (humanistyczne i ogólnokształcące) w odniesieniu do umiejętności ogólnowojskowych, dowódczych czy technicznych. Najgorzej ocenione zostały kwalifikacje językowe, co przy takim charakterze jednostek nie może nastrajać optymistycznie.

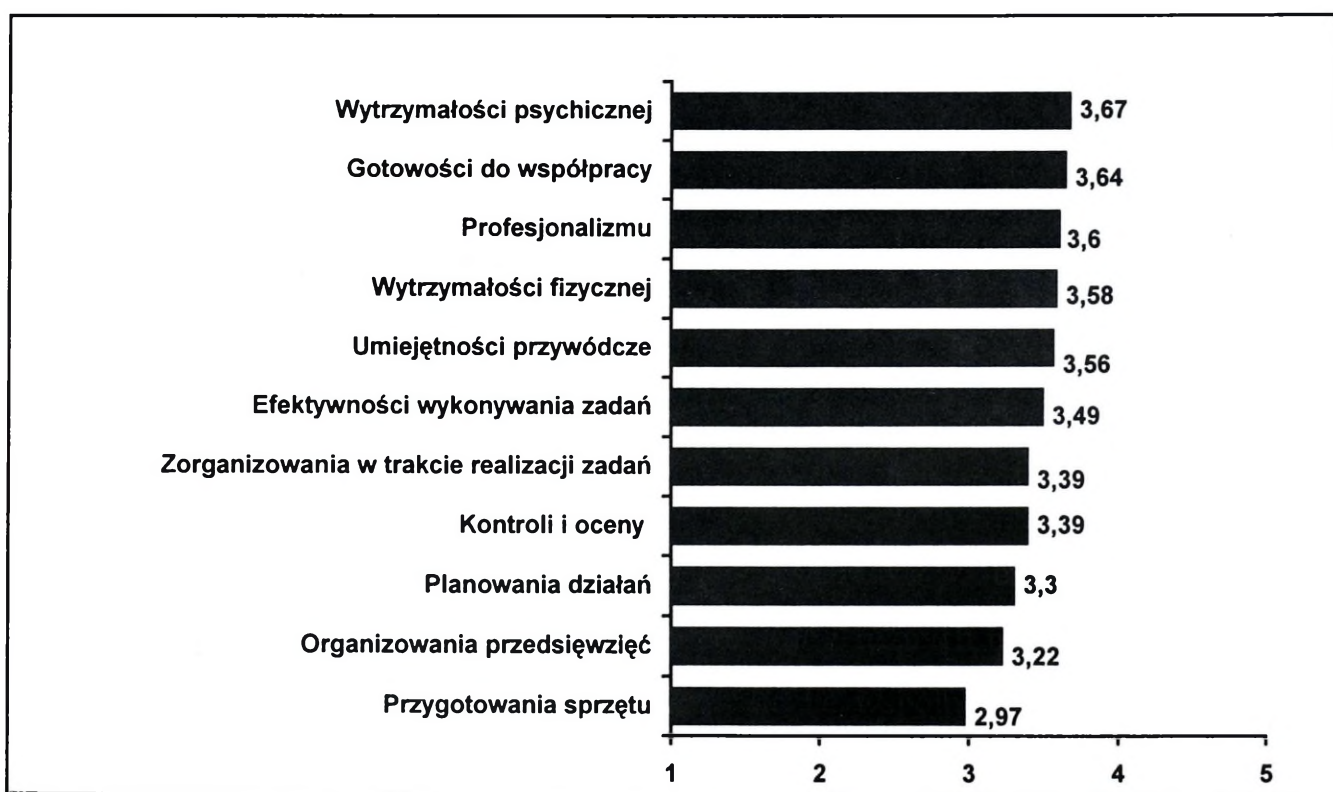
Według badanych kadra jednostki najlepiej prezentuje się w zakresie dyscypliny i wyszkolenia. Dobre wyniki dotyczą również szybkości uczenia się oraz znajomości procedur. Poniżej średniej 3,5 znalazły się oceny umiejętności negocjacji i rozwiązywania konfliktów, aspektów przywództwa i dowodzenia. Najmniej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

Rys. 27. Przygotowanie kadry zawodowej do wykonywania zadań w zakresie



Oceniając mocne i słabe strony przygotowania polskiej strony do wykonywania wspólnych zadań, badani żołnierze skoncentrowali się głównie na pochwałach. Spośród 11 badanych aspektów tylko jedna zasługuje według badanych na miano słabej strony. Najlepsze oceny zebrała wytrzymałość psychiczna oraz gotowość do współpracy, profesjonalizm, wytrzymałość fizyczna i umiejętności przywódcze. Niewiele mniej ocen pozytywnych przyporządkowano do efektywności wykonywanych zadań, zorganizowania w trakcie ich realizacji oraz kontroli i oceny. Do mocnych stron zaliczono również planowanie działań i organizowanie przedsięwzięć, ale oba te aspekty są ocenione znacznie słabiej niż inne. Jedyna słaba strona przygotowania Polski do wspólnych działań to kwestia sprzętu, chociaż oceny lokujące się wokół wartości środkowej (3) można nazwać dyskusyjnym.

Rys. 28. Mocne i słabe strony przygotowania armii polskiej do wykonywania wspólnych zadań



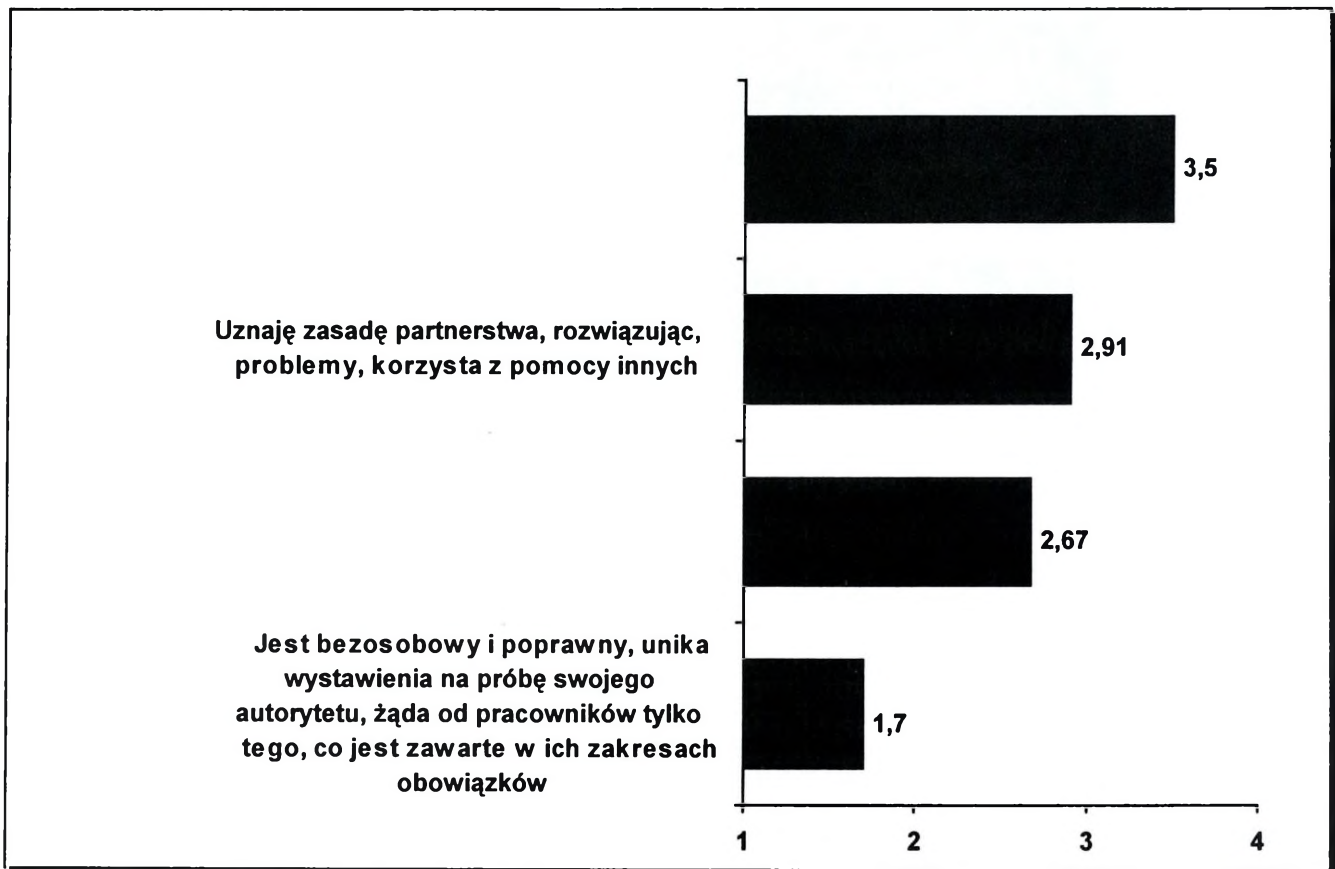
5. 12. Kultura organizacyjna jednostek wielonarodowych

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

5. 13. Rola władzy dowódczej w jednostkach wielonarodowych

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

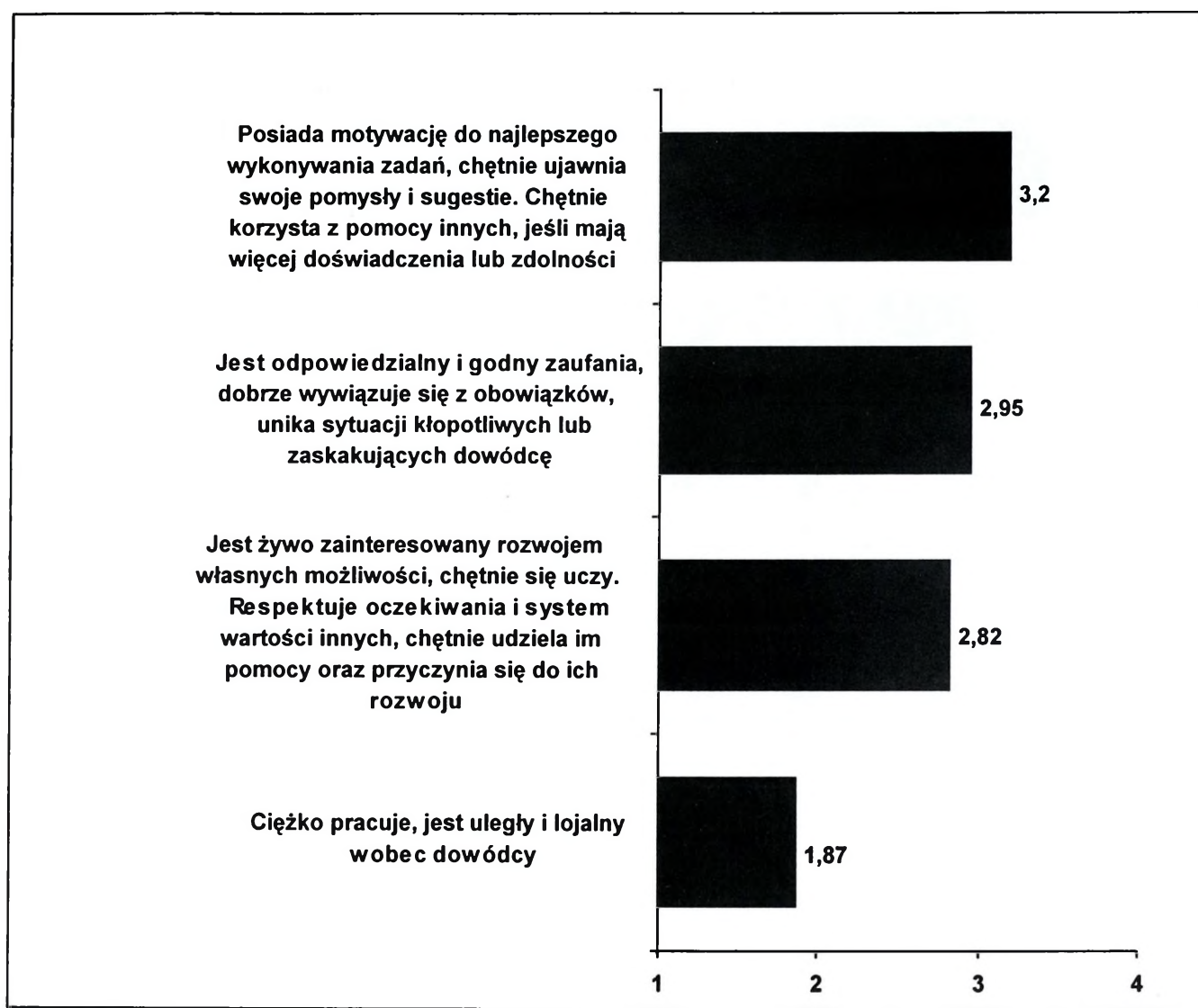
Rys. 29. Podstawowe cechy dobrego dowódcy



5.14. Charakterystyka kadry jako podwładnych

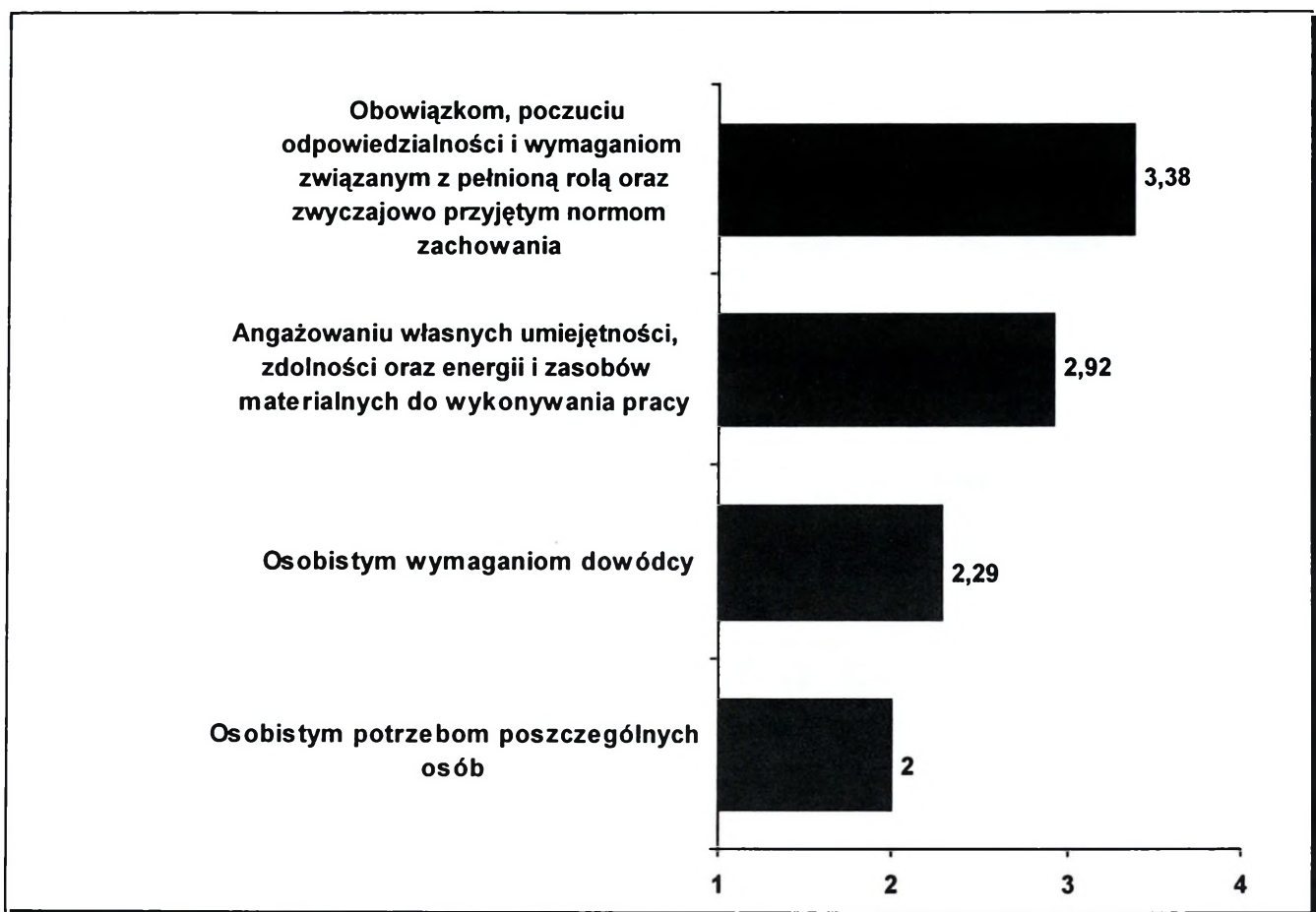
Badani ocenili, że typowy podwładny reprezentuje model kultury nazywany kulturą zadań. Według tej definicji, popartej wypowiedziami kadry, podwładni w jednostkach wielonarodowych posiadają dużo swobody, wykazują zaangażowanie, chętnie ujawniają swoje pomysły i sugestie. Rzadziej podwładni utrzymują się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

Rys. 30. Cechy kadry jako podwładnych



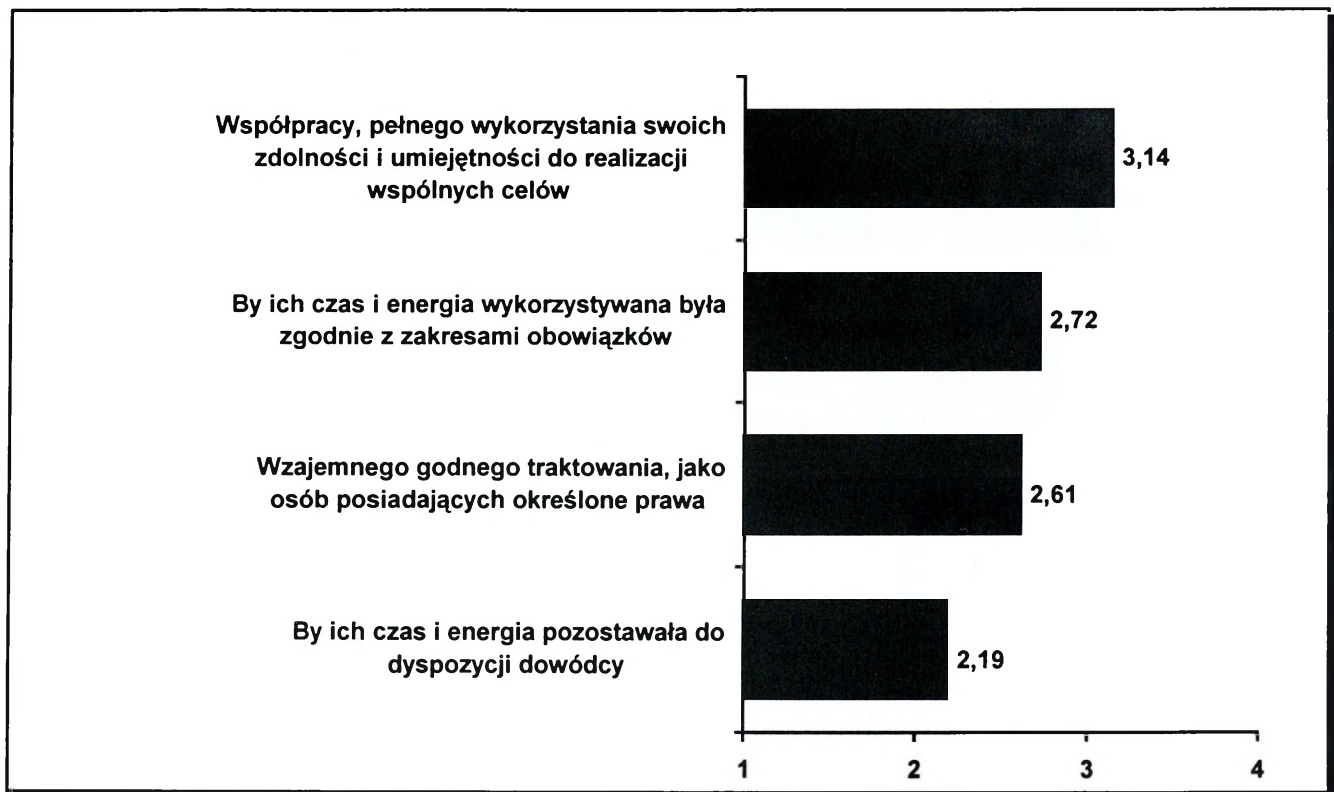
Powyższa typologia została do pewnego stopnia potwierdzona w kolejnym pytaniu o zachowania podwładnych. Dominuje kultura ról i zadań, spychając na dalszy plan kulturę władzy i osoby. Według badanych podwładni realizują swoje zadania poprzez odwołanie do reguł i zasad zachowania przypisują dużą rolę do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

Rys. 31. Preferencje kadry jako podwładnych



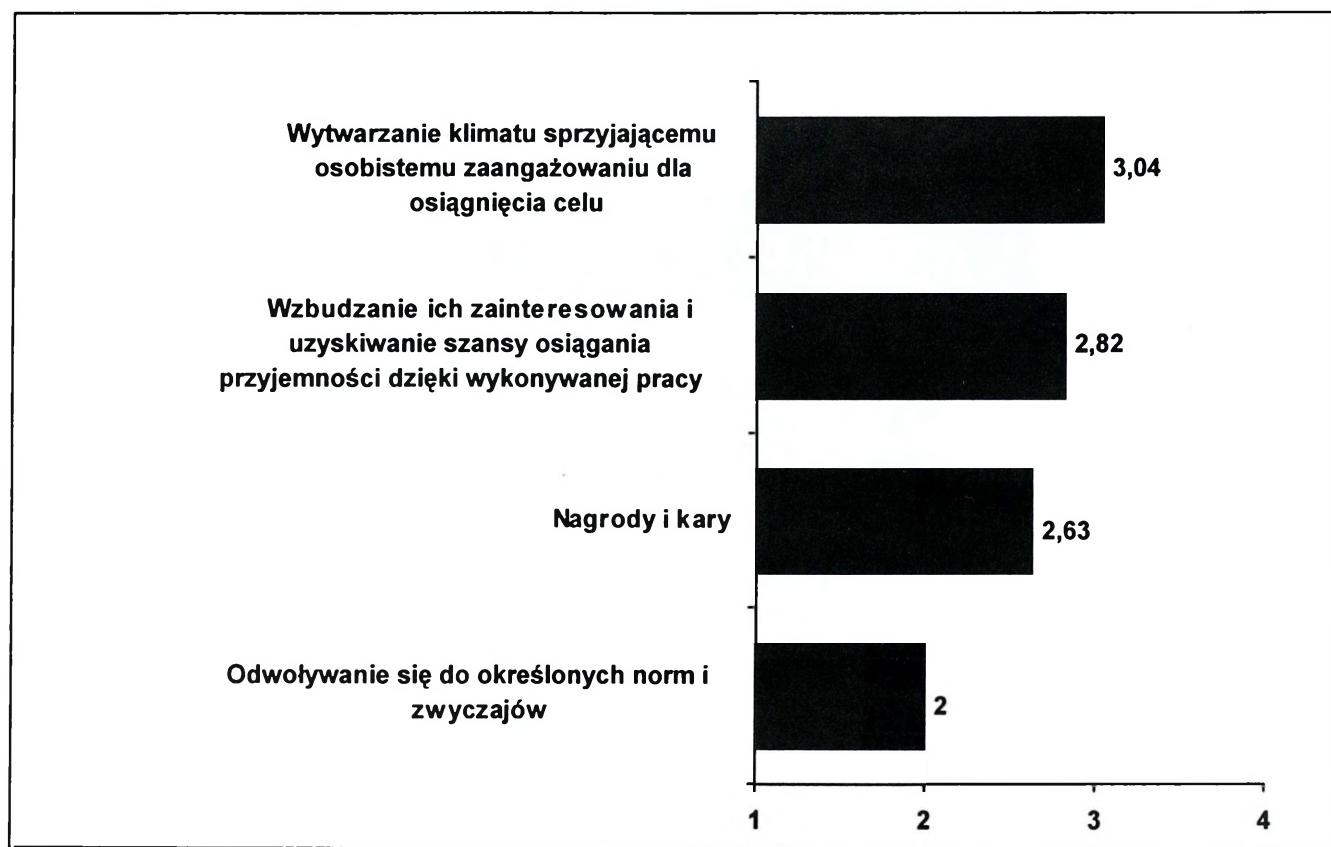
Wymagania stawiane podwładnym koncentrują się wokół rzetelnej realizacji postawionych do realizacji zadań. Wymaga się współpracy oraz pełnego zaangażowania w osiągnięcie wspólnych celów. Badani podkreślają również, że przełożeni chcą sobie, by czas i energia podwładnych wykorzystywana była zgodnie z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

Rys. 32. Wymagania stawiane kadrze jako podwładnym



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

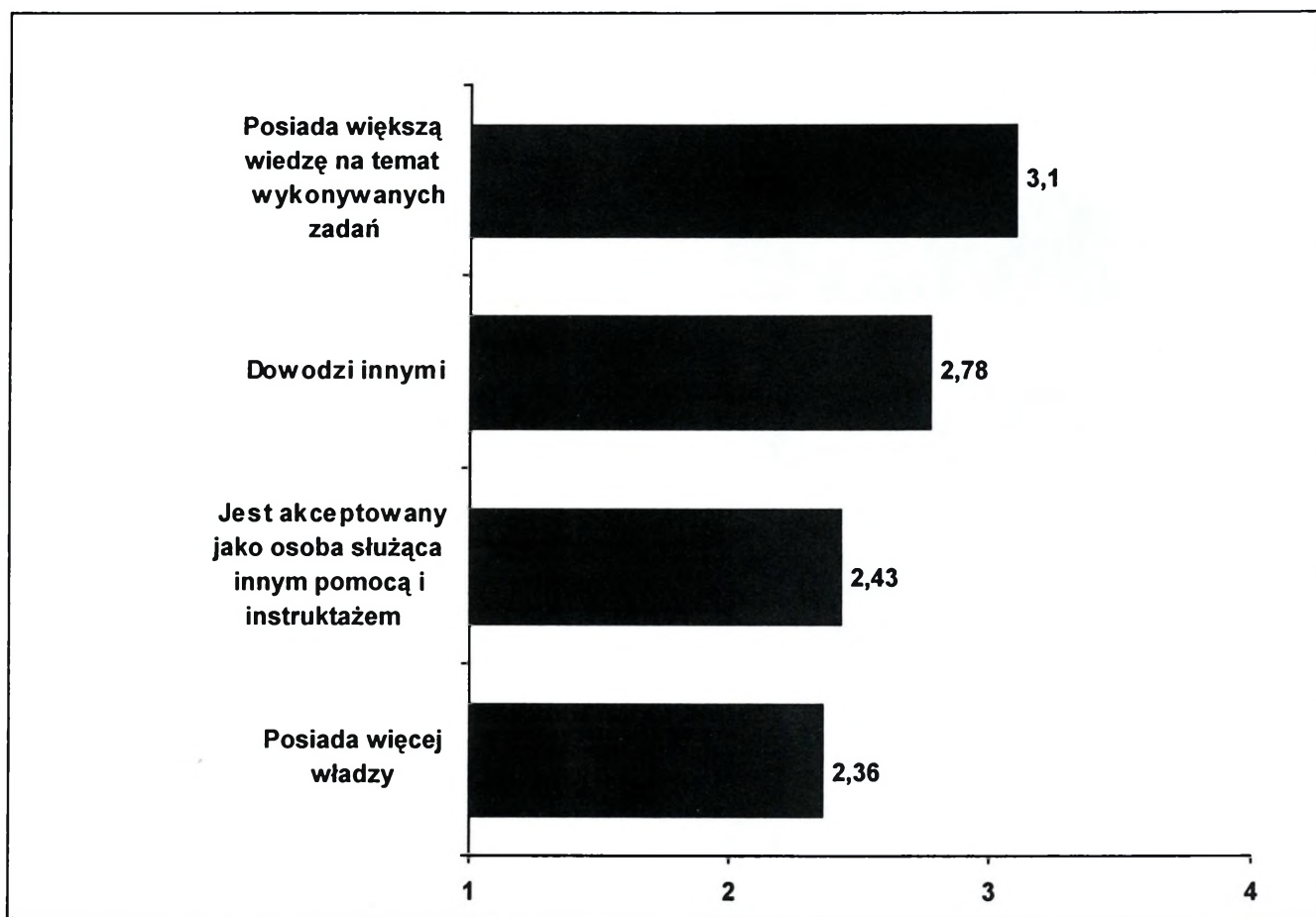
Rys. 33. Możliwości wpływu na kadre jako podwładnych



5.15. Kontrola i ocena władzy dowódczej

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

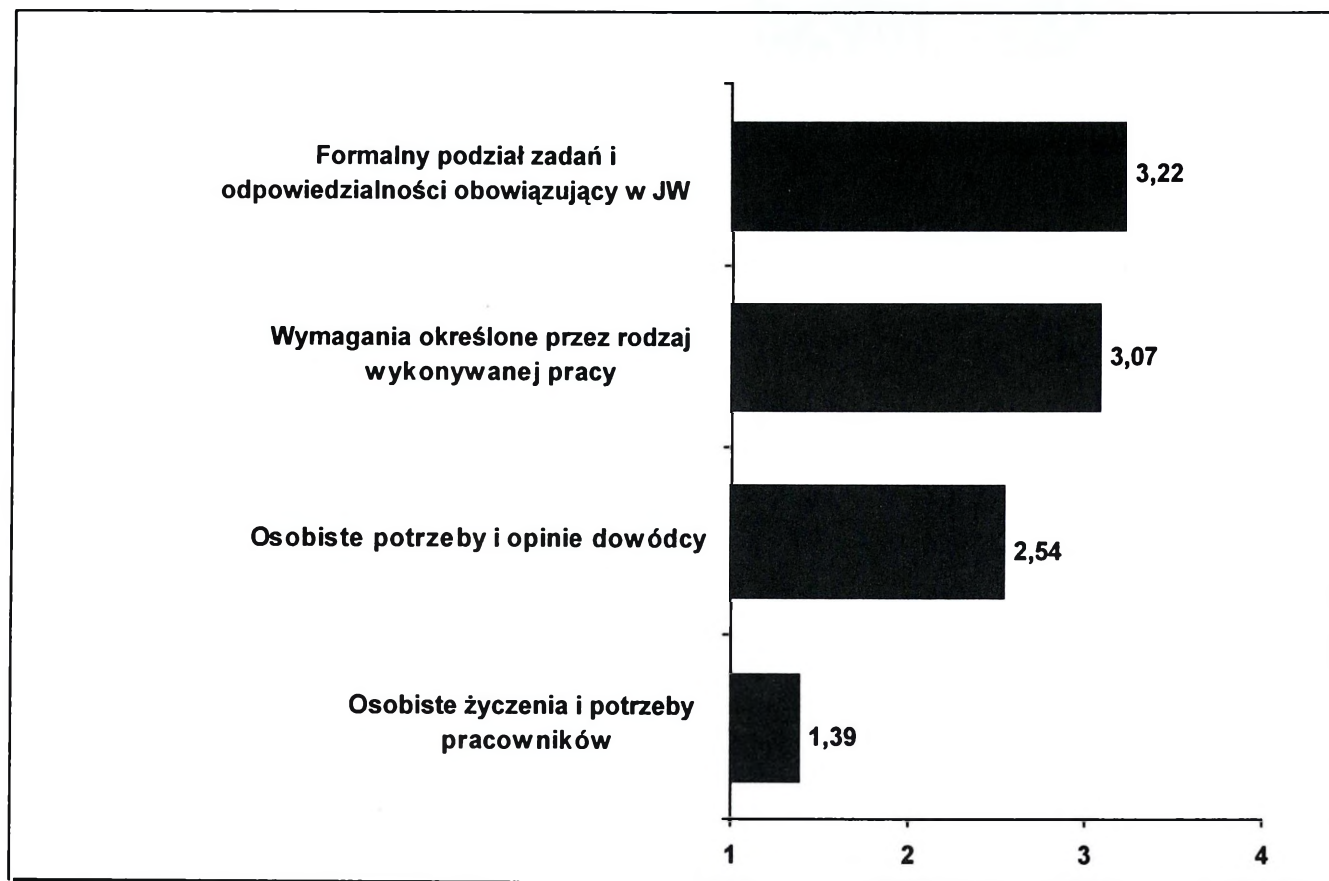
Rys. 34. Legitymizacja prawa do kontroli i oceny



5. 16. Podział zadań kadry w jednostkach wielonarodowych

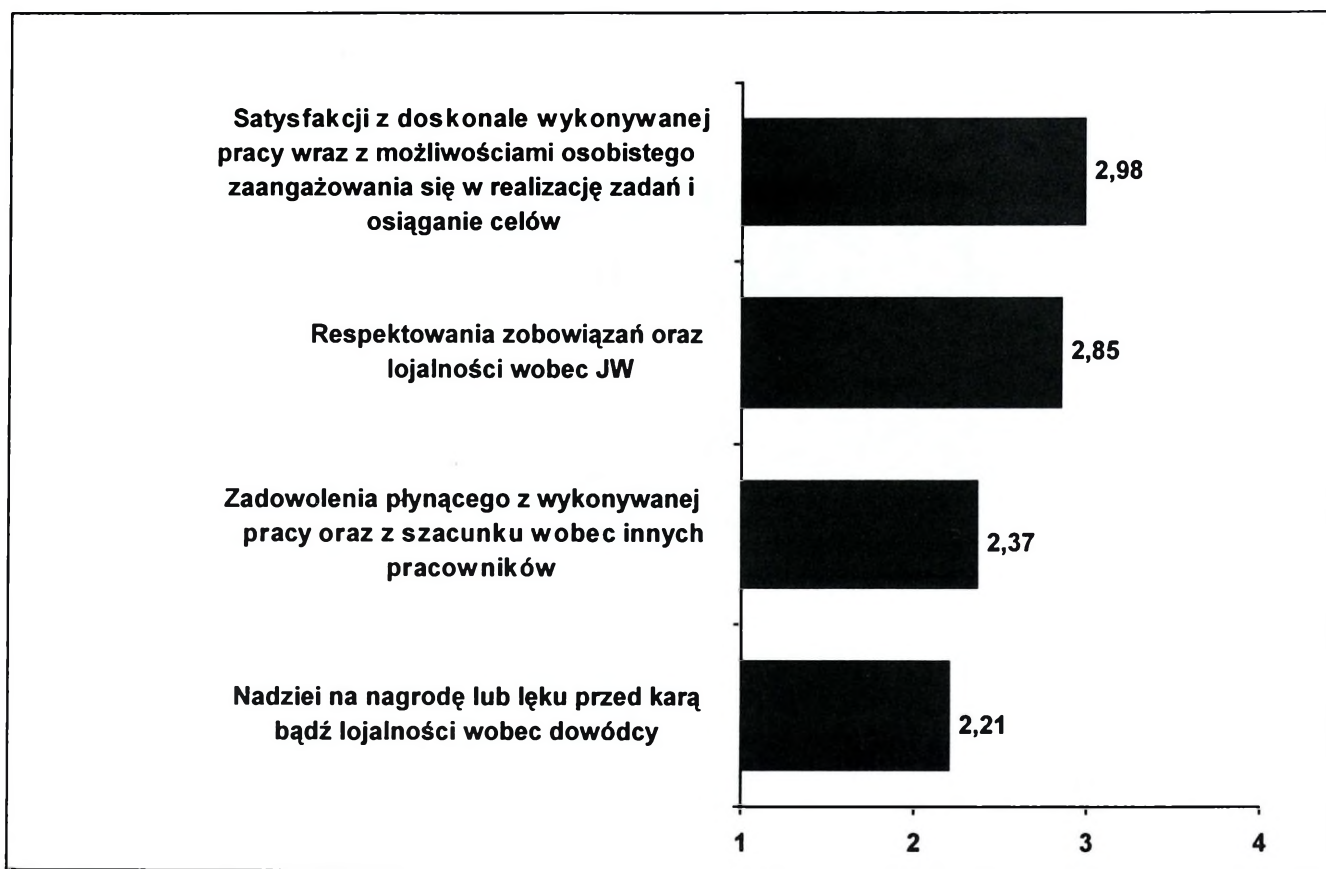
Podstawą podziału pracy jest, według badanych, formalny podział zadań i odpowiedzialności obowiązujący w JW. Częstym poglądem na kwestię podziału pracy jest opinia, że jego podstawą są wymagania określone przez rodzaj wykonywanych zadań. Wyznaczanie poszczególnych osób do realizacji zadań leży również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

Rys. 35. Podstawy podziału zadań



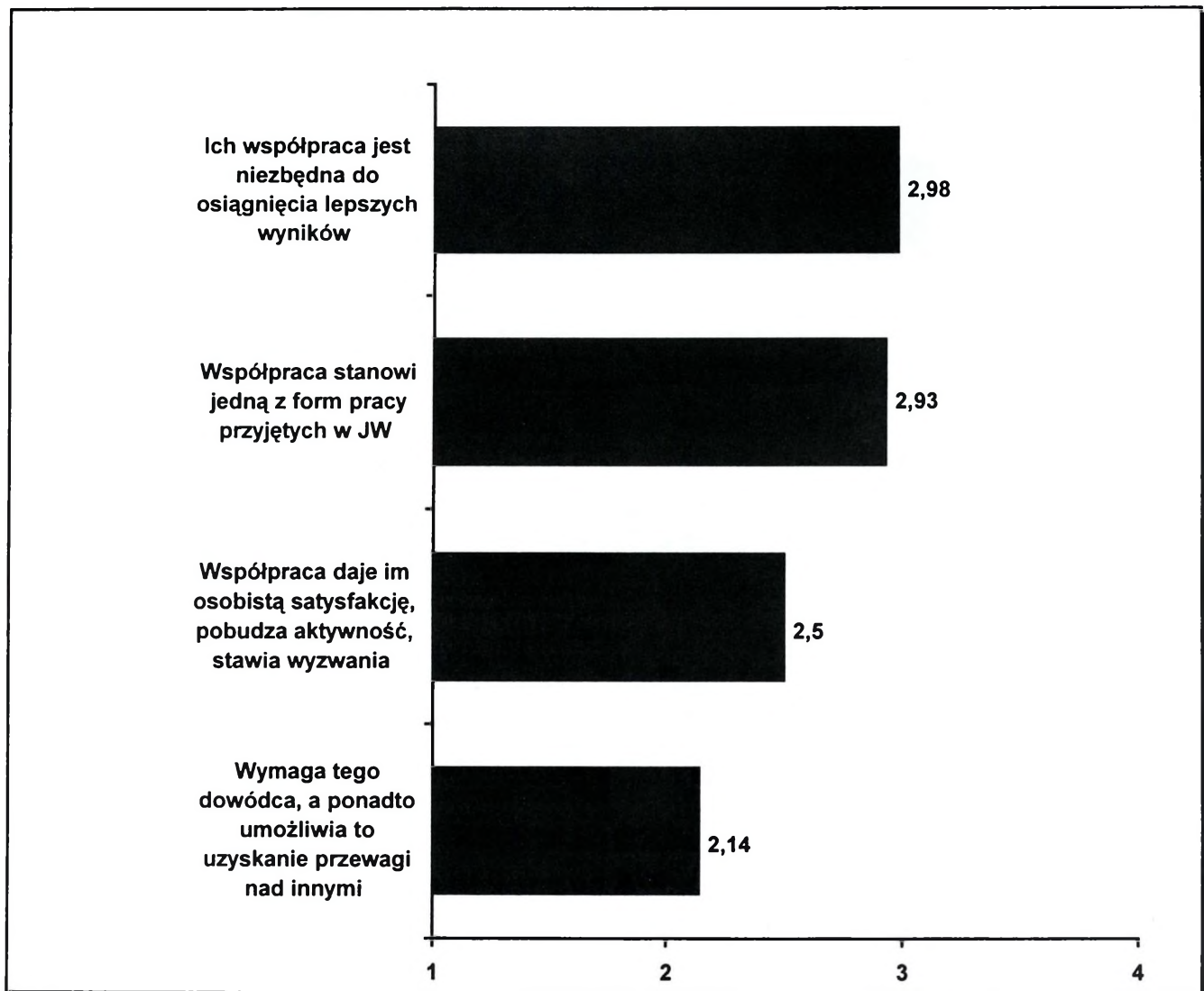
Sens wykonywania pracy pozwala na określenie orientacji życiowej a zarazem odzwierciedla panujące w grupie wartości odnośnie obowiązków. Jak wynika z opinii badanych, pracę wykonuje się przede wszystkim ze względu na satysfakcję z rezultatów oraz z możliwości zaangażowania się w osiągnięcie celów. Drugim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

Rys. 36. Główne powody wykonywania obowiązków służbowych



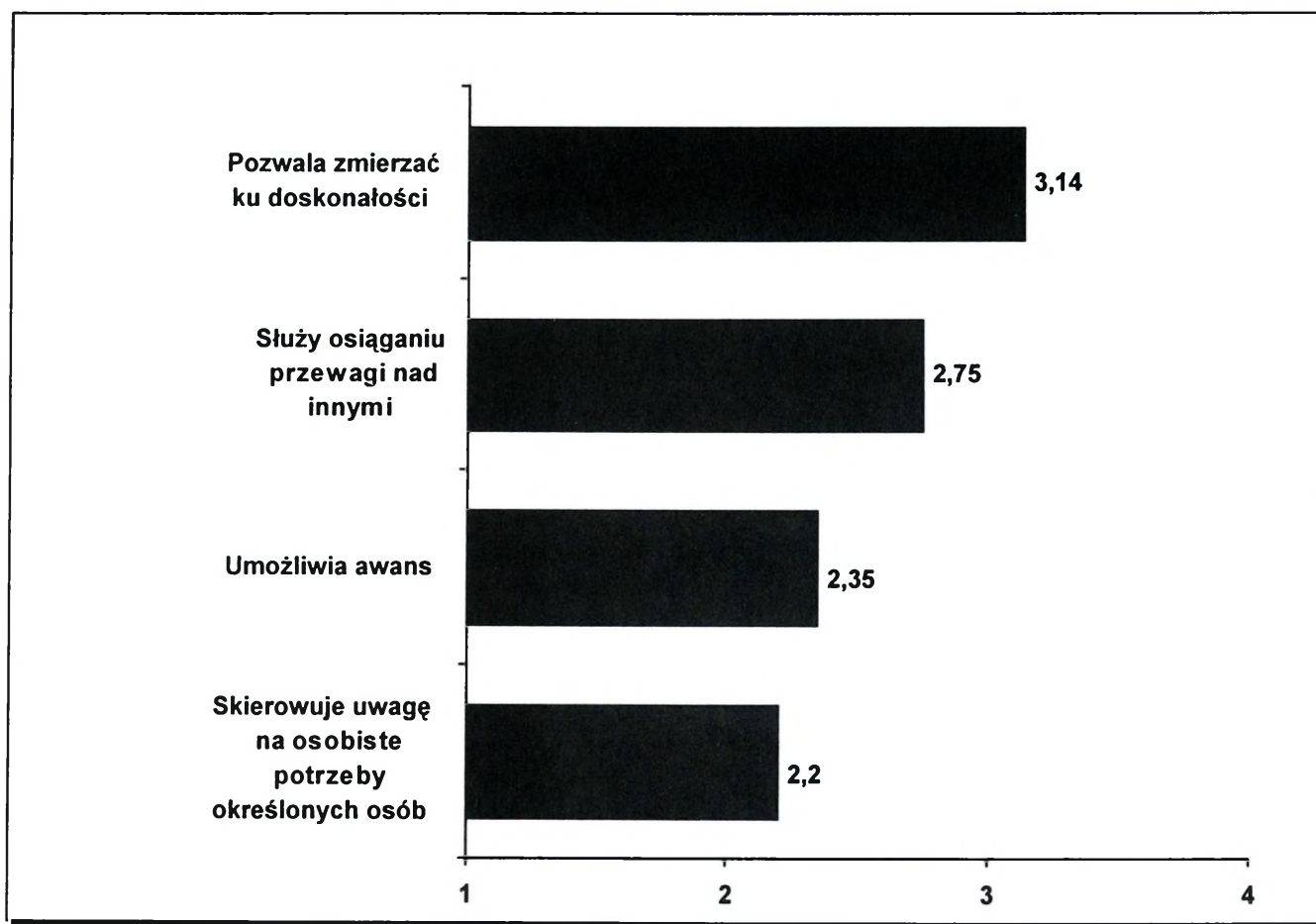
Aby scharakteryzować współpracę podwładnych, ankietowanych zapytano o powody ich współdziałania. W zbliżonym stopniu postrzegano konieczność współpracy podwładnych w celu osiągnięcia lepszych wyników oraz jako jedną z form pracy przyjętych w jednostce wojskowej. Na współpracę jako dziedzinę dającą osobistą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

Rys. 37. Główne przyczyny współpracy podwładnych



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

Rys. 38. Opinie kadry o znaczeniu motywacji osiągnięć w wojsku

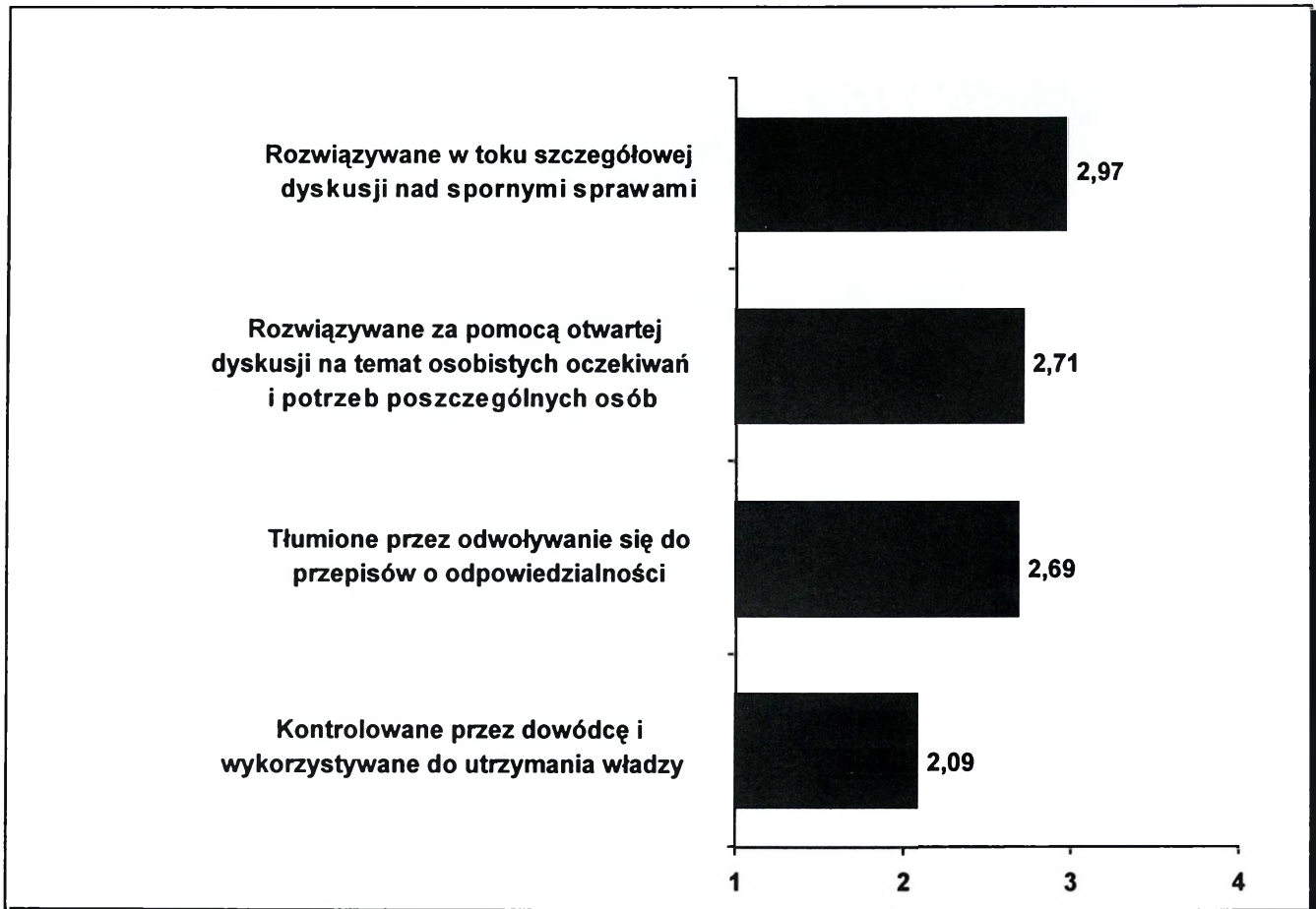


5. 17. Źródła konfliktów powstających w jednostkach wielonarodowych

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

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

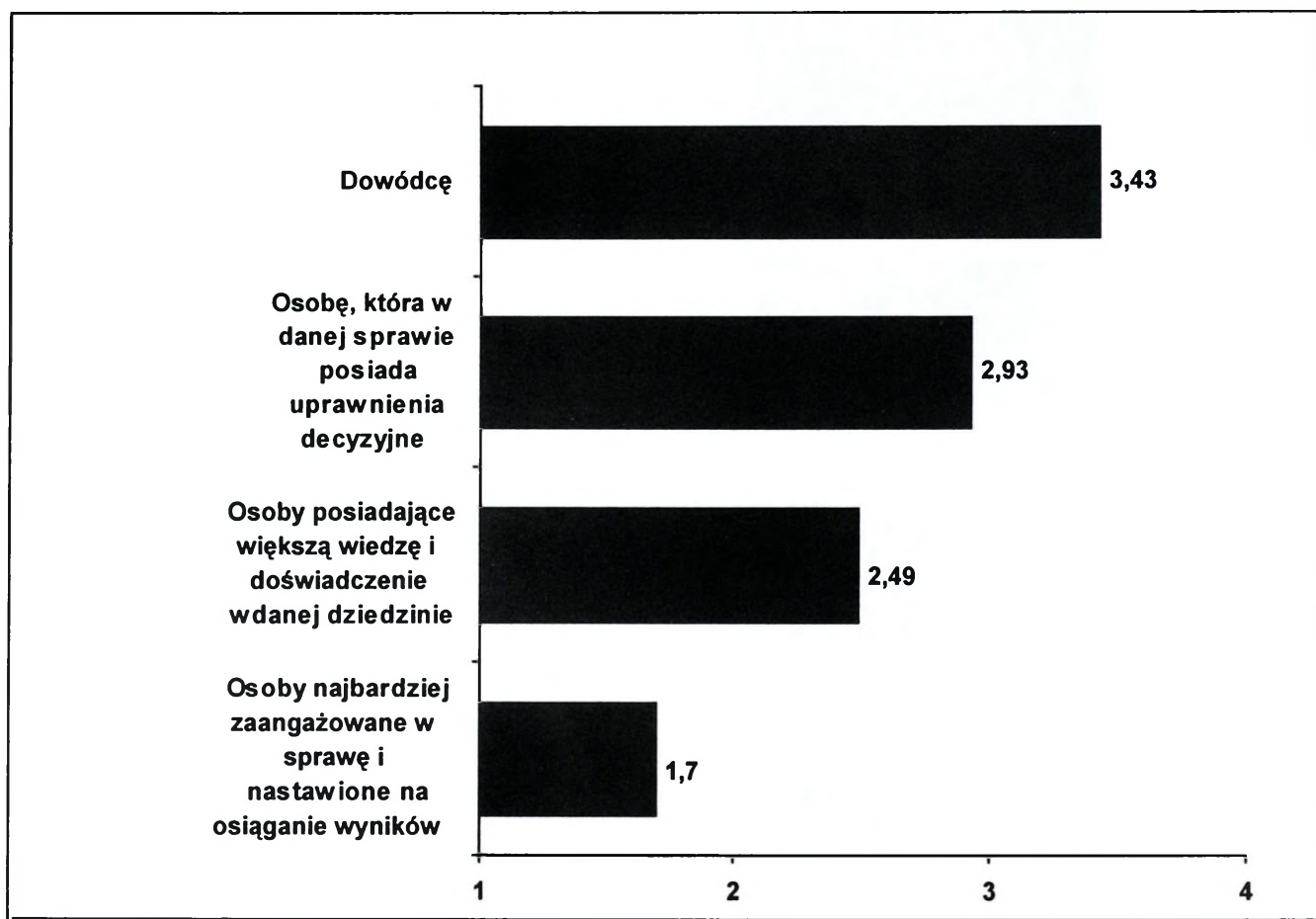
Rys. 39. Źródła konfliktów



5.18. Opinie o procesie decyzyjny i komunikacji w jednostkach wielonarodowych

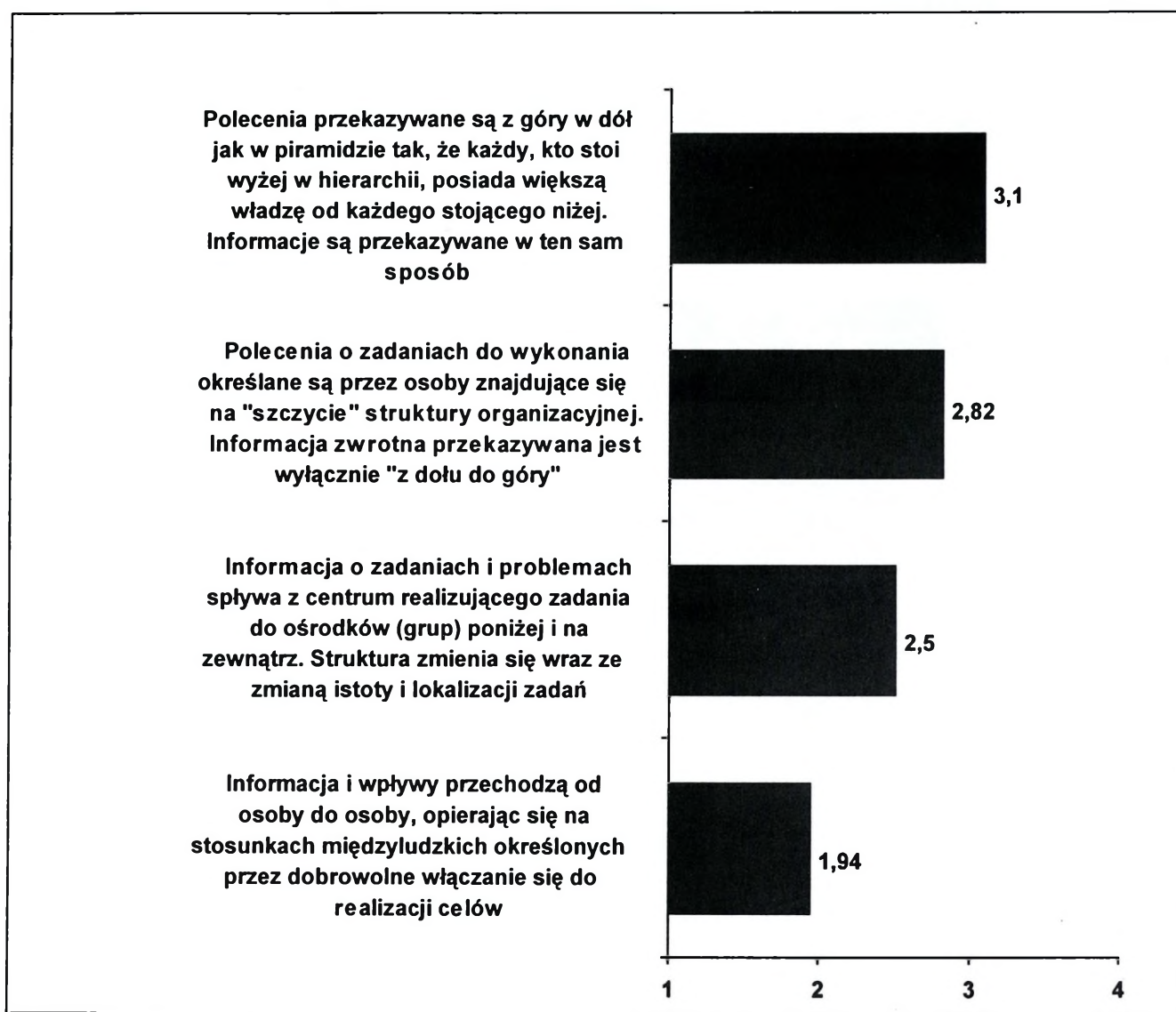
Nie ma natomiast wątpliwości co do tego jaki jest tryb podejmowania decyzji w jednostkach wielonarodowych. Wyraźnie dominuje pogląd, że decyzje podejmowane są przez dowódcę. Część badanych żołnierzy reprezentuje pogląd, że decyzje podejmowane są przez osoby, które w danej sprawie posiadają uprawnienia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

Rys. 40. Osoby funkcyjne podejmujące decyzje



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

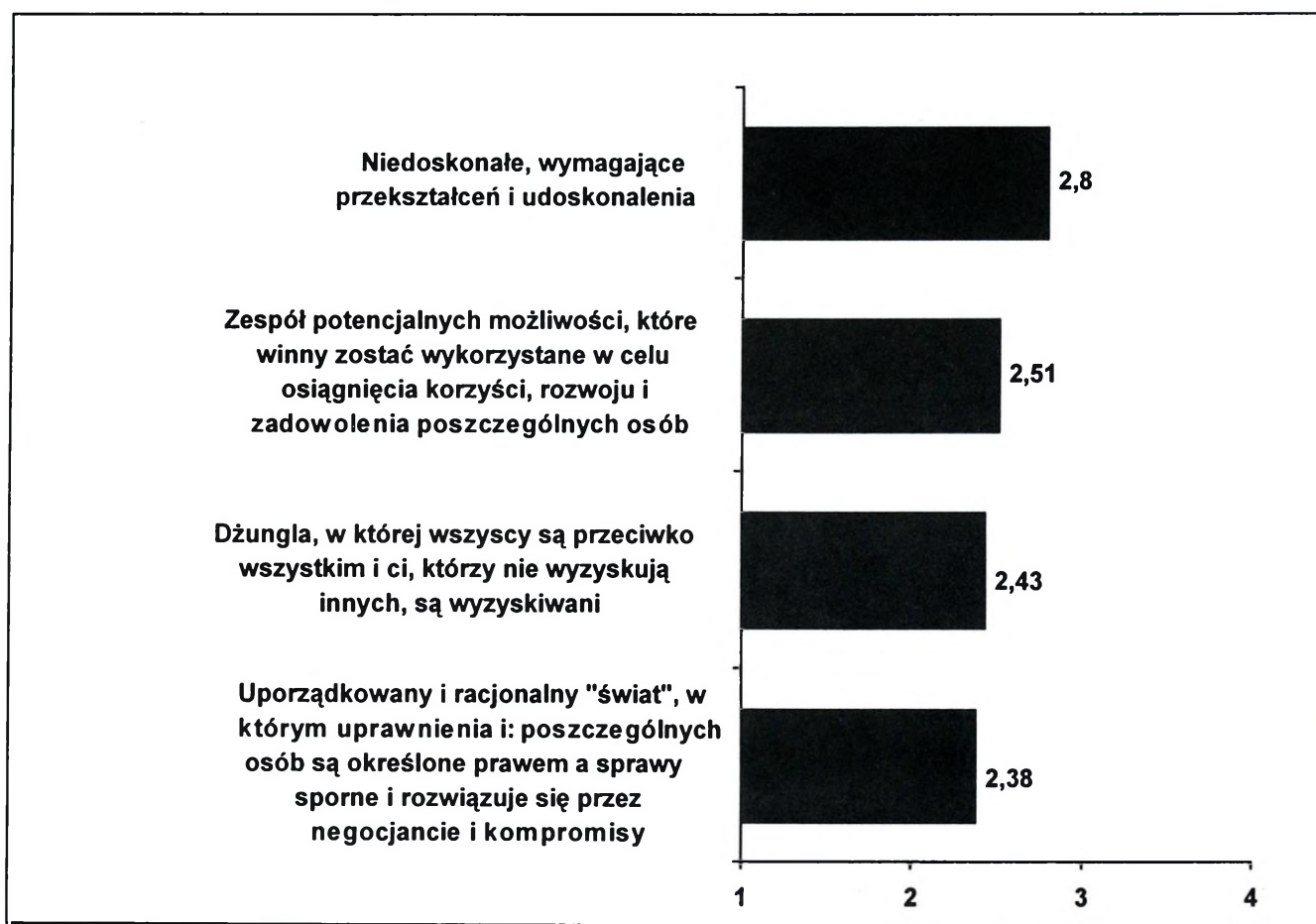
Rys. 41. System kontroli i obiegu informacji



Swoistym podsumowaniem analizy kultury organizacyjnej w jednostkach wielonarodowych może być analiza pytania o dużym stopniu ogólności, które w dobry sposób obrazuje relacje pomiędzy poszczególnymi typami kultury. Lokalne środowisko wojskowe to dla badanych ich własna jednostka. Przyporządkowując poszczególne twierdzenia do sytuacji w jednostce możemy określić jak kształtują się wartości, normy i sposoby postępowania w jednostkach wielonarodowych. Z wypowiedzi kadry można wywnioskować, że w badanych jednostkach dominuje kultura zadań, gdzie niedoskonałe środowisko wymaga ciągłego udoskonalania i przekształcania w trakcie realizacji celów. Spośród pozostałych wskazań trudno jest jednoznacznie stwierdzić jaki typ kultury organizacyjnej kształtuje lokalne środowisko wojskowe. Różnice w częstotliwości poszczególnych wskazań są niewielkie i na pierwszeństwo kultury osoby nad typem kultury władzy trzeba patrzeć z ostrożnością. Wydaje się jednak, że panujące w środowisku

zwyczaje i wartości nie odpowiadają założeniom kultury ról, w której zasady wyznaczane są ściśle określonymi przepisami i doskonale strukturalizują zachowania członków grupy.

Rys. 42. Postrzegane lokalnego środowiska wojskowego



Wnioski z analizy dokumentów i literatury

Przeprowadzone dla potrzeb opracowania syntezy tematu badawczego prowadzą do konstatacji, że międzynarodowa współpraca wojskowa podlega silnym procesom instytucjonalnym o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym, w których główną rolę odgrywają czynniki polityczne, ekonomiczne i kulturowe. Wpływają one w największym stopniu na proces doskonalenia zorganizowanego działania wojskowych struktur narodowych i wielonarodowych.

Wiele wyraźnie wskazuje, iż możemy obecnie mówić o kształtowaniu się na bazie wspólnej cywilizacji europejskiej, kultury organizacyjnej jako nowego zjawiska i procesu to znaczy wielonarodowej kultury militarnej, która polega na :

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

2. Powolnym odchodzeniu od tradycyjnej kultury organizacyjnej polegającej na stabilizowaniu i redukowaniu niepewności do organizacji o nowoczesnej kultury organizacyjnej będzie wymagało od dowództw i sztabów a przede wszystkim żołnierzy zawodowych nie tylko przystosowania się, ale i kreowania pożądanych zmian, poprzez podejmowanie działań i zachowań innowacyjnych, w oparciu o zaangażowanie instytucjonalno-organizacyjne, motywację osiągnięć, profesjonalizm oraz zdolności komunikacyjne i przestrzeganie zasad moralnych.

3. Kultura organizacyjna wojska (kultura militarna) powinna spełniać wiele zadań, wymuszając wyższą efektywność realizowanych celów i zadań związanych z dostosowaniem do wymogów zewnętrznym tzn. sojuszu NATO i UE oraz do wymogów wewnętrznych - organizacyjnych. Dlatego też w zakresie dostosowania zewnętrznego kultura organizacyjna powinna umożliwiać lepsze zrozumienie i identyfikację żołnierzy z misją, strategią i zadaniami jednostek wielonarodowych. Strukturę sojuszniczych sił zbrojnych NATO kształtują jednostki sił zbrojnych.

4. Należy oczekiwać dalszego procesu doskonalenia struktury organizacyjnych armii NATO szczególnie w jednostkach funkcjonujących w ramach wielonarodowych sił zbrojnych. Zasady ich podporządkowania oraz stopień gotowości bojowej określane są

według odrębnych szczegółowych zasad i kryteriów. Wkład poszczególnych państw członkowskich do potencjału strukturalnego NATO polega na zadeklarowaniu ich do dyspozycji Sojuszu na podstawie uzgodnionych zasad przekazania sił pod dowództwo NATO oraz na podstawie oddzielnych porozumień i uzgodnień pomiędzy danym państwem a kierownictwem wojskowo – politycznym. Struktura sił zbrojnych NATO może być rozpatrywana po pierwsze, jako architektura sił, na którą składają się struktura organizacyjna, wielkość i rodzaj jednostek wsparcia oraz wsparcia bojowego, rodzaj służb i elementów służb wsparcia, dodatkowe elementy wsparcia narodowego. Po drugie, jako charakterystyki jakościowej sił, na którą składają się zdolność do użycia i wykorzystania przez dowódców sojusznicznych, kategoria gotowości bojowej oraz sprawność elementów dowodzenia i kierowania.

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

6. Struktura sił sojuszu NATO powinna być ściśle dopasowana do przyszłych misji organizowanych w ramach NATO i uwzględniać w większym zakresie niż dotychczas wielonarodowy i połączony charakter. Najważniejsze zadania dla sił wiążą się, w tym kontekście, ze zdolnością do kontroli, ochrony i obrony terytorium, zagwarantowaniem nieograniczonego dostępu do morskich, powietrznych i lądowych linii komunikacyjnych, kontrola obszaru morskiego, ochrona morskiego potencjału odstraszenia, bezpieczne prowadzenie wielonarodowych operacji powietrznych, skuteczna obrona powietrzna, obserwacja, wywiad, rozpoznanie, walkę radioelektroniczną, przegrupowanie strategiczne, zapewnienie efektywnych i elastycznych systemów dowodzenia i kierowania wraz z ruchomymi, wielonarodowymi i połączonymi dowództwami.

Wnioski z analizy badań ankietowych

1. Zdaniem kadry zawodowej wpływ jednostek wielonarodowych na system bezpieczeństwa jest duży głównie w sferze bezpieczeństwa międzynarodowego, a nieco mniejszy w obszarze bezpieczeństwa narodowego.

2. Kadra zawodowa pozytywnie ocenia system dowodzenia i poziom szkolenia oraz stosunków interpersonalnych. Natomiast wyraża dość krytyczną ocenę co do możliwości własnego rozwoju zawodowego, w który powinni ich zadaniem włączyć się bardziej aktywnie ich przełożeni. Zdaniem respondentów nastąpiło by to wcześniej gdyby za rozwój zawodowy podwładnych odpowiadali ich bezpośredni przełożeni. Badani bardzo krytycznie oceniają poziom i zakres zabezpieczenia materialnego i socjalnego. Wyrażają opinie, iż w jednostkach o strukturze wielonarodowej powinien być wyższy standard zabezpieczenia logistycznego (kwatremistrzowskiego i technicznego), a szczególnie finansowego kadry.

1. Głównymi motywami do służby w jednostkach wielonarodowych zdaniem kadry jest możliwość nabywania doświadczeń i wzbogacenie zakresu posiadanych wiedzy i umiejętności oraz względy finansowe związane z wyjazdami na misje pokojowe.

2. Żołnierze zawodowi jednostek wielonarodowych pozytywnie oceniają swoje kwalifikacje humanistyczne i społeczne a szczególnie posiadana wiedzę i umiejętności ogólnowojskowe i specjalistyczne w zakresie dowodzenia i wykorzystania możliwości systemu techniki wojskowej będącej w wyposażeniu jednostek wielonarodowych. Nieco gorzej ocenia kadra swoje umiejętności w zakresie negocjacji i rozwiązywania konfliktów interpersonalnych. Najwyżej oceniają jednak swoje kwalifikacje zawodowe w odniesieniu do szkolenia i kształtowania dyscypliny wojskowej.

3. Zdaniem badanej kadry dominuje wyraźnie w jednostkach wielonarodowych kultura władzy. Znaczenie mniej opinii wskazywało na kulturę organizacyjną opartą na zadaniach i zasadach partnerstwa, gdzie dowódca korzysta z pomocy podwładnych przy rozwiązywaniu problemów. Kultura oparta na cechach osobistych dowódcy jest bardzo rzadko spotykana. Najmniej popularna jest w jednostkach kultura ról i polegająca na trzymaniu się przez dowódcę przede wszystkim podstaw formalno-prawnych w ramach obowiązującego prawa.

4. Badani wskazali, że podwładni preferują model kultury zadań, w sytuacjach, gdy posiadają dużo swobód. Wtedy jak stwierdzają przejawiają największą inicjatywę, pomysłowość. Z analizy ich wypowiedzi wynika, że starają się nie być ulegli, lojalni i podporządkowani formalnemu autorytetowi przełożonego. Dominuje przekonanie, iż badani przyznają pierwszeństwo angażowaniu własnych umiejętności do wykonywania

podstawionych zadań nie czekając na szczegółowe instrukcje dowódców. Potwierdzają to wypowiedzi podwładnych, którzy stwierdzili, że dowódcy nie wymagają aby ich czas i energia pozostawały głównie do dyspozycji przełożonego.

5. Według respondentów w badanych jednostkach wielonarodowych kadra motywowana jest poprzez tworzenie klimatu, który sprzyja osobistemu zaangażowaniu w realizację założonych celów oraz wzbudzaniu osobistego zainteresowania dobrymi wynikami w służbie. Mniej poprawne są, zdaniem kadry, praktyki motywowania podwładnych poprzez nagrody lub kary.

6. Zdaniem badanych wykonują oni swoje obowiązki przede wszystkim dlatego, że czerpią satysfakcje z wykonywanych zadań, a także wynika z zobowiązań regulaminowych i przepisów prawa i szacunku dla przełożonych. Najmniej wyborów uzyskała odpowiedź, że praca wykonywana jest w nadziei uzyskania nagrody lub lęku przed karą.

7. Wysoko kadra ocenia współpracę w trakcie wykonywanych zadań dla uzyskiwania jak najlepszych wyników. Ze współpracy jak twierdzą czerpią satysfakcję, aktywność i motywację do służby poprzez osiąganie sukcesów, których nie osiągnęliby indywidualnie. Podkreślali, iż konkurencja służy osiągnięciu przewagi nad innymi, przybliża awans i wpływa na rozwój kariery wojskowej.

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

Bibliografia

1. Allied Joint Doctrine AJP – 01 (B), NATO HQ, Brussels 2000.
2. *Another Balkan Crisis*, Washington Post, March 21, 2001.
3. APP – 6 (U), (1998) *Słownik terminów i definicji NATO*, Warszawa BWSN,.
4. Aron, R., *Pokój i wojna między narodami (teoria)*, Centrum im. A. Smitha Warszawa 1995.
5. Ash, T.G., *Samotność kolosa*, Forum nr 23 z 2002,
6. Balbin S., *Korporacje wielonarodowe we współczesnym etapie integracji europejskiej*, [w:] *Transformacje lokalne, regionalne i sektorowe we współczesnej gospodarce światowej*. Studia i Materiały 41. red. M. Perczyński, Warszawa 1993.
7. Beauplet P., *EU agrees shape of rapid reaction force*, [w:] *Jane's Defence Weekly Vol.33*, 8 March 2000.
8. Beck, U., *Risikogesellschaft*, Frankfurt /M. 1986.
9. Berger, P., (1995) *Zaproszenie do socjologii*, PWN, Warszawa.
10. Billig, M., *Banal Nationalism*, (1995), Thousand Oaks, New Dehli: Sage Publications, London.
11. Bortner, M., *Jak dobija się polską gospodarkę od 1989 roku*, Publications M.B. Nicea 1995,
12. Bourdieu, P.; Waquant, L.J.D, (2001) *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
13. Brzeziński, Z., *Bezład. Polityka światowa na progu XXI wieku*, , Editions Spotkania. Warszawa 1994,
14. Burger K., *US studies alternatives two-war strategy*, Jane's Defence Weekly, June 27, 2001.
15. Cameron K., Quinn R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu. Kraków 2000.
16. Cameron K.S., R.E.Quinn, (2003) *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
17. Cegielska, K., *Dziennikarze na postronku. Kapitał zagraniczny w polskich mediach*, *Nasz Dziennik*, nr 138 z 2002.
18. *Ceremoniał wojskowy Sił Zbrojnych RP*, Wyd. Sztabu Generalnego WP, Warszawa 1994.
19. Chiefs of Defence take forward Prague decisions,
<http://www.nato.int/docu/update>
20. Chodorowski, J., (2001), *Przynęty i pułapki w europejskich traktatach integracyjnych*. Teksty i komentarze, Rzeszów: Wydawnictwo Dextra.
21. Chomsky, N., (1999) *Rok 501. Podbój trwa*, WN PWN, Warszawa.
22. Crozier M., (1993) *Przedsiębiorstwo na podsłuchu*. PWE, Warszawa.
23. Crozier, M., (1996), *Kryzys inteligencji. Szkic o niezdolności elit do zmian*, Warszawa: Poltext.
24. Dahrendorf R., (1990) *Reflections on the Revolutions In Europe*, Chatto & Winds, London.
25. Dahrendorf, R.,(1992) *Der moderne soziale Konflikt*, Deutsche Verlags-Anstalt. Stuttgart,

26. Davis L. B., (1988) NATO Forces, Blandford Press, Artillery House, Artillery Row, London.
27. Drozdiak W., NATO Divided On Missile Danger Europeans Rebuff Powell's Plea to Recognize 'Common Threat', Washington Post, May 30, 2001.
28. Drucker P., *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*. PWN, Warszawa 1999.
29. Ekiert, G., (2000), „Prawidłowości transformacji w Europie Wschodniej”, *Studia Socjologiczne*, nr 3, s. 11-42.
30. Euroregiony w nowym podziale terytorialnym Polski, Warszawa-Wrocław(1999),: GUS, Urząd Statystyczny we Wrocławiu.
31. Fitchett J., NATO Allies Shifting On Missile Shield, International Herald Tribune, February 27, 2001.
32. Formalno-prawne i organizacyjne aspekty wojskowej służby kobiet. Materiały Departamentu Wychowania i Promocji Obronności MON, Warszawa 2002.
33. Fukuyama, F., (Koniec historii, Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
34. Fukuyama, F., (2000), *Wielki wstrząs. Natura ludzka a odbudowa porządku społecznego*, Warszawa: Politea.
35. G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Wyd. PWE , Warszawa 2000.
36. G. Hofstede, The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories, “Journal of International Bussines” 1983.
37. Galbraith, J.K., (1999), *Godne społeczeństwo. Program troski o ludzkość*, Warszawa: Dom Wydawniczy Bellona.
38. Giansily J.A., From the Defence of Europe to the Europe of Defence, [w:]*Regard Europeen Mars*, Paris 2000.
39. Giddens, A., (1985), *The Nation, State and Violence*, Cambridge.
40. Giddens, A., (1991), *Sociology*, Cambridge: Polity Press.
41. Głogowski, M.,(2002), „Dlaczego wolimy Arafata. Europa jest propalestyńska”, *Przegląd* (13 V).
42. Gourley S., US Army select medium armoured vehicle, Jane's Defence Weekly, June 27, 2001.
43. Greenwalg B.E., *The Anatomy of Change: Why Armies Succeed or Oail Transformation*, Arlington, The Institute of Land Warfare.
44. Griffin R. W, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997.
45. Gross, M., (2002), „Bronić Unii czy Ojczyzny ?” *Nasz Dziennik*, nr 129.
46. Hall W.M., *The Janus Paradox: The Army's Preparation for Conflicts of the 21st Century*, Arlington, The Institute of Land Warfare.
47. Handy Ch., *Kultura szkoły i jej znaczenie*, [w:] D.Elsner, *Współczesne trendy i koncepcje w zarządzaniu oświatą*. Wyd. MEN, materiały programu TERM, Warszawa 1997, antologia I.
48. Hoekema J., (2000) *The aftermath of Kosovo: a European view*, [w:] *Defence and Security for the 21st Century*, NATO Parliamentary Assembly, Brussels.
49. Hofstede G, (1984)*Culture`s Consequences .International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills-New Delhi.
50. Hofstede G., (1993) *Cultural Constraints in Management Theories*, “Academy of Management Executive”.
51. Höhmann, H.-H. (Hrsg.) (1999), *Spontaner oder gestalteter Prozeß ? Die rolle des Staates in der Wirtschaftstransformation osteuropäische Länder*, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
52. Huntington S.P. , *Zderzenie cywilizacji*, Wyd. Literackie MUZA S.A., Warszawa 2000, oraz E. Wnuk Lipiński, (2004) *Świat międzyepoki*,

- globalizacja, demokracja, państwo narodowe*, Wyd. ZNAK Instytut Studiów Politycznych PAN, Kraków.
53. Huntington, S. P., (1995), *Trzecia fala demokracji*, Warszawa: WN PWN.
 54. Huntington, S. P., (1997), *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, Warszawa: WWL Muza.
 55. Jasiecki, K., (2002), *Elita biznesu w Polsce. Drugie narodziny kapitalizmu*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
 56. Joint Operations – AJP- 03, NATO HQ, Brussel 2000.
 57. Kaplan S.L, (2000) *Pierwsze półwiecze NATO*, [w:] *Przegląd NATO*. Wydanie okolicznościowe, Dom Wydawniczy Bellona ,Warszawa.
 58. Kennedy P., (2002), „Olbrzym przerósł świat” (*Financial Times*, 2.02.2002), cyt. za: *Forum*, nr 7(11.02-17.02. 2002).
 59. Kennedy, P., (2002a), „Ślad na ziemi. Czy świat może pokochać Amerykę?”, *Wprost* (10 III).
 60. Kiełczewski S.,(1999), *Gospodarka Polski dziś a szanse rywalizacji międzynarodowej*, (w:) *Socjologiczne aspekty bezpieczeństwa narodowego*. red. T. Leczykiewicz, Z. Zagórski, Wyd. WSO im. T. Kościuszki, Wrocław.
 61. Kirkpatrick M., *Does Russia Already Have A National Missile Defense?*, *Wall Street Journal*, March 6, 2001.
 62. Kołodziejczyk A., Wachowicz M., *Korpus wielonarodowy Północ-Wschód*. Warszawa 2003.
 63. Koneczny, F., (1949, 1991), *O ład w historii*, Warszawa Michalineum.
 64. Kotkin, J.,(1993), *Tribes. How Race, Religion and Determine Success in the New Global Economy*, New York.
 65. Kotler, P., Jatusripitak, S., Mesincee, S., (1999), *Marketing narodów. Strategiczne podejście do budowania bogactwa narodowego*, Kraków PSB.
 66. Koźmiński A, Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
 67. Kuźmich, M., (2002), „Skserować 6 mld dolarów”, *Gazeta Wyborcza*, nr 150.
 68. Leśniewski, B. (2001), „Państwo do wynajęcia”, *Wprost* (8 IV).
 69. Lok J.J., *Germany and Netherlands forge ahead with air-defence frigates*, *Jane's International Defence Weekly*, December 2000.
 70. Luhmann, N., (1981), *Politische Theorie im Wohlfahrtsstaat*, München: Günter Olzog Verlag.
 71. Lunn S., *Defence and security policy: the role of parliaments and the evolution of the NATO Parliamentary Assembly*, (w:) *Defence and Security for the 21st Century*, NATO Parliamentary Assembly, Brussels 2000
 72. Lutyński, J. (1990), *Nauka i polskie problemy. Komentarz socjologa*, Warszawa: PIW.
 73. Mach, B. i in. (1998), *Polacy wobec integracji Polski z Unią Europejską*, Warszawa: Centrum Stosunków Międzynarodowych
 74. Masłyk – Musiał E., (2000) *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
 75. Mc Clelland D., (1961) *The Achieving Society*. Van Nostrand, Princeton.
 76. Michalik, E., Sakiewicz, T., (2002), „10 mitów na temat obcego kapitału”, *Gazeta Polska*, Nr 29 .
 77. Mokrzycki, E., Rychard, A., Zybertowicz, A., (2002), *Wstęp. O pewnych osobliwościach polskiej demokracji*, (w:) *Utracona dynamika? O niedojrzałości polskiej demokracji*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa.

78. Naisbitt, J., (1997), *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Poznań: Wyd. Zysk i S-ka.
79. NATO *Vademecum*. Wydanie jubileuszowe, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 1999.
80. Nowak, R.J., (1998), *Zagrożenia dla Polski i polskości*, Warszawa: Inicjatywa Wydawnicza „ad astra”, t. I, II.
81. Obszerna ocena operacji zawarta jest w: Albert A. Stahel "NATO - Operation „Allied Force”, [w:] "Allgemeine Schweizerische Militärische Zeitschrift", nr 7 - 8, 1999.
82. Obuchowski K., *Zaćmienie*. „Wprost”, 28 listopada 1993.
83. Offe, C.,(1999), *Drogi transformacji. Doświadczenia wschodnioeuropejskie i wschodnioniemieckie*, Warszawa-Kraków: WN PWN.
84. Pająk J.(1996) *Kultura organizacyjna w oświacie. Teoria i praktyka-symulacja*. Wyd. Śląsk, Katowice.
85. Pająk, H., (1998), *Piąty rozbiór Polski 1990-2000*, Lublin: Wydawnictwo Retro.
86. Perez-Diaz, V. M., (1996), *Powrót społeczeństwa obywatelskiego w Hiszpanii*, Kraków: SIW Znak
87. Peters B.G., (1999) *Administracja publiczna w systemie politycznym*, Wyd. Schollar, Warszawa.
88. Polak, E.,(1997), *Rola korporacji transnarodowych we współczesnym świecie*, (w:) *Cywilizacje w czasie i przestrzeni*. ZN Katedry Nauki o Cywilizacji, Nr. 3.
89. Poznański, K. Z., (2000), *Wielki przekręt. Klęska polskich reform*, Warszawa: Towarzystwo Wydawniczo-Literackie.
90. Poznański, K. Z., (2001), *Obłęd reform. Wyprzedaż Polski*, Warszawa: Ludowa Spółdzielnia Wydawnicza.
91. Press Release (2002) 127 21 Nov. 2002 , Prague Summit Declaration. Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Prague on 21 November 2002, www.nato.int.
92. Rakowski, J.,(2000), *Handel w Polsce w latach 1989-2000*, Warszawa: PCHU S.A.
93. *Raport o rozwoju społecznym Polska 98'. Dostęp do edukacji*, Wyd. GRAFPRESS, Warszawa 1998.
94. Ricks T. E., Rumsfeld On High Wire Of Defense Reform, Military Brass, Conservative Lawmakers Are Among Secretive Review's Unexpected Critics, Washington Post, May 20, 2001.
95. Robbins S., (1998) *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
96. Schmidt P., *ESDI: Separable but not separate?*, (w:)NATO Review Spring Summer 2000, NATO Office of Information and Press, Brussels 2000.
97. Shils, E., (1994), *Co to jest społeczeństwo obywatelskie*, (w:) *Europa i społeczeństwo obywatelskie*. Rozmowy w Caltel Gandolfo. Red. Michalski, K., Kraków-Warszawa: SIW "Znak" i Fundacja im. S. Batorego.
98. Sikorski Cz., (2002) *Kultura organizacyjna . Efektywne wykorzystanie możliwości swoich pracowników*. Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
99. Sikorski Cz., (1998)*Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności* Wyd. Uniwersytet Łódzki, Łódź.
100. Sikorski Cz., (1995) *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
101. Sloan E, *Speeding deployment*, [w:] NATO Review Spring 2001 , Brussels, NATO Office of Information and Press.

102. Spring B., *Missile Defense Back To Reality*, Washington Times, February 21, 2001.
103. Stachowicz J., (2001) Machulik J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, Wyd. Zumacher, Kielce.
104. Staniszkis, J., (2001), *Postkomunizm*, Gdańsk: Słowo/Terytoria.
105. *Strategia rozwoju Polski do roku 2020. Synteza.*, (2001), Warszawa: Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium PAN.
106. Suchocki M., *Kultura organizacyjna Komendy Garnizonu*, WSH w Pułtusku, Pułtusk 2002. (praca licencjacka)
107. Szczepański, J., (1999), *Reformy, rewolucje, transformacje*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
108. Szcześniak, A. L., (2001), *Judeopolonia. Żydowskie państwo w państwie polskim*, Radom, Polskie Wydawnictwo Encyklopedyczne.
109. Szeloch Z. M., (2000) *Kultura organizacyjna i klimat organizacyjny*, Wyd. Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko.
110. Szeloch Z. M., (2000) *Podstawy organizacji i zarządzania*, Centrum Stosunków i Administracji, Lublin.
111. Sztumski, J., (1993), „Wojsko jako system społeczny”, *Wojsko i Wychowanie*, nr 25.
112. Teoretyczne omówienie koncepcji NRF dokonane przez H. Binnendijka i R. Kuglera zostało opublikowane w czasopiśmie *Survival*, vol. 44, no. 3, Autumn 2002.
113. Tetzlaff, R., (2000), *Weltkulturen unter Globalisierungsdruck*, Bonn: Verlag J.H.W. Dietz Nachfolger.
114. *The Alliance's Strategic Concept. Approved by the Heads of State and Government participating in the Meeting of the North Atlantic Council Washington, D.C. 24 April 1999*, [w:] *NATO Communiques and Statements 1999*, NATO Office of Information and Press, Brussels 2000.
115. Therborn, G., (1998), *Drogi do nowoczesnej Europy. Społeczeństwa europejskie w latach 1945-2000*, Warszawa-Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
116. Tibi, B., (1998), *Krieg der Zivilisationen. Politik und Religion zwischen Vernunft und Fundamentalismus*, München: Wilhelm Heyne Verlag.
117. Tilkijiev, N., (red.) (1998), *The Middle Class. As a Precondition of a Sustainable Society.. Papers from a sociological conference in Bulgaria*, Sofia: Institute of Sociology.
118. Tischner J., (1992), *Etyka solidarności oraz Homo sovieticus*, Kraków: Wydawnictwo „Znak”.
119. Toffler A. i H (1997), *Wojna i antywojna. Jak przetrwać na progu XXI wieku*, Warszawa: Muza S.A.
120. Toffler A. i H., (1996), *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, Poznań: Zys i S-ka.
121. Toffler A., (2003) *Zmiana władzy*, Warszawa.
122. Toynbee, A.J., (1963), *Wojna i cywilizacja*, IW PAX, Warszawa.
123. Trejnis, Z., (1997), *Siły zbrojne w państwie demokratycznym i autorytarnym*, Warszawa: Wydawnictwo Adam Marszałek.
124. Ulrich P.M., *The New Allies: Approaching NATO Political and Military Standards*, (w:) *NATO and Europe in the 21st Century: New Role for a Changing Partnership*, Woodrow Wilson International Center for Scholars, Washington 2000.
125. Ustawa z dnia 30 lipca 1992 r., o ustanowieniu Święta Wojska Polskiego .

126. Viggers P., *NATO's Nuclear Policy*, [w:] *Defence and Security for the 21st Century*, Brussels 2000, NATO Parliamentary Assembly.
127. Voslensky, M., (1980), *Nomenklatura. Die herrschende Klasse der Sowjetunion*, Wien: Verlag Fritz Molden
128. W komunikacie z Pragi wymienia się między innymi laboratoria i zespoły do monitorowania i reagowania w przypadku ataku terrorystycznego z wykorzystaniem broni masowego rażenia.
129. Walasek, A. (red.) (2001), *Polska diaspora*, Kraków: Wydawnictwo Literackie.
130. What Are They Really For?, *Economist* July 21-27, 2001.
131. Williamson, E., (2002), „Robotnicze bunty” , *Gazeta Wyborcza*, nr 151 (*The Street Journal Europe*).
132. Wilson G., *European defences edges towards a new spirit of cooperation*, *Jane's International Defence* , January, 2001.
133. Wnuk-Lipiński, E., Ziółkowski, M. (red.), (2001), *Pierwsza dekada niepodległości. Próba syntezy*, Warszawa: Instytut Studiów Politycznych.
134. Zagórski, Z., (1993), *Społeczeństwo Polski współczesnej. Strukturalne konsekwencje reorganizacji*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu wrocławskiego, Wrocław.
135. Zagórski, Z., (1996), *Strukturalne bariery transformacji i integracji a społeczeństwo Polski*,
136. Zagórski, Z., (1997), *Społeczeństwo transformacyjne. Klasy i warstwy Polski postkomunistycznej*, Wrocław.
137. Zagórski, Z., (2000), *Grupy dyspozycyjno-mundurowe w toku transformacji*, (w:) *Wojsko i inne grupy dyspozycyjne w perspektywie socjologicznej*. Red. T. Leczykiewicz, Z. Zagórski, Wrocław: Wyd. WSO im. T. Kościuszki, s.
138. Zagórski, Z., (1995), *Transformacja, integracja a regionalizacja*, (w:) *Struktura społeczna Śląska w toku zmian transformacyjnych*. Red. Z. Zagórski, wrocław: WUWr., s. 7-22.
139. Zawiślak, A., (2000), „Jak za Sasa. Społeczeństwo jest wywłaszczone, elita popuszcza pasa”, *Nasza Polska*”, nr 19.
140. Zbiegień-Maciąg L., (1999) *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Wyd. PWN, Warszawa.
141. Ziółek, P., (1997), *Idea imperium*, Warszawa: WN PWN.
142. Ziółkowski, M. (2001), *Globalizacja a przemiany struktury społecznej we współczesnej Polsce*, (w:) *Społeczne problemy globalizacji*. Red. Z. Blok, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM, s.17-32.
143. Złotkowska-Zapletal G., (2002) *Typy i składniki kultury organizacyjnej Bloku Operacyjnego Centrum Onkologii – Instytutu im. Marii Skłodowskiej-Curie w Warszawie*, WSH Pułtusk. (praca licencjacka)
144. Znaniecki, F., (1935, 1974), *Ludzie terazniejsi a cywilizacja przyszłości*, Warszawa: PWN.
145. Znaniecki, F., (1952, 1990), *Współczesne narody*, Warszawa: PWN.
146. Zybortowicz, A., (2002), *Demokracja jako fasada: Przypadek III RP*, (w:) Mokrzycki, E., Rychard, A., Zybortowicz, A. (red.), *Utracona dynamika? O niedojrzałości polskiej demokracji*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa.



S/6399

17,60