

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ LOTNICTWA I OBRONY POWIETRZNEJ

Płk dr hab. Marian CIEŚLARCZYK
Ppłk dr Stanisław SIRKO
Ppłk dr Zdzisław MAŚLAK

**INFORMACYJNO-KOMUNIKACYJNE I ORGANIZACYJNE
UWARUNKOWANIA JAKOŚCI DOWODZENIA
I SPRAWNOŚCI FUNKCJONOWANIA JEDNOSTEK
WOJSK LOTNICZYCH I OBRONY POWIETRZNEJ
4.2.2.0.**

Studium teoretyczno-empiryczne

~~Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej~~

~~S/5017~~



~~05-005017-003-0~~

WARSZAWA

2002

65180



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ LOTNICTWA I OBRONY POWIETRZNEJ

płk dr hab. Marian Cieślarczyk
ppłk dr Stanisław Sirko ppłk dr Zdzisław Maślak

INFORMACYJNO-KOMUNIKACYJNE I ORGANIZACYJNE
UWARUNKOWANIA JAKOŚCI DOWODZENIA I SPRAWNOŚCI
FUNKCJONOWANIA JEDNOSTEK WOJSK LOTNICZYCH
I OBRONY POWIETRZNEJ

4.2.2.0.

Studium teoretyczno-empiryczne



WARSZAWA

STYCZEŃ

2002

Recenzent naukowy opracowania:
- płk dr hab. inż. Bogdan ZDRODOWSKI

płk dr hab. Marian Ciesielski
płk dr Stanisław Nizio - płk dr Zdzisław Mielak

INFORMACYJNO-KONTROLNICY I ORGANIZACYJNE
UWAGI I WYKONANIE DZIAŁAŃ I SPRAWNOŚĆ
FUNKCJONOWANIA JEDNOSTEK WOJSK FOTONICZNYCH
I OBRONY POWIETRZNEJ

1.1.20

Studium teoretyczno-empiryczne



Spis treści

WSTĘP - PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE 4

Część 1

POTENCJAŁ BOJOWY - PRÓBA IDENTYFIKACJI ZJAWISKA

1.1.	Potencjał obronny i potencjał bojowy	10
1.2.	Społeczne elementy potencjału bojowego - pierwsze przybliżenie	12
1.3.	Efekt synergii jako warunek kształtowania potencjału bojowego	16
1.4.	Działania a potencjał bojowy	18
1.4.1.	Działania i ich rodzaje	19
1.4.2.	Działania zespołowe	25
1.4.3.	Relacje z otoczeniem	30
1.4.4.	Celowość działań i racjonalność decyzji	35
1.4.5.	Podmiotowość w działaniach zespołowych	39
1.5.	Społeczno-organizacyjne uwarunkowania potencjału bojowego SP	42
1.5.1.	Podstawowe ustalenia terminologiczne - organizacja, system, system działania	42
1.5.2.	Kultura organizacyjna jako „katalizator” działań zorganizowanych	46
1.6.	Informacyjno-komunikacyjne uwarunkowania potencjału bojowego SP	53
1.6.1.	Główne pojęcia i ich znaczenie - informacja, komunikowanie, system informacji	53
1.6.2.	Rola procesów informacyjno-komunikacyjnych we współczesnych SP	58
1.6.2.1.	Analiza zmian zjawiska	58
1.6.2.2.	Rola i rodzaje informacji w procesie dowodzenia współczesnymi SP	60
1.6.3.	Kultura informacyjna a działania zorganizowane	66
1.7.	Wiedza w strukturach organizacyjnych SP jako element ich potencjału bojowego	69
1.7.1.	Wiedza w organizacji	69
1.7.2.	Problematyka "organizacji uczących się"	87
1.7.3.	Elastyczność struktur organizacyjnych (i myślowych) jako wyznacznik "organizacji uczących się"	89
1.7.4.	Odniesienia do struktur organizacyjnych SP	91
1.8.	Proces kształtowania potencjału bojowego SP - wybrane modele i próba ich wykorzystania na potrzeby badań	92

WYKAZ TREŚCI

101	2.1. Główny element systemu społeczno-organizacyjnego badanych jednostek SP w opiniach kadry zawodowej
101	2.1.1. Organizacja pracy (zadany) w jednostce
102	2.1.2. Proces oceny w jednostce w opiniach kadry zawodowej
102	2.1.3. Zasięg zainteresowania kadry (logistyka)
106	2.1.4. Relacje społeczne i ich efekty
106	2.1.4.1. Relacje wewnętrzne
107	2.1.4.2. Relacje z otoczeniem
109	2.2. Niektóre elementy postaw kadry SP wobec służby
109	2.2.1. Opinie kadry o jej zaangażowaniu w realizację obowiązków służbowych
110	2.2.2. Opinie na temat żołnierskiej podległości
111	2.3. Warunki i możliwości rozwoju kadry badanych jednostek SP
112	2.4. "Wzrostanie" w roli służbowej i wykorzystywanie tego procesu
113	2.5. Poziomą motywację osobistą ze służby
114	2.6. Istotność funkcjonowania kadry organizacyjnej SP
114	2.7. Ocena przez kadry stopnia przygotowania do wykonywania obowiązków służbowych na etapie zawodowego kształcenia
117	2.8. Stylie dowodzenia i sposoby stawiania zadań służbowych w badanych jednostkach
119	2.9. Ocena przez kadry stopnia swojego poinformowania o najważniejszych sprawach służbowych
121	WNIOSKI

WSTĘP - PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE

Procesy transformacji współczesnych sił zbrojnych, a w nich sił powietrznych, przynoszą wiele zmian w obszarze teorii i praktyki ich funkcjonowania. Niektóre pojęcia i zjawiska przechodzą do *lamusa historii*; w ich miejsce wchodzi nowe, bardziej adekwatnie opisujące i wyjaśniające rzeczywistość współczesnych SZ (SP). Rzeczywistość ta staje się.

Istnieją również takie pojęcia i odpowiadające im zjawiska, które zachowują jakby ponadczasową wartość. Wydaje się, że do tych fundamentalnych pojęć i zjawisk w SZ (SP) należy *potencjał bojowy*.

Chociaż pojęcie to i odpowiadające mu zjawisko towarzyszyło SZ (SP) od początku ich istnienia, to jednak zaskakiwać może fakt, że zagadnieniu temu nie poświęcono zbyt wielu badań i opracowań teoretycznych. Przynajmniej tak można ocenić sytuację na "polskim rynku".

Wykorzystując kategorie myślenia systemowego¹ do rozpoznania zjawiska potencjału bojowego, w naszych badaniach zwróciliśmy szczególną uwagę na *społeczne elementy potencjału bojowego*. Jeszcze bardziej konkretnie - na **informacyjno-komunikacyjne i organizacyjne elementy potencjału bojowego jednostek lotniczych i obrony powietrznej**.

Zacznijmy od kilku refleksji ogólnej natury. Przekazywanie i wykorzystanie informacji towarzyszyło człowiekowi od zarania jego dziejów. Zawsze miało ono na celu kształtowanie przyszłych zdarzeń, chociaż działo się to pośrednio. Eliminowanie niepewności co do przyszłości jest chyba jedną z przyczyn naszej ciekawości, także naukowej. Ma także znaczenie praktyczne, również w sferze militarnej.

Sukcesy militarne Rzymian były związane z systemem przekazywania informacji, głównie na piśmie i przez posłańca. Również sukcesy Napoleona w dużym stopniu wiązały się z umiejętnym, szybkim i dokładnym przekazywaniem informacji militarnych i ekonomicznych². Trudną do przecenienia rolę i znaczenie informacji, ale i dobrej organizacji dla współczesnych sił zbrojnych, a szczególnie SP, potwierdzają doświadczenia z działań militarnych w rejonie Zatoki Perskiej i na terenie byłej Jugosławii.

Znaczenie informacji dla współczesnego człowieka w sposób syntetyczny przedstawia następujący cytat: "Wyprowadzać wnioski - to wielkie zadanie życia. Każdy człowiek co dzień, co godzina, co chwila musi przyjmować jako stwierdzone fakty, których nie obserwował bezpośrednio. I to nie ze względu na

¹ P.Sienkiewicz, Analiza systemowa. Podstawy i zastosowania. Warszawa 1994; Podstawy teorii potencjałów i efektywności systemów. Seminarium analizy systemowej. AON CI, Warszawa 1993.

² J.F.Maczyński, O niektórych anomaliach (sprzecznościach wewnętrznych społeczeństwa informacyjnego. [w:] L.Zacher (red. nauk.), Społeczeństwo informacyjne, Warszawa 1999, s.21.

jakiś cel ogólny, by powiększyć swój zasób wiedzy, lecz dlatego, że fakty same przez się mają znaczenie dla jego interesów czy też jego zajęć. Zadaniem sędziego, dowódcy wojskowego, pilota, lekarza, rolnika, jest po prostu wydawać sąd o danych i odpowiednio działać"³.

W myśli tej zwraca uwagę wyraźnie pojawiająca się zależność między informacją a działaniem, a właściwie takimi jego aspektami, jak sprawność, skuteczność i efektywność. Tylko w działaniu i współdziałaniu sprawnym, skutecznym i efektywnym osiągamy bowiem efekt synergii⁴, jako warunek *sine qua non* trwania, przetrwania i rozwoju pojedynczego człowieka, grup społecznych i społeczeństw. Istota tego zjawiska w siłach zbrojnych najwyraźniej uwidacznia się w działaniach (operacjach) połączonych.

W wielu pozycjach literatury znajdziemy argumenty na poparcie tezy, że uzyskanie efektu synergii jest możliwe tylko w sytuacji działania i współdziałania dobrze zorganizowanego. Wskazuje to, że *sposób zorganizowania się i poziom organizacji* społeczeństw, grup społecznych i zawodowych oraz ich struktur organizacyjnych wywiera przemożny wpływ na sprawność, skuteczność i efektywność działania poszczególnych podmiotów, a tym samym na wypełnianie przez nie swych funkcji i osiąganie zakładanych celów.

Swoistą metafunkcją i podstawowym celem struktur organizacyjnych SP, jakimi są jednostki liniowe, jest "budowanie" i umacnianie ich potencjału bojowego, oraz kształtowanie umiejętności i mechanizmów efektywnego korzystania z tego potencjału w potrzebie. Swoistym kluczem do uruchomienia procesu budowania potencjału bojowego struktur organizacyjnych SP jest wspomniany już efekt synergii. Jednym z warunków zaistnienia tego efektu są *właściwe relacje* między elementami systemu społeczno-organizacyjnego jakim jest jednostka wojskowa.

Stwierdzenie *właściwe relacje* odnosi się nie tylko do systemu "tak w ogóle", ale przede wszystkim chodzi o relacje właściwe w odpowiednim czasie i w odpowiednim miejscu, czyli w konkretnej sytuacji. Jest to jeden z aspektów szeroko rozumianej elastyczności struktur organizacyjnych. Służy temu odpowiedni system informacji i komunikowania, ale także adekwatne do potrzeb "mechanizmy" społeczne, takie np. jak procedury dowodzenia, procedury działania, itp.

Dzięki efektowi synergii w siłach zbrojnych (SP) "budujemy" potencjał bojowy poszczególnych struktur organizacyjnych oraz SZ (SP) jako całości. Jak już wspomniano - potencjał ten powstaje w działaniu i współdziałaniu. Także w działaniu - np. na "polu walki"⁵ czy na ćwiczeniach - jest on uaktywniany i wykorzystywany. Jeśli zachodzi taka potrzeba - wykorzystywany jest również, a może przede wszystkim, do osłabienia (rozładowania) potencjału przeciwnika.

³ Op.cit., s.43.

⁴ L.J.Krzyżanowski, O podstawach kierowania organizacjami inaczej, Warszawa 1999.

⁵ pojęcie to rozumiemy szeroko, uwzględniając również *działania inne niż wojna*.

Pomimo tego, że - jak twierdzi P. Makowski⁶ - potencjał bojowy jest przedmiotem sporów zarówno co do swej istoty, jak i sposobów pomiaru (obliczania), to jednak nie ulega wątpliwości, że istnieje potrzeba zajmowania się tym problemem na potrzeby sił zbrojnych, szczególnie zaś "ukochanego dziecka cywilizacji III fali" - sił powietrznych.⁷

Przyjmując to założenie warto więc skorzystać z poglądu P. Sienkiewicza na temat potencjału bojowego. Autor ten rozgranicza istnienie *potencjału bazowego* i *potencjału bojowego*⁸. Zarówno w jednym jak i w drugim przypadku uwzględnia on *współczynnik systemotwórczy*. *Współczynnik ten zależy od potencjału ludzkiego, technicznego, energomateriałowego i sterowniczego, a także od czasu t.*

Rozważania o potencjale bojowym kierują naszą uwagę w stronę pojęcia *organizacja* oraz *informacja i komunikowanie*, a także ściśle z nimi związanymi pojęciami - *kultura organizacyjna* i *kultura informacyjno-komunikacyjna*.

Organizację traktuje się najczęściej jako twór celowy; w węższym znaczeniu zaś - jako na racjonalny i przemyślany logicznie system metod i środków, służący efektywnemu osiaganiu celu (celów)⁹. Taki pogląd prezentuje, m.in., H.A. Simon. Autor ten dużą wagę przywiązuje do systemu informacji i komunikowania, który w organizacji (strukturze) jest czasami porównywany do układu nerwowego. Ten „układ nerwowy” w dużym stopniu warunkuje aktywność i reaktywność danego podmiotu (systemu) oraz jego elementów. Wpływa także na sprawność, skuteczność i efektywność działania, oraz szeroko rozumianą „żywołność” systemu i jego elementów, jego struktur organizacyjnych.

Istotnym czynnikiem wspomnianej wyżej "żywołności" struktur organizacyjnych SP jest ich elastyczność. Cecha ta nabiera szczególnego znaczenia w świetle doświadczeń z ostatnich konfliktów zbrojnych.

Mówiąc o elastyczności mamy na myśli elastyczność struktur organizacyjnych, ale i elastyczność struktur myślowych, oraz związaną z tym elastyczność działania. W sytuacji częstych zmian otoczenia jest to zagadnienie nie wymagające szerszych uzasadnień.

Obok elastyczności warto również wspomnieć o konsekwencji i wytrwałości. Chodzi jednak o mądrą konsekwencję i mądrą wytrwałość. Wiąże się to zarówno z "technologią intelektu"¹⁰ i technologią struktur organizacyjnych, ale także ze wspomnianym już wielokrotnie systemem

⁶ P. Makowski, *Prospektywna ocena efektywności użycia lotnictwa uderzeniowego w walce o przewagę w powietrzu*, WWL AON, Warszawa 2001, s. 75.

⁷ M. Cieślarczyk, W. Marud, *Siły zbrojne cywilizacji III fali. Kilka refleksji dotyczących sił powietrznych*, Myśl Wojskowa nr 6, 2001.

⁸ P. Sienkiewicz, *Metodologiczne podstawy oceny potencjałów i efektywności bojowej systemów wojskowych*, Warszawa AON 1992.

⁹ J.G. March, H.A. Simon, *Teoria organizacji*, Warszawa 1964.

¹⁰ M. Marody, *Technologie intelektu*, Warszawa 1987.

informacji i komunikowania. Spełniają one w działaniach SZ (SP) trudną do przecenienia rolę.

Konkludując chcieli byśmy stwierdzić, że właściwa informacja w konkretnych działaniach pozwala decydentowi (dowódcy) umiejętnie łączyć te z pozoru sprzeczne cechy, jakimi są: z jednej strony elastyczność, z drugiej zaś - konsekwencja i wytrwałość w dążeniu do celu. Są to cechy i wartości dowódcy, zachowujące ponadczasową aktualność. Ich znaczenie dla sił zbrojnych, a szczególnie w odniesieniu do sił powietrznych, będzie wzrastać.

W kontekście dotychczasowych rozważań warto - jak się wydaje - zwrócić uwagę na spotykany czasami pogląd, że obecnie nie wartości a technika stają się „interfejsem”. Decyzje i działania coraz bardziej wytycza technika (Intelligent Agents Eksperts System, Artificial Intelligence), a nie tradycyjne struktury dyskursywne. Przejawia się to również w stosowaniu innego języka. Zamiast wspólnych wartości i dyskursu mamy wspólne zainteresowania i szybką interaktywność. Społeczność Internetowa to społeczność opierająca się nie na ludziach, ale na zainteresowaniach¹¹. Niesie to z sobą szanse, ale i zagrożenia.

Czy i w jakim zakresie te ogólne zjawiska znajdą odzwierciedlenie również w siłach zbrojnych? - może stanowić interesujący problem badawczy.

S.Lem¹² uważa bowiem, że szybki rozwój techniki ma olbrzymie konsekwencje kulturowe. Może spowodować przerwanie ciągłości ludzkiego doświadczenia nawet w obrębie dwóch następujących po sobie pokoleń. Jest to sytuacja, która powoduje uruchomienie mechanizmu: wyzwanie – reakcja, a kultura, jaka się rodzi jest nowością, które może okazać się nawet swoistym cyfrowym opium.

Z drugiej strony upowszechnia się przekonanie, że istotą przemian prowadzących do społeczeństwa informacyjnego nie jest rozwój środków technicznych, czyli komputerów, infostrad, multimediiów, itp., lecz kształtowanie struktur i mechanizmów społecznych, zdolnych z pożytkiem wykorzystać posiadaną technikę i uzyskane informacje. Ma to szczególne znaczenie dla sił zbrojnych, a w nich SP.

Warto jednak pamiętać, że to *ludzie projektują struktury i to oni w nich funkcjonują. Ludzie o określonych wartościach, predyspozycjach i kwalifikacjach; ludzie o określonej "technologii intelektu", o określonej mentalności; ludzie o określonym poziomie kultury informacyjno-komunikacyjnej i organizacyjnej, ludzie charakteryzujący się określoną kulturą dowodzenia i kierowania.*

Nie można również pomijać faktu, że ludzie ci funkcjonują w konkretnych, obiektywnych warunkach, wywierających określony wpływ zarówno na

¹¹ L.Zacher, Świadomość społeczeństwa informacyjnego – niektóre ustalenia pojęciowe. [w:] L.Zacher (red.nauk.), op.cit. s.16-17.

¹² S.Lem, Noc z Kleopatry, „Wprost” 8.06.1997.

możliwości i efekty ich działania i współdziałania, ale także na ich świadomość oraz na inne elementy szeroko rozumianego *morale*.

W związku z tym nasuwa się pytanie, czy mamy przynajmniej zadowalające rozeznanie, jak sytuacja pod tym względem przedstawia się w siłach zbrojnych naszego kraju, w tym również w SP? Jest to pytanie o dużym stopniu ogólności. Niejako stanowiło ono tło naszych dociekań badawczych.

Nie ulega wątpliwości, że jednym z warunków pomyślnej realizacji idei nowoczesnych SZ i ich współpracy w wymiarze koalicyjnym jest wysoka *kultura organizacyjna* i jej istotny element – *kultura informacyjno-komunikacyjna*. Zagadnienia te stanowiły główny przedmiot analiz teoretycznych w pierwszym etapie badań¹³. Znaczenie tych zagadnień dla sił zbrojnych cywilizacji III fali, szczególnie zaś dla sił powietrznych, będzie rosło. Mogą na to wskazywać nie tylko przedstawione wyżej argumenty, ale również to, że:

poziom kultury informacyjno-komunikacyjnej i organizacyjnej kadry jednostek wojskowych staje się - w cywilizacji informacyjnej - wartością autoteliczną, a jednocześnie coraz bardziej znaczącym elementem potencjału bojowego struktur organizacyjnych SZ.

Powyższa hipoteza była punktem wyjścia dla naszych dociekań badawczych. Wykorzystano w nich również zasadnicze ustalenia i wnioski, wynikające z I etapu badań. Dotyczyły one przede wszystkim rozpoznania istoty zjawisk kultury informacyjno-komunikacyjnej i kultury organizacyjnej oraz ich roli we współczesnych SZ.

Poszukiwano również odpowiedzi na pytanie, jaki jest wpływ tych zjawisk na potencjał bojowy struktur organizacyjnych SP. Kwestia ta, głównie w wymiarze teoretycznym, stanowiła podstawowy cel naszych badań w ich II etapie.

Dla realizacji tego celu dokonano próby wykorzystania istniejących teorii socjologicznych oraz niektórych zagadnień z zakresu teorii organizacji i zarządzania do opisu i wyjaśniania społeczno-organizacyjnych i informacyjno-komunikacyjnych procesów i zjawisk, sprzyjających "budowaniu" potencjału bojowego struktur organizacyjnych SP, ale także utrudniających osiągnięcie tego celu.

Przy analizie potencjału bojowego i relacji między tym zjawiskiem a kulturą organizacyjną i informacyjno-komunikacyjną funkcję heurystyczną, a zarazem praktycznie użyteczną, spełniały modele teoretyczne, prezentowane w formie graficznej i opisowej w podrozdziale 1.8.

Podstawowe założenia, które kierunkowały nasze wysiłki badawcze dotyczyły właśnie tych trzech zagadnień, tzn.:

¹³ M.Cieślarczyk, *Informacyjno-organizacyjna kultura funkcjonowania człowieka i zorganizowanych grup społecznych. Studium teoretyczne*, Warszawa AON 2000.

A/ istoty zjawiska synergii i jego wpływu na potencjał bojowy jednostek liniowych SP;

B/ organizacyjnych elementów potencjału bojowego jednostek lotniczych i obrony powietrznej;

C/ informacyjno-komunikacyjnych elementów tego potencjału.

Przeprowadzone w I i II etapie badania o charakterze teoretycznym umożliwiły przyjęcie następujących założeń i sformułowanie kilku problemów badawczych.

- **Założenie** - właściwy system informacji i komunikowania oraz wysoka jakość działalności organizacyjnej stanowią istotne czynniki kształtowania i umacniania potencjału bojowego struktur organizacyjnych SP.

Problem badawczy 1 - czy w badanych jednostkach SP system informacji i komunikowania oraz działalność organizacyjna sprzyjają umacnianiu potencjału bojowego tych jednostek?

- **Założenie** - Warunkiem *sine qua non* procesu "budowania" i umacniania potencjału bojowego badanych struktur organizacyjnych jest zaistnienie i utrzymywanie się w nich efektu synergii.

Problem badawczy 2 - czy istnieją przesłanki i symptomy wskazujące na istnienie zjawiska synergii w badanych jednostkach wojskowych SP?

- **Założenie** - jednym z warunków zaistnienia i trwania efektu synergii w danej organizacji jest to, czy dana struktura organizacyjna (jednostka liniowa SP) jest "organizacją uczącą się".

Problem badawczy 3 - czy i w jakim stopniu poddane badaniom struktury organizacyjne SP są "organizacjami uczącymi się"?

W II etapie badań problemami tymi zajmowaliśmy się w wymiarze teoretycznym (część 1) i empirycznym (część 2). Jednak na tym etapie badania empiryczne traktowaliśmy jako swoisty pilotaż, umożliwiający:

po pierwsze - dokładniejsze rozpoznanie badanego obszaru problemowego;

po drugie - wstępne zweryfikowanie narzędzi badawczych;

po trzecie wreszcie - doprecyzowanie problemów badawczych do III etapu badań.

Tak ogólnie nakreślone cele badań w ich II etapie osiągnięto w pełni. W dużym stopniu również udało się uzyskać odpowiedź na trzy wyszczególnione wyżej pytania problemowe.

Warto jednak dodać, iż ze względu na przedstawione wyżej ogólne cele II etapu badań wykorzystana w badaniach empirycznych próba badawcza nie wymagała spełnienia warunku reprezentatywności. Dlatego też wyniki badań empirycznych prezentowane w części 2 niniejszego opracowania nie powinno się przenosić i uogólniać na całe siły powietrzne RP. Nie oznacza to jednak, że stwierdzone w badaniach procesy i zjawiska nie występują w innych jednostkach. Hipoteza ta powinna być jednak zweryfikowana w III etapie badań.

CZEŚĆ 1

POTENCJAŁ BOJOWY - PRÓBA IDENTYFIKACJI ZJAWISKA

1.1. Potencjał obronny i potencjał bojowy

Pojęcie potencjału spotykamy już w starożytności. Np. Arystoteles w ten sposób określał różnicę między tym co rzeczywiście istnieje, a tym co może zaistnieć w odpowiednio zmienionych warunkach.

Jako kategoria filozoficzna *potencjał* nie istnieje samoistnie, lecz zawsze jest pewną *możliwością (zdolnością)* danego systemu, np. jego sił (kapitału ludzkiego) i środków (materiałowo-technicznych i finansowych), będąc jednocześnie ich *funkcją*. Pojęcie potencjału jest szeroko wykorzystywane niemal przez wszystkie nauki, począwszy od filozofii, poprzez socjologię, psychologię, nauki biologiczne i ekonomiczne, aż po nauki ścisłe.¹⁴

W interesujący, a zarazem praktycznie użyteczny sposób określa potencjał J.Konieczny¹⁵. Jego zdaniem *potencjał jest to zasób systemu działania, bezpośrednio użyteczny dla jego systemu operacyjnego*. Ten sposób myślenia zdaje się upowszechniać zarówno w naukach technicznych, społecznych i wojskowych. Będziemy z niego korzystać w naszych badaniach.

Pojęcie potencjału wykorzystywane jest również w odniesieniu do problemów strategicznych. Np. B.Balcerowicz¹⁶ stwierdza, że w bogatej literaturze poświęconej klasyfikacji składników i metod oceny *siły* państwa, znajdujemy powtarzające się kategorie, takie jak:

- kategorie ilościowe, do których zalicza: obszar, liczba ludności, zasoby naturalne, potencjał gospodarczy, potencjał ekonomiczny;
- kategorie jakościowe, a wśród nich: kształt terytorium i jego cechy, poziom życia i *świadomości ludności* (podkr. M.C.), dynamika gospodarki, stan kultury;
- struktura stosunków, zachodzących między tymi składnikami (czy raczej czynnikami - uzup. M.C.), takimi jak: ustrój, organizacja społeczeństwa, typ gospodarki.

Można przyjąć, że w rozważaniach tych pojęcia potencjału i siły państwa mają zbliżony zakres znaczeniowy, jednak nie są tożsame. Skłonni byli byśmy przyjąć, że siła państwa to nie tylko potencjał, ale również możliwość, wola i umiejętność jego wykorzystania, związane z czynnikiem, który B.Balcerowicz określa, jako „cechy specyficzne społeczeństwa”. Jest to jeden z czynników

¹⁴ K.Ficoń, Symulacyjne modelowanie potencjału bojowego okrętowych sił morskich państw nadbałtyckich w aspekcie prognozowania obronnego. Zeszyty naukowe AMW, nr 124A, Gdynia 1995, s.13-22.

¹⁵ J.Konieczny, Inżynieria systemów działania, WNT, Warszawa 1983, s.351.

¹⁶ B.Balcerowicz, Obronność państwa średniego, Warszawa 1997, s.21.

jakościowych, które w interesującej formule proponuje Katedra Geografii Wojennej AON. Według tej koncepcji wielkość państwa, jego siła (P), jest funkcją zmiennych ilościowych (Pw,L,E,W) i jakościowych (G,J,Ż,Ws), gdzie Pw oznacza powierzchnię, L - liczbę ludności, E - potencjał ekonomiczny, W - potencjał wojskowy, G - warunki fizyczno-geograficzne, J - stopień zagospodarowania kraju, Ż - poziom życia społeczeństwa i Ws - cechy specyficzne społeczeństwa, w tym między innymi wolę realizacji celów strategicznych państwa.

Zależności między tymi czynnikami przedstawiane są zazwyczaj w następujący sposób:

$$P = f(Pw,L,E,W) (G,J,Ż,Ws)$$

Powyższa formuła bliższa jest naszemu postrzeganiu czynników, wpływających na potencjał obronny państwa, niż np. formuła Cline'a¹⁷, w której formułę czynników zastępuje się składnikami.

W swoich dalszych rozważaniach teoretycznych koncentrujemy się głównie na ostatnim z wymienionych wyżej czynników jakościowych, co nie oznacza że najmniej ważnym. Chodzi oczywiście o cechy danego społeczeństwa, oznaczone symbolem Ws. Znaczenie tego czynnika trudno przecenić. Stanowi on bowiem nie tylko istotny element szeroko rozumianego potencjału obronnego danego kraju, ale również czynnik, decydujący o wykorzystaniu pozostałych elementów potencjału, w tym również potencjału bojowego jednostek wojskowych. Nie ulega wątpliwości, że również - a może przede wszystkim - w warunkach wysoko rozwiniętej cywilizacji człowiek (żołnierz) jest najdroższym, ulotnym i najbardziej twórczym źródłem siły militarnej¹⁸.

Skupiając główną uwagę na czynniku ludzkim (kapitale społecznym) będziemy traktować go dynamicznie. Podstawę do przyjęcia takiego podejścia stwarzają nie tylko założenia teoretyczne¹⁹, ale również dynamika zmian otaczającej nas rzeczywistości, szczególnie w ostatnich kilkunastu latach.

Na potrzeby dalszych analiz użyteczna wydaje się nam również stosowana przez Instytut Ekonomiki Obrony AON klasyfikacja elementów potencjału gospodarczo-obronnego²⁰, wśród których wymienia się: *zasoby ludzkie, zasoby rzeczowo-surowcowe, zasoby rzeczowe - aparat wytwórczy, czas, przestrzeń, organizacja i postęp naukowo-techniczny*.

Przedstawione wyżej elementy dotyczą potencjału obronnego kraju. Nie ulega wątpliwości, że istotnym elementem tego potencjału są również jego siły zbrojne. Jednym z podstawowych elementów SZ są jednostki wojskowe, a

¹⁷ D.S.Papp, Contemporary International Relations, Framework for Understanding, New York 1988, s.350-351.

¹⁸ W.Stankiewicz Johannes Greber, współtwórca niemieckiej mikroelektroniki wojskowej. AON, Warszawa, 1992, s.41.

¹⁹ M.Crozier, E.Friedberg, Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego, Warszawa 1982.

²⁰ Opr.zb., Ekonomika obrony, Warszawa AON 1992.

szczególnie struktury organizacyjne SP. To ostatnie stwierdzenie wiąże się z faktem, że w cywilizacji informacyjnej SP stają się wiodącym elementem SZ²¹.

Z dotychczasowych badań wynika²², że potencjał bojowy jednostek wojskowych, traktowanych jako systemy działania i ograniczone sieci komunikowania, składa się z następujących elementów:

- **potencjał ludzki;**
- **potencjał materiałowo-techniczny;**
- **potencjał organizacyjny;**
- **czas i przestrzeń.**

Dzięki połączeniu tych - między innymi - elementów poprzez **systemy działań**²³ uzyskujemy **efekt synergii**²⁴, stanowiący warunek *sine qua non* rozwoju i umacniania potencjału, w tym również potencjału bojowego badanych przez nas jednostek lotnictwa i obrony powietrznej.

Efekt synergii może zaistnieć wówczas, kiedy określone elementy potencjału znajdują się we wzajemnych interakcjach w określonym miejscu i czasie. A to zależy w dużym stopniu od jakości społecznych elementów potencjału bojowego, w tym również szeroko rozumianych uwarunkowań organizacyjnych. Te z kolei uzależnione są od funkcjonowania systemu informacji i komunikowania. W ten sposób w polu naszych rozważań pojawiły się pojęcia *społecznych elementów potencjału bojowego*, a w nich *potencjału organizacyjnego i informacyjno-komunikacyjnego*.

Analizując te zagadnienia z punktu widzenia potencjału bojowego jednostek liniowych SP zmuszeni będziemy również zająć się *problemami kultury organizacyjnej* oraz *kultury informacyjno-komunikacyjnej*, traktowanych:

- z jednej strony jako czynniki wpływające na potencjał bojowy;
- z drugiej strony zaś - patrząc na te kwestie w kategoriach myślenia systemowego - *kulturę organizacyjną i kulturę informacyjno-komunikacyjną* możemy traktować jako elementy potencjału bojowego.

1.2. Społeczne elementy potencjału bojowego - pierwsze przybliżenie.

Jak już wspomniano, w literaturze spotyka się pogląd, że potencjał bojowy jest przedmiotem sporów zarówno co do swej istoty, jak i sposobów pomiaru (obliczania)²⁵. Z poglądem tym trzeba się zgodzić. Należy go nawet uzupełnić stwierdzeniem, że teorie podejmujące te problematykę zawierają

²¹ M.Cieślarczyk, W.Marud, Siły zbrojne cywilizacji III fali. Kilka refleksji dotyczących sił powietrznych, Myśl Wojskowa nr 6, 2001.

²² M.Cieślarczyk, Psychospołeczne i organizacyjne elementy bezpieczeństwa i obronności, Rozprawa habilitacyjna, AON, Warszawa 1997.

²³ J.Konieczny, op.cit.; Crozier, Friedberg, op.cit.; J.L.Fraćkiewicz, Systemy sprawnego działania, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Ossolineum 1980.

²⁴ J.Z.Hubert, Termodynamiczno-informacyjne podstawy synergetyki. Implikacje normatywno-społeczne. Referat na X Ogólnopolskim Zjeździe Socjologicznym, Katowice 1997; LJ.Krzyżanowski, O podstawach kierowania organizacjami inaczej, Warszawa 1999.

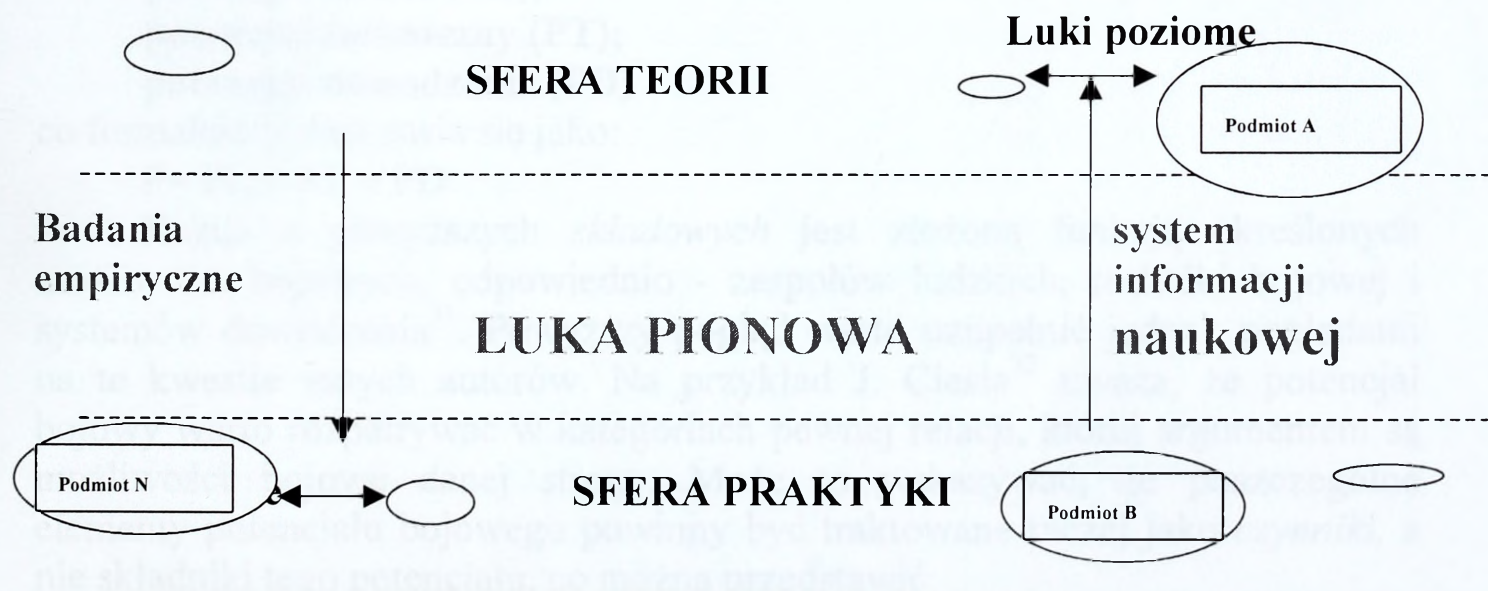
²⁵ P.Makowski, op.cit.

wiele luk i niejasności. Luka taka dosyć wyraźnie uwidacznia się np. w odniesieniu do *społecznych elementów potencjału bojowego*. Poświęćmy im więc głównie uwagę w naszych badaniach. Wróćmy jednak do spraw ogólniejszych.

Badania prowadzone w innych krajach wykazują, że zdolność bojowa oddziału spoczywa na jego *potencjale taktycznym, logistycznym i technicznym*, jednak posiadanie tych właściwości nie jest wystarczające dla osiągnięcia pełnej zdolności operacyjnej oddziału²⁶. Fundamentalne znaczenie dla osiągnięcia tej zdolności ma *morale* członków oddziału, w naszym przypadku jednostki liniowej SP. Cały kompleks wchodzących tutaj w grę pozatechnicznych źródeł energii działania określaną jest mianem siły moralnej lub ogólnego ducha personelu²⁷.

W najnowszych polskich opracowaniach poświęconych tej problematyce morale traktowane jest jako potencjał swoistych sił lub energii, które się uaktywniają lub są mobilizowane w toku zorganizowanego działania celowego, dla zapewnienia jednostce lub grupie osiągnięcia wyznaczonego celu, nawet wbrew przeciwnościom lub zagrożeniom²⁸.

Podjmując próbę wykorzystania w naszych rozważaniach pojęcia i zjawiska *morale* na potrzeby opisanie i wyjaśnienia zjawiska potencjału bojowego natrafiliśmy na pewne problemy natury teoretycznej. Były to wspomniane już wcześniej luki. Obrazowo możemy to przedstawić w następujący sposób.



Rys.1. Luki poziome i pionowe między teorią i praktyką kształtowania morale i potencjału bojowego

²⁶ M.in. w Centrum Stosunków Międzyludzkich Wojsk Lądowych Armii Francuskiej.

²⁷ H.Dziewulski, Studium pojęcia morale na użytek badania socjologicznego. Rozprawa doktorska. UW, Warszawa 1996.

²⁸ op.cit.

Jedną z nich była swoista luka, jaka pojawiła się w obszarze teorii między elementem (i potencjałem) ludzkim, a potencjałem technicznym i organizacyjnym (vide: rys.1 i 9). Lukę tę staraliśmy się wypełnić przy pomocy konstrukcji teoretycznej, spełniającej rolę swoistego interfejsu. Nazwaliśmy ją *społecznymi elementami potencjału bojowego*.

W literaturze spotyka się różne definicje potencjału obronnego i potencjału bojowego, formułowane na użytek danej pracy, modelu czy systemu. P.Sienkiewicz uważa, że *potencjałem bojowym powinno się określać całokształt możliwości bojowych danego systemu wojskowego (jednostki wojskowej itd.) w danej chwili niezbędnych do prowadzenia działań bojowych (walki, bitwy, operacji)*²⁹.

W sposób sformalizowany potencjał bojowy (P) można określić jako³⁰:

$$P = f [Mb(t)],$$

gdzie Mb(t) oznacza możliwości bojowe w chwili t.

Zdaniem K.Ficońa możliwości bojowe, będące indywidualną i wysoce zmienną (w czasie i przestrzeni) cechą, powinniśmy określać tylko w konkretnym przypadku, dla ściśle ustalonego podmiotu (systemu), w ściśle zdeterminowanych warunkach.

Wśród specjalistów zajmujących się zagadnieniem potencjału bojowego, dosyć powszechnie spotyka się trójaspektowe podejście, uwzględniające trzy zasadnicze determinanty potencjału bojowego:

potencjał ludzki (PL);

potencjał techniczny (PT);

potencjał dowodzenia (PD)

co formalnie przedstawia się jako:

$$P = PL + PT + PD$$

Każda z powyższych *składowych* jest złożoną funkcją określonych możliwości bojowych, odpowiednio - zespołów ludzkich, techniki bojowej i systemów dowodzenia³¹. Powyższy pogląd warto uzupełnić jednak poglądami na te kwestie innych autorów. Na przykład J. Cieśla³² uważa, że potencjał bojowy warto rozpatrywać w kategoriach pewnej relacji, której argumentem są możliwości bojowe danej strony. Może to wskazywać, że poszczególne elementy potencjału bojowego powinny być traktowane raczej jako *czynniki*, a nie składniki tego potencjału, co można przedstawić:

$$P = PL \times PT \times PD$$

²⁹ P.Sienkiewicz, Podstawy teorii potencjałów i efektywności systemów. Seminarium analizy systemowej. AON CI, Warszawa 1993, s. 280.

³⁰ K. Ficoń op.cit., s.23.

³¹ K.Ficoń, Symulacyjne modelowanie potencjału bojowego okrętowych sił morskich państw nadbałtyckich w aspekcie prognozowania obronnego. Zeszyty naukowe AMW, nr 124A, Gdynia 1995.

³² J.Cieśla, System metodologiczny kwantyfikacji potencjału i jakości sił uderzeniowych w aspekcie taktycznym i operacyjnym. Zeszyty naukowe WSMW 1982, nr 072A.

Ten sposób myślenia o potencjale bojowym wykorzystamy w naszej pracy badawczej.

Szeroko rozumiany potencjał bojowy wpływa nie tylko na wynik walki, ale również na to, czy przeciwnik zdecyduje się na podjęcie walki czy też z niej zrezygnuje. Jawi się więc również odstraszaająca funkcja potencjału bojowego, stanowiącego tym samym element potencjału obronnego.

Charakteryzując czynniki, decydujące o przebiegu i wyniku walki zbrojnej, J. Zubek³³ wymienia dwie zasadnicze grupy tych czynników. Są to:

- czynniki materialne, określane jednocześnie jako wymierne;
- czynniki niematerialne - trudno wymierne.

Do czynników niematerialnych zalicza on trzy następujące elementy:

- jakość sprzętu i uzbrojenia;
- sprawność organizacyjną wojsk;
- jakość stanów osobowych.

Te trzy "niematerialne" czynniki decydujące, zdaniem ich autora, o powodzeniu w walce, są w tym wymiarze prawie identyczne z wymienionymi wyżej przez K.Ficonia³⁴ determinantami (elementami) potencjału bojowego. Potwierdza to wcześniej sformułowaną tezę o znacznej zgodności opinii specjalistów dotyczącej trzech zasadniczych elementów potencjału bojowego, tzn. potencjału ludzkiego (PL), potencjału technicznego (PT) i potencjału dowodzenia (PD).

Jako wyznaczniki jakości stanów osobowych J.Zubek³⁵ wymienia z kolei: wyszkolenie, morale i doświadczenie wojsk, *oraz sprawność organizacyjną, sprawność struktur i sprawność dowodzenia (podkr. M.C).*

Ta interesująca koncepcja ma jednak pewną słabość. Jest nią problem nakładania się na siebie zakresów znaczeniowych pewnych pojęć i elementów analizowanej rzeczywistości. Z drugiej strony zaś wykazuje wspomniane już wcześniej luki.

Na podobne problemy napotyka - jak się wydaje - K. Ficoń³⁶. Traktuje on potencjał ludzki (PL) jako całokształt psychofizycznych możliwości ludzi (żołnierzy) biorących udział w procesie walki i określa go za pomocą funkcji, której argumentami są m.in.:

$$PL = f(P.I.i ; i \in \{1,7\})$$

gdzie: P.I.1 oznacza stan osobowy (jak można się domyślać - jego liczebność);

P.I.2 - stopień ukończenia;

P.I.3 - poziom wyszkolenia;

P.I.4 - wskaźnik skuteczności bojowej;

P.I.5 - wskaźnik odporności psychofizycznej;

P.I.6 - wskaźnik świadomości politycznej;

P.I.7 - wskaźnik wyposażenia, itp.

³³ J.Zubek, Ocena jakości stanów osobowych wojsk. Rozprawa habilitacyjna. AON, Warszawa 1990, s.58-77.

³⁴ K.Ficoń, op.cit.

³⁵ J.Zubek, op.cit.

³⁶ K. Ficoń, op.cit. s.24.

Autor tej koncepcji słusznie uważa, że wyżej przedstawiony zbiór zmiennych P.I.i ($i=1,2,\dots,7$) nie jest zbiorem domkniętym. Zawiera jedynie niektóre propozycje argumentów, mających wpływ na kształtowanie szeroko rozumianego potencjału ludzkiego. Jego zdaniem, sama specyfikacja zmiennych, rzutujących na wielkość potencjału ludzkiego (PL) jest zadaniem niezmiernie złożonym i odpowiedzialnym, a nawet z czysto teoretycznego punktu widzenia stanowi olbrzymi problem. Nie mniej jednak wyraża on przekonanie, że do najistotniejszych czynników potencjału ludzkiego należą: czynniki psychofizyczne, moralno-etyczne, materiałowo-techniczne, organizacyjne, szkoleniowe, itp.³⁷.

W przedstawionych wyżej poglądach, zarówno K. Ficonia i J. Zubka, pojawia się jakby pozorna sprzeczność polegająca na tym, że do elementów potencjału ludzkiego zaliczają oni również czynniki materiałowo-techniczne i organizacyjne. W dalszej części opracowania postaram się wykazać, że jest to sprzeczność pozorna. Jak już wcześniej wspomniano są to swoiste luki tych teorii. Mogą one mieć swe źródło w tym, że Autorzy tych rozważań teoretycznych nie zwrócili wystarczającej uwagi na *relacje* między wymienianymi przez nich elementami. Tym samym umknął ich uwadze *czynnik informacyjno-komunikacyjny*, będący w dużym stopniu podstawą tych relacji.

Czynnik ten, ze względu na swą wagę - możemy nawet potraktować jako element systemu - systemu dowodzenia (kierowania), a nawet szerzej biorąc - element systemu działania. Jego wpływ na funkcjonowanie pozostałych elementów systemu i systemu jako całości jest taki, że w dużym stopniu decyduje on o zaistnieniu efektu synergii, jako warunku *sine qua non* procesu "budowania" potencjału bojowego danego systemu. W naszym przypadku dotyczyło to jednostek lotniczych i obrony powietrznej.

1.3. Efekt synergii jako warunek kształtowania potencjału bojowego

W rozważaniach opisujących i - w jakimś stopniu - wyjaśniających proces kształtowania (się), czy raczej "budowania" potencjału bojowego podstawowych struktur organizacyjnych SZ (SP), jakimi są jednostki liniowe, kierujemy naszą uwagę w stronę **zjawiska synergii**³⁸. Spróbujmy więc przybliżyć to zjawisko i czynniki je warunkujące, a następnie wiedzę tę wykorzystać do poszukiwania odpowiedzi na pytania, stanowiące nasze problemy badawcze. Wcześniejsze badania wykazały bowiem, że zjawisko synergii ma szczególne znaczenie dla sił zbrojnych i ich elementów, jako że stanowi ono podstawę do „budowania” potencjału bojowego³⁹.

³⁷ K. Ficoń, op.cit. s.22-28.

³⁸ L.J. Krzyżanowski, O podstawach kierowania organizacjami inaczej, Warszawa 1999.

³⁹ M. Cieślarczyk, Informacyjno-organizacyjna kultura funkcjonowania człowieka i zorganizowanych grup społecznych. Studium teoretyczne, Warszawa AON 2000.

Synergiją określa się w ten sposób, że współdziałające elementy dają wypadkowy wynik pod jakimś względem większy niż prosta suma skutków wywołanych przez każdy czynnik z osobna. Amerykański ekolog, H.Kordus⁴⁰, upatruje w tym zjawisku podstawowe prawo bytu i rozwoju. Jego zdaniem "...prawo synergii jest uniwersalnym prawem natury działającym wszędzie, zarówno w mikro- , jak i makrokosmosie (...). Wszechświat jako całość zachowuje się w ten sposób, który jest nieprzewidywany w zachowaniu jego części składowych. Synergia wyjawia wielką strategię wszechświata jako systemu, której nie można przewidzieć i wydedukować analitycznie, rozpatrując indywidualne składniki czy podsystemy".

Sens tworzenia, istnienia i rozwoju całości zorganizowanego działania zasadza się na przekonaniu, że w rezultacie pozyskania z otoczenia adekwatnych dla danej domeny działalności osobowych, naturalnych i sztucznych komponentów rzeczowych tworzonej "organizacji", będących niejako nośnikami działań, oraz właściwego ich połączenia więziami formalnymi (vide: np. procedury - *uzup. M.C.*) i zespolenia rzeczywistymi wzajemnymi oddziaływaniami materialnymi, energetycznymi i informacyjnymi osiągnięty zostanie dodatkowy efekt synergiczny⁴¹.

L.J.Krzyżanowski przez efekt synergiczny (Efsyn) rozumie różnicę między łącznym efektem (EF) działania zbioru podmiotów (P), między którymi zachodzi współdziałanie (V) a sumą efektów jednostkowych (ef), jakie mogłyby osiągnąć te podmioty⁴² działając w pojedynkę, a więc nie wchodząc we współdziałanie:

$$Efsyn = u [EF(\{P\}, V)] - u \sum_{Li=1}^n [E \text{ ef } (Pi)]$$

gdzie u jest miarą efektu. Synergia (Syn) zachodzi wtedy i tylko wtedy, gdy efekt synergiczny (Efsyn) jest dodatni; jeśli zaś jest on ujemny, to mówimy wtedy o występowaniu zjawiska *dyssynergii*. Czy można wykluczyć pojawianie się tego zjawiska w siłach zbrojnych, w tym również w SP, a przynajmniej w niektórych oddziałach i pododdziałach? Na pytanie to spróbujemy odpowiedzieć w dalszej części pracy.

Zdaniem Krzyżanowskiego mechanizm powstawania efektu synergii można wyjaśnić w ten sposób, że współdziałanie wyzwala w podmiotach to, co poprzednio pozostawało w utajeniu, jakieś dotąd nie ujawnione ich właściwości, a więc że współdziałanie "wzmacnia" niejako podmioty. Podobne rozumienie synergii spotyka się także u innych autorów⁴³.

⁴⁰ H.Kordus, Synergia, czyli 1+1=4, "Aura" 1978 nr 2.

⁴¹ L.J.Krzyżanowski, O podstawach kierowania organizacjami inaczej, Warszawa 1999.

⁴² Przez podmioty działania autor ten rozumie wszelkie rzeczowe składniki bytu (osobowe, naturalne, aparaturowe), które mają zdolność do działania (wykonywania pracy).

⁴³ M.Cieślarczyk, Psychospołeczne i organizacyjne elementy bezpieczeństwa i obronności, Warszawa 1997.

Warto jednak zauważyć, że w wyniku współdziałania między podmiotami może dochodzić do ich "osłabiania" w tym sensie, że podmioty te tracą pewne właściwości w wyniku wchodzenia we wzajemne interakcje. Dlatego też rezultat współdziałania między nimi może być ujemny⁴⁴.

Uwagę zwraca jednak stwierdzenie Krzyżanowskiego, że sedno tworzenia i istnienia "organizacji" tkwi nie tyle i nie tylko w efekcie synergicznym, ile w dodatkowym efekcie, zwanym efektem organizacyjnym⁴⁵. Jest on osiągany w rezultacie połączenia podmiotów (nośników) działania trwałymi więziami organizacyjnymi w jedną zorganizowaną całość, lub łączeniu istniejących "organizacji" w większe zorganizowane całości ze wspólnym kierownictwem. Proces ten ma jednak swoje granice, które wyznacza relacja między efektami scalania (integracji) z kosztami koordynacji. Po przekroczeniu tej granicy mogą zostać uruchomione procesy dezintegracyjne. Czasami jednak stare, utrwalone i nieefektywne struktury cechuje tak duża inercja, że ich dezintegracja wymaga zdeterminowanych działań z zewnątrz lub (i) od wewnątrz.

Ogólnie biorąc należy stwierdzić, że warunkiem istnienia, czyli trwania i rozwoju organizacji jest *działanie i współdziałanie z otoczeniem*, czyli wzajemne interakcje, w tym również informacyjno-komunikacyjne. Mogą one przynosić efekt pozytywny - synergiczny ("budowanie" potencjału), bądź negatywny - dyssynergiczny. Jest to jeden z mechanizmów wykorzystywanych, m.in., w tzw. walce lub wojnie informacyjnej⁴⁶. Zagadnienie synergii i dyssynergii w odniesieniu do sił powietrznych będzie przedmiotem kolejnych badań empirycznych. Dokładniejsze zrozumienie tego zjawiska i jego wpływu na kształtowanie i wzmacnianie potencjału bojowego wymaga jednak przybliżenia pojęcia i zjawiska działania. Szczególnie zaś działania informacyjno-komunikacyjne i organizacyjne, oraz ściśle z nimi związane zjawiska kultury organizacyjnej i kultury informacyjno-komunikacyjnej.

1.4. Działania a potencjał bojowy

Dla lepszego rozumienia mechanizmów rządzących procesem budowania potencjału bojowego i jego efektywnego wykorzystania, celowym wydaje się wykorzystanie - na potrzeby sił zbrojnych *teorii działania*. Na marginesie warto wspomnieć, że szersze wykorzystanie w uczelniach wojskowych teorii działania może okazać się czynnikiem sprzyjającym zarówno wyjaśnianiu wielu nowych zjawisk we współczesnych siłach zbrojnych, jak również wzbogacenia teorii dowodzenia, w tym również w teorii dowodzenia SP, która przecież cały czas "staje się".

⁴⁴ LJ.Krzyżanowski, op.cit.

⁴⁵ Być może jest to również rodzaj szeroko rozumianej synergii.

⁴⁶ L.Ciborowski, *Walka informacyjna*, Toruń 1999; R.Szpyra, *Walka informacyjna w przyszłych działaniach sił powietrznych*. Opracowanie pod kryptonimem *Cyberawiator (4.10.0.0)*, Warszawa WWLOP AON 2000.

1.4.1. Działania i ich rodzaje

Aby lepiej wniknąć w istotę i specyfikę funkcjonowania jednostki wojskowej jako systemu działania, w kolejnym podrozdziale dokonamy próby wykorzystania współczesnych teorii działania⁴⁷ do analiz procesu "budowania" potencjału bojowego struktur organizacyjnych SP.

Dla naszych dalszych rozważań najbardziej przydatne wydaje się rozróżnienie *różnych rodzajów działań* i czynników je warunkujących przyjęte przez Jurgena Habermasa⁴⁸. Dlatego też analizę pojęcia i zjawiska *działania* zaczniemy od przypomnienia poglądów tego autora na powyższy temat. W wielu swoich publikacjach wyróżnia on cztery rodzaje działań. Są to:

a/ Działania teleologiczne, które od czasów Arystotelesa stoją w centrum uwagi filozoficznej teorii działania. Zgodnie z tym pojęciem działający realizuje pewien *cel*, wybierając odpowiednie w danej sytuacji *środki* i stosując je w odpowiedni *sposób*. Może on też w takim działaniu, obliczając szanse sukcesu, uwzględniać decyzje i działania innych podmiotów (partnerów, konkurentów i ewentualnego przeciwnika). Ten typ działań Habermas nazywa *strategicznymi*.

b/ Działania regulowane normami (pisanymi i niepisanymi), rozwijane w socjologicznej teorii ról. W tym wypadku działającego rozumie się jako istotę społeczną, członka grupy społecznej. Działający kieruje się normą znajdującą zastosowanie w danej sytuacji. Normy wyrażają kolektywny konsens.

c/ Działania dramaturgiczne. Zgodnie z tym pojęciem działający stanowią dla siebie nawzajem publiczność: działający prezentuje siebie przed innymi. To pojęcie rozwijał w swoich pracach Erving Goffman.

d/ Działania komunikacyjne, będące interakcją co najmniej dwóch podmiotów, w trakcie której przez wzajemne, językowe interpretacje dążą one do koordynacji swoich działań. Tym pojęciem działania posługuje się, m.in., interakcjonizm symboliczny i socjologia fenomenologiczna.

Taki sposób myślenia o działaniach zdaje się upowszechniać nie tylko w środowisku socjologicznym⁴⁹. Nie można wykluczyć jego użyteczności w siłach zbrojnych. Dlatego też poświęcimy mu więcej miejsca w naszych badaniach.

W działalności różnych podmiotów, w tym również w siłach zbrojnych, a szczególnie w sytuacji tzw. pola walki, spotykamy się ze wszystkimi wymienionymi rodzajami działań. Różny był i jest jednak zakres ich występowania. Jeśli kiedyś - jak się wydaje - w działalności sił zbrojnych zdecydowanie dominującą rolę odgrywały działania regulowane normami i działania dramaturgiczne, to na współczesnym i przyszłym "polu walki" coraz większego znaczenia nabierają działania, które możemy nazwać teleologicznymi i komunikacyjnymi. Wskazuje na to chociażby upowszechnianie się dowodzenia

⁴⁷ Z.Krasnodębski, Działanie i jego racjonalność w perspektywie prakseologicznej i socjologicznej. *Prakseologia* nr 1-2 (110-111), 1991.

⁴⁸ J.Habermas, *Theorie des kommunikativen Handelns*, 1981.

⁴⁹ Z.Krasnodębski, *op.cit.* s.30.

przez cele⁵⁰. Wiąże się to ze zmianami technicznymi i mentalnościowymi w siłach zbrojnych, z dynamiką zmian sytuacji i stopniem jej nieokreśloności, sposobami prowadzenia walki, itp.⁵¹.

Jest to prawdopodobnie prawidłowość społeczna, bowiem w późniejszych swych pracach Habermas proponuje uczynić podstawą teorii socjologicznej działanie komunikacyjne w miejsce działania instrumentalnego. Jego zdaniem działanie instrumentalne jest tylko pewnym zubożeniem działania komunikacyjnego⁵². Trzeba bowiem pamiętać, że obok tradycji weberowskiej zawsze istniała w socjologii inna, która społeczeństwo traktowała nie jako splot działań społecznych, lecz jako organiczną całość, jako *system*. Zgodnie z ujęciem systemowym racjonalność działania oraz racjonalność organizacji i instytucji społecznej nie są tym samym. Usprawnienie działania organizacji nie polega po prostu na usprawnieniu działania zatrudnionych w niej ludzi. Tezę tę rozwija w swych pracach Niklas Luhman⁵³. Między innymi wykazał on błąd Webera, który sądził, iż racjonalizacja polega przede wszystkim na rozszerzeniu zakresu stosowania zasad działania celowo-racjonalnego. Potwierdzeniem tej tezy w odniesieniu do polskich sił zbrojnych początku lat 90-tych mogą być również niektóre wyniki badań WIBS⁵⁴.

J.Habermas uważa, iż społeczeństwo jest nie tylko wspólnotą komunikacyjną, lecz związkiem interakcyjnym, a język i komunikacja jedynym środkiem integracji nowoczesnego społeczeństwa. Jego zdaniem język jest kosztownym i mało efektywnym środkiem koordynacji ludzkich zachowań. Porozumienie zabiera zbyt dużo czasu, gdyż znaczenie poszczególnego aktu mowy zależy od horyzontu sensu świata przeżywanego. Dlatego też rozwija się inny sposób koordynowania - integracja systemowa, która nie dokonuje się na płaszczyźnie działających podmiotów, lecz niejako poza nimi. W toku racjonalizowania się i powiększania złożoności świata społecznego pojawiają się określone systemy funkcyjne, których oddziaływanie przejawia się przez stwarzanie sytuacji i warunków działania. W świetle rozważań Parsonsa, Luhmana czy Habermasa widać jasno, iż efektywność i racjonalizacja społeczna nie zależą po prostu od właściwego wykonywania swych obowiązków przez członków społeczeństwa. Jest raczej odwrotnie - zracjonalizowane, efektywne, ekonomiczne i twórcze działania są możliwe tylko w pewnych warunkach społecznych.⁵⁵. Stwierdzenie to szczególnie przystaje do funkcjonowania takiej

⁵⁰ E.Zabłocki, Dowodzenie przez cele siłami powietrznymi R.P, Warszawa 1996; S.Antczak, Podstawy dowodzenia SP, Warszawa, AON 1997;

⁵¹ Cz.Dęga, Uzbrojenie i pole walki wojsk lądowych do 2020 r., Warszawa 1995; H.N. Schwarzkopf, współpraca Peter Petre: Nie trzeba bohatera, Warszawa 1993; A.H.Toffler, Wojna i antywojna. Warszawa 1997; Wojna w Zatoce Perskiej (pr. zb.), AON, Warszawa, 1991.

⁵² Krasnodębski, op.cit. s.35.

⁵³ N.Luhman, Teoria polityczna państwa bezpieczeństwa socjalnego. Warszawa 1994.

⁵⁴ M.Cieślarczyk, Niektóre uwarunkowania sprawności i efektywności funkcjonowania jednostek wojskowych oraz poziomu morale stanów osobowych. Sprawozdanie z badań WIBS, Warszawa 1991; H.Dziewulski, J.Lipiec, Zadania wojska a optymalne warunki psychologiczno-społeczne ich wykonania. Warszawa WIBS, 1991.

⁵⁵ Z.Krasnodębski, op.cit.

organizacji, jaką są siły zbrojne. Nie jest to jednak warunek wystarczający, ale konieczny.

Trzeba jednak uwzględnić, że sprawne i efektywne funkcjonowanie systemu wymaga również aktywności ludzi. Aktywność tę, w pewnym wymiarze czasowym, może wymuszać system, pod warunkiem, że ma on odpowiednie mechanizmy stymulujące tę aktywność. Jednak w pewnych sytuacjach, dla pokonania inercji, w tym również świadomościowej, potrzebne jest dodatkowe kwantum energii i informacji - tzw. rozrusznik. Funkcję tę może w jakimś zakresie spełniać system kształcenia, szkolenia czy też *odpowiedni system informacji i komunikowania*.

Warto jednak pamiętać, że na tkankę życia społecznego składają się *zachowania*, które niewiele mają wspólnego z działaniami traktowanymi jako świadome dążenie do jasno wytyczonych celów. Socjologiczne pojęcie działania kierującego się normami również nie oddaje rzeczywistych cech działań ludzkich. Z dwojakiemu względu.

Po pierwsze, ujęcie takie nie docenia kreatywności i spontaniczności człowieka, a także jego rozumności. Zakłada istnienie stałego, zadanego z góry porządku normatywnego. Działający ludzie nie tylko jednak stosują się do norm, lecz stosując zmieniają je, kreują nowe i poddają świadomej krytyce obowiązujące reguły. Wprawdzie zakres występowania tego zjawiska w odniesieniu do sił zbrojnych nie może być porównywalny ze środowiskiem cywilnym, jednak w analizach nie możemy go całkowicie pomijać.

Po drugie, przecenia się działania kierowane normami, nie uwzględniając faktu, iż część jego zachowań w ogóle nie jest kierowana normami, lecz wynika z uczuć emocji, popędów, pragnień itd. Zachowań tych, mimo ich irracjonalności, nie sposób całkowicie wykluczyć z zasięgu zainteresowań socjologa, gdyż mają one ogromne znaczenie społeczne. Jest to współcześnie szczególnie widoczne w środowisku żołnierzy z poboru.

Wydawać by się mogło, że powyższe refleksje mogą w niewielkim stopniu dotyczyć sił zbrojnych jako specyficznej instytucji i organizacji. Jednak tylko z pozoru. Bowiem ich znaczenie wzrasta, szczególnie w sytuacjach dynamicznych zmian bliższego i dalszego otoczenia.

Przedstawione zastrzeżenia mogą powodować, że pojęcie działania regulowanego normami okaże się zbyt abstrakcyjne, a obraz podmiotu działającego zbyt „przesocjalizowany”, społeczeństwa zaś „przeintegrowany”⁵⁶. Te zastrzeżenia doprowadziły niektórych teoretyków do odrzucenia tego modelu działania i opartego na nim „paradygmatu normatywnego”. Mówiono nawet o nowym, interpretacyjnym paradygmacie w socjologii, do powstania którego przyczynić się miały wspólnie etnometodologia i interakcjonizm symboliczny.

Paradygmat interpretacyjny kształtował się stopniowo. Jego źródło to przede wszystkim teoria G.H. Meada oraz fenomenologia, szczególnie w

⁵⁶ Krasnodębski, op.cit. s.36-37.

wydaniu Alfreda Schutza⁵⁷. Krytyce poddano koncepcję roli zakładającą, iż działający jest w wielkim stopniu zdeterminowany przez zinstytucjonalizowane wzory zachowań, czyli *role społeczne*. Teoretycy nawiązujący do Meada odwoływali się do pojęcia przyjmowania roli jako procesu kreatywnego, w którym działający nie kieruje się mechanicznie zastanym wzorem działania, lecz projektuje własne zachowanie stosownie do swoich wyobrażeń na temat sytuacji i zachowań innych. Idea przyjmowania roli zmienia perspektywę patrzenia na działania człowieka. Teraz nacisk nie jest kładziony na prosty proces wypełniania przypisanej z góry roli, lecz na sposób, w jaki działający na podstawie swoich oczekiwań co do zachowań innych, planuje i projektuje swoje działanie. Przyjmowanie roli jest więc zawsze kreowaniem roli. Podobnie jak adaptacja w środowisku jest jednocześnie wywieraniem wpływu na zmianę tego środowiska. Jednak nie zawsze i nie w dowolnym wymiarze. Raczej w pewnych sytuacjach i w określonych granicach. Stwierdzenie to możemy odnieść również, a może przede wszystkim, do działalności w siłach zbrojnych. Szczególnie w warunkach bojowych i w działaniach związanych z wykorzystaniem skomplikowanych systemów technicznych przestrzeganie określonych procedur stanowi warunek konieczny ich efektywnego działania. Jest to widoczne szczególnie wyraźnie w dowodzeniu np. atomowym okrętem podwodnym, systemie obrony raketowej itp., co wiąże się prawdopodobnie z rangą (znaczeniem) społecznych konsekwencji podejmowanych decyzji i związanych z nimi działań.

Jeszcze dalej w krytyce paradygmatu normatywnego poszli etnometodolodowie. W dwóch członach nazwy „etnometodologia” zaszyfrowany jest przedmiot ich zainteresowań poznawczych. Pierwszy człon tej nazwy - „etno” - wskazuje, iż chodzi o badanie czegoś, co stanowi element wiedzy potocznej, życia codziennego; drugi - „metodologia” - że są to metody, których ludzie używają w swych codziennych aktywnościach, sposoby, w jakich dokonują swoich działań.

W perspektywie etnometodologicznej, w przeciwieństwie do paradygmatu normatywnego, zjawiska społeczne nie są traktowane jak rzeczy, lecz jak dokonania. Akcent położony jest nie na gotowe wytwory, lecz na generujące je procesy. Nie chodzi w tym przypadku o znalezienie odpowiedzi na pytanie, czym dane zjawisko, działanie czy instytucja społeczna jest, lecz jak jest wytwarzane. Dotyczy to wszelkich możliwych zjawisk, nawet najbardziej naturalnych; człowiek nie jest po prostu tym lub innym, lecz dokonuje tego że nim jest, jakoś to przeprowadza. Etnometodolodowie nie pytają też, dlaczego ludzie zachowują się w pewien sposób, lecz jak się zachowują, albo dokładniej, jak przeprowadzają pewne zachowania, jak ich dokonują. Etnometodolodowie zajmują się więc metodami, a nie motywami ich stosowania. Ludzie nie tylko coś robią, lecz nieustannie zajmują się opisywaniem, objaśnianiem i

⁵⁷ A.Schutz, The problem of rationality in there socjal world. Hague, 1976.

tłumaczeniem swoich zachowań. To, co jest objaśniane, nie jest niezależne od objaśniania. W pewnym sensie to opisy tworzą to, co opisują. Tę cechę języka potocznego i zachowań ludzkich etnometodologowie nazywają refleksyjnością. Wynika ona z istoty zjawisk społecznych, sprawiających, iż o ich obecnym charakterze decyduje przyszły możliwy rezultat. Każde teraźniejsze zjawisko odczytywane jest retrospektywno-prospektywnie. Jego sens nigdy nie ogranicza się do aktualności, dopiero *ex post* dowiadujemy się co zaszło - nigdy jednak definitywnie⁵⁸. Porządek społeczny, racjonalność działań ludzi są kruche, dlatego sens jest nieustannie negocjowany. Trudno przecenić w tym zakresie rolę systemu informacji i komunikowania oraz kultury informacyjno-komunikacyjnej.

Z drugiej jednak strony nie wszystko jest płynne. Zjawiska są wprawdzie partykularne, ale procedury, metody ich wytwarzania mają charakter ogólny oraz dające się określić i zbadać uniwersalne struktury formalne. W skrajnych przypadkach uważano nawet, że interakcje polegają bardziej na rutynowym stosowaniu pewnych utartych schematów, niż na twórczej komunikacji. Szczególnie wyraźnie widać to w warunkach służby wojskowej. Kiedy pojawiają się pytania i pewne wątpliwości w tym zakresie, to nie dotyczą one potrzeby stosowania w wojsku określonych schematów, norm i procedur, a raczej ich aktualności, czyli adekwatności w stosunku do stopnia rozwoju społeczno-organizacyjnego i świadomościowego, poziomu kultury organizacyjnej, kultury informacyjno-komunikacyjnej, itp.

Co, poza powyższą refleksją, wynika z tych rozważań na potrzeby praktyki dowodzenia, kierowania i zarządzania Siłami Zbrojnymi. Nie ulega wątpliwości, że działanie ludzkie, również w warunkach służby wojskowej, jest być może bardziej skomplikowane niż to się na pierwszy rzut oka wydaje. Bowiem zgodzić się trzeba z Krasnodębskim, że identyfikacja poszczególnego działania oznacza skomplikowany proces interpretacyjny, zakładający odpowiedni kontekst społeczny. Uwaga ta nie musi interesować niższych ogniw dowodzenia. Jednak ułatwia ona lepsze zrozumienie tego skomplikowanego zjawiska, jakim jest dowodzenie i kierowanie.

W swej krytyce paradygmatu normatywnego Z.Krasnodębski stwierdza również, że był on jednostronny, ponieważ przeceniał człowieka. Nie wszystkie zachowania człowieka są działaniami, a więc zachowaniami dowolnymi i świadomymi. Problem polega na tym, gdzie leżą granice, jak należy przeprowadzić takie rozróżnienie i jaki jest jego status. Bowiem tę samą aktywność człowieka, w zależności od przyjętej perspektywy i zainteresowania można opisać jako zachowanie bądź jako działanie. Zdaniem niektórych autorów⁵⁹, działanie jest elementem zachowania. Według tego autora na zachowanie składa się działanie i (lub) nie działanie.

⁵⁸ Krasnodębski, op.cit., s.38.

⁵⁹ S.Erlich, Dynamika norm. Warszawa, PWN, 1998.

Zdaniem Krasnodębskiego prawie zawsze przyjmuje się, iż istnieje jakaś realna granica między zachowaniem a działaniem⁶⁰. Wtedy właśnie pojawia się pytanie, gdzie ją przeprowadzić? Nie można bowiem za kryterium definicyjne przyjąć istnienia działania zaplanowanego, poprzedzonego szczegółową deliberacją. Max Weber⁶¹ mówiąc, iż działanie jest zachowaniem, z którym działający łączy subiektywny sens, na pewno nie miał on na myśli działania w pełni świadomego, w którym działający jasno wyznacza sobie cele i racjonalnie dobiera środki. To byłoby błędem przeceniającym znaczenie racjonalności w życiu społecznym. M. Weber podkreślał, iż granica między sensownym działaniem a reaktywnym zachowaniem jest płynna. Zrozumiałe i niezrozumiałe elementy działania są przemieszane, występują też konflikty motywów, a nawet motywy nie uświadomione przez samego działającego. Ostatecznie cele i wartości bardzo często są niezrozumiałe i trzeba je przyjmować jako dane.

W analitycznej teorii działania kryterium takim jest intencjonalność. Intencja nie jest jednak rozumiana jako w pełni świadomy zamysł, ale jako zorientowanie samego działania na pewien cel. Nie jest aktem świadomości, lecz tkwi w samym działaniu. Natomiast w teorii fenomenologicznej pojęcie intencjonalności nie pozwala na wyraźne oddzielenie działania i zachowania. Przejścia są płynne. Chociaż więc większość zachowań ludzkich nie jest dowolnymi i zaplanowanymi działaniami, to jednak jest to miara racjonalności działań i ideał, do jakiego należy dążyć.

Z perspektywy socjologii rozumiejącej inaczej można *spojrzeć na problem racjonalizacji zachowań* w życiu codziennym. Z punktu widzenia standartów nauki działania codzienne mogą wydawać się niedostatecznie racjonalne. Rzecz jednak w tym, że nie jest to ich tymczasowa chorobliwa przypadłość, lecz że są one takie z istoty. Tylko niektóre mogą być racjonalne i tylko dlatego, że inne pozostają nieracjonalne. W tym momencie warto przywołać pogląd Krasnodębskiego, że powstanie nowoczesnych społeczeństw było możliwe dzięki neutralizacji etycznej sfery działalności gospodarczej. Z poglądem tym można zgodzić się pod warunkiem, że zjawisko to potraktujemy jako przejściowe, występujące na pewnym etapie zmian i rozwoju. Nie ulega bowiem wątpliwości, że etyka odgrywa i będzie odgrywać coraz większą rolę, szczególnie w sferze gospodarczej i militarnej. Bowiem nawet z pozoru frywolny rynek kieruje się pewnymi, nie zawsze wyraźnie wyartykułowanymi zasadami. Inaczej byłyby to działania mafijne, chociaż i to środowisko rządzi się również swoistymi zasadami.

Należy jednak brać pod uwagę, że niektóre zasady, podobnie jak instytucje, na pewnym etapie stają się dysfunkcjonalne, hamując zmiany i rozwój. Dlatego też przejściowe poluźnienie norm przyczynia się do tego, że historia wyrzuca poza nawias życia społecznego te z nich, które do tego etapu

⁶⁰ Z. Krasnodębski, op.cit., s.247-248.

⁶¹ M. Weber, *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, Tübingen, Mohr 1973.

rozwoju nie przystają, opóźniając go. Ponieważ życie nie toleruje jednak próżni, wkrótce na ich miejsce pojawiają się zasady nowe, spełniające swoją rolę przez dłuższy lub krótszy okres. Nie oznacza to jednak, że pewnych trwałych zasad moralnych, zgodnie chociażby z zasadą Parsonsa⁶², dotyczącą czterech podstawowych wymogów systemu, ludzie nie powinni pielęgnować. Uwaga ta dotyczy działań zespołowych, a szczególnie takich zespołów i struktur organizacyjnych, jakimi są siły zbrojne, a w nich siły powietrzne i ich poszczególne elementy.

1.4.2. Działania zespołowe

Działania zespołowe stanowią istotę działań w siłach zbrojnych, a w nich w siłach powietrznych. Na poparcie tej tezy warto przytoczyć fakt, że nawet pilot współczesnego samolotu bojowego wykonując "samotnie" otrzymane zadanie jest silnie związany "pępowiną" informacyjno-komunikacyjną z pozostałymi elementami systemu. Zerwanie tej "pępowiny" jest często celem działań podejmowanych przez stronę przeciwną. Utrudnia to bowiem bardzo istotnie wykonanie zadania, a nierzadko nawet uniemożliwia jego realizację. Oznacza to, że system informacji i komunikowania, jako specyficzny *układ nerwowy* systemu dowodzenia i kierowania stanowi istotny element ich potencjału bojowego. Jednocześnie stanowi bardzo ważny czynnik decydujący o wykorzystaniu pozostałych elementów tego potencjału (vide: rys.9, 11 i 12).

Wraz z rozwojem sił zbrojnych zmieniała się również, doskonalił, wspomniany wyżej układ "nerwowy", czyli system dowodzenia, a w nim system informacji i komunikowania. Obserwowane w tym zakresie tendencje zmian przedstawia rysunek 2. Uzupełnimy go kilkoma zdaniem komentarza.

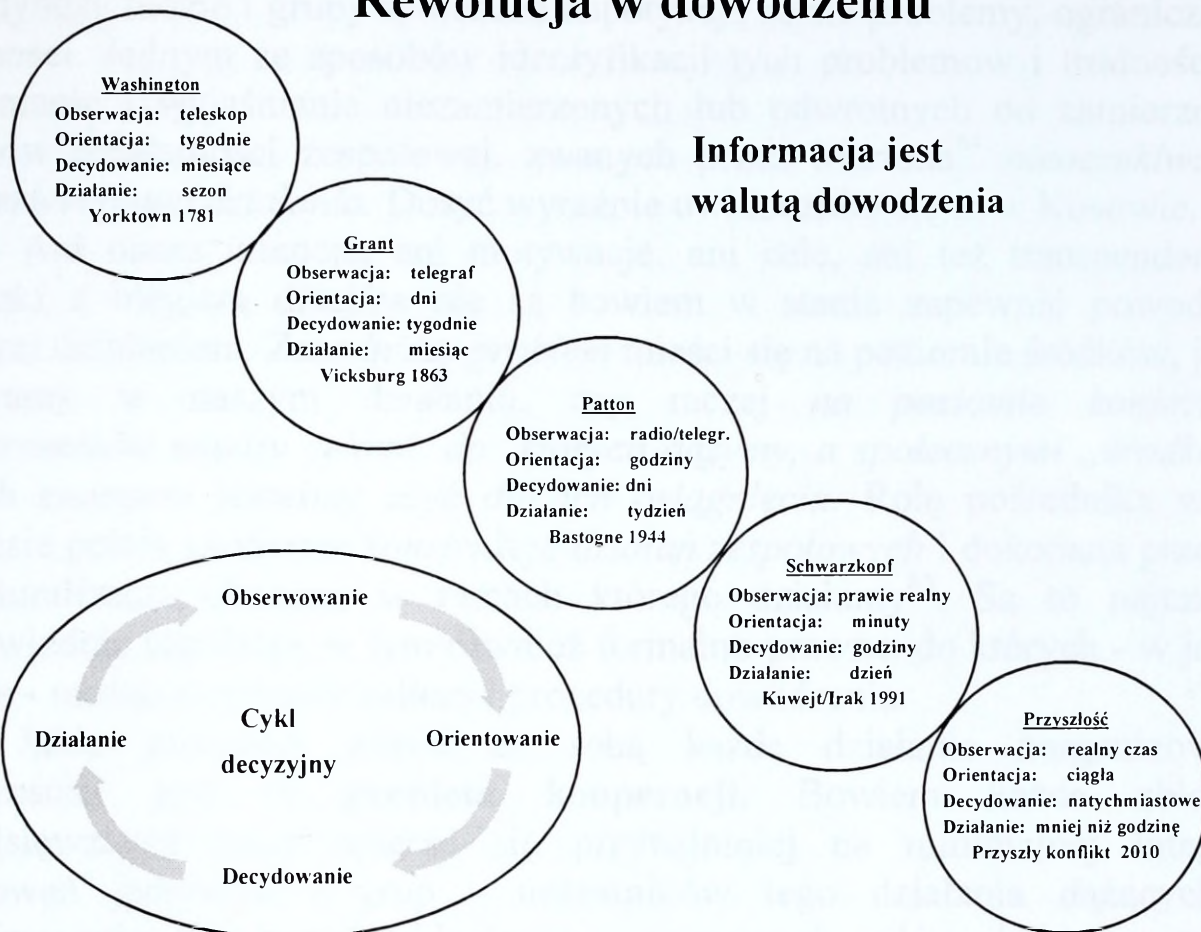
W cywilizacji II fali *materia (surowce), energia i kapitał* decydowały o osiągniętych efektach, zarówno w sferze produkcji, jak również w działaniach sił zbrojnych. Dzisiaj pierwszoplanową rolę zaczyna odgrywać szeroko rozumiana wiedza, informacja, kultura i wartości. Wiedza, umiejętnie stosowana, staje się najlepszym substytutem pozostałych czynników. W odróżnieniu od tych pozostałych czynników może się nią posługiwać jednocześnie wiele podmiotów. I co najistotniejsze - nie zużywa się ona przy tym, a wręcz przeciwnie - przybywa jej. Stwierdzenie to możemy odnieść zarówno do wiedzy i informacji wykorzystywanych w procesach produkcyjnych, ale również do *działań destrukcyjnych*, do których zalicza się działania bojowe. Wywiera to niewątpliwy wpływ na systemy dowodzenia. Czasami mówi się nawet o rewolucji w dowodzeniu. Jeden z możliwych sposobów myślenia o zmianach w dowodzeniu⁶³ na przestrzeni ostatnich wieków.

⁶² T.Parsons, Obecna sytuacja i perspektywa systematycznej teorii socjologicznej [w:] Szkice z teorii socjologicznej. (tł. A.Bentkowska), Warszawa 1972.

⁶³ Force XXI Operations Tradoc Pamphlet 525-5, August 1994.

Rewolucja w dowodzeniu

Informacja jest
walutą dowodzenia



Rys. 2. Kierunek zmian w dowodzeniu
 (na podst. Force XXI Operations Tradoc Pamphlet 525-5, August 1994)

Przemiany w cywilizacji informacyjnej dotyczą również sfery organizacyjnej. Struktury reorganizują się uwzględniając głównie zachodzące w nich procesy a nie wydzielone specjalności. Zarządzanie taką strukturą wymaga nowych metod kierowania i wysokiego stopnia integracji systemowej. To z kolei wiąże się ze zwielokrotnieniem przepływów informacyjnych, nie tylko integrujących, ale i napędzających to swoiste *perpetum mobile*. Ramiona tej elektronicznej sieci obejmują również kosmos. Było to już dosyć wyraźnie widoczne w czasie *Pustynnej Burzy*. Sprzyjało to podejmowaniu decyzji w czasie rzeczywistym, a nawet antycypację przebiegu wydarzeń i procesów.

Ogólnie biorąc kierunek tych zmian prowadzi do coraz większej reaktywności struktur, czyli skracania ich czasu reakcji, ale i precyzji działania. Używając obrazowego porównania możemy powiedzieć, że kiedyś oddziały wojskowe, pod względem czasu i precyzji reagowania przypominały np. nosorożca, podczas gdy dzisiaj raczej kojarzą się z lampartem.

Warto jednak pamiętać, że funkcjonowanie struktur organizacyjnych związane jest z działaniami zespołowymi. Podejmując działania zespołowe pojedynczy ludzie i grupy społeczne napotykają różne problemy, ograniczenia i trudności. Jednym ze sposobów identyfikacji tych problemów i trudności jest ujawnianie i wyjaśnianie niezamierzonych lub odwrotnych od zamierzonych efektów działalności zespołowej, zwanych przez Mertona⁶⁴ *nieoczekiwanymi konsekwencjami działania*. Dostyc wyraźnie uwidocznilo się to w Kosowie.

Ani nasze intencje, ani motywacje, ani cele, ani też transcendentalne związki z biegiem dziejów nie są bowiem w stanie zapewnić powodzenia naszym działaniom. *Zasadniczy problem* mieści się na poziomie środków, jakich używamy w naszym działaniu, czy raczej *na poziomie koniecznych kompromisów między celami, do których dążymy, a społecznymi „środkami”, jakich zmuszeni jesteśmy użyć dla ich osiągnięcia*. Rolę pośrednika w tym procesie pełnią *społeczne konstrukcje działań zespołowych* i dokonana przez nie strukturalizacja obszaru, w ramach którego działamy⁶⁵. Są to najczęściej odpowiednie regulacje, w tym również formalno-prawne, do których - w jakimś sensie - możemy również zaliczyć procedury dowodzenia.

Jakie problemy niesie ze sobą każde działanie zorganizowane? Najczęściej jest to **problem kooperacji**. Bowiem każde zbiorowe przedsięwzięcie musi opierać się przynajmniej na minimalnej integracji zachowań jednostek i grup - uczestników tego działania dążących do zrealizowania swych indywidualnych i grupowych celów, które są zwykle rozbieżne, a często nawet sprzeczne ze sobą. Upraszczaając problem można powiedzieć, że integracja ta może być osiągnana dwoma różnymi sposobami.

Po pierwsze: można doprowadzić do niej poprzez stosowanie przymusu lub groźenie nim, poprzez manipulacje w sferze emocjonalnej, krótko mówiąc - poprzez wymuszone lub dobrowolne podporządkowanie woli poszczególnych uczestników działania wspólnym celom i wspólnej woli.

Po drugie: można również osiągnąć integrację zachowań uczestników poprzez umożliwienie im prowadzenia, w sposób jawny lub ukryty, koniecznych *negocjacji, przetargów i transakcji*. Jednakże negocjacje nie prowadzą w sposób naturalny do ustalenia stosunków między partnerami. Są one zawsze procesem bardzo trudnym i uczestnicy działania zespołowego angażują się w nie tylko wówczas, gdy są odpowiednio zabezpieczeni. Stwarzają one bowiem dla nich podwójne zagrożenie. Zawierają w sobie konieczność wejścia w stosunki władzy i zależności oraz poddania się związanym z tym ograniczeniom. Mogą również doprowadzić do tego, że wszystkie zaangażowane strony ucierpią. Usunięcie lub częściowe złagodzenie tych zagrożeń umożliwiają wspomniane wyżej *społeczne konstrukcje działań zespołowych*. Dzięki nim „obiektywne” problemy ulegają przeformułowaniu, a obszary interakcji takiemu

⁶⁴R.K.Merton, *Struktura biurokratyczna a osobowość*. [w:] A.Sarapata, J.Kulpińska (red.), *System społeczny przedsiębiorstwa*. Warszawa 1966.

⁶⁵M.Crozier, E.Friedberg, *op.cit.* s.24.

uporządkowaniu lub „zorganizowaniu”, aby podmioty mogły realizować swoje własne cele nie narażając na niebezpieczeństwo rezultatów przedsięwzięcia zespołowego. Są one więc sposobami integrowania zapewniającego konieczną kooperację między podmiotami, ale nie niweczącego jednocześnie ich wolności, tj. możliwości swobodnego realizowania celów indywidualnych, często sprzecznych ze sobą. Nie ulega wątpliwości, że np. *procedury dowodzenia możemy zaliczyć do społecznych konstrukcji działań zespołowych*.

Konstrukcje te nie działają jednak bezpośrednio i nie ograniczają zachowań podmiotów (aktorów) w sposób deterministyczny. Tworzą one coś, co można określić mianem *gier ustrukturalizowanych* w sposób mniej lub bardziej luźny, w mniejszym lub większym stopniu sformalizowanych, mniej lub bardziej uświadamianych, wyznaczających swoją strukturą i regułami zbiór możliwych strategii wygrywających. Poszczególne podmioty mogą, a nawet muszą - jeśli chcą wygrać - dokonywać wyborów spośród tych właśnie strategii. Mogą one również - jeśli zasoby im na to pozwalają - przyjmować przejściowo strategię przegrywającą w nadziei albo w celu odwrócenia rezultatu gry lub gier na swoją korzyść.

Wyodrębnienie tych dwóch sposobów ma oczywiście charakter analityczny, ponieważ realne sytuacje społeczne zawierają w sobie zawsze, choć w różnych proporcjach, elementy każdego z nich. Są to więc gry typu otwartego, a przymus związany z uczestniczeniem w nich ma charakter pośredni. Polega to na tym, że każdy podmiot, tak długo jak chce kontynuować grę oraz zapewnić sobie korzystny w niej udział, musi przyjmować którąś z dopuszczalnych strategii wygrywających. Jednocześnie czyniąc tak, mimo woli wnosi swój wkład w realizację wspólnych celów.

Podstawowym atutem we wszelkich grach i negocjacjach jest *niepewność* w sensie ogólnym lub jej poszczególne rodzaje. Uwidacznia się to szczególnie wyraźnie we współczesnych działaniach bojowych, a także w działaniach innych niż wojna⁶⁶. Aktorzy (podmioty) zdolni do kontrolowania określonych źródeł niepewności wykorzystują ten atut w pertraktacjach z innymi, którzy na skutek tego stają się od nich uzależnieni. To, co stanowi niepewność z punktu widzenia problemu, staje się bowiem władzą z punktu widzenia aktorów. W ten sposób stosunki między podmiotami indywidualnymi lub grupowymi oraz między nimi a rozwiązywanymi przez nich problemami strukturalizują się w obszar władzy i zależności. W rezultacie następuje zróżnicowanie aktorów (podmiotów) stojących wobec niepewności związanej z określonym problemem. Aktorzy, którzy ze względu na swoją sytuację, zasoby i możliwości - mające zresztą zawsze charakter zarówno indywidualny, jak i społeczny - uzyskali

⁶⁶ W „Doktrynie operacyjnej wielonarodowych połączonych sił Sojuszu AJP-01” do działań innych niż wojna zalicza się: zapobieganie konfliktom, kontrola zbrojeń i działania przeciwdziałające rozprzestrzenianiu broni, operacje wspierania pokoju, budowanie pokoju, operacje niesienia pomocy humanitarnej, operacje ewakuacyjne o charakterze niebojowym.

kontrolę nad głównymi źródłami tej niepewności, będą wykorzystywać wynikającą stąd władzę do podporządkowania sobie innych.

Niezależnie od konkretnych form, jakie przybiera konstrukcja działania zespołowego, czy jest to sformalizowana gra organizacyjna, czy gra bardziej swobodna, działanie zespołowe podjęte w celu rozwiązania określonego problemu zbudowane jest zawsze na niepewności wynikającej z technicznych, ekonomicznych czy jakichkolwiek innych cech tego problemu. Przynajmniej przez pewien czas cechy te muszą być przyjmowane jako dane. Dopiero przededefiniowanie problemu i związana z tym restrukturalizacją obszaru działania pozwalają na przeciwdziałanie niepewności „naturalnej” i redukcję w ten sposób wygranych i strat poszczególnych aktorów do akceptowanych rozmiarów. *Określenie problemu nabiera tu węzłowego znaczenia, ponieważ oznacza każdorazowo zdefiniowanie i określenie niepewności*, a tym samym również struktury władzy w ramach konstrukcji społecznej umożliwiającej jego rozwiązanie⁶⁷. Przedstawione wyżej modele dotyczą środowiska cywilnego. A jak sytuacja wygląda w siłach zbrojnych? Pytanie to postawiliśmy już w I etapie badań. Spróbujemy więc odnieść się do niego, szczególnie po analizie materiału empirycznego prezentowanego w dalszej części pracy. Jego analiza wskazuje jednak, że problem ten powinien być dalej zgłębiany w kolejnych etapach badań.

Warto więc w tym momencie przypomnieć efekty analiz teoretycznych z I etapu badań. Wynikało z nich, że transformacja form działań zespołowych w kierunku wyzwolenia większej inicjatywy i autonomii jednostek nie dokonuje się przez zmniejszanie stopnia zorganizowania, ale przez jego zwiększanie, rozumiane jako świadoma strukturalizacja obszarów działania. Zatem konieczne i pożądane przekształcanie naszych działań zespołowych wymaga o wiele więcej, niż tylko stworzenia i rozwoju zastosowań nowych technik odpowiadających nowym potrzebom, bądź opracowania nowych procedur informacyjnych, decyzyjnych czy w zakresie doboru kadr. Wszystkie te czynniki mają oczywiście określoną użyteczność i znaczenie. Jednak ich właściwy sens i rola ujawniają się dopiero wówczas, gdy zostaną one włączone w określoną strategię zmian ukierunkowaną na stymulowanie innowacji społecznych oraz obmyślenia i wypracowywania nowych konstrukcji działań zespołowych, na wspólne tworzenie nowych konstrukcji systemowych, umożliwiających rozwój nowych umiejętności podmiotów oraz powstawanie nowych gier i mechanizmów regulacji, nowych instrumentów intelektualnych, kryteriów racjonalności i celów ludzkich działań⁶⁸. Racjonalizacja decyzji i celowość działań jawią się więc jako elementy kultury organizacyjnej.

⁶⁷ Crozier, Friedberg, op.cit.s.27-30.

⁶⁸ op.cit.s. 40.

1.4.3. Relacje z otoczeniem

Na wstępie tego podrozdziału chcieli byśmy postawić *tezę, że sprawne działanie i współdziałanie sił zbrojnych (SP) i ich poszczególnych elementów stanowi warunek zaistnienia zjawiska synergii, a tym samym procesu "budowania" potencjału bojowego.* Bez efektu synergii trudno mówić o budowaniu potencjału bojowego.

Jak pod tym względem wygląda aktualnie sytuacja w naszych SP? Częściowej odpowiedzi na to pytanie dostarczają wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w kilku jednostkach lotniczych i obrony powietrznej w 2001 roku. Prezentujemy je w części 2.

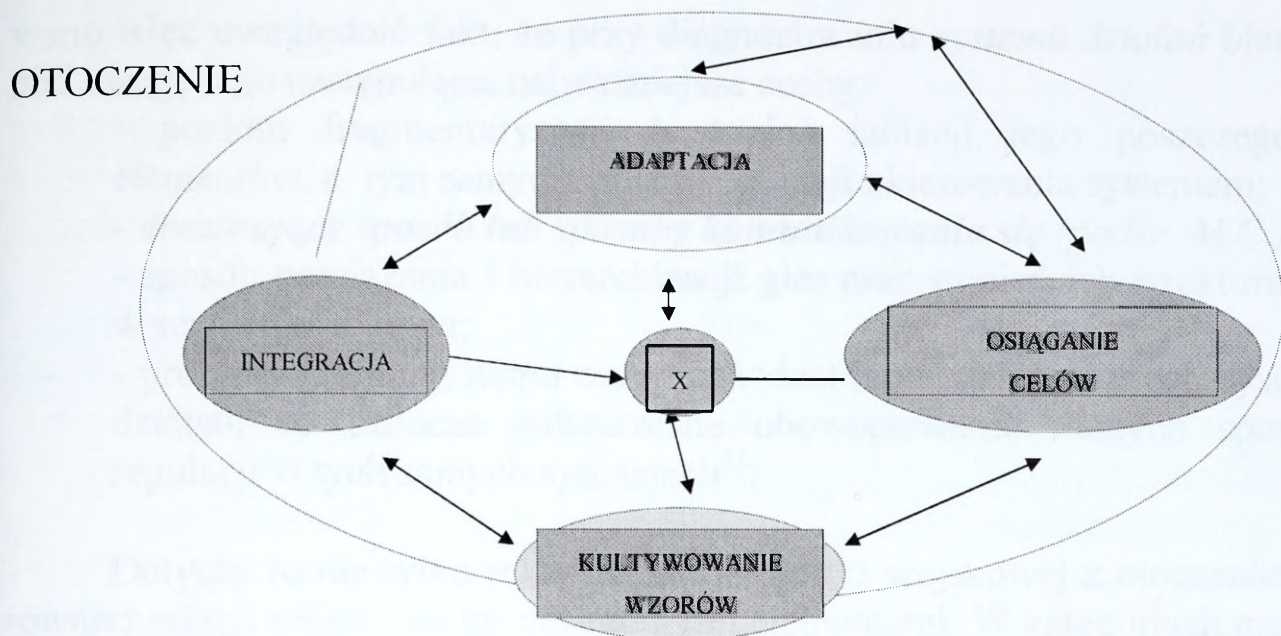
W niniejszym podrozdziale - korzystając z dostępnej literatury przedmiotu oraz opierając się na efektach dociekań w I etapie badań - podejmiemy próbę identyfikacji czynników, sprzyjających bądź utrudniających zaistnienie efektu synergii w strukturach organizacyjnych SP.

Zacznijmy więc od relacji danego podmiotu (systemu, struktury organizacyjnej) z otoczeniem i wpływu tych relacji na zaistnienie bądź brak efektu synergii.

Dotychczasowe próby wykorzystania teorii działania na potrzeby SZ, włącznie z zaangażowaniem się w ten proces znanych autorytetów naukowych, m.in. prof. T.Kotarbinskiego, nie zawsze kończyły się powodzeniem. Nie zachęcało to do szerszego wykorzystania tych teorii, tym bardziej, że nie wszystkie z nich wykazywały długą żywotność. Nie mniej jednak podjęcie próby wykorzystania na potrzeby naszych badań aktualnego dorobku teorii działania wydawało nam się czymś niezbędnym.

Mówiąc o aktualnym dorobku teorii działania braliśmy pod uwagę nie tylko te teorie, których "metryka" jest stosunkowo młoda, ale również takie, które zachowały swą żywotność pomimo upływu czasu.

Zacznijmy od teorii, która może wydawać się tylko bardzo luźno związana z podejmowaną przez nas problematyką badawczą. Mamy na myśli koncepcję T.Parsonsa, dotyczącą *czterech wymogów systemu: adaptacji, osiągania celów, integracji i kultywowania wzorów.* W sposób uproszczony przybliży ją rysunek 3. Warto dodać, że na potrzeby naszych analiz wzbogaciliśmy czteroczynnikową koncepcję Parsonsa o czynnik piąty, zaznaczony na rysunku symbolem "x".



Rys. 3. Relacje między otoczeniem a „czterema wymogami systemu” (wg Parsonsa) i czynnikiem X.

Przywoływana przez nas teoria Parsonsa opiera się ona na założeniu, że w przypadku niespełnienia tych wymogów, zagrożeniu ulegnie przetrwanie systemu⁶⁹. Nie popełnimy chyba większego błędu, traktując je jako cztery podstawowe funkcje systemu: celowego działania, adaptacyjną, integracyjną i zachowania ciągłości. Warto jednak uwzględnić również jakby zapomniany w naszych siłach zbrojnych piąty czynnik systemotwórczy, którym jest morale. Na rysunku 5 oznaczono go symbolem x. Względnie harmonijne wypełnianie funkcji przedstawionych na rysunkach 4 i 5 sprzyja rozwojowi systemu i budowaniu jego potencjału a także podnoszeniu na wyższy poziom morale stanów osobowych. Jednocześnie zaś, jak wynika z dotychczasowych badań, wysoki poziom morale sprzyja wypełnianiu omawianych funkcji i osiągnięciu efektu synergii. Nie jest to jednak możliwe bez odpowiedniej kultury informacyjno-organizacyjnej, którą - jak wynika z badań⁷⁰ - można kształtować.

Zagadnienie kultury organizacyjnej, czy jeszcze szerzej biorąc - kultury informacyjno-organizacyjnej - nabiera szczególnego znaczenia w siłach powietrznych, szczególnie zaś w relacjach sojuszniczych. Zasadnym więc wydaje się postawione już wcześniej pytanie, czy zagadnienia te uwzględniane są w programach kształcenia uczelni wojskowych?

Jak już wcześniej wspomniano (vide: 1.8. i rys.9) jednostka wojskowa jako całość ale także jej poszczególne elementy możemy traktować jako systemy działań a zarazem ograniczone systemy komunikowania. Tym samym

⁶⁹J.Tamer, Struktura teorii sociologicznych. Warszawa 1982.

⁷⁰M.Cieślarczyk, Informacyjno-organizacyjna kultura funkcjonowania człowieka i zorganizowanych grup społecznych, Warszawa AON 2000.

warto więc uwzględnić fakt, że przy diagnozowaniu *systemu działań* bierze się pod uwagę jego następujące, najważniejsze cechy:

- poziom fragmentaryzacji i stopień izolacji jego poszczególnych elementów, a tym samym sposób regulacji i kierowania systemem;
- **dominujący sposób lub sposoby komunikowania się** (podkr. M.C.);
- sposób powiązania i hierarchizacji gier oraz stopień ich strukturalizacji w sensie formalnym;
- problem granic systemu oraz nachodzenia na siebie różnych systemów działań, co oznacza jednoczesne obowiązywanie różnych sposobów regulacji w tych samych sytuacjach⁷¹.

Dotyczy to nie tylko relacji danej jednostki wojskowej z otoczeniem, ale również relacji między jej poszczególnymi elementami. W kategoriach myślenia systemowego można przyjąć, że są nimi wyodrębnione z otoczenia, wewnętrznie uporządkowane i powiązane między sobą zbiory elementów. Sposób tego uporządkowania i powiązania przesądza o strukturze organizacji, dzięki której ten układ elementów może funkcjonować jako spójna całość, czyli jako system. Strukturę można więc traktować jako układ relacji między elementami. Dzięki nim właśnie powiązane ze sobą jednostki i grupy wspólnie realizujące cele i zadania stanowią *społeczny podsystem organizacji*⁷². Jest to podstawowy element każdej organizacji. Pogląd ten przewija się w wielu pozycjach literatury fachowej, również tej, poświęconej dowodzeniu⁷³. Dlatego też, w zależności od charakteru organizacji, określa się je systemami społeczno-technicznymi lub społeczno-organizacyjnymi. Nie umniejszając roli techniki w siłach zbrojnych możemy przyjąć, że stanowią one system społeczno-organizacyjny a zarazem system informacyjno-komunikacyjny, którego swoistym rdzeniem jest system dowodzenia i kierowania. Spełniają one głównie szeroko rozumianą funkcję regulowania, ale również - w jakimś stopniu - funkcję uaktywniania elementów systemu (vide: rys.9-12).

System informacyjno-komunikacyjny, którego - jak już wspomniano - swoistym rdzeniem jest system dowodzenia i kierowania, spełnia niezmiernie ważną rolę w relacjach z bliższym i dalszym otoczeniem.

Wracając do relacji danego podmiotu (systemu, organizacji) z otoczeniem godzi się przypomnieć, że **każda organizacja jest podmiotem działania wyodrębnionym z otoczenia**. Jest to *wyodrębnienie w sensie funkcjonalnym, prawnym, ekonomicznym i organizacyjnym*. Wyodrębnienie z otoczenia nie oznacza niezależności od niego. Otoczenie w jakimś sensie wyodrębnia daną organizację i umożliwia jej funkcjonowanie wtedy, kiedy dana organizacja jest otoczeniu potrzebna. Bez otoczenia żadna organizacja nie mogłaby przetrwać. Z

⁷¹ Crozier, Friedberg, op.cit., s. 228-229.

⁷² K.Bolesta-Kukułka, Świat organizacji, [w:] A.Koźmiński, W.Piotrowski (red.), Zarządzanie, teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1996,s.45.

⁷³ S.Antczak, Podstawy dowodzenia SP. Warszawa, AON 1997.

niego czerpie bowiem różne zasoby, jemu te zasoby w jakiejś postaci zwraca⁷⁴. Dzięki temu jest otoczeniu potrzebna, co też głównie uzasadnia jej istnienie. Jest to dosyć oczywiste, a nawet intuicyjnie wyczuwalne, w przypadku organizacji gospodarczych. W jaki sposób proces ten przebiega w odniesieniu do sił zbrojnych, postaram się odpowiedzieć w dalszej części rozdziału.

Mówiąc o relacjach danej organizacji z otoczeniem trzeba pamiętać, że otoczenie nie tylko stwarza organizacji możliwości przetrwania i szanse na rozwój, ale również mogą w nim tkwić zagrożenia dla podstawowych wartości organizacyjnych danego podmiotu (systemu). Owe szanse i zagrożenia nie są jednak stałe; niektóre z nich zanikają (odpływają), inne pojawiają się. Zmieniają się potrzeby otoczenia i reguły wymiany organizacji z otoczeniem. Znajomość istotnych - z punktu widzenia organizacji - procesów i zjawisk w otoczeniu, oraz reguł transakcji (wymiany) z otoczeniem, w tym również odpowiednich procedur działania⁷⁵, jest warunkiem *sine qua non* trwania i rozwoju danej organizacji. Jest to jeden z elementów doświadczenia zbiorowego (jej kultury), zdobywanego przez organizację, a jednocześnie istotny czynnik kształtujący wizerunek organizacji w otoczeniu. Współcześnie organizacje bardzo troszczą się o swój wizerunek (*image*). Ma to znaczący wpływ na jakość i efekty transakcji organizacji z otoczeniem, podobnie jak kultura, która nie tylko tworzy właściwy dla danej organizacji klimat działania i współdziałania, ale również kształtuje społeczny wizerunek organizacji i opinię o niej.

Jak już wspomniano jakość relacji organizacji z otoczeniem zależy od jej zdolności adaptacyjnych. Te zaś uzależnione są w znacznym stopniu od charakteru struktury i modelu zarządzania danej organizacji, a więc istotnych elementów jej kultury organizacyjnej. Najogólniej biorąc wyróżnia się mechanistyczny i adaptacyjno-organiczny model zarządzania. Badania wykazują, że organizacje funkcjonujące w bardziej stabilnym otoczeniu są częściej zbudowane i zarządzane według modelu mechanistycznego, zaś te, które działają w otoczeniu bardziej burzliwym (turbulentnym), częściej stosują adaptacyjno-organiczny model zarządzania.⁷⁶ Zazwyczaj przyjmuje się, że w stosunku do sił zbrojnych - ze względu na ich naturę - może mieć zastosowanie głównie model mechanistyczny. Jednak, jak wynika z badań⁷⁷ nasze siły zbrojne względnie dobrze przystosowują się do zmian bliższego i dalszego otoczenia na przełomie lat 80-tych i 90-tych. O czym może to świadczyć?

Po pierwsze - że poza mechanistycznym i adaptacyjno-organicznym modelem zarządzania istnieje model mieszany; może on być z powodzeniem

⁷⁴K.Bolesta-Kukułka, Świat organizacji, [w:] A.Koźmiński, W.Piotrowski (red.), Zarządzanie, teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1996, s.74.

⁷⁵S.Antczak, K.Koliński (red.) Narodowe i koalicyjne procedury dowodzenia, Materiały z sympozjum organizowanym przez Katedrę SKiZ Wydziału WLOP AON.

⁷⁶ K.Bolesta-Kukułka op.cit.s.75, [za:] Burns, Stalker, 1961.

⁷⁷ M.Cieślarczyk, Jednostka wojskowa jako system społeczny i element sił zbrojnych, Sprawozdanie z badań WIBS, Warszawa 1993.

stosowany przy systemach względnie otwartych, a do takich należy zaliczyć siły zbrojne.

Po drugie - trudno jednoznacznie orzekać, czy zdolności adaptacyjne SZ to element ich siły, czy słabości. Na pewno jest to istotny czynnik ich rozwoju w warunkach czasu „P”, czyli w okresie „budowania” i umacniania potencjału.

A jak zdolności adaptacyjne SZ traktować w odniesieniu do potrzeb "pola walki"? Takie postawienie problemu wymaga, ze względu na jego złożoność, dodatkowych badań i analiz. Interesujące perspektywy badań tego problemu może stwarzać postrzeganie pola walki w kategoriach specyficznej gry, w czym mogą być przydatne również przedstawione wcześniej poglądy w tej sprawie Croziera i Friedberga⁷⁸, ale także myślenie o siłach zbrojnych i ich elementach przez pryzmat teorii potencjałów⁷⁹.

Z systemowego punktu widzenia otoczenie sił zbrojnych składa się z dwóch podstawowych elementów: *otoczenia bliższego i dalszego*. Jeden i drugi wymiar otoczenia wywiera niewątpliwy wpływ na zarządzanie siłami zbrojnymi i dowodzenie ich poszczególnymi elementami.

Otoczenie bliższe (nie tylko w sensie przestrzennym, ale i emocjonalnym) to społeczeństwo, państwo w szerokim rozumieniu, wraz ze wszystkimi elementami jego potencjału obronnego, oraz tymi procesami i zjawiskami, które odgrywają szczególną rolę z punktu widzenia bezpieczeństwa i obronności.

Otoczenie dalsze zaś to środowisko międzynarodowe, a szczególnie te jego elementy, które mają istotne znaczenie dla bezpieczeństwa i obronności kraju. Chodzi więc szczególnie o relacje w ramach NATO, ale i z innymi elementami otoczenia, wraz z generowanymi przez nie wyzwaniem. Wśród wielu współczesnych wyzwań dla naszego kraju i armii dosyć wyraźnie uwidaczniają się wyzwania w sferze kultury organizacyjnej. Dlatego też zagadnieniom tym warto poświęcić należyłą uwagę w wymiarze analiz teoretycznych i badań empirycznych, ale także w obszarze rozwiązywania wielu praktycznych problemów w sferze dowodzenia.

Trudno również przecenić rolę informacji i komunikowania w relacjach między organizacją a jej otoczeniem. Komunikacja może rozwiązywać problemy, ale może także je wytwarzać. Np. konflikt wartości w obrębie jakiejś grupy może pozostać niezauważony, dopóki nie zostanie zakomunikowany. Komunikację należy rozpatrywać nie tylko jako proces zachodzący między jakimkolwiek nadawcą przekazu i każdym potencjalnym odbiorcą, ale także ujmować ją w relacji do systemu społecznego, w którym proces ten przebiega, i do specyficznej funkcji, jaką pełni on w tym systemie.

⁷⁸ Crozier, Friedberg, op.cit.

⁷⁹ K.Ficoń, Symulacyjne modelowanie potencjału bojowego okrętowych sił morskich państw nadbałtyckich w aspekcie prognozowania obronnego. Zeszyty naukowe AMW, nr 124A, Gdynia 1995.

1.4.4. Celowość działań i racjonalność decyzji

Racjonalność decyzji i celowość działań możemy traktować jako elementy kultury informacyjno-organizacyjnej a jednocześnie jako jeden z czynników sprawnego, skutecznego i efektywnego "budowania" potencjału bojowego struktur organizacyjnych SP.

Zbyt często jednak te z pozoru oczywiste prawdy przesłaniane i zakłócone są przez funkcjonujące w naszej świadomości mity i stereotypy. Jeden z nich to mit racjonalnego decydenta. Mit ten, zarówno z punktu widzenia normatywnego, jak i z punktu widzenia praktyki, budzi również wątpliwości zarówno teoretyków, jak i decydentów. Przywołajmy dla przykładu poglądy na ten temat J.G.Marscha i R.M.Cohena⁸⁰. Ich zdaniem, człowiek nie działa zgodnie z własnymi racjonalnymi preferencjami, lecz stara się w istniejącej sytuacji wybierać najmniejsze zło, a preferencje swoje odkrywa niejako *post factum*. W procesie tym może on ograniczać się tylko do racjonalizowania swoich działań, ale też może uczyć się nowych wartości i nowych celów. Dzięki doświadczeniu może on bowiem stwierdzać, czy dana polityka jest dla niego korzystna. Dobrym administratorem jest ten, kto potrafi w pełni wykorzystać doświadczenie narzucane mu przez okoliczności.

Podjęcie to kładzie silny akcent na **elementy uczenia się i zmieniania**. Jednak w żaden sposób nie przystaje do modelu synoptycznego, ani do modelu wzajemnego dostosowywania się Lindbloom⁸¹. Interesującym więc wydaje się poszukiwanie odpowiedzi na pytanie jak to się dzieje, że zarówno dzieciom, jak i dorosłym nie jest obojętne, w jakie przedsięwzięcia angażują się i czego się uczą. Nad problemem tym warto zastanowić się skoro wiadomo, że decyzja nie jest wyłącznie efektem dokonanego rachunku kosztów i korzyści.

Jego rozwiązanie wymaga zarówno znajomości systemów działań, a dokładniej - ich zdolności do zmiany, jak i **mechanizmów uczenia się człowieka, ale i całej organizacji**. Zagadnieniu temu - ze względu na jego szczególne znaczenie dla naszych współczesnych SZ, a w nich SP - poświęćmy oddzielny podrozdział (1.7.) niniejszej pracy.

Warto pamiętać, że dzięki podjęciu tego właśnie problemu, psychologom udało się przełamać sprzeczność między klasycznym schematem warunkowania a schematami motywacyjnymi. Zadanie skonstruowania analogicznego modelu dla systemów działań wciąż jeszcze stoi przed socjologami, również tymi, którzy pracują dla rozwoju współczesnych SZ, a w nich SP. Problemowi temu warto- jak się wydaje - poświęcić oddzielne badania.

Z przedstawionym wyżej podejściem J.G.Marscha i R.M.Cohena łączy się postulat pod adresem nauki. Zamiast poszukiwać najlepszego sposobu osiągnięcia

⁸⁰ J.G.March, R.M.Cohen, Teoria organizacji. Warszawa 1974.

⁸¹ C.E.Lindblom The Intelligence of Democracy, New York 1965.

celów, należałoby raczej starać się poznać ich genezę, tj. zbadać, w jaki sposób ludzie dochodzą do ich odkrywania. Naukowcy powinni też, świadomi swej roli w kształtowaniu ludzkich zachowań, zastanowić się nad tym, w jaki sposób doskonalic je poprzez odkrywanie i ukazywanie bardziej interesujących celów, również w SZ. Chociaż poniższy przykład w odniesieniu do takiej instytucji (organizacji) jak SZ może wydawać się mało przydatny, to jednak warto zastanowić się, dlaczego gry i zabawy są z tego punktu widzenia niezastąpionymi instrumentami kształtowania ludzkiego umysłu?

Odpowiedź jest stosunkowo prosta - służą one bowiem nie tylko odprężeniu i wypoczynkowi, ale również poznawaniu nowych, odmiennych od przyjmowanych na co dzień zachowań i celów.

Wracając do głównego nurtu naszych rozważań warto zwrócić uwagę, że np. Simon - zamiast poddawać w wątpliwość racjonalność decydenta - proponuje zbudowanie nowego modelu, opartego na empirycznej analizie zachowań decydentów. Według niego decydent nie poszukuje rozwiązania optymalnego, to znaczy najlepszego w absolutnym tego słowa znaczeniu, a jedynie rozwiązania racjonalnego. Za racjonalne uważa on pierwsze znalezione rozwiązanie, które spełnia warunki przyjętych przez decydenta kryteriów racjonalności. Człowiek poszukuje bowiem nie optimum (*optimizing*), ale satysfakcji (*satisficing*). Wynika to, zdaniem Simona, z ograniczonych możliwości poznawczych człowieka. Nie oznacza to, że możliwości te nie zmieniają się, a w związku z tym poszukiwanie optimum nie wydaje się działaniem bezzasadnym. Powyższe refleksje mogą okazać się przydatne w odniesieniu do SZ, a w nich SP.

Zasadne wydaje się również przypomnienie tego, iż - aby zrozumieć wybór, dokonany przez danego decydenta - nie jest konieczne odnajdywanie najlepszego, racjonalnego rozwiązania danego problemu, a następnie badanie, jakie przeszkody złożyły się na to, że decydent rozwiązania tego nie mógł odkryć lub zastosować.

Konieczne jest natomiast określenie wyborów, jakie z racji ustrukturalizowania obszaru jego działania były mu sekwencyjnie udostępniane lub narzucane. Wiąże się to z funkcjonowaniem systemu dowodzenia, a w nim systemu informacji i komunikowania. Ważne jest również poznanie kryteriów, jakie stosował on w sposób świadomy (procedury), lub nieświadomy ("technologia intelektu")⁸², akceptując bądź odrzucając oferowane mu możliwości rozwiązań.

Z normatywnego punktu widzenia oznacza to, że zamiast stosowania naukowych modeli optymalizacji wyborów decyzyjnych, należy dążyć do poprawienia wartości kryteriów satysfakcji decydentów oddziałując na te czynniki, które kryteria te wyznaczają. Kryteria racjonalności decydenta nie są ustalane w sposób dowolny przez poszczególne jednostki. Są one bardziej

⁸² M.Marody, Technologie intelektu, Warszawa 1989.

wynikiem uczenia się niż arbitralnego wyboru. Kształtują się one pod wpływem rozpowszechnionych wartości kulturowych, ale stanowią też odpowiedź na specyficzne właściwości "gier", w których uczestniczy dany decydent w ramach systemu działań. Wpływają na nie również strategie realizowane w tych grach przez innych decydentów (partnerów, przeciwników).

Normy, akceptowane i realizowane przez dany podmiot, są rezultatem procesów socjalizacji, rezultatem uczenia się i stosowanej wobec niego przez otoczenie sankcji. Jednocześnie jednak normy te mają charakter społecznych konstruktów i stanowią jeden z istotnych wymiarów istniejącego rynku. Nie są one przy tym niezmiennie, lecz ulegają przekształceniom pod wpływem doświadczeń - zarówno jednostek, jak i całych zbiorowości. W procesach tych przekształceń coraz większą rolę odgrywają kształcenie i nauczanie (szkolenie), będące nie tylko nośnikami wiedzy, lecz także określonych sposobów rozumienia rzeczywistości oraz przekazywanymi paradygmatów intelektualnych.

Do tradycyjnych kryteriów racjonalności, takich jak zaufanie, rygorystyczność w egzekwowaniu zobowiązań, wzajemność, minimalna przynajmniej szybkość i skuteczność działania, na których opiera się istnienie każdego społeczeństwa i każdej zorganizowanej grupy społecznej, i którym możemy przypisać charakter uwarunkowań ogólnych i powszechnych, dochodzi coraz więcej kryteriów specyficznych, odnoszących się do coraz bardziej wyspecjalizowanych systemów i coraz bardziej zróżnicowanych form racjonalności. Pojawiają się takie pojęcia, jak racjonalność techniczna, administracyjna, finansowa itd.

Są to istotne czynniki rozwoju danych podmiotów, a jednocześnie znaczące elementy ich potencjału, w tym również obronnego. W odniesieniu do struktur organizacyjnych SZ (SP) możemy mówić o nich jako o elementach potencjału bojowego, traktowanego nie tylko w wymiarze wewnętrznym danej armii, ale również w wymiarze koalicyjnym. Warto bowiem zauważyć, że uwarunkowania kulturowe, w tym również kultura organizacyjna i kultura informacyjno-komunikacyjna⁸³, wywierają znaczące "piętno" na procesach decyzyjnych oraz sposobach działania i współdziałania struktur organizacyjnych SZ. "Problemy mentalnościowe" -sygnalizowane przez kadrę uczestniczącą w sojuszniczych ćwiczeniach- mogą być potwierdzeniem powyższych rozważań teoretycznych. Chociaż, na tym etapie współpracy sojuszniczej, problemy te nie są wyraźnie artykułowane, nie oznacza to jednak "chowania głowy w piasek" i udawania, że one nie istnieją. Chociaż, wraz z upływem czasu - w sposób naturalny - "krawędzie" tych problemów mogą być mniej odczuwalne, nie oznacza to jednak, że przestaną one istnieć. Z tego chociażby powodu powinny być one podejmowane w działalności naukowo-badawczej i dydaktycznej. Usprawnienie mechanizmów racjonalnego funkcjonowania całości społecznej wymaga nieustannego wysiłku konstruowania i rekonstruowania systemów

⁸³ M.Cieślarczyk, Informacyjno-organizacyjna kultura funkcjonowania człowieka i zorganizowanych grup społecznych. Studium teoretyczne, Warszawa AON 2000.

działań. Pod warunkiem, że są one wystarczająco plastyczne. Jest to jeden z istotnych warunków zmian i rozwoju. Mimo, że wysiłek w tym kierunku bywa często podejmowany na podstawie fałszywych przesłanek, to nie przestaje on trwać i owocować skutkami. *Plastyczność, czy raczej elastyczność struktur organizacyjnych i myślowych stają się jednymi z istotnych elementów kultury organizacyjnej, a zarazem istotnym elementem ich potencjału.*

Wydawać by się mogło, że refleksja ta - ze względu na specyfikę SZ - nie dotyczy ich struktur organizacyjnych. Czy jednak współcześnie cechy te (elastyczność struktur organizacyjnych i myślowych) - również w SZ nie stanowią znaczącego elementu ich potencjału bojowego? Wiele na to wskazuje, jednak jest to hipoteza, która powinna zostać empirycznie zweryfikowana w kolejnych etapach badań.

W literaturze spotyka się pogląd, że człowiek jest „niewolnikiem” środków organizacyjnych, które zmuszony jest wykorzystywać w swoim działaniu. Środki te cechują się nierzadko znaczną inercją, podobnie jak struktury myślowe niektórych ludzi. W im mniejszym stopniu człowiek rozumie i uwzględnia te ograniczenia, jakie środki te mu narzucają, tym bardziej wymykają się one spod jego kontroli. Już chociażby w tym kontekście dyskusyjna wydaje się teza C.E.Lindbloma o wyższości modelu negocjacji nad modelem zmiany narzuconej. Warto również wziąć pod uwagę fakt, że różnorodne działania, takie np. jak przeprowadzanie reform przy zupełnie odmiennych uwarunkowaniach kulturowych, w istotnej mierze wpływają na sposób rozumowania każdej z grup reformatorów, ale także na sposób reakcji aparatu instytucjonalnego na podejmowane przez dany podmiot działania oraz na stosunki między reformatorami a owym aparatem.

Uwarunkowania te powodują, że niektóre grupy społeczne (narody) charakteryzują się podejściem bardzo praktycznym, inne natomiast wykazują skłonności doktrynerskie i gotowość do wprowadzania gwałtownych zmian. Wychodząc z założenia, że każda strategia może być traktowana jako wyraz modelu kulturowego, należałoby zrelatywizować wcześniejszy wniosek i stwierdzić, iż model negocjacji jest lepszy tylko w pewnych kulturach. Można jednak przypuszczać, że w każdej kulturze występuje on w jakimś zakresie, z tendencją do poszerzania się zakresu jego oddziaływania.

Zdaniem Croziera i Friedberga⁸⁴ zachodzi potrzeba pogłębionej analizy porównawczej i bardziej wnikliwego zbadania relacji, jakie zachodzą między obraną strategią reformy a systemem, w którym przebiega proces reformowania. Zaobserwowane sprzeczności świadczą bowiem o tym, iż uznanie jeśli nie wyższości, to przynajmniej konieczności przyjęcia np. strategii zmian narzuconych wiąże się nie tyle z kontekstem kulturowym, ile z właściwościami konkretnego systemu poddawanego reformie.

⁸⁴ Crozier, Friedberg, op.cit.s.295-300.

Zdarza się, że reformatorzy nie dostrzegają w porę nieuchronnych konsekwencji przyjętej strategii i nie ukierunkowują reformy na stworzenie w ramach systemu mniejszych całości zdolnych do samodoskonalenia. Trzeba również, a może przede wszystkim kłaść nacisk na prawidłową diagnozę sytuacji i ocenę możliwości jej ewoluowania. Nie deprecjonuje to roli analiz strategicznych, a wręcz przeciwnie, wskazuje na ich wzrastającą rolę, jako czynnika rozwoju i elementu potencjału, także obronnego.

Przedstawione dotychczas refleksje mogą wskazywać, że ciągle aktualny pozostaje model ograniczonej racjonalności H.Simona. Jeśli przyjmiemy, że człowiek nie jest zdolny dokonywać wyborów optymalnych z punktu widzenia jakiejś absolutnej racjonalności, ponieważ nie dysponując wszystkimi koniecznymi informacjami nie może on oprzeć na nich swojego rozumowania, łatwiej nam będzie zrozumieć, dlaczego stosowane przez niego kryteria satysfakcji prowadzą go do określania i rozwiązywania problemów za pomocą gotowych programów istniejących w jego mikrokulturze. Nie dzieje się to jednak według reguł prostego determinizmu, ponieważ decydent ma możliwość wymyślenia innego „programu”, który stanowiłby rozwiązanie lepsze. *W wielu kulturach umiejętność tworzenia takich „programów”, przynajmniej pozornie odmiennych, jest koniecznym warunkiem samopotwierzenia się jednostki.* Jest to jeden z istotnych mechanizmów regulacji i rozwoju, związany z określoną kulturą organizacyjną. Nie można wykluczyć, że model ten może być również wykorzystywany do analizy działalności struktur organizacyjnych SZ, a szczególnie dowodzenia przez cele. Ich cechą charakterystyczną jest uwzględnianie podmiotowości podwładnych.

1.4.5. Podmiotowość w działaniach zespołowych

Poszukiwanie rozwiązań dających się zoperacjonalizować na poziomie podstawowym, opartych na bardziej świadomej odpowiedzialności podmiotów dysponujących określonym marginesem swobody, umożliwia odkrycie problemów, których w inny sposób nie dałoby się ujawnić, a także uzyskanie kompromisu opartego na zdrowym rozsądku oraz takie przeformułowanie celów, aby były one bardziej adekwatne do praktyki. Przede wszystkim zaś pozwala na odkrycie i wyuczenie się takich nowych form stosunków, które skutecznie usuwają lub odpowiednio przekształcają istniejące początkowo sprzeczności. Jest to owa „wartość dodatkowa” stanowiąca decydujący wkład do istniejących konstrukcji społecznych i będąca w gruncie rzeczy celem każdej reformy. Dotykamy w tym momencie z jednej strony problemów organizacji uczącej się, z drugiej strony zaś - zjawiska synergii.

Należy nadmienić, że zmiany na poziomie podstawowym nie będą mogły się dokonać, jeśli na wyższych poziomach nie zostaną podjęte odpowiednie wysiłki, aby stworzyć „dołom” nowe szanse i możliwości pozwalające na przerwanie istniejących tam błędnych kół. Trzeba, aby otwarta została droga do

inicjatywy i podejmowania ryzyka, aby uznany został fakt, że człowiek zawsze dysponuje pewnym marginesem swobody i dowolności działania. Jeśli więc innowacje są konieczne, to konieczny jest również ciągły dialog między „górami” a „dołami”. A do tego niezbędny jest odpowiedni system komunikowania się, ale i odpowiednie kwalifikacje oraz predyspozycje. Mogą one jednak rozwijać się w odpowiednich warunkach systemowych, przy odpowiednim poziomie kultury informacyjno-komunikacyjnej i szerzej patrząc - kultury organizacyjnej.

Każda zmiana o charakterze reformy jest zmianą zamierzoną, świadomym zerwaniem ze stanem dotychczasowym. Zamiary te przekształcają się w rzeczywistość, gdy udaje się zapewnić „wykonawcom” możliwość wykorzystania szans stwarzanych przez sytuację oraz takie warunki działania, aby *chcieli i mogli* przyjąć zainicjowany przez szczeble centralne projekt reformy na swoim poziomie, gdzie przecież wszystko w ostateczności się rozgrywa. Nie można natomiast zrealizować projektu, gdy błędnie oceniono sytuację oraz strategię i możliwości aktorów, uczestników procesów zmian.

Zastąpienie zamkniętej gry hierarchicznej grą mniej zhierarchizowaną, bardziej egalitarną i bardziej otwartą wymaga zaakceptowania przez uczestników nowych typów ograniczeń. Ich ujawnienie nie szkodzi dobremu imieniu i powodzeniu całego przedsięwzięcia, jeśli uczestnicy podejmują je z własnej woli. Przyjmują oni bowiem wówczas na siebie pewien obowiązek moralny, powiększając w ten sposób swoją zespołową wiedzę. Narzucanie ograniczeń jest natomiast przyczyną fiaska niemal wszystkich odgórnie inspirowanych reform, o których sądzi się, że przyniosą wyłącznie satysfakcję⁸⁵. Czy i w jaki sposób refleksje te można odnieść do SZ, spróbujemy odpowiedzieć w kolejnych etapach badań.

Warto jednak w tym momencie zwrócić uwagę na kolejny psychospołeczny mechanizm zorganizowanego działania. Wykorzystując szanse, jakie dostrzegamy dla siebie wewnątrz naszych sfer swobody, strukturalizujemy naszymi działaniami obszary, w których operują inni. Jest to jeden ze społecznych mechanizmów kooperacji pozytywnej.

W zorganizowanych działaniach grupowych wiedza spełnia wiele różnorodnych funkcji. Warunkiem wstępnym każdego działania zbiorowego jest odkrycie rzeczywistego marginesu własnej swobody danego podmiotu, a następnie ewentualne jego poszerzanie. Jest to element działań innowacyjnych. Jednak przejście do działań innowacyjnych i korygujących wymaga uprzedniego adaptowania się i reagowania na już istniejące ograniczenia.

Zdobycie wiedzy o realiach funkcjonowania systemu można uznać za pierwszy krok, warunkujący wszystkie dalsze w procesie zrywania ze stanem dotychczasowym. Jeśli uświadomimy sobie, że każda zmiana ma sens tylko w odniesieniu do systemu, który podważa, a zatem cele i środki, służące jej wprowadzaniu, można zrozumieć i ocenić tylko w kontekście właściwości tego

⁸⁵ Op.cit., s.410-411.

systemu, natomiast podstawowe zasoby, z jakich będzie się korzystało, tylko częściowo mają charakter pewny, a częściowo stanowią potencjał, który trzeba będzie najpierw wyzwolić, to stwierdzimy, że wiedza o realiach systemu odgrywa fundamentalną rolę w procesie zmian. Otwartym pozostaje pytanie o zakres tej wiedzy na różnych poziomach struktury społecznej. Jednak ta ogólna zasada dotyczy w różnym stopniu poszczególnych podmiotów życia społecznego. Wskazuje to na wzrastającą rolę i znaczenie efektywnego systemu edukacji, informacji i komunikowania. Jedną z bardziej istotnych funkcji jest kształtowanie kultury informacyjno-komunikacyjnej i kultury organizacyjnej danego podmiotu.

W działaniach związanych ze zmianami społecznymi decydującą rolę odgrywa nie tyle wiedza ogólna, lecz niezbędna do jej stworzenia znajomość możliwości i zasobów istniejących teoretycznie, oraz na poziomie danego systemu, a także znajomość metodologii analizy i metodologii eksperymentowania. Niestety współczesne społeczeństwa aż kipią od nadmiaru spekulacji teoretycznych opartych na ogromnej masie informacji dotyczących kontekstów i problemów, a jednocześnie w sposób zadziwiający ignorują realia swoich własnych systemów funkcjonujących w praktyce. Każda zmiana nie oparta na właściwym rozpoznaniu gier toczących się w systemie i regulatorów rządzących systemem, na który chcemy oddziaływać, pociąga za sobą reakcje obronne. Bowiem system przystosowuje się przez pewien ciąg zachowań kompensacyjnych, zmieniając przy tym mniej lub bardziej całkowicie sens reformy i zachowując swoją tożsamość. To zaś wcześniej czy później może doprowadzić reformatorów do konstatacji, że zamierzenia ich zakończyły się porażką i zaniechania całego przedsięwzięcia. Trzeba bowiem pamiętać, że zarówno każda organizacja, jak i każde społeczeństwo, chociażby najbogatsze, żyje w świecie ograniczonych zasobów⁸⁶. Chociaż w systemach otwartych groźba ta jest jakby mniej wyczuwalna, to jednak praktyka wdrażania wielu zmian i reform wskazuje, że nie jest to zagrożenie abstrakcyjne.

Aby móc dobrze kierować działaniami nie wystarczy jednak dysponować wiedzą o realiach konkretnego systemu społecznego. Wiedza ta powinna być uzupełniona wiedzą o ludzkich reakcjach oraz o aktualnych i potencjalnych zdolnościach zarówno jednostek, jak i całych zespołów ludzkich.

Również wiedza na temat kultury organizacyjnej i kultury informacyjno-komunikacyjnej może się okazać przydatna w lepszym rozumieniu wielu procesów i zjawisk w sferze działania i współdziałania różnych struktur organizacyjnych SZ (działania połączone), zarówno w narodowych siłach zbrojnych, jak i w działaniach sojuszniczych (koalicyjnych).

Mogą być w tym pomocne przedstawione wyżej rozważania teoretyczne. Wykorzystaliśmy je do opracowania koncepcji badań i narzędzi badawczych, przy pomocy których zrealizowaliśmy badania empiryczne, których wyniki

⁸⁶ Crozier, Friedberg, op.cit. s.375-381.

prezentujemy w części 2. Efekty dociekań teoretycznych prezentowane w części 1 wykorzystamy również do interpretacji prezentowanych w ostatnim rozdziale danych empirycznych.

1.5. Społeczno-organizacyjne uwarunkowania potencjału bojowego SP

1.5.1. Podstawowe ustalenia terminologiczne - organizacja, system, system działania.

W rozważaniach dotyczących struktur organizacyjnych i kultury organizacyjnej, szczególnie zaś w odniesieniu do sił zbrojnych, zasadnym wydaje się przypomnienie takich pojęć, jak: system, system społeczny i konkretny system działań, oraz wzajemnych relacji między nimi.

Organizacje nie są zjawiskami naturalnymi, ale sztucznymi tworam ludzi, służącymi rozwiązywaniu problemów koordynacji i strukturalizacji ludzkiej działalności. Zaś *systemy społeczne*, nie będące organizacjami, są również sztucznymi konstrukcjami, ale o charakterze nie sformalizowanym i działającymi według reguł empirycznych. *Organizacje* traktujemy nie jako zjawisko odmienne i mniej złożone od innych zjawisk społecznych, ale *jako szczególny przypadek systemu społecznego*⁸⁷.

Pojęcie „system” należy do szczególnie nieprecyzyjnych. Dla socjologów takie pojęcia jak „system społeczny” oznaczają modele funkcjonalistyczne, w których całości społeczne zwane systemami (najczęściej chodzi tu o duże całości, np. społeczeństwo, czy pewna szczególna dziedzina społecznej aktywności) traktowane są jako układy elementów funkcjonalnie współzależnych, wyposażone w mechanizmy typu homeostatycznego, zapewniające realizację koniecznych funkcji przez poszczególne elementy i utrzymujące między nimi stan względnej równowagi.

Tak rozumiane pojęcie „system” może mieć sens zarówno abstrakcyjny, jak i konkretny. Sens abstrakcyjny ma wtedy, gdy dotyczy stworzonej przez obserwatora konstrukcji nie podlegającej empirycznej weryfikacji. Trudno jest bowiem empirycznie wyodrębnić system wartości, czy - mówiąc językiem Parsonsa - funkcję podtrzymywania norm. Sens konkretny przybiera zaś wtedy, gdy jest odnoszone do procesów trwania i rozwoju konkretnych, wyodrębnionych całości społecznych. Ma to szczególne znaczenie przy analizie bezpieczeństwa systemów i organizacji, ale także w odniesieniu do procesu "budowania" potencjału danego podmiotu. W naszym przypadku potencjału bojowego jednostek liniowych SP.

Mówiąc o systemie nie mamy na myśli żadnego przyjmowanego a priori schematu, ale konkretny system działań, traktowany jako próba odtworzenia konstrukcji społecznej, niezbędnej do urzeczywistnienia działalności zespołowej

⁸⁷ M.Crozier, E.Friedberg, op.cit. s.209-210.

i podtrzymywania stosunków społecznych. U podstaw takiego ujęcia leży postulat konieczności istnienia gry, umożliwiającej koordynowanie sprzecznych strategii podmiotów zaangażowanych w relacje społeczne oraz postulat konieczności istnienia systemu, w ramach którego owe konflikty, przetargi, negocjacje i *gry między grami* mogą się ujawniać i toczyć⁸⁸. Dzięki takiemu podejściu udaje nam się uniknąć tego, co P.L.Berger i T.Luckman⁸⁹ nazywają reifikacją, czyli nadawaniu abstrakcyjnym schematom interpretowania rzeczywistości waloru obowiązujących modeli „naturalnych”.

W systemach społecznych nie jest możliwe rozdzielenie konkretnych podmiotów oraz wymagań abstrakcyjnych funkcji systemu. Świadomość tego faktu i zaakceptowanie owego „mieszanego” charakteru systemów społecznych są konieczne, aby móc w sposób naukowo uprawniony posługiwać się w analizach społecznych modelami cybernetycznymi bądź modelami naturalnymi, dedukowanymi z dziejów ludzkości. Te ostatnie, nadużywane przez niektórych politologów, doprowadzały ich do wniosków całkowicie sprzecznych, tzn. bądź ultradeterministycznych, bądź też ultrawoluntarystycznych. Zarówno jedne jak i drugie cechowały się tym, że nie pozostawały w żadnym związku z rzeczywistością społeczną. Przedstawiciele nauk społecznych, wykorzystujący wszelkie analogie, które można by określić mianem „scjentyistycznych” (biologiczne, termodynamiczne, lingwistyczne itp.) podzielają spotykany czasami błąd podejścia cybernetycznego, ignorując strategiczny wymiar zachowań ludzkich i władzę, jako podstawowy czynnik regulujący działalność zespołową ludzi, a więc także całych systemów społecznych⁹⁰. Pojęciem „system społeczny” określa się zazwyczaj pewną całość, której istnienie uznaje się za naturalne lub przynajmniej przyjmuje jako dane, gdyż jej mechanizmy regulacji okazują się zbyt trudne do ogarnięcia i zidentyfikowania.

Konkretny system działań często rozumiany jest jako ustrukturalizowana całość społeczna, która koordynuje działania swoich uczestników przez stosunkowo stałe mechanizmy gier oraz podtrzymuje swoją strukturę, tzn. stabilność toczących się w niej gier i relacji między nimi dzięki mechanizmom regulacji, mającym również postać gier.

Organizacje zaś stanowią pewną szczególną klasę konkretnych systemów działań charakteryzującą się stosunkowo silnym ustrukturalizowaniem, wyraźnymi celami, sformalizowaniem gier wokół tych celów, świadomością uczestników co do istnienia tych celów oraz przyjmowaniem przez nich - przynajmniej przez kierowników - częściowej odpowiedzialności za procesy regulacyjne. *Przejście od systemu działań do organizacji sformalizowanej jest przejściem od prostego uświadamiania sobie rezultatów, do ich mierzenia, precyzowania i przekształcania w cele, oraz strukturalizowania zespołu gier wokół tych celów.* Mamy wówczas do czynienia z "organizacją uczącą się".

⁸⁸ M.Crozier, E.Friedberg, op.cit. s.221-223.

⁸⁹ P.Berger, T.Luckman, Społeczne tworzenie rzeczywistości, Warszawa 1983.

⁹⁰ M.Crozier, E.Friedberg, op.cit. s.225.

Realnie istniejące organizacje są bowiem zawsze całościami celowościowymi i „racjonalnie” ustrukturalizowanymi, a zarazem konkretnymi systemami działań o na wespół tylko uświadamianych mechanizmach regulacyjnych. Stan taki z jednej strony pozwala na utrzymywanie możliwości współdziałania uczestników oraz pomiar i przewidywanie rezultatów działania, a z drugiej strony sprzyja pozostawieniu uczestnikom pewnego marginesu swobody realizowania ich celów indywidualnych oraz wyboru strategii w grach, które system im narzuca. Jednocześnie w systemach działań nie będących organizacjami bądź znajdujących się dopiero w stadium stawania się całościami celowościowymi często można zaobserwować silniejsze niż w organizacjach elementy przymusu powiązane głównie z procesami odkrywania rezultatów istnienia systemu. Zagadnienia te zostaną szerzej omówione w części 2.

Warto jednak przypomnieć, że w rozważaniach o organizacjach ich autorzy starają się maksymalnie uprościć opisywaną rzeczywistość. Np. zdaniem L.J.Krzyżanowskiego⁹¹ dwie kategorie, tzn. *rzeczy* i *oddziaływania* są konieczne, ale i wystarczające, do konstruowania świata organizacji, oraz do wyjaśniania zasad, sposobu i przyczyn jego złożoności i zmienności. W procesie naukowego poznania rzeczywistości organizacyjnej nie chodzi jednak o to, *czym są* rzeczy i oddziaływania, lecz *jakie one są*. Chodzi więc:

- po pierwsze - o własności rzeczy (ludzi, składników przyrody, artefaktów) czy raczej wiązki własności, czyli właściwości stanowiącej o ich zdolności do działania;

- po drugie - o właściwości oddziaływań (materialnych, energetycznych, informacyjnych), czyli o ich jakość, intensywność, zasięg, itp., a w efekcie ich skuteczność, która wyraża się w realnych zmianach zachodzących w oddziałujących na siebie rzeczach (podmiotach - przedmiotach oddziaływań), w efektywnym nabywaniu lub utracie przez nie określonych, realnych zdolności.

Z tego względu autor ten na poziomie opisu i wyjaśnienia świata organizacji zastępuje rzeczowe znaczenie pojęcia organizacja terminem całości zorganizowanego działania, lub układu zorganizowanego działania.

Jak w kontekście powyższych założeń rozumiana jest struktura? Przez strukturę rozumie się zbiór jakichś relacji określonych na zbiorze czegokolwiek, co ze względu na cel poznania wyróżniamy w przedmiocie badań⁹².

Zaś przez system (SYS) rozumie się zbiór elementów (e) wyróżnionych w jakimkolwiek przedmiocie (P) ze względu na zachodzące między nimi stosunki (Sup) wyrażające jakies *uporządkowanie*. W sposób sformalizowany Krzyżanowski zapisuje to jako:

$$\text{SYS} = [\{e(P)\}, \text{Sup}].$$

⁹¹L.J.Krzyżanowski, O podstawach kierowania organizacjami inaczej, Warszawa 1999, s.236-237.

⁹²L.J.Krzyżanowski, op.cit., s.183.

Takie rozumienie systemu może okazać się przydatne do naszych dalszych rozważań. Warto jednak pamiętać, że współczesne społeczeństwa, a w nich również siły zbrojne, są świadkami i uczestnikami dwukierunkowych zmian sprawiających, że konkretne systemy działań nie będące jeszcze organizacjami i takie, które mają już charakter organizacji, stopniowo upodabniają się do siebie. Podmioty ("aktorzy") systemów działań zyskują coraz wyższy poziom świadomości i dążą do przejmowania odpowiedzialności za procesy regulacyjne w tych systemach, natomiast organizacje stają się coraz bardziej tolerancyjne i odkrywają siebie jako celowościowe systemy działań; jednocześnie ich kierownicy konstatują, że dostosowując formy swej ingerencji do właściwości „podskórnego” systemu działań organizacji mogą osiągnąć znacznie lepsze rezultaty w zakresie realizacji jej celów⁹³. Zjawisko to, w jakimś sensie i wymiarze, można dostrzec również w siłach zbrojnych cywilizacji III fali⁹⁴, szczególnie zaś w sferze dowodzenia przez cele⁹⁵. Jest to istotny element kultury organizacyjnej, a tym samym - zgodnie z przyjętym założeniem - istotny czynnik kształtowania potencjału bojowego, oraz jego element.

Dla naszych dalszych analiz przydatne może okazać się również pojęcie i zjawisko konkretnego systemu działań. *Konkretny system działań*, w odróżnieniu od modeli naturalistycznych i strukturalno-funkcjonalistycznych, jest zjawiskiem weryfikowalnym empirycznie, a nie systemem abstrakcyjnym; systemem sztucznym a nie naturalnym. Jeśli mówimy o mechanizmach regulacyjnych, dzięki którym utrzymuje się on jako system, to mamy na myśli regulację pośrednią przez ustrukturalizowane gry, z góry określające repertuar możliwych do realizacji racjonalnych strategii podmiotów. Natura i reguły gry, które w każdym momencie działania warunkują dokonywane przez podmioty wybory strategii, są jednocześnie same przez te wybory i strategie kształtowane. Jest to więc specyficzne sprzężenie zwrotne. Z jednej bowiem strony podmiot ma zawsze bądź prawie zawsze więcej niż jedną możliwą do przyjęcia strategię, z drugiej strony zaś gra może być w wyniku presji podmiotów przekształcana. Taki system nie jest więc systemem zakrzepłym w swym kształcie, ponieważ podmioty mogą grać przeciwko niemu, dążąc mniej lub bardziej świadomie do jego zmiany⁹⁶. Refleksję tę, w jakim sensie i stopniu, można odnieść również do sił zbrojnych i ich struktur organizacyjnych. Na tym etapie badań otwartym pozostaje pytanie, czy i ewentualnie w jakim zakresie przedstawione wyżej poglądy Croziera i Friedberga można odnieść do działania sił zbrojnych w warunkach zbliżonych do bojowych? Jest to jednak problem, którego nie sposób pominąć w kolejnych etapach badań.

⁹³ M.Crozier, E.Friedberg, op.cit. s.264 -266.

⁹⁴ M.Cieślarczyk, W.Marud, Siły zbrojne cywilizacji III fali. Kilka refleksji w odniesieniu do sił powietrznych. Artykuł złożony do druku w redakcji czasopisma "Myśl wojskowa", 2001.

⁹⁵ E.Zabłocki, Dowodzenie przez cele siłami powietrznymi R.P, Warszawa 1996; S.Antczak, Podstawy dowodzenia SP. Warszawa, AON 1997; J.Bieńkowski, Dydaktyczne wartości dowodzenia przez cele.

Wydobywanie ludzkiego potencjału. Zeszyty Naukowe AON nr 2 (23) 1996.

⁹⁶ M.Crozier, E.Friedberg, p.cit. s.225-226.

Warto również pamiętać, że każdy konkretny system działań jest systemem otwartym. Różnią się one jednak między sobą stopniem zewnętrznej i wewnętrznej otwartości, tzn. możliwościami włączenia się aktorów (podmiotów) zewnętrznych oraz zmieniania przez aktorów wewnętrznych ich dotychczasowego miejsca w strukturze systemu i przechodzenia z jednej gry do drugiej. Najistotniejszą sprawą w analizowaniu systemów jest:

- ujawnianie ich istnienia;
- określanie ich granic;
- wyjaśnianie problemów i zjawisk, które doprowadziły do ich powstania i podtrzymują ich trwałość.

Są to istotne elementy szeroko rozumianej kultury organizacyjnej.

1.5.2. Kultura organizacyjna jako katalizator działań zorganizowanych

Kultura organizacyjna stanowi jeden z podstawowych elementów systemów działania i współdziałania zorganizowanych grup społecznych, w tym również Sił Zbrojnych.

Myślenie o rzeczywistości przez pryzmat kultury organizacyjnej pozwala lepiej zrozumieć wiele złożonych zjawisk w funkcjonowaniu organizacji i systemów ludzkich działań. Spróbujmy więc dokonać syntetycznego przeglądu znaczeń tego pojęcia. W teorii organizacji i zarządzania kulturę organizacyjną rozumie się w następujący sposób. Kultura organizacyjna to:

- dominujące wartości eksponowane w danej organizacji, to programy jakości, współzawodnictwo pracy⁹⁷;
- normy ukształtowane w grupach pracy;
- obserwowalne, powtarzające się reguły zachowania podczas interakcji ludzi w organizacjach, takie jak używany język, specyficzne wyrażenia oraz zachowania rytualne;
- reguły gry obowiązujące w danej sytuacji, których nowi pracownicy muszą się nauczyć, aby ich akceptowano w organizacji⁹⁸;
- dominujący klimat organizacyjny, warunkowany fizycznymi czynnikami pracy i sposobem, w jaki członkowie organizacji odnoszą się do interesów, petentów, klientów, itp.⁹⁹;
- filozofia firmy, która leży u podstaw jej polityki organizacyjnej wobec podwładnych i na zewnątrz¹⁰⁰.

Z badań wynika, że niektóre kwestie, bezpośrednio albo pośrednio związane z kulturą organizacyjną, są istotnymi czynnikami sprzyjającymi bądź utrudniającymi nie tylko reformowanie struktur organizacyjnych naszych sił

⁹⁷ T.E.Deal, A. Kennedy, *Corporate Cultures*, New York 1982.

⁹⁸ Schein, op.cit.

⁹⁹ G.H. Litwin, Stringer R.A., *Motivation and Organization Climate*, Cambridge, Mass. 1968.

¹⁰⁰ W.G.Ouchi, *Theory Z*, New York 1981.

zbrojnych oraz doskonalenie ich współdziałania - zarówno w wymiarze wewnętrznym (w relacjach między elementami sił zbrojnych oraz w stosunku do środowiska cywilnego), jak również w wymiarze koalicyjnym. Tym samym wskazuje to, że kultura organizacyjna stanowi istotny czynnik "budowana" potencjału bojowego SZ.

W kontekście analizowanych wcześniej rodzajów działania warto przypomnieć, że istotnym kryterium wyróżniania przedmiotów kultury są ich funkcje względem świadomości, psychiki, a także funkcja urzeczywistniająca *modyfikacje danego stanu przez komunikowanie*¹⁰¹. Jest to konstatacja, która może okazać się praktycznie użyteczna w odniesieniu do kultury informacyjno-komunikacyjnej jako ważnego czynnika kształtowania potencjału bojowego, a zarazem jego elementu. Zagadnieniu temu poświęcimy następny podrozdział.

Interesujące podejście do pojęcia i zjawiska kultury prezentuje wspomniany już wcześniej holenderski badacz G.Hofstede¹⁰². Jego zdaniem kultura jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które wyróżnia jedną grupę społeczną od innych. Hofstede uważa, że umysł każdego człowieka jest zaprogramowany. To zaprogramowanie jest częściowo wspólne dla grup ludzi, a częściowo unikatowe, właściwie każdej osobie. Badacz ten wyróżnia trzy główne sposoby zaprogramowania: *poziom uniwersalny, poziom kolektywny, i poziom indywidualny*.

Poziom uniwersalny zaprogramowania umysłu obejmuje potrzeby: bezpieczeństwa, społeczne, uznania i samorealizacji. Jest on identyczny dla wszystkich ludzi.

Poziom kolektywny zaprogramowania umysłowego jest wspólny dla grup społecznych: narodów, mieszkańców konkretnego regionu, przedstawicieli określonej profesji czy organizacji. Jest to program wyuczony, nabyty. Przekazywany jest przez „starych” uczestników - „nowym”, z pokolenia na pokolenie. Sprzyja on identyfikacji z grupą i jej spójności. Jest tym, co „odpowiada” za odrębność grupy względem jej otoczenia. Spotyka się określenie, że jest to „osobowość” grupy, i - w jakimś stopniu - jej samoświadomość.

Poziom indywidualny dotyczy pojedynczej osoby i jej osobowości. Jest on unikatowy, ponieważ nie ma dwóch identycznych osób. Z punktu widzenia teorii informacji (informacja jako odzwierciedlona różnorodność)¹⁰³ - traktując w dużym uproszczeniu osobowość jako system informacji - w tym może tkwić jeden z podstawowych mechanizmów rozwoju w wymiarze indywidualnym i społecznym. Ustalenia te wydają się być użyteczne zarówno przy analizach zjawiska kultury organizacyjnej, ale także dla zrozumienia zjawiska społecznych elementów potencjału bojowego, w tym również morale.

¹⁰¹ M.Czerwiński, *Kultura i jej badanie*, Ossolineum 1985.

¹⁰² G.Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE Warszawa 2000; M.Kostera, *Zarządzanie międzykulturowe*. [w:] A.Koźmiński, W.Piotrowski, *Zarządzanie, teoria i praktyka*. PWN, Warszawa 1996.s. 527-531

¹⁰³ N.Wiener, *Cybernetics or control and communication in the animal and the machine*, New York, 1961.

Dla naszych dalszych analiz użytecznym wydaje się przypomnienie pojęcia *kultura grupy roboczej*. Kulturę grupy roboczej czy zawodowej uważa się zazwyczaj jako zespół milczących i spójnych znaczeń podzielanych przez jej członków; znaczeń określających: jak i dlaczego zachodzą określone zdarzenia, co robić i kogo alarmować, kiedy wyłaniają się problemy, jak również to, co konstytuuje problemy. Ponadto kultura grupy roboczej może obejmować również i to, jak członkowie grupy wzajemnie się traktują. W znaczeniach takich uosabiają się podstawowe wartości, normy, standardowe procedury działania oraz sankcje. Konstelacje takich specyficznych, grupowych wartości, norm i symboli, mogą być określane jako *kultura grupy roboczej czy zawodowej*¹⁰⁴.

Szerszym pojęciem i zjawiskiem jest kultura organizacyjna. Wśród polskich znawców tej problematyki spotykamy znaczną różnorodność podejść w rozumieniu i opisywaniu zjawiska kultury organizacyjnej. Najszerzej traktuje je Cz.Sikorski¹⁰⁵. Proponuje on dwa sposoby rozumienia tego zjawiska: a/ wartościujące i b/ nie wartościujące.

Nie wartościujące ujęcie kultury organizacyjnej traktuje ją jako zbiór norm społecznych i systemów wartości, będących stymulatorami (i regulatorami – uzup. M.C.) zachowań członków instytucji (organizacji), które są istotne z punktu widzenia stosunków mających znaczenie dla realizacji określonego celu. Stosunki te zachodzą między ludźmi w czasie i przestrzeni.

Podejście wartościujące uwzględnia stopień zbieżności pomiędzy rzeczywistymi normami i systemami wartości, stanowiącymi podstawę zachowań organizacyjnych członków instytucji (organizacji), z normami i systemami wartości, pożądanymi ze względu na przyjętą strategię instytucji (organizacji).

Autor ten uważa, że traktowanie organizacji jako systemu dynamicznego, będącego rezultatem oddziaływania wielu zmiennych czynników, spośród których *najważniejszą zmianą jest człowiek ze swoimi odczuciami, przekonaniem i oczekiwaniami* sprawia, że w procesie organizowania pracy (działania) pole zainteresowania organizatorów uległo znacznemu poszerzeniu. Idea symplifikacji w badaniach organizatorskich ukazująca koncentrację wyłącznie na tych zachowaniach pracowników, od których bezpośrednio zależy przyjęta metoda pracy, bez wnikania w psychologiczne i społeczne uwarunkowania tych zachowań, okazuje się już przestarzała i mało skuteczna. Zdaniem tego autora pojęcie kultury organizacyjnej powinno obejmować: zachowania ludzkie, przedmioty będące rezultatem tych zachowań i podporządkowanie normom.

Zdaniem Cz. Sikorskiego kultury organizacyjnej nie powinno się jednak wartościować. Składają się na nią bowiem zarówno wzorce kulturowe powstałe

¹⁰⁴ op.cit., s.26.

¹⁰⁵ Cz.Sikorski, Kultura organizacyjna. [w:] Problemy organizacji 1980 nr 4; Sztuka kierowania, szkice o kulturze organizacyjnej, Warszawa 1986.

w organizacji, jak i wytworzone poza organizacją i wnoszone do niej. Istnieje więc dwustronne przenikanie kultury organizacyjnej przez „granice” organizacji.

Warto jednak pamiętać, że kultura organizacyjna jest jednocześnie *spoiwem organizacji*. Wzorce zachowań członków organizacji zależą przede wszystkim od strategii i celów organizacji, ale także od stereotypów kulturowych, w tym głównie w działalności motywacyjno-regulacyjnej kierownictwa.

Interesujące podejście do zagadnienia *kultury organizacji* prezentują również "zagraniczni" znawcy tych zagadnień. Dość popularny jest pogląd, że *kultura organizacji* jest wzorem podstawowych założeń, które jakaś grupa zaakceptowała, odkryła lub rozbudowała, radząc sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, i które są zarazem na tyle wyartykułowane, aby mogły być przekazywane nowym członkom grupy jako poprawny sposób postrzegania, myślenia i odczuwania związany z tymi problemami¹⁰⁶. Jest to podejście w znacznym stopniu zbieżne z prezentowanym przez Croziera i Friedberga¹⁰⁷. Przypomnijmy zatem, że zdaniem tych autorów kultura przestaje być światem niezmiennych wartości i norm zinternalizowanych przez ludzi, które w ostatecznej instancji decydują o dokonywanych przez człowieka wyborach oraz ukierunkowują jego obserwowalne zachowania. Crozier i Friedberg traktują ją jako całość skomponowaną z *poznawczych, emocjonalnych, intelektualnych* i *międzyludzkich* elementów życia psychicznego i umysłowego; jako instrument, jako całokształt zdolności, które jednostka nabywa, wykorzystuje i przetwarza uczestnicząc w relacjach i procesach wymiany społecznej. Wartości, normy i postawy stanowią tylko część tej psychicznej całości. Dlatego też można przyjąć, że warunkują one dość istotnie zdolność działania jednostek i grup, ale nigdy nie determinują jej w pełni¹⁰⁸. Możemy przyjąć, że są to elementy szeroko rozumianej kultury organizacyjnej, a właściwie kultury informacyjno-organizacyjnej.

Wróćmy jednak do poglądów Cz.Sikorskiego¹⁰⁹. Uważa on, że traktowanie organizacji jako systemu dynamicznego, będącego rezultatem oddziaływania wielu zmiennych czynników, spośród których *najważniejszą zmianą jest człowiek ze swoimi odczuciami, przekonaniami i oczekiwaniami* sprawia, że w procesie organizowania pracy pole zainteresowania organizatorów uległo znacznemu poszerzeniu. Idea symplifikacji w badaniach organizatorskich ukazująca koncentrację wyłącznie na tych zachowaniach pracowników, od których bezpośrednio zależy przyjęta metoda pracy, bez wnikania w psychologiczne i społeczne uwarunkowania tych zachowań, okazuje się już

¹⁰⁶ E.H.Schein, 1989, Ku nowemu rozumieniu kultury organizacji.[w:] A.Marcinkowski, J.B.Sobczak /wybór tekstów i opracowanie/, Wybrane zagadnienia socjologii organizacji, cz.II, Wyd, UJ 1989. s.61.

¹⁰⁷ M.Crozier, E.Friedberg, Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego, Warszawa 1982.

¹⁰⁸ M.Crozier, E. Friedberg, op.cit, s.189-193

¹⁰⁹ Cz.Sikorski, Kultura organizacyjna. [w:] Problemy organizacji 1980 nr 4; Sztuka kierowania, szkice o kulturze organizacyjnej, Warszawa 1986.

przestarzała i mało skuteczna. Zdaniem tego autora pojęcie kultury organizacyjnej powinno obejmować: zachowania ludzkie, przedmioty będące rezultatem tych zachowań, podporządkowanie normom.

Interesujący jest również pogląd na temat kultury organizacyjnej psychologów społecznych. Zdaniem D.Katza i R.L.Kahna¹¹⁰ każda organizacja wykształca swoją własną kulturę czy klimat, obejmujące specyficzne tabu, sposób życia i dyscyplinę. Klimat czy kultura systemu odzwierciedla zarówno normy i wartości systemu formalnego, jak również *ich interpretację* dokonywaną w systemie nieformalnym. Klimat organizacyjny jest odzwierciedleniem historii zmagania wewnętrznych i zewnętrznych, *sposobów komunikowania* się i egzekwowania władzy w obrębie systemu. Jakie dziedzictwo kultury posiada dane społeczeństwo, takie wzory wspólnych uczuć i przekonań przekazywane są członkom grupy (organizacji).

W jednej z najnowszych pozycji na naszym rynku, dotyczącej kultury organizacyjnej w oświacie, jej autor stwierdza, że kultura organizacyjna to zespół (całokształt) wartości, norm, sposobów myślenia oraz zachowań ludzi w organizacjach, stanowiących pewien wzorzec postępowania członków określonej organizacji, będący rezultatem *długotrwałego doskonalenia* form i metod działania, jakości i dyscypliny pracy, tworzących pewien swoisty obraz organizacji oraz ludzi w niej funkcjonujących.¹¹¹ Warto podkreślić, że chodzi nie tylko o obraz organizacji w oczach jej członków, ale również w postrzeganie organizacji przez otoczenie. Ten ostatni aspekt w odniesieniu do sił zbrojnych w społeczeństwie demokratycznym może mieć również takie znaczenie, że w zależności od tego, jak siły zbrojne jawią się w świadomości danego społeczeństwa, jest ono bardziej lub mniej skłonne partycypować w ponoszeniu wysiłku na rzecz swoich sił zbrojnych. Jaka jest wiedza naszego społeczeństwa o WP w jakimś stopniu możemy się dowiedzieć z badań socjologicznych¹¹². Dotykamy w tym momencie jednego z istotnych aspektów kultury informacyjno-komunikacyjnej. Zarówno dalsze rozważania teoretyczne, jak i prezentowane w części 2 wyniki badań empirycznych mogą wskazywać, że jest to istotny element działania i współdziałania, a zarazem czynnik kształtowania potencjału bojowego struktur organizacyjnych SZ.

Chcąc przybliżyć na potrzeby praktyki i badań empirycznych dotychczasowe rozważania teoretyczne, zamknijmy je następującymi refleksjami.

Poszczególne aspekty kultury organizacyjnej możemy określić udzielając odpowiedzi na następujące pytania:

po pierwsze - jakie postawy osobiste są dozwolone w organizacji, jakie są preferowane, jakie tolerowane a jakie „zwalczone”?

¹¹⁰ D.Katz, R.L.Kahn, Społeczna psychologia organizacji, Warszawa 1979, s.108.

¹¹¹ J.Pająk, Kultura organizacyjna w oświacie. Teoria, praktyka, stymulacja. Katowice 1996, s.12.

¹¹² Badania WIBS, CBOS, OBOP i inne. Wynika z nich, że nasze siły zbrojne postrzegane są zbyt często przez pryzmat stereotypów, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Otwartym pozostaje pytanie, czy sprzyja to łożeniu konkretnych świadczeń (osobowych i materialnych) na rzecz obronności w jej wymiarze militarnym.

W odniesieniu do sił zbrojnych, a w nich sił powietrznych, może być to pytanie o relacje między zdyscyplinowaniem a pomysłowością, inicjatywą i zaradnością; w stosunku do wszystkich, zawsze i wszędzie, czy też w określonych sytuacjach? A może w jakim stopniu i zakresie bezwzględne podporządkowanie, a w jakim inicjatywa? Są to bardzo trudne pytania, co nie oznacza, że nie należy ich stawiać. Wyniki badań empirycznych dotyczące tych zagadnień prezentujemy w podrozdziale 2.8.

po drugie - jest to pytanie, jaką wartość przypisuje się regułom i procedurom? Problem ten ma szczególne znaczenie dla sił zbrojnych z punktu widzenia funkcjonowania ich systemów dowodzenia, szczególnie na ćwiczeniach i w działaniach bojowych.

po trzecie - jest to pytanie, czy reguły i procedury są tak samo ważne jak rezultaty działań?

po czwarte - jakie znaczenie ma *jakość* produkcji (w odniesieniu do SZ - jakość działań)?

po piąte - jest to pytanie, jaką wartość przywiązuje się do etyki, a jaką do zysku? Problem ten można odnieść również w, jakimś sensie, do sił zbrojnych i ich działań, szczególnie zaś na polu walki, kiedy ujawnia się taki lub inny stosunek do człowieka w relacjach: zadanie – "koszty". W różnych kulturach odpowiedzi na to pytanie mogą być zróżnicowane, o czym świadczą zarówno doświadczenia z II wojny światowej, jak również z ostatnich konfliktów zbrojnych.

Miarą wysokiej kultury organizacyjnej osób kierujących organizacją jest, między innymi, posiadanie umiejętności myślenia strategicznego, uwzględniającego nie tylko określoną wizję¹¹³ i misję, ale również przewidywanie skutków podejmowanych decyzji i działań postrzeganych również w ich wymiarze społecznym, a konkretnie w sferze świadomości. Ta ostatnia refleksja może dotyczyć np. morale żołnierzy którzy wiedzą, że dowódca dba o nich, albo że traktuje ich jak „mięso armatnie”. Są to elementy szeroko rozumianej kultury dowodzenia, które znajdują egzemplifikację nie tylko w rozważaniach historycznych, ale również we współczesnych działaniach zbrojnych. Wskazuje to, że kultura organizacyjna stanowi zarówno czynnik kształtowania potencjału bojowego, ale także jego istotny element.

W związku z powyższym zastanówmy się, jakie warunki powinny być spełnione, aby zmiany kultury organizacyjnej były skuteczne?

po pierwsze - powinny one odbywać się poprzez współuczestnictwo jak *największej ilości pracowników w ich przygotowaniu i realizacji*;

po drugie - proces uczenia się zmian przez członków organizacji winien być dobrze zorganizowany i stopniowo wdrażany;

po trzecie - w procesie tym powinno się przestrzegać istniejących norm postępowania oraz wdrażać nowe normy;

¹¹³ C.Pupin, I.M.Kobi, M.A.Wieterich, Unternehmenskultur basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen. Die orientierung, Bern 1985 nr 85.

po czwarte - równolegle powinny przebiegać zmiany indywidualne i zmiany kultury organizacyjnej, które są najtrudniejsze¹¹⁴.

Warto również pamiętać o *węższym rozumieniu kultury organizacyjnej*, traktowanej jako system zdolności i umiejętności organizacyjnych człowieka i grup społecznych, istotnych z punktu widzenia sprawności i efektywności ich działania i współdziałania w skali mikro- i w mezoskali. Dotykamy w tym momencie poziomu kultury organizacyjnej. Jako taka stanowi ona istotny element potencjału bojowego jednostek liniowych.

Zdaniem J.Szczepańskiego cechy te można kształtować. „Jeżeli się mówi, że nie mamy zdolności organizacyjnych, to droga prowadzi nie przez abstrakcyjne wychowanie tych zdolności, lecz poprzez systematyczne uczenie się organizowania swojej działalności każdego człowieka, na każdym stanowisku i na każdym poziomie wykształcenia”¹¹⁵.

Również A.K.Koźmiński¹¹⁶ jest zdania, że kształcenie zdolności i umiejętności organizacyjnych jest możliwe. Może to nastąpić poprzez:

A/ kształtowanie i podnoszenie na wyższy poziom kultury organizacyjnej całego społeczeństwa poprzez szerokie propagowanie zasad dobrej organizacji oraz realizację programów nauczania w tej dziedzinie w szkołach stopnia ponad podstawowego i na wszystkich kierunkach studiów wyższych;

B/ kształcenie na poziomie uniwersyteckim specjalistów w dziedzinie teorii organizacji i zarządzania;

C/ doskonalenie i podnoszenie kwalifikacji w dziedzinie organizacji i zarządzania osób już zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych wszystkich szczebli.

Znaczenie tak rozumianej kultury organizacyjnej dla procesu kształtowania i umacniania potencjału bojowego przejawia się w działaniu sprawnym, skutecznym i efektywnym, nie tylko w wymiarze indywidualnym, ale również - a może przede wszystkim - we współdziałaniu z innymi podmiotami. Jawi się wówczas szansa na zaistnienie efektu synergii (efektu systemowego), jako niezbędnego warunku uruchomienia procesu "budowania" potencjału bojowego. Trudną do przecenienia rolę spełnia wówczas system informacji i komunikowania oraz kultura informacyjno-komunikacyjna jego użytkowników.

¹¹⁴ T.E.Deal i A.A.Kennedy, *Corporate Cultures – The Rites of Corporate Life*. Reading, Mass 1983.

¹¹⁵ J.Szczepański, *Przemiany struktur społecznych a zadania dla szkolnictwa*. [w:] *Kształcenie dla przyszłości*. Cz.I, Warszawa 1972.

¹¹⁶ A.Koźmiński, *Kształcenie w dziedzinie organizacji i zarządzania*. [w:] *Kultura...*s.49

1.6. Informacyjno-komunikacyjne uwarunkowania potencjału bojowego struktur organizacyjnych SP

Prawie we wszystkich publikacjach dotyczących organizacji i kultury organizacyjnej zwraca się coraz większą uwagę na zjawiska informacji i komunikowania oraz ich wzrastającą rolę dla różnych podmiotów, organizacji i systemów. Trudno bowiem wyobrazić sobie jakiegokolwiek działanie człowieka, a tym bardziej współdziałanie z innymi ludźmi i grupami społecznymi, bez niezbędnej informacji. Uwaga ta jest szczególnie aktualna w odniesieniu do działania i współdziałania człowieka w zorganizowanych grupach społecznych, a także między grupami. Pojęcie, istotę i rodzaje działań człowieka i zorganizowanych grup społecznych omówiliśmy w podrozdziale 1.4. W tym miejscu zajmiemy się informacją i komunikowaniem oraz procesami informacyjno-komunikacyjnymi na potrzeby zorganizowanego działania, dla osiągnięcia efektu synergii i "budowania" potencjału bojowego.

1.6.1. Główne pojęcia i ich znaczenie - informacja, komunikowanie, system informacji

Analiza dostępnej literatury wskazuje, że nie istnieje jedna definicja pojęcia **informacja**. Poszczególne dziedziny wiedzy różnie opisują to pojęcie na własne potrzeby. W naszych rozważaniach będziemy zajmować się procesami informacyjno-komunikacyjnymi z punktu widzenia potrzeb dowódcy, ale także jego podwładnych, oraz - ogólnie biorąc - z punktu widzenia sprawności, skuteczności i efektywności działania struktur organizacyjnych i systemów.

Specjaliści zajmujący się np. informacją naukową traktują pojęcie informacji jako użyteczną dla odbiorcy kombinację danych, których *podstawowym elementem jest bit*. Z większej ilości bitów składa się *znak*, a z nich tworzone są *sygnały* lub *dane*. Ostatecznie informacja powstaje przez sumę użytecznych dla odbiorcy *sygnałów*, które służą przesyłaniu lub gromadzeniu *wiadomości*. W tej interpretacji zwraca się uwagę na dwie nieodłączne cechy informacji: *ilość* (bit) i *jakość* (użyteczność)¹¹⁷.

Potocznie przez informację rozumie się przekazywaną przez nadawcę (którym może być osoba lub rzecz) pewną treść, będącą opisem, poleceniem, nakazem, zakazem lub zaleceniem, za pomocą języka lub kodu. W aspekcie cybernetycznym informację traktuje się jako miarę stopnia zorganizowania systemu lub jako miarę zmniejszenia stopnia nieokreśloności¹¹⁸.

W rozumieniu nauki o zarządzaniu *informacja oznacza wiedzę* potrzebną do określenia i realizacji zadań, służących do osiągnięcia celów organizacji, a ściślej: właściwość wiadomości lub sygnału polegającą na zmniejszeniu

¹¹⁷ A.Pomykański, System informacji w badaniach naukowych, Warszawa 1980, s.60-61.

¹¹⁸ J. Ochman, Integracja w systemach informatycznych zarządzania, Warszawa 1992, s.26.

nieokreśloności lub niepewności co do stanu albo dalszego rozwoju sytuacji, której ta wiadomość dotyczy¹¹⁹.

Warto jednak pamiętać, że dwie osoby nie mogą odbierać tej samej *informacji*. W najlepszym razie mogą odbierać dwie osobne informacje, jednak tak do siebie podobne, że można je uznać za takie same. Ale takie same to nie znaczy te same¹²⁰.

Już te kilka przykładów wskazuje na znaczne różnice w rozumieniu przez różnych autorów pojęcia informacja. Dla naszych potrzeb najbardziej przydatne wydaje się rozumienie *informacji* jako zbioru wielkości opisujących obiekty dowolnej natury, zawarty w określonej wiadomości i wyrażonej w takiej formie, że pozwala określonemu obiektowi, do którego one dotarły, ustosunkować się do zaistniałej dzięki temu sytuacji i podjąć odpowiednie działania. *Wiadomość* zaś to pewna treść przeznaczona do utrwalenia bądź przekazania jej odbiorcy, zaś jej nośnik fizyczny, mający charakter energetyczny, nazywamy *sygnałem*. *Znakiem* zaś może być każdy wyróżniony stan fizyczny spełniający rolę komunikatywną. Zbiór łatwych do odróżnienia znaków nazywa się *alfabetem*¹²¹. Zdaniem P.Sienkiewicza otrzymać informacje, to dowiedzieć się czegoś więcej o tym, o czym wiedziało się mniej.

*Zgodnie z infologiczną teorią informacji*¹²² przyjmuje się, że informacją są takie komunikaty lub kombinacje komunikatów, które umożliwiają ich rzeczywistym lub potencjalnym odbiorcom (użytkownikom informacji) zaspokojenie potrzeb informacyjnych, tzn. zmniejszenia stopnia niewiedzy o danym zjawisku (stopień nieokreśloności), pozwalając tym samym na polepszenie znajomości otoczenia i sprawniejsze przeprowadzenie **celowych działań**.

W sensie filozoficznym informacja może być określana jako treść związku między współdziałającymi obiektami materialnymi, przejawiająca się w zmianie stanu tych obiektów¹²³. Informację możemy traktować również jako takie powiązanie między stanami rzeczywistości lub zdarzeniami, które przejawia się przez współzależność zmian nieokreśloności. Pojęcie nieokreśloności jest zatem kluczem do zrozumienia pojęcia informacji jako jego główna cecha, chociaż nie jedyna. W określonych sytuacjach, zwłaszcza w układach informacyjnych stworzonych przez człowieka, zachodzi konieczność rozważenia też takich cech informacji, jak jej treść i wartość użytkowa. W układach informacyjnych niższego szczebla rozwoju, fizycznych lub nawet biologicznych, pojęcia te nie zawsze mają sens, a więc nie są one z pojęciem informacji związane w sposób nieodłączny. Trudno natomiast było by

¹¹⁹ J.Penc, Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie, Warszawa 1994, s.82.

¹²⁰ M.Mazur, Jakościowa teoria informacji, Warszawa 1970.

¹²¹ P.Sienkiewicz, Efektywność systemów informacyjnych, [w:] L.W.Zacher (red.nauk.), Społeczeństwo informacyjne w perspektywie człowieka, techniki, gospodarki., Warszawa 1999.

¹²² Zob.np. W.Flakiewicz, Informacyjne systemy zarządzania., Podstawy budowy i funkcjonowania, Warszawa 1990.

¹²³ J.L.Kulikowski, Informacja i świat w którym żyjemy, Warszawa 1978, s.42.

przytoczyć przykłady informacji, która nie wiązałaby się ze zmianą tak lub inaczej rozumianej nieokreśloności wyboru zdarzeń. Nieokreśloność należy tu rozumieć szeroko, jako szczególną własność zbiorów zdarzeń, które mogą zachodzić w świecie materialnym. Jest to własność obiektywna, bo w istocie rzeczy zależna od obiektywnie istniejącego świata, ale i względna, bo zawdzięcza swą postać punktowi widzenia obserwatora. Ani nieokreśloności, ani informacji nie wiążemy z zawartością treściową zaobserwowanego zdarzenia. Informacja, czyli odwzorowanie jednych zjawisk lub procesów w innych, powodujące zmianę ich nieokreśloności, jest właściwością świata materialnego, występującą na wszystkich szczeblach jego *organizacji*.

Na wyższych szczeblach organizacji materii procesy informacyjne wiążą się dodatkowo z celowym przekazywaniem określonego znaczenia, będącego przedmiotem zainteresowania odbiorcy. Tę właściwość informacji odzwierciedla pojęcie *wiadomości*. Każdy odbiorca wiadomości, zależnie od swej wiedzy i zainteresowań dysponuje własną relacją współuporządkowania wiadomości zarówno ze względu na ich nieokreśloność, jak i ze względu na wartość użytkową. Oba rodzaje uporządkowania są na ogół od siebie niezależne. Zachodzi tu interesujące zjawisko: to samo wyrażenie może przynosić dla jednego odbiorcy inną wiadomość, gdyż musi być rozważane w kontekście innego lub inaczej uporządkowanego zbioru możliwych do odebrania treści.

Z punktu widzenia odbiorcy czynnikiem bardzo istotnym jest komunikatywność wyrażenia kodowego lub adekwatność sygnału do możliwości jego odbioru. W praktyce może się zdarzyć, że wyrażenia przenoszące te samą wiadomość, a więc dla określonego odbiorcy mające pozornie te samą wartość użytkową, nie są jednakowo przydatne dla odebrania wiadomości ze względu na nieprzystosowanie odbiorcy do reagowania na określone typy wyrażen lub ze względu na nieznaną regułę kodu. Treść zawarta w tych wyrażeniach nie będzie w tym przypadku odczytana, a wartość użytkowa nie zostanie zrealizowana. Ma to miejsce np. wtedy, kiedy słuchamy prelekcji na interesujący nas temat wygłaszany w języku, którego nie znamy¹²⁴.

Na inny jeszcze aspekt informacji zwraca uwagę E.Kowalczyk. Jego zdaniem informacja to zjawisko, które aczkolwiek związane z materią i energią, nie jest ani materią, ani energią. Jest ona bowiem bardziej związana ze świadomością, która jest atrybutem istot myślących. Ponieważ jednak świadomość jest symbolicznym odbiciem otaczającej nas fizycznej rzeczywistości, więc pojęcie informacji należało by umieścić w obszarze między fizyką a psychologią; procesy informacyjne zaś traktować jako procesy uświadamiania sobie otaczającej nas rzeczywistości fizycznej; procesy lokalizujące nas w czasoprzestrzeni fizycznej, w której jesteśmy "zanurzeni"¹²⁵.

¹²⁴ J.L.Kulikowski, op.cit., s.45-48.

¹²⁵ E.Kowalczyk, O istocie informacji, Warszawa 1981.

Zdaniem Shanona pojęcie *informacja* może oznaczać reakcję na wiadomości wymieniane między ludźmi, które zmniejszają ich niepewność¹²⁶. W teorii informacji i cybernetyce przyjmuje się, że informacja jest cechą materii, a więc jest obiektywna. Egzystencjaliści zaś traktują informację jako kategorie komunikacji, indywidualnego porozumiewania się. Niektórzy badacze utożsamiają informację z wiedzą¹²⁷.

Mówiąc o informacji warto zwrócić uwagę na to, że między systemami zachodzi wymiana materii, energii i informacji. Wszystkie systemy zmieniają się w czasie. Konieczność utrzymania równowagi stwarza problem sterowania i informacji, służącej, m.in., wypełnianiu tej funkcji w systemie. Refleksja ta wydaje się szczególnie użyteczna przy analizie efektu synergii i procesu "budowania" potencjału bojowego.

Mówiąc o funkcjach informacji w systemie warto przypomnieć, że niektórzy autorzy wymieniają takie rodzaje informacji, jak: a/ regulacyjno-porządkującą, b/ skłaniającą do decyzji (zwiększającą stopień pewności), c/ progowo-wyzwalającą (bodźcującą), d/ składającą się na wiedzę, e/ będącą bytem fizycznym, formą, jako fizyczną odrębnością¹²⁸. Powyższa konstatacja jest przydatna przy analizie prezentowanych w podrozdziale 1.8. modeli procesu kształtowania potencjału bojowego SP.

Warto również pamiętać, że informacja regulacyjno-porządkująca lub sterująca to element operatywnego współdziałania danego systemu z otoczeniem w procesie dostosowywania się do niego. Wówczas ocena prawdopodobieństwa zdarzeń jest przydatna do podjęcia decyzji w ramach jakiegoś kryterium decyzyjnego, zależnego od celowego zachowania się „odbiornika”. Podobny pogląd znajdujemy u innych autorów¹²⁹. Wiadomość staje się wtedy informacją, gdy wywołuje w odbiorniku taki typ reakcji, który należy do klasy reakcji wyznaczonej przez kryterium decyzyjne. Kryterium wyboru i decyzji jest rezultatem funkcjonowania programu wprowadzonego do odbiornika¹³⁰. W przypadku człowieka jest to wielość posiadanych przez niego „programów umysłowych”¹³¹.

Jednym z najczęściej popełnianych błędów wynikających z powierzchownego podejścia do problemów informacyjnych jest potoczne utożsamianie ilości informacji z informacją jako pojęciem szerokim i ogólnym. Tymczasem, obok ilości informacji należy mówić o informacji jako pewnym czynnikiem oddziaływania, działania lub porządkowania, ale także należy

¹²⁶ Shannon, Matematyczna teoria łączności, za: E.Kowalczyk, op.cit., s. 17.

¹²⁷ E.Kowalczyk, op.cit., s. 18-20.

¹²⁸ J.S.Bruner, Beyond The Information Given, New York 1973.

¹²⁹ J.Kozioł, Informacyjne uwarunkowania procesu decyzyjnego; S.Sirko, Struktura organizacyjna a podejmowanie decyzji, [w:] Narodowe i koalicyjne...op.cit.

¹³⁰ E.Kowalczyk, op.cit., s. 18-20

¹³¹ W znaczeniu takim, jak np. u M.Marody (Technologie intelektu), G.Hofstede (Kultury i organizacje) itp., czy też w odniesieniu do posiadanego celu czy realizowanego zadania.

dostrzegać procesy informacyjne i pewne stany informacyjne, będące przekrojami czasowymi tych procesów¹³². Kieruje to naszą uwagę w stronę procesów komunikacyjnych.

Trudno wyobrazić sobie zorganizowane działanie bez komunikacji i komunikowania. Między teoretykami nie istnieje zgoda co do istoty komunikowania. Dlatego też w literaturze przedmiotu spotykamy wielość definicji **komunikacji i komunikowania**¹³³. Różnią się one między sobą głównie z powodu przyjęcia przez autorów różnych perspektyw badawczych, jako że reprezentują oni najczęściej różne dziedziny wiedzy. Prezentację niektórych definicji komunikowania zaczniemy od jednej z najszerzych, dotyczącej komunikacji społecznej. Zdaniem jej autorów¹³⁴ komunikowanie społeczne to proces wytwarzania, przekształcania i przekazywania informacji między jednostkami, grupami i organizacjami społecznymi. Celem komunikowania jest stałe i dynamiczne kształtowanie, modyfikacja bądź zmiana wiedzy, postaw zachowań, w kierunku zgodnym z wartościami i interesami oddziałujących na siebie podmiotów.

W literaturze spotyka się także węższe rozumienie tego procesu. Zgodnie z nim komunikowanie może być traktowane jako szczególna odpowiedź organizmu na bodziec¹³⁵. Komunikowanie jest wywoływaniem odpowiedzi za pomocą symboli werbalnych¹³⁶. Komunikowanie między ludźmi zachodzi wtedy, kiedy reagują oni na symbole¹³⁷. Komunikowanie jest to wzajemny związek słów (mówionych i pisanych) bądź wiadomości; wzajemna wymiana myśli lub opinii¹³⁸. Komunikowanie jest to proces, w trakcie którego pewna osoba sprawia, że jej myśli, pragnienia lub wiedza stają się znane i zrozumiałe dla innej osoby¹³⁹. Komunikowanie jest transmisją (przekazem) informacji, idei, emocji, itd. za pomocą symboli - słów, obrazów, znaków graficznych. itp¹⁴⁰. Komunikowanie stawia w centrum uwagi te zdarzenia, w których źródło emituje wiadomości do odbiorcy (odbiorców) ze świadomą intencją wpływu na jego późniejsze zachowania¹⁴¹. Komunikowanie jest transakcyjnym procesem kreowania znaczeń¹⁴². Komunikowanie jest procesem, w którym ludzie dążą do

¹³² Kowalczyk, op.cit., s.50.

¹³³ pojęcia te najczęściej stosowane są zamiennie

¹³⁴ A.Antoszewski, R.Herbut (red.), Leksykon politologii, Wrocław 1995, s.150.

¹³⁵ B.Sobkowiak, Interpersonalne komunikowanie w organizacji, [w:] Zarządzanie i marketing 3, Prace Naukowe AE nr 731, Wrocław 1996.

¹³⁶ F.E.Dance (red.), Human Communication Theory:Original Essays, Holt, Rinehart and Winston. New York 1967, s.288-309.

¹³⁷ G.Gronkhite, On the focus, scope and coherence of the study of human symbolic activity, Quarterly Journal of Speech, nr 72, 1986, s.231-246.

¹³⁸ S.M.Cutlip, A.H.Center, G.M.Broom, Effective Public relations, 1985, s.260.

¹³⁹ J.F.Stoone, Ch.Wankel, Kierowanie, Warszawa 1994, s.408.

¹⁴⁰ B.Berlson, G.A.Steiner, Human Behavior, Harcourt Brace and World, New York 1986.

¹⁴¹ J.Mikułowski-Pomorski, Informacja i komunikacja. Pojęcia, wzajemne relacje, Wrocław 1988, s.88-98.

¹⁴² G.R.Terry, Principles of Management, Homewood, Illinois 1956, s.4.

dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem przekazywania symbolicznych wiadomości¹⁴³.

Najbardziej komunikatywne a zarazem praktycznie użyteczne wydaje się rozumienie *komunikowania* jako procesu przekazywania komunikatów między określonymi obiektami (podmiotami). *Komunikat* zaś rozumiemy jako odpowiednio zakodowaną wiadomość, zawierającą pewną ilość informacji. *Informowaniem* (procesem informacyjnym) nazywa się taki proces, który realizuje przynajmniej jedną z jego funkcji, tzn. pozyskiwania informacji, przesyłania, przechowywania, przetwarzania i udostępniania (rozpowszechniania) informacji.¹⁴⁴ Przez *komunikację* rozumie się też przesyłanie lub wymianę informacji między nadawcami a odbiorcami, albo transport informacji od jej źródła do odbiorcy czy też między miejscami jej przetwarzania¹⁴⁵.

Informacja i komunikacja wzajemnie się warunkują, są one bowiem formami sygnałów - nosicielami wiadomości. Jeśli wiadomości są gromadzone i przetwarzane, to chodzi o informację; jeśli wiadomość jest przesyłana, to mówi się o komunikacji¹⁴⁶. Chociaż w literaturze spotyka się różną interpretację pojęć informacja i komunikowanie, to jednak panuje zgodność, że **informacja i komunikowanie są istotą każdej zorganizowanej działalności**. Koniecznym warunkiem istnienia rzeczy zorganizowanej jest bowiem łączność między jej częściami składowymi (elementami). Bez łączności między elementami prostymi nie może powstać przedmiot złożony.¹⁴⁷ Zarówno cel, jaki stawia sobie dana organizacja, jak również stosowane przez nią metody oraz możliwość doskonalenia jej funkcjonowania są ściśle zależne od ilości i jakości wykorzystywanych przez nią informacji. To z kolei wiąże się z kulturą organizacyjną, a bardziej precyzyjnie biorąc - z kulturą informacyjno-komunikacyjną. Splot tych czynników przyczynia się z kolei do uzyskania przez dany podmiot (organizację, system) efektu synergii¹⁴⁸, jako warunku *sine qua non* jego trwania i rozwoju. Ogólne informacje na temat zjawiska synergii i efektu organizacyjnego, przedstawione w podrozdziale 1.3., zdają się stwarzać dobrą podstawę do powyższej konstatacji.

1.6.2. Rola procesów informacyjno-komunikacyjnych we współczesnych SP

1.6.2.1. Analiza zmian zjawiska

Analiza zmian procesów informacyjno-komunikacyjnych w dowodzeniu strukturami organizacyjnymi SZ wskazuje, że historia dowodzenia i zarządzania

¹⁴³ S.S.Stevens, A definition of Communication, Journal of the Acoustical Society in America, nr 22, 1950.

¹⁴⁴ P.Sienkiewicz, op.cit. s.89.

¹⁴⁵ W.Hurlimann, Information und kommunikation, Industrielle organization 1970, nr 9, s.353.

¹⁴⁶ A.Pomykański, op.cit. s.61.

¹⁴⁷ J.Zieleniewski, Organizacja zespołów ludzkich, Warszawa 1961, s.115.

¹⁴⁸ L.J.Krzyżanowski, op.cit.

jest swoistą historią starcia między zapotrzebowaniem na informacje a możliwością ich *zdobywania, dostarczania i wykorzystania* w ramach określonej filozofii dowodzenia? Filozofii dowodzenia, czy może raczej określonej kultury organizacyjnej, kultury dowodzenia, czy jeszcze bardziej konkretnie – określonej kultury informacyjno-komunikacyjnej?

Generalnie biorąc przyjmuje się, że istniały i istnieją dwie zasadnicze filozofie dowodzenia, czy raczej dwie skrajne kultury dowodzenia: *wyraźnie scentralizowanego* lub *znacznie zdecentralizowanego*. Wprawdzie w czystej postaci żadna z nich nie występowała, nie występuje i - prawdopodobnie - nie będzie występować, to jednak w poszczególnych okresach historycznych i w różnych armiach można zauważyć wyraźną dominację jednej bądź drugiej z wymienionych wyżej kultury dowodzenia.

Zgodnie z założeniami filozofii (kultury) dowodzenia *skrajnie scentralizowanego* przełożeni dokładnie instruowali podwładnych co i w *jaki sposób* mają wykonać oraz *ściśle to kontrolowali*. Podwładni *starali się ściśle wykonywać* wszystkie polecenia przełożonych, i często... nic poza tym. Dominacja tej filozofii dowodzenia niosła za sobą określone skutki społeczne.

Zwróćmy uwagę na te, które okazywały się szczególnie dysfunkcjonalne. Były to, między innymi, poczucie ubezwłasnowolnienia odczuwane wśród podwładnych, obniżanie się poziomu ich inicjatywy i zaradności, oczekiwanie na wytyczne i decyzje przełożonego, itp. Zbyt wysoko umiejscowiony „środek ciężkości” systemu dowodzenia powodował wyłączenie z dowodzenia i odpowiedzialności dołowych ogniw, przyczyniał się do zmniejszania ich roli i znaczenia. Pytanie, czy są to tylko abstrakcyjne rozważania możemy zaliczyć do retorycznych.

Powyzsze uwarunkowania nakładały na wyższe szczeble dowodzenia taką ilość obowiązków, że - wraz z rozwojem ilościowym i jakościowym struktur organizacyjnych - wymykały się one spod kontroli i możliwości skutecznego oddziaływania. Zmuszało to do rozbudowywania systemu kontrolowania i informowania, który jednak stosunkowo szybko „zatykał się”. Najpoważniejszym problemem było jednak to, że wyłączenie (zniszczenie) takiego centrum kierowania powodowało paraliż całego systemu.

Przedstawiona sytuacja stwarzała obiektywne warunki do *decentralizacji dowodzenia* a tym samym do obniżania środka ciężkości struktur organizacyjnych w różnych wymiarach. Polega ono na tym, że prawo podejmowania decyzji w swoim zakresie działania zostaje przekazane do możliwie najniższego szczebla. Podwładny zna zamiar przełożonego (w niektórych armiach o dwa szczeble niżej) i swoje zadanie. Wie co ma osiągnąć, czego oczekuje od niego przełożony. Jak to robi - to jego sprawa. Chociaż ilość informacji płynących z góry do dołu i *vice versa* zostaje wyraźnie zmniejszona, to jednak nie oznacza wcale, że decyzje podejmowane są „w ciemno”. Zmienia się tylko sposób zasilania informacyjnego. Coraz większą rolę odgrywa **wiedza**, jaką posiada (powinien posiadać) przełożony i podwładny, a także umiejętność

zdobycia informacji, przewidywania i podejmowania decyzji niepewne i ograniczone informacje. Są to - między innymi - założenia *dowodzenia przez cele*. Warto jednak w tym miejscu przyjąć, aby dowodzić przez cele trzeba najpierw umieć cele te określać¹⁴⁹ z istotnych elementów szeroko rozumianej kultury informacyjno-komunikacyjnej, a zarazem kultury organizacyjnej. Jest to refleksja natury teoretycznej, która jednak w konkretnych warunkach działania i współdziałania koalicyjnego może stanowić konkretny problem empiryczny.

Powyższe uwarunkowania stanowią implikacje dla wytyczania kierunków zmian i rozwoju zarówno współczesnych systemów dowodzenia, jak również ich poszczególnych elementów. W sferze informacji i komunikowania zmiany te polegają, m. in., na przechodzeniu z sekwencyjnego, pulsacyjnego zasilania informacyjnego na zasilanie procesualne, ciągłe. To - między innymi - powoduje, że dowodzenie przestaje być sumą aktów, wyraźnie rozgraniczonych barierą czasową, a staje się procesem. Sytuacja ta skraca czas działania, jednocześnie kształtuje (wymusza) inicjatywę i zaradność - cechy tak niezbędne zarówno na polu walki, ale również w innych sferach życia i działalności człowieka. Tworzy się więc pętla sprzężenia zwrotnego, będącego jednym z ważnych czynników samorozwoju i adaptacji zarówno struktur organizacyjnych, jak i poszczególnych osób. Jednocześnie poszczególne osoby i struktury organizacyjne stają się bardziej elastyczne w myśleniu i działaniu, co nie oznacza jednak mniejszej konsekwencji. Jest to ogólna tendencja, dostrzegana również w naszej armii.

1.6.2.2. Rola i rodzaje informacji w procesie dowodzenia współczesnymi SP

W rozważaniach na ten temat spotyka się wiele zróżnicowanych poglądów. Wynika to z faktu, że uwzględnia się w nich różnorodne aspekty tego złożonego zjawiska, jakim są procesy informacyjne, czy - szerzej biorąc - informacyjno-komunikacyjne. Nasze rozważania będą miały charakter stosunkowo ogólny.

W działalności osób i struktur organizacyjnych - ważną rolę odgrywa *informacja*, rozpatrywana co najmniej w trzech wymiarach: po pierwsze - znajdująca się w **umysłach ludzi** (w tym m.in. wiedza, doświadczenie) - treść informacji, ale i wspomniana już wcześniej „technologia intelektu” - jako swoista forma informacji; po drugie - informacja względnie trwała, zgromadzona w szeroko rozumianych *bazach danych*; po trzecie wreszcie - *informacja bieżąca* - zarówno wewnętrzna jak i zewnętrzna.

¹⁴⁹ E.Zabłocki, Dowodzenie przez cele siłami powietrznymi R.P, Warszawa 1996.

W każdym z tych trzech ogólnych wymiarów informacja może być rozpatrywana na *dwu płaszczyznach*:

- *merytorycznej* - jako zawartość treściowa informacji, porównywana czasami z zawartością *pamięci trwałej* komputera;

- *operacyjnej* - związaną z formą informacji, z jej strukturą.

Spróbujemy teraz odnieść każdą z tych dwu płaszczyzn analizy informacji do przedstawionych wyżej, najogólniej traktowanych trzech wymiarów informacji.

Informacja znajdująca się w umysłach ludzi rozpatrywana na płaszczyźnie merytorycznej - najogólniej biorąc - może być traktowana jako całościowy kształt przyswojonej przez nich dotychczas wiedzy i umiejętności. Lokuje się ją w obrębie tzw. *pamięci trwałej*.

Druga płaszczyzna analizy informacji zawartych w umysłach ludzi - dotycząca *informacji operacyjnej* - może być porównywana do sposobu uporządkowania zakodowanych w pamięci człowieka informacji, do ich formy. Określana jest też formą świadomości, czyli w jakimś stopniu specyficzną dla każdego człowieka strukturą procesów poznawczych i ich efektem. Niektórzy nazywają to pamięcią operacyjną, inni - technologią intelektu¹⁵⁰.

W szerokim znaczeniu jest to element szeroko rozumianej kultury¹⁵¹, kultury organizacyjnej czy informacyjno-komunikacyjnej. Zbyt rzadko jednak jeszcze postrzegamy rzeczywistość i myślimy o niej w kategoriach kultury informacyjnej. Najbardziej wymownym tego przykładem jest fakt, że znacząca ilość wypadków samochodowych spowodowana jest tym, że wielu kierowców w czasie prowadzenia samochodu najpierw zmienia kierunek jazdy a potem dopiero włącza kierunkowskaz. Podobnych przykładów z innych dziedzin życia i działalności można przytoczyć więcej. Również ze sfery dowodzenia i zarządzania. Problem ten zostanie szerzej omówiony w II etapie badań.

Z punktu widzenia potrzeb dowodzenia i zarządzania jakość tzw. *pamięci operacyjnej* jest nie mniej ważna od jakości *pamięci trwałej*. Zarówno w odniesieniu do pojedynczych osób, a szczególnie pełniących funkcje dowódcze i specjalistyczne, jak również w odniesieniu do grup społecznych (pododdziałów, oddziałów, itd.), uwzględniając specyfikę wykonywanych przez nie zadań, w tym również bojowych, stopień stresogenności sytuacji, w której działają (mogą działać), itp.

Również informacje względnie trwałe, zawarte w szeroko *rozumianych bazach danych (bazach wiedzy)* możemy analizować w wymiarze *merytorycznym i operacyjnym*. Bazę danych (bazę wiedzy) będziemy traktować szerzej, niż to się zazwyczaj przyjmuje, kiedy się ją odnosi tylko do pamięci komputera. A więc oprócz danych przechowywanych w pamięci komputerów, do szeroko rozumianej bazy danych (bazy wiedzy) w naszym rozumieniu będziemy zaliczać również zbiory książek, instrukcji, zarządzeń, norm,

¹⁵⁰ M.Marody, Technologie intelektu, Warszawa 1987.

¹⁵¹ G.Hofstede, op.cit.

regulaminów itp. przechowywanych w podręcznych zbiorach lub w bibliotekach (naukowych, specjalistycznych itd.).

Jako, że bazy danych (bazy wiedzy) coraz częściej funkcjonują w oparciu o pamięć komputerów, w pewnym uproszczeniu możemy więc utożsamiać wymiar merytoryczny informacji zawartych w komputerowej bazie danych z zawartością ich pamięci trwałej; natomiast oprogramowanie komputerów najczęściej przyjmuje się jako pamięć (informację) operacyjną. Jednak nie tylko. Bowiem niektóre dokumenty, np. tabele kodowe, normy, regulaminy, itp. mogą również pełnić funkcję podobną do tej, jaką w komputerze spełnia oprogramowanie, czyli funkcję pamięci operacyjnej.

Wskazuje to, że granice między merytorycznym a operacyjnym wymiarem informacji są czymś względnym, podobnie jak granice między informacjami zawartymi w *umysłach ludzi i w bazach danych oraz informacjami w bieżącym obiegu*. Dlatego też w komputerze, poza jego oprogramowaniem, jako informację operacyjną, będziemy również traktować strukturę (formę) informacji nadanych zbiorom przechowywanych w pamięci trwałej, wykraczającą w jakimś stopniu poza standardy pamięci operacyjnej, a wynikającą z potrzeb użytkownika.

Dla potrzeb dowodzenia i kierowania istotny jest również wymiar *merytoryczny i operacyjny* w odniesieniu do *informacji bieżącej*, czyli informacji docierającej do odbiorcy w *czasie rzeczywistym* (zbliżonym do rzeczywistego). Informacja może również docierać do zainteresowanego z *pewnym opóźnieniem*, lub też może *wyprzedzać pojawienie się problemu*. W tym ostatnim przypadku mamy do czynienia z informacją, będącą efektem procesu przewidywania - np. informacją prognostyczną. Dla potrzeb dowodzenia i kierowania szczególne znaczenie dla odbiorcy mają informacje aktualne (w czasie rzeczywistym), oraz informacje wyprzedzające. Odbiorcę traktujemy szeroko. Może to być człowiek lub urządzenie techniczne, w tym również baza danych.

W wymiarze *merytorycznym* wartość informacji bieżącej uzależniona jest głównie od jej zawartości treściowej czyli od tego, na ile zaspokaja ona potrzeby *konkretnego odbiorcy*, pełniącego konkretną *rolę*, w konkretnym *miejscu i w określonym czasie*. Jest to szczególnie istotne np. w odniesieniu do ludzi uczestniczących w dynamice „pola walki”.

Użyteczność informacji bieżącej nie sposób rozpatrywać w oderwaniu od jej *charakteru operacyjnego, czyli formy*. Odgrywa ona dużą rolę w sferze dowodzenia i organizacji pracy, szczególnie zaś w warunkach bojowych. Dla przykładu informacja zbyt rozwlekła, mało przejrzysta, itd. może nie zostać należycie wykorzystana, biorąc pod uwagę chociażby aspekt czasu, niezbędnego na zapoznanie się z nią, oraz jej wpływ na szybkość i jakość podejmowanych decyzji.

Z punktu widzenia obronności i potrzeb sił zbrojnych informacja w tych trzech wymiarach (*w świadomości ludzi, w bazach danych i w bieżącym obiegu*)

coraz częściej traktowana jest jako znaczący element potencjału bojowego, a w skali kraju - jako element potencjału obronnego.

Jakość tego potencjału nie zależy li tylko od jakości informacji w każdym z tych wymiarów, ale również od wzajemnych relacji między nimi. Może to wskazywać, że *kompatybilność między elementami systemu informacji* na potrzeby dowodzenia i kierowania stanowi nie tylko techniczny problem informatyczny, ale również problem psychospołeczny i organizacyjny, związany z szeroko rozumianą kulturą informacyjno-komunikacyjną, czy szerzej biorąc - kulturą organizacyjną. Zagadnienie to omówiliśmy szerzej w podrozdziale 1.5.2.

Dla przykładu warto zwrócić uwagę chociażby na takie czynniki, jak: *potrzebę względnej kompatybilności: struktur poznawczych, kwalifikacji merytorycznych, kodów językowych, uregulowań formalno-prawnych itd.* Ułatwiają one procesy komunikacji i sprawnego obiegu informacji, bądź też je utrudniają. Dotyczy to zarówno współdziałających osób jak również struktur organizacyjnych. Wpływa to znacząco na zakres i stopień uzyskiwania wspomnianego wcześniej efektu synergii.

W *różnych sytuacjach* dowodzenia (kierowania) funkcje informacji (jej rola i znaczenie) powinny być rozpatrywane pod kątem ich związku z *jakością podejmowanych decyzji i działań praktycznych*:

- a/ w odniesieniu do *pojedynczego człowieka* - dowódcy określonego szczebla, specjalisty, itp.;
- b/ w stosunku do *małych grup społecznych i struktur organizacyjnych* - sztabu, rodzaju służby itp.;
- c/ w odniesieniu do *mezo- i makrostruktur*, takich jak związki taktyczne i operacyjne, siły zbrojne czy też państwo jako całość.

Dlatego też, między innymi, *dowodzenie (kierowanie, zarządzanie) może być traktowane jako proces zbierania, opracowywania, przekształcania i przekazywania informacji oraz podejmowania decyzji i komunikowania*¹⁵². Jest to jeden z istotnych aspektów tego złożonego i wielowymiarowego procesu, jakim jest dowodzenie (kierowanie) i zarządzanie.

Najogólniej biorąc tak rozumiane dowodzenie w czasie „P” służy przede wszystkim budowaniu potencjału bojowego, głównie poprzez organizowanie i kierowanie procesem szkoleniowo-wychowawczym, a także administrowanie i utrzymanie gotowości bojowej.

W czasie „W”¹⁵³ jest to szczególny rodzaj kierowania, polegający na oddziaływaniu informacyjno-decyzyjnym na posiadany potencjał bojowy w czasie organizowania walki i kierowania nią oraz monitorowania sytuacji pola walki, dla realizacji założonych celów, oraz utrudnienia w osiąganiu celów przez przeciwnika. Informacja pozwala więc na *właściwe wykorzystanie w*

¹⁵² P.Sienkiewicz, Systemy kierowania, Warszawa 1989; S.Antczak, K.Koliński (red.) Narodowe i koalicyjne procedury...op.cit.

¹⁵³ Jak już wcześniej wspomniano pod tym pojęciem rozumiemy również działania inne niż wojna.

czasie i w przestrzeni posiadanych sił i środków dla osiągnięcia założonych celów i rozwiązywania pojawiających się problemów.

Refleksja ta dotyczy zarówno *informacji trwałej* - wiedzy, posiadanej przez wszystkich uczestników walki, ale i *informacji bieżącej*, oraz umiejętności i sprawności ich wykorzystania. Umiejętność ta z kolei związana jest, między innymi, z jakością *informacji operacyjnej*: zarówno w odniesieniu do *pojedynczych osób* (ich inteligencji, wyobraźni, umiejętności alternatywnego myślenia, doświadczenia, itp.), jak również w stosunku do *struktur organizacyjnych* - ich funkcjonalności, interoperacyjności, kompatybilności, oprzyrządowania, jakości oprogramowania, itp. Zagadnienia te mieszczą się w najszerszej rozumianej kulturze informacyjno-komunikacyjnej i organizacyjnej.

Patrząc na dowodzenie przez pryzmat kultury informacyjno-komunikacyjnej możemy traktować go jako *proces informacyjno-zasileniowy, spełniający funkcje: planowania i organizowania, kierowania (przewodzenia, motywowania) i kontrolowania, dla osiągnięcia określonego celu*. Te funkcje, mogą być jednocześnie postrzegane jako etapy cyklu dowodzenia przy analizie funkcjonowania systemu informacji i komunikowania na potrzeby dowodzenia i kierowania. Bowiernie na jakość wypełniania tych funkcji (a szczególnie planowania i kontrolowania) oraz ogólnie na sprawność dowodzenia i efektywność funkcjonowania struktur organizacyjnych sił zbrojnych wpływa jakość posiadanej informacji i umiejętność jej wykorzystania.

Z każdą z przedstawionych wyżej funkcji związany jest proces podejmowania decyzji, czyli wybór celów i sposobów ich osiągnięcia. Innymi słowy chodzi o *wybór właściwego przedmiotu działania i określenie, w jaki sposób skoncentrować na nim wysiłek i zasoby*. Dlatego też dowodzenie możemy traktować jako permanentny proces podejmowania decyzji, związany z rozwiązywaniem problemów na podstawie posiadanych (dostępnych) informacji, w tym również wiedzy, doświadczenia i umiejętności dowódców i sztabów oraz wszystkich uczestników tego procesu, w możliwym zakresie odpowiedzialności¹⁵⁴. Jakość tego procesu i związana z tym sprawność i efektywność działania struktur organizacyjnych SZ uzależnione są w dużym stopniu od ich kultury informacyjno-komunikacyjnej, czy - szerzej biorąc - kultury organizacyjnej.

Przystępując do badań systemu informacji i komunikowania na potrzeby dowodzenia i budowania potencjału bojowego warto wziąć pod uwagę, że system informacji jest elementem systemu organizacyjnego. Jest on konstruowany i funkcjonuje na potrzeby konkretnej struktury organizacyjnej. Implikuje to kolejność prac związanych z badaniem (budową, doskonaleniem) systemu informacji, tzn.:

- określenie struktury organizacyjnej, wynikającej z celów, funkcji i zadań, w tym również podział kompetencji i odpowiedzialności osób funkcyjnych;

¹⁵⁴ M. Wiatr, Informacja w dowodzeniu. Materiał opracowany na potrzeby WIBS, Warszawa 1996.

- określenie, *jaki rodzaj* informacji, *w jaki sposób*, *jak często*, *gdzie*, *komu* i *w jakiej formie* powinien być udostępniany czy dostarczany.

W związku z tym określenia wymagają:

- cele, funkcje i zadania - ogólnie w stosunku do systemu i w stosunku do poszczególnych elementów;
- elementy systemu: nadawców i odbiorców, rodzaje informacji, źródła, kanały, formy,
- relacje między elementami.

Przedstawione wyżej kwestie regulowane są oddziaływaniem dwu zasadniczych grup czynników. Jedna - to grupa czynników, które umownie możemy nazwać "sztucznymi". Do nich możemy zaliczyć, między innymi, procedury dowodzenia¹⁵⁵. Druga grupa czynników ma charakter bardziej "naturalny". Chodzi o to, że dostrzegane w poszczególnych armiach pewne różnice w sposobach dowodzenia mają swe "korzenie" w uwarunkowaniach kulturowych oraz związanych z nimi kulturach organizacyjnych, a wężziej patrząc - różnicach w kulturach informacyjno-komunikacyjnych. Nie mniej jednak istnieją pewne obiektywne uwarunkowania, zmuszające armie III fali do podporządkowania się im. Chodzi o to, że w warunkach bojowych (na ćwiczeniach) podstawową zasadą jest: *wiedzieć więcej i wcześniej niż przeciwnik*. Dzięki wyprzedzeniu informacyjnemu możemy bowiem być szybsi i bardziej precyzyjni niż przeciwnik. Istnieje jednak problem wyboru właściwej informacji - w sensie ilościowym i jakościowym. Nie można więc wykluczyć, że istotną rolę odgrywają w tym zakresie uwarunkowania kulturowe, a konkretnie elementy kultury informacyjno-komunikacyjnej, czy szerzej patrząc na ten problem - kultury organizacyjnej. Wpływają one zarówno na proces "budowania" potencjału bojowego, ale także na sprawność, skuteczność i efektywność jego wykorzystania.

Warto jednak pamiętać, że źle jest, kiedy dąży się do posiadania pełnej informacji, co może powodować odwlekanie decyzji w czasie. Niedopuszczalne jest również podejmowanie decyzji „na wyczucie”, bez minimum wiedzy czy informacji. Ogólnie biorąc dysfunkcjonalny jest zarówno brak informacji, ale również jej nadmiar. Zależy to zarówno od uwarunkowań obiektywnych (rozwoj systemów informacyjno-komunikacyjnych, traktowanych jako elementy kultury materialnej), ale również od kultury organizacyjnej, i jej istotnego elementu - kultury informacyjno-komunikacyjnej. Dotykamy tym samym *sfery mentalnej*, która odgrywała i odgrywa trudną do przecenienia rolę na współczesnym polu walki. Na występujące w tym obszarze problemy w wymiarze koalicyjnym zwracali uwagę w czasie sympozjów i konferencji organizowanych w AON oficerowie, uczestniczący wcześniej w wspólnych ćwiczeniach z innymi armiami NATO.

¹⁵⁵ S.Antczak, K.Koliński (red.), Narodowe a koalicyjne procedury...op.cit.

Przypomnijmy więc, że czynnik informacyjny przenika wszystkie elementy systemów, z jednej strony spajając wewnętrznie każdy z nich, z drugiej zaś tworząc właściwe relacje między elementami, tym samym łącząc je między sobą. Mamy wówczas do czynienia z procesem koordynacji (dopasowywania elementów w przestrzeni), ale i z procesem synchronizacji (zgrywaniem w czasie). Dzięki temu uzyskujemy wspomniany wcześniej efekt **synergii**, jako warunek konieczny budowania potencjału bojowego (potencjału obronnego) danego podmiotu. Proces ten odzwierciedlają prezentowane w podrozdziale 1.8. modele teoretyczne.

Czas i poziom uzyskiwania efektu synergii, a także poziom inercji lub reaktywności systemu, traktowanego jako system działania (współdziałania), stanowią istotne elementy potencjału systemu, w jego wymiarze wewnętrznym, ale i koalicyjnym, zależą w dużym stopniu od kultury organizacyjnej, a w niej kultury informacyjno-komunikacyjnej danego podmiotu (systemu). Może ona bowiem sprzyjać temu, że procesy te zachodzą niejako automatycznie (dzięki regulacyjnej funkcji kultury informacyjno-komunikacyjnej), albo też mamy do czynienia z tzw. ręcznym oddziaływaniem (sterowaniem), ze wszystkimi, wynikającymi z tego skutkami zarówno w odniesieniu do wnętrza systemu, ale również w jego relacjach z otoczeniem, czy szerszym systemem. Tym samym zbliżyliśmy się do zagadnienia kultury działania i współdziałania człowieka i zorganizowanych grup społecznych, w tym również do kultury dowodzenia. Jej elementy były również przedmiotem naszych badań empirycznych, których wyniki prezentujemy w części 2 niniejszego opracowania.

1.6.3. Kultura informacyjna a działania zorganizowane

Pojęcie informacji wiąże się z jednej strony z pojęciem porządku (naturalno-fizycznego lub abstrakcyjnego), z drugiej strony zaś z pojęciem wyboru, decyzji, celu. Żeby podjąć ostateczną decyzję trzeba często dokonywać wielu decyzji cząstkowych. Jest to podstawą *oceny ilości informacji*. Jednak odnosi się także do jakiegoś celowego działania. Jest to podstawą *oceny wartości informacji*. W najprostszym przypadku, gdy musimy dokonywać tylko jednego wyboru, np. tak lub nie, mamy do czynienia z jednostkową ilością informacji. Rozpoznanie porządku tkwiącego w istocie obiektów i zjawisk otaczającej nas rzeczywistości uwypukla logiczno-poznawczy związek z poznaniem praw przyrody. Zaś podejmowanie decyzji ze względu na stan celowego działania wskazuje na aspekt organizacyjno-psychologiczny. Towarzyszące czynnościom uzyskania informacji procesy materialno-energetyczne to aspekt energetyczno-materialny, nośnikowy. Zdaniem E.Kowalczyka wskazuje to na strukturę pojęcia informacji, na którą składają się:

a/ nośnik materialny, b/ treść, jako obraz zaobserwowanego porządku, c/ znaczenie, czyli przydatność treści w procesie realizacji celu (celów) systemu¹⁵⁶.

Informację można rozpatrywać od strony zagadnień dotyczących znaków, symboli, nośników, znaczeń semantycznych, itp., ale także spraw związanych z przesyłaniem tych informacji na odległość i ich wymianą, czyli tzw. techniką komunikowania się.

Porozumiewanie się ludzi między sobą, czyli komunikowanie się rodzi specyficzne działanie ludzkie, wytwarza określone więzi społeczne. *System informacyjny* jest to jakby „technologia” zbierania, przetwarzania i przesyłania informacji. System komunikowania obejmuje również sposoby wykorzystania technicznych systemów informacyjnych, sposoby generowania informacji, ich odbioru, itp. Komunikowanie się jest to więc pewna kategoria działania społecznego; system informacji zaś jest to wyspecjalizowany układ techniczno-organizacyjny, dotyczący: ściśle określonego celu oraz potrzeby informacyjnej człowieka. „Produkujemy”, przetwarzamy i przesyłamy informacje, aby stworzyć wokół siebie pewien ład. Tam, gdzie funkcjonują odpowiednie środki informacji, tam następuje większy ład. Ośrodkami generującymi informacje i wpływającymi na ten ład są poszczególni ludzie, środowiska społeczne i społeczeństwa, a także – w pewnym sensie – urządzenia techniczne. Spotyka się stwierdzenia, że wszędzie tam, gdzie człowiek działa w kierunku zwiększenia ład, tam następuje ubytek entropii. *Entropia*, jako miara degradacji dowolnego systemu, może także być wskaźnikiem skuteczności działania człowieka. Negentropia zaś jest warunkiem zaistnienia efektu synergii (efektu systemowego), oraz początkiem procesu "budowania" potencjału bojowego. Jest jednocześnie czynnikiem wprowadzania w systemie ład.

Współcześnie dostrzega się wiele zjawisk i elementów wprowadzających określony ład dynamiczny, umożliwiających przebieg wielu procesów społecznych, kulturalnych i produkcyjnych. Zbyt często jednak pojęcia wiadomość i informacja traktowane są zamiennie, co nie sprzyja lepszemu rozumieniu procesów i zjawisk informacyjno-komunikacyjnych oraz wprowadzaniu ład w sferze teorii. Można więc z niektórymi autorami dokonać rozróżnienia przyjmując, że *wiadomości płyną do nas zewsząd, informacja zaś rodzi się w nas*. Wiadomość dająca się spożytkować w działaniu czy zachowaniu staje się informacją. Dzięki stałemu dopływowi informacji organizm jest zdolny: z jednej strony do permanentnej adaptacji swego zachowania w stosunku do otoczenia, czyli przeciwstawiania się degradacji behawiorystycznej; z drugiej strony zaś do przeciwstawiania się degradacji motywacji o charakterze twórczym¹⁵⁷. Jednak nadmiar informacji może również wpływać szkodliwie na obie te sfery, podobnie jak jej brak. Wpływa to niekorzystnie na funkcjonowanie człowieka i zorganizowanych grup społecznych oraz utrudnia osiąganie efektu synergii.

¹⁵⁶ E.Kowalczyk, op.cit., s. 12.

¹⁵⁷ E.Kowalczyk, op.cit., s. 66-75.

Wiele wskazuje na to, że społeczeństwa najwyżej rozwinięte lepiej "wyczuwają" wartość informacji tak, jak pływak wyczuwa wodę pod ręką czy pod wiosłem, a żeglarz wiatr. Są to istotne elementy kultury informacyjno-komunikacyjnej, a zarazem liczące się elementy potencjału bojowego w systemie społeczno-organizacyjnym, jakim jest jednostka liniowa SP.

Rodzi się jednak pytanie, czy nasze umiejętności poruszania się w tym specyficznym żywiole, jakim jest kłębiąca się wokół nas informacja sprzyjają wykorzystywaniu jej na potrzeby pełnionych przez nas ról i funkcji, dla osiągania stojących przed nami celów i realizacji określonych zadań?

Są to pytania dotyczące kultury informacyjno-komunikacyjnej. Czy problematyka ta znajduje wystarczające odzwierciedlenie w naszych programach kształcenia, ale i w programach badawczych? Warto zastanowić się również, czy jako społeczeństwo nie jesteśmy w jakimś stopniu analfabetami informacyjnymi, biorąc chociażby pod uwagę brak wiedzy w tak zasadniczych kwestiach, jak - przykładowo biorąc - rozumienie różnic między informacją, wiadomością, wiedzą, itp. Dla wielu z nas rozgraniczenia te nie mają większego znaczenia. A przecież są to jakby elementy swoistego alfabetu, stanowiące podstawę kultury informacyjnej, umożliwiające zrozumienie zjawisk informacji i komunikowania się oraz ich wykorzystanie w naszej działalności. Dotykamy w tym momencie swoistego "wierzchołka góry lodowej", którą - jak już wspomniano - możemy nazwać kulturą informacyjną, czy - jeszcze szerzej biorąc - kulturą informacyjno-organizacyjną. Armie najwyżej rozwinięte poświęcają tym zagadnieniom znaczną uwagę, zarówno w wymiarze dydaktycznym (vide: Akademia Dowodzenia Bundeswehry), ale również w działalności praktycznej.

W armiach i uczelniach wojskowych krajów najwyżej rozwiniętych bardziej docenia się rolę i znaczenie informacji, ale także wiedzę kadry w tym zakresie. Może o tym świadczyć chociażby fakt, że w Akademii Dowodzenia problemami informacji i komunikowania zajmuje się oddzielna struktura organizacyjna. Może być to postrzegane jako jeden z wyznaczników wysokiej kultury informacyjnej danego kraju, armii czy uczelni.

Kultura informacyjna ściśle wiąże się z kulturą dowodzenia, jako istotnym czynnikiem sprawności, skuteczności i efektywności działania, ale również istotnym - chociaż trudno zauważalnym - elementem potencjału bojowego danej struktury organizacyjnej

O znaczeniu kultury informacyjno-organizacyjnej i kultury dowodzenia dla sił powietrznych, szczególnie zaś na współczesnym polu walki, nie trzeba w nikogo przekonywać. Znaczenie kultury informacyjno-organizacyjnej a w jej ramach kultury dowodzenia traktowanych jako elementy potencjału bojowego można dostrzec dopiero w konkretnych działaniach, analizowanych pod kątem ich sprawności, skuteczności i efektywności, nie tylko w wymiarze wewnętrznym poszczególnych armii, ale również w wymiarze koalicyjnym.

Z dotychczasowych badań wynika, że komunikacji między kulturowej można się nauczyć. Zależy to jednak od zdolności przynajmniej częściowego zdystansowania się wobec wyznawanych wcześniej poglądów i przyzwyczajzeń w tym zakresie. Kłopoty mogą mieć osoby o nadmiernie wygórowanym *ego*, o niskiej tolerancji niepewności, itp. Przede wszystkim jednak ważne jest poznanie własnego zaprogramowania umysłowego i zrozumienie, czym ono się różni od zaprogramowania ludzi z innych kultur.

Rozwój umiejętności komunikowania się z innymi kulturami przebiega w trzech fazach: *uświadomienia, wiedzy i umiejętności*. Punktem wyjścia jest *uświadomienie* sobie, że każdy z nas został inaczej wychowany i ma inne zaprogramowanie umysłowe. Pozwala to mieć "życzliwe poczucie humoru, które pozwala uznawać motywy kierujące ludźmi, którzy są zupełnie od nas różni"¹⁵⁸. Zdobyć wiedzę polega, m.in., na poznaniu symboli, bohaterów i rytuałów danej kultury. Możemy nie podzielać i nie rozumieć wartości, ale dzięki znajomości praktyk warto próbować, przynajmniej w sferze intelektualnej, uchwycić różnice dzielące nas w tym względzie. Umiejętności te są pochodną świadomości, wiedzy i praktyki. Chodzi o zdolności rozpoznawania i używania symboli danej kultury, o rozpoznawanie bohaterów, praktykowanie rytuałów, czerpanie satysfakcji z przebywania w nowym środowisku i umiejętnym rozwiązywaniu problemów związanych z życiem, działaniem i współdziałaniem w nowym środowisku.¹⁵⁹

Warto również pamiętać, że dokonywanie zmian w systemach zbiorowych wartości osób dorosłych jest niezmiernie trudne, jeśli w ogóle możliwe. Wartości ulegają co prawda zmianom, ale nie dzieje się to na ogół pod czyjeś dyktando. Natomiast zbiorowe praktyki zależą od pewnych cech organizacji, takich jak struktury czy systemy, i w związku z tym można próbować na nie wpływać przez dokonywanie zmian w tych cechach¹⁶⁰.

1.7. Wiedza w strukturach organizacyjnych SP jako element ich potencjału bojowego

1.7.1. Wiedza w organizacji

Zjawiska, które są znamienne dla współczesności, są nośnikami zmian dokonujących się w środowisku społecznym, politycznym i ekonomicznym. Zmiany te dla wielu organizacji jak i pojedynczych ludzi oznaczają konieczność dostosowania się do otoczenia. Wśród tych zmian na uwagę zasługuje to, iż w wyniku rozwoju techniki i technologii (rys. 4) oraz upowszechnienia dostępu do sieci informacyjnych, które umożliwiają szerokie możliwości komunikowania się, następuje demokratyzacja dostępu do wiedzy, co między innymi prowadzi

¹⁵⁸ G.Hofstede, op.cit.

¹⁵⁹ G.Hofstede, op.cit.s.333-334.

¹⁶⁰ op.cit s.294.

do wzrostu wykształcenia społeczeństw. Następuje także przewartościowanie zasobów, jakimi dysponują poszczególne organizacje, bowiem wzrasta rola zasobów jakimi są ludzie i kapitał intelektualny organizacji¹⁶¹. Niestety jeszcze wiele organizacji nie postrzega tego zagadnienia we właściwy sposób, bowiem często z organizacji w sposób, który trudno uznać za racjonalny, odchodzą ludzie posiadający szeroką wiedzę i bogate doświadczenie. Jeżeli ich odejście nie jest ujęte w wieloletnich planach i odbywa się z dnia na dzień, to taki stan rzeczy może prowadzić do zaburzeń w procesie transferu wiedzy¹⁶², który dokonuje się pomiędzy różnymi pokoleniami pracowników (rys. 5). Jeżeli wiedzę teoretyczną w stosunkowo szybki sposób można uzupełnić, tak już z jej zastosowaniem w praktyce (doświadczenie) wiążą się pewne problemy. Zaburzenia w tym procesie mogą przyczyniać się do obniżenia poziomu wiedzy zarówno w mikro i makro skali. Jest to tym bardziej istotne, gdyż wiedza ogólna i zawodowa poszczególnych pracowników oraz ich umiejętności praktyczne tworzą między innymi indywidualny potencjał pracy¹⁶³, a który to potencjał¹⁶⁴ - w sytuacji kiedy technologie szybko się starzeją - może się okazać jednym z czynników decydujących o sukcesie współczesnej organizacji.

Organizacje w których preferuje się innowacje i twórczość, i które w wyniku tworzenia właściwej atmosfery powodują, iż ludzie permanentnie doskonalą się w celu dostosowania się do zmian zachodzących w organizacji i jej otoczeniu, same się rozwijają. Aby nauka ta była efektywna, powinna być realizowana w sposób ciągły i kompleksowy. Organizacja, która umożliwia swoim pracownikom uczenie się, ulega przekształceniom dobrze radząc sobie ze zmianami organizacyjnymi. Ocenia się, iż strategicznym problemem organizacji przyszłości będzie głównie tworzenie elastycznych możliwości funkcjonowania. Tak więc w sytuacji ciągłych zmian najlepszą strategią wydaje się szybkie reagowanie na teraźniejszość oraz tworzenie takiej organizacji, która dobrze będzie funkcjonować w trudno przewidywalnej rzeczywistości.

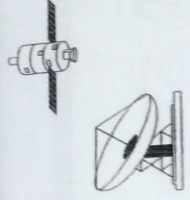
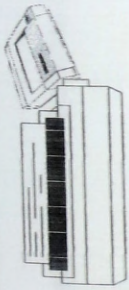
¹⁶¹ Do kapitału intelektualnego organizacji (kapitał pracowniczy, kapitał strukturalny oraz kapitał rynkowy) zalicza się: doświadczenie, umiejętności i wiedzę pracowników, modele, metodologię postępowania, patenty, właściwe relacje z pracownikami oraz odbiorcami oraz inne wartości niematerialne i prawne.

K. Owczarek, Narzędzia zarządzania wiedzą /w:/ Materiały VIII Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej na temat „Zarządzanie wiedzą – koncepcja firmy przyszłości”, na podstawie D. Parlbly, The Power of Knowledge. A Business Guide to Knowledge Management, KPMG Management Consulting White Paper, London 1998 oraz T.A. Stewart, Intellectual Capital. Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Global Business 1997, nr 20.

¹⁶² Transfer wiedzy - postrzegany podobnie jak np. transfer innowacji /w:/ T. Pszczołowski, Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978, s. 552, czy też transfer technologii /w:/ R. Koch, Słownik zarządzania i finansów, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 263.

¹⁶³ A. Sajkiewicz (red.), Zasoby ludzkie w firmie, Poltext, Warszawa 1999.

¹⁶⁴ Termin potencjał oznacza pewien zasób możliwości, mocy oraz zdolności wytwórczej tkwiący w ludziach czy też instytucjach. M. Szymczak (red.), Słownik Języka Polskiego T. 2, PWN, Warszawa 1979, s. 854.



DROGI

METALE I CERAMIKA	KOMPOZYTY	INTELIĞENTNE MATERIAŁY
SEPARACJA INŻYNIERII BIOLOGII	BIOMATERIAŁY	BIO/GENETYKA
SELEKTYWNE ROZPOWSZECHNIENIE	SZTUCZNE NARZĄDY	INŻYNIERIA BIOGENETYCZNA
MAŁY STOPIEŃ INTEGRACJI	BARDZO DUŻY STOPIEŃ INTEGRACJI	WIELKI STOPIEŃ INTEGRACJI
KOMPUTERY LAMPOWE	OSOBIŚTE KOMPUTERY	OSOBIŚTE KOMPUTERY
POJEDYŃCZE STANOWISKA KOMP.	INTERNET - POŁĄCZONE URZĄDZENIA	URZĄDZENIA POMOCNICZE SIECI

KIERUNKI

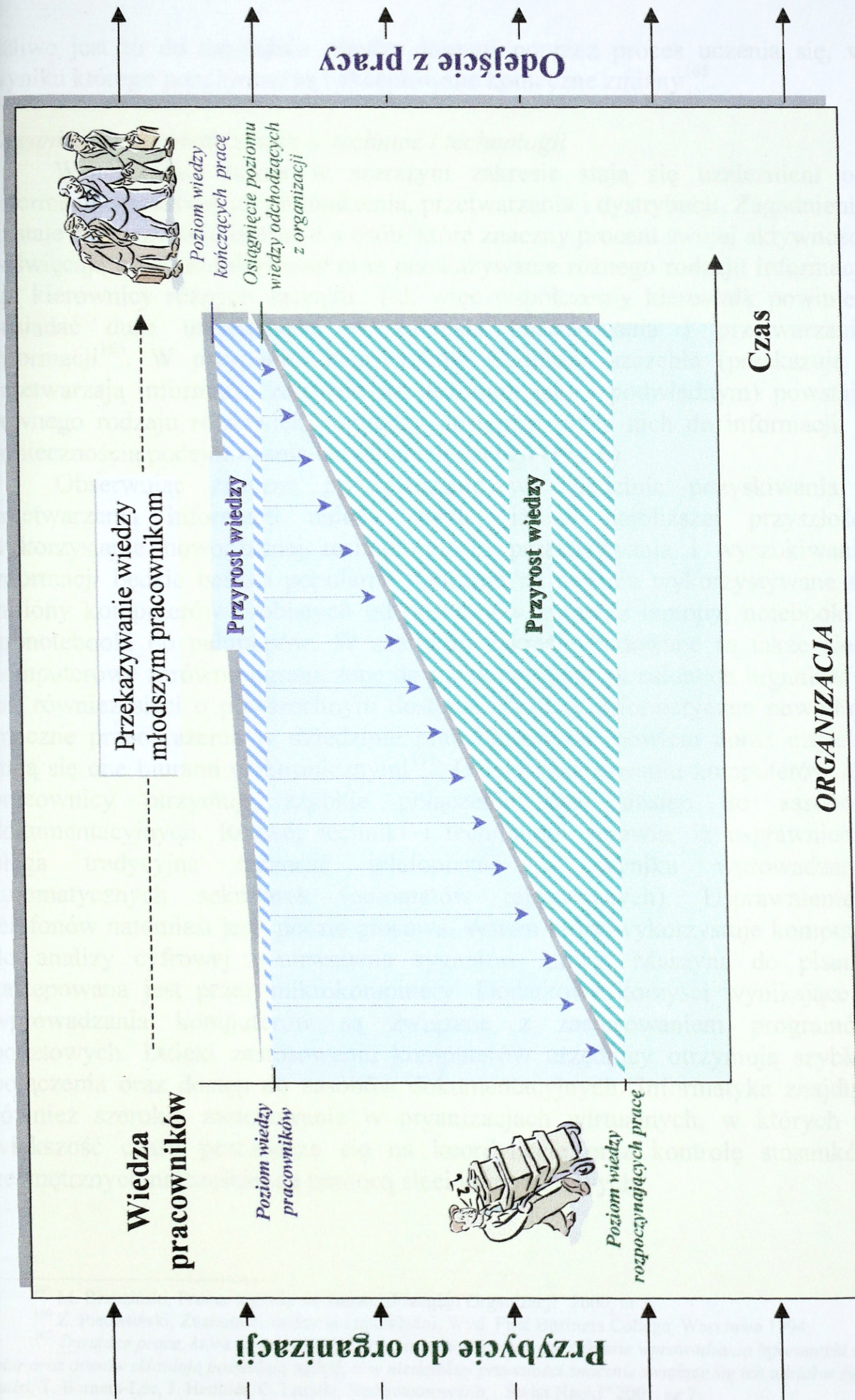
POJEDYŃCZE DYSCYPLINY	PODWÓJNE DYSCYPLINY	MULTI - DYSCYPLINY
MACRO - SYSTEMY	MICRO - SYSTEMY	NANO - SYSTEMY
LOKALNE	REGIONALNE	GLOBALNE
FIZYCZNE	INFORMACJA	WIEDZA

BRANŻOWE SZKOŁY	WYSPECJALIZOWANE SZKOŁY	MULTIDYSCYPLINARNE SZKOŁY
OGÓLNE WYKSZTAŁCENIE	SPECJALIZACJA	MULTIDYSCYPLINARNE
LOKALNA PRODUKCJA	PRODUKCJA POZESPOŁÓW	PRODUKCJA Z LOKALNYCH ŚROD.
KAPITAŁ	PROGRESYWNY KAPITAŁ	MIESZANY

KLUCZE DO REWOLUCJI TECHNOLOGICZNEJ

Rys. 4. Rozwój technologii

/Na podstawie: R. Silbergitt and J. Schneider, The Global Technology Revolution: Bio /Nano/ Materials Trends and Their Synergies with Information Technology by 2015, National Intelligence Council 2001/.



Rys. 5. Przekazywanie wiedzy w organizacji
/opracowanie własne/

ożliwe jest to do uzyskania między innymi poprzez proces uczenia się, w wyniku którego poznawane są i akceptowane konieczne zmiany¹⁶⁵.

Organizacje w świetle zmian w technice i technologii

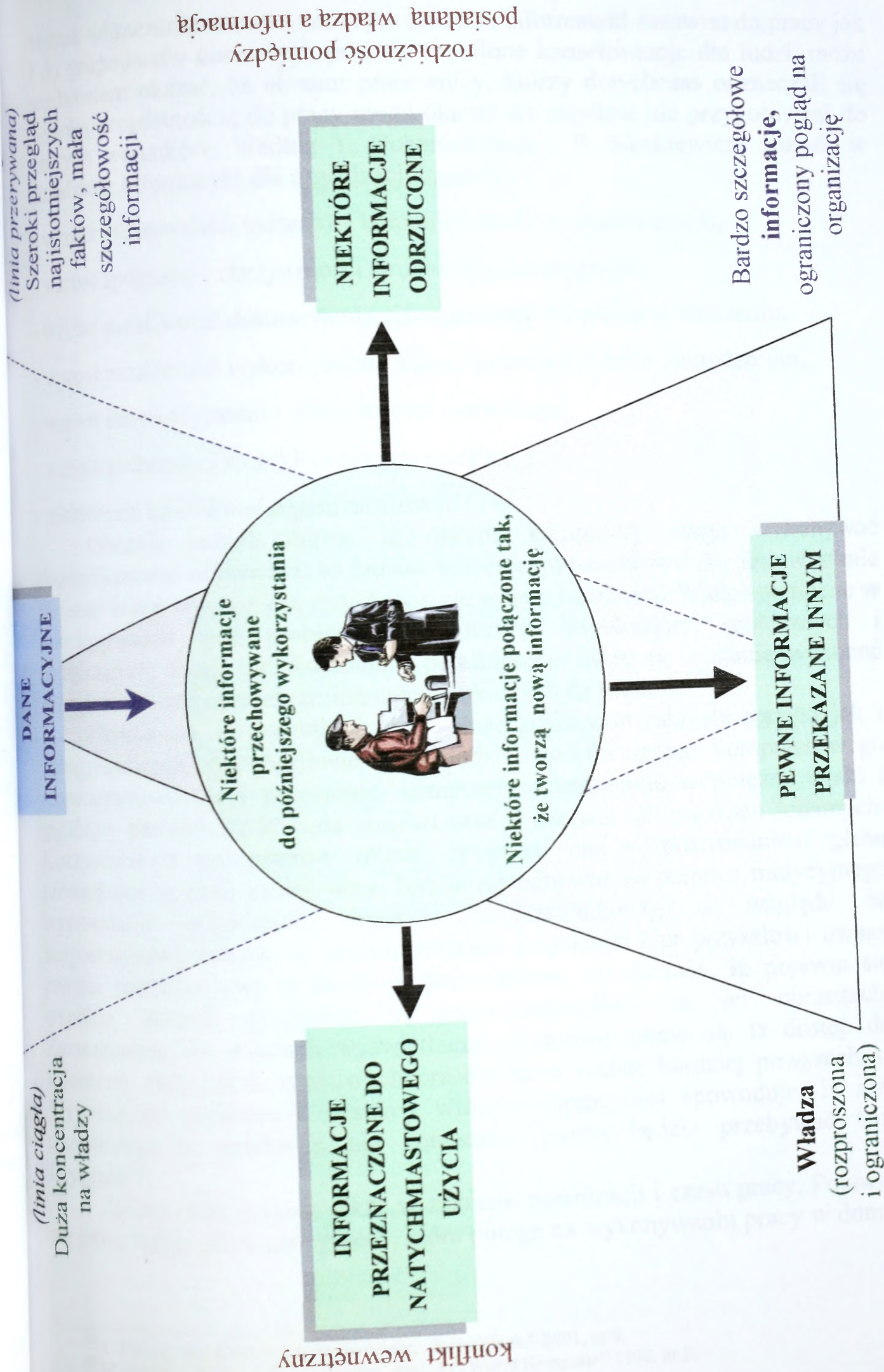
Współcześnie ludzie w szerszym zakresie stają się uzależnieni od informacji, sposobów jej gromadzenia, przetwarzania i dystrybucji. Zagadnienie to staje się niezwykle istotne dla osób, które znaczny procent swojej aktywności poświęcają na komunikowanie oraz przekazywanie różnego rodzaju informacji np. kierownicy różnych szczebli. Tak więc współczesny kierownik powinien posiadać duże umiejętności w zakresie poszukiwania i przetwarzania informacji¹⁶⁶. W przypadku kierowników średniego szczebla (przekazują i przetwarzają informacje zarówno przełożonym jak i podwładnym) powstaje pewnego rodzaju rozdźwięk pomiędzy dostępem przez nich do informacji, a koniecznością podejmowania określonych decyzji (rys. 6).

Obserwując znaczne przyspieszenie w dziedzinie pozyskiwania i przetwarzania informacji należy sądzić, iż w najbliższej przyszłości wykorzystanie nowoczesnej technologii do przekazywania i wyszukiwania informacji będzie bardzo popularne. Obecnie na świecie wykorzystywane są miliony komputerów osobistych od desktopów, poprzez laptopy, notebooki i subnotebooki do palmtopów. W szerokim zakresie budowane są także sieci komputerowe zarówno ograniczone do użytkowników określonych organizacji, jak również sieci o powszechnym dostępie. Zmiany informatyczne powodują znaczne przeobrażenia w dziedzinie prac biurowych, bowiem coraz częściej stają się one biurami elektronicznymi¹⁶⁷. Dzięki zastosowaniu komputerów ich pracownicy otrzymują szybkie połączenia oraz dostęp do zasobów dokumentacyjnych. Rozwój techniki i technologii sprawia, iż usprawnieniu ulega tradycyjna łączność telefoniczna w wyniku wprowadzania automatycznych sekretarek (automatów rejestrujących). Usprawnieniem telefonów natomiast jest poczta głosowa, system który wykorzystuje komputer do analizy cyfrowej i utrwalania sygnałów mowy. Maszyna do pisania zastępowana jest przez mikrokomputery. Dodatkowe korzyści wynikające z wprowadzania komputerów są związane z zastosowaniem programów pocztowych. Dzięki zastosowaniu komputerów urzędnicy otrzymują szybkie połączenia oraz dostęp do zasobów dokumentacyjnych. Informatyka znajduje również szerokie zastosowanie w organizacjach wirtualnych, w których to większość czasu przeznaczana się na koordynację oraz kontrolę stosunków zewnętrznych najczęściej za pomocą sieci komputerowych.

¹⁶⁵ M. Brzeziński, Proces uczenia się zmian, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 3.

¹⁶⁶ Z. Pietrański, Znakomici szefowie i podwładni, Wyd. First Business College, Warszawa 1994.

¹⁶⁷ *Trwające prace, które są realizowane przez instytuty naukowe w zakresie wprowadzenia informatyki do biur oraz domów skłaniają pozwalają sądzić, iż w niedalekiej przyszłości znacznie zwiększy się ich udział w życiu ludzi.* T. Berners-Lee, J. Hendler, O. Lassila, Sieć semantyczna, „Świat Nauki” 2001, nr 7.



Rys. 6. Kierownik jako przekaznik informacji
/Oprac. na podstawie: J. Penc, Decyzje w zarządzaniu, PSB, Kraków 1996,
A. Czerwiński, M. Czapniewski, Organizacja procesów decyzyjnych, UG, Gdańsk 1995/

Jednak wkraczanie w coraz szerszym zakresie informatyki zarówno do pracy jak i do gospodarstw domowych posiada określone konsekwencje dla ludzi, może się bowiem okazać, że ci sami pracownicy, którzy dotychczas odznaczali się wysoką przydatnością do pracy mogą okazać się zupełnie nie przygotowani do nowych warunków. Według T. Gobana-Klassa i P. Sienkiewicza rozwój w dziedzinie informatyki dla organizacji oznacza:

- wzrost efektywności systemów komunikowania w organizacjach,
- wzrost spójności i elastyczności struktur organizacyjnych,
- wzrost możliwości dostosowania się organizacji do zmian w otoczeniu,
- wzrost możliwości wykorzystania szans i przeciwdziałania zagrożeniom,
- wzrost innowacyjności i efektywności marketingu,
- wzrost podatności na zakłócenia zewnętrzne,
- możliwość konfliktów organizacyjnych.

Obecnie jednak mimo, iż obecne komputery mogą wykonywać skomplikowane obliczenia, to jednak ich moc obliczeniowa nie jest w stanie sprostać wielu wyzwaniom związanym rozwojem ludzkości. Wielce pomocne w rozwiązywaniu tych problemów, o dużych implikacjach społecznych i politycznych, mogą być komputery petaflopowe, które są w stanie wykonać więcej niż biliard operacji zmiennoprzecinkowych na sekundę¹⁶⁸.

Ocenia się, iż przyszłość niesie duże zmiany w zakresie sprzętu jak i oprogramowania. Na podstawie wypowiedzi kreatorów sprzętu komputerowego i oprogramowania w przyszłości komputery wyposażone w potężne dyski i gigabajty pamięci RAM będą umieszczone w szafach lub szafkach ściennych. Korzystanie z komputerów mimo, iż prace nad rozpoznawaniem głosu prowadzone są dość intensywnie, będzie się odbywać za pomocą tradycyjnego wyposażenia (klawiatura, mysz - bezprzewodowe), ze względu na bezpieczeństwo danych. W prezentowanych projektach biur przyszłości uwagę zwraca wszechobecna łączność bezprzewodowa, co sprawia, iż pojawia się wspólna otwarta przestrzeń, z proto-przegrodami na jej obrzeżach. Zamontowane na ścianach wyświetlacze plazmowe sprawiają, iż dostęp do informacji szczególnie ruchliwych pracowników będzie bardziej powszechny. Wyposażenie organizacji (systemy wideokonferencyjne) spowoduje, iż aby uczestniczyć w spotkaniu nie koniecznie trzeba będzie przebywać tam fizycznie¹⁶⁹.

Zmiany dokonują się także w zakresie organizacji i czasu pracy. Pojawia się nowa forma pracy „telepraca”, która polega na wykonywaniu pracy w domu

¹⁶⁸ T. Sterling, Jak zbudować superkomputer, „Świat Nauki” 2001, nr 9.

¹⁶⁹ M. Hogan, J. Karczewska, Komputer jutra, „PC World Komputer” 1998, nr 3.

przy wykorzystaniu w szerokim zakresie komunikacji komputerowej¹⁷⁰. Wszystko to może skłaniać do wniosku, iż nowe technologie coraz szerzej wprowadzane do codziennego życia, w przyszłości staną się niezbędne do funkcjonowania człowieka¹⁷¹.

Wiedza w organizacji

Jeżeli w przeszłości obszerne opracowania były przejawem kumulowania wiedzy jako ustrukturyzowanej informacji, tak współcześnie pojawia się nowa koncepcja wiedzy. Jest ona pojmowana jako swoista zdolność łączenia, modyfikowania oraz wykorzystywania myśli i idei. W przyszłości może to spowodować podejście w zakresie prawa intelektualnej własności, ponieważ większego znaczenia nabiera tworzenie nowych idei i teorii, niż ochrona tradycyjnej wiedzy. Daje się to zaobserwować szczególnie w funkcjonowaniu sieci komputerowych¹⁷².

Informacje w organizacji utożsamiane są zarówno z wymianą danych, jak i ze źródłem siły, przesadzając o jej rozwoju. Oznacza to, że bez wymiany informacji zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji niemożliwe jest jej właściwe funkcjonowanie. Przyjmując, że organizacja jest systemem opartym na wiedzy, to zapleczem tej wiedzy są: wiedza i umiejętności pracowników organizacji oraz systemy informatyczne i bazy danych. Zasadniczym problemem, stosunkowo skomplikowanym, a zarazem istotnym dla funkcjonowania tego systemu jest integracja wiedzy ludzi i możliwości systemów komputerowych. Jeżeli komputery są efektywne w sytuacjach typowych oraz w gromadzeniu i dystrybucji ustrukturyzowanej wiedzy, tak ludzie lepiej sprawdzają się w sytuacjach niestrukturalnych¹⁷³. Synergiczne skojarzenie, tych systemów może przyczynić się do wzrostu efektywności działania organizacji i przynieść jej wymierne korzyści.

Podstawą rodzącej się w umysłach ludzi wiedzy są informacje. W ogólnym ujęciu jak i w ujęciu poszczególnych dziedzin nauki, informacje utożsamiane są z wiedzą pojedynczych osób jak i określonych grup ludzi¹⁷⁴. W

¹⁷⁰ T. Goban-Klas, P. Sienkiewicz, Społeczeństwo informacyjne: Szanse, Zagrożenia, Wyzwania, Wyd. Fundacji Postępu Telekomunikacji, Kraków 1999.

¹⁷¹ *Specjaliści zajmujący się opracowywaniem oprogramowania i coraz to nowocześniejszego sprzętu komputerowego przewidują, iż w roku 2019 moc obliczeniowa przeciętnych komputerów dorówna mocy obliczeniowej ludzkiego mózgu, a może i go przewyższyć. Obecnie zmiany technologiczne zachodzą w ciągu kilku lat. Dobrym przykładem potwierdzającym tę tezę jest fakt, iż światowa pajęczyna WWW (World Wide Web) nie istniał jeszcze dziesięć lat temu. Już w latach sześćdziesiątych stwierdzono, że naukowcom udaje się w czasie jednego roku podwajać liczbę tranzystorów w układach scalonych, co oznacza że szybkość obliczeń komputerów w przeliczeniu na koszt jednostkowy podwaja się okresowo. Ocenia się także, iż wykładniczy postęp w biologii, wynika z Prawa Przyspieszających Zysków. Wynika z niego, że w 2019 roku komputer kosztujący 1000 dolarów będzie dysponował mocą obliczeniową 20 tys. bln (2×10^{16}) obliczeń na sekundę.*
R. Kurzweil, Zespolenie ducha z maszyną, Świat Nauki 1999, nr 12.

¹⁷² Por. R. Pachociński, Oświata XXI wieku. Kierunki przeobrażeń, Warszawa 1999.

¹⁷³ Por. A. Zaliwski, Korporacyjne bazy wiedzy, PWE, Warszawa 2000.

¹⁷⁴ Wiedza - ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości i umiejętności ich wykorzystania. W szerszym znaczeniu zbiór informacji, poglądów itp. którym przypisuje się wartość poznawczą i praktyczną. Nowa Encyklopedia Powszechna t.6, PWN, Warszawa 1996, s. 733.

Wiedza - ogół informacji posiadanych przez osobę lub w szerszym ujęciu przez grupę ludzi.

dobrze szybko dokonujących się zmian jest ona postrzegana jako specyficzny zasób, który można scharakteryzować jako: dominujący, niewyczerpalny, symultaniczny i nieliniowy¹⁷⁵. Trudno w sposób jednoznaczny zdefiniować wiedzę oraz wskazać sposób jej pomiaru, jednak nie budzi wątpliwości fakt, iż organizacje powinny zmierzać do jej nabywania i wykorzystywania w szerokim zakresie.

Zasoby wiedzy w organizacji obejmują zarówno zdolności, możliwości jak i doświadczenia. Wiedza ta zawiera się w określonych dokumentach, procedurach, praktykach i normach. I. Nonaka i H. Takeuchi wyodrębnili wiedzę formalną (sprecyzowana, usystematyzowana dająca się przedstawić za pomocą słów, liczb) oraz wiedzę cichą wykorzystywaną na co dzień (gromadzona wraz z doświadczeniem trudna do określenia i często przekazana innym osobom w sposób nieformalny)¹⁷⁶. Wiedza jest w ludziach, należy ją z nich wydobyć oraz spowodować dostępną dla pozostałych. Istotą rolę w tym zakresie spełniają liderzy, którzy według L. van Dorne'a w procesie kształtowania wiedzy w organizacji: identyfikują postawy ludzi w zespole, planują rozwój, określają rezultaty oraz zabiegają o właściwą atmosferę w grupie¹⁷⁷.

Pozyskiwaniu wiedzy dla organizacji sprzyja jej uczenie się, które może być określone jako umiejętność lub proces w wyniku którego organizacja uzyskuje lub poprawia swoje wyniki w oparciu o doświadczenie¹⁷⁸. W organizacji tej w wyniku określonych działań następuje rozwój wiedzy zarówno na poziomie pojedynczych pracowników jak również całej organizacji¹⁷⁹. Zarówno ludzie jak i poszczególne organizacje posiadają indywidualne predyspozycje do uczenia się. Ograniczenia w tym zakresie między innymi związane są z: obawami przed utratą tożsamości, nadmiernie pobudzoną aktywnością, zbytnią koncentracją na szczegółach i innych. Należy także zwrócić uwagę, iż proces uczenia się może być utrudniony w organizacjach które narzucają pracownikom niewłaściwe struktury myślowe, które prowadzą do niewłaściwego nastawienia ich do pracy¹⁸⁰.

A.S.Reber, Słownik psychologii, SCHOLAR, Warszawa 2000, s. 823.

Wiedza - to informacje o rzeczywistości, które są magazynowane w pamięci przedmiotu działania.

T. Pszczołowski, Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978, s. 269.

¹⁷⁵ A. Strojny, Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2.

¹⁷⁶ Wymienieni autorzy wzorowali się na pracach M. Polanyiego. Tamże.

W terminologii psychologicznej używane są także terminy wiedzy deklaratywnej (różnego typu dane przechowywane w pamięci, wiadomości o faktach, zdarzeniach) oraz wiedzy proceduralnej (procedury, programy, operacje na danych, strategie wykonywania różnych czynności ruchowych i umysłowych).

T. Tomaszewski (red.), Psychologia ogólna. Pamięć uczenie się język, PWN, Warszawa 1992, s.57 i 140.

¹⁷⁷ P. Berłowski, Lider w społeczeństwie wiedzy, „Personel i Zarządzanie” 2001, nr 10.

¹⁷⁸ J. Rokita, Model uczenia się organizacji, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 4.

¹⁷⁹ Por. M. Dolińska, Zarządzanie wiedzą w uczącej się organizacji, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 4.

¹⁸⁰ E. Masłyk-Musiał, Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.

Można przejść od danych w bitach do mądrości. Jednak jest ona wielowymiarowa, bowiem zwiększa się ilość połączeń pomiędzy danymi oraz stopień ludzkiego zrozumienia. Przejście od danych do mądrości zintegrowanej w działaniu nie następuje samoistnie lecz w procesie wypracowania wiedzy. W organizacjach uczących się każdy z jej członków zwiększa swoje kwalifikacje, będąc w nieustannym strumieniu innowacji i kładzie nacisk na¹⁸¹:

- 1 systemowe myślenie - pozwala na ujrzenie związków czasowych i przestrzennych wraz ze sprzężeniami i długoterminowymi konsekwencjami
- 2 działań, osobiste mistrzostwo - stałe dążenie do odkrywania prawdziwych związków i relacji, generujących zdarzenia oraz wykorzystywanie ich do realizacji celów,
- 3 mentalne modele - odkrywanie modeli mentalnych, testowanie ich ważności oraz ich udoskonalanie należy do głównych koncepcji uczących się organizacji,
- 4 wspólną wizję - wizja z którą utożsamia się większość pracowników jest w stanie prowadzić ludzi do doskonałości oraz wzajemnego uczenia się w celu wypełniania synergicznych celów własnych i organizacji, zespołowe uczenie się - członkowie zespołu rozumieją system w ramach którego funkcjonują i wiedzą ja sami wpływają na niego.

Niektóre organizacje utożsamiają pozyskiwanie wiedzy tylko z gromadzeniem informacji, inne natomiast zmierzają wyłącznie do zatrudniania najlepszych pracowników oceniając, że takie działania rozwiążą problemy w tym zakresie. Takie działania obejmują tylko określony wycinek z obszaru efektywnego wykorzystania wiedzy¹⁸². Nie budzi natomiast wątpliwości fakt, iż pierwszoplanową rolę w pozyskiwaniu wiedzy odgrywają pracownicy organizacji. I. Nonaka i H. Takeuchi, dokonali podziału ludzi wchodzących w skład organizacji w zakresie tworzenia wiedzy. Według nich są to: praktycy, inżynierowie i kierownicy wiedzy. Praktyków dzielą oni ponadto na: operatorów i specjalistów wiedzy. Według innych autorów w organizacji występują cztery grupy stanowisk: personel wiedzy, pracownicy zarządzania wiedzą, menadżerowie projektów wiedzy i dyrektorzy (kierownicy) wiedzy¹⁸³.

Duża rotacja pracowników nie sprzyja gromadzeniu wiedzy, dlatego też wydaje się, iż pewne możliwości w tym zakresie niesie ze sobą technika komputerowa. Nowoczesne organizacje stosują ją z powodzeniem do gromadzenia oraz przetwarzania danych w szerokim zakresie.

Gromadzenie wiedzy w organizacji

Dla organizacji zachodzące zmiany oznaczają konieczność śledzenia, kontrolowania oraz uwzględniania w procesie decyzyjnym dużej ilości parametrów. Oznacza to podniesienie rangi właściwego modelowania systemów

¹⁸¹ /www.neur.am.put.poznan.pl/

¹⁸² A. Kozarkiewicz-Chlebowska, Koncepcja zarządzania wiedzą - jej geneza, zastosowania i perspektywy, materiały z seminarium „Polska w Europie 2000-Polskie Nauki o Zarządzaniu Wobec Wyzwań XXI Wieku”, WSPiZ, Warszawa 2000.

¹⁸³ A. Strojny, Zarządzanie wiedzą w organizacjach, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 1999.

informatycznych, ich wydajności i skuteczności. Zachodzące zmiany nierzadko powodują konieczność podejmowania ważnych decyzji w krótkim okresie czasu, gdzie potrzebna jest odpowiednia ilość informacji. Dane te muszą być tak przetworzone, aby można było poddać je analizie ukierunkowanej na rozwiązywanie problemów. Dlatego też istotne też wydają się pytania: czy można współcześnie skutecznie funkcjonować na rynkach nie posiadając bieżących informacji, czy można utrzymać odbiorców nie dając im gwarancji spełnienia oczekiwań jakościowych, ilościowych i cenowych, czy można skutecznie negocjować kontrakty bez możliwości dokładnej oceny wpływu istotnych czynników ryzyka¹⁸⁴.

Aby można było wykorzystać pozyskaną wiedzę należy nadać jej odpowiednią formę, ułatwiającą do niej dostęp dla osób jej potrzebujących. Przekształca się ją więc w taki sposób aby można ją było łatwo i szybko znaleźć oraz aby była zrozumiała i łatwa do przyswojenia. Zasadniczym problemem w tym procesie jest utrata przez wiedzę wyróżniających ją wartości i cech oraz degradowanie jej do poziomu informacji lub danych. Aby temu zapobiec proponuje się między innymi: dokonanie jej oceny z punktu widzenia przydatności i możliwości kodowania oraz określenie właściwego nośnika do jej kodyfikacji i dystrybucji. Ze względu na stale rosnące zasoby wiedzy oraz z powodu specyfiki wiedzy cichej rzeczą niemożliwą jest jej kodyfikacja w całości. Jeżeli więc wiedza fachowa może być w stosunkowo prosty sposób gromadzona tak wiedza cicha nastęrcza w tym zakresie określone problemy. Dlatego też jednym z takich rozwiązań są „mapy wiedzy”¹⁸⁵ będące narzędziami, które wskazują źródła wiedzy w organizacji oraz poza nią.

Informatyka w pozyskiwaniu informacji

Zastosowanie sprzętu oraz metod informatyki w wielu obszarach funkcjonowania ludzi, a tym samym zarządzaniu było i jest konieczne. W okresie kiedy nie istniały jeszcze komputery podejmowano różne działania do skonstruowania urządzeń które mogłyby wzmagać siłę intelektu. Pomysł komputera, który został zbudowany pół wieku temu, dojrzał od wieków. Jednak dopiero poziom techniki i technologii pozwolił dopiero w XX wieku na zbudowanie komputera. Jego powstanie było związane z zastosowaniami wojskowymi, jednak od lat pięćdziesiątych maszyny liczące zaczęto stosować do przetwarzania danych i od tego czasu rozpoczął się okres komputeryzacji zarządzania.

Szeroki dostęp do informacji z różnych źródeł niewątpliwie zwiększa możliwości pozyskiwania wiedzy. Istotne jest także, szczególnie w sytuacji

¹⁸⁴ A. Chabrzyk, Informatyka a zarządzanie, „Nowy Przemysł” 1999, nr 9.

¹⁸⁵ *W ocenie T. Gobana-Klasa i J. Morbitzera współczesny człowiek musi nauczyć się konstruować mentalne mapy problemów i według nich orientować swe poszukiwania, a uzyskane wyniki wykorzystywać do budowy nowych, własnych map poznawczych.* T. Goban-Klasa, J. Morbitzer, Pedagogiczne konsekwencje budowania społeczeństwa informacyjnego, Materiały z 8 Ogólnopolskiego Sympozjum Naukowego nt. „Techniki komputerowe w przekazie edukacyjnym”, 25-26 września 1998 r.

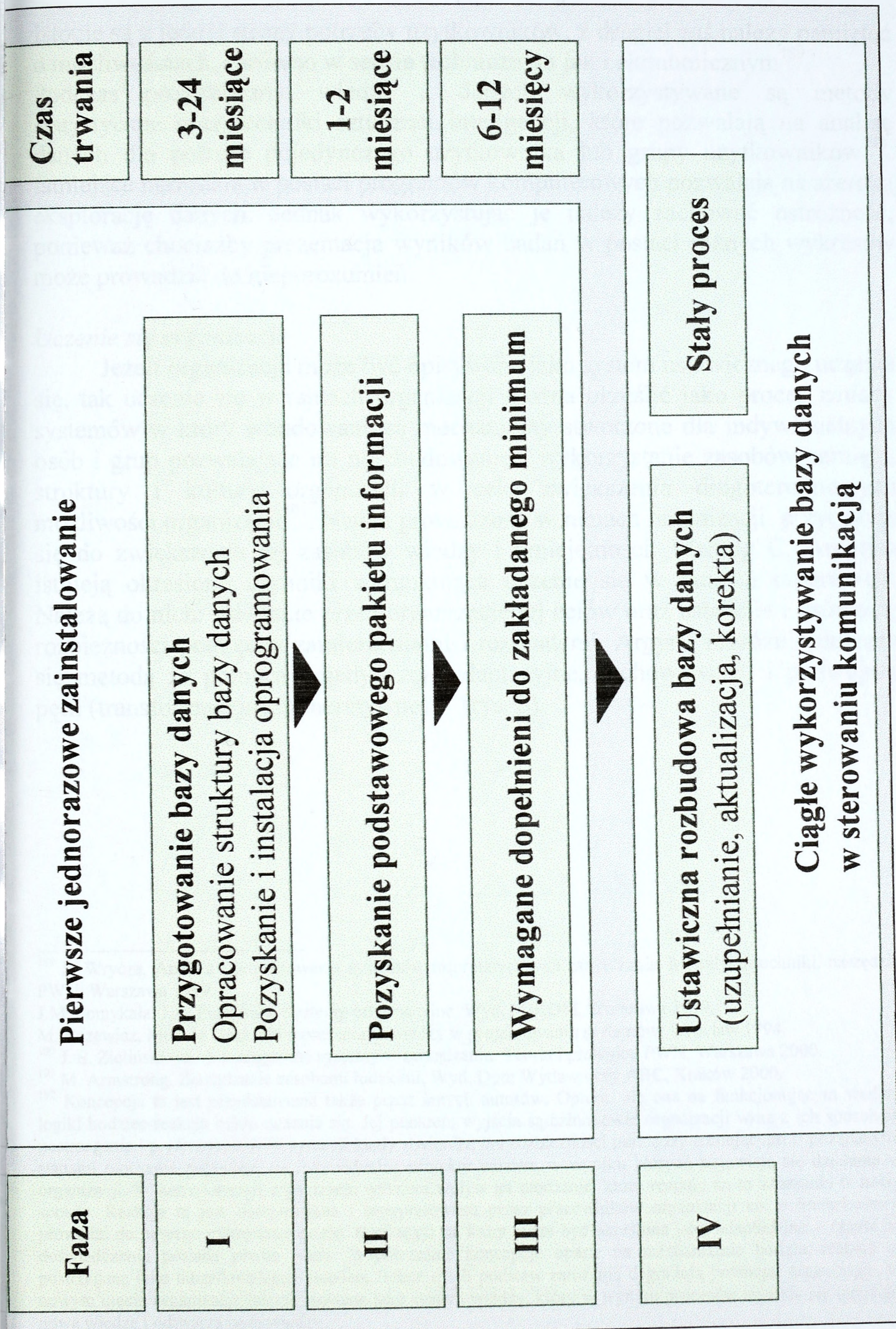
kiedy należy szybko podejmować istotne decyzje, aby można je było uzyskać w krótkim czasie. Duże możliwości w tym zakresie niesie ze sobą technika komputerowa zastosowanie której przesądza o wyższości metod je wykorzystujących od innych, które ich nie stosują¹⁸⁶. Jeżeli w przeszłości duże ilości danych były gromadzone za pomocą systemów archiwizowania dokumentów papierowych, tak współcześnie dane te zapisywane są na nośnikach elektronicznych, które są podstawą systemu zarządzania wiedzą. Szybki rozwój komputerów osobistych oraz aplikacji wyposażonych w przyjazne dla użytkownika interfejsy, jak również wprowadzanie w coraz szerszym zakresie sposobów przesyłania informacji (Internet, Intranet, Ekstranet) spowodowały znaczne zmiany w zakresie gromadzenia i przesyłania informacji (należy mówić o przesyłaniu informacji a nie danych, ponieważ istnieją już organizacje trudniące się gromadzeniem dużej ilości danych a następnie w wyniku ich „obróbki” udostępnianie odbiorcom informacji). Komputerowe bazy danych mogą być zasadniczym zapleczem informacyjnym decyzji. Umożliwiają one gromadzenie, przetwarzanie oraz szybkie wyszukiwanie danych¹⁸⁷, jednak proces ich tworzenia, a następnie ciągłej aktualizacji jest stosunkowo absorbujący (rys. 7). Efektywne wykorzystanie informacji zawartych w bazach danych zapewnia systemem zarządzania bazą danych, który umożliwia: tworzenie, aktualizację, zabezpieczenie oraz wyszukiwanie i udostępnianie danych¹⁸⁸. Większe możliwości w zakresie wykorzystania informacji zgromadzonych w bazach danych posiadają hurtownie danych, użytkownicy których posiadają lepszy dostęp do informacji oraz bardziej dokładne informacje.

Zalety informatyzacji są bezsprzeczne, jednak zbudowanie właściwie funkcjonującego systemu informatycznego w organizacji jest skomplikowane. Na proces ten składają się bowiem czynności zarówno związane z etapem tworzenia oraz etapem eksploatacji.

¹⁸⁶ T. Proctor, Zarządzanie twórcze, Wyd. Gebethner&Ska., Warszawa 1998.

¹⁸⁷ Związki pomiędzy poszczególnymi danymi określają wzajemne usytuowanie danych. W modelu hierarchicznym pomiędzy poszczególnymi typami danych występują związki hierarchiczne. W tych bazach informacje o obiekcie są tak podzielone na powiązane segmenty lub pola, że z każdym polem wiąże się jedno pole nadrzędne. W modelu relacyjnym (obecnie bardzo popularnym) dane są zorganizowane w grupy pól nazywanych relacjami. Natomiast najnowszym typem organizacji danych jest organizacja obiektowa. A. Baborski (red.), Efektywne zarządzanie a sztuczna inteligencja, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1994.

¹⁸⁸ P. Beynon-Davies, Systemy baz danych, WNT, Warszawa 1998.



Rys. 7. Etapy tworzenia bazy danych
 /Na podstawie: D. Castenow, Nowy marketing w praktyce, PWE, Warszawa 1996/

Istotne są z jednej strony potrzeby użytkowników, z drugiej zaś należy pamiętać o możliwościach, zarówno w sensie technicznym jak i ekonomicznym¹⁸⁹.

Podczas pozyskiwania wiedzy z danych wykorzystywane są metody statystyczne oraz techniki sztucznej inteligencji, które pozwalają na analizę danych dla potrzeb pojedynczego użytkownika lub grupy użytkowników¹⁹⁰. Istniejące narzędzia w postaci programów komputerowych pozwalają na szeroką eksplorację danych. Jednak wykorzystując je należy zachować ostrożność, ponieważ chociażby prezentacja wyników badań w postaci różnych wykresów może prowadzić do nieporozumień.

Uczenie się organizacji

Jeżeli organizacja może być opisywana jako system ustawicznego uczenia się, tak uczenie się w ramach organizacji można określić jako proces zmiany systemów w który wbudowane są mechanizmy stworzone dla indywidualnych osób i grup pozwalające im na zbudowanie i wykorzystanie zasobów pamięci, struktury i kultury organizacji w celu zwiększenia długoterminowych możliwości organizacji¹⁹¹. Nauka prowadzona w ramach organizacji przyczynia się do zwiększenia jej zasobów wiedzy i umiejętności. Według C. Argyrisa istnieją określone czynniki warunkujące uczenie się w ramach organizacji. Należą do nich: osiąganie przez organizację jej celów oraz ustalanie i usunięcie rozbieżności pomiędzy zamierzeniami i rezultatami. Argyris rozróżnia uczenie się metodą za pomocą pojedynczej (adaptacyjnej, zachowawczej) i podwójnej pętli (transformacyjnej, generatywnej)¹⁹² (rys. 8).

¹⁸⁹ S. Wrycza, Analiza i projektowanie systemów informatycznych zarządzania. Metodyki, techniki, narzędzia PWN, Warszawa 1999.

J.M. Pomykała, J.A. Pomykała, Systemy informacyjne, Wyd. MIKOM, Warszawa 1999.

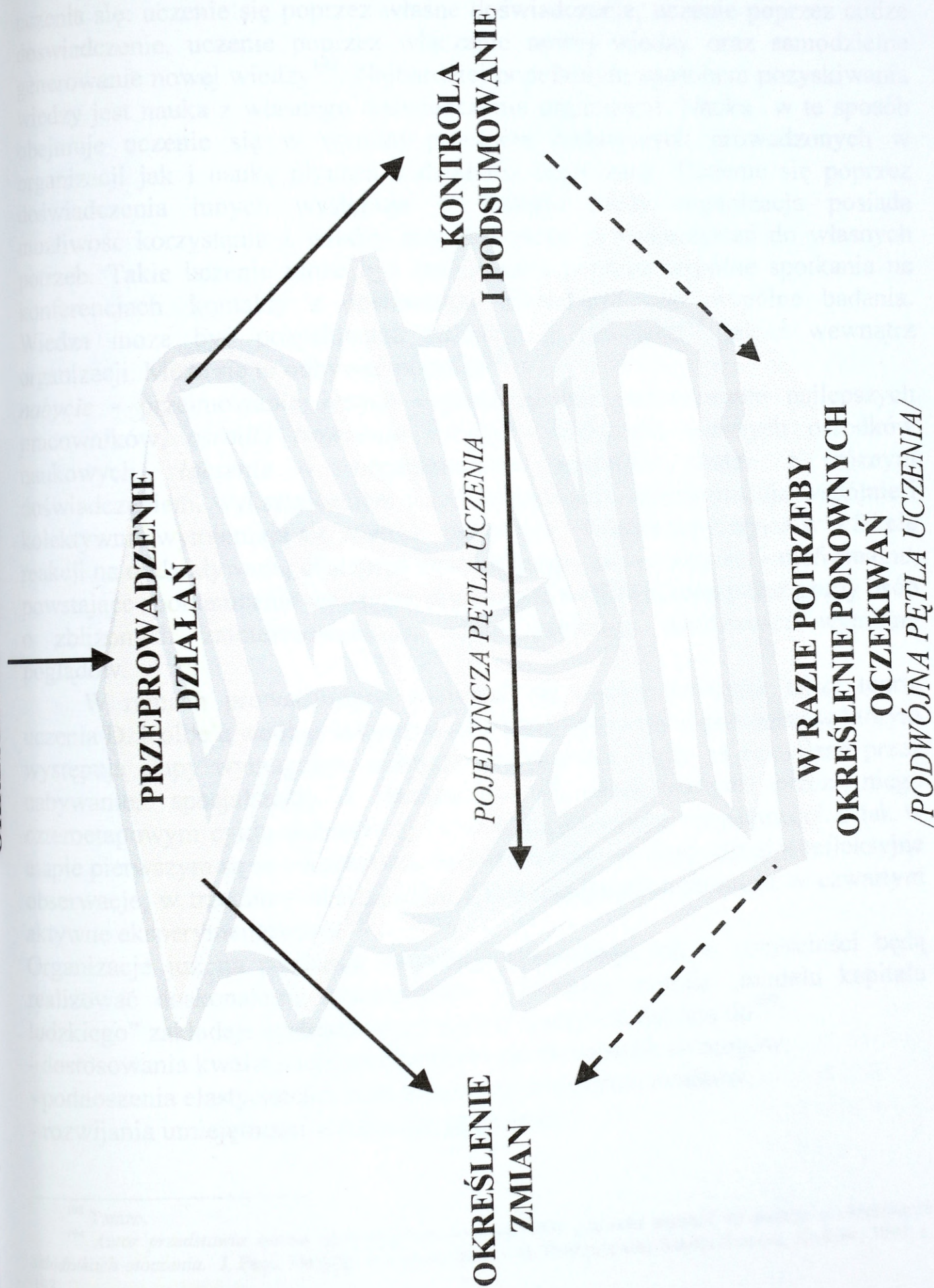
M. Bazewicz, Metody i techniki reprezentacji wiedzy w projektowaniu systemów, Wrocław 1994.

¹⁹⁰ J. S. Zieliński (red.), Inteligentne systemy w zarządzaniu. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2000.

¹⁹¹ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyd. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

¹⁹² Koncepcja ta jest przedstawiana także przez innych autorów. Opiera się ona na funkcjonującym według logiki bodziec-reakcja cyklu uczenia się. Jej punktem wyjścia są członkowie organizacji wraz z ich sposobem postrzegania i preferencjami. W sytuacji kiedy stwierdzą oni rozbieżności pomiędzy istniejącymi i pożądanymi stanami otoczenia pojawiają się indywidualne projekty działań, w wyniku których pojawiają się działania w organizacji. W konsekwencji organizacja wywiera wpływ na otoczenie, które reaguje na to zdarzenie w nowy sposób. Reakcja ta jest obserwowana i interpretowana przez pracowników organizacji co w konsekwencji prowadzi do nowego cyklu uczenia się. Koncepcja ta, która może być określona jako adaptacyjna – oparta na doświadczeniu posiada pewne wady. Współcześnie koncepcje oparte na mechanizmie bodziec-reakcja są postrzegane jako niezadowolające bowiem leżące u ich podstaw założenia degradują potencjał organizacji. W nowym ujęciu organizacja jest pojmowana jako system wiedzy, który w wyniku procesów uczenia się uzyskuje nową wiedzę i odtwarza bazę wiedzy.

H. Steinmann, G. Schreyögg, Zarządzanie, Wyd. Politechnika Wrocławska, Wrocław 1998.



Rys. 8. Uczenie się w organizacji
/Na podstawie: H. Steinmann, G. Schreyögg, Zarządzanie, Wyd. Politechnika Wroclawska, Wrocław 1998/

Zasadniczo wymienia się cztery zasadnicze sposoby organizacyjnego uczenia się: uczenie się poprzez własne doświadczenie, uczenie poprzez cudze doświadczenie, uczenie poprzez włączanie nowej wiedzy oraz samodzielne generowanie nowej wiedzy¹⁹³. Najbardziej popularnym sposobem pozyskiwania wiedzy jest nauka z własnego doświadczenia organizacji. Nauka w ten sposób obejmuje uczenie się w wyniku procesów badawczych prowadzonych w organizacji jak i naukę płynącą z działania organizacji. Uczenie się poprzez doświadczenia innych występuje w sytuacji kiedy organizacja posiada możliwość korzystania z wiedzy innych i może ją wykorzystać do własnych potrzeb. Takie uczenie może być realizowane poprzez wspólne spotkania na konferencjach, kontakty z dostawcami, doradcami oraz wspólne badania. Wiedza może być pozyskiwana zarówno z zewnątrz¹⁹⁴ jak i wewnątrz organizacji. Może się to odbywać poprzez¹⁹⁵:

nabycie - przejmowanie innych organizacji lub pozyskiwanie najlepszych pracowników, *ośrodki tworzenia wiedzy* - tworzenie własnych ośrodków naukowych, *łączenie* - organizowanie zespołów ludzi z różnym doświadczeniem, wykształceniem i umiejętnościami, którzy pracują wspólnie i kolektywnie wymieniają się wiedzą, *adaptację* - wiedza powstająca w efekcie reakcji na oddziaływanie otoczenia zewnętrznego, *tworzenie sieci* - nieformalne, powstające spontanicznie wewnątrz organizacji sieci tworzone przez grupy osób o zbliżonych zainteresowaniach, które posiadają możliwości wymiany poglądów.

W ramach prowadzonych rozważań na uwagę zasługuje także teoria uczenia D. Kolbe'a według którego uczenie jest cyklicznym procesem w którym występują etapy wymagające różnych umiejętności, które są rozwijane przez nabywanie, specjalizację i integrację. W opracowanym przez niego czteroetapowym cyklu uczenia się przeważają określone umiejętności. I tak w etapie pierwszym są to – konkretne doświadczenia, w etapie drugim refleksyjne obserwacje, w trzecim – abstrakcyjna konceptualizacja, natomiast w czwartym aktywne eksperymentowanie¹⁹⁶.

Organizacje już na poziomie rekrutacji przesądzają jak w przyszłości będą realizować doskonalenie pracowników. Stosując metodę „modelu kapitału ludzkiego” zakładają systematyczny rozwój kadry i zmierzają do¹⁹⁷:

- dostosowania kwalifikacji pracowników do aktualnych wymogów,
- podnoszenia elastyczności oraz dyspozycyjności pracowników,
- rozwijania umiejętności w zakresie samooceny,

¹⁹³ Tamże.

¹⁹⁴ Autor przedstawia system obserwacji środowiska, który pozwala uzyskać informacje o określonych składnikach otoczenia. J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków, 1997, s. 193.

¹⁹⁵ A. Strojny, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 1999.

¹⁹⁶ E. Masłyk-Musiał, op. cit.

¹⁹⁷ M. Armstrong, op. cit.

- rozwijania zdolności w zakresie kreatywności,
- rozwijania umiejętności pracy w różnych formach organizacyjnych,
- kształtowania postaw wobec organizacji i otoczenia,
- kształtowania zachowań pracowników, tak aby były one zgodne z celami organizacji.

Do głównych instrumentów rozwoju potencjału pracy zalicza się szkolenie zawodowe, przemieszczenia oraz strukturyzację pracy. Szkolenia zawodowe są celowymi i systematycznymi działaniami podejmowanymi w określonych organizacjach w celu pogłębienia, poszerzenia określonych elementów potencjału pracy oraz wyposażenia go elementy, które wynikają z nowych potrzeb organizacji. Rozwój pracowników, który dokonuje się w wyniku ich szkolenia następuje poprzez uzupełnianie go o określone elementy wiedzy zawodowej, umiejętności praktycznych oraz kształtowanie postaw. Przekazywana wiedza zawodowa, może zawierać treści dotyczące organizacji i jej otoczenia jak również treści związane z spełnianiem określonych funkcji czy metod wykonywania pracy. Doskonalenie umiejętności może być związane z kształtowaniem umiejętności organizowania pracy, komunikowaniem się, pracą w zespole oraz rozwijaniem umiejętności związanych z wykorzystaniem określonych narzędzi. Kształtowanie postaw może dotyczyć natomiast uczenia tolerancji oraz rozwijania potrzeb uczenia się i poszanowania innych¹⁹⁸.

Doskonalenie rozumiane jest jako systematyczne pogłębienie oraz poszerzenie wiedzy i umiejętności jakim dysponują pracownicy w celu dostosowania ich do zmieniających się warunków, wymagań i zadań które są związane z zajmowanym stanowiskiem, które umożliwiają pracownikom awans, rozwój i pełniejsze wykorzystanie ich możliwości. Istotne znaczenie w tym procesie zajmuje doskonalenie personelu kierowniczego. W tym przypadku jest to proces rozwijania i pogłębiania kwalifikacji kierowniczych¹⁹⁹.

Organizacja w której szkolenie pracowników jest jednym z najważniejszych zadań może stosować określone kryteria w zakresie wyboru pracowników, którym w pierwszej kolejności takie szkolenie zostanie zaproponowane²⁰⁰. I tak może to między innymi być²⁰¹: wysoka chęć rozwoju pracownika, jego możliwości psychologiczne i fizyczne oraz jego sytuacja życiowa. Przyjęte plany szkoleniowe realizowane są za pomocą różnych technik, których dobór uwarunkowany jest szeregiem czynników (np. koszty, cel szkolenia). Istnieje ich stosunkowo dużo, jednak niektóre z nich wymagają znacznych nakładów finansowych dlatego też nie wszystkie z nich są stosowane

¹⁹⁸ J. Koziół, S. Sirko, Zarządzanie personelem, AON, Warszawa 2000.

¹⁹⁹ P. Żukowski, Podstawy organizacji pracy i kierowania, Wyd. Akademii Rolniczej w Szczecinie, Szczecin 1998.

²⁰⁰ W zależności od przyjętych celów organizacji szkolenia dzielą się na: szkolenia przygotowujące, szkolenia dostosowawcze, przekwalifikowanie.

M. Armstrong, op. cit.

²⁰¹ A. Sajkiewicz (red.), op. cit. (za:) D. Zbucki, Od kogo zacząć? Wspomaganie rozwoju zawodowego, „Personel” 1996, nr 5.

przez organizacje w jednakowym zakresie. Istnieją różne kryteria ich podziału. Przyjmując, że mogą one być realizowane indywidualnie lub grupowo, jak też w pracy i poza nią do bardziej znanych zaliczyć²⁰²: coaching, konsultacje z przełożonym, instruktaz specjalistyczny, zadania zlecone, rotację.

Na szczególną uwagę wśród technik szkolenia pracowników zasługują *programy treningowe*. Stanowią one system kształcenia, który składa się z skoordynowanych merytorycznie oraz czasowo technik nauczania. Programy treningowe charakteryzują się: odpowiednią strukturą programu, ograniczonym kręgiem adresatów, treści programu łączą w sobie zarówno szkolenie na stanowisku pracy jak i poza nim, czas trwania, rotacja na stanowiskach pracy. Przyjmując z dydaktycznego punktu widzenia, iż pożądanym byłoby, aby każdy z menedżerów włączony został w proces podnoszenia kwalifikacji, pewną propozycję idealnie przebiegającego procesu doksztalcania i doskonalenia menedżerskiego w toku kariery zawodowej. Zaletami i wadami tego systemu doskonalenia są²⁰³:

- wysoka konkurencyjność organizacji dzięki wykształcenia ustawicznego doskonalenia,
- duże doświadczenie zawodowe kadry kierowniczej,
- stabilizacja zawodowa kadry oraz możliwość rozwoju,
- zaawansowany wiek na etapie startu zawodowego,
- hamowanie procesów społeczno-zawodowych w organizacji,
- brak możliwości wykorzystania dla dobra organizacji dynamicznej i niekonwencjonalnej kreatywności właściwej dla młodego wieku.

Wydaje się, iż w życiu organizacji (tak jak podaje R. Harrison) codzienne doświadczenia w znaczący sposób przyczyniają się do uczenia się organizacji. Na doświadczenie składa się nie tylko praca jaka jest wykonywana przez ludzi, ale także sposób w jaki ze sobą współpracują oraz zachowanie postawy i wartości innych pracowników.

Istotną rolę w tych organizacjach odgrywa informacja, na którą następuje zapotrzebowanie na wszystkich szczeblach jak i we wszystkich obszarach zarządzania organizacją. Stanowi ona podstawę wiedzy, która między innymi zapewnia jej zdolność do reagowania na zmiany oraz stanowi punkt wyjścia do generowania określonych rozwiązań.

Organizacja przyjmując koncepcję organizacji uczącej się może liczyć, na wzrost wydajności pracy, większą motywację pracowników i większą ich integrację. Organizacje te funkcjonując w oparciu o wiedzę i umiejętności sprawiają, że ich personel oceniany jest za oryginalność oraz intelektualny wkład w realizację celów organizacji²⁰⁴.

²⁰² J. Koziół, S. Sirko, op. cit.

²⁰³ Osmelak, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyd. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995 (za:) T. Betge „Aus und Weiterbildung von Führungskräften, Personal 1997, nr 5.

²⁰⁴ T. R. Wielicki, Ewolucyjny model doskonalenia firmy XXI wieku. Od ISO i TQM do organizacji inteligentnej „Organizacja i Kierowanie” 1999, nr 4.

Zasadniczym celem szkoleń, które są prowadzone w organizacjach powinno być zbliżenie cech oraz kwalifikacji pracowników do idealnego profilu zawodowego. Celem tych szkoleń powinno być także kształtowanie pracowników, zwiększenie ich kompetencji oraz doskonalenie właściwości osobowych²⁰⁵. Jednak aby działania te mogły przynieść oczekiwane efekty, nie mogą być one przypadkowe. Konieczne jest opracowanie odpowiedniej strategii postępowania²⁰⁶, wdrożenie której powinno przyczynić się do sukcesu organizacji. Powyższe rozważania zdają się być szczególnie użyteczne dla SP RP na obecnym etapie ich rozwoju.

1.7.2. Problematyka "organizacji uczących się".

Z badań wynika, że odpowiedni poziom kultury informacyjno-komunikacyjnej może powodować, iż dany podmiot (człowiek, grupa społeczna, organizacja czy instytucja) mają większą lub mniejszą *skłonność do refleksji i wyciągania wniosków z doświadczeń, czyli do uczenia się* – również na błędach. Zagadnienie *organizacji uczących się*²⁰⁷ stanowi interesujący problem badawczy, również w odniesieniu do sił zbrojnych.

Z naszych badań wynika, że "bycie organizacją uczącą się" jest jednym z warunków istnienia efektu synergii, a tym samym warunkiem "budowania" potencjału bojowego struktur organizacyjnych SZ (SP).

Na zagadnienie organizacji uczących się wracają, m.in., uwagę T.E.Deal i A.A.Kennedy²⁰⁸. Uważają oni, że kultura organizacyjna powstaje w wyniku wieloletniego procesu uczenia się ludzi. *Uczą się zarówno ludzie, jak i całe organizacje. Zarówno ludzie, jak i organizacje mogą bowiem reagować na zmiany wewnętrzne i zewnętrzne, wykrywając i korygując uchwycone nieprawidłowości. Kultura organizacyjna podlega bowiem ustawicznym zmianom, pozostając pod ciągłym wpływem czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które mogą mieć charakter wspomagający bądź hamujący.* T.E.Deal i A.A.Kennedy uważają, że zmiany te – aby były skuteczne - muszą być jednak sterowane. W kontekście powyższych rozważań nasuwa się pytanie, jak pod tym względem przedstawia się sytuacja w naszych SZ, a w nich w SP? Przeprowadzone przez nas badania udzielają tylko częściowej odpowiedzi na to pytanie.

Warto jednak przypomnieć, że komunikowanie się, wymiana informacji i przekazywanie znaczeń jest podstawą funkcjonowania każdego systemu społecznego, każdej organizacji. Wejścia energii fizycznej uzależnione są od informacji o niej, a wejścia energii ludzkiej są możliwe dzięki aktom komunikowania się. Podobnie przekształcenie energii (wykonywanie pracy)

²⁰⁵ M. Adamiec, B. Kożusznik, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyd. AKADE, Katowice 2000.

²⁰⁶ A. Lipka, Strategie personalne firmy, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

²⁰⁷ P.M.Senge, Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się. Warszawa 1998.

²⁰⁸ T.E.Deal i A.A.Kennedy, Corporate Cultures – The Rites of Corporate Life. Reading, Mass 1983.

zależy od komunikacji między członkami każdego z podsystemów organizacyjnych i od komunikacji między podsystemami²⁰⁹. Warto w tym momencie przywołać stwierdzenie, że iloraz inteligencji firmy zależy od stopnia, w jakim infrastruktura technologii informacyjnych pozwala połączyć informacje, dzielić się nimi i nadawać im strukturę²¹⁰. Nie można wszakże zapominać, że to od człowieka właśnie zależy, w jakim stopniu „infrastruktura technologii informacyjnych pozwala połączyć informacje, dzielić się nimi i nadawać im strukturę”. Czy jednak zawsze to sobie uświadamiamy? A jeśli nawet, to czy jesteśmy wystarczająco przygotowani do podejmowania ról w realizacji takich zadań? Są to istotne problemy badawcze, szczególnie z punktu widzenia sił powietrznych, jako „ukochanego dziecka cywilizacji III fali”²¹¹.

Warto jednak pamiętać, że warunkiem przejścia od stanu niezorganizowanego do zorganizowania jest wprowadzenie ograniczeń redukujących komunikację rozproszoną i przypadkową, tak by zmieściła się ona w kanałach odpowiednich do realizacji celów organizacyjnych. Rozwój organizacji wymaga bowiem niekiedy tworzenia nowych kanałów komunikacji a ograniczania innych. Sama natura systemów społecznych wymaga selektywności kanałów i aktów porozumiewania się, polegającej na upoważnieniu do unikania jednych i wykorzystywania drugich. Nieograniczona komunikacja powoduje bowiem powstawanie szumów w systemie.

Psychologowie społeczni stwierdzają bowiem jednoznacznie, że „...bez modelowania, bez pauz i bez precyzji może istnieć dźwięk, ale nie muzyka. Kiedy brak struktury, brak odstępów i brak szczegółów mamy do czynienia z wieżą Babel, ale trudno w tym doszukać się znaczenia”²¹². Refleksja ta ma szczególne znaczenie dla SZ.

Na uwagę zasługuje jeszcze jedno zjawisko. *W większości przypadków nie jest tak, że najpierw widzimy, a potem definiujemy: najpierw definiujemy a potem widzimy. W ogromnym gwarze i zamieszaniu świata zewnętrznego poszukujemy tego, co nasza kultura już dla nas zdefiniowała i skłonni jesteśmy spostrzegać to, co występuje w postaci zgodnej ze stereotypem przygotowanym dla nas przez kulturę*²¹³. Jest to swoisty rodzaj kodowania w wymiarze personalnym. Również organizacje posiadają swoje własne systemy kodowania, które ustalają rodzaj i ilość informacji, jaka ma być odbierana ze świata zewnętrznego, oraz determinują przekształcenie jej zgodnie z właściwościami systemu. Struktura i funkcje danego podsystemu organizacji znajdują wyraz w przyjmowanym układzie odniesienia i sposobie myślenia ludzi pełniących określone role w określonym sektorze przestrzeni organizacyjnej. Każdy z tych systemów będzie w odmienny sposób reagował na te same wejścia informacyjne i każdy z nich będzie poszukiwał specyficznej informacji odpowiadającej jego

²⁰⁹ D.Katz,R.Kahn, Społeczna psychologia organizacji, Warszawa 1979, s.346.

²¹⁰ B.Gates, Droga ku przyszłości, Warszawa 1997.

²¹¹ Z wykładu inauguracyjnego na Wydziale WLOP w 2000r.

²¹² D.Katz,R.Kahn, op.cit., s.349.

²¹³ W.Lippmann, Public opinion, New York 1922, s.31.

potrzebom²¹⁴. Będzie to więc swoiste poruszanie się między *Scyllą* braku informacji a *Harybdą* jej nadmiaru. Bowiem przeciążenie doprowadza do niszczenia relacji z dużo większą gwałtownością niż ta, z jaką udaje się je odbudowywać dzięki doświadczeniu i instrukcji "wewnętrznej komunikacji"²¹⁵.

Problemy te są praktycznie uwzględniane przez "organizacje uczące się".

1.7.3. Elastyczność struktur organizacyjnych (i myślowych) jako wyznacznik organizacji uczących się

Wiele problemów, z którymi przychodzi nam radzić sobie w procesie transformacji SZ, w tym również SP, tłumaczone jest nierzadko jedną przyczyną - skrajnie ograniczoną ilością środków materiałowo-technicznych i finansowych. Nie ulega wątpliwości, że jest to bardzo ważny czynnik. Nie mniej jednak warto w tym momencie przypomnieć, że *zdolność danego społeczeństwa czy ogólnie biorąc społeczności ludzkiej do zmian nie jest uwarunkowana bogactwem czy dobrobytem materialnym, ale bogactwem instytucjonalnym*²¹⁶. Spróbujmy to dokładniej wyjaśnić. Otóż całość uboga musi być tym samym bardzo sztywna, gdyż jest uzależniona od prymitywnych instytucji, jakie udało jej się stworzyć. Instytucje te łączą się w system lub systemy działań, których zanik w sposób bezpośredni pociąga za sobą wyraźny regres. Natomiast całość bogata, a więc również bardziej zróżnicowana, charakteryzuje się dużą liczbą tzw. błędnych kół, ale jednocześnie każde z nich ma charakter stosunkowo mało sztywny i przymusowy. W ramach takiej całości można dość łatwo pozwolić sobie na przerwanie jednego czy nawet wielu takich kół bez większych konsekwencji negatywnych. Wbrew rozpowszechnionym wyobrażeniom możemy więc przyjąć, że współczesne społeczeństwa są - przynajmniej do pewnych granic - mniej wrażliwe na zakłócenia niż dawne społeczeństwa ubogie.

Bogactwo instytucjonalne społeczeństwa bywa zazwyczaj, ale wcale nie zawsze, powiązane z jego pozornie mniejszą spójnością wewnętrzną. Społeczeństwa ubogie zapewniają swoją integrację prymitywnymi środkami przymusu prawn-administracyjnego, oraz za pomocą presji religii czy ideologii. Istniejące w ich ramach systemy działań są sztywne, a ich spójność jest fikcją. Uczestnicy tych systemów nie mogą więc z łatwością pozwalać sobie na ryzyko, jakie niosą ze sobą zmiany.

Aby zmiany te łatwo mogły być wprowadzane, konieczne jest istnienie w systemie gry, a więc pewnych „luzów”, tego co w języku angielskim nosi nazwę *slack*. Cynizm historii polega nie na tym, że postęp dokonuje się dzięki przemocy, ale na tym, że dokonuje się on dzięki bogactwu. Społeczeństwa najbardziej rozwinięte mają jednocześnie największe szanse na kreowanie

²¹⁴ D.Katz,R.Kahn, op.cit.,s. 353.

²¹⁵ R.L.Meier, Socjal change in communication-oriend institucions, Univ. of Michigan 1961, s.55-56.

²¹⁶ Crozier, Friedberg, op.cit. s.370-372.

nowości. Systemy stosunkowo swobodnie zintegrowane i dysponujące znaczną ilością zasobów mogą przekształcać się z większą łatwością. Stąd właśnie tak duże zainteresowanie decentralizacją i samorządnością w sytuacjach, gdy chce się przyspieszyć procesy zmian. W tym też tkwi główne niebezpieczeństwo, na jakie narażone są wszelkie, zbyt zintegrowane, zbyt spójne i zracjonalizowane modele planowania i zarządzania. Bowiem każdy proces uczenia się wymaga zerwania ze stanem dotychczasowym, a każda rzeczywista zmiana oznacza kryzys dla tych, którzy ją przeżywają.

Stopniowe, wzajemne dostosowywanie się, nie prowadzi automatycznie do ujawniania się nowych zdolności systemowych. Konieczne są tu również *inicjatywa ludzi i przywództwo*. Procesom zmian pozytywnych odpowiada model kryzysu nie wywołującego regresu, tzn. pokonywanego **dzięki zespołowemu uczeniu się**. Jednakże każde zerwanie ze stanem dotychczasowym niesie ze sobą ryzyko regresu. Aby można było uniknąć takich negatywnych konsekwencji, konieczna jest w pewnym momencie interwencja jakiejś jednostki kierowniczej. Jeśli rzeczywiście dąży się do zmian, trzeba zaakceptować nie tylko nieuchronność kryzysów, ale również konieczność arbitralnych, jednostkowych decyzji i wyborów, bez których niemożliwe byłoby opanowanie i przezwyciężenie tych kryzysów.

Istnienie praw i przepisów jest sposobem, w jaki społeczeństwa próbują zabezpieczyć się przed nieprzewidywalnością ludzkich zachowań. Widać to szczególnie wyraźnie na przykładzie miejsca pracy, ale także np. w systemach dowodzenia. W społeczeństwach unikających niepewności istnieją całe zestawy formalnych i nieformalnych praw, pozwalających kontrolować zachowania pracowników i pracodawców. Dodatkowo funkcjonują tam wewnętrzne przepisy regulujące przebieg pracy, przy czym ich zakres zależy od istniejącego poziomu dystansu władzy. Gdy dystans ten jest duży, to wewnętrzne przepisy zostają zastąpione autorytarnymi działaniami przełożonych. Ogólnie bowiem potrzeba praw i przepisów nie jest oparta na logice formalnej, lecz na *psychologicznej*. W kulturach, o silnym unikaniu niepewności potrzeba ta ma podłoże czysto emocjonalne. Ludzie pochodzący z tych kultur od wczesnego dzieciństwa zostali zaprogramowani w taki sposób, że lepiej czują się w precyzyjnie zdefiniowanych strukturach, w których rola przypadku ograniczona jest do minimum.

W krajach o słabym unikaniu niepewności zdaje się panować swoisty lęk przed formalnymi uregulowaniami. Prawa tworzy się tylko tam, gdzie są one absolutnie niezbędne, jak np. przy określaniu prawo- lub lewostronnego ruchu drogowego. Mieszkańcy takiego kraju są poniekąd dumni z faktu, że w większości sytuacji umieją obejść się bez odwoływania do przepisów - one są w nich. Niemcy, u których unikanie niepewności jest relatywnie silne, z podziwem patrzą na zdyscyplinowanie Brytyjczyków, którzy z zachowaniem niebywałego porządku ustawiają się w kolejce do autobusu lub w sklepie. W Anglii nie istnieje żadne prawo, regulujące tworzenie kolejek. Jest to zwyczaj umacniany

mechanizmami kontroli społecznej. Mimo, że w krajach o słabym unikaniu niepewności przywiązuje się dużo mniejszą wagę do regulacji prawnych, to paradoksalnie poszanowanie prawa jest tam na ogół większe.

Interesujące spostrzeżenia przedstawia w tej sprawie G.Hofstede. Jego zdaniem kolejkowe zwyczaje Anglików wynikają w znacznej mierze z powściągliwej i cierplivej natury Brytyjczyków. Słabe unikanie niepewności jest przecież przejawem małego niepokoju. Niepokój, jako istotny komponent unikania niepewności prowadzi do znacznego zróżnicowania zachowań w miejscu pracy. W społeczeństwach o silnym unikaniu niepewności pracownicy lubią ciężką pracę, lub przynajmniej lubią być stale zajęci. Zdają się oni wyznawać zasadę: *czas ucieka szybko, a czas to pieniądz*. Wiele zdaje się wskazywać, że w naszej kulturze czynnik czasu nie był dotychczas wystarczająco doceniany, chociaż można dostrzec również pozytywne zmiany w tym zakresie.

Ten optymistyczny akcent nie powinien jednak przesłaniać faktu, że prawdziwy problem zaczyna się przy transakcjach międzynarodowych²¹⁷. Główną przyczyną są różnice w modelach organizacyjnych. W nowych, połączonych organizacjach wszystkie elementy powinny harmonijnie współgrać, tymczasem główni uczestnicy tej gry mają zazwyczaj odmienne wyobrażenia na temat tego, czym powinna być organizacja. Czy i w jakim stopniu obawy te można przenieść również na grunt współdziałających, wielonarodowych sił zbrojnych? – może stanowić interesujący problem badawczy. Spróbujemy się nim zająć w kolejnych etapach badań.

1.7.4. Odniesienia do struktur organizacyjnych SP

Dla naszych potrzeb badawczych użyteczna wydaje się być **koncepcja działalności podmiotu jako procesu aktywnego**, w którym jest on zmuszony do pokonywania trudności pojawiających się w trakcie działania; jako procesu, w którym nieustannie uczy się on posługiwania się materialnymi i kulturowymi instrumentami, jakimi może dysponować w celu bieżącego rozwiązywania napotykaných w działaniu problemów, przy jednoczesnym uwzględnianiu szans i ograniczeń (zagrożeń) zawartych w sytuacji działania. W procesie tym podmiot podlega presji i działaniu przymusu, zwłaszcza w okresie, gdy ze względu na obowiązujące reguły postępowania musi zrezygnować z pewnych, przyswojonych wcześniej „racjonalnych” możliwości rozwiązania danego problemu. Niemniej jednak jest to zawsze proces aktywny i podmiotowi zawsze pozostaje jeszcze wiele możliwych strategii działania, między którymi może on dokonywać wyboru zależnie od posiadanych atutów i zdolności. Należy więc zerwać z deterministyczną wizją ludzkich zachowań i zastąpić ją wizją działania w kontekście indeterministycznym i w warunkach względnej swobody, w której

²¹⁷ Op.cit.

zachowania podmiotów traktowane będą jako wyraz wyborów wymagających od nich określonych umiejętności i zdolności. W związku z tym proponuje się interpretować zachowania ludzkie jako wyraz strategii uczestników gier, którzy muszą poznać całokształt istniejących uwarunkowań.

Interesujące wydaje się poszukiwanie odpowiedzi na pytania: co podmioty w danej sytuacji są zdolne robić, w jaki sposób mogą organizować stosunki między sobą, jakie szanse dzięki temu mogą odkryć dla siebie w danej sytuacji oraz w jakich warunkach i okolicznościach będą mogły nabywać i rozwijać nowe umiejętności, pozwalające na podejmowanie innych gier, rozwiązywanie innych problemów i korzystanie z innych jeszcze szans.

Wszelkie stosunki z innymi ludźmi są przez jednostkę postrzegane i przeżywane w sposób ambiwalentny: są one źródłem i podstawą jej tożsamości, a więc także możliwości istnienia w pełnym tego słowa znaczeniu, ale jednocześnie źródłem zakłóceń jej równowagi psychicznej i dezintegracji osobowości. Oznacza to, że całkowite porozumienie między ludźmi nie jest możliwe. Nawiązywanie stosunków z innymi, szukanie z nimi kontaktu, dążenie do otwarcia się przed nimi, oznacza jednocześnie każdorazowo zamykanie się, chowanie, chronienie się przed ich zaborczością, przeciwstawianie się im. Jest to więc swoisty proces pulsowania, istotny z punktu widzenia bezpieczeństwa danego podmiotu w jego wymiarze psychologicznym.

Warto jednak pamiętać, że grupa jest zawsze konstrukcją społeczną, która istnieje i trwa tylko wtedy, gdy może opierać się na mechanizmach pozwalających zintegrować zróżnicowane orientacje i strategie jej poszczególnych uczestników oraz wzmacniać i usprawniać procesy informacyjne, aby jej ogniwa decyzyjne mogły szybciej reagować na oczekiwania otoczenia, ale także zachować możliwość koordynacji wewnętrznej. Pozwala to nie tylko mądrze otwierać się, ale również reagować adekwatnie do potrzeb. Podstawowym warunkiem jest jednak odpowiedni poziom aktywności danego podmiotu (człowieka, struktury organizacyjnej), a także ich reaktywność. Splot powyższych czynników powoduje zaistnienie procesów, składających się na efekt synergii, jako podstawa rozpoczęcia procesu "budowania" i umacniania ich potencjału - w naszym konkretnym przypadku potencjału bojowego jednostek liniowych SP. Rodzaj i charakter tych procesów przedstawimy w pewnym uproszczeniu w następnym podrozdziale.

1.8. Proces kształtowania potencjału bojowego SP - wybrane modele i próba ich wykorzystania na potrzeby badań

Całokształt dotychczasowych analiz pozwala na określenie podstawowych procesów i zjawisk wpływających na proces kształtowania potencjału bojowego struktur organizacyjnych SP. Będzie nam w tym pomocny również model systemu społeczno-organizacyjnego, jakimi są badane przez nas jednostki wojskowe.

W literaturze wymienia się różne elementy systemów społeczno - organizacyjnych. Dla naszych potrzeb przyjmijmy, za K.Bolesta - Kukułką²¹⁸, czteroelementowy model organizacji, składający się z: *celów, struktury (czyli organizacji w węższym znaczeniu), ludzi i techniki*. Jest to model zbliżony do tego, jaki wielokrotnie już wykorzystywano w badaniach społeczno-organizacyjnych aspektów funkcjonowania podstawowych elementów organizacyjnych sił zbrojnych, czyli jednostek wojskowych²¹⁹, a także w znacznym stopniu zbieżny z wcześniej prezentowanymi modelami K.Ficonia i J.Zubka.

Model ten (rys.9.), wzbogacony o kolejne elementy, wykorzystamy w naszych dalszych analizach potencjału bojowego i czynników go warunkujących. Przedstawia on struktury organizacyjne SZ traktowane jako *systemy działania i ograniczone sieci komunikowania*. Potencjał bojowy rozpatrywany w konkretnym przedziale czasu zależy zarówno od potencjałów poszczególnych elementów systemu, ale także od czynnika systemotwórczego²²⁰. Wiele wskazuje na to, że oddziaływanie tego megacynnika (współczynnika) ujawnia się w trakcie działania i współdziałania systemu, zarówno w relacjach między elementami systemu, jak również w jego relacjach z otoczeniem. Możemy wówczas mówić bądź to o *budowaniu* potencjału bojowego, bądź też o jego *wykorzystywaniu*.

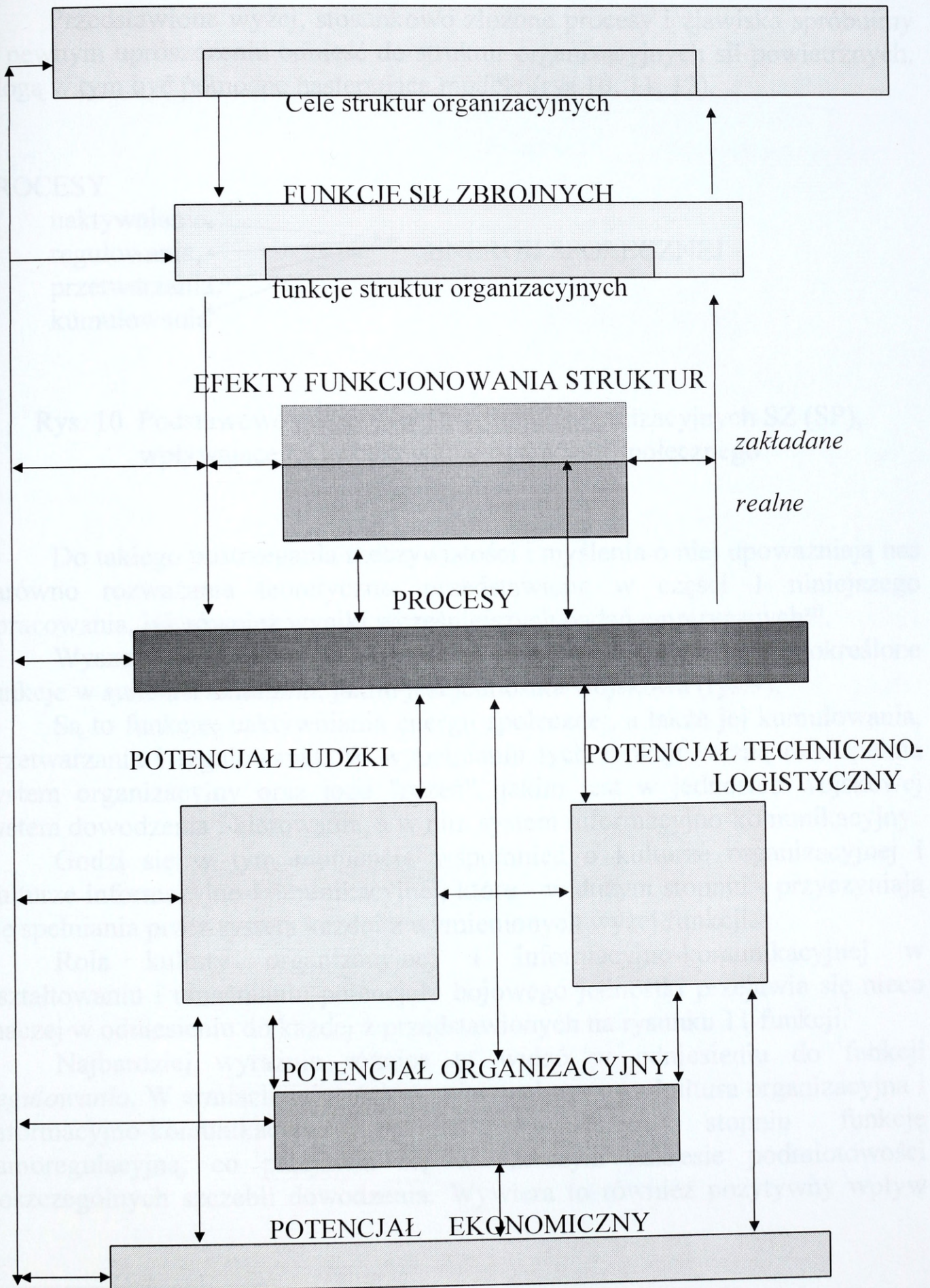
Potencjał bojowy jednostki wojskowej budujemy głównie w procesie szkolenia. W procesie tym również wykorzystujemy go. Podkreślenia wymaga fakt, że wykorzystując potencjał bojowy w procesie szkolenia - np. w czasie ćwiczeń - nie uszczuplamy go, a wręcz przeciwnie, powodujemy jego przyrost. Mamy więc do czynienia ze zjawiskiem podobnym do tego, jak w przypadku wykorzystywania wiedzy. Jej przyrost następuje w użyciu. Pod warunkiem, że dana organizacja spełnia warunki charakterystyczne dla "organizacji uczącej się". Czy badane przez nas jednostki wojskowe były "organizacjami uczącymi się"? - postaramy się odpowiedzieć w trakcie analizy zebranych danych empirycznych.

²¹⁸ K.Bolesta-Kukułka, Świat organizacji, [w:] A.Koźmiński, W.Piotrowski (red), Zarządzanie, teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1996.

²¹⁹ M.Cieślarczyk, Jednostka wojskowa jako system społeczny i element sił zbrojnych. Sprawozdanie z badań WIBS, Warszawa 1993. M.Cieślarczyk, Niektóre uwarunkowania sprawności i efektywności funkcjonowania jednostek wojskowych oraz poziomu morale stanów osobowych. Sprawozdanie z badań WIBS, Warszawa 1991.

²²⁰ LJ.Krzyżanowski, O podstawach kierowania organizacjami inaczej, Warszawa 1999.

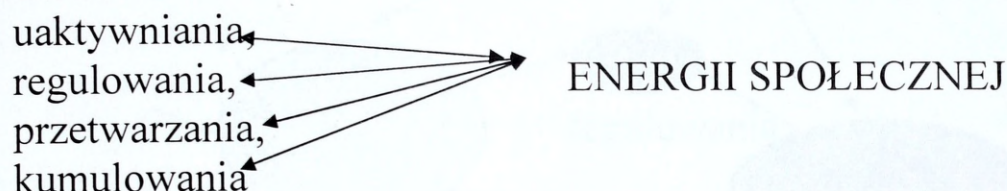
CELE SIŁ ZBROJNYCH



Rys. 9. Struktury organizacyjne SZ jako systemy działania i ograniczona sieć komunikowania

Przedstawione wyżej, stosunkowo złożone procesy i zjawiska spróbujemy w pewnym uproszczeniu odnieść do struktur organizacyjnych sił powietrznych. Mogą w tym być pomocne następujące modele (rys.10, 11, 12).

PROCESY



Rys. 10. Podstawowe procesy w strukturach organizacyjnych SZ (SP), wpływające na kształtowanie potencjału społecznego

Do takiego postrzegania rzeczywistości i myślenia o niej upoważniają nas zarówno rozważania teoretyczne, przedstawione w części 1 niniejszego opracowania, jak również wyniki wcześniejszych badań empirycznych²²¹.

Wyszczególnione na rys.10 procesy spełniają jednocześnie określone funkcje w *systemie działania*, jakim jest jednostka wojskowa (rys.9).

Są to funkcje: uaktywniania energii społecznej, a także jej kumulowania, przetwarzania i regulowania. W wypełnianiu tych funkcji ważną rolę spełnia system organizacyjny oraz jego "rdzeń", jakim jest w jednostce wojskowej system dowodzenia i kierowania, a w nim system informacyjno-komunikacyjny.

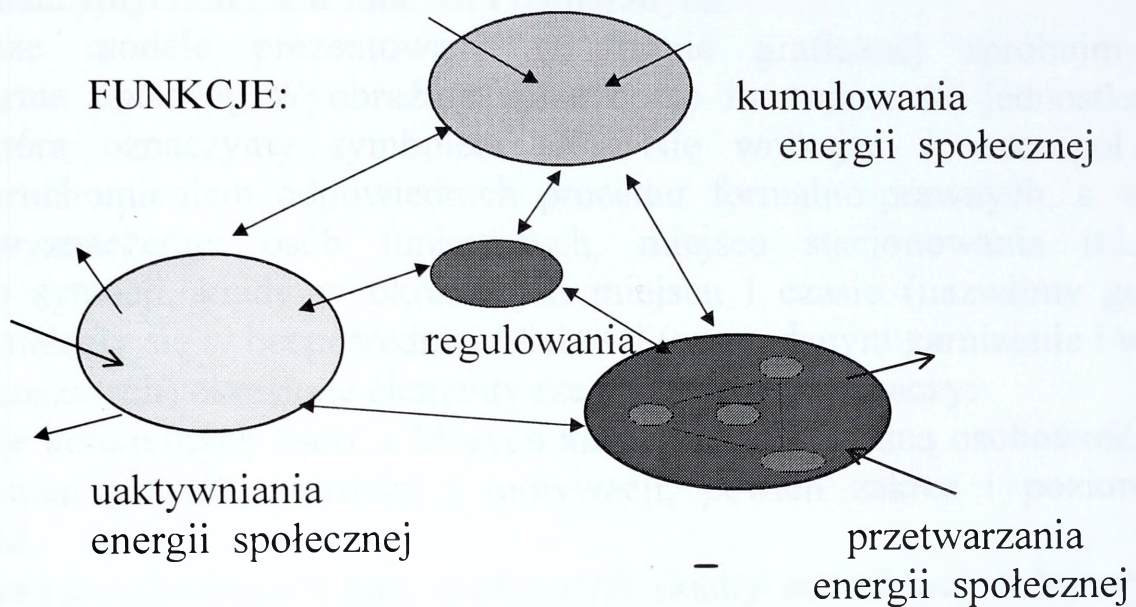
Godzi się w tym momencie wspomnieć o kulturze organizacyjnej i kulturze informacyjno-komunikacyjnej, które - w dużym stopniu - przyczyniają się spełniania przez system każdej z wymienionych wyżej funkcji.

Rola kultury organizacyjnej i informacyjno-komunikacyjnej w kształtowaniu i umacnianiu potencjału bojowego jednostki przejawia się nieco inaczej w odniesieniu do każdej z przedstawionych na rysunku 11 funkcji.

Najbardziej wyraźnie różnice te widać w odniesieniu do funkcji *regulowania*. W armiach najwyżej rozwiniętych wysoka kultura organizacyjna i informacyjno-komunikacyjna spełnia w dużym stopniu funkcję samoregulacyjną, co przejawia się w szerszym zakresie podmiotowości poszczególnych szczebli dowodzenia. Wywiera to również pozytywny wpływ

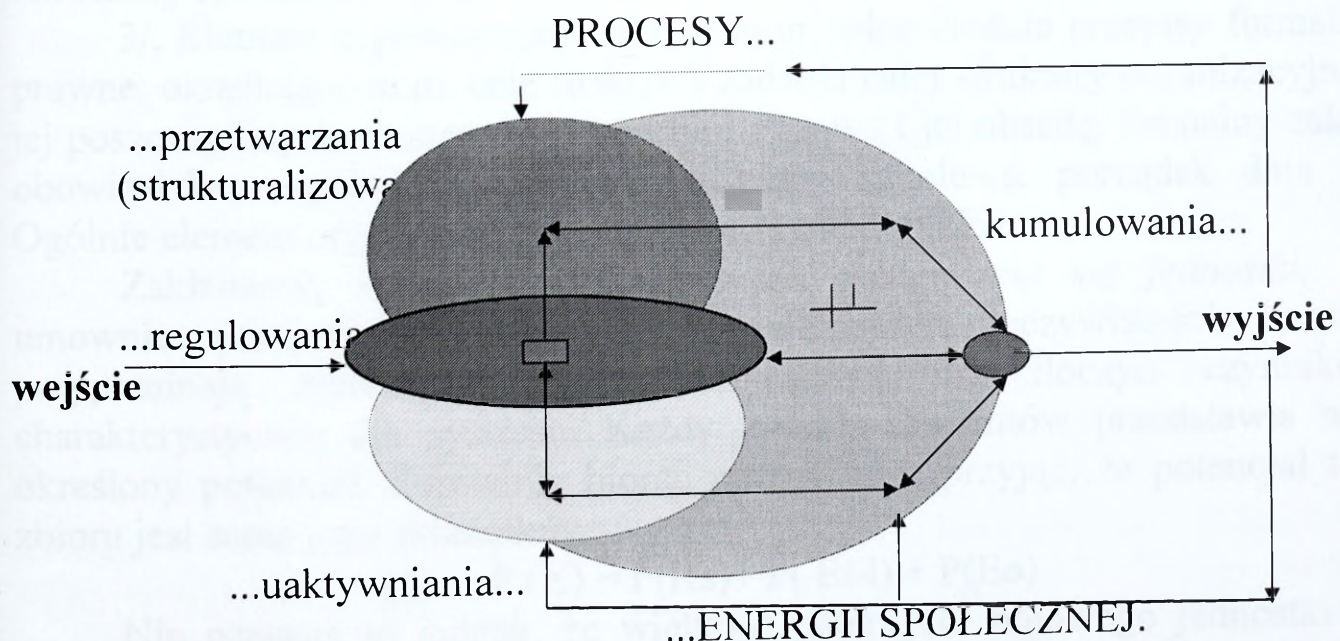
²²¹ M.Cieślaczyk., Społeczno-organizacyjne uwarunkowania sprawności dowodzenia i efektywności funkcjonowania jednostek wojskowych. Sprawozdanie z badań, Warszawa, WIBS, 1996; Społeczne elementy potencjału bojowego jednostek wojskowych. Studium empiryczne, Warszawa, WIBS, 1997.

na pozostałe, przedstawione na rys.11 funkcje, szczególnie zaś funkcje uaktywniania (wyzwalania) energii społecznej.



Rys. 11. Podstawowe funkcje systemu dowodzenia i kierowania w procesie kształtowanie potencjału społecznego

Wykorzystując podstawowe idee myślenia systemowego²²² do analizy modeli przedstawionych na rys. 9, 10, 11, proces "budowania" potencjału bojowego struktur organizacyjnych SZ (SP) możemy w uproszczeniu przedstawić w następujący sposób:



²²² P.Sienkiewicz, Analiza systemowa. Podstawy i zastosowania. Warszawa 1994; Podstawy teorii potencjałów i efektywności systemów. Seminarium analizy systemowej. AON CI, Warszawa 1993; Wartości, oceny i efektywność systemów. Zeszyty Naukowe AON nr 4(17), Warszawa 1994.

Rys. 12. Model procesu "budowania" potencjału bojowego struktur organizacyjnych SZ (SP)

Przedstawione wyżej modele teoretyczne w znacznym stopniu przybliżają nam ten złożony proces, jakim jest kształtowanie (się) potencjału bojowego struktur organizacyjnych SZ, a w nich Sił Powietrznych.

Powyższe modele prezentowane w formie graficznej spróbujemy wzbogacić formą opisową. Wyobraźmy sobie nowo formującą się jednostkę wojskową, którą oznaczymy symbolem (X). Nie wnikając w szczegóły związane z uruchomieniem odpowiednich procedur formalno-prawnych, a w tym m.in. wyznaczenie: osób funkcyjnych, miejsca stacjonowania itd., przejdźmy do sytuacji, kiedy w określonym miejscu i czasie (nazwijmy go czasem t -1) znalazły się w bezpośredniej bliskości (np. w danym garnizonie i w konkretnych koszarach) określone elementy rzeczywistości, to znaczy:

1/. Zbiór konkretnych osób, z których każda posiada własną osobowość, określony system potrzeb, wartości i motywacji, pewien zakres i poziom kwalifikacji itd.

Ludzie ci należą do określonych grup społecznych (kadry zawodowej, żołnierzy z poboru, pracowników cywilnych itd.) lub - w wymiarze funkcjonalnym - do poszczególnych struktur organizacyjnych (dowództwa, sztabu, pododdziałów itd.). Wiązą się z tym określone role społeczne, wymagające odpowiednich predyspozycji, kwalifikacji itd. Ten zbiór osób, należących do poszczególnych grup społecznych, stanowi określony kapitał społeczny. Oznaczmy go symbolem Ks;

2/. Element techniczno-logistyczny, w tym m.in. infrastruktura, sprzęt kwaterunkowy, sprzęt bojowy, środki materiałowe, finansowe itd., który określimy symbolem E(t-1);

3/. Element organizacyjny, w tym m.in. odpowiednie przepisy formalno-prawne, określające m.in. cele funkcje i zadania całej struktury organizacyjnej i jej poszczególnych elementów, strukturę etatową i jej obsadę, formalny zakres obowiązków, regulaminy, programy i plany szkolenia, porządek dnia itd. Ogólnie element organizacyjny oznaczmy symbolem Eo.

Zakładamy, że *na początku procesu formowania się jednostki*, w umownie przyjętym czasie t-1, te elementy rzeczywistości bardziej przypominają zbiór składników (ich sumę) niż iloczyn czynników, charakterystyczny dla systemu. Każdy z tych elementów przedstawia sobą określony potencjał. Formalnie biorąc można więc przyjąć, że potencjał tego zbioru jest sumą jego składników:

$$(1) \quad P(X) = P(Ks) + P(Et-1) + P(Eo)$$

Nie oznacza to jednak, że wielkość potencjału bojowego jednostki (x) możemy określić na poprzez sumę potencjałów wymienionych wyżej elementów, co formalnie zapiszemy:

$$(2) \quad Pb(x) = P(Ks) + P(Et-1) + P(Eo)$$

Na etapie zawiązywania się jednostki wojskowej trudno jeszcze mówić o jej potencjale bojowym. Jest to raczej potencjał poszczególnych elementów, którego zsumowana wielkość jest jeszcze nieadekwatna w stosunku do możliwości, jakie zawiera w sobie każdy z tych elementów.

W dużym uproszczeniu możemy więc przyjąć, że w czasie $t-1$:

$$(3) \quad P_b(X) < P_b(K_s) + P_b(E_{t-1}) + P_b(E_o)$$

O budowaniu potencjału bojowego możemy mówić dopiero wtedy, kiedy między poszczególnymi elementami pojawią się właściwe interakcje i odpowiadające im relacje, wynikające z realizacji określonych funkcji (zarówno przez poszczególne osoby jak i struktury organizacyjne), dla osiągnięcia określonego celu.

Dzięki odpowiedniemu potencjałowi wyjściowemu poszczególnych elementów, właściwym mechanizmom społecznym i niezbędnemu zasilaniu, w czasie $t-2$ ze zbioru elementów zaczyna „rodzić się” system społeczno-organizacyjny, dysponujący potencjałem, który formalnie możemy zapisać:

$$(4) \quad P(x) > P(K_s) + P(t-1) + P(o)$$

Nie jest to jeszcze - jak się wydaje - potencjał bojowy, a raczej jego załączki. O określonym potencjale bojowym możemy mówić wtedy, gdy oddział jako system społeczno-organizacyjny osiągnie taki poziom rozwoju, który umożliwia zaistnienie i w miarę harmonijne, komplementarne funkcjonowanie procesów uaktywniania, regulowania, przetwarzania i kumulowania energii społecznej, a przede wszystkim jej efektywnego spożytkowania. Dopiero dzięki tym procesom może wystąpić tzw. efekt synergii - zarówno scalającej (kohezja), jak i rozwojowej.

Dzięki temu efektowi uzyskujemy nie tylko skumulowanie optymalnej ilości gotowej do sprawnego i efektywnego wykorzystania energii, w tym również społecznej, ale również uzyskanie przez oddział, pododdział czy grupę zadaniową odpowiedniej *zwartości* i *elastyczności*, *trwałości* i *rozwojowości* jednocześnie.

Możemy przyjąć, że potencjał bojowy jednostki (x) uzyskany w czasie $t-2$ wynosi wówczas:

$$(5) \quad P_b(x) = P(K_s) \cdot P(t-1) \cdot P(o)$$

Jest to więc energia skumulowana, ale i rozwijająca się, umożliwiającą jej maksymalne (optymalne) uaktywnienie w odpowiednim miejscu i czasie, np. w kontakcie z przeciwnikiem. To właśnie dzięki tym właściwościom dana grupa bojowa, w zetknięciu z konkretnym przeciwnikiem, powoduje skuteczne osłabianie, rozładowanie lub zniszczenie jego potencjału, zachowując samemu zdolność do działania i regeneracji (odtworzenia) swojego potencjału bojowego, w tym również w społecznym wymiarze.

Widzimy więc, że w zależności od *jakości* społecznych elementów potencjału jednostki w czasie „P”, dany oddział, pododdział lub grupa zadaniowa będą dysponować określonym potencjałem bojowym, ale

jednocześnie będą bardziej lub mniej podatne na jego wzmacnianie bądź osłabianie, w tym również w czasie „W”. Dotykamy w tym momencie niezmiernie ważnego zagadnienia - *sily morale* (którego nie możemy utożsamiać z *poziomem morale*) oraz *trwałości społecznych elementów potencjału bojowego*.

Kolejny etap rozwoju potencjału bojowego jednostki to już nie tylko inna jakość poszczególnych elementów systemu społeczno-organizacyjnego, ale także nowa jakość relacji między tymi elementami i nowa jakość zachodzących procesów społecznych.

Należy jednak zaznaczyć, że wyjściowy potencjał poszczególnych elementów (nastawienia, motywacje, kwalifikacje itd.) wpływa zarówno na szybkość zawiązywania się relacji między elementami, jak również na ich jakość. Mogą to być relacje o różnym stopniu funkcjonalności, a w skrajnych przypadkach nawet patologiczne.

W działaniach bojowych, ale nie tylko, wspomniane wyżej *relacje* między elementami systemu społeczno-organizacyjnego danego oddziału, pododdziału czy też grupy zadaniowej mogą zostać bądź to osłabiane, pozrywane, bądź - w skrajnym przypadku - np. rozbicia lub pokonania danej grupy - mogą przestać istnieć. Wiąże się to najczęściej z zerwaniem więzi informacyjno-komunikacyjnych między osobami i strukturami organizacyjnymi, jak również między strukturami myślowymi w wymiarze psychologicznym. Chodzi w tym przypadku nie tylko o „fizyczne”, zniszczenie tych relacji, ale również o zakłócenia w sferze wolicjonalnej. Przykładów na poparcie tych tez dostarczają liczne badania, również WBS, oraz wspomnienia wybitnych dowódców²²³.

Powyższe refleksje potwierdzają potrzebę uwzględniania kategorii *społecznych elementów potencjału bojowego* w analizach teoretycznych, w badaniach empirycznych oraz w działalności organizacyjnej i szkoleniowo-wychowawczej, ale także w analizach strategicznych.

Zatrzymajmy się jeszcze przy prezentowanych wyżej matematycznych modelach analizowanej przez nas rzeczywistości. Chociaż przedstawiają one wartość bardziej heurystyczną niż praktyczną, to jednak niektóre z tych modeli np. (1) mogą w miarę adekwatnie odzwierciedlać sposoby postrzegania, myślenia i oceny rzeczywistości przez część kadry tych jednostek²²⁴.

Problem polega na tym, że oznaczony symbolem (1) model funkcjonuje w świadomości części kadry nie tylko w odniesieniu do potencjału jednostki nowo formującej się, ale również w stosunku do potencjału bojowego oddziału czy pododdziału okrzepłego, tzn. rozwiniętego i wyszkolonego. Takie podejście nie sprzyja rozumieniu procesów zachodzących w środowisku społecznym oddziału, oraz nie pomaga przy budowaniu jego potencjału bojowego. Utrudnia również efektywne korzystanie z niego w warunkach bojowych. Może to wiązać się - między innymi - ze stwierdzonymi w badaniach pewnymi brakami

²²³ N.Schwarzkopf, Nie trzeba bohatera, Warszawa 1997.

²²⁴ M.Cieślarczyk, op.cit.

systemowego i funkcjonalnego myślenia wśród części kadry zawodowej badanych jednostek wojskowych, oraz - być może również - znacznym zakresem występowania sposobu myślenia określanego jako „liniowe”.

Co z przedstawionych wyżej modeli - poza powyższą refleksją - wynika dla praktyki, w tym także do badań potencjału bojowego jednostek sił powietrznych i innych struktur organizacyjnych sił zbrojnych?

Po pierwsze - metodologicznie nieuprawnionym wydaje się spotykany czasami sposób oceniania całej, szerszej struktury społeczno-organizacyjnej, jaką jest jednostka wojskowa, tylko i wyłącznie na podstawie ocen jej części składowych czy poszczególnych elementów. Uwaga ta może odnosić się zarówno do działalności kontrolno-oceniającej jak również do badań empirycznych;

po drugie - ten sposób podejścia w żadnym wypadku nie uprawnia do oceniania potencjału bojowego badanych jednostek, w tym również jego społecznych elementów. Może na to wskazywać chociażby fakt, że opinie i oceny dotyczące poszczególnych elementów badanej rzeczywistości oraz średnia arytmetyczna tych ocen są zazwyczaj wyższe niż opinie i oceny dotyczące potencjału bojowego, również w jakimś stopniu zweryfikowane w praktyce.

Trudno w tej chwili orzekać, na ile te rozważania można odnieść do jednostki skadrowanej jako takiej, a w jakim stopniu mogą one być przydatne do analizy potencjału bojowego konkretnego oddziału, w zależności od stopnia jego ukończenia, częstotliwości i poziomu szkolenia itp. Dane empiryczne z wcześniejszych badań wskazują jednak na istnienie takiej zależności²²⁵. Teza ta, w odniesieniu do stopnia skadrowania i ukończenia jednostek w relacji do takich chociażby elementów ich potencjału, jak: poziom wyszkolenia i dyscypliny żołnierzy z poboru, ich aktywności służbowej itd. wymaga weryfikacji w kolejnych badaniach. Wskazuje to na konieczność uwzględniania tych zmiennych (poziom skadrowania i ukończenia) nie tylko w badaniach (np. przy dobieraniu próby reprezentacyjnej), ale - być może również - w działalności kontrolno-oceniającej.

Jeśli przyjąć, że wielkość potencjału bojowego oddziału i pododdziału zależy od *czasokresu szkolenia* stanów osobowych, ich zgrania i zespolenia, to zasadnym jest uwzględnianie tego czynnika nie tylko przy dobieraniu prób reprezentacyjnych do badań empirycznych, ale również przy analizach zebranych tą drogą danych na potrzeby analiz ich potencjału bojowego.

Powyższe rozważania, opisujące i - w jakimś stopniu - wyjaśniające proces kształtowania (się?), czy raczej "budowania" potencjału bojowego podstawowych struktur organizacyjnych SZ (SP), jakimi są jednostki liniowe, cały czas kierują naszą uwagę w stronę zjawiska synergii²²⁶. Zdaje się to potwierdzać wcześniej sformułowaną tezę, że efekt synergii (efekt systemowy)

²²⁵ M.Cieślarczyk, op.cit.

²²⁶ L.J.Krzyżanowski, O podstawach kierowania organizacjami inaczej, Warszawa 1999.

stanowi podstawę do „budowania” potencjału bojowego struktur organizacyjnych SZ, w tym również SP²²⁷.

W drugiej części niniejszego opracowania, opierając się na zebranych danych empirycznych spróbujemy dowiedzieć się, czy w badanych jednostkach efekt ten występuje. Podstawę do takich analiz i wnioskowania mogą stanowić dotychczasowe rozważania teoretyczne, szczególne zaś zawarte w podrozdziale 1.8. modele, oraz zebrane dane empiryczne, w syntetyczny sposób prezentowane w Załączniku.

CZĘŚĆ 2

NIEKTÓRE EMPIRYCZNE WYZNACZNIKI SPOŁECZNYCH ELEMENTÓW POTENCJAŁU BOJOWEGO

2.1. Główne elementy systemu społeczno-organizacyjnego badanych jednostek SP w opiniach kadry zawodowej

Wśród poddanych ocenie kadry podstawowych elementów funkcjonowania pododdziałów i oddziałów uwzględniono: organizację pracy (służby) w jednostce i w pododdziale, proces szkolenia, proces zasilania logistycznego, proces kształtowania postaw wobec służby, proces konsolidacji środowisk społecznych (integracji), procesy rozwojowe kadry i żołnierzy, procesy wchodzenia (wpasowania) w role zawodowe oraz poziom satysfakcji z pełnienia tych ról. Zaczniemy od oceny organizacji pracy (służby) w jednostce i w pododdziale.

2.1.1. Organizacja pracy (służby) w jednostce

Ogólnie biorąc, większość kadry objętych badaniami jednostek pozytywnie ocenia poziom dowodzenia i organizacji pracy w macierzystym pododdziale i w oddziale. Wskazują na to zarówno wyniki badań zawarte w Tabeli 1 (Załącznik), jak również przedstawione poniżej dane (załącznik 1). Chociaż w zdecydowanej większości są to opinie *względnie pozytywne*²²⁸, to

²²⁷ M. Cieślarczyk, Informacyjno-organizacyjna kultura funkcjonowania człowieka i zorganizowanych grup społecznych. Studium teoretyczne, Warszawa AON 2000.

²²⁸ udzielając odpowiedzi na zawarte w ankiecie pytanie respondenci mieli możliwość wybrać jedną z czterech kategorii konkretnej odpowiedzi, tzn. ocenić dany element rzeczywistości „pozytywnie” lub „raczej pozytywnie”, bądź „raczej negatywnie” lub „negatywnie”. Wśród przedstawionych wyżej (w zestawieniu 1) opinii pozytywnych zdecydowanie dominują wybory „raczej pozytywnie”. Podobnie zresztą jak w dalszych zestawieniach. Są to więc oceny względnie pozytywne. W uzasadnieniach wyrażanych przez kadrę ocen pojawiały się bowiem stwierdzenia w rodzaju: „jak na istniejące warunki (np. stan sprzętu), to organizację pracy trzeba ocenić pozytywnie”.

jednak tak postrzegana i oceniana jest badana rzeczywistość przez kadre zawodową.

Zestawienie 1

Wyrażane przez kadre zawodową opinie dotyczące organizacji pracy (służby) w jednostce i w pododdziale (dane w %%)

	Opinie ²²⁹	
	Pozytywne	Negatywne
ogólne oceny organizacji pracy (służby) w jednostce	88,1	8,9
• planowość realizowanych w jednostce przedsięwzięć	85,2	9,9
• ogólne oceny organizacji pracy (służby) w pododdziale	90,1	9,9
• planowość realizowanych w pododdziale przedsięwzięć	89,1	10,9

Warto zwrócić uwagę na fakt, że nieco wyżej ocenia się - ogólnie biorąc - organizację pracy, niż np. planowość realizowanych w pododdziale i w jednostce przedsięwzięć służbowych. Może to wskazywać, że istnieje potrzeba większego realizmu planowania zamierzeń służbowych i bardziej konsekwentnej realizacji przyjętych planów. Uwaga ta dotyczy, jak się wydaje, w większym stopniu szczebla jednostek wojskowych niż pododdziałów.

Ogólnie możemy przyjąć, że w większości badanych jednostek kadra zawodowa „jakoś radzi sobie” z problemami w sferze planowania i szeroko rozumianej organizacji pracy (służby). Nie można jednak powiedzieć, aby były to działania w pełni efektywne.

Warto również zauważyć, że w tych pododdziałach i oddziałach, w których zjawisko *deficytu sił, środków, czasu i informacji w stosunku do ilości realizowanych przez te jednostki zadań* było najbardziej odczuwalne, częściej niż w pozostałych pojawiały się negatywne opinie wyrażane przez badanych na temat organizacji pracy i procesu szkolenia w jednostce. Ogólnie średnio co dziesiąty z kadry negatywnie ocenia proces planowania i organizacji pracy w macierzystej jednostce i pododdziale.

2.1.2. Proces szkolenia w jednostce opiniach kadry zawodowej

Jednym z podstawowych czynników „budowania” potencjału bojowego pododdziałów i oddziałów jest proces szkolenia. W odniesieniu do kadry bardziej adekwatne wydaje się używanie określenia - doskonalenie zawodowe. W naszych badaniach staraliśmy się dowiedzieć, jak żołnierze zawodowi postrzegają i oceniają proces doskonalenia zawodowego kadry w jednostce i proces szkolenia żołnierzy z poboru. Wyniki badań dotyczące tych zagadnień

²²⁹ W zestawieniach nie uwzględniano braków odpowiedzi

przedstawia Tabela 1 - (Załącznik) oraz poniższe zestawienie (Zestawienie 3).

Zestawienie 3

Wyrażane przez kadrę zawodową opinie, dotyczące procesu szkolenia w jednostce i w pododdziale (dane w %%)

	Opinie	
	Pozytywne	Negatywne
• doskonalenie zawodowe kadry w J.W.	75,3	21,8
• szkolenie żołnierzy w opiniach kadry zawodowej	48,5	35,6

Opinie kadry na temat procesu jej doskonalenia zawodowego w jednostce i procesu szkolenia żołnierzy zasadniczej służby wojskowej są bardzo podzielone. Choć $\frac{3}{4}$ badanych pozytywnie ocenia poziom procesu doskonalenia zawodowego kadry w macierzystej jednostce, to jednak są to w większości oceny „względnie pozytywne”. Zasadność tego stwierdzenia wiąże się z faktem, że badana kadra brała pod uwagę ilość i stan sprzętu bojowego, drastyczne ograniczenia środków materiałowo-technicznych i finansowych, itp. Pomimo tego średnio częściej niż co piąty z kadry wyraził opinię zdecydowanie negatywną na temat doskonalenia zawodowego w jego macierzystej jednostce. W odniesieniu do szkolenia żołnierzy z poboru taką krytyczną opinię wyrażał częściej niż co trzeci z kadry.

Nasuwać się więc pytania, jakie mogą być przyczyny tego stanu rzeczy, i jakie skutki może on powodować?

Rozważania na ten temat zacznijmy od drugiej części postawionego wyżej pytania. Z dotychczasowych badań wynika²³⁰, że żołnierze z poboru w większości traktują zasadniczą służbę wojskową jako stratę czasu. Decydujący wpływ na takie opinie wywiera z jednej strony niekorzystne nastawienie, z jakim żołnierze przychodzą do wojska; z drugiej strony zaś percepcja i ocena procesu szkolenia w jednostkach, stan sprzętu technicznego, itp., oraz związane z tym nierzadko poczucie braku sensu ponoszonych przez żołnierzy wysiłków. Wskazują na to zarówno szczegółowe analizy statystyczne zebranych danych empirycznych, jak również wyrażane na ten temat opinie w wywiadach prowadzonych z kadrą i żołnierzami z poboru.

Sytuacja ta wywiera określony wpływ na samopoczucie kadry zawodowej i na jej relacje z żołnierzami zasadniczej służby wojskowej. Spróbujmy rozwinąć przedstawioną wyżej tezę. Zacznijmy od stwierdzenia, że kadra zawodowa w zdecydowanej większości odpowiedzialnie traktuje swoje obowiązki służbowe, w tym również proces szkolenia. Wskazują na to zarówno wyniki naszych badań, ale także wyniki wielu badań prowadzonych przez WIBS

²³⁰ M.Cieślarczyk, Psychospołeczne problemy adaptacji młodzieży do zasadniczej służby wojskowej. Sprawozdanie z badań WBBS, Warszawa 1999.

i WBBS. Jednak w sytuacji obserwowanego w wielu lat w jednostkach zjawiska *deficytu sił (głównie żołnierzy z poboru) i środków (materiałowo-technicznych i finansowych)* w stosunku do ilości realizowanych zadań trudno mówić o istnieniu obiektywnych warunków sprzyjających odpowiedniemu poziomowi szkolenia i stymulowaniu pozytywnych motywacji do służby. Szczególnie wyraźnie widać to wśród żołnierzy z poboru.

Pomiędzy przedstawionym wyżej „stanem ducha” żołnierzy, ich postawami minimalizmu i przetrwania w służbie a poczuciem obowiązku kadry tworzy się więc swoiste pole napięć. Jeszcze przed kilku laty powodowało ono pogarszanie się stosunków międzyludzkich w relacji kadra - żołnierze z poboru, co wiązało się głównie z wymagalnością kadry wobec żołnierzy. Aktualnie stosunki te oceniane są w większości pozytywnie przez obie grupy, pomimo niekorzystnych postaw wobec służby dużej części żołnierzy zasadniczej służby wojskowej. Mogło by to wskazywać, że kadra zaczyna "godzić się z losem" obniżając wymagalność w stosunku do żołnierzy z poboru. Hipoteza ta wymaga falsyfikacji w kolejnych badaniach. Nie mniej jednak warto zauważyć, że zarówno kadra, jak i żołnierze, zgłaszają prawie permanentny stan psychofizycznego przemęczenia i trudności w regeneracji sił psychofizycznych, na co wskazują chociażby dane zawarte w tabeli 1 – załącznik.

Istnieje realna obawa, że przedstawione wyżej oddziaływania sytuacyjne mogą z czasem powodować obniżanie się poziomu wymagalności części kadry w stosunku do swoich podwładnych. Nie trudno wyobrazić sobie, jakie mogą być psychospołeczne ale i prakseologiczne skutki długotrwałego trwania tej sytuacji. Jej przedłużanie się będzie systematycznie obniżać sprawność, skuteczność i efektywność działania (funkcjonowania) zarówno w wymiarze osobistym żołnierzy zawodowych, ale także w odniesieniu do struktur organizacyjnych. Nie sprzyja to uzyskiwaniu w działaniach służbowych wspomnianego wcześniej efektu synergii i budowaniu potencjału bojowego badanych jednostek.

Zatrzymajmy się jeszcze przy danych przedstawionych w zestawieniu 2 z których wynika, że $\frac{3}{4}$ kadry w badanych jednostkach pozytywnie ocenia proces doskonalenia zawodowego żołnierzy zawodowych w macierzystej jednostce.

Na tle realnych warunków i faktycznego stanu szkolenia w wielu jednostkach, biorąc chociażby pod uwagę drastyczny deficyt środków (materiałowo-technicznych i finansowych) powyższe dane wymagają komentarza, przybliżającego sposoby myślenia i postawy kadry zawodowej. Chodzi o to, że żołnierze zawodowi badanych jednostek znając realia szkolenia, nie akceptują ich, co przejawia się w krytycznych ocenach poziomu zabezpieczenia materiałowo-technicznego (vide: Tabela 1 - załącznik). Jednak realia te brane są pod uwagę przy wyrażaniu opinii na temat stanu szkolenia.

W tej sytuacji punkt odniesienia dla wyrażanych ocen przesuwają się z takich kryteriów, jak stopień osiągania celów szkolenia, efektywność szkolenia, itp., w stronę warunków szkolenia i samego faktu „zaliczania” szkolenia

(formalnego odbywania się, bądź tylko odnotowania w dokumentach). Przedłużanie się takiej sytuacji może pozostawiać określone, niekorzystne „ślady” w świadomości i postawach kadry zawodowej. Może być to np. zmniejszanie się wymagalności przełożonych wobec podwładnych, obniżanie się morale i aktywności służbowej kadry, obniżanie motywacji do podnoszenia kwalifikacji, poziomu wykształcenia, itd.

Szczególnie drastycznie uwidaczniają się postawy żołnierzy z poboru wobec służby. Warto więc zwrócić uwagę na to, że zaledwie mniej niż połowa (48,5%) objętych badaniami żołnierzy zawodowych pozytywnie ocenia proces szkolenia żołnierzy z poboru w ich macierzystej jednostce.

Do retorycznych możemy więc zaliczyć pytanie, czy sytuacja ta sprzyja „budowaniu” potencjału bojowego badanych jednostek.

2.1.3. Zasilanie materiałowo-techniczne (logistyka)

Jednym z głównych czynników wpływających negatywnie na proces szkolenia w jednostkach wojskowych oraz obniżających wyraźnie sprawność, skuteczność i efektywność działania (funkcjonowania) struktur i osób funkcyjnych jest niezadowalający poziom zasilania materiałowo-technicznego. Opinie kadry na ten temat przedstawia poniższe zestawienie.

Zestawienie 4

Opinie kadry zawodowej jednostek liniowych o poziomie zasilania materiałowo-technicznego (dane w %)

	Opinie	
	Pozytywne	Negatywne
• sprawność sprzętu technicznego	68,3	31,7
• zabezpieczenie materiałowe procesu szkolenia	25,7	70,3
• wysokość własnego wyposażenia	12,9	87,2
• warunki zakwaterowania	55,5	44,5
• poziom opieki lekarskiej w garnizonie	36,7	55,4

Wpływ tego czynnika należy rozpatrywać zarówno w odniesieniu do potencjału bojowego jednostki, jak również w stosunku do sfery osobistej i rodzinnej kadry.

Mówiąc o jego wpływie na potencjał bojowy warto wziąć pod uwagę fakt, że prawie co trzeci z kadry negatywnie ocenia sprawność sprzętu technicznego w swojej jednostce²³¹, a ponad 70% badanych ocenia poziom zabezpieczenia materiałowego procesu szkolenia jako niezadowalający.

Większość kadry zawodowej ocenia również zdecydowanie negatywnie wysokość swojego wyposażenia i poziom opieki lekarskiej. Oceny te są

²³¹ Nie można wykluczyć, że i w odniesieniu do tego zagadnienia występuje zjawisko względności oceniania, a w związku z tym oceny te mogą być zawyżone.

szczególnie krytyczne w małych garnizonach, w których duża część żon kadry nie posiada pracy.

W znacznym stopniu wyjaśnia to, dlaczego zdecydowana większość kadry zawodowej odczuwa prawie permanentny stan przemęczenia oraz sygnalizuje trudności w regenerowaniu swoich sił psychofizycznych. Sytuacja ta może również wywierać negatywny wpływ na relacje społeczne w badanych jednostkach i pododdziałach. Hipoteza ta będzie weryfikowana w kolejnym podrozdziale.

2.1.4. Relacje społeczne i ich efekty

2.1.4.1. Relacje wewnętrzne

Wyniki badań wskazują, że zdecydowana większość kadry jednostek liniowych ocenia stosunki międzyludzkie w macierzystym pododdziale jako poprawne (zestawienie 6). Uwagę zwraca jednak fakt, że wyżej oceniany jest stan stosunków z konkretnymi osobami (np. z bezpośrednim przełożonym i z wyższym przełożonym), niż ogólnie stan stosunków międzyludzkich w pododdziale. Może to wskazywać na istnienie poza interpersonalnych czynników pogarszających klimat służby i obniżających poziom stosunków międzyludzkich w pododdziale. Niektóre z tych czynników omawialiśmy wcześniej.

Zestawienie 6

Opinie kadry zawodowej jednostek liniowych o stanie stosunków międzyludzkich i poziomie integracji kadry i żołnierzy w pododdziale (dane w %%)

	Opinie	
	Pozytywne	Negatywne
• stosunki z bezpośrednim przełożonym	96,0	2,0
• stosunki z wyższym przełożonym	94,1	6,0
• stan stosunków międzyludzkich ogólnie w pododdziale	68,3	23,8
• klimat (atmosfera) służby w pododdziale	86,2	11,9
• poziom integracji (wzajemnego zrozumienia, sprawnego współdziałania, życzliwości itp.) kadry i żołnierzy w pododdziale	75,3	17,8

Również klimat służby oraz poziom integracji kadry i żołnierzy w pododdziale pozytywnie ocenia większość kadry. Czyżby wskazywało to, że kadra zawodowa stara się zrozumieć sytuację, w jakiej przyszło im działać, oraz że w tej sytuacji próbują jakoś "znaleźć się"? Przedstawione w zestawieniu 6 dane mogą potwierdzać to przypuszczenie.

Warto również zwrócić uwagę na stosunkowo wysokie oceny stosunków międzyludzkich kadry z żołnierzami zasadniczej służby wojskowej. Może być to zaskakujące i zastanawiające, biorąc pod uwagę wyrażane w innym miejscu przez kadrę krytyczne w większości oceny poziomu dyscypliny i aktywności służbowej żołnierzy (tabela 1 – załącznik). Może to potwierdzać wcześniej sformułowane przypuszczenie, że obserwowane od wielu lat w jednostkach wojskowych zjawisko *deficytu sił i środków w stosunku do ilości realizowanych zadań* nie tylko powoduje wyczerpywanie się sił psychofizycznych kadry zawodowej, ale również powoduje obniżanie się jej wymagalności w stosunku do żołnierzy zasadniczej służby wojskowej. Hipoteza ta powinna być jednak weryfikowana w kolejnych badaniach. Jeśli uzyskano by jej potwierdzenie, to można by mówić o zdecydowanie niekorzystnym wpływie tego zjawiska na proces kształtowania potencjału bojowego badanych jednostek.

2.1.4.2. Relacje z otoczeniem

Chcąc określić, jak kadra jednostek SP postrzega i ocenia niektóre relacje z otoczeniem, starano zebrać jej opinie na temat stosunku najbliższej rodziny do wykonywanego przez respondenta zawodu, ale także jej odczucia dotyczące stosunku środowiska cywilnego do wojska w konkretnym garnizonie i w kraju - ogólnie biorąc. Dane na ten temat zawiera zestawienie 8.

Zestawienie 8

Ocena przez kadrę relacji z otoczeniem (dane w %%)

	Opinie	
	Pozytywne	Negatywne
• stosunek najbliższej rodziny do wykonywanego przez respondenta zawodu	83,2	16,9
• ogólnie odczuwany stosunek środowiska cywilnego do wojska	46,5	51,5
• stosunek środowiska cywilnego do wojska w garnizonie	52,5	39,6

Kadra w zdecydowanej większości pozytywnie ocenia stosunek swojej najbliższej rodziny do wykonywanego przez nią zawodu. Czy oznacza to, że prawie 80% rodzin żołnierzy zawodowych zadowolona jest z faktu pełnienia przez męża (ojca) roli żołnierza zawodowego? Jeśli tak, to może być to - używając języka kadry - "zadowolenie z konieczności". Wiele wskazuje na to, że między zadowoleniem a niezadowoleniem rodzin kadry przebiega bardzo cienka linia. Dotyczy to szczególnie rodzin kadry z tzw. oddalonych garnizonów. Myśl ta zostanie rozwinięta w dalszej części opracowania.

Opinie żołnierzy zawodowych na temat stosunku środowiska cywilnego do wojska są znacznie podzielone. Nastawienie społeczności cywilnej do wojska w garnizonie oceniane jest wyżej niż ogólnie odczuwany stosunek środowiska cywilnego do wojska (zestawienie 8). Wpływa na to prawdopodobnie „poczucie zaniedbywania” sił zbrojnych przez społeczeństwo, a może tylko jego reprezentantów.

Podkreślenia wymaga fakt, że w ostatnich latach pogorszyła się również percepcja WP w środowisku cywilnym, o czym świadczą wyniki sondaży prowadzonych przez wyspecjalizowane instytucje.

Warto w tym momencie zwrócić uwagę na zmianę sposobu postrzegania i oceniania przez kadre stosunku środowiska cywilnego do wojska w drugiej połowie lat 90-tych, w porównaniu z wcześniejszym okresem. Chodzi o to, że na początku lat 90-tych wśród kadry i żołnierzy z poboru przeważały negatywne opinie na ten temat. Od połowy lat 90-tych systematycznie się one poprawiały, aby pod koniec minionego dziesięciolecia znów ulegać pogorszeniu.

Analizy korelacyjne wykazują, że podstawową zmienną różnicującą wyrażane na ten temat opinie kadry i żołnierzy jest ocena jakości funkcjonowania zasadniczych sfer życia służbowego w jednostce, a szczególnie ocena poziomu materiałowo-technicznego zabezpieczenia szkolenia oraz zakres i poziom tego szkolenia. W tzw. jednostkach "pełnokrwistych", o których mówi się, że jest to "prawdziwe wojsko", kadra i żołnierze w zdecydowanej większości ogólnie pozytywnie oceniają stosunek środowiska cywilnego do wojska. W jednostkach tych bardziej korzystny jest również stosunek żołnierzy z poboru do swych obowiązków służbowych.

Warto również zwrócić uwagę na oddziaływanie innych czynników. Weźmy np. pod uwagę fakt, że opinie kawalerów o stosunku środowiska cywilnego do wojska, zarówno wśród kadry, jak i żołnierzy z poboru są wyraźnie bardziej korzystne niż żonaty. Zmienną pośrednio wpływającą na wyrażane na ten temat opinie jest ocena warunków socjalno-bytowych, a szczególnie wysokość uposażenia.

Sytuacja jest wyraźnie bardziej złożona jeśli chodzi o stosunek rodzin kadry do zawodu ojca i męża. Chociaż negatywną opinię na ten temat wyraża "tylko" co szósty z kadry (16,9%), to jednak jest to problem wymagający szczególnej uwagi. Ogólnie biorąc bowiem bardziej „korzystny” jest stosunek najbliższej rodziny oficera, chorążego i podoficera do wykonywanego przez niego zawodu w tzw. oddalonych garnizonach, w których jest większe bezrobocie na cywilnym rynku pracy, niż np. w garnizonach dużych. Może to wskazywać, że na stosunek rodzin kadry do zawodu wojskowego wpływa swoista presja sytuacyjna. Rodziny kadry w tzw. garnizonach oddalonych są – używając języka respondentów - "więźniami" zawodu męża (ojca). Chodzi o brak pracy dla żon kadry, utrudnienia dzieci w dostępie do szkół i uczelni, itp. W małych garnizonach większość rodzin kadry utrzymuje się tylko z pensji żołnierza zawodowego. Kiedy mąż i ojciec większość czasu spędza w jednostce,

a rodzinie żołnierza zawodowego nie starcza środków na zabezpieczenie podstawowych potrzeb życiowych, dochodzi do sytuacji kryzysowych. Oczywistym jest, że sytuacje takie wywierają określony wpływ na postawy kadry wobec służby, na jej sprawność, skuteczność i efektywność funkcjonowania służbowego, a tym samym na potencjał bojowy.

2.2. Niektóre elementy postaw kadry SP wobec służby

2.2.1. Opinie kadry o jej zaangażowaniu w realizację obowiązków służbowych

Kadra zawodowa stosunkowo wysoko ocenia swoje zaangażowanie w realizację obowiązków służbowych oraz poziom dyscypliny osobistej. Szczegółowe dane na ten temat przedstawia poniższe zestawienie.

Zestawienie 10

Samooceń kadry zawodowej jednostek liniowych dotyczące poziomu jej dyscypliny i zaangażowania służbowego (dane w %%)

	Opinie	
	Pozytywne	Negatywne
• osobiste zaangażowanie respondentów w realizację obowiązków służbowych	92,1	5,0
• ocena zaangażowania służbowego pozostałej kadry w pododdziale	92,0	5,0
• poziom dyscypliny wykonawstwa zadań przez kadrę zawodową	96,1	0,0

Nie mniej jednak średnio co dwudziesty żołnierz zawodowy negatywnie ocenia zaangażowanie służbowe i poziom swojej dyscypliny, ale także swoich kolegów. Sygnału tego nie powinno się lekceważyć, tym bardziej, że w niektórych jednostkach wskaźniki te są wyraźnie wyższe.

Ogólnie biorąc przedstawione w zestawieniu 10 dane potwierdzają wcześniej sformułowaną tezę o stosunkowo wysokim poziomie zaangażowania służbowego i dyscypliny kadry zawodowej. Nie można jednak powiedzieć, żeby obiektywne warunki funkcjonowania struktur organizacyjnych SP sprzyjały stymulowaniu i utrzymywaniu poziomu aktywności służbowej i dyscypliny kadry. Interesującym była by więc próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, co powoduje, że dyscyplina i zaangażowanie służbowe kadry zawodowej SP utrzymuje się na poziomie co najmniej zadowalającym. Niektóre z tych czynników sygnalizowano już wcześniej. Wyniki badań prowadzonych przez WIBS wskazują, że istotnym elementem motywującym kadrę zawodową jest

swoiste poczucie odpowiedzialności za bezpieczeństwo kraju w jego wymiarze militarnym. W odniesieniu do pilotów zasadniczym czynnikiem jest umiłowanie zawodu i pasja latania.

2.2.2. Opinie na temat żołnierzy z poboru

Opinie kadry na temat żołnierzy z poboru są wyraźnie bardziej krytyczne. Przedstawiają to dane zawarte w poniższym zestawieniu.

Zestawienie 12

Opinie kadry o poziomie dyscypliny i zaangażowania służbowego żołnierzy w macierzystym pododdziale (dane w %%)

	Opinie	
	Pozytywne	Negatywne
• opinie kadry o poziomie dyscypliny wykonawstwa zadań przez żołnierzy zasadniczej służby wojskowej	58,4	39,6
• ocena zaangażowania (aktywności służbowej) żołnierzy	49,5	39,6

Ogólnie biorąc kadra zawodowa niejednoznacznie ocenia postawy służbowe żołnierzy z poboru. Dotyczy to zarówno poziomu dyscypliny wojskowej, jak również poziomu aktywności służbowej żołnierzy. Rodzi się więc pytanie, jakie mogą być przyczyny i ewentualne skutki tego stanu rzeczy? Częściowo zagadnienie to podejmowaliśmy już wcześniej. W tym miejscu spróbujemy przywołać wyniki innych badań²³² z których wynika, że duży odsetek żołnierzy nie dostrzega sensu ponoszenia wysiłków na rzecz realizacji obserwowanych w niektórych jednostkach przedsięwzięć, niewiele mających wspólnego - używając języka badanych - z „prawdziwym wojskiem”. Chodzi o ograniczony zakres szkolenia bojowego, dużą ilość wart, służb, prac porządkowych itp. Okazuje się, że właśnie w jednostkach, w których tego rodzaju przedsięwzięcia zabierają więcej czasu niż szkolenie, rozbieżności w postrzeganiu i ocenie przez kadre i żołnierzy poziomu zaangażowania służbowego i dyscypliny tych ostatnich są największe.

Warto również przypomnieć o sygnalizowanym już wcześniej zjawisku obniżonej wymagalności części kadry w stosunku do żołnierzy, co wiązało się ze skrajnie ograniczonymi środkami na szkolenie, poczuciem „marnotrawienia” czasu kadry i żołnierzy, itp.

Wiązało się to również z odczuwanym przez znaczną część kadry przemęczeniem psychofizycznym oraz niejasnymi perspektywami i ograniczonymi możliwościami rozwoju badanych żołnierzy zawodowych. Zagadnienie to przedstawimy szerzej w kolejnym podrozdziale.

²³² M.Cieślarczyk, op.cit.

2.3. Warunki i możliwości rozwoju kadry badanych jednostek SP

Jednym z istotnych czynników stymulujących aktywność człowieka są postrzegane przez niego możliwości rozwojowe. W odczuciach badanych przez nas środowisk wojskowych nie są one w jednostkach wystarczające.

Kadra w większości krytycznie ocenia swoje możliwości rozwojowe. Dotyczy to oceny możliwości rozwoju zainteresowań zawodowych i podnoszenia kwalifikacji, możliwości rozwoju zainteresowań osobistych, możliwości odpoczynku i regeneracji sił psychofizycznych, ale także postrzegania własnych perspektyw w zawodowej służbie wojskowej. Szczegółowe dane na ten temat przedstawia zestawienie 14.

Zestawienie 14

Opinie kadry zawodowej jednostek liniowych o możliwościach osobistego rozwoju (dane w %%)

	Opinie	
	Pozytywne	Negatywne
• możliwości rozwoju zainteresowań zawodowych i podnoszenia kwalifikacji	54,5	36,7
• możliwości rozwoju zainteresowań osobistych	42,5	52,4
• możliwości odpoczynku i regeneracji sił psychofizycznych	50,5	44,5
• własne perspektywy w zawodowej służbie wojskowej	23,8	50,5
• możliwości awansu w stopniach wojskowych	33,7	58,4

Należy podkreślić, że jedynym pozytywnie ocenianym czynnikiem przez większość kadry są możliwości rozwoju zainteresowań zawodowych i podnoszenia kwalifikacji, chociaż i w tej sprawie częściej niż co trzeci z badanych jest sceptykiem.

Szczegółowe analizy korelacyjne wykazują, że podstawową zmienną różnicującą opinie kadry na temat jej perspektyw rozwojowych jest aktualna kondycja jednostki wojskowej i jej przyszłość.

Ogólnie należy stwierdzić, że odczuwane przez środowiska wojskowe bardzo ograniczone możliwości rozwojowe nie sprzyjają wyzwaniu aktywności służbowej tych środowisk oraz regeneracji ich sił psychofizycznych. Nie można również powiedzieć, aby dobrze służyło to sprawności, skuteczności i efektywności funkcjonowania SP w wymiarze personalnym i strukturalnym, a tym samym trudno mówić o pozytywnym wpływie tych czynników na morale i potencjał bojowy jednostek.

Problem ten wśród młodej kadry może mieć jeszcze jeden wymiar. Jak wynika z innych badań²³³, nie sprzyja to procesowi adaptacji do warunków służby wojskowej, utrudnia przyjmowanie roli służbowej i efektywne jej pełnienie. Nie mniej jednak dostrzegane są również pewne elementy pozytywne w tym zakresie.

2.4. "Wrastanie" w rolę służbową i uwarunkowania tego procesu

Większość kadry pozytywnie ocenia niektóre elementy sytuacji, związane w pełnioną rolę służbową. Dotyczy to zgodności wykonywanych przez respondenta obowiązków służbowych z posiadanymi kwalifikacjami oraz z osobistymi zainteresowaniami, a także stopnia wykorzystania w jednostce wiedzy i kwalifikacji żołnierza zawodowego, oraz poczucia osobistego wkładu kadry w umacnianie obronności kraju. Dane, dotyczące opinii kadry o tych zagadnieniach przedstawia poniższe zestawienie.

Zestawienie 15

Opinie kadry zawodowej jednostek liniowych o warunkach "wchodzenia" w rolę służbową (dane w %%).

	Opinie	
	Pozytywne	Negatywne
• zgodność wykonywanych przez respondenta obowiązków służbowych z posiadanymi kwalifikacjami	94,1	6,0
• zgodność wykonywanych przez respondenta obowiązków służbowych z osobistymi zainteresowaniami	76,2	19,8
• stopień wykorzystania w jednostce wiedzy i kwalifikacji respondenta	73,3	22,8
• poczucie osobistego wkładu w umacnianie obronności kraju	79,2	14,9

Chociaż wśród kadry zawodowej jednostek liniowych przeważają pozytywne opinie dotyczące jej „wpasowania” w rolę służbową, to jednak trudno pominąć fakt, że prawie co piąty żołnierz zawodowy negatywnie ocenia zgodność wykonywanych przez siebie obowiązków służbowych z osobistymi zainteresowaniami. Uwagę zwraca również to, że prawie 23% kadry odczuwa niedosyt wykorzystania w jednostce posiadanej przez nich wiedzy i kwalifikacji. Wskazuje to na możliwości prawie bez inwestycyjnego uruchomienia rezerw „drzemających” w potencjale ludzkim w jednostkach wojskowych SP.

²³³ M.Cieślarczyk, Psychospołeczne problemy...; M.Cieślarczyk, Proces adaptacji do warunków służby wojskowej (JOTA 3). WIBS, Warszawa 1997

2.5. Poziom satysfakcji osobistej ze służby

Udzielenie odpowiedzi na pytanie, jak przedstawia się osobista satysfakcja zawodowa kadry nie jest sprawą prostą. Z jednej strony bowiem prawie 90% respondentów stwierdza, że są zadowoleni (w większości „raczej zadowoleni”) z przynależności do grupy zawodowych wojskowych; z drugiej strony zaś duża część kadry wyraża krytyczne opinie o poziomie szkolenia bojowego w macierzystej jednostce, o ograniczonych możliwości rozwoju swoich zainteresowań zawodowych i podnoszenia kwalifikacji w tym zakresie.

W większości krytycznie oceniane są także możliwości rozwoju zainteresowań osobistych kadry, oraz możliwości odpoczynku i regeneracji sił psychofizycznych (zestawienie 14). Podkreślenia wymaga również fakt, że więcej niż połowa kadry pesymistycznie ocenia własne perspektywy w zawodowej służbie wojskowej. Jak więc pogodzić omawiane wyżej fakty empiryczne z przedstawianymi w zestawieniu 16 danymi?

Zestawienie 16

Poziom zadowolenia kadry zawodowej jednostek liniowych:

	Opinie	
	Pozytywne	Negatywne
• z przynależności do grupy zawodowych wojskowych	89,0	5,0
• z garnizonu	55,4	39,6
• z jednostki	77,1	12,9
• z pododdziału	83,1	13,9
• z pełnionej funkcji służbowej	83,1	16,9

Całokształt powyższych uwarunkowań powoduje, że wyraźnie większy odsetek kadry wyraża zadowolenie z przynależności do grupy zawodowych wojskowych, niż np. z konkretnej jednostki wojskowej, wraz z jej „biedą” i licznymi problemami. Nie mniej jednak prawie 80% żołnierzy zawodowych wyraża zadowolenie z aktualnego miejsca pracy (służby). W niektórych jednostkach proporcje te są odwrócone. Ogólnie można więc przyjąć, że satysfakcja zawodowa kadry jednostek liniowych jest mało trwała, w dużym stopniu „powierzchnowa”, nie sprzyjająca kształtowaniu więzi z macierzystą jednostką i z zawodem, nie sprzyjająca również sprawnemu, skutecznemu i efektywnemu funkcjonowaniu służbowemu w wymiarze personalnym i strukturalnym. Niekorzystny wpływ tych czynników na morale kadry i potencjał bojowy jednostki jest nawet intuicyjnie wyczuwalny. Potwierdzają to również nasze badania.

2.6. Efektywność funkcjonowania struktur organizacyjnych SP i czynniki ją warunkujące

Interesowało nas również, jak badana kadra postrzega i ocenia efektywność swojej działalności służbowej, ale także – ogólnie biorąc - efektywność działania służbowego w macierzystym pododdziale. W tym celu zadaliśmy badanej kadrze następujące pytanie:

„Przyjmując, że efektywność działania służbowego możemy traktować jako wypadkową działania sprawnego, skutecznego i ekonomicznego jednocześnie, to znaczy takiego działania, które służy zrealizowaniu zadania w jak najkrótszym czasie i osiągnięciu zakładanych celów, przy zminimalizowanym nakładzie sił i zoptymalizowanym zużyciu środków²³⁴, prosimy zastanowić się i odpowiedzieć, jak Pan ocenia efektywność działania służbowego wg następującej skali ocen?”

Powyższe pytanie dotyczyło zarówno oceny efektywności osobistego działania służbowego każdego z badanych, ale także - ogólnie biorąc - efektywności działania służbowego w pododdziale. Szczegółowe dane na ten temat przedstawiają zestawienia 17 i 18.

Zestawienie 17

Ocena przez kadrę efektywności osobistego działania służbowego

„Oceniam:

wysoko	- 4,0
raczej wysoko	- 65,2
raczej nisko	- 10,9
nisko	- 6,9
trudno powiedzieć”	- 0,0

Zestawienie 18

Ocena przez kadrę efektywności działania służbowego w pododdziale - ogólnie biorąc

„Oceniam:

wysoko	- 9,9
raczej wysoko	- 62,4
raczej nisko	- 10,9
nisko	- 6,9
trudno powiedzieć”	- 7,9

²³⁴ M.Cieślarczyk, Niektóre uwarunkowania

Przedstawione wyżej dane wskazują, że kadra w badanych jednostkach posiada stosunkowo wysokie wyobrażenie o efektywności osobistego działania służbowego, ale także - ogólnie biorąc - o efektywności działania służbowego w macierzystym pododdziale. Wiele przemawia jednak za tym, że może być to ocena zawyżona. Bardziej precyzyjnie można powiedzieć, że są to oceny względne, formułowane na podstawie obiektywnych, ograniczonych możliwości efektywnego działania.

Powyższa konstatacja może wskazywać, że podniesienie efektywności działań służbowych w badanych jednostkach wymaga przedsięwzięć skierowanych zarówno w stronę czynników obiektywnych (sprzęt, środki materiałowo-techniczne i finansowe, itp.), ale także ukierunkowanych na zmianę stanu świadomości badanej kadry. Trudne, a nierzadko nienormalne warunki funkcjonowania niektórych jednostek wojskowych wywierały przez lata wpływ na świadomość kadry zawodowej tych jednostek.

Dla przykładu w jednej z ankiet, w odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki sprzyjały efektywności działania służbowego respondenta znalazła się odpowiedź: „*było to możliwe, ponieważ przełożony nie przeszkadzał mi*”.

Ogólnie jednak wskazywano głównie na czynniki, które utrudniają efektywne działanie kadry zawodowej oraz obniżają sprawność dowodzenia (kierowania). Wśród czynników tych najczęściej wymieniano:

- 1/ deficyt środków materiałowo-technicznych i finansowych – 74,3%;
- 2/ niedoinformowanie – 59,4%;
- 3/ nadmiar zadań, mały realizm wydawanych poleceń – 55,4%;
- 4/ brak lub niesprawność odpowiedniego sprzętu technicznego, a szczególnie sprzętu łączności – 48,5%;
- 5/ przyczyny po stronie żołnierzy zasadniczej służby wojskowej (mała ilość, niska dyscyplina, brak motywacji, niskie kwalifikacje, itp.) – 48,5%;
- 6/ biurokracizm – 47,5%;
- 7/ brak koordynacji wydawanych poleceń i podejmowanych działań służbowych – 41,0%;
- 8/ zbyt wydłużona procedura załatwiania niektórych spraw służbowych – 38,6%;
- 9/ niejasne kompetencje poszczególnych osób funkcyjnych, niedookreśloność zakresu kompetencji (praw i obowiązków) – 29,7%;
- 10/ brak czasu, nadmiar zadań – 16,8%;
- 11/ przyczyny tkwią po stronie kadry zawodowej (np. niskie kwalifikacje w zakresie dowodzenia i kierowania) – 11,9%;
- 12/ zbyt mały zakres podmiotowości poszczególnych osób funkcyjnych – 3,0%;

Splot powyższych przyczyn wpływał zdecydowanie niekorzystnie na sprawność dowodzenia i efektywność funkcjonowania osób i struktur

organizacyjnych SP, ale także – wraz z upływem czasu – mógł powodować obniżanie poziomu morale stanów osobowych badanych jednostek. Nie sprzyjało to uzyskiwaniu efektu synergii (efektu systemowego) oraz umacnianiu potencjału bojowego badanych jednostek. Prawdopodobnie nie służyło również doskonaleniu kwalifikacji zawodowych kadry. Zobaczmy więc, jak badani oceniają swoje przygotowanie do wykonywania obowiązków służbowych na aktualnie zajmowanym stanowisku.

2.7. Ocena przez kadrę swojego przygotowanie do wykonywania obowiązków służbowych na aktualnie zajmowanym stanowisku

Szczegółowe dane na temat swojego przygotowania do działania na aktualnie zajmowanym stanowisku w wymienionych niżej zakresach spraw przedstawia poniższe zestawienie²³⁵.

Zestawienie 19

W zakresie:	Suma odpowiedzi „w pełni wystarczające” i „raczej wystarczające”
1. organizowania własnej działalności służbowej	– 90,1%
2. organizowania działalności służbowej podwładnych (umiejętności menadżerskich)	- 71,3%
3. umiejętności podejmowania decyzji	- 96,0%
4. wyszukiwania i wykorzystania informacji niezbędnych do podejmowania decyzji	- 96,0%
5. umiejętności argumentowania i przekonywania innych do swych racji	- 81,2%
6. postępowania z podwładnymi	- 88,1%
7. wykorzystania komputera w pracy służbowej	- 75,3%

Przedstawione w zestawieniu 19 dane mogą wskazywać, że zdecydowana większość kadry badanych jednostek czuje się dobrze przygotowana w wymienionych wyżej zakresach spraw do wykonywania obowiązków służbowych na aktualnie zajmowanym stanowisku. Trudno było by kwestionować zasadność tych ocen. Nie mniej jednak rodzi się pytanie, czy

²³⁵badani wyrażali swoje oceny wg następującej skali:

w pełni wystarczające	- 1
raczej wystarczając	- 2
raczej niewystarczające	- 3
zdecydowanie niewystarczające	- 4
trudno powiedzieć	- 5

wysokie kwalifikacje w zakresie umiejętności „postępowania z podwładnymi” badana przez nas kadra „wyszała z mlekiem matki”, czy też w tym zakresie dobre samopoczucie badanych może być mało adekwatne do rzeczywistości? Uzyskanie odpowiedzi na to pytanie wymagało by jednak dodatkowych badań. Tymczasem zobaczymy, jak kadra postrzega i ocenia funkcjonujące w macierzystych jednostkach style dowodzenia i sposoby stawiania zadań.

2.8. Style dowodzenia i sposoby stawiania zadań służbowych w badanych jednostkach

Z wcześniejszych badań²³⁶ wynika, że istnieje wyraźna zależność między dominującym w danej jednostce stylem dowodzenia a jej kulturą informacyjno-komunikacyjną i organizacyjną oraz sprawnością i efektywnością funkcjonowania osób i struktur organizacyjnych sił zbrojnych. Chcąc zebrać niezbędne informacje na ten temat zadano kadrze następujące pytanie:

„W praktyce dowodzenia i kierowania spotyka się różne style i sposoby stawiania zadań oraz rozliczania i oceniania. Niektóre z nich przedstawiono poniżej. Prosimy zastanowić się i odpowiedzieć, które z tych elementów sytuacji są najbardziej charakterystyczne (typowe) w relacjach Pana z bezpośrednim przełożonym”?

Rozkład odpowiedzi na to pytanie kadry zawodowej badanych jednostek przedstawia się następująco:

Tabela A (dane w %)

Kategorie odpowiedzi	doświadczam często	doświadczam rzadko	nie doświadczam nigdy
1. Przełożony precyzyjnie określa CEL działania i charakter zadania	72,3	27,7	-
2. W szczegółach przedstawia SPOSÓB realizacji zadania i wymaga jego przestrzegania	49,5	45,5	5,0
3. Pozostawia możliwości wyboru najlepszego sposobu wykonania zadania	53,5	46,5	-
4. Krótko, bez dodatkowych pytań i wyjaśnień, wydaje polecenie i żąda meldunku po jego wykonaniu	44,6	34,7	20,8

²³⁶ M. Cieślarczyk, op.cit.

5. Umożliwia stawianie pytań związanych z zadaniem, służy radą i pomocą	79,2	20,8	-
6. Formalnie przekazuje polecenie i nic go więcej nie interesuje	17,8	40,6	41,6
7. Pozostawia całkowitą swobodę działania	46,5	41,6	11,9
8. Bierze pod uwagę realne możliwości wykonania zadania (czas, siły, środki)	65,3	31,7	3,0
9. Kontroluje i ocenia szczegóły dochodzenia do celu	52,5	36,6	10,9
10. Kontroluje i ocenia efekt końcowy działań (wykonanie zadania)	82,2	15,8	2,0
11. Kontroluje i ocenia głównie dokumenty (dokumentację)	68,3	24,8	6,9
12. Zwraca uwagę i docenia pomysłowość i inicjatywę podwładnych	55,4	37,5	6,9

Przedstawione wyżej dane prezentują konglomerat różnych stylów dowodzenia badanej kadry, różnych sposobów stawiania przez nią zadań swoim podwładnym i rozliczania z nich. W zależności od konkretnej sytuacji, a więc charakteru zadania, stopnia jego złożoności, czasu realizacji itp. stosowany jest przez kadrę określony sposób dowodzenia. W odczuciu respondentów niektóre ze sposobów dowodzenia (kierowania) w większym stopniu sprzyjają efektywnej działalności podwładnych, inne - mniej.

Uwagę zwraca dosyć optymistyczny fakt wypowiedzi prawie $\frac{3}{4}$ badanych (72,3%), którzy często doświadczają sytuacji, że ich bezpośredni przełożony wystarczająco precyzyjnie określa *cel działania i charakter realizowanego zadania*. Należy podkreślić, że ci spośród kadry, którzy doświadczyli dowodzenia (kierowania) przez cele w zdecydowanej większości przekonani są, że sprzyja to ich efektywnej działalności służbowej.

Chociaż częściej niż co drugi badany żołnierz zawodowy (53,5%) uważa, że bezpośredni przełożony pozostawia mu możliwość określenia najlepszego sposobu wykonania zadania, to jednak prawie co drugi (49,5%) stwierdza, że jego bezpośredni przełożony *w szczegółach przedstawia mu sposób realizacji zadania* i wymaga, żeby było ono wykonywane tak, jak sobie przełożonytego

życzył. Ten sposób dowodzenia określany jest przez kadrę „nakazowo-rozdzielczym”.

Opinie badanych na temat wpływu tego sposobu stawiania zadań i rozliczania z nich na efektywność działań służbowych są znacznie podzielone. Ci spośród kadry, którzy są zwolennikami tego sposobu dowodzenia argumentują to faktem otrzymywania dużej ilości zadań przy ograniczonych siłach i środkach. W takiej sytuacji podwładni chcieli by wiedzieć, **w jaki sposób** w tych warunkach wykonać stawiane im zadania. Dlatego też badana kadra oczekuje możliwości stawiania pytań związanych z zadaniem, jednocześnie oczekuje ona od przełożonego rady i pomocy.

Otwartym pozostawiamy pytanie, czy ten sposób stawiania zadań sprzyja sprawnej i efektywnej działalności służbowej, czy raczej nie służy jej? Czy sprzyja to rozwijaniu samodzielności podwładnych, czy raczej konserwuje „nakazowo-rozdzielczy” styl dowodzenia?

Są to pytania, wymagające bardziej szczegółowych badań i analiz. Nie mniej jednak przedstawione w tabeli A dane pozwalają stwierdzić, że w badanych jednostkach w dalszym ciągu ścierają się: nowoczesny i przyszłościowy styl dowodzenia przez cele, a dawniejszym „nakazowo-rozdzielczym” stylem dowodzenia.

Wyniki badań mogą wskazywać, że sprzymierzeńcem tego drugiego, przechodzącego do lamusa historii stylu dowodzenia jest wspomniane już, dosyć powszechnie występujące w jednostkach wojskowych *zjawisko deficytu sił, środków i czasu w stosunku do ilości realizowanych przez te jednostki zadań*.

Optymizmem może jednak napawać fakt, że w objętych badaniami jednostkach lotniczych i OP dosyć często przełożeni zwracają uwagę oraz doceniają pomysłowość i inicjatywę podwładnych. Może to sprzyjać poszerzaniu zakresu ich podmiotowości oraz upowszechnianiu się dowodzenia przez cele. Wymaga to jednak odpowiedniego systemu informacji i komunikowania, zarówno wewnątrz struktur organizacyjnych SP, ale także w relacjach z ich bliższym i dalszym otoczeniem. Wyniki badań mogą wskazywać, że w tym zakresie jest jeszcze wiele do zrobienia, na co wskazują chociażby dane przedstawiane w kolejnym podrozdziale.

2.9. Ocena przez kadrę stopnia swojego poinformowania o najważniejszych sprawach służbowych

Kadrę zapytano w ankiecie, jak ocenia swój stopień poinformowania o najważniejszych sprawach dotyczących życia służbowego wewnątrz jednostki i pododdziału, ale także szerszych kwestii dotyczących bezpieczeństwa i obronności. Opinie badanych na ten temat przedstawia poniższe zestawienie.

Zestawienie 20

Stopień poinformowania kadry o najważniejszych sprawach:

	Suma odpowiedzi:	
	„w pełni wystarczający” i „raczej wystarczający”	„zdecydowanie niewystarczający” „raczej niewystarczający”
1. Pododdziału (komórki organizacyjnej)	73,3	26,8
2. Macierzystej jednostki	64,3	35,7
3. Wojska Polskiego	35,7	64,3
4. Bezpieczeństwa i obronności kraju	36,7	56,5

Przedstawione w zestawieniu 20 dane mogą wskazywać, że tylko w sprawach dotyczących macierzystego pododdziału kadra jednostek wojskowych czuje się w większości poinformowana w stopniu co najmniej zadowalającym.

Natomiast dla części niż trzeciego z kadry problemem staje się niewystarczający zakres podstawowych informacji dotyczących funkcjonowania macierzystej jednostki.

Jak wynika z badań, wpływa to zdecydowanie niekorzystnie na funkcjonowanie osób i struktur organizacyjnych, powodując szereg niekorzystnych skutków psychospołecznych i organizacyjnych, w tym między innymi zakłócenia synchronizacji i koordynacji działań służbowych. Wraz z innymi, charakteryzowanymi w podrozdziale 2.6. czynnikami obniża to wydatnie sprawność, skuteczność i efektywność działalności służbowej, utrudnia osiągnięcie efektu synergii i „budowanie” potencjału bojowego badanych jednostek.

Jakie wnioski dla praktyki mogą wynikać z powyższych ustaleń badawczych?

po pierwsze - znacząca część kadry (częściej niż co czwarty) czuje się wyraźnie niedoinformowana w sprawach dotyczących prawie wszystkich sfer działalności służbowej, co wpływa negatywnie na realizację obowiązków służbowych;

po drugie - szczególnie uciążliwy dla kadry jest deficyt informacji służbowych dotyczących pododdziału i macierzystej jednostki;

po trzecie - ogólnie niski poziom wiedzy i bieżących informacji kadry o najważniejszych sprawach dotyczących wojska, bezpieczeństwa i obronności nie ułatwia żołnierzom zawodowym wykonywania obowiązków służbowych związanych z pełnioną funkcją.

po czwarte - chociaż sytuacja pod tym względem jest dosyć wyraźnie zróżnicowana w poszczególnych jednostkach, co może wskazywać na potencjalne możliwości poprawy sytuacji poprzez działania podejmowane na tym szczeblu, to jednak ogólne dane, świadczące o stosunkowo szerokim zakresie występowania wśród kadry poczucia niedoinformowania w wielu

sprawach służbowych może sygnalizować potrzebę poszukiwania szerszych, systemowych rozwiązań tego problemu.

Jeśli przyjąć, że odczuwany przez kadre jednostek wojskowych stopień poinformowania o sprawach służbowych jest wypadkową:

- z jednej strony - rozwiązań formalno-organizacyjnych dotyczących systemu obiegu informacji służbowej oraz jakości tej informacji;
- z drugiej strony zaś - osobistej aktywności kadry w dotarciu do niezbędnej informacji,

to podejmowane działania, mające na celu poprawę sytuacji w tym zakresie, powinny dotyczyć obu tych sfer działalności.

UOGÓLNIENIA I WNIOSKI

1. Niniejsze opracowanie stanowi efekt badań dotyczących słabo jeszcze rozpoznanego w SP zjawiska, jakim jest *potencjał bojowy* ich podstawowych struktur organizacyjnych - jednostek liniowych. Uwagę skupiliśmy głównie na *społecznych elementach potencjału bojowego* tych jednostek. Przedmiotem naszego szczególnego zainteresowania w tym obszarze były *informacyjno-komunikacyjne i organizacyjne uwarunkowania potencjału bojowego* jednostek lotniczych i obrony powietrznej.

2. Analiza dostępnej literatury przedmiotu pozwoliła sformułować hipotezę, że:

poziom kultury informacyjno-komunikacyjnej i organizacyjnej kadry jednostek wojskowych staje się - w cywilizacji informacyjnej - wartością autoteliczną, a jednocześnie coraz bardziej znaczącym elementem potencjału bojowego struktur organizacyjnych SZ, szczególnie zaś SP.

Zebrany w badaniach materiał i jego analiza zdają się potwierdzać słuszność powyższego stwierdzenia. Jednak jego duży stopień ogólności wskazuje na potrzebę kolejnych, pogłębionych badań, również w wymiarze międzynarodowym.

3. Przyjęcie powyższej tezy, stanowiącej rodzaj meta-założenia, pozwoliło nam sformułować trzy kolejne założenia o średnim stopniu ogólności.
A/ Właściwy system informacji i komunikowania oraz wysoka jakość działalności organizacyjnej mogą stanowić istotne czynniki kształtowania i umacniania potencjału bojowego struktur organizacyjnych SP.
B/ warunkiem *sine qua non* procesu "budowania" i umacniania potencjału bojowego badanych struktur organizacyjnych jest zaistnienie i utrzymywanie się efektu synergii (efektu systemowego).

C/ jednym z podstawowych warunków zaistnienia i trwania efektu synergii jest to, czy dana struktura organizacyjna (jednostka liniowa SP) jest "organizacją uczącą się".

4. Powyższe założenia stanowiły podstawę do wyartykułowania związanych z nimi trzech problemów badawczych, sformułowanych w postaci następujących pytań:

1/ czy w badanych jednostkach SP system informacji i komunikowania oraz działalność organizacyjna sprzyjają umacnianiu potencjału bojowego tych jednostek?

2/ czy istnieją przesłanki i symptomy wskazujące na istnienie zjawiska synergii w badanych jednostkach liniowych?

3/ czy i w jakim stopniu poddane badaniom struktury organizacyjne SP są "organizacjami uczącymi się"?

Uzyskanie odpowiedzi na powyższe pytania wymagało rozpoznania procesu kształtowania i kształtowania się potencjału bojowego jednostek liniowych SP, oraz funkcjonujących w tym procesie zjawisk i procesów społecznych. Pomocne i praktycznie użyteczne okazały się opracowane teoretyczne modele procesu "budowania" (być może również wykorzystania) potencjału bojowego jednostek liniowych SP w jego wymiarze społeczno-organizacyjnym i informacyjno-komunikacyjnym. Zagadnieniom tym poświęcono Część 1 niniejszego opracowania, szczególnie zaś podrozdział 1.8.

5. Opracowane modele teoretyczne, opisujące i wyjaśniające proces "budowania" potencjału bojowego struktur organizacyjnych SP zostały zweryfikowane empirycznie, a wyniki tego przedsięwzięcia przedstawiono w Części 2. W sposób syntetyczny prezentuje je tabela 1 (Załącznik). Uzyskane wyniki badań empirycznych zdają się potwierdzać słuszność przyjętych założeń teoretycznych i sformułowanych hipotez. Badania te umożliwiły również osiągnięcie kilku dodatkowych celów, przydatnych w kolejnych etapach badań. Chodziło o:

po pierwsze - dokładniejsze rozpoznanie badanego obszaru problemowego;

po drugie - wstępne zweryfikowanie narzędzi badawczych;

po trzecie wreszcie - doprecyzowanie problemów badawczych do III etapu badań.

Cele te zostały w pełni osiągnięte. W dużym stopniu udało się również uzyskać odpowiedź na trzy wyszczególnione wyżej pytania problemowe.

6. Zebrane w badaniach dane pozwalają stwierdzić, że:
- a/ w badanych jednostkach SP RP trudno jest dostrzec przesłanki i symptomy wskazujące na istnienie efektu synergii (efektu systemowego). Nie sprzyja to umacnianiu ich potencjału bojowego. Może raczej wskazywać na "rozpraszanie energii społecznej";

b/ jedną z podstawowych przyczyn tego niekorzystnego zjawiska może być to, że poddane badaniom jednostki liniowe nie spełniają warunków "organizacji uczącej się";

c/ trudności, na jakie napotykają badane przez nas jednostki SP, związane są nie tylko z zakłóceniami w sferze informacyjno-komunikacyjnej i organizacyjnej, ale również - a może przede wszystkim - z następującymi czynnikami (vide: tabela 1 - załącznik):

- skrajnie niekorzystną sytuacją w sferze szeroko rozumianej logistyki;
- ograniczonymi możliwościami rozwojowymi kadry zawodowej;
- bardzo ograniczonym zakresem szkolenia bojowego.

7. Stwierdzone w badaniach zakłócenia informacyjno-organizacyjne są zarówno efektem oddziaływania wymienionych wyżej negatywnych czynników, ale również wiążą się z niskim poziomem kultury informacyjno-komunikacyjnej i organizacyjnej badanej kadry.

Zmiana powyższego stanu wymaga przede wszystkim uświadomienia sobie tego faktu przez kadrę, ale także odpowiednich zabiegów organizacyjnych i edukacyjnych.

8. Zdecydowanie niekorzystnym zjawiskiem, utrudniającym badanym jednostkom bycie "organizacjami uczącymi się" jest *deficyt sił, środków, czasu i informacji w stosunku do ilości różnorodnych zadań realizowanych przez te jednostki*. Nie sprzyja ono zaistnieniu efektu systemowego - efektu synergii, a tym samym "budowaniu" potencjału bojowego jednostek liniowych SP. Jak wykazują inne badania²³⁷, zjawisko to występuje również w wojskach lądowych.

9. Dodatkowym, negatywnym czynnikiem, jest niekorzystna obustronna percepcja w relacjach SZ (SP) - środowisko cywilne. Wskazują na to zarówno dane w tabeli 1 (załącznik), jak również wyniki ośrodków badania opinii publicznej w naszym kraju.

Jednym ze źródeł tego niekorzystnego zjawiska są prawdopodobnie zakłócenia informacyjno-komunikacyjne w relacjach między strukturami organizacyjnymi SZ (SP) a ich bliższym i dalszym otoczeniem.

Generalnie jednak należy stwierdzić, że czynniki informacyjno-komunikacyjne i organizacyjne mogą stanowić istotne elementy potencjału bojowego struktur organizacyjnych SP, zarówno w czasie "P", a szczególnie w "działaniach bojowych". W tym zakresie istnieją w badanych jednostkach duże, prawie bezinwestycyjne rezerwy. Refleksja ta może okazać się praktycznie użyteczna przede wszystkim dla szkolnictwa wojskowego, a szczególnie dla

²³⁷ WIBS

TABELA 1 - ZAŁĄCZNIK

INFORMACYJNO-ORGANIZACYJNE ELEMENTY POTENCJAŁU
 BADANYCH ODDZIAŁÓW WŚRÓD INNYCH ELEMENTÓW POTENCJAŁU BOJOWEGO
 Dane w %%

PROCESY I FUNKCJE	ELEMENTY I CZYNNIKI	wyra żane przez kadre oce ny	
		Pozyty- wne	Negaty- wne
1.	2.	3	4
PROCES FUNKCJA ↓ ↓ ↓ REGULOWANIA UAKTYWNIANIA	DOWODZENIA I ORGANIZACJI PRACY (SŁUŻBY) w jednostce (pododdziale) <ul style="list-style-type: none"> • ogólne oceny organizacji pracy (służby) w pododdziale • ogólne oceny organizacji pracy (służby) w jednostce • planowość realizowanych w pododdziale przedsięwzięć • planowość realizowanych w jednostce przedsięwzięć 	90,1 88,1 89,1 75,2	9,9 8,9 10,9 9,9
PROCES FUNKCJE ↓ ↓ KUMULOWANIA UAKTYWNIANIA REGULOWANIA	SZKOLENIA <ul style="list-style-type: none"> • poziom procesu doskonalenia zawodowego kadry w J.W. • poziom szkolenia żołnierzy 	75,3 48,5	21,8 35,6
PROCES FUNKCJE ↓ ↓ KUMULOWANIA UAKTYWNIANIA REGULOWANIA PRZETWARZANIA	ZASILANIA MATERIAŁOWO-TECHNICZNEGO (LOGISTYKA) <ul style="list-style-type: none"> • sprawność sprzętu technicznego • zabezpieczenie materiałowe procesu szkolenia • wysokość własnego uposażenia • aktualne warunki zakwaterowania • poziom opieki lekarskiej w garnizonie 	68,3 25,7 12,9 55,5 36,7	31,7 70,5 87,2 44,5 55,4

<p>PROCES FUNKCJE</p> <p>↓</p> <p>UAKTYWNIANIA REGULOWANIA KUMULOWANIA</p>	<p>→ INTERAKCJI SPOŁECZNYCH I ICH EFEKTÓW</p> <ul style="list-style-type: none"> • poziom integracji (wzajemnego zrozumienia, sprawnego współdziałania, życzliwości itp.) kadry i żołnierzy w pododdziale • klimat (atmosfera) służby w pododdziale • stan stosunków międzyludzkich ogólnie w pododdziale • stosunki z bezpośrednim przełożonym • stosunki z wyższym przełożonym 	<p>75,3</p> <p>86,2</p> <p>68,3</p> <p>96,0</p> <p>94,1</p>	<p>17,8</p> <p>11,9</p> <p>23,8</p> <p>2,0</p> <p>4,0</p>
<p>PROCES FUNKCJE</p> <p>↓</p> <p>UAKTYWNIANIA KUMULOWANIA REGULOWANIA</p>	<p>→ KSZTAŁTOWANIA POSTAW WOBEC SŁUŻBY</p> <ul style="list-style-type: none"> • osobiste zaangażowanie respondentów w realizację obowiązków służbowych • ocena zaangażowania służbowego pozostałej kadry • ocena zaangażowania (aktywności służbowej) żołnierzy • poziom dyscypliny wykonawstwa zadań przez kadre zawodową • poziom dyscypliny żołnierzy zasadniczej służby wojsk. 	<p>92,1</p> <p>92,0</p> <p>49,5</p> <p>96,1</p> <p>58,4</p>	<p>5,0</p> <p>5,0</p> <p>39,6</p> <p>4,0</p> <p>39,6</p>
<p>PROCESY FUNKCJE</p> <p>↓</p> <p>UAKTYWNIANIA KUMULOWANIA REGULOWANIA</p>	<p>→ ROZWOJOWE KADRY</p> <ul style="list-style-type: none"> • możliwości rozwoju zainteresowań zawodowych i podnoszenia kwalifikacji • możliwości rozwoju zainteresowań osobistych • możliwości odpoczynku i regeneracji sił psychofizyczn. • własne perspektywy w zawodowej służbie wojskowej (dla kadry) • możliwości awansu w stopniach wojskowych 	<p>54,5</p> <p>42,5</p> <p>50,5</p> <p>23,8</p> <p>33,7</p>	<p>36,7</p> <p>52,4</p> <p>44,5</p> <p>50,5</p> <p>58,4</p>
<p>PROCESY FUNKCJE</p> <p>↓</p> <p>REGULOWANIA UAKTYWNIANIA KUMULOWANIA</p>	<p>→ „WCHODZENIA”, „WPASOWANIA” W ROLĘ SŁUŻBOWĄ</p> <ul style="list-style-type: none"> • zgodność wykonywanych przez respondenta obowiązków służbowych z posiadanymi kwalifikacjami • zgodność wykonywanych przez respondenta obowiązków służbowych z osobistymi zainteresowaniami • stopień wykorzystania w JW (podod.) wiedzy i kwalifikacji respondenta • poczucie osobistego wkładu w umacnianie obronności kraju 	<p>94,0</p> <p>76,2</p> <p>73,3</p> <p>79,2</p>	<p>6,0</p> <p>19,8</p> <p>22,8</p> <p>14,9</p>

PROCES FUNKCJE ↓ ↓ UAKTYWNIANIA REGULOWANIA	→ → • stosunek najbliższej rodziny do wykonywanego przez respondenta zawodu • stosunek środowiska cywilnego do wojska w garnizonie ogólnie odczuwany stosunek środowiska cywilnego do wojska	LEGITYMIZACJI (relacje z szerszym otoczeniem)	83,2 52,5 46,5	16,8 39,6 51,5
PROCES FUNKCJE ↓ ↓ UAKTYWNIANIA KUMULOWANIA REGULOWANIA	→ → • z przynależności do grupy zawodowych wojskowych • z jednostki • z pododdziału • z pełnionej funkcji służbowej z garnizonu	KSZTAŁTOWANIA SATYSFAKCJI OSOBISTEJ:	89,0 87,1 83,1 83,1 55,4	5,0 12,9 13,9 16,9 39,6
PROCES FUNKCJE ↓ ↓	→ → stopień poinformowania o najważniejszych sprawach dotyczących:	ZASILANIA INFORMACYJNEGO		
↓ ↓ KUMULOWANIA UAKTYWNIANIA REGULOWANIA PRZETWARZANIA	• pododdziału (komórki organizacyjnej) • macierzystej jednostki • Wojska Polskiego • Bezpieczeństwa i obronności kraju		73,2 64,3 35,7 36,7	26,8 35,7 64,3 56,5

Uwaga: w tabeli nie uwzględniono braków odpowiedzi, dlatego nie wszystkie kategorie sumują się do 100%.