Transformacja instytucjonalno-organizacyjna wojska na progu XXI wieku

Biblioteka Główna
Akademii Sztuki Wojennej
57343
09-057343-000-0
57343

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
INSTYTUT NAUK HUMANISTYCZNYCH

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Akademii Obrony Narodowej
Nr 57343

AON 5609/04

TRANSFORMACJA INSTYTUCJONALNO-ORGANIZACYJNA WOJSKA NA PROGU XXI WIEKU

Pod redakcją
Włodzimierza Chojnackiego

WARSZAWA 2004

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie – ku poszukiwaniu modelowych rozwiązań w diagnozowaniu zmian w wojsku – *Michał Krauze, Włodzimierz Chojnacki* 5

Część I. WOJSKO W OBLICZU TRANSFORMACJI INSTYTUCJONALNO-ORGANIZACYJNEJ

Rola wojska w rozwoju nowoczesnej demokracji – *Jerzy J. Wiatr* 9

Wojsko Polskie a procesy współczesności – *Zdzisław Zagórski* 16

Bezpieczeństwo globalne w pierwszych dekadach XXI wieku – *Tadeusz Jemioło* 30

Edukacja wojskowa w obliczu wyzwań XXI wieku – *Ryszard Stępień* 35

Wojsko w perspektywie neoinstytucjonalnej – *Kazimierz Doktór, Franciszek Ułasiuk* 42

Wielowymiarowość zmian instytucjonalno-organizacyjnych w wojsku a wymogi współczesności – *Włodzimierz Chojnacki* 47

Część II. STRATEGIE I MODELE TRANSFORMACJI WOJSKA – TEORIA I PRAKTYKA

Rewolucja w sprawach wojskowych – konsekwencje dla europejskiej polityki obronnej – *Andrzej Ciupiński* 59

Stosunki cywilno-wojskowe w państwie współczesnym – *Zenon Trejnis* 66

Wpływ uzawodowienia na proces szkolenia i doskonalenia kadr w SZ Francji – *Christian Barthlen* 73

Modele transformacji polskiej armii – *Stanisław Jarmoszko* 76

Oddziaływania w międzynarodowych stosunkach wojskowych jako zewnętrzny czynnik zmian w wojsku – *Marek A. Obrusiewicz* 89

Nowe teorie wojny a organizacja sił zbrojnych – *Wincenty Karawajczyk* 99

Transformacja w wojsku – wymiar tranzycyjny, transgresyjny i pass way zachodzących zmian – *Andrzej Łapa* 108

Transformacja współczesnych sił zbrojnych – aspekty działań połączonych oraz przywództwa – *Piotr Gawliczek* 122

Kierunki przebudowy systemów obrony militarnej niektórych państw NATO – *Ryszard Jakubczak, Andrzej Muth* 128

Ocena systemu kadrowego sił zbrojnych RP w okresie transformacji – *Henryk Dobrzyński* 142

Część III. TRANSFORMACJA WOJSKA W WYMIARZE PSYCHOSPOŁECZNYM

Współczesne uwarunkowania potrzeb obronnych państwa i społeczeństwa – *Jerzy Kunikowski* 161

Społeczne skutki restrukturyzacji SZ RP w świetle badań empirycznych – *Tadeusz Iwanek* 171

Dystynkcje etyczne armii jako instytucji i organizacji – *Janusz Świniarski* 184

Projekt okładki
Włodzimierz Chojnacki

Redaktor techniczny
Beata Klarowska

Korekta
Jolanta Puchalska

Skład, druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy
00–910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel. 681–40–55, tel./faks 681–37–52
Zam. nr 160/2004

prof. dr hab. Michał Krauze
dr Włodzimierz Chojnacki

WPROWADZENIE – KU POSZUKIWANIU MODELOWYCH ROZWIĄZAŃ W DIAGNOZOWANIU ZMIAN W WOJSKU

Wraz z rozwojem nauki i techniki u progu XXI wieku zauważamy proces transformacji w wielu sferach funkcjonowania naszego państwa i społeczeństwa. Ma on wyraźny systemowy charakter tak w odniesieniu do sfery polityki, ekonomii, jak i wojska. Dla nas szczególnie ważnym obszarem zmian jest system obronny, a głównie jego najważniejsze ogniwo – siły zbrojne, które mają wymiary: społeczny, formalnoprawny, strukturalno-organizacyjny, informacyjny, finansowy, socjalny, jak również materialno-techniczny. Część z nich ma bardzo wyraźny charakter obiektywny wynikający z konsekwencji przemian zachodzących po 1989 roku, uwarunkowań międzynarodowych i globalnych, część natomiast nosi znamiona zmian autonomicznych wynikających z poziomu rozwoju społecznego, tradycji, kultury organizacyjnej, wartości moralnych, poziomu świadomości prawnej, kompetencji w zakresie organizacji i zarządzania. Przedstawione uwarunkowania tworzą swoistą sieć zależności, które winny być uwzględniane w procesie budowania nowego modelu sił zbrojnych.

Obecnie mamy już świadomość, iż dokonująca się transformacja systemowa wymaga podejścia wielostronnego i wielopoziomowego ukazującego różne strony tego procesu[1]. Jednak na całościową syntezę wielkiej zmiany – transformacji systemowej – będziemy musieli jeszcze poczekać[2]. Odczuwamy zatem nie tylko deficyt w zakresie analiz o charakterze opisowo-wyjaśniającym, ale również w obszarze procedur potrzebnych do efektywnego rozwiązywania problemów wynikających z transformacji wojska w wymiarze wielonarodowym.

Dobrze się zatem stało, iż mając świadomość powyższych uwarunkowań, pracownicy naukowi Instytutu Nauk Humanistycznych AON podjęli w znakomitym gronie politologów, socjologów i specjalistów od organizacji i zarządzania próbę merytorycznej dyskusji nad problemem transformacji wojska od instytucji do organizacji. Zorganizowali naukowe forum dyskusyjne oraz wymianę doświadczeń tak krajowych, jak i zagranicznych w zakresie określenia stanu i tendencji zmian w wojsku i jego otoczeniu w aspekcie instytucjonalno-organizacyjnym i psychospołecznym.

Żywimy nadzieję iż, przedstawiony w opracowaniu dorobek tak znakomitego, interdyscyplinarnego forum naukowego wpisze się w dyskusję i poszukiwania

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

[2] M. Jarosz, *Wstęp*, [w:] P. Sztompka, *Trauma wielkiej zmiany. Społeczne koszty transformacji*, Warszawa 2000, s. 10.

Ład moralny celem i warunkiem powodzenia przemian transformacyjnych w armii – *Marian Marcinkowski* 198

Funkcje i zadania sił zbrojnych w demokratycznym państwie – *Jerzy Groskrejc* 207

Kształtowanie cech przywódczych w uczelni technicznej – *Marian Kasperski* 212

Komunikowanie w wojsku jako organizacji – postulaty i kierunki zmian w okresie transformacji od instytucji do organizacji – *Wojciech Maliszewski* 219

Możliwości, potrzeby i perspektywy rozszerzania obszarów integracji zarządzania i pedagogiki w procesie zmian instytucjonalno-organizacyjnych w wojsku – *Włodzimierz Chojnacki, Andrzej Balasiewicz* 227

Kadra Wojska Polskiego wobec kodyfikacji norm moralności zawodowej – *Mariusz Kubiak* 242

Środowisko społeczne wojska – kreator czy inhibitor postaw moralnych kadry zawodowej – *Krzysztof Loranty* 248

Przemiany w przygotowaniu społeczno-zawodowym oficerów do sprawowania kierowniczych funkcji w wojsku – *Zenon Nowakowski* 264

Wyższe szkolnictwo wojskowe w nowych uwarunkowaniach – *Stefan Ślusarczyk* 271

Bezpieczeństwo ekonomiczne Polski – wyzwanie narodowe – moda czy fikcja? – *Zenon Stachowiak* 274

Inicjatywa zdolności obronnych (defence capabilities initiative). Wyzwanie dla Sojuszu – *Mirosław Minkina* 281

Rekonwersja kadr jako element zmian systemowych w siłach zbrojnych RP – *Włodzimierz Fehler* 287

Rola kadry dowódczej w ograniczaniu psychospołecznych barier zmian w instytucjach wojskowych – *Tomasz Majewski* 297

Wybrane aspekty organizacji, rozwoju i funkcjonowania polskich sił zbrojnych w okresie powstań narodowych w pierwszej połowie XIX wieku – *Stanisław Topolewski* 305

Przywództwo w edukacji wojskowej jako przejaw tworzenia nowoczesnej organizacji – *Leszek Kanarski* 315

Problemy wojska i służby wojskowej w recepcji słuczaczek szkół wojskowych – *Marian Kloczkowski* 322

Armia a wyzwania XXI wieku – *Raul A. Kosta* 331

Rada ds. kobiet w siłach zbrojnych RP w działalności integracyjnej – *Bożena Szubińska* 339

Szkolnictwo wojskowe w ramach transformacji sił zbrojnych RP – *Andrzej Muth* 346

Instytucje społeczne – urządzenia i związki instytucjonalne – *Jan Borkowski* 352

Ogólne wnioski wynikające z przeprowadzonych badań naukowych w obszarze transformacji wojska od instytucji do organizacji – *Włodzimierz Chojnacki* 360

Bibliografia 365

CZĘŚĆ I

WOJSKO W OBLICZU TRANSFORMACJI INSTYTUCJONALNO-ORGANIZACYJNEJ

badawcze związane z transformacją państwa i sił zbrojnych. Będzie także stanowił ważny etap poszukiwań naukowo-badawczych wzajemnego przenikania się teorii naukowych z praktyką, w tym z podejmowaniem niezbędnych działań i ewaluacją osiągnięcia zamierzonych celów. Bez nich bowiem trudno o poprawę efektywności i racjonalności podejmowanych decyzji i działań zarówno w krótkiej, jak i dłuższej perspektywie czasowej.

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

W naszym odczuciu, spełniły się w dużym zakresie nasze oczekiwana, gdyż włączyliśmy się w znacznym stopniu w główny nurt rozważań zapoczątkowany przez wybitnych socjologów i politologów tej miary co Ch. Moskos, S.P. Huntington, M. Janovitz czy G. Caforio.

Doświadczenia polityczno-militarnej ewolucji wojska, jaka dokonała się i dokonuje w USA oraz armiach państw europejskich, stymuluje potrzebę badań komparatywnych oraz wymianę doświadczeń w dziedzinie społecznych aspektów bezpieczeństwa i funkcjonowania sił zbrojnych. Dotychczasowa wiedza wsparta badaniami i doświadczeniami naukowców z różnych państw potwierdza potrzebę podejmowania i realizacji badań, ich naukowego opracowania, a tym samym rozwoju wiedzy o modelach, strukturach i funkcjonowaniu sił zbrojnych w społeczeństwie informacyjnym..

Zebrana w opracowaniu wiedza naukowa oparta w dużej mierze na badaniach teoretycznych i empirycznych może stanowić solidną podstawę na drodze zwiększania skuteczności procesów decyzyjnych w sferze polityki obronnej państwa średniej wielkości położonego na ważnym geostrategicznym kierunku militarnym i blisko obszaru zderzenia cywilizacyjnego[3]. Może ona także stać się punktem wyjścia i „katalizatorem" przyspieszającym oraz wymuszającym zwiększenie wysiłków do jeszcze głębszych, bardziej szczegółowych dociekań badawczych o charakterze empirycznym i teoretycznym. Jest to szczególnie ważne obecnie, kiedy coraz mocniej integrujemy się ze strukturami międzynarodowymi wysoko rozwiniętych państw Europy i USA w celu zbudowania solidnych podstaw dla systemu gospodarki rynkowej, społeczeństwa obywatelskiego, demokratycznego państwa prawa oraz potencjału obronnego sił zbrojnych RP.

Mamy nadzieję, iż zebrana w opracowaniu twórcza wymiana wiedzy i doświadczeń naukowych przyczyni się do poszerzenia sfery poznawczej, intelektualnej i komunikacyjnej, ale również do opracowania solidnej diagnozy procesu transformacji wojska od instytucji do organizacji w nowych uwarunkowaniach społecznych i polityczno-militarnych sił zbrojnych RP.

---

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

prof. dr hab. Jerzy J. Wiatr

ROLA WOJSKA W ROZWOJU NOWOCZESNEJ DEMOKRACJI

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

Doświadczenie pierwszych czterech dziesięcioleci po drugiej wojnie światowej nie było jednoznaczne. W większości państw Ameryki Łacińskiej utrzymywały się dyktatury wojskowe, a zamach wojskowy w Chile we wrześniu 1973 pokazywał, że nawet państwo o najdłuższej na tym kontynencie tradycji demokratycznej nie było wolne od zagrożenia ze strony wojska. Wojskowi dyktatorzy dochodzili do władzy w większości postkolonialnych państw afrykańskich i arabskich państw Bliskiego Wschodu, a także w niektórych państwach Azji Wschodniej – Pakistanie, Birmie, Tajlandii, Korei Południowej. Na tym tle pozytywnym kontrastem było przezwyciężenie militarystycznej tradycji w Japonii, zbudowanie demokratycznego, skutecznie kontrolującego siły zbrojne państwa w Indiach i pojawienie się demokratycznego Izraela, gdzie mimo ustawicznego konfliktu z arabskimi sąsiadami wojsko pozostaje pod kontrolą władz cywilnych, co nie zmienia faktu, że emerytowani wojskowi często podejmują działalność polityczną, nawet jako szefowie rządu.

W okresie „zimnej wojny" utrzymywaniu się dyktatur wojskowych w Ameryce Łacińskiej, Azji i Afryce sprzyjało poparcie udzielane tym reżimom przez USA (w Ameryce Łacińskiej i Azji, a także w niektórych państwach afrykańskich) i ZSRR (na Bliskim Wschodzie i w części państw afrykańskich). W Europie przykładem przewrotu wojskowego wynikającego z logiki „zimnej wojny" był przewrót grecki w 1967 roku przeprowadzony dla zapobieżenia wysoce prawdopodobnemu zwycięstwu centrolewicy w wyborach parlamentarnych.

W ostatniej ćwierci XX wieku wystąpiła „trzecia fala demokratyzacji"[1], na którą złożyły się:

[1] S.P. Huntington, *Trzecia fala demokratyzacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

a poparcie udzielone przez znaczną jego część siłom demokratycznym zdecydowało o klęsce puczu. W większości byłych dyktatur cywilnych rola wojska była jednak bierna i sprowadzała się do niesprzeciwiania się zmianom. Wyjątkiem był nieudany przewrót wojskowy w Hiszpanii w lutym 1981 roku, a także opór stawiany przez siły zbrojne Republiki Południowej Afryki projektom demokratyzacji państwa, co powodowało, że reformatorski prezydent F.W. de Klerk musiał przede wszystkim odzyskać kontrolę nad wojskiem[4]. Szczególny wypadek stanowi Jugosłowiańska Armia Ludowa, która w obliczu postępującego rozpadu dawnej Jugosławii podjęła zbrojne próby zahamowania tego procesu, interweniując w Słowenii, Chorwacji oraz Bośni i Hercegowinie. W tym wypadku szło jednak bardziej o rolę wojska w starciach narodowościowych niż o obronę przez wojsko starego systemu.

Z perspektywy doświadczeń byłych państw socjalistycznych pytaniem szczególnie interesującym jest, dlaczego wojsko nie broniło odchodzącego reżymu, a nawet – jak w Polsce – angażowało się w jego demontaż. Takie zachowanie wojska było zaskoczeniem dla tych analityków zachodnich, którzy wojsko uważali za zbrojne ramię partii i przewidywali, że będzie ono broniło jej władzy wszelkimi środkami[5]. Dla mnie natomiast takie zachowanie polskich wojskowych nie było zaskoczeniem. Jeszcze przed zmianami politycznymi w Polsce pisałem o roli wojska jako strażnika interesu narodowego i przewidywałem, że odegra ono decydującą rolę w reformie systemu[6]. Motyw patriotyzmu był, moim zdaniem, decydujący w zachowaniu polskich wojskowych, gdy sytuacja międzynarodowa umożliwiła zmianę systemu. Ważną rolę odegrał także pokojowy charakter przemian w większości dawnych państw socjalistycznych. Wojskowi (z wyjątkiem Rumunii i ZSRR) nie stanęli przed wyborem, po której stronie opowiedzieć się w konflikcie zbrojnym, a wychowanie w duchu zwierzchnictwa cywilnego nad siłami zbrojnymi sprzyjało temu, by wojskowi zaakceptowali nową, demokratyczną władzę.

Rola wojska w nowych demokracjach

Młode demokracje przyjmują na ogół wypracowane przez ich starsze „siostry" rozwiązania w zakresie roli wojska w państwie demokratycznym. Odpolitycznienie wojska, poddanie go kontroli ze strony demokratycznie wyłanianych władz państwa i wychowanie w duchu demokracji – to podstawowe zasady, które przyjmują młode systemy demokratyczne. Skuteczne i konsekwentne realizowanie tych zasad jest jednym z podstawowych warunków demokratycznej stabilizacji. Bywają państwa, gdzie nie udaje się zagwarantować realizacji tych zasad, czego konsekwencją jest to, że wojskowi co pewien czas dokonują przewrotu i na pewien czas obejmują

[4] M.C. Lee, *Republic of South Africa*, [w:] C.P. Danopoulos, C. Watson, *The Political Role of the Military: An International Handbook*, Greenwood Press, Westport–London 1996, s. 374–390.

[5] G.C. Malcher, *Poland's Politicized Army: Communists in Uniform*, Praeger, New York 1984.

[6] J.J. Wiatr, *The Soldier and the State: The Role of the Military in Polish Politics, 1918–1985*, Westview Press, Boulder–London 1988.

1) upadek dyktatur w Portugalii, Grecji i Hiszpanii w latach siedemdziesiątych;

2) demokratyzacja większości państw Ameryki Łacińskiej i niektórych państw azjatyckich (Filipin, Republiki Korei) i afrykańskich (zwłaszcza Republiki Południowej Afryki);

3) demokratyzacja większości byłych państw socjalistycznych w Europie. Badania porównawcze nad trzecią falą demokratyzacji pozwalają na sformułowanie niektórych wniosków na temat roli wojska w tych procesach.

Wnioski te dotyczą trzech spraw. Po pierwsze: jak zachowywało się wojsko w okresie przechodzenia od dyktatury do demokracji. Po drugie: jaką rolę odgrywa ono w „nowych demokracjach". Po trzecie: co należy czynić, by umocnić trwałość młodych demokracji i zapobiec pojawieniu się zagrożeń ze strony wojska. Tym sprawom poświęcone jest niniejsze wystąpienie.

Rola wojska w przechodzeniu do demokracji

Odróżnić tu należy dwie sytuacje wyjściowe: dyktatury wojskowe i inne formy państwa niedemokratycznego. W pierwszym wypadku rola wojska była z reguły defensywna. Starało się ono wynegocjować korzystne dla siebie gwarancje, na które składały się:

a) zachowanie pewnych pozycji w systemie politycznym,

b) wpływ na uformowanie systemu wyborczego tak, by był on korzystny dla wojskowych,

c) gwarancje autonomii sił zbrojnych,

d) gwarancje bezkarności w odniesieniu do zbrodni popełnionych w okresie dyktatury (amnestia).

Konsekwencją wynegocjowanych warunków jest stosunkowo silna pozycja wojskowych w tych nowych demokracjach, które powstały w wyniku pokojowego przekształcenia dawnych dyktatur wojskowych[2].

Bardziej skomplikowany jest obraz roli wojska w wychodzeniu z dyktatur rządzonych przez cywilnych polityków. Wojskowi obalili autorytarny system polityczny w Portugalii w wyniku wojskowego przewrotu 25 kwietnia 1974 roku i odegrali istotną rolę w obaleniu dyktatury Nicolae Ceauşescu w Rumunii w grudniu 1989 roku. W Polsce wojskowi odegrali decydującą rolę w przygotowaniu od strony rządowej procesu negocjacji „Okrągłego Stołu" i wymusili akceptację kompromisowych uzgodnień przez Komitet Centralny PZPR[3]. W ZSRR w decydującym dla dalszego rozwoju przewrocie w sierpniu 1991 roku wojsko podzieliło się,

---

[2] E. Ozbudun, S. Yazici, *Military Regimes' Extrication from Politics: Exit Guarantees*, [w:] *Naród – władza – społeczeństwo*, red. A. Jasińska-Kania, J. Raciborski, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1996, ss. 325–340.

[3] Rolę polskich wojskowych w procesie negocjacji podkreślają m.in. Juan J. Linz i Alfred Stepan w: *Problems of Democratic Transition and Consolidation*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore–London 1996, s. 267–268.

Odsunięcie od władzy w wyniku przegranych wyborów Slobodana Miloševicia i jego partii otworzyło przed Serbią i Czarnogórą perspektywę demokratycznego rozwoju. Jednym z problemów jest jednak pozycja armii, obciążonej odpowiedzialnością za zbrodnie wojenne i niechętnie patrzącej na stawianie przed trybunałem w Hadze byłego prezydenta i jego współpracowników. Wojskowi są także niechętni zbliżeniu z NATO postrzeganym wciąż przed pryzmat interwencji sprzed kilku lat. Ponieważ dzieje się to w warunkach napiętych stosunków między wywodzącymi się z różnych obozów politycznych i mających inny stosunek do rozliczania przeszłości prezydentem Kosztunicą i premierem Djindjiciem, nie można wykluczyć sytuacji, w której wojsko stanie się arbitrem między cywilnymi politykami.

Polska to zupełnie inna sytuacja. Wojskowi polscy zaakceptowali przemiany demokratyczne, reformę sił zbrojnych, wejście Polski do NATO. Jeśli pojawiały się problemy, nie były skutkiem oporu wojska wobec zmian demokratycznych, lecz sporów między politykami. Wybitny znawca tego zagadnienia, amerykański politolog Andrzej Korboński podkreśla, że cywilna kontrola nad siłami zbrojnymi RP napotkała na trudności w okresie prezydentury Lecha Wałęsy i wymienia konflikty prezydenta z ministrami obrony narodowej Janem Parysem, Januszem Onyszkiewiczem i Piotrem Kołodzieczykiem jako najważniejsze przykłady napięć w realizacji zasady cywilnej kontroli nad wojskiem. Napięcia te Andrzej Korboński tłumaczy zarówno cechami osobowości prezydenta Wałęsy, jak i niedowładem roli sejmu w sprawowaniu efektywnej kontroli nad wojskiem. Stan ten, zdaniem tego autora, uległ zasadniczej zmianie dopiero po wyborach prezydenckich w 1995 roku[8].

Sformułować więc można wniosek ogólny, w myśl którego w dawnych państwach socjalistycznych zagrożeniem dla demokracji nie są dążenia i ambicje wojskowych, lecz podziały wśród cywilnych polityków i nieprzestrzeganie przez niektórych z nich demokratycznych zasad zwierzchnictwa konstytucyjnych władz nad siłami zbrojnymi, jak też nieprecyzyjne ujęcie zasad tego zwierzchnictwa w konstytucjach i innych ustawach. Płynie stąd wniosek praktyczny: umocnienie tego ogniwa demokracji, jakim jest cywilna kontrola nas wojskiem, wymaga przede wszystkim dobrego prawa i pełnego przestrzegania go tak przez wojskowych, jak i przez polityków.

---

[8] A. Korboński, *Civil-Military Relations in Poland Since 1989: Who Is in Charge?*, [w:] A. Jasińska-Kania, J. Raciborski, wyd. cyt., s. 297–310. W podobnym duchu o „wynaturzeniach" cywilnej kontroli nad wojskiem w latach 1952–1995 pisał Andrew A. Michta (*The Soldier-Citizen: The Politics of the Polish Army after Communism*, St. Martin's Press, New York 1997, s. 121). Por. także: J.J. Wiatr, *Military Politics and Society in Poland During the Democratic Transition*, [w:] A.A. Bebler, wyd. cyt., s. 77–85.

władzę. Jest to tradycja latynoamerykańska, ale Ameryka Łacińska nie ma tu monopolu. Tak było kilkakrotnie w Pakistanie czy Turcji. To ostatnie państwo jest o tyle interesujące, że w konstytucji Turcji zagwarantowany jest świecki charakter państwa, co daje wojsku prawo do interweniowania, gdy władze cywilne odchodzą od respektowania tej zasady. Wojskowe zamachy stanu w 1960 i 1980 roku oraz wojskowe interwencje polityczne powodujące dymisję rządu w 1971 i 1996 roku nie były podejmowane w celu trwałego ustanowienia wojskowej dyktatury, lecz dla skorygowania kierunku działania państwa, uważanego przez wojskowych za sprzeczny z podstawami ustrojowymi demokratycznej i świeckiej republiki.

Portugalia w latach 1974–1986 stanowiła ciekawy przykład wojskowego patronatu nad procesem tworzenia demokratycznego państwa. Po „rewolucji goździków" Rada Ocalenia Narodowego sprawowała zwierzchnią kontrolę nad procesem demokratyzacji, między innymi wysuwając na stanowisko prezydenta generałów; byli to kolejno – Antonio de Spinola, Costa Gomez i Ramalho Eanes, który 27 czerwca 1976 roku już w pierwszej turze wygrał wybory prezydenckie, a w grudniu 1981 roku zapewnił sobie drugą kadencję. W kolejnych wyborach (1986) wojskowi nie wystawili już swego kandydata, co ułatwiło zwycięstwo przywódcy socjalistów Mario Soaresowi. Okres wojskowego patronatu nad procesem budowania demokracji został tym samym zakończony[7].

W dawnych państwach socjalistycznych nie spełniły się pesymistyczne prognozy tych, którzy sądzili, że wojsko stanie się grabarzem młodej demokracji. W żadnym z tych państw wojskowi nawet nie podjęli próby obalenia demokracji. Jest to interesujący kontrast w zestawieniu z doświadczeniem państw Europy środkowej i wschodniej w okresie międzywojennym. Nie znaczy to jednak, by stosunki między wojskiem a władzami cywilnymi były wolne od jakichkolwiek zgrzytów. Rosja, Serbia i Polska zasługują pod tym względem na szczególną uwagę.

W Rosji słabość władz cywilnych, a zwłaszcza konflikty między prezydentem Jelcynem a parlamentem, powodowały wykorzystywanie wojska jako instrumentu w walce politycznej. Szczególnie jaskrawo wystąpiło to w czasie konfliktu wywołanego decyzją prezydenta Jelcyna o rozwiązaniu we wrześniu 1993 roku Rady Najwyższej. Ponieważ Rada Najwyższa uznała tę decyzję za sprzeczną z konstytucją, pojawiło się coś w rodzaju dwuwładzy. Opowiedzenie się wojska po stronie prezydenta i użycie przez niego wyborowych jednostek wojskowych do stłumienia oporu parlamentarzystów rozstrzygnęło o wyniku konfliktu. Oznaczało to jednak poważne wzmocnienie pozycji wojska w systemie politycznym Rosji. Wydaje się, że po dymisji Jelcyna i wyborze Władimira Putina na stanowisko prezydenta nowy szef państwa wzmacnia swoją pozycję w stosunku do wojska, ale nie można wykluczyć, że wojskowi znów staną się arbitrami w walce cywilnych polityków o władzę, jeśli do takiej walki, wykraczającej poza ramy konstytucji, znów dojdzie.

---

[7] M. Carrilho, *The Portuguese Military in Democratic Transition*, [w:] *Civil Military Relations in Post-Communist States: Central and Eastern Europe in Transition*, red. A.A. Bebler, Westport–London 1997, s. 56–62.

W takiej armii istnieją i są rzeczą normalną osobiste sympatie wojskowych dla poszczególnych partii politycznych, ale musi istnieć całkowita jedność, gdy idzie o demokrację i jej wrogów. Muszą oni wiedzieć, że nigdy nie będą mogli liczyć na wojsko i wojskowych.

Przesłanki powodzenia

Dobre prawo jest fundamentem demokracji i dlatego od tego zacząłem. Trzeba jednak pamiętać, że umocnienie demokracji wymaga nie tylko dobrego prawa. Od kilku lat prowadzimy interesujące dyskusje międzynarodowe nad tym, co jeszcze należy czynić, by zwiększać szanse nowych demokracji i redukować zagrożenie, o jakim przed jedenastu laty pisał S. Huntington, gdy rozważał niebezpieczeństwo związane z odpływem fali demokratyzacji.

W 1995 roku opublikowana została niewielka, ale ważna dla tej problematyki praca grupy politologów i socjologów powołanej w ramach IPSA (*International Political Science Association*) do zbadania uwarunkowań procesu konsolidacji młodych demokracji[9]. W pracy tej znalazły się wnioski na temat roli wojska w młodych demokracjach. Podkreślaliśmy przede wszystkim różnicę między Ameryką Łacińską a Europą. W państwach latynoamerykańskich wojskowi zachowali silną pozycję, co ogranicza demokratyzację ustroju. W Europie, w tym także w dawnych państwach socjalistycznych wojsko, nie wykazuje ambicji politycznych i wspiera demokratyczne rządy. Zagrożenie widzieliśmy jednak w trudnych warunkach ekonomicznych rodzących masowe niezadowolenie, w zmianie sytuacji geopolitycznej, w ślad za czym musi iść daleko idąca reorientacja sił zbrojnych, wreszcie w tendencji niektórych rządów do poddawania wojska politycznie motywowanym czystkom personalnym. Sformułowaliśmy trzy rekomendacje. Po pierwsze, politycy muszą się kierować przejrzystą polityką kontroli konstytucyjnej w stosunku do sił zbrojnych. Po drugie, konieczne są reformy instytucji politycznych, które byłyby w stanie realizować cywilną kontrolę nad wojskiem. Po trzecie, musi być prowadzona taka polityka alokacji środków, w wyniku której pozycja wojska w zestawieniu z innymi sektorami pozostanie silna.

Od innej strony ujął ten problem Anton Bebler, który wymienił trzy główne zmiany, które muszą mieć miejsce, by zapewnić umocnienie demokratycznej kontroli nad siłami zbrojnymi: zapewnienie ich politycznej neutralności, wzrost profesjonalizmu wojska i nadanie cywilnego charakteru ministerstwom obrony. Autor ten stwierdzał, że zmiany zachodzące w europejskich państwach posocjalistycznych idą w tych kierunkach[10].

Wszystkie te postulaty idą w słusznym kierunku. Jednak by okazały się one skuteczne, konieczne jest spełnienie jeszcze jednego warunku. Jest nim wychowanie żołnierzy – szczególnie kadry zawodowej – w duchu pełnego zrozumienia i akceptacji idei armii obywatelskiej. Armia obywatelska jest neutralna w stosunku do partii politycznych i lojalnie podporządkowuje się demokratycznie wyłonionym władzom, bez względu na ich koloryt polityczny. Nie jest jednak armią apolityczną. Stoi na gruncie obrony konstytucyjnego ładu demokratycznego państwa.

---

[9] A. Przeworski i inni, *Sustainable Democracy*, Cambridge University Press, Cambridge 1995, s. 47–48. Z Polski współautorami tej pracy byli Lena Kolarska-Bobińska i Jerzy J. Wiatr.

[10] A. Bebler, *Post-Communist Civil-Military Relations in Central-East Europe*, [w:] A. Jasińska-Kania, J. Raciborski, wyd. cyt., s. 321.

zbyt krótki, aby mogły nastąpić gruntowne zmiany strukturalne, uprawniające do mówienia o naszym wojsku jako „obywatelskim".

Cywilizacja zachodnia i **Unia Europejska** są wprawdzie coraz realniejszymi aktorami megapoziomu, jednak ich zasadnicze oblicze kształtowane jest przez globalną ekspansywność jedynego supermocarstwa – USA. Realizują ją one wprawdzie także pod sztandarami wojen cywilizacyjnych czy wojny ze światowym terroryzmem, jednak liczą się głównie ich partykularne, mocarstwowe interesy. Ekspansywność USA obejmuje w związku z tym wiele sfer życia społecznego, powodując „amerykanizację" świata. Zachodzi ona zarówno w sferach: polityki, gospodarki, kultury, konsumpcji, technologii, jak i zwłaszcza w sferze militarnej. Przez nią jedyne supermocarstwo jest w stanie – przy braku równorzędnych aktorów megapoziomu – narzucać światu odpowiednie standardy i systemy funkcjonowania, konsumowania i myślenia. Standardy te obejmują nie tylko obszary aktywności innych aktorów megapoziomu, ale również aktorów niższych poziomów rzeczywistości. Nazywa się je ogólnie globalizacją, choć też można postrzegać jako megatrendy[1]. W istocie to różne strony tego samego procesu, to kontrolowana militarnie **amerykanizacja świata**. Chociaż kreuje się jej wizje jako proces żywiołowy, „przez nikogo niekontrolowany" i „nieuchronny", to faktycznie jest to proces kontrolowany militarnie wyrażający istnienie nowego imperium światowego[2]. Amerykański badacz imperiów zastanawia się, kiedy i ono pójdzie na „śmietnik historii" jak inne imperia. Nie da się jednak ukryć, że dziś „przerosło ono świat" i skutecznie narzuca mu, zgodnie z logiką funkcjonowania imperium, globalną logikę i organizację[3]. Obejmuje ona najważniejsze sfery życia i poziomy rzeczywistości społecznej. Nawet tzw. glokalizacja to globalizacja społeczności lokalnych – ich „amerykanizacja" – nawet na poziomie funkcjonowania małych grup, według ściśle określonych wzorów zewnętrznej „przemocy symbolicznej"[4] (por. Bourdieu, 2001).

Megakorporacje – przedsiębiorstwa globalne, transnarodowe (Polak, 1997) – są co prawda tylko megapoziomowymi aktorami sfery gospodarki, jednakże aspirują do wyparcia z życia zbiorowego ludzi: narodów, społeczeństw narodowych i ich państw. Te ostatnie jako aktorzy makropoziomu, zwłaszcza zaś państwa małe i średnie, mają bardzo ograniczone możliwości rywalizacji z megakorporacjami. Dlatego na dalszą metę aspiracje megakorporacji są niebezpieczne – choć utopijne – zarówno dla ludzkości, jak i poszczególnych społeczeństw narodowych, w tym nawet dla narodowo-obywatelskich (jako najbardziej rozwiniętych). Decyduje

---

[1] J. Nasbit, *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Wyd. Zyski S-Ka, Poznań 1997.

[2] Por. F. Fukujama, *Wielki wstrząs. Natura ludzka a odbudowa porządku społecznego*, Wyd. Politeja, Warszawa 2000.

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

[4] Por. P. Bourdieu, L.J.D. Waquant, *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2001.

dr hab. Zdzisław Zagórski

WOJSKO POLSKIE A PROCESY WSPÓŁCZESNOŚCI

Rzeczywistość społeczeństwa narodowego a procesy współczesności i ich aktorzy

Społeczeństwo Trzeciej Rzeczypospolitej Polskiej i jej wojsko są w większym stopniu pochodnymi aktywności aktorów zewnętrznych niż wewnętrznych. Jedni i drudzy uwikłani są w procesy współczesności. Z jednej strony to procesy megapoziomowe: **globalizacja, integracje cywilizacyjne, kontynentalne integracje społeczeństw**. Jest to poziom relacji między: cywilizacjami, religiami światowymi, plemionami globalnymi, superspołeczeństwami, organizacjami ponadnarodowymi – np. ONZ, NATO, grupą G-7 – oraz megakorporacjami. Z drugiej strony to procesy makropoziomowe, konstytuujące jako aktorów społeczeństwa, zatem wielkie grupy terytorialno-polityczne oraz budujące je segmenty: społeczności, zawody, klasy, warstwy, w tym i wojsko jako grupę dyspozycyjną.

Nas interesuje szczególnie proces transformacji postkomunistycznej. W efekcie jego zachodzenia, w różnych sferach życia społecznego mamy w Polsce społeczeństwo transformacyjne, postkomunistyczne. Jest ono zasadniczo różne pod względem składu segmentacyjnego z jednej strony od byłego społeczeństwa realnosocjalistycznego-totalitarnego, rzekomo przedkomunistycznego – z drugiej zaś od społeczeństwa postulowanego: narodowo-obywatelskiego, demokratycznego, kapitalistycznego, „otwartego".

W warunkach otwierania granic krajów, systemów i struktur decydujący wpływ na strukturę naszego społeczeństwa mają aktorzy zewnętrzni. W ciągu kilkunastu lat transformacji nie zdołały powstać i skrystalizować się zarówno gospodarcze fundamenty demokracji obywatelskiej, jak i ich aktorzy. W pierwszym przypadku chodzi zwłaszcza o rodzimą własność prywatną i rynek (gospodarki narodowej); w drugim zaś o decydujące o podmiotowości społeczeństwa jego ściśle określone segmenty „większościowe". W rzeczywistości społeczeństw narodowo-obywatelskich od ponad dwustu lat są to aktorzy odpowiednich sfer: w gospodarce – klasa średnia i inne klasy rynkowe; w sferze wytwarzania – zawody usługowe i przemysłowe; w sferze polityki – elity i partie narodowo-liberalne. Jeśli w Polsce proces transformacji proobywatelskiej trwa zaledwie trzynaście lat, stąd i wojsko jako grupa dyspozycyjna z natury rzeczy nie może być wojskiem społeczeństwa postulowanego. Polacy przez 123 lata niewoli trójzaborowej oraz prawie pół wieku niewoli totalitarno-imperialnej nie mieli możliwości suwerennej budowy takiego społeczeństwa. Trzynastoletni okres transformacji postkomunistycznej był

ste ich doskonalenie u siebie i wśród innych[9]. Doskonalenie systemów wewnętrznej efektywności byłoby zapewne szczytowym wyrazem poszanowania suwerenności narodów i społeczeństw narodowych, zwłaszcza „spóźnionych" i dążności do wspólnej budowy nowego ładu światowego. Na megapoziomie nie ma jeszcze jakichkolwiek elementów demokracji, jest „wolna amerykanka".

Przeto od dwóch wieków najbardziej rozwinięte społeczeństwa współczesnego świata, jeśli tylko mogą, rozwijają ekspansję środkami pokojowo-systemowymi bądź wojenno-militarnymi. Czy społeczeństwa „spóźnione", jak nasze, w dążności do utrzymania suwerenności i podmiotowości muszą również stosować w odpowiednim czasie te same środki? Są one na dłuższą metę gwarantami pokoju? Nie. Dlatego też lansuje się nowe rozumienie wojen i „antywojen" (w istocie wojen prewencyjnych) – już nie narodowych – ale „międzycywilizacyjnych", czy też wojny z terroryzmem światowym. Bynajmniej nie lansują ich teoretycy i politycy społeczeństw „spóźnionych". Mogą je oni najwyżej akceptować lub odrzucać. Dzieje się to jednak zawsze z odpowiednimi konsekwencjami dla polityków i reprezentowanych przez nich społeczeństw.

Nowy model porządku światowego po upadku imperium sowieckiego narzuca co prawda jedyne supermocarstwo, jednak i ono ma ograniczone możliwości samoistnego – „nieimperialnego" rozwoju. Nawet cała cywilizacja zachodnia, na dłuższą metę, nie ma większych szans w narzucaniu pozostałym cywilizacjom, zwłaszcza środkami militarnymi, swoich standardów życia i funkcjonowania. Sprostanie tym standardom przerasta możliwości przynajmniej 80% „ubogiego świata"[10].

Aktorzy scen współczesności – poziomów rzeczywistości społecznej i ich sfer – mogą być wewnętrzni – „swoi" i zewnętrzni – „obcy". Decydują o tym: (1) stopienie „otwartości" granic krajów, systemów i struktur społecznych, (2) role komponentów ładu (bądź „nie-ładu"), zwłaszcza zaś role systemowo-zbiorowe oraz (3) upowszechnione w świadomości schematy postrzegania „swoich" i „obcych". Wśród ról komponentów ładu (bądź „nie-ładu") znaczące są zarówno: (a) **role systemowe** w ramach zagregowanych całości – np. role poszczególnych społeczeństw i ich reprezentacji w ramach NATO czy Unii Europejskiej; (b) **role segmentów** „budujących" społeczeństwa – np. zawodowe, klasowe, warstwowe, czy **role „grup dyspozycyjnych"**, w tym wojska, jak i (c) **role nie-segmentów**. Są to zarówno role ruchów społecznych, jak i mas, tłumów – demonstrujących, linczujących, rabujących czy „naciskających" odpowiednimi formami aktywności zbiorowej na rząd i parlament, oczywiście przy deficycie demokracji.

Role **komponentów ładu** (nie-ładu) nie są zatem rolami pełnionymi przez jednostki w grupach, ani też ich sumami, lecz szczególnymi rolami systemowo-zbiorowymi, mezo- makro- i megapoziomowymi. Od nich zależy reprodukcja zbiorowego życia ludzi w ramach większych lub dużych całości społecznych. Wyszcze-

---

[9] Por. N. Luhmann, *Politiche Theorie im Wolfahrsstaat*, Gunter Olzog Verlag, Munchen 1981.

[10] S.P. Huntington, *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, Wyd. Muza, Warszawa 1997.

o tym nie tylko patologiczny charakter większości megakorporacji, które wymknęły się kontroli „obywatelskiej", ale przede wszystkim ich wąski „gospodarczy" charakter. Swoją aktywnością redukują one sens życia ludzkiego do „bezwzględnej pogoni za pieniądzem i konsumpcją dla samej konsumpcji". Zbigniew Brzeziński nazwał to „cywilizacją permisywnej kornukopii"[5]. Nią właśnie została ogarnięta Ameryka i świat zachodni (od łac. *cornu copiae* – róg obfitości).

Społeczeństwa jako aktorzy makropoziomu są strukturami kompleksowymi. Dopóki na tym poziomie nie pojawią się konstruktywniejsze wobec nich, makrostrukturalne formy ładu, dopóty będą one potrzebne i godne bezwzględnej ochrony. Taki też jest zasadniczy sens istnienia współczesnych systemów bezpieczeństwa narodowego, zwłaszcza w społeczeństwach narodowo-obywatelskich. W związku z tym nie należy sprzyjać niszczycielom ładów narodowych, pozostającym poza kontrolą „demokratyczno-obywatelską". Rzeczywistość społeczna na dłuższą metę nie znosi próżni strukturalnych. Taką niosą światu globaliści i megakorporacjoniści, po totalnym fiasku komunistycznej utopii. Była ona również zorientowana – chociaż pod sztandarami innej ideologii – na walkę ze społeczeństwami narodowymi i narodami (jako ostojami zgniłej „klasowości"). Efektów owej walki, jako dotkliwej „próżni strukturalnej" – dla odbudowywanego ładu narodowo-obywatelskiego – doświadczamy dziś nie tylko w Polsce[6].

Wielu badaczy wskazuje, iż w warunkach obecnego chaosu, zagubienia rośnie znaczenie wspólnot. Są nimi zwłaszcza **narody**, **społeczeństwa narodowe** i **grupy religijne**. Dziś stają się one także pochodnymi odnajdywania zagubionych, z rozmaitych powodów, jednostek bez wcześniej określonych tożsamości grupowych. Te właśnie grupy wspólnotowe nie przestają być ostojami ładów makropoziomowych. Co więcej, przeżywają one renesans, stając się bardziej aktywnymi i świadomymi aktorami megapoziomu. Dzięki ich aktywności także dziś rozwijają się zwłaszcza cywilizacje sakralne: muzułmańska, hinduska, prawosławna, żydowska[7]. Wydatnie poszerzają one obszary legalnej religijności. Nieprzypadkowo globaliści, megakorporacjoniści i eurokraci oferują elitom narodowym, a zwłaszcza społeczeństwom „spóźnionym" historycznie „świeckie" recepty na ład „zachodni". Jednak wielu badaczy od dawna wskazywało, że „elity zachodnie" nie były i nie są przygotowane do podejmowania wyzwań cywilizacyjnych na miarę potrzeb całej ludzkości, a tylko na miarę partykularnych interesów narodowych[8]. Okazuje się, że recepty oferowane „spóźnionym" historycznie społeczeństwom, zwłaszcza na samym Zachodzie, są już mało efektywne. Dlatego oferenci preferują „nową" ekspansję systemów – w istocie neokolonialną (w tym protektorat) – nie zaś rzeczywi-

---

[5] Por. Z. Brzeziński, *Bezład. Polityka światowa na progu XXI wieku*, Editions Spotkania, Warszawa 1994.

[6] Z. Zagórski, *Społeczeństwo Polski współczesnej. Strukturalne konsekwencje reglamntacji*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1993.

[7] F. Koneczny, *Cywilizacja żydowska*, Wyd. Antyk, Warszawa–Komorów 2001.

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

Uwarunkowania podmiotowości

Podstawowy problem, na który spróbuję udzielić odpowiedzi, można sformułować następująco: „Czy odradzające się w bycie państwowym, demokratycznym – zaledwie w trzynastym roku po upadku komunizmu – społeczeństwo narodowo-obywatelskie Polaków, a więc będące jeszcze społeczeństwem postkomunistycznym, transformacyjnym, ma szansę bycia realnym podmiotem stosunków międzynarodowych, zdolnym do dysponowania swoim wojskiem?

Pewne procesy zaledwie rozpoczęły się, a pozycja dzisiejszych nawet potęg narodowych nie jest raz na zawsze pewna w toku rozpoczętej gry na „wielkiej szachownicy". W przypadku naszego społeczeństwa w kwestii jego podmiotowości muszą być jednak spełnione przynajmniej dwa warunki.

Po pierwsze, społeczeństwo Trzeciej Rzeczypospolitej Polskiej pod względem strukturalnym powinno gruntownie zmienić swój skład, by odpowiadał on standardom składu segmentacyjnego innych społeczeństw narodowo-obywatelskich, zwłaszcza w wymiarze klasowo-warstwowym. **Po drugie**, gruntownej demokratyzacji powinny ulec stosunki międzynarodowe, przede wszystkim za sprawą aktywności odradzających się w suwerennych bytach społeczeństw narodowych, nie tylko krajów postkomunistycznych.

Tylko takie gruntownie zmienione społeczeństwo jest w stanie dysponować wojskiem narodowo-obywatelskim i je efektywnie kontrolować jako podmiot stosunków międzynarodowych, by nie stało się, wbrew woli obywateli, dyspozycyjne wobec innych jawnych czy ukrytych grup interesów (wewnętrznych i zewnętrznych). Te właśnie grupy, przy deficycie „obywateli" – w przedstawionym rozumieniu ekonomiczno-politycznym – są szczególnie aktywne w procesach transformacji postkomunistycznej na ich niekorzyść. Przejmują one pewne funkcje i role, które powinny pełnić podmioty „obywatelskie". W sumie – jak zauważyli badacze transformacji, dysponujący najnowszymi wynikami badań – nasze społeczeństwo „utraciło dynamikę", mając tylko fasady demokracji, być może tylko na pewien czas[12].

Podczas uroczystości Bożego Ciała w Warszawie kardynał Józef Glemp wskazał, że: „Przechodzenie dóbr odbywa się tajemniczo nad głowami szarych obywateli, którzy bez własnej winy stają nad przepaścią nędzy i rozpaczy"[13]. Jeden zaś ze znanych polityków, nawet już współrządzący Polską, zresztą były minister finansów i spraw zagranicznych, Andrzej Olechowski, twierdzi bez ogródek – po trzynastym roku transformacji: „Rozmywa się III Rzeczpospolita"[14].

Kilka lat temu zwracałem uwagę na dystansowanie społeczeństw postkomunistycznych przez społeczeństwa narodowo-obywatelskie, w warunkach nadmiernego „otwierania granic kraju i systemów", zwłaszcza wobec Unii Europejskiej. Nie

---

[12] *Utracona dynamika? O niedojrzałości polskiej demokracji*, red. E. Mokrzycki, A. Rychard, A. Zybertowicz, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2002, s. 7–28.

[13] „Wprost" nr 23 z 2002 r.

[14] „Polityka" nr 23 z 2002 r.

gólnione role pełnią, bądź mogą pełnić zatem różni aktorzy, nawet „wmanipulowani" w funkcjonowanie systemów ukrytych. Jeśli mowa o rolach systemowych, chodzi zarówno o **role „autonomiczne"**, jak i **„dyspozycyjne"** – pełnione w ramach jawnych lub ukrytych struktur i systemów społecznych.

Społeczeństwo Trzeciej Rzeczypospolitej Polskiej, będąc aktorem makropoziomowym – w toku otwierania granic, systemów i struktur – staje się aktorem szerszych procesów megapoziomowych. Jednak pełniejsza podmiotowość megapoziomowa jest dla niego odległym, potencjalnym postulatem. Jego spełnienie w jakiejś wersji zależy przede wszystkim od dobrej kondycji społeczeństwa jako makrostruktury, czyli od jakości składu segmentacyjnego; zależy po prostu od tego, czy jest ono społeczeństwem narodowo-obywatelskim, czy nie (?). Z dotychczasowych uwag wynika, że nie, i długo takim może nie być.

Jeśli słuszna jest zasada: jakie społeczeństwo – takie wojsko, to podmiotowość społeczeństwa powinna decydować o podmiotowości jego wojska. **Wojsko Polskie** jest dziś zatem tylko **wojskiem transformacyjnym** (postkomunistycznym), z potencjalną szansą stania się wojskiem społeczeństwa narodowo-obywatelskiego, o ile takie społeczeństwo uda się w końcu zbudować Polakom. **Wojsko jako segment społeczeństwa jest zatem jedną z jego grup dyspozycyjnych**, związaną przede wszystkim z funkcjonowaniem systemu bezpieczeństwa narodowego, zwłaszcza zewnętrznego. Jeśli jednak zajdzie potrzeba, wspiera ono inne grupy dyspozycyjne – policję, straże, ratowników – nie tylko w utrzymaniu ładu społecznego, ale także bezpieczeństwa wobec żywiołów. Stąd w każdym społeczeństwie – tj. wielkiej grupie zorganizowanej przez państwo na terytorium danego kraju – wojsko liczy się jako segment pełniący rolę dyspozycyjną. Wyraża się ona: (1) w samodzielnej obronie integralności społeczeństwa, (2) współdziałaniem z innymi grupami dyspozycyjnymi, (3) współdziałaniem ze zmobilizowaną „rezerwą", a także jeśli zajdzie potrzeba, (4) współdziałaniem z „sojusznikami" zewnętrznymi. Wojsko rzeczywiście suwerennego społeczeństwa nie powinno się jednak na nich tylko zdawać. Tego uczy historia nie tylko naszego narodu[11].

Problematykę współczesnego Wojska Polskiego należy rozpatrywać zatem w szerszym kontekście stosunków: międzynarodowych i wewnątrzspołecznych. Pierwsze zachodzą w zewnętrznym otoczeniu społeczeństwa. Z reguły wyraża się w nich jakość jego relacji cywilnych i militarnych z innymi społeczeństwami, narodami i „blokami" społeczeństw jako aktorami megapoziomu. Stosunki wewnątrzspołeczne natomiast zachodzą między aktorami rzeczywistości społeczeństw narodowych (krajowych) na makropoziomie. Przybierają one postać stosunków między: elitami, partiami, klasami, warstwami, grupami dyspozycyjnymi, zawodami, masami, ruchami społecznymi, społecznościami etc.

[11] R. Aron, *Pokój i wojna między narodami*, Wyd. Centrum im. A. Smitha, 1995.

Nie ulega dziś wątpliwości, że z takiej niewoli nie można się uwolnić bez odpowiednich badań systemowo-strukturalnych, a zwłaszcza skoordynowach przedsięwzięć praktycznych. Takim przedsięwzięciom zawsze służyły socjologie narodowe. Same przedsięwzięcia leżą jednak w gestii polityków i żołnierzy-dowódców. Na tym zresztą polega rozwój systemów autopojetycznych (samoreprodukujących się) w rozumienia[17]. Warunkiem ich rozwoju jest „samoobserwacja" i „samoodnoszenie" do otoczenia zewnętrznego. Jest to praktykowane od lat w suwerennych społeczeństwach narodowo-obywatelskich. Proces ten w Polsce zaledwie się rozpoczął.

Po trzecie, warunkiem ładu globalnego staje się demokratyzacja stosunków międzynarodowych. Ich ostoją były i jeszcze długo pozostaną narody. Nieprzypadkowo Jan Paweł II w jednym ze swoich przemówień w Organizacji Narodów Zjednoczonych wziął w obronę narody małe i średnie, jako wspólnoty „obywatelskie". Wszak systemy demokracji narodowo-obywatelskich jako takie działają dziś tylko na makropoziomie rzeczywistości społecznej. Na megapoziomie jest „wolna amerykanka". Nawet społeczeństwom narodowo-obywatelskim, jako makrostrukturom, wymknęli się spod kontroli aktorzy megapoziomu. Są to równocześnie aktorzy: globalizacji, integracji cywilizacyjnych i integracji kontynentalnych, nie tylko „żandarm świata" (USA) jako supermocarstwo, eksploatujące i „amerykanizujące" świat z pozycji hegemonistycznych, ale przede wszystkim megakorporacje, mafie i inne ukryte grupy interesów międzynarodowych, pozostające poza kontrolą „obywatelską" (narodów i poszczególnych obywateli). Co więcej, grupy te są w stanie narzucać partykularne interesy „obywatelom", odwracającym się coraz częściej od polityki i polityków, ku zadowoleniu globalistów. Dotyczy to nawet rozwiniętych demokracji, a tym bardziej społeczeństw postkomunistycznych. W związku z tym na autonomicznego aktora megapoziomu wyrastają też rodzące się ruchy antyglobalistyczne. Wszak z ujemnymi konsekwencjami wskazanych aktów globalizacji nie są w stanie uporać się same społeczeństwa narodowo-obywatelskie. Ruchy te są już czynnym aktorem uruchomionego procesu narodzin systemu demokracji „obywatelskiej" – tylko podniesionej na megapoziom rzeczywistości społecznej.

Polskie społeczeństwo transformacyjne, jako postkomunistyczne, z uwagi na: (1) dystans historycznej budowy „obywatelskości" – przez ponad 200 lat, przy zaledwie 13-letniej transformacji postkomunistycznej; po prawie półwiecznym totalitaryzmie, zwłaszcza sowieckim oraz (2) ze względu na inny skład klasowo-warstwowy niż pożądany, nie może być jeszcze liczącym się podmiotem stosunków międzynarodowych. Z tych też powodów nasze wojsko zaczyna uczestniczyć, na miarę bardzo ograniczonych możliwości, w funkcjonujących i zarazem reformujących się systemach bezpieczeństwa międzynarodowego.

Nasze społeczeństwo funkcjonowało i funkcjonuje od wieków w ramach cywilizacji łacińskiej. Jest ona ponadnarodową wspólnotą wartości o „sakralnej", łaciń-

[17] N. Luhmann, *Społeczne tworzenie rzeczywistości*, PWN, 1994.

od dziś – bez referendum, w ramach „integracyjnych dyktatów" (por. Chodorowski, 2001; Poznański, 2002), przy karuzeli postkomunistycznych elit rządzących „obojętniejących" na interesy narodowe – wbrew tendencji ogólnoświatowej – słabnie kondycja strukturalna naszego społeczeństwa[15]. Zamiast społeczeństwem „klasy średniej" staje się ono ponownie, jednak w innych już warunkach systemowych, społeczeństwem „klas i warstw „garnuszkowych", „antyrynkowych". Nie jest to bynajmniej wina samych tych segmentów, lecz pochodna natury nieefektywnych systemów gospodarowania i ochrony dóbr i interesów narodowych. W takiej sytuacji nie można nawet rychło oczekiwać zdecydowanego polepszenia kondycji wojska narodowego. Jest ono nadal tylko wojskiem społeczeństwa „przedobywatelskiego", chociaż podlega intensywnym zmianom. Nieprzypadkowo Polacy nie są jeszcze nawet w stanie obsadzić wszystkich etatów, przydzielonych im w Kwaterze Głównej NATO.

Nie można jednak – jak zwykło się to czynić – porównywać tempa przechodzenia od totalitaryzmu do demokracji w Hiszpanii i Portugalii z jednej strony, z drugiej zaś w Polsce i innych krajach Europy wschodniej i środkowej, a nawet Niemczech wschodnich. W krajach iberyjskich nigdy nie zostały naruszone fundamenty społeczeństwa obywatelskiego – zwłaszcza nie zniesiono w nich wielkiej, średniej i drobnej własności prywatnej oraz rynków – jak w krajach budujących rzekomo społeczeństwo komunistyczne, bezklasowe („gromadnościową utopię", według określenia Feliksa Konecznego). Stąd te drugie społeczeństwa były i pozostają w o wiele trudniejszych warunkach startu i odbudowy społeczeństw narodowo-obywatelskich i mających odpowiadać ich naturze strukturalnej wojsk. O wiele łatwiej jest obalać – jeśli same się nie zużyją – dyktatury w sferze polityki niż zmieniać struktury własności i rynków w sferze gospodarki, zwłaszcza postkomunistycznej.

Właśnie transformacja postkomunistyczna to próba wyjścia ze „ślepej uliczki historii", jaką okazał się komunizm zarówno w sferze gospodarki, jak i polityki. Bez klas obywatelskich demokracja może być tylko „fasadą". W tym sensie społeczeństwo postkomunistyczne to takie, w którym nadal istnieją strukturalne pochodne budowy „bezklasowej utopii", utrudniające prostą odbudowę fundamentów obywatelskości i suwerenności narodowej[16]. Jest to osobliwy stan „niewoli strukturalnej", a nawet dyktatury segmentów „garnuszkowych". Jako zdecydowana większość, ograniczająca „populistycznie" nawet repertuar programów przedwyborczych oferowanych „przedobywatelom", z natury rzeczy eliminuje, nawet w przedbiegach wyborczych, partie i elity narodowo-liberalne, prawicowe. Bez nich jednak – nie licząc zewnętrznych „instalacji" w kolonizowanym kraju gotowych programów liberalnych – trudno nawet sobie wyobrazić demokrację i społeczeństwo obywatelskie.

---

[15] J. Chodorowski, *Przynęty i pułapki w europejskich traktatach integracyjnych*. Teksty i komentarze, Wyd. Dextra, Rzeszów 2001.

[16] J. Saniszkis, *Postkomunizm*, Gdańsk 2001.

Wszystkie społeczeństwa narodowe i narody współczesnego świata stają się podmiotami przyszłego ładu globalnego, ostoją demokracji światowej. Wszak społeczeństwa narodowe są sprawdzoną formą kompleksowych ładów makrostrukturalnych. Tylko podmiotowa solidarność narodów zorganizowanych w systemy demokracji makro- i megapoziomowych jest w stanie zapobiec monopolizacji pozycji aktorów megapoziomu. Przy braku dostatecznej ilości podmiotowych narodów supermocarstwo nie ma większych powodów do ograniczania swoich interesów.

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

Wojsko Polskie, jak i całe nasze społeczeństwo, podlega gruntownym przeobrażeniom w toku wiodących dziś procesów współczesności. Są nimi zwłaszcza procesy globalizacji, integracji cywilizacyjnych, kontynentalnych integracji społeczeństw – w tym integracji europejskiej – transformacji postkomunistycznych, regionalizacji, lokalizacji (w tym glokalizacji). Każdy z tych procesów ma swoich głównych, dalszoplanowych aktorów i statystów. Są nimi zarówno: cywilizacje, plemiona i religie globalne, narody i społeczeństwa, segmenty społeczeństwa (jego zbiorowości – grupy), państwa, jak i ruchy społeczne, publiczność, masy, tłumy. Na gruncie segmentacyjnej teorii społeczeństwa wojsko jest segmentem, a ściślej grupą dyspozycyjną. Jako pochodna zaspokajania lub dążności do zaspokajania jego potrzeb militarnych, pełni ona szczególną rolę „segmentacyjną", nawet w bardzo złożonych systemach „dyspozycyjności". Mogą one jak niegdyś – w okresie niewoli zaborowej, „okupacyjnej" i sowiecko-imperialnej – rodzić uzasadnione pytanie: wobec kogo Polacy służący w wojskach i w jakim zakresie byli „dyspozycyjni", a wobec kogo są dziś? Nie jest zatem obojętne, z jakim wojskiem mamy do czynienia i komu służy ono na zasadach „dyspozycyjności" (podporządkowania rozkazodawczego i formalno-hierarchicznego); jakie wreszcie okoliczności historyczne, czy to w czasie wojny, czy pokoju (?), decydują o dyspozycyjności bezwzględnej i względnej? Faktem jest, że właśnie procesy społeczne i ich aktorzy wzajemnie się determinują. Stąd mówimy o społeczeństwach i wojskach danego typu i rodzaju. Przedmiotem mojego zainteresowania jest wojsko polskiego społeczeństwa transformacyjnego, postkomunistycznego. Można je w związku z tym określić mianem transformacyjnego. Nie jest ono już wojskiem społeczeństwa totalitarnego, w ramach systemu militarnego imperium sowieckiego, ani jeszcze wojskiem skrystalizowanego społeczeństwa narodowo-obywa-telskiego, biorąc zwłaszcza pod uwagę standardowy skład segmentacyjny tego typu społeczeństw.

skiej proweniencji Kościoła rzymskiego. Jako cywilizacja rozwinęła się za sprawą systemu praktykowanych wartości także w świeckich obszarach aktywności ludzi. Dziś zintensyfikowała się raczej świecka formuła integracji cywilizacyjnej Zachodu. Jest to pochodną zwycięstwa świeckich idei rewolucji narodowo-obywatelskich, zwłaszcza we Francji i Stanach Zjednoczonych, rozwijanych w osobliwej opozycji do nurtu religijnego. Jego liderem jest papież. Faktem pozostaje, że z cywilizacji łacińskiej wyrosły narody i społeczeństwa obywatelskie Zachodu. Wpłynęło na to praktykowanie idei: nierówności, ochrony własności prywatnej, rynku, demokracji, praw obywatelskich, w tym później oddzielenia Kościoła od państwa. Przy dystansowaniu się Europejczyków wobec „cywilizacyjno-wojennych" poczynań Amerykanów, lansujących idee wojen międzycywilizacyjnych w imieniu Zachodu (Huntington, 1997), ci ostatni lansują też nową nazwę – coraz bardziej „podzielonej" cywilizacji łacińskiej – mianowicie „cywilizacja euroatlantycka"[18] (por. Wnuk-Lipiński, Ziółkowski (red.), 2001). Uzewnętrznia się w niej zdecydowane zawężenie zakresu praktyk cywilizacyjno-integracyjnych, objęcie nią sojuszników militarnych, zwłaszcza w ramach NATO. Faktycznie organizacja ta stała się zbrojnym parasolem cywilizacji zachodniej, bez względu na wewnątrzcywilizacyjne rozbieżności interesów.

W warunkach otwierania się granic i systemów efektywna władza społeczeństwa narodowo-obywatelskiego – państwa demokratycznego – kończy się na makropoziomie. Jeśli wojska narodowe mają być w odpowiednich sojuszach ostoją porządku czy ładu międzynarodowego i służyć nadal swoim społeczeństwom, te ostatnie, zwłaszcza średnie i małe, powinny aktywnie działać na rzecz tworzenia demokratycznych systemów funkcjonowania podmiotów stosunków międzynarodowych. Do efektywnego zbudowania takich systemów jest jeszcze bardzo daleko. Egzaminu nie mogła zdać międzywojenna Liga Narodów, gdyż społeczeństwa zachodnie nie były w stanie przerwać potęgowanego konfliktu międzynarodowego. W jego efekcie – po wykrwawieniu się społeczeństw Starego Kontynentu – Stany Zjednoczone stały się supermocarstwem. Stąd i podporządkowana mu Organizacja Narodów Zjednoczonych i jej siły zbrojne przechodzą kryzys. Nie były i nie są bowiem w stanie spełnić oczekiwań zwłaszcza narodów średnich i małych. W jej aktywności organizacyjnej „przebijają" interesy supermocarstwa.

Dziś rysuje się zaledwie potencjalna szansa demokratyzacji stosunków międzynarodowych, za sprawą sukcesywnego rozwoju społeczeństw narodowych, zwłaszcza po upadku komunizmu w Związku Sowieckim, w związku z początkiem reform w Chinach. Dłuższy brak systemów demokratyzacji stosunków międzynarodowych grozi jednak większym wymknięciem się kontroli obywatelskiej aktorów megapoziomu i elit narodowych, wiążących się z megakorporacjami. Dziś w jakiejś części nastąpiło to w Stanach Zjednoczonych. Zdaniem Johna K. Galbraitha liczą się dziś interesy elit wojskowych, a nie obywateli[19].

[18] Por. *Pierwsza dekada niepodległości. Próba syntezy*, red. E. Wnuk-Lipiński, M. Ziółkowski, Instytut Studiów Politycznych, Warszawa 2001.

[19] J. Galbraith, *Godne społeczeństwo. Program troski o ludkość*, Bellona, Warszawa 1999.

troli nad państwem, a tym samym i nad wojskiem[23]. Nie zdołali oni w dostatecznie szybkim tempie – po trzynastu latach transformacji postkomunistycznej – odbudować fundamentów społeczeństwa narodowo-obywatelskiego. Oznacza to, że Wojsko Polskie jako potencjalna grupa dyspozycyjna takiego właśnie społeczeństwa – zatem jako wojsko narodowo-obywatelskie, będzie w stanie bronić jego interesów, jeśli zajdzie potrzeba, po odbudowaniu tych fundamentów. Jeśli natomiast społeczeństwo nie zmieni gruntownie swojej struktury – pozostając społeczeństwem postkomunistycznym – jego wojsko może stać się grupą dyspozycyjną „obcych" – niekontrolowanych przez Polaków – jawnych i ukrytych grup interesów zewnętrznych i wewnętrznych. Sprzyja temu z jednej strony „fasadowa" forma obecnej demokracji polskiej, z drugiej zaś wzmożona ekspansywność głównych aktorów zewnętrznych. Wchodzą oni do Polski na zasadach uprzywilejowania pod presją biedy transformacyjnej, zajmując opuszczane przez państwo obszary. Są to: (1) aktorzy globalizacji – zwłaszcza jedyne supermocarstwo światowe, a ściślej jego megakorporacje; (2) aktorzy integracji europejskiej – szczególnie zaś podmioty „ekstraligi": Niemcy, Francuzi i Brytyjczycy oraz (3) aktorzy procesów patologizacji życia społecznego na różnych jego poziomach i w najważniejszych sferach życia. Głównie mafie i gangi międzynarodowe, „psując" każdą władzę, czynią to także w Polsce. Sprzyja temu zwłaszcza wymknięcie się kontroli „obywatelskiej" elit władzy. Mogą one przez to w większym zakresie pozostawać na usługach obcych i ukrytych grup interesów. Nieprzypadkowo negocjatorom z Unią Europejską nie wierzy już aż 98% Polaków, przy ogólnym odwróceniu się ich od polityków i polityki, nie od dziś. Nie dziwi też przygotowywanie odpowiedniej ustawy uniemożliwiającej negocjatorom zajmowanie stanowisk w administracji brukselskiej, zaraz po przyjęciu Polski do Unii Europejskiej.

W obecnej fazie transformacji aktorzy zewnętrzni w większym stopniu destabilizują niż stabilizują istniejące i obecnie wyłaniające się, nawet w realnym socjalizmie, autonomiczno-narodowe formy ładów. Swoją ekspansywnością nie ułatwiają oni stabilizacji mikro- i mezostrukturalnych, a tym bardziej makrostrukturalnej. Dlatego też rośnie dystans między społeczeństwami już narodowo-obywatelskimi (zachodnimi) a społeczeństwami zaledwie transformacyjnymi, w tym społeczeństwem Trzeciej Rzeczypospolitej Polskiej. Przez to integrujące się społeczeństwa zachodnioeuropejskie starego kontynentu narzucają dogodne dla siebie rozwiązania. Narzucane, w ramach „nowej kolonizacji", nie gwarantują zdecydowanie efektywniejszych form ładu. Rozwiązania te nie są bowiem wypracowywane w szerokim konsensusie społecznym (w tym referendalnym). W istocie mamy mechaniczne, a nie organiczne efekty integracji zarówno w procesach globalizacji, jak i integracji europejskiej. Nie liczą się w nich wysokie społeczne koszty ponoszone przez „kolonizowanych". Są nimi przede wszystkim społeczeństwa „spóź-

[23] E. Mokrzycki, A. Rychard, A. Zybertowicz, *Utracona dynamika...*, wyd. cyt., s. 20–27.

Wiele wskazuje na to, że jeszcze długo w stosunkach międzynarodowych (tj. pomiędzy społeczeństwami narodowymi i narodowo-obywatelskimi oraz niesuwerennymi politycznie narodami i grupami etnicznymi) ważną rolę będą odgrywały następujące wartości „biegunowe": suwerenność – niewola; pokój – wojna. Nadawały one i nadają sens istniejącym narodom, społeczeństwom i ich wojskom, będąc podstawowymi składnikami ich systemów wartości. W obronie tych wartości jako stanów rzeczy – jakkolwiek przy rozmaitych interpretacjach, znajdujących odpowiednie wyrazy w przysięgach wojskowych – walczyły i walczą; współpracowały i współpracują ze sobą narody[20]. Przyjmują one rozmaite formy strukturalne, mniej lub bardziej złożone. Na przykład Amerykanie są „narodem narodów", a jednocześnie konstytuują najnowocześniejsze społeczeństwo narodowo-obywatelskie. Polacy, będąc natomiast narodem o długiej historii życia w diasporze – z powodu złożonych kolei suwerenności państwowej – dopiero po raz kolejny usiłują takie społeczeństwo odbudować. Właśnie okres transformacji postkomunistycznej może o tym zadecydować pozytywnie bądź negatywnie. W strukturach etnicznych społeczeństw – nawet przy zdecydowanych dominacjach „większości", od których najczęściej pochodzą nazwy społeczeństw, np. społeczeństwo polskie – mniejszości etniczne są ważne. Od nich zależy w dużym stopniu konfliktowość lub spokój wewnętrzny. Najbardziej zaawansowanymi formami społeczeństw, w osobliwym rozwoju narodów, są społeczeństwa narodowo-obywatelskie (demokratyczne). Ich istnienie jest jednak i było świadectwem skutecznej, często bezwzględnej ekspansji wewnętrznej i zewnętrznej „najprężniejszych" nacji, kosztem mniej prężnych. Liczyła się przede wszystkim ekspansja: militarna, polityczna, gospodarcza i technologiczna. Przeto nie dziwi, wg A. Giddiensa, że „Narody nie muszą przechodzić teoretycznie sprawdzianu bycia narodami, wykazując, że są wewnętrznie zjednoczone, odrębne etnicznie, mające własny język i kulturę. Sprawdziany są konkretne, a ich podstawą jest zdolność państwa do narzucenia ładu i zmonopolizowania przemocy na określonym terytorium"[21]. Tak powstają społeczeństwa narodowe, choć później nie zawsze muszą „wyszlachetnieć" jako „narodowo-obywatelskie". Jeśli już tak się stanie, wyrazem tego mogą być szerokie pule praw „obywatelskich" także dla mniejszości etnicznych, o ile nie naruszają one swoją aktywnością, jako mniejszości, ładu społeczeństwa jako całości. Jakie społeczeństwo, takie wojsko – powiedzenie to zachowuje – jak sądzę – aktualność także w odniesieniu do Wojska Polskiego w obecnej fazie przeobrażeń. Jest ono wojskiem – jak zaznaczyłem na wstępie – zaledwie społeczeństwa postkomunistycznego[22] czy transformacyjnego, a nie narodowo-obywatelskiego, w pełnym sensie tego terminu. Co więcej, w związku z „utraceniem dynamiki" i istnieniem „niedojrzałej demokracji" – na co słusznie zwrócili uwagę E. Mokrzycki, A. Rychard i A. Zybertowicz – wymyka się także Polakom możliwość efektywnej kon-

[20] R. Aron, *Pokój i wojna między narodami*, wyd. cyt.
[21] A. Giddiens, *Sociology*, Polity Press, Cambridge 1991.
[22] J. Szacki, *Historia myśli socjologicznej*, Wyd. PWN, Warszawa 1994.

Rady NATO jest tego dobitnym wyrazem. Stąd nawet prominentni badacze i intelektualiści amerykańscy nie od dziś stawiają pytanie: kiedy i to imperium globalne, jak inne w przeszłości, pójdzie na „śmietnik historii"? Nie dąży ono bowiem do rozszerzenia demokracji międzynarodowej, a buduje zdecydowanie „światowy garnizon". Powstaje pytanie: w czyim interesie? Bez solidarności narodów obywatelskich w ramach potencjalnego systemu demokratyzacji stosunków międzynarodowych może ów garnizon służyć – jak zauważył N. Chomsky z innego powodu – tylko jednej idei-wartości: „wolności rabunku, eksploatacji i dominacji"[26].

Po spełnieniu wskazanych wyżej wymagań strukturalnych – zwłaszcza „większościowego" udziału klas prywatno-własnościowych i rynkowych w strukturze klasowo-warstwowej społeczeństwa – społeczeństwo narodowo-obywatelskie Polaków może się stać podmiotem stosunków międzynarodowych. Pozycja narodów wielkich, średnich i małych nie jest raz na wieki zagwarantowana. Takiej pozycji nie są też w stanie zagwarantować dla siebie Anglosasi – w „społeczeństwie narodów świata". Wojsko Polskie, tylko po gruntownych przeobrażeniach wewnątrzstruktralnych, będzie nie tylko „symbolicznym", jak dziś, reprezentantem narodu w sojuszach militarnych, ale realnym, oczywiście na miarę potencjału, którym będzie dysponowało. Umożliwi to równocześnie zachowanie właściwej dyspozycyjności wojska na rzecz obrony żywotnych interesów narodowo-obywatelskich w warunkach pokoju i wojny; a nie dla „fasad" polskiej demokracji „przedobywatelskiej".

[26] N. Chomsky, *Rok 501. Podbój trwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.

nione" historycznie; popadające w spirale uzależnień gospodarczych, technologicznych, politycznych, a tym samym ubóstwa i nędzy[24].

W takiej sytuacji i w Polsce – choć nie należy ona do krajów najuboższych – oddala się perspektywa krystalizacji społeczeństwa narodowo-obywatelskiego, według sprawdzanych praktycznie standardów strukturalnych i proceduralnych tego typu społeczeństw. Do pierwszych standardów zalicza się zwłaszcza istnienie rozwiniętej klasy średniej i partii liberalnych, do drugich efektywnie praktykowane procedury demokracji parlamentarnej. Wyrażają się w nich zinstytucjonalizowane formy nowoczesnych konfliktów społecznych, o czytelnych regułach gry, umożliwiających przewidywalność. Jest ona cechą ładu narodowo-obywatelskiego. Tymczasem w Polsce taki ład jest zaledwie realizowanym postulatem. Dlatego „fasadowości" demokracji nie da się znieść bez gruntownych przemian własnościowych i rynkowych, wyrażających żywotne interesy narodu i obywateli. Tylko wskazane przemiany mogą umocnić państwo, przy poszerzaniu kontroli obywatelskiej – w tym nad armią i wojskiem – jednak obywateli nie tylko w sensie formalnoprawnym, a przede wszystkim ekonomicznym, politycznym i socjalnym.

Zewnętrzną szansą budowy efektywniejszych ładów: megastrukturalnego (ponadnarodowego) i makrostrukturalnych (narodowych) jest demokratyzacja stosunków międzynarodowych. Przeniesienie i odpowiednie rozwinięcie demokracji obywatelskiej na poziomie megastrukturalnym nie jest jednak możliwe bez fundamentów strukturalnych i rozwoju procedur demokracji narodowo-obywatelskich, adekwatnie odzwierciedlających przeobrażenia strukturalne. Nadmierna koncentracja własności i monopolizacja rynków nie sprzyjają demokratyzacji na poziomie makro, a tym bardziej na megapoziomie. Tu w ogóle nie było i nie ma demokracji. Jest dziś tylko „wolna amerykanka". „Żandarm świata" – wg określenia nie tylko P. Kennedy'ego – nie ma najmniejszych powodów, aby ograniczać nieskrępowaną realizację swoich interesów jakimś systemem demokracji międzynarodowej. Już dawniej zresztą Stany Zjednoczone ogłosiły się liderem cywilizacji zachodniej. Co więcej, w jej imieniu prowadziły tzw. „wojny cywilizacyjne". Jeśli natomiast był zbyt wielki opór opinii publicznej, zwłaszcza społeczeństw sojuszniczych, to Stany Zjednoczone prowadziły przynajmniej wojny prewencyjne, nazywane antywojnami[25] (por. Huntington 1997; Toffler 1997). Ostatnio taka stała się wojna z tzw. terroryzmem światowym. Nawet bardzo ograniczony, jeśli nie symboliczny, udział w niej Wojska Polskiego jest nie tylko zbytnim obciążeniem budżetu społeczeństwa postkomunistycznego. Innej rangi obciążenia są także znaczące dla społeczeństw zachodnioeuropejskich. Zostały one drastycznie zdystansowane militarnie i gospodarczo przez jedyne supermocarstwo. W związku z tym solidarność cywilizacyjna – przy „samowoli" USA – załamuje się. Postępuje osamotnienie „imperium globalnego". Przynajmniej ostatnio próbuje ono nawiązać, w związku z tym, współpracę z Rosją (jako liderem cywilizacji prawosławnej). Włączenie jej do

[24] J.K. Galbraith, *Godne społeczeństwo*, wyd. cyt.

[25] S.P. Huntington, *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, Wyd. Muza, Warszawa 1997; A. Toffler, *Wojna i antywojna. Jak przetrwać na progu XXI w.*

nym. Dotychczasowe studia nad przyszłym ładem światowym pozwalają na przedstawienie danych prognostycznych obejmujących lata 2005–2020 i następne. Przewiduje się, bacząc na rysujące się trendy, iż w XXI w. nie będzie supermocarstw, ani też państw nazywanych obecnie jako Trzeci Świat[2]. Wszystkie narody oceniane będą przez pryzmat ich postępu, w tym zwłaszcza technologicznego. Kryterium to będzie stanowiło o znaczeniu narodu lub rodziny narodów świata.

Teoretycznie każdy naród będzie mógł rozwijać swój system wartości i osiągać założone cele. Praktycznie jednak nie wszystkie narody będą zdolne do realizowania swych planów samodzielnie. Poszukiwać będą pomocy ze strony różnych agencji, takich jak Organizacja Narodów Zjednoczonych lub podobnych. Zapewne narody te będą również zabiegać o pomoc ze strony bogatszych aktorów światowych, jak Europa, Japonia czy Stany Zjednoczone. Wydaje się wielce prawdopodobne, że obecnie stosowane kryteria podziału narodów na bardziej rozwinięte, rozwinięte i słabiej rozwinięte nie będą mogły odnieść się do oceny narodów w XXI wieku.

Nie ulega wątpliwości, że nowy porządek światowy będzie postępował za sprawą wzmożonych kontaktów ekonomicznych, handlowych i kulturalnych zachodzących między narodami. Należy jednak zakładać, iż największy wpływ wywierać będzie rozwój gospodarczy, a ściślej jego innowacyjny charakter. Z pewnością to zadecyduje o zaszeregowaniu narodów świata do pięciu podstawowych kategorii:

- postindustrialnej;
- zaawansowanej industrialnie;
- przekształcającej, np. industrialnie;
- industrialnej;
- przedindustrialnej.

Kształtowanie się nowego ładu światowego może stanowić zapowiedź pojawienia się w przyszłości nowego modelu politycznej i ekonomicznej rywalizacji i współpracy państw świata. Prowadzić to będzie do zintensyfikowania wolnego handlu i wzajemnego współzawodnictwa. Należy oczekiwać, że na początku XXI w. zostanie ustalonych wiele nowych więzi i porozumień między wieloma państwami.

Panujący okres relatywnego pokoju i spokoju pogłębi najprawdopodobniej zmianę relacji pomiędzy państwami na gruncie dominacji rynkowej. Zjawisko to może być praktyką państw w początkowych latach obecnego wieku. Z pewnością wystąpi wyraźne osłabienie znaczenia mocarstwowości na rzecz kreowania nowych związków politycznych i ekonomicznych wśród państw postindustrialnych i nie tylko.

Nie ulega również wątpliwości, że na początku XXI w. Stany Zjednoczone będą odgrywały rolę lidera wśród państw postindustrialnych. Nie można także wykluczyć, że niektóre państwa tej grupy, będące dotychczas w sojuszu na rzecz bezpieczeństwa ze Stanami Zjednoczonymi, zaczną odgrywać bardziej znaczącą rolę

[2] *Alternative World Scenaris for a New Order of Nations*, Startegic Studies Institut, p. 20.

prof. dr inż. Tadeusz Jemioło

BEZPIECZEŃSTWO GLOBALNE W PIERWSZYCH DEKADACH XXI WIEKU

Upadek bipolarnego podziału świata i koniec zimnej wojny zakończyły ponad czterdziestoletni okres wyścigu zbrojeń i równowagi strachu pomiędzy rywalizującymi stronami w postaci NATO i Układu Warszawskiego. Oddaliła się groźba totalnego konfliktu jądrowego, który w różnych okresach przybierał różne prawdopodobieństwo zaistnienia. Zasadniczej zmianie uległo także pojmowanie bezpieczeństwa, które najczęściej kojarzone było z potęgą wojskową, wyścigiem zbrojeń i odstraszaniem jądrowym. Zaistniała sytuacja, w której wystąpiły wyraźne oznaki kształtowania się nowego ładu światowego.

Z łatwością dostrzec można było przyśpieszenie procesów społeczno-politycznych w świecie, które nabrały szczególnego dynamizmu w ostatniej dekadzie minionego wieku. Nastąpił wówczas wyraźny spadek liczby państw o ustroju autokratycznym przy podwojeniu się ilości państw demokratycznych. Zarysowała się również tendencja kreowania się „nowego ustroju" światowego nazwanego transnarodowym. Sporo miejsca poświęcił temu zjawisku sekretarz generalny Organizacji Narodów Zjednoczonych Kofi A. Annan podczas ostatniego jubileuszowego ogólnego zgromadzenia tej organizacji.

Wspomnianą dekadę cechowało także zjawisko niespotykanego dotąd „uładzania" się świata, o czym zaświadcza ilość podpisanych porozumień pokojowych. Przekraczała ona trzykrotnie ilość podobnych porozumień podpisanych w trzech innych dekadach ubiegłego wieku[1].

Tak poważny wzrost liczby państw demokratycznych w zdecydowany sposób zmniejszył prawdopodobieństwo występowania konfliktów zbrojnych pomiędzy państwami. W obliczu braku zagrożeń o charakterze globalnym, które mogłyby powodować wybuch konfliktu na dużą skalę, nastąpiły bardzo wyraźne symptomy kształtowania się „kultury pokoju". Znalazło to odzwierciedlenie w polityce zagranicznej państw i redefiniowanych przez nie strategiach bezpieczeństwa.

Narody świata w zdecydowanej mierze oddalają się od zainteresowań militarnych, kierując się w stronę zainteresowań ekonomicznych.

Z analizy współczesnych procesów światowych i dokonujących się zmian z łatwością można dostrzec zanikanie ideologicznego podziału świata. Prawidłowość tę potwierdzają nie tylko upadek bipolarnego podziału świata i zjednoczenie Niemiec, ale także wyraźny postęp w wysiłkach na rzecz zjednoczenia się obu Korei. Jest to zapewne sprawą czasu, który w tym przypadku jawi się nieubłaga-

[1] K.A. Annan, *United Nations in the 21st century*, p. 43.

nym motorem jawi się innowacyjność i modernizacja. Globalizacja zaznaczy się najbardziej w latach 2000–2026. Ona to właśnie zdecyduje o konsolidacji międzynarodowej do poziomu światowej federacji, która może zaistnieć w XXII wieku[4].

Chaos jako kolejna siła mająca wpływ na stan środowiska międzynarodowego objawia się poprzez: „upadek autorytetu rządów, rozpadanie się państw, nasilenie się konfliktów plemiennych, etnicznych i religijnych, powstanie międzynarodowych mafii przestępczych, coraz liczniejsze rzesze uchodźców, idące w dziesiątki milionów, rozprzestrzenianie broni nuklearnej i innych środków masowego rażenia, szerzenie się terroryzmu, masakry i czystki etniczne"[5].

Destrukcyjnemu działaniu chaosu można przeciwstawić trzy siły: suwerenne państwa, sojusze polityczno-wojskowe oraz organizacje międzynarodowe, zwłaszcza zaś ONZ. Należy również zakładać, że będą akceptowane i respektowane zasady nieudostępniania zaawansowanych technologii państwom „nieprzewidywalnym". Wymaga to bardziej drastycznych i skuteczniejszych działań Organizacji Narodów Zjednoczonych.

Po zakończeniu zimnej wojny zaistniały warunki do artykułowania tożsamości narodowej. W sposób wielce wymowny zjawisko to scharakteryzował japoński analityk Sakakibara, mówiąc: „Zimna wojna była konfliktem pomiędzy dwiema skrajnymi wersjami rozwoju społeczeństw – socjalizmu i kapitalizmu". Krach socjalizmu i zakończenie zimnej wojny uwolniły świat od groźby wojny pomiędzy nimi. Pojawiło się fundamentalne pytanie o istnienie różnych cywilizacji.

Okres zimnej wojny tworzył wysoki stopień stabilności sytuacji światowej kosztem wysokiego poziomu zagrożenia militarnego. Przeciwstawne bloki polityczno-wojskowe na bieżąco śledziły wzrost zdolności bojowej wojsk strony przeciwnej i w żadnej mierze nie dopuszczały do osiągania znaczącej przewagi. Wywołany tym wyścig zbrojeń doprowadził do niewydolności ekonomicznej państw realnego socjalizmu z byłym Związkiem Radzieckim na czele. To zaś stało się bezpośrednio przyczyną rozpadu Układu Warszawskiego.

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

---

[4] Tamże, s. 14.

[5] S.P. Huntington, *Zderzenie cywilizacji*, Muza SA, Warszawa 2000, s. 33.

jako konkurenci chcący uzyskać większy polityczny i ekonomiczny wpływ na procesy światowe.

Znany rosyjski analityk Anatolij Utkin zajmujący się problematyką globalną wyróżnia pięć głównych sił mających wpływ na kształtowanie się nowego ładu światowego:

– jednobiegunowość;
– globalizację gospodarki światowej;
– osłabienie znaczenia państwa narodowego;
– poszukiwanie tożsamości cywilizacyjnej;
– kształtowanie się coraz większego bieguna światowej biedy.

Jednobiegunowość jako zjawisko zaistniała po zakończeniu zimnej wojny; manifestuje się supermocarstwowością Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej. Według opinii różnych analityków zjawisko to może trwać przez kilkanaście lat. W warunkach jednobiegunowości i braku scentralizowanych struktur można łatwiej rozwiązywać zaistniałe w świecie kryzysy.

Jednobiegunowość może jednak oznaczać jednostronny dyktat i dominację absolutnej mniejszości nad absolutną większością, dla której brak jest alternatywy.

Jednostronne działania Stanów Zjednoczonych – podobne do tych, jakie były prowadzone w Iraku i Jugosławii – mogą przyspieszyć formowanie się niewojskowego trójkąta Indie–Chiny–Rosja, a także „strategicznego" układu między nimi[3]. Zjawisko to zdają się potwierdzać ostatnie wizyty prezydenta Putina w Indiach i Chinach, które oprócz politycznego miały również wyraźny aspekt militarny.

Chiny, Rosja, Wielka Brytania i Francja zdradzają wyraźne oznaki kreowania się na aktorów globalnych. Przejście świata do układu wielobiegunowego za sprawą państw europejskich i Chin wydaje się jednak być zjawiskiem bardzo odległym. Rodzi się również pytanie: na ile państwa będą akceptować dyktat silniejszego? Wątpliwości te ogarniają także samych Amerykanów. Ich dominacji towarzyszą różne wątpliwości, chociażby takie jak:

– prawdopodobny sprzeciw podatników amerykańskich wobec dużych wydatków wojskowych;
– możliwość osłabienia solidarności sojuszników;
– zorganizowane przeciwstawienie się potencjalnych ofiar.

Globalizacja jako druga siła wpływająca na kształtowanie się nowego ładu światowego oznacza zlewanie się gospodarek narodowych w jedną oraz ogólnoświatowy rynek. To także rosnąca współzależność na bazie systemów komunikacyjnych, planetarnej rewolucji naukowej, międzynarodowych ruchów społecznych, nowych rodzajów transportu, technologii informatycznych i międzynarodowej edukacji.

Za najważniejsze w XXI w. uznać należy: edukację, rozwój infrastruktury, konkurencyjnej pozycji na światowym rynku informatycznym, mikroelektroniki, biotechnologii, telekomunikacji oraz techniki kosmicznej. Nade wszystko głów-

[3] A. Utkin, *Geostruktura XXI w.*, Moskwa 2000, s. 10.

prof. dr hab. Ryszard Stępień

EDUKACJA WOJSKOWA W OBLICZU WYZWAŃ XXI WIEKU

W społeczeństwie polskim zauważalne jest rosnące zainteresowanie młodzieży edukacją na poziomie szkoły wyższej. Wynika to m.in. z dużej konkurencji na lokalnych rynkach pracy oraz szybkiego postępu cywilizacyjnego.

Członkostwo w Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego oraz wstąpienie naszego kraju do Unii Europejskiej implikują potrzebę podzielenia się refleksjami o charakterze pedagogicznym nt. „Roli edukacji wojskowej w obliczu wyzwań XXI wieku". Mając na uwadze ograniczenia, jakie narzuca artykuł, w swoich rozważaniach spróbuję zarysować wymogi i możliwości, jakie stwarza poszerzenie udziału krajowego systemu edukacyjnego w kompleksowym przygotowaniu kadr wojskowych dla potrzeb sił zbrojnych RP. Mam głównie na uwadze przygotowanie kadr oficerskich do nowych zadań o charakterze militarnym, w tym ich udział w zwalczaniu terroryzmu oraz misjach pokojowych.

Dokonujące się przeobrażenia w wojsku w okresie transformacji stanowią dobrą okazję do formułowania pytań o przyszłość edukacji wojskowej do 2010 roku. Przyszły kształt edukacji wojskowej winien uwzględniać dokonanie strategicznych zmian w zakresie jej spójności z reformowanym systemem edukacji narodowej, systemami kształcenia kadr w uczelniach wojskowych państw NATO oraz porównywalnością wykształcenia absolwentów (dyplomów) uczelni wojskowych z absolwentami uczelni krajowych i zagranicznych, szczególnie państw członków NATO.

Mam świadomość, iż kształcenie, szkolenie i doskonalenie oficerów, chorążych i podoficerów o cechach i walorach ukształtowanych na miarę dzisiejszych i przyszłych potrzeb wymaga z jednej strony zwiększonego wysiłku intelektualnego kadry dydaktycznej i studentów, a z drugiej zapewnienia niezbędnych warunków do sprawnej organizacji i realizacji zadań dydaktyczno-wychowawczych i naukowo-badawczych. Szczególną rolę w tym procesie upatruję w systematycznym doskonaleniu: założeń systemu kształcenia, struktur organizacyjnych i systemu zarządzania szkolnictwem wojskowym oraz współpracy z jednostkami wojskowymi. Ramowe programy kształcenia jako rdzeń założeń systemu kształcenia winny bardziej odpowiadać poziomowi rozwoju wysoko rozwiniętych państw członków NATO oraz zapewniać solidne wykształcenie ogólne, zawodowe i specjalistyczne przydatne do wykonywania wielu funkcji w wojsku i społeczeństwie.

Istota specyfiki edukacji wojskowej polega na tym, że kadra zawodowa w coraz większym zakresie musi potrafić sprostać wielu współczesnym wymogom – nie tylko wojskowym, ale również społecznym i ekonomicznym. Szczególna rola przypada korpusowi oficerskiemu, gdyż ze względów historycznych zawsze był on i jest w świadomości społeczeństwa polskiego kojarzony przede wszystkim z dąże-

Globalne środowisko bezpieczeństwa charakteryzuje także zmniejszenie niebezpieczeństwa wybuchu globalnej wojny jądrowej przy wzroście prawdopodobieństwa rozpowszechniania broni atomowej i innych rodzajów broni masowego rażenia. Chęć jej posiadania może wynikać z realnych lub wyimaginowanych zagrożeń. Może także wynikać z przekonania, że posiadanie tej broni umocni międzynarodową pozycję danego państwa albo też z faktu posiadania podobnej broni przez sąsiadów. W latach 2010–2020 liczba państw dysponujących bronią nuklearną może przekraczać 24. Istnieje przez to prawdopodobieństwo, że mogą mieć miejsce incydenty z bronią jądrową, szantaże nuklearne albo ograniczone konflikty nuklearne pomiędzy małymi państwami, głównie przedindustrialnymi lub co tylko uprzemysłowionymi. Wedle analityków amerykańskich zjawisko to może mieć miejsce we wczesnych dekadach XXI wieku.

Staje się niejako oczywistością, że jeśli nie zostanie zahamowane rozprzestrzenianie się broni jądrowej na początku tego wieku, to wrośnie potencjalne zagrożenie katastrofą lub konfliktem jądrowym[6].

[6] A.F. Manfredi, *Ballistic Misseles Proliferation Potential in the Third World*, 1986, s. 5–6.

tyfikowane. Mam tu na myśli profesjonalne przygotowanie wojskowo-cywilne, które staje się więc sposobnością, głównie dla przyszłych oficerów dowódców – przywódców i oficerów sztabów, do zespołowego poszukiwania, konstruowania i wdrażania nie tylko nowych rozwiązań, ale także skutecznego wykorzystywania dotychczasowych metod, procedur i algorytmów działania.

Dlatego też współczesna edukacja wojskowa jest obecnie czymś więcej niż tylko przekazywaniem wiedzy i kojarzeniem faktów, jest procesem ustawicznego kształtowania cech osobowych, analitycznych umiejętności, nawyków krytycznego myślenia, etosu żołnierza zawodowego oraz wdrażania do samokształcenia, samowychowania, samooceny i samorozwoju. Jest nie do pomyślenia, by oficerska czy żołnierska edukacja kiedykolwiek się kończyła. Niezbędne jest nieustanne poszerzanie wiedzy i umiejętności, bowiem wymusza to szybki postęp naukowo-techniczny i dynamika zmian w środowisku cywilnym i wojskowym. W tej sytuacji edukacja wojskowa w coraz większym zakresie charakteryzuje się wdrażaniem do systematycznego samokształcenia, uzupełnianego doskonaleniem kursowym, które przybiera formę krótkich, skutecznych i gwałtownych przyspieszeń, zwiększających jej efekty. W szerszym niż dotychczas zakresie należy zatem stosować: benchmarking, symulacje komputerowe, technologie multimedialne, systemy zdalnej edukacji, Internet, intranet.

Nie powinniśmy zatem zakładać, że w ograniczonym czasie zdołamy w jednym akcie edukacyjnym (studia) wyposażyć słuchacza w całość niezbędnej wiedzy i umiejętności.

Ważną rolę w edukacji kadr wojskowych spełnia również wychowanie. Jakość postaw oficerów, podoficerów i chorążych, których jednym z głównych zadań jest dowodzenie i przewodzenie, jest równie ważna, jak zakres posiadanej przez nich wiedzy i umiejętności. Współczesny dowódca winien być również przywódcą, który przewodzi swoim podwładnym nie tylko na płaszczyźnie moralnej, lecz także na płaszczyźnie profesjonalnej wspartej autorytetem i wzorem postępowania. Jakiekolwiek różnice między tym co mówi a tym co czyni – są dyskwalifikujące.

W większości armii państw członków NATO złe zachowanie dowódcy dyskwalifikuje jego długą i wzorową karierę, a nawet znaczne zasługi. W stosunku do przywódców stawiane są najwyższe wymagania. Kto nie jest w stanie im sprostać, ten nie może być dobrym przywódcą. Dlatego też edukacja wojskowa kandydatów na żołnierzy zawodowych i doskonalenie kadry zawodowej powinny obejmować trzy podstawowe komponenty:

1) **Przywództwo** – ukształtowane w oparciu o wiedzę, inteligencję emocjonalną, umiejętności komunikowania się i kształtowania właściwych stosunków międzyludzkich;

2) **Etos** – obejmujący m.in. tradycje oręża polskiego oraz kodeks etyczny, prawdę, służbę, męstwo;

3) **Wiedza i umiejętności** – obejmujące nauki o bezpieczeństwie, nauki techniczne, społeczne, humanistyczne, matematykę, fizykę, a także nauki przyrodnicze.

niami niepodległościowymi i obroną suwerenności państwa. Obecnie zostały one poszerzone o zadania związane z wypełnianiem obowiązków wynikających z artykułu 5 Traktatu Waszyngtońskiego. Stąd też bardziej niż kiedykolwiek, w obliczu złożonych sytuacji i problemów, oczekuje się, iż kadra zawodowa wykazywać się będzie twórczym przyszłościowym myśleniem, krytycznym postrzeganiem i zdecydowanym działaniem. Aby sprostać tym oczekiwaniom, w zależności od szczebla stanowiska służbowego musi ona potrafić skuteczne przyswajać wiedzę i umiejętności oraz wykorzystać najnowsze osiągnięcia naukowo-techniczne będące w jej dyspozycji.

Szczególnie należy podkreślić znaczenie wykorzystywania przewagi technologicznej w działaniach zbrojnych, która jak wskazują przykłady operacji „Pustynna Burza" czy w Afganistanie – staje się coraz bardziej kluczowym i krytycznym czynnikiem powodzenia we współczesnych konfliktach zbrojnych. Aby zatem pomyślnie wykonywać zadania w każdym środowisku, często w ekstremalnie trudnych warunkach, potrzebna jest kadrze elastyczność i sprawność intelektualna, zdolność do generowania szerokiego spektrum koncepcji i rozwiązań z wykorzystaniem nowoczesnej techniki i uzbrojenia wojskowego. Umożliwia to bowiem wykonywanie funkcji wykonawczych, a także poszerzenie możliwości bardziej samodzielnego projektowania i kierowania działaniami w różnorodnych uwarunkowaniach. Wymaga to nadania wysokiej rangi kształceniu kursowemu i samokształceniu dla osiągnięcia wysokiego profesjonalizmu w wypełnianiu funkcji organizatorskiej, planistycznej, motywacyjnej, kontrolnej oraz stymulowania rozwoju podległego personelu. Ponadto, ważnym celem edukacji wojskowej jest przygotowanie kadry do zapewnienia powodzenia przyszłych narodowych i wielonarodowych operacji wojskowych w ramach szerokiego zakresu działań zbrojnych i pokojowych sojuszu NATO oraz ONZ.

Powyższe uwarunkowania stawiają systemowi edukacji wojskowo-cywilnej wysokie wymagania w zakresie wypracowania nowoczesnych, efektywnych modeli kształcenia, szkolenia i doskonalenia kadry oraz struktur organizacyjnych. Placówki edukacji wojskowej winny, bardziej niż dotychczas, stać się miejscem, w którym dowódcy – przywódcy wojskowi opanują i będą potrafili wykorzystać, umiejętnie zastosować wiedzę ogólną, zawodową i specjalistyczną w różnych sytuacjach sprawowania władzy dowódczej opartej na przywództwie, autorytecie, przykładzie osobistym. Obszary te są bardzo ważne dla rozwoju zawodowego, ponieważ umożliwiają zrozumienie natury, przyczyn i przebiegu konfliktów oraz walki zbrojnej.

Jak wskazują doświadczenia, przyszłość będzie się charakteryzować bezprecedensową zależnością od szybkości napływu i odpływu informacji z różnych źródeł naziemnych, powietrznych, kosmicznych i podwodnych, co umożliwi dowódcom podejmowanie decyzji w czasie rzeczywistym, a nie przesuniętym o minuty, godziny czy dni. Dlatego też od edukacji wojskowej oczekuje się, iż przygotuje ona absolwenta – dowódcę, który będzie umiał również przewidywać pojawienie się sił, konfliktów, sytuacji kryzysowych oraz zagrożeń, które obecnie są słabo ziden-

oficerów, ale powinien być również poszerzony o kadrę korpusu podoficerów. Wytyczając przyszły kształt edukacji, należy uwzględniać zarówno to co najcenniejsze w dorobku naszego szkolnictwa wojskowego, jak również wykorzystywać dobre rozwiązania dydaktyczne i naukowe szkolnictwa wojskowego państw NATO. Mamy bowiem świadomość, iż system kształcenia należy doskonalić w oparciu o polskie prawo i tradycje narodowe, ale jednocześnie trzeba pamiętać o jego porównywalności z podobnymi systemami państw NATO. Oznacza to, że poziom wykształcenia absolwentów polskich uczelni wojskowych musi w pełni odpowiadać wykształceniu absolwentów uczelni krajowych i zagranicznych. Jednocześnie niektórzy oficerowie w swojej karierze zawodowej powinni mieć możliwość kształcenia w uczelniach państw NATO.

Wymagać to będzie zintegrowania w ramach systemu edukacji wojskowej trzech spójnych, wzajemnie uzupełniających się podsystemów:

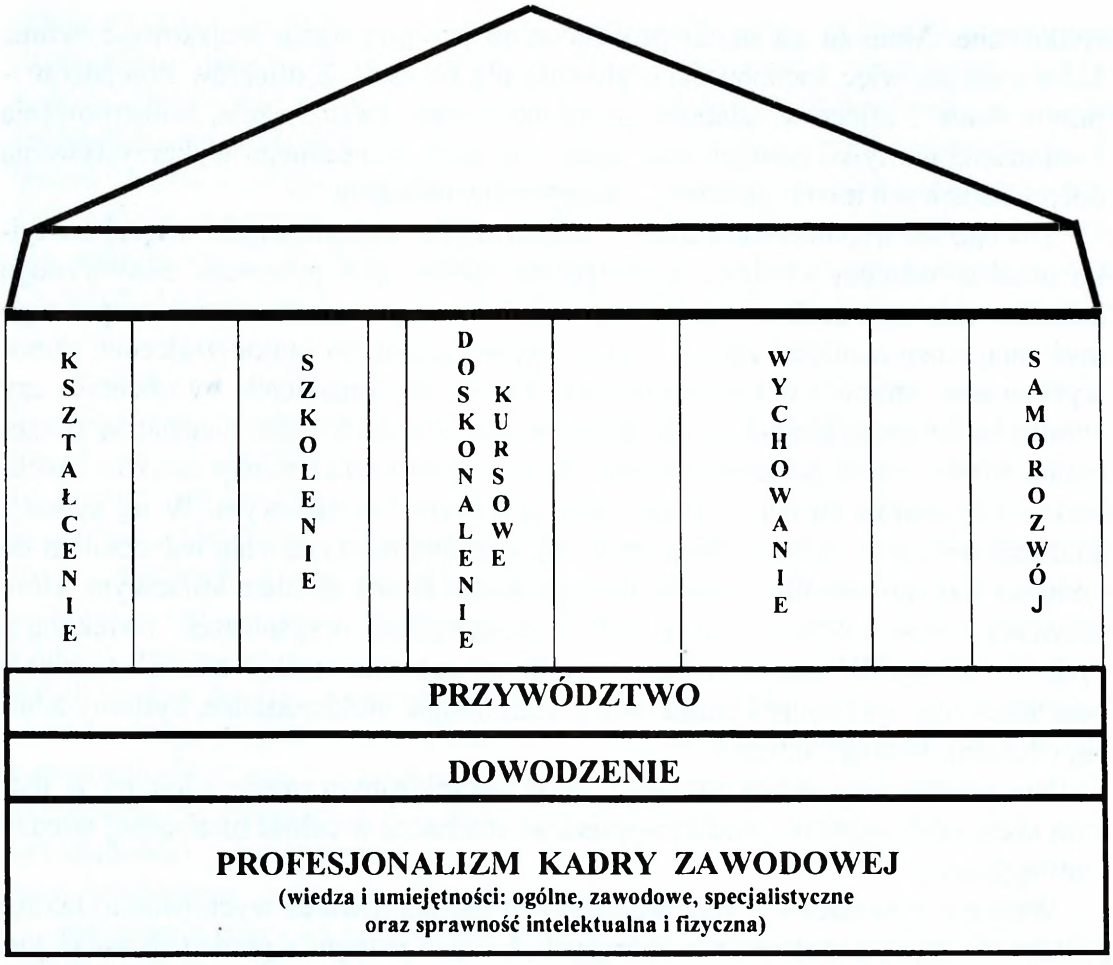
- **kształcenia w systemie wyższej szkoły zawodowej** na poziomie licencjackim i magisterskim w AON, AMW i na Wydziale Wojskowym WAT (rozszerzenie źródła dopływu kadr oficerskich rekrutujących się z uczelni cywilnych);
- **kursowego doskonalenia zawodowego** w AON, AMW i WSOWL (system studiów i kursów przygotowujących do stanowiska służbowego zarówno w kraju, jak i za granicą);
- **przygotowania zawodowego** w centrach szkolenia;
- **przygotowywania kadr rezerw osobowych** dla sił zbrojnych.

Należy zatem wyraźnie oddzielić kształcenie od szkolenia i doskonalenia zawodowego, bowiem w procesie szkolenia są opanowywane odpowiednie procedury, nawyki i reguły postępowania. Szkolenie i doskonalenie zawodowe powinno być prowadzone w ramach kursów specjalistycznych w centrach szkolenia. Kłopotliwym rozwiązaniem jest bowiem łączenie kształcenia ze szkoleniem zawodowym, albowiem zawsze prostsze i łatwiejsze wypiera trudniejsze i bardziej skomplikowane.

Za podstawę merytoryczną rozważań o edukacji wojskowej w zakresie potrzeb ilościowych i jakościowych wojska należałoby przyjąć:

- rządowy Program Przebudowy i Modernizacji Technicznej Sił Zbrojnych RP na lata 2001–2006;
- strategię przygotowania kadr dla SZ RP (do opracowania przez Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON lub Sztab Generalny WP);
- nową ustawę o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych;
- projekt ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym";
- ustalenia i kierunki reformy szkolnictwa określone przez ministra obrony narodowej, a szczególnie:

1) konieczność uzyskiwania – w przyszłości – przez oficerów służby stałej wykształcenia na poziomie magisterskim jako niezbędnego warunku do pełnienia służby w nowoczesnych siłach zbrojnych oraz dalszego funkcjonowania zawodowego i społecznego;



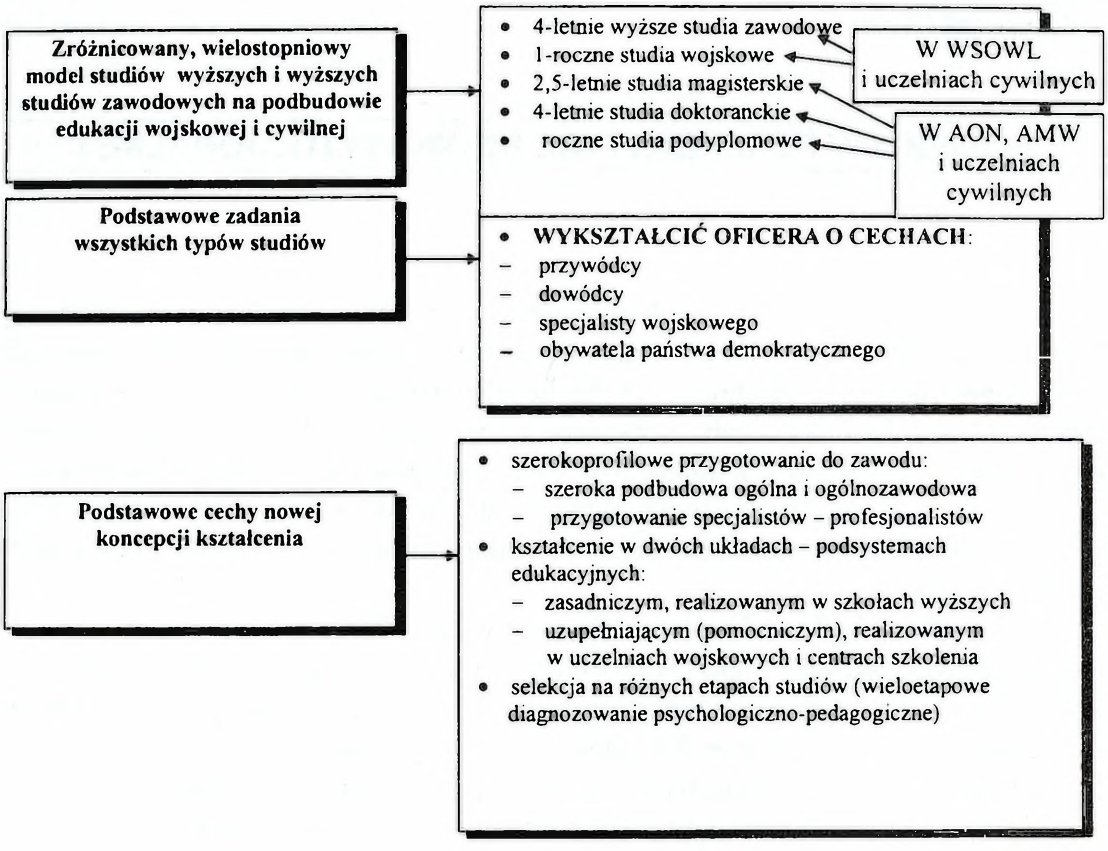
Rys. 1. Podstawowe filary edukacji wojskowej

Należy podkreślić ważną rolę edukacji wojskowej w kreowaniu nowych koncepcji i działań w obszarze naszych sił zbrojnych poprzez wzrost ich interoperacyjności z innymi armiami w ramach NATO.

Placówki edukacji wojskowej, wykorzystując swoje możliwości, winny kreować nowe koncepcje, rozwiązania i wychodzić poza utarte kanony i schematy, stymulując tym samym podejmowanie intelektualnego ryzyka, rezygnację z wygodnej formy konformizmu i przyczyniając się do rozwoju nauki i techniki.

Interdyscyplinarne programy kształcenia, określona autonomia akademicka i wysoki poziom przygotowania profesjonalnego kadry w centrach szkolenia oraz podejmowanie śmiałych tematów – jako podstawy rozważań intelektualnych powinny być jednymi z ważniejszych wyznaczników nowego podejścia do edukacji wojskowej, które będzie musiało sprostać nadchodzącym trudnym wyzwaniom XXI wieku.

Biorąc pod uwagę szereg uwarunkowań: formalnych, prawnych, finansowych, organizacyjnych i merytorycznych, konieczne jest dalsze kontynuowanie zmian w szkolnictwie wojskowym. Ich zakres nie powinien ograniczać się do kształcenia



Rys. 2. Nowy model edukacji oficerów

2) zmianę dotychczasowego, wąskoprofilowego kształcenia wojskowego na kształcenie o charakterze ogólnym, z możliwością profilowania zawodowego, stosownie do przebiegu służby zawodowej;

3) dostosowanie struktury organizacyjnej szkolnictwa wojskowego do potrzeb wynikających z nowej struktury etatowej;

4) szersze pozyskiwanie do zawodowej służby wojskowej absolwentów uczelni cywilnych w specjalnościach przydatnych w służbie wojskowej;

5) systematyczną ewaluację wyników osiąganych przez słuchaczy na wszystkich poziomach kształcenia, szkolenia i doskonalenia zawodowego;

6) pełne włączenie wyższego szkolnictwa wojskowego w system edukacji narodowej i zapewnienie tym samym porównywalności dyscyplin i kierunków kształcenia;

7) zasadnicze zmiany organizacyjno-strukturalne w siłach zbrojnych mogące mieć wpływ na kształt szkolnictwa wojskowego oraz zakres zadań edukacyjnych;

8) dotychczasowy stan prac nad przygotowywaną przebudową struktur etatowych stanowisk służbowych w resorcie obrony narodowej i ich wpływ na szkolnictwo wojskowe;

9) planowane dostosowanie stopni etatowych oraz rangi komórek dydaktycznych w wojskowych placówkach edukacyjnych, mogą one bowiem wywierać istotny, trudny do określenia, wpływ na obecnym etapie dokonywanych zmian;

10) opracowanie nowego modelu kształcenia podoficerów i ich ścieżek rozwoju kariery zawodowej;

11) stan badań naukowych w zakresie przebudowy programowej szkolnictwa wojskowego oraz zakres potrzeb wdrażania procedur i standardów NATO.

Ponadto należy uwzględnić następujące uwarunkowania:

– liczebność i poziom uzawodowienia SZ RP w latach 2004–2012;

– model przebiegu służby kadry zawodowej oraz zakres uzupełniania sił zbrojnych kadrą zawodowej służby kontraktowej;

– strukturę organizacyjną szkolnictwa wojskowego wraz z modelem zarządzania nim;

– możliwości i ograniczenia w kształceniu i pozyskiwaniu kandydatów na żołnierzy zawodowych spoza wojska.

duch protestantyzmu zrodził kapitalizm i jego instytucje, zaś ten drugi uznał ducha żydowskiego jako siłę nośną nowego ustroju.

Jednak za twórcę neohistorycznej myśli ekonomicznej w postaci klasycznego instytucjonalizmu uznaje się amerykańskiego radykalnego myśliciela Thorsteina Veblena (1857–1929). Uważał on, że zaspokojenie ludzkich potrzeb nie wynika z racjonalnego wyboru, ale jest uwarunkowane przez istniejące instytucje. Badanie tych racjonalnych i nieracjonalnych instytucji (gospodarczych) stanowiło najważniejsze zadanie poznawcze. Nazwa tego kierunku pochodzi od istniejących i funkcjonujących w społeczeństwie urządzeń-instytucji rozumianych jako zespoły zwyczajów i nawyków myślenia. Instytucje oznaczały także metody działania, które zostały usankcjonowane przez praktykę i obowiązujące prawo, zwyczaje, obyczaje, normy moralne. A więc przepisy prawa jako reguły zachowań i reguły moralne są zasadami wyznaczającymi ludzkie zachowania[1].

W ślady za Veblenem poszli w okresie międzywojennym inni myśliciele: W. Clair Mitchell (1874–1948) oraz J. Richard Commons (1945–1962). To już jest chyba neoinstytucjonalizm, który był kontynuowany przez innych ekonomistów: Gunnara Myrdala i Johna Kennetha Galbraitha. Posługują się oni teorią grupowych zachowań, na które wpływ mają tradycja i przyzwyczajenia oraz wola traktowania gospodarki jako racjonalnie kultywowanego mechanizmu ekonomicznego. Posługują się faktami, a nie abstrakcyjnymi modelami zachowań opartych na zasadach racjonalnych wyborów, pełnej informacji, całkowicie wolnej konkurencji i na równowadze gospodarczej bezosobowego popytu i podaży.

Prof. W. Morawski w podręczniku socjologii ekonomicznej cytuje Douglasa C. Northa – laureata Nagrody Nobla, który stwierdził, że „Interakcje między instytucjami a organizacjami nadają kształt instytucjonalnej ewolucji gospodarki. Jeśli instytucje są regułami gry, to organizacje i ich przedsiębiorcy są graczami", stwierdził także, że „Instytucje to wymyślone przez ludzi ograniczenia, które strukturalizują ludzkie interakcje. Składają się z ograniczeń formalnych (np. reguł, praw, konstytucji), z ograniczeń nieformalnych (np. norm zachowania, konwencji, narzuconych sobie kodów postępowania) i ich charakterystycznych sposobów zabezpieczenia"[2]. Te cytaty to dobry początek dla zrozumienia tytułu konferencji – od instytucji do organizacji.

Dynamika instytucjonalna

Klasyk instytucjonalizmu T. Veblen w swej książce „Teoria klasy próżniaczej" pisze, iż „...instytucje zmieniają się i rozwijają. Instytucje muszą się zmienić wraz ze zmianami sytuacji, ponieważ z natury swej reagują na bodźce, których zmiana sytuacji dostarcza. Instytucje społeczne to w swej istocie dominujące sposoby my-

[1] G.B. Spychalski, *Zarys historii myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 187.

[2] W. Morawski, *Socjologia ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

prof. dr hab. Kazimierz Doktór
dr Franciszek Ułasiuk

WOJSKO W PERSPEKTYWIE NEOINSTYTUCJONALNEJ

W socjologii organizacji, w tym socjologii organizacji militarnych, znane są liczne podejścia teoretyczne do przedmiotu badań, jakim jest armia. W szerokim nurcie uprawianym na Zachodzie chyba nadal przeważa modne podejście strukturalno-funkcjonalne i nie mniej popularne ujmowanie sił zbrojnych jako systemu społecznego. W polskiej socjologii było ono adaptowane jako tolerowane stanowisko metodologiczne, być może na równi ze stanowiskiem marksistowskim, uprawianym jednak na przykładzie licznych badań empirycznych przez socjologów i psychologów.

Dziś wydaje się, iż nadszedł czas poszukiwania alternatywnych stanowisk metodologicznych, szukania nowszych rozwiązań teoretycznych i świeżych materiałów badawczych. Są przecież nowe wyzwania rozwoju cywilizacyjnego i przemian kulturowych po zakończonym XX wieku, w dobie globalizacji i krachu niektórych formacji społeczno-ekonomicznych i ustrojów państwowo-politycznych.

W takiej sytuacji zmian systemów wojskowości i przewartościowania statusu wojska może nie bez poznawczego sensu będzie nie ucieczka w modny wśród filozofów i socjologów postmodernizm, lecz spojrzenie na nowe fenomeny przy pomocy starych, lecz być może nadal jarych teorii klasyków myśli społecznej o orientacji humanistycznej. Nasza propozycja to przetestowanie niektórych hipotez zarysowanych przy pomocy kategorii starego i nowego instytucjonalizmu jako epistemologicznie wartościowego nurtu w teorii ekonomii, historii gospodarczej i socjologii.

Klasycy i kontynuatorzy instytucjonalizmu

W niektórych podręcznikach historii myśli społecznej zwolenników metodologii instytucjonalnej można się doszukiwać w niemieckiej szkole historycznej, która zajmowała się relacjami między społeczeństwem a gospodarką. Z pewnością można tutaj postawić pomnik za zasługi naukowe Maxowi Weberowi (1864–1920) oraz Wernerowi Sombartowi (1863–1941). Zajmowali się oni wprawdzie opisem narodzin instytucji gospodarczych kapitalizmu, lecz z pozycji socjologizmu. Twierdzili, iż w procesie rozwoju należy uwzględnić całokształt stosunków społecznych, formy zrzeszania się, zwyczaje i obyczaje, wzory mentalności, wartości i wierzenia. Uznawali prawa rozwoju, lecz stosowali jednocześnie idiograficzne metody, opisy oraz nomotetyczne typy idealne. Zdaniem pierwszego uczonego,

wolnych rokowań generałów i pułkowników zasiadających do obrad, mających na celu niewojskowe, czyli pokojowe cele.

Ma to swoje przełożenie na trzeci wymiar, czyli grupowych i indywidualnych zachowań żołnierzy wychowywanych w tradycji walki, by pozostać w koszarach i bać się „terrorystów", co raczej tradycyjnie było funkcją służb wewnętrznych i policji.

Struktury sił zbrojnych a nowe instytucje

Ten zasadniczy problem został dobrze opisany i zinterpretowany w referacie S. Jarmoszko „Społeczny wymiar zmiany systemowej w WP"[5]. W tym miejscu warto jedynie zauważyć, że te zmiany mają swoje dwa społeczne rodowody: zakotwiczone są w innowacjach instytucjonalnych wymuszanych na wojsku zewnętrznie, czyli poprzez nowe regulacje, najczęściej natury politycznej, niezależnie od kolorów ideologicznych kolejnych elit władzy, oraz zmiany zakotwiczone wewnątrz wojska i wymuszane wolicjonalnie przez redukowane szczeble dowodzenia i sztabowych specjalistów.

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

To jest nowa habitualizacja, czyli oparcie zachowań na trzech filarach: instytucjonalnym filarze poznawczym, regulacyjnym i normatywnym. To jest bolesna „ścieżka uzależnienia", czyli narodzin nowego zachowania masowego jednostek oddalonych od organizacji militarnych postrzeganych jako totalne.

Filar regulacyjny odpowiada modelowi organizacji jako zespolenia mechanizmu zbiorowych działań ze stosowanym przymusem; filar normatywny wywodzi się z uznania wspólnie podzielanych wartości, np. sensu wojny i sensowności służby wojskowej oraz poszanowania norm etycznych; filar poznawczy oznacza uznanie kwalifikacji, kompetencji, sztuki dowodzenia i sztuki walki.

---

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

ślenia uwzględniające poszczególne warunki społeczne, poszczególne funkcje jednostki i społeczności"[3]. Wychodząc z takich założeń, należy spojrzeć na współczesne Wojsko Polskie z okresu systemowej transformacji nieco inaczej niż dotychczas i postawić zupełnie nowe generalne hipotezy.

Wojsko poza teatrem wojny

Można oczywiście zacząć od listy A. Beblera bądź modnych ujęć Moskosa i Burka, ale fundamentalne pytania dotyczące transferu starych organizacji militarnych do nowych układów instytucjonalnych to: czy nadal istnieje barbarzyński popęd do wojny?, czy nadal istnieje realne zagrożenie bezpieczeństwa narodowego?, czy nadal wojsko jest dzieckiem wojny jako skondensowany wyraz polityki? Takich pytań zasadniczych można zadać znacznie więcej.

Studia wojen europejskich mają swoją faktami pisaną historię i od zakończenia drugiej wojny światowej na szczęście zmalała średnia lat wszczynania nowych teatrów wojennych. Z pewnością strateg wojenny Clausewitz miałby więcej spokojnego czasu we Wrocławiu na dokończenie swych systematycznych i błyskotliwych myśli o prowadzeniu wojen i wygrywaniu bitew. Widocznie wysychają potrzeby rodzące militarną obronę interesów państwa i jego obywateli, widocznie politycy grają innymi figurami pozawojskowymi w teatrze publicznych sporów, widocznie duch pokojowości to nowa instytucja zbiorowego bezpieczeństwa i spadających nakładów na zbrojenia.

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

W takiej sytuacji następuje rzeczywista erozja norm społecznych na drugim poziomie analizy, czyli w organizacjach wojskowych niezmuszanych do dyslokacji swych rzeczowych i osobowych zasobów z poligonów i garnizonowych koszar na front działań militarnych. Nie przewidzieli tego najwybitniejsi stratedzy, choć pisze się, że wojna jest nadal królestwem przypadku, a dowodzenie jest próbą panowania nad niepewnością[4]. Może się jeszcze wiele zdarzyć, lecz póki co pacyfikacja armii nie jest dziełem pacyfistów, tylko następstwem ducha kształtowania sceny publicznej w stosunkach międzynarodowych przy pomocy stołów negocjacji i po-

[3] T. Veblen, *Teoria klasy próżniaczej*, PWN, Warszawa 1971, s. 171.

[4] Von Ghyczy, von Oetinger, Bassford, *Clausewitz o strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

dr Włodzimierz Chojnacki

WIELOWYMIAROWOŚĆ ZMIAN INSTYTUCJONALNO-ORGANIZACYJNYCH W WOJSKU A WYMOGI WSPÓŁCZESNOŚCI

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

Jesteśmy w trakcie budowania armii jako organizacji uczącej się. Wymóg przekształcania wojska oparty jest na zmieniających się wyzwaniach bezpieczeństwa, jakie niesie z sobą XXI wiek oraz na potrzebie szybszego i bardziej zdecydowanego działania w operacjach wojskowych, jak i działaniach innych niż wojna. Aby lepiej wyjaśnić proces zmian, niezbędne jest sięgnięcie do źródeł instytucjonalno-organizacyjnego rozumienia wojska w aspekcie historyczno-porównawczym ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy naukowej, teoretycznej, praktycznej i intuicyjnej oraz badań empirycznych.

Źródła historyczne instytucjonalno-organizacyjnego rozumienia wojska

Socjologia wojska dostarcza wiedzy o wkładzie Augusta Comte'a, Herberta Spencera i Alexisa de Tocqueville'a dla powstania dziedziny wiedzy naukowej będącej naukową refleksją nad instytucją wojska. W przeciwieństwie do A. Comte'a i H. Spencera **Alexis de Tocqueville**[1] **upatrywał znaczących zmian w instytucji wojska nie w okresie modernizacji, lecz w pogłębiającej się demokracji obywatelskiej społeczeństw**. Ten wątek myślenia Alexisa de Tocqueville'a, w odniesieniu do roli sił zbrojnych w społeczeństwie, rozwijał M. Janovitz, który zauważył upodabnianie się zawodu wojskowego do zawodów cywilnych[2].

[1] A. de Tocqueville, *O demokracji w Ameryce*, Warszawa 1976.

[2] W praktyce socjologowie badający instytucjonalne stosunki cywilno-wojskowe najczęściej posługują się modelem dywergencyjno-konwergencyjnym.

Instytucje a racjonalność dowodzenia

Świat organizacji militarnych jest tradycyjnie rozumiany jako dualny rozkład szans decydowania, a teorie dowodzenia są oparte na przeświadczeniu, iż ścieżki decydentów są znaczone w każdej fazie racjonalnym wyborem informacji i alternatyw. Jest to teoria nieco odległa od wartościowych badań nad wykonywaniem władzy i podejmowaniem decyzji wykonanych ponad pół wieku temu przez takich zasłużonych badaczy, jak: March, Simon, Crozier.

Zasada decydowania mini-max, czyli poprzez gromadzenie maksymalnej liczby informacji celem minimalizacji błędów, nie prowadzi prostą drogą do tylko racjonalnych wyborów, gdyż między innymi społeczne struktury i stosunki interpersonalne są „blokerami" tejże racjonalności i – zdaniem badaczy szkoły zachowań organizacyjnych – prowadzą raczej do rozwiązań zadowalających. Dowodzenie rozumiane jako strumień faz podejmowanych decyzji nadal chyba jest zbyt mocno oparte na zasadzie rozłączności szans podwładnych i przełożonych i nadmiernie sformalizowanego rozkazodawstwa bez partycypacji żołnierzy w procesie dowodzenia. Także struktury dowodzenia są nadal nieklarowne w relacji sztabowcy – liniowcy, tak samo jak brak klarownej rozłączności między cywilnym kierownictwem a generalicją w układzie ministerialnym. To wymaga zmian mentalnych i wzorów zachowań wojskowych decydentów.

Instytucje a grupy odniesienia

Detotalizacja służby wojskowej, w sensie goffanowskim, lub inaczej orientacja na humanizowanie tych stosunków poprzez częściową demokratyczność i wzmocnienie motywacji dobrowolnego wejścia do wojska to także szanse nowej samoorganizacji wojskowych jako grupy interesu wydzielonej bardzo wyraźnie w społeczeństwie. Ta autonomizacja wojskowych i ich organizacji może być jednak wspomagana przez autonomię wojskowych wewnątrz swego układu. To może oznaczać budowanie organizacji samoobrony, np. związków zawodowych lub stowarzyszeń zawodowych oficerów (czynnych), lub tworzenie warunków do budowania innych prawie formalnych układów do ewentualnego równoważenia asymetrii między wojskową władzą a dowodzonymi żołnierzami. Takie rozwiązania mają swój ładunek wspomagania procesów desalienacji, tak charakterystycznych dla przesadnie sformalizowanych struktur wojskowych oraz zachowań wysokiej rangi oficerów jako funkcjonariuszy państwa wedle modelu technicznej racjonalności współczesnej biurokracji państwowej.

Takie problemy rozwiązywała socjologia organizacji, o czym świadczy książka W.R. Scotta pt. „Institutions and Organizations" opublikowana w 1995 roku. Przedstawia ona proces instytucjonalizacji organizacji profesjonalnych i może być pomostem między dostrzeganymi społecznymi problemami wojska a propozycjami ich poznania, i co ważniejsze – rozwiązywania.

oraz instrumentalnej racjonalności podnosi ogólny poziom rozwoju społecznego[9]. Wyróżnione podejścia akcentują pozostawanie człowieka pod wpływem ograniczeń instytucjonalnych o charakterze prawym, ekonomicznym i społecznym, które oddziałując na ludzi, wpływają na ich indywidualne i grupowe funkcjonowanie.

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

Przestrzeń instytucjonalno-organizacyjna oraz reguły działań

W prezentowanym ujęciu problematyka zasobów instytucjonalnych zajmuje szczególne miejsce. Aby lepiej zrozumieć różnice między zasobami instytucjonalnymi a przestrzenią instytucjonalną, konieczne staje się odwołanie do koncepcji instytucji. **W ramach podejścia instytucjonalnego instytucje rozumiane są jako trwałe reguły i wzory działania formalne i nieformalne.** Tak rozumiane instytucje można odróżnić od organizacji. Stanowią one bowiem formę realizacji owych reguł instytucjonalnych. **Różnica między organizacją a instytucją polega na tym samym, co między regułami gry a graczami.** Rozróżnienie to jest potrzebne dla lepszego przedstawienia „dwoistości" wymiaru instytucjonalno-organizacyjnego. Mówiąc wprost, **organizacje i instytucje to dla jednostek i grup społecznych zarówno możliwości działania, jak i ramy je ograniczające**. Dlatego też dla jasności analiz pod pojęciem **organizacje** najczęściej rozumie się **dostępne dla jednostek zasoby** (ludzkie, materiałowe, finansowe, komunikacyjne) możliwe do mobilizacji i użycia zgodnie z przyjętą strategią. Wchodzą tu zatem w grę głównie: kontakty organizacyjne i sieci powiązań oraz atrakcyjność pracy w danym segmencie organizacyjnym. Instytucje mogą być zatem postrzegane jako reguły umożliwiające aktywizację owych zasobów i ich wykorzystanie lub utrudniające działanie i mogą tworzyć warunki do kształtowania wyuczonej bezradności, niewiary w możliwości własnego rozwoju.

Nawiązujemy zatem do naszego założenia, że **zasoby ulegną kapitalizacji dopiero wtedy, gdy będą właściwie eksploatowane** (użytkowane, obsługiwane, konserwowane, przechowywane), zgodnie z obowiązującymi regułami. Nie każdy zasób staje się kapitałem, bowiem dotyczy to wszystkich rodzajów zasobów indywidualnych, społecznych i publicznych. Dotyczy to także zasobów organizacyjnych, które kapitalizują się wtedy, gdy mogą być użyte zgodnie z regułami instytucjonalnymi. W odniesieniu do zasobów ludzkich można powiedzieć, że **przegrywają ci, którzy pozostali w ramach reguł tworzących stare nawyki**[10]. Jak wskazuje Aldona Jawłowska, **„procesowi temu towarzyszy załamanie się poczucia bezpieczeństwa otaczającego świata"**.

---

[9] *Encyklopedia socjologii*, Wyd. Oficyna Naukowa, Warszawa 1999, s. 325.

[10] Nawyki są regułami instytucjonalnymi w przyjętym toku rozumowania.

Aby lepiej zrozumieć złożoność powyższych koncepcji w stosunku do zmian w wojsku, warto odnieść je do analizy trzech podstawowych metafor organizacji, tj. **maszyny, organizmu i gry**[3]**. Jest to zgodne z najbardziej ogólną zasadą ontologiczną wskazującą, iż rzeczywistość jest tworzona, a nie dana raz na zawsze**[4].

Źródła naukowe o przemianach w armii – podejście instytucjonalne i neoinstytucjonalne

Mimo iż nie było i nie ma zgodności w środowisku naukowym w kwestii rozumienia instytucji[5], to jednak panuje powszechne przekonanie o celowości prowadzenia badań w tym zakresie. **O ile zatem instytucje utożsamia się z organizacjami lub zasadami społecznych interakcji, o tyle instytucjonalizacja jest rozłożonym w czasie procesem formalizacji instytucji.** Uzasadniona jest zatem teza, iż aby instytucjonalny projekt stał się instytucją, wymaga on dynamicznego procesu instytucjonalizacji. Obecnie – biorąc za podstawę np. socjologię ekonomiczną – można wyróżnić:

- **klasyczny instytucjonalizm**[6],
- **nowy instytucjonalizm – neoinstytucjonalizm**[7].

Najkrótszą **definicją instytucji jest określenie jej jako zespołowego działania pod indywidualną kontrolą**. A zatem **jądrem instytucjonalizmu jest przejście od jednostkowej i prostej wymiany do transakcji i działających reguł grupowego funkcjonowania**. Można zatem powiedzieć, iż o ile tradycyjny instytucjonalizm miał w polu widzenia dylematy systemowe o charakterze makroekonomicznym, o tyle **neoinstytucjonalizm (nowy instytucjonalizm) koncentruje się wokół paradygmatu racjonalizmu, alokacji zasobów, strategii działania jednostek**[8]**. Tak więc instytucje na gruncie tych teorii oceniane są z punktu widzenia tego, czy spełniają postulat maksymalizacji korzyści i minimalizacji zagrożeń**. U podstaw teorii neoinstytucjonalnych działania społecznego leży założenie, iż indywidualna aktywność, np. ekonomiczna, oparta na egoistycznych potrzebach

---

[3] K. Obłój, *Zarządzanie – ujęcie praktyczne*, PWN, Warszawa 1986, s. 104–115.

[4] Por. G. Morgan, *Obrazy rzeczywistości*, Wyd. PWN, Warszawa 1997, s. 449.

[5] P. Chmielewski, *Ludzie i instytucje. Z historii i teorii nowego instytucjonalizmu*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1995, s. 6–9.

[6] Podejście makrospołeczne i makroekonomiczne reprezentowane m.in przez T. Veblena i J.K. Galbraitha.

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

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

ficznej „mikstury" starego z nowym[11]. W tworzącej się w naturalny sposób hybrydzie pojawia się swoista wewnętrzna logika, która stanowi podstawę dla tworzącego się jakościowo nowego ładu instytucjonalnego. Perspektywę nowego ładu dobrze określa Ralf Darendorf, który stwierdza, że podstawy gospodarki rynkowej buduje się przez 6 lat, społeczeństwo demokratyczne przez 50 lat, a krytykę można napisać w ciągu 3 miesięcy.

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

Drugi rodzaj instytucjonalizacji dokonuje się „od dołu", gdzie zachodzą głębsze procesy instytucjonalizacji oddolnej w sferze struktur społecznych i zarządzania zasobami ludzkimi. Przemiany strukturalne prowadzą do nowych wzorów ruchliwości społecznej, nowych procesów grupotwórczych, więzi społecznych, nowych ról; struktura społeczna staje się bardziej funkcjonalna, mechanizmy awansu klarowne, mniej lub bardziej ograniczone, ale w coraz większym stopniu zależne od **poziomu profesjonalizmu**. Towarzyszy temu niewielka liczba konfliktów, głównie organizacyjnych, biorąc pod uwagę głębokość i tempo zmian. **Jednak w przyszłości należy liczyć się z tym, iż interesy grupy wojskowych, wzorem armii francuskiej, będą wymagały tworzenia silniejszego lobbingu wojskowego wśród reprezentantów ugrupowań politycznych zasiadających w Sejmie i Senacie**. Te głębsze przekształcenia strukturalne stanowią często niewidoczny, ale bardzo ważny czynnik stabilizujący system społeczny wojska. **Istotną cechą przemian analizowanych w oddolnej perspektywie instytucjonalnej jest to, że destabilizacja instytucjonalna w wojsku nie zakłóca w istotny sposób stabilności na poziomie jednostek wojskowych.**

---

[11] Por. Wykład wygłoszony przez Z. Brzezińskiego z okazji nadania mu tytułu doctora honoris causa AON, 15.05.2002 r.

Kiedy zatem mówimy o zasobach w niniejszym rozróżnieniu, mamy na myśli tylko te spośród nich, które można potencjalnie skapitalizować. **Umiejętność kapitalizowania zasobów określa poziom racjonalności instytucji.** Nie oznacza to, że gra toczy się bez żadnych reguł. **Po pierwsze**, działają najogólniejsze z nich, wynikające z generalnych zasad demokracji. Może się jednak zdarzyć i tak, że „część graczy zaczyna licytować w pokera w czasie rozgrywki brydżowej". W większości przypadków gracze spierają się raczej o formę zapisu brydżowego: polski, europejski czy amerykański, a zatem kto zyska, a kto straci. **Po drugie**, wykształcają się określone reguły powszechne, mniej formalne, słabo zidentyfikowane, które tworzą swoistą mieszaninę wszędzie tam, gdzie słabo funkcjonuje prawo, ekonomia, etyka, gdzie królują hasła „co niezakazane to możliwe", „pierwszy miliard należy ukraść i dobrze zainwestować".

Potrzebne są dlatego klarowne **reguły instytucjonalne**, które tworzą racjonalność na poziomie makrosystemu (państwa). Dziś nie są one jeszcze dostatecznie znane, ale znane są jej ogólne zarysy i fundamenty tworzone przez państwo, rynek i społeczeństwo demokratyczne.

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

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

tylko dobrem instytucji. Z przeprowadzonych z kadrą wywiadów wynika, iż wykonuje ona w pracy tylko to co musi, starając się nie angażować twórczo w rozwiązywanie problemów codziennej służby. W razie sytuacji konfliktowej prezentuje ona postawę bierności, nie ujawnia własnego stosunku do podmiotu czy przedmiotu będącego obiektem kontrowersji. Jej postawę charakteryzuje jedna z wypowiedzi: **„to co dobre rano w wojsku, po południu może okazać się największym złem". Przytoczona wypowiedź charakteryzuje wojsko jako instytucję o mało ustabilizowanym systemie wartości, zachowań i postaw, w dużym stopniu zależnych od czynników zewnętrznych.**

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

Przedstawione wyniki badań upoważniają do stwierdzenia, że na cenione w środowisku żołnierzy zawodowych wartości **wpływ wywiera obowiązujący model kulturowy współczesnego społeczeństwa**, który jest pod silnym wpływem gospodarki rynkowej i związanego z nim zjawiska bezrobocia. **Pieniądze, władza, prestiż, poczucie bezpieczeństwa związane są mocno z żądzą posiadania, konsumpcji. Stały się one jednymi z najważniejszych wartości i kryteriów pozycji społecznej.** Prawdopodobnie jest to spowodowane odczuwaną przez kadrę pauperyzacją finansową. **Prawie 57% badanych opowiada się za usprawiedliwieniem niewielkiego zaangażowania w służbie niskimi zarobkami, co wpływa w znaczący sposób na poziom życia ich rodzin.** Zasadny wydaje się wniosek, że owa grupa respondentów zalicza się do modelu konwergencyjnego (upodabniania się zawodu wojskowego do zawodów cywilnych). **Służba wojskowa jest bowiem dla nich zaszczytem i honorem, ale także źródłem przyzwoitych i godziwych zarobków.** Na podkreślenie zasługuje również fakt, iż wśród ankietowanych znajdowała się **liczna grupa kadry (38%), która nie usprawiedliwia swojego braku zaangażowania w służbie niskimi zarobkami**. Ponadto **54% respondentów nie ma nic przeciwko dodatkowej pracy kadry po godzinach służbowych. Dla nich większym naruszeniem godności człowieka jest bezsilność wobec wymagań finansowych, jakie stawia gospodarka rynkowa**[13]. Ważnym wskaźnikiem dokonujących się zmian instytucjonalnych w wojsku jest **niska pozycja wartości prospołecznych, takich jak: zaangażowanie społeczne, dbałość o podwładnych, koleżeństwo**. Niepokój budzi **niska pozycja kategorii patriotyzmu jako wartości**. A patriotyzm przecież był i jest mocno identyfikowany z instytucją wojska.

Wysoką pozycję zajmują natomiast wartości mające ważne znaczenie dla kariery osobistej w nowoczesnych organizacjach, a mianowicie: dyspozycyjność, odpowiedzialność, wiedza, lojalność, rzetelność, uczciwość. Niekorzystne

[13] Często stwierdzali – „nie chcę, ale muszę".

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

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

Empiryczne źródła instytucjonalne wpływu wojska na kadrę zawodową

Z badań ankietowych przeprowadzonych wśród kadry zawodowej sił zbrojnych RP[12] wynika, że ponad 62% respondentów dostrzega pozytywny wpływ instytucjonalny wojska na ich postawy moralne. Opinii tych nie różnicują nawet takie zmienne, jak: wykształcenie, przynależność do korpusu osobowego czy stosunek do religii. Jednak charakterystyczne jest to, że 30% badanych stwierdziła, że „gdy wchodzą w grę interesy, obowiązuje zasada maksymalizacji zysku". **Badani podkreślali przy tym, iż w wojsku, gdzie jest tak dużo zniszczonych karier, coraz trudniej dokonywać właściwych wyborów.** Respondenci wskazywali bardzo wyraźnie, iż ich aktywność uwarunkowana jest prawie w 30% czynnikami zewnętrznymi, a w 16% czynnikami wewnętrznymi.

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

Uwidoczniło się jednocześnie **niepokojące zjawisko, polegające na tym, że wiele formalnych uregulowań instytucjonalnych toku życia służbowego nie jest akceptowanych przez środowisko żołnierzy zawodowych**. Ten krytyczny stosunek wyraża się w kierowaniu się bardziej nakazami sumienia, podejmowaniem działań służących dobru indywidualnemu lub najbliższego otoczenia, a nie

[12] K. Loranty, M. Kubiak, *Etyka zawodowa żołnierzy Wojska Polskiego w uwarunkowaniach wymogów państwa demokratycznego*, AON, Warszawa 2000.

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

W małym stopniu natomiast mają tu wpływ takie cechy, jak uczciwa służba czy pracowitość. Mogą one, zdaniem kadry, co najwyżej sprzyjać karierze. Przedstawione, w oparciu o wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród kadry zawodowej, wybrane sfery funkcjonowania instytucji wojskowej wyraźnie obrazują złożoność zmian o charakterze instytucjonalno-organizacyjnym, których egzemplifikacją są prezentowane wypowiedzi. **Mało przejrzyste reguły instytucjonalnego funkcjonowania wyraźnie przekładają się na postawy organizacyjnego zachowania się kadry, których przykładem jest niewielka możliwość kreowania własnego rozwoju zawodowego.** Jest to poważny problem podnoszony przez respondentów. Sygnalizuje on, że wyraźnie zablokowane są kanały przepływu do kadry na niższych i średnich szczeblach struktury organizacyjnej rzetelnej informacji. Można zatem postawić tezę, iż w tej sytuacji w opinii kadry trudno mówić o tym, że najbardziej potrzebni i najlepsi specjaliści pozostają w restrukturyzowanych jednostkach wojskowych. A przecież to od pozostających w służbie będzie zależało podejmowanie ważnych kierunków aktywności tej instytucji i dalszej jej zmiany w kierunku nowoczesnej organizacji wojskowej spełniającej oczekiwania społeczne. **Jeżeli weźmiemy pod uwagę wyraźnie zarysowującą się sprzeczność interesów przełożonych i podwładnych, to co trzeci respondent wyraził zdecydowanie negatywną opinię o swoim przełożonym jako o człowieku, który dba tylko o swoje interesy.** Co czwarty badany stwierdził, iż częstym zachowaniem przełożonych jest niedocenianie wiedzy i umiejętności podwładnych. Rzadkością jest według respondentów także sytuacja, w której wykazywana jest cierpliwość, honorowe postępowanie, uprzejmość, wzajemne zrozumienie czy uczciwość. **Ponadto 66% badanych twierdzi, że rzadko i raczej rzadko przełożeni skłonni są narazić własne korzyści dla bobra podwładnego.** Wyraźnie przynależność do korpusu osobowego różnicuje opinie kadry na temat uczciwości przełożonego i podwładnego we wzajemnych kontaktach, bowiem **im niższy korpus osobowy, tym niższa liczba opinii wyrażających przekonanie, że uczciwość jest częstym zjawiskiem we wzajemnych relacjach**. Występowanie statystycznie istotnych różnic w poglądach na uczciwość i lojalność wśród podoficerów, chorążych i oficerów w najbardziej istotny sposób podkreślane jest przez oficerów. Z zebranych opinii kadry wynika pewna prawidłowość występująca w systemie społecznym wojska. Polega ona na tym, że **oddziaływanie instytucji wojska w niewielkim stopniu skłania kadrę do ich kształtowania na zasadach współpracy, współdziałania i zrozumienia.** Lecz **stałym zjawiskiem jest rywalizacja oparta na moralnie wątpliwych regułach**, która może być w warunkach hierarchiczności struktury wojskowej groźna dla integracji armii.

zmiany nastąpiły natomiast w wartościowaniu przez żołnierzy zawodowych tak ważnych cech społecznych żołnierza, jak: skromność i prawdomówność, bowiem zajmują niską pozycję wśród cech preferowanych przez kadrę.

Najczęściej wskazywanymi predyspozycjami, jakimi powinni charakteryzować się żołnierze zawodowi, były:

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

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

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

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

Prezentowane wyniki badań, co prawda tylko w wybranych aspektach, wskazują dość wyraźnie cechy, jakie powinien posiadać żołnierz zawodowy. Godne podkreślenia jest to, że respondenci przywiązywali uwagę do tych predyspozycji, które można zaliczyć do postaw nonkonformistycznych wobec oddziaływań instytucjonalnych, które ukierunkowane są na wartości wyższe, tj. **godność, honor** oraz do predyspozycji związanych z **działaniem zespołowym**. Można zatem wysunąć wniosek, że w opiniach kadry zawodowej występuje pewien dysonans zachodzący pomiędzy tym, co uważa ona za istotny wpływ nowoczesnej organizacji na postawę żołnierza profesjonalisty, a tym, co wypadałoby robić, aby dostosować się do dotychczasowych reguł instytucjonalnych. Ważnym czynnikiem o charakterze instytucjonalnym wpływającym na kształtowanie postaw kadry jest stosunek do symboli. Z listy 14 symboli, takich jak: sztandar wojskowy, orzeł, mundur wojskowy, barwy narodowe, **największą wagę kadra przywiązuje do symboli wyrażających podmiotowość człowieka, a także symboli będących wyznacznikami tożsamości narodowej i państwowej.**

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

Bardzo interesujące były opinie kadry o postawach i okolicznościach sprzyjających **kreowaniu własnej kariery zawodowej**. Niepokój mogą budzić opinie respondentów o zachowaniach sprzyjających robieniu kariery zawodowej w wojsku. Zdaniem kadry bowiem, decydującymi czynnikami sprawczymi, warunkującymi robienie kariery w wojsku są:

CZĘŚĆ II

STRATEGIE I MODELE TRANSFORMACJI WOJSKA – TEORIA I PRAKTYKA

Podsumowując, można sformułować następujące wnioski:

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

2. Gotowość armii nierozerwalnie związana jest z pomyślnością całego społeczeństwa – kadry zawodowej, żołnierzy, osób aktywnych zawodowo, emerytów, weteranów i ich rodzin – poprzez wycofanie przestarzałego wyposażenia, zabezpieczenie kadry w mieszkania, szkoły, opiekę medyczną, opiekę socjalną. Pożądane jest systematyczne badanie poziomu dobrostanu żołnierzy i ich rodzin. Coraz trudniej bowiem będzie oczekiwać od nich bezinteresownego poświęcenia zdrowia lub życia.

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

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

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

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

dr hab. Andrzej Ciupiński

REWOLUCJA W SPRAWACH WOJSKOWYCH – KONSEKWENCJE DLA EUROPEJSKIEJ POLITYKI OBRONNEJ

Obecnie w Polsce pojęcie „rewolucji" jest mało popularne, gdyż źle się kojarzy z oczywistych przyczyn historycznych. Teoretycy amerykańscy i zachodnioeuropejscy przyznają zresztą, że geneza pojęcia rewolucji w sprawach wojskowych ma rodowód radziecki[1]. Początkowo, w latach pięćdziesiątych kojarzono ją z przemianami w strategii użycia sił zbrojnych związanymi z użyciem broni nuklearnej. Od początku lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku w sztabach radzieckich było modne pojęcie „rewolucji naukowo-technologicznej" w siłach zbrojnych. Pewne elementy tej „rewolucji" były także rozpatrywane przez polskie ośrodki naukowe, głównie wojskowe (ASG WP, WAT). Być może z tych powodów do lansowanej ostatnio na Zachodzie koncepcji MAR (*Military Affairs Revolution*) polscy teoretycy podchodzą ze sceptycyzmem lub przynajmniej rezerwą.

W dyskusji prowadzonej w Instytucie Nauk Humanistycznych wskazana jest refleksja historyczna nawiązująca do znaczenia rewolucyjnego charakteru przemian w sztuce prowadzenia walki, dla rozwoju cywilizacyjnego. Otóż można wskazać kilka przełomowych momentów w tej dziedzinie. O rewolucji w sprawach wojskowych mówiono już w czasach starożytnych (Tukitydes) i wiązano je z zastosowaniem mieczy żelaznych przeciwko broni z brązu. Można wymienić cały katalog rewolucji wojskowych; były to:

- wprowadzenie regularnej piechoty (XIV w.);
- zastosowanie artylerii (XV w.);
- wprowadzenie fortyfikacji (XVI w.);
- rewolucja na morzu – żaglowce (XVI w.);
- układ liniowy wojsk (XVII w.);
- rewolucja napoleońska (XIIX w.);
- rewolucja w wojskach lądowych (karabiny gwintowane, od wojny domowej w USA do 1914 r.);
- rewolucja w wojnie morskiej – stalowe konstrukcje okrętów (1850–1914);
- rewolucja technologiczna okresu międzywojennego (lotnictwo, wojska pancerne i zmechanizowane);
- rewolucja nuklearna[2].

---

[1] *Toward a revolution in military affairs? Defence and Security at the Dawn of the Twenty-First Century*, Edited by Thierry Gongora, Harald von Riekhoff, Contribution in Military Studies, Nr 197, 2002, s. 87–88.

[2] C.J. Rogers, *„Military Revolution" and „Revolutions in Military Affairs". A Historian's Perspective*, [w:] *Toward a revolution in military affairs? Defence...*, wyd. cyt. s. 22–24.

– rewolucja informatyczna, a co za tym idzie przełomowe zjawiska społeczne sugerujące zwrot ku cywilizacji informatycznej, która powoduje pojawienie się nowych technologii wojskowych, na przykład nowoczesnych sensorów, systemów komputerowych, broni precyzyjnej itp.;

– redukcje budżetów obronnych państw zachodnich, które spowodowały ograniczenia ilościowe w siłach zbrojnych oraz związaną z nimi potrzebę rekompensaty obniżenia poziomu zdolności bojowych poprzez położenie szczególnego nacisku na rozwój nowych, wysoce zaawansowanych technologii wojskowych;

– zjawiska o zdecydowanie szerszym znaczeniu w światowej nauce, na przykład rewolucja biotechnologiczna.

Obecna rewolucja w dziedzinie wojskowości koncentruje się przede wszystkim na zagadnieniu zarządzania informacją. Poprzez szybki rozwój technologiczny systemów informatycznych, w tym mikroprocesorów, można projektować nowe zadania operacyjne oraz bojowe.

Trafną definicję RMA podaje Richard O. Hundley, który pisze, że „militarna rewolucja techniczna zespala innowacje techniczne w dziedzinie zwiadu i C3I (system dowodzenia, łączności i wywiadu) oraz systemy uzbrojenia precyzyjnego rażenia z nowymi koncepcjami operacyjnymi obejmującymi wojnę informacyjną, szybkie i ciągłe prowadzenie połączonych operacji wojskowych (prowadzone w szybszym tempie niż operacje przeciwnika), obejmującymi całościową penetrację bojową teatru działań wojennych (oznaczającą zarazem uniemożliwienie przeciwnikowi wycofania się na bezpieczne pozycje – nawet głęboko w miejscu lokalizacji jego stanowisk bojowych)”[8].

Proces zarządzania informacją ma na celu uzyskanie przewagi nad przeciwnikiem na nowoczesnym polu walki. Strategię taką przyjęły Stany Zjednoczone, wprowadzając do katalogu zdolności militarnych własnej armii nowe kategorie, z których do najważniejszych zalicza się:

– **system systemów** (*system of systems*), oznaczający połączenie funkcjonujących sensorów obserwujących oraz zbierających i przesyłających dane w jedną całość. Ma to dopomóc w monitorowaniu obrazu pola walki w czasie rzeczywistym. Następnie, zintegrowanie systemów dowodzenia oraz kierowania ma umożliwić siłom USA gromadzenie, przetwarzanie oraz analizę informacji płynących z sensorów. Prowadzenie działań wojennych, nawet daleko od „bazy”, pozwoli na szybką reakcję dowództwa oraz precyzyjne uderzenie w obiekty wojskowe przeciwnika. To „narzędzie wiedzy o polu walki” pozwala na uzyskanie przewagi militarnej dzięki szybszemu procesowi gromadzenia informacji oraz wykorzystania jej w procesie użycia konkretnych systemów uzbrojenia. Pozwala on na większą elastyczność w podejmowaniu decyzji poprzez „aktualizowanie” sytuacji na polu walki;

– **rozszerzona dominacja** ma zapewnić kontrolę przepływu informacji z różnych, nie tylko amerykańskich, wojskowych sieci informacyjnych;

---

[8] Cyt. za M. Kozieł, wyd. cyt., s. 24.

Rewolucja w sprawach wojskowych wynika z siedmiu innych „rewolucji"[3]:

- demograficznej, ekologicznej (przemiany w środowisku naturalnym);
- technologicznej i naukowej (wiedza);
- finansowej;
- społeczno-politycznej oraz w zakresie konfliktów.

Ostatnia z katalogu rewolucji wymienianych przez ekspertów CSIS najściślej związana jest z RMA, gdyż dotyczy konfliktów. Należy zgodzić się z poglądem L. Fredmanna, że skończyła się epoka wojen z „obowiązku" (obrona), a rozpoczęła epoka wojen z „wyboru"[4]. W debatach na temat RMA podejmowane są wątki amerykański i europejski. W wątku amerykańskim centralne miejsce zajmują zagadnienia technologiczne, w wątku europejskim kwestie organizacyjno-strukturalne.

Definicję MAR o charakterze „oficjalnym" wprowadził w USA sekretarz obrony William Cohen: „RMA ma miejsce, kiedy wprowadzenie nowych technologii pociąga za sobą zmianę w dotychczasowych koncepcjach operacyjnych oraz dostosowanie armii do niespotykanych dotąd zadań. Zmiana dlatego jest określana mianem rewolucji, a nie ewolucji, ponieważ nowe technologie, ich zastosowanie wymaga podjęcia zupełnie innych metod działań wojennych. Prowadzi do daleko bardziej poważnych w skutkach zastosowań siły wojskowej"[5]. Teoretycy francuscy określają RMA jako transformację, która wymusza na instytucjach wojskowych sprostanie nowym „parametrom strategicznym". Po pierwsze, wojsko nie jest obecnie siłą napędową dominacji technologicznej. Większego znaczenia nabierają „cywilne" osiągnięcia w dziedzinie informatyki i telekomunikacji. Po drugie, internacjonalizacja położyła kres hierarchicznemu układowi międzypaństwowemu, powodując nowy typ zagrożeń o charakterze asymetrycznym: osłabienie struktur państwowych, działalność mafijną, rozprzestrzenianie nowych typów broni, głównie rakiet balistycznych. RMA obejmuje trzy poziomy[6]:

1. Technologiczny – integrujący osiągnięcia techniki i informatyki w zakresie CHISR;
2. Doktrynalny i operacyjny – wprowadzające nowe techniki walki;
3. Organizacyjny – prowadzący do zasadniczych zmian w sferze stosunków cywilno-wojskowych (*Revolution in Business Affairs*).

Zasadniczy wpływ na RMA[7], wg M. Kozieła, mają cztery następujące czynniki:

– proces tworzenia nowego porządku międzynarodowego, który postępuje od początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku, czyli od zakończenia zimnowojennej konfrontacji;

---

[3] *Seven Revolutions*, CSIS, Washington, June 29 1999; Cyt. za: *American Military Culture in the Twenty First Country*, Washington 2001.

[4] „Chaillot Papers" nr 42, WEU ISS, Paris 1999.

[5] W.S. Cohen, *Annual Report to the President and the Congress*, Department of Defence, Washington DC 1997 (źródło URL: <http://www.dtic.mil;80/execsec/adr97>).

[6] *Le Débat stratégique américain 1999–2000*, Cahier d'Etudes Stratégiques, CIRPES, nr 28, s. 122–123; *Une revolution sans les affaires militaries sous la direction d'Ives Boyer*, Cahier, FED, nr 13, 1998.

[7] M. Kozieł, *Relacje transatlantytckie w dobie amerykańskiej rewolucji w dziedzinie wojskowości*, „Sprawy Międzynarodowe" 2001, nr 1, s. 23–24.

1999 r.), Helsinkach (grudzień 1999 r.), Santa Maria de Feira (czerwiec 2000 r.). Później zostały one zaakceptowane na III Konferencji Międzyrządowej w Nicei i znalazły wyraz w kolejnej wersji traktatu o Unii Europejskiej. Przewiduje się utworzenie tzw. Euroarmii złożonej z ok. stu tysięcy żołnierzy, dysponującej wszelkimi rodzajami uzbrojenia (wojska lądowe, lotnictwo, marynarka wojenna) z pełnym zapleczem logistycznym. Mają one być zdolne do działań w okresie 60 dni od chwili podjęcia decyzji politycznej i działać w przeciągu minimum jednego roku (EHG – *European Headline Goal*).

Dylemat polskiej polityki bezpieczeństwa polega na dwuznaczności sytuacji, w jakiej się znajdujemy. Nasze stanowisko było zbieżne ze stanowiskiem amerykańskim. Byliśmy w zasadzie przeciwni zmianie charakteru NATO, jako głównej struktury odpowiedzialnej za bezpieczeństwo Starego Kontynentu. Przez to naraziliśmy się na zarzut „atlantyzmu". Uważano nawet, że jesteśmy „ortodoksami atlantyckimi"[10].

Drugi aspekt dwuznaczności zawarty jest w fakcie, że ostatnio podstawowym priorytetem było przyjęcie Polski do Unii Europejskiej. W związku z tym Polska kilkakrotnie oświadczała, że nasza polityka bezpieczeństwa jest kompatybilna ze Wspólną Polityką Zagraniczną Bezpieczeństwa UE (II filar). „Drugim filarem bezpieczeństwa Polski będzie system kształtujący się w stosunkach Unia Europejska/Unia Zachodnioeuropejska – NATO. Z punktu widzenia długofalowych interesów RP uczestnictwo w tym systemie jest tak samo ważne jak uczestnictwo w samym Sojuszu Północnoatlantyckim. Polska jest zainteresowana harmonizowaniem interesów bezpieczeństwa wszystkich państw obszaru euroatlantyckiego i członków Unii Europejskiej"[11]. Ponadto w „Strategii Bezpieczeństwa RP" zapisano, że: „Oczekiwania Unii Europejskiej w stosunku do nas wynikają z naszego potencjału demograficznego i są porównywalne do wkładu Hiszpanii. Trudno oczekiwać, ażeby Polska dostarczyła do sił antykryzysowych lotniskowiec, ale pod względem liczebności sił oczekiwania kształtują się na poziomie 3–4 brygad (Hiszpania zadeklarowała kontyngent w liczbie 6 tys. żołnierzy). Dla Polski jest to perspektywa 2005 lub 2006 r.

W chwili obecnej trudno przewidzieć, jakie będą rezultaty europejskiej MAR. Po zamachach terrorystycznych 11 września 2001 r. priorytetowe stało się zagadnienie walki z terroryzmem.

Tendencje w polityce bezpieczeństwa państw europejskich

W okresie od połowy 1998 r. do początku XXI wieku w każdym z państw Unii Europejskiej zaszły poważne zmiany, głównie ze względu na specyfikę narodową. Z tym jednak, że możemy zauważyć pewne tendencje stałe, do których należą:

[10] *Raport. Bezpieczeństwo 2000.*
[11] *Strategia bezpieczeństwa RP*, 4 stycznia 2000.

– **wojna informacyjna** oznacza prowadzenie walki informacyjnej poprzez zakłócanie pracy, a nawet zniszczenie systemów informacyjnych przeciwnika, przy jednoczesnej zdolności ochrony własnych przekaźników.

Wprowadzenie w życie założeń rewolucji militarnej w amerykańskiej debacie znalazło swoje odzwierciedlenie w dokumencie planistyczno-koncepcyjnym pod nazwą *Joint Vision*. Dokument ten dotyczy transformacji sił zbrojnych USA do roku 2020. Zakłada się w nim, że podstawowym celem reformy sił i zdolności bojowych Stanów Zjednoczonych powinno być osiągnięcie pełnej dominacji, czyli zdolności sił USA, operujących w pojedynkę lub w ramach koalicji wielonarodowej, związanych z osiągnięciem zwycięstwa nad każdym przeciwnikiem i doprowadzeniem do stanu pełnej kontroli nad każdą sytuacją mogącą pojawić się w operacjach wojskowych. Planuje się w tym względzie wprowadzenie współzależnych podstawowych założeń operacyjnych, którymi są:

– **przeważające zdolności manewru wojsk** (*dominant maneuver*), czyli przejęcie decydujących pozycji na polu walki dzięki przeważającej szybkości prowadzonych operacji;

– **precyzyjne prowadzenie i utrzymanie skuteczności działań bojowych** (*precision engagement*), rozumiane jako zdolność połączonych sił do zlokalizowania, obserwacji oraz śledzenia celów wojskowych, jak również zorganizowania i użycia odpowiednich systemów dla wywołania pożądanych skutków;

– **skoncentrowane działania logistyczne** (*foucused logistic*), mające na celu zapewnienie odpowiedniego personelu oraz wyposażenia sił połączonych w odpowiednim czasie, a także ciągły nadzór nad potrzebami sił zbrojnych dzięki systemowi informacyjnemu;

– **pełna ochrona własnych wojsk** (*full dimentional protection*) ma być zapewniona dzięki analizie potrzebnych środków, poprzez ich wnikliwą selekcję, aby zminimalizować poziom ryzyka użycia personelu oraz zasobów sił zbrojnych Stanów Zjednoczonych.

Rozwój zdolności operacyjnych planowanych w dokumencie *Joint Vision 2020* sugeruje, że zależy on od rozwoju amerykańskiej rewolucji w dziedzinie wojskowości w XXI wieku. Zastosowanie nowych technologii informacyjnych zmieni oblicze operacji wojskowych, w których Amerykanie chcą uzyskać pozycję dominującą. Wymaga to osiągnięcia takiego stanu zdolności bojowych sił zbrojnych USA, które zapewnią możliwość szybkiego, a zarazem rozproszonego rozwinięcia i wsparcia działań lekkich i mobilnych jednostek operacyjnych w regionalnym teatrze działań wojennych. Polska polityka bezpieczeństwa związana z rewolucją naukowo-techniczną będzie narażona na poważne dylematy. Przede wszystkim wynika to z różnorodnego zrozumieniem tego pojęcia w USA i w Europie.

W Europie RMA prowokuje debatę polityczną na temat europejskiego komponentu NATO, a idąc dalej nawet „niezależnej europejskiej obrony”[9]. Decyzje w tej sprawie podjęto na kolejnych szczytach Unii Europejskiej w Kolonii (czerwiec

[9] P. Andreani, *European Military Affairs Revolution*, London 2000.

rykanie bombardują, a Europejczycy odbudowują". W Europie w odpowiedzi na wyzwania technologiczne i finansowe związane z RMA odzywają się głosy, że: „USA prowadzą wyścig zbrojeń same ze sobą"[15]. W lipcu 2001 r. po raz pierwszy w historii NATO przywódca RFN, kanclerz Schröder, pozwolił sobie na krytykę polityki wojskowej prowadzonej przez administrację amerykańską. Amerykanie oraz sekretarz generalny NATO lord Robertson wielokrotnie zwracali uwagę na pogłębiającą się przepaść technologiczną pomiędzy USA i Europą Zachodnią. Na spotkaniach NATO w Monachium (luty 2002 r.) oraz Rejkiawiku (13 maja 2002 r.) zwrócono uwagę na konieczność włączenia europejskiego systemu obronnego w proces RMA[16].

W stosunkach polityków i ekspertów wystąpiło kilka postaw wobec materialnych aspektów wydatków wojskowych:

– stanowisko pierwsze – wydać więcej i lepiej (William Cohen, lord Robertson, Javier Solana);

– stanowisko drugie – wydawać tyle samo, ale lepiej (Paul Quiles);

– stanowisko trzecie – nie wydawać więcej, ale z rozpoznania potrzeb (William von Eckelen, Alexander Wersbov).

Od kwestii finansowej w głównej mierze zależy przyszłość projektów europejskich sił antykryzysowych. Tymczasem sytuacja budżetów obronnych nie sprzyja ich realizacji. Ażeby mógł zostać utworzony sprawny korpus antykryzysowy, niezbędne są wydatki inwestycyjne na badania, dlatego też w 2000 r. minister obrony Francji złożył propozycję, ażeby państwa członkowskie UE przeznaczyły 0,7% produktu krajowego brutto na inwestycje i badania w sferze obronnej. Tymczasem europejska średnia tych wydatków kształtuje się na poziomie 0,3 do 0,4%[17].

Współczesną europejską politykę, w tym także w sferze bezpieczeństwa i obronności, limitują koszty związane z reformą Unii Europejskiej oraz z jej rozszerzeniem w 2004 r. W związku z tym w perspektywie najbliższych kilku lat nie należy oczekiwać, ażeby Europejczycy zapałali entuzjazmem do RMA. Pentagon ocenia, że dokonująca się obecnie rewolucja w sprawach wojskowych zakończy się około 2025 r.[18] Jeżeli Europejczycy nie zechcą uczestniczyć w tej rewolucji, przepaść strategiczna ulegnie dalszemu pogłębieniu.

W związku z tym stawiane jest pytanie: czy Europa będzie wiarygodnym i skutecznym sojusznikiem USA, czy też będzie tylko dodatkiem do „amerykańskiej potęgi wojskowej"?

---

[15] Fredman.

[16] „International Herald Tribune", may 15 2002; „Le Monde", may 14–15, 2002.

[17] „L'Anne Stratégique", 2001, s. 56.

[18] *Le Débat stratégique...*, wyd. cyt., s. 123.

1. Malejące budżety obronne. Dla przykładu Niemcy: 1998 r. – 1,24% PKB, a w 2000 r. – 1,12%; Wielka Brytania odpowiednio: 1998 r. – 2,8%, w 2000 r. – 2,5%. Jest to zjawisko utrzymujące się przez całą dekadę lat dziewięćdziesiątych i określane mianem „wyciągania korzyści z pokoju" (fr. *dywidendes de la paix*, ang. *benefits of the peax*). Ocenia się, że ogółem w ostatnich 10 latach w państwach Unii Europejskiej wydatki na obronność zmniejszyły się ok. 25%.

2. Wspólną i stałą tendencją jest nadawanie obronie narodowej europejskiego charakteru, czyli dostosowanie i korelacja z partnerami. To co wydaje się oczywiste dla państw stron traktatów brukselskiego i waszyngtońskiego, bulwersuje społeczeństwa państw, które do takich sojuszy nie należą. Dotyczy to: Austrii, Finlandii, Irlandii i Szwecji, które dotychczas były uważane za państwa neutralne. Przynależność do UE stopniowo zmienia ich status prawny i postawę strategiczną.

3. Z punktu widzenia strategii wojskowej obserwujemy wzrost znaczenia lekkich sił manewrowych (*forces de projection*), co się wyraża głównie w redukcjach ciężkiego sprzętu bojowego oraz reorganizacji jednostek, a także odejście od tradycyjnych oddziałów organicznych typu pułk, dywizja na rzecz tzw. modułów – tworzonych najczęściej z brygady.

4. Z powyższą tendencją ściśle związane jest zjawisko profesjonalizacji sił narodowych. Niektórzy obserwatorzy są skłonni tej tendencji przypisywać charakter rewolucyjny. Szczególnie było to zauważalne we Francji, w której toczyła się „wielka debata strategiczna" w sprawie zniesienia służby z powszechnego poboru[12].

Rezygnacja ze służby z poboru wzbudziła kontrowersje nie tylko we Francji, ale także u wschodniego sąsiada – RFN, która została zaskoczona reformą ogłoszoną przez prezydenta Chiraca. Na podstawie wcześniej zawartych umów o współpracy francusko-niemieckiej w dziedzinie bezpieczeństwa i obrony strony zobowiązały się uzgadniać istotne zmiany w dziedzinie systemów obronnych. Afront popełniony przez Paryż został wkrótce naprawiony i urazy zapomniane, albowiem RFN także stanęła wobec dylematu „armia zawodowa czy z poboru?". Ostatecznie będzie to armia mieszana z przewagą profesjonalistów. Opcję armii zawodowej wybrały też inne państwa, w tym tzw. „duże" – Włochy i Hiszpania[13]. Pewne próby włączenia się do Europy w sferę rzeczywistej (technologicznej) rewolucji w sprawach wojskowych dotychczas nie przyniosły konkretnych rezultatów. Istnieje kilka przesłanek świadczących o tym, że można do tej problematyki podchodzić sceptycznie. Jak oceniają eksperci Centrum Stosunków Międzynarodowych: „Unia Europejska nie będzie (dla USA – dop. A.C.) w dającej się przewidzieć przyszłości pełnowartościowym partnerem przy uwzględnianiu i prowadzeniu operacji militarnych"[14]. Opóźnienie w realizacji EHG nie oznacza, że Unia Europejska zrezygnuje z prowadzenia samodzielnych działań antykryzysowych w perspektywie najbliższych kilku lat. Już teraz zarówno w kręgach polityków, jak też teoretyków odzywają się głosy, że trzeba skończyć z sytuacją, w której „Ame-

[12] Szerzej dwa wcześniejsze wydania: *La défense en Europe*, édition 1995 oraz édition 1998.

[13] *La défense en Europe. Nouvelles réalités, nouvelles ambitions*, édition 2001 (sous la direction de Patrice Buffotot), Notes et étuides documentaires, La documentation Française, Paris 2001.

[14] J. Onyszkiewicz, O. Osica, *W stronę nowego NATO*, CSM, „Raporty i analizy" nr 3/02, s. 8.

grupa obrońców może być w większym lub mniejszym stopniu reprezentowana dla całej społeczności. Koszty obrony mogą być dzielone równo na wszystkie podgrupy lub też pewne grupy mogą ponosić większość kosztów. W każdym razie walkę prowadzić będzie wybrana podgrupa danej społeczności i tą podgrupą będzie wojsko. Sposób naboru do wojska: system ochotniczy, naciski współobywateli, pobór, ustala się poprzez wzajemne uzgodnienia. Wojsko wyposaża się w narzędzia walki i negocjuje się gwarancje, że armia nie obróci się przeciwko tym, którzy ją stworzyli (problem cywilnej kontroli). Innymi słowy, obrona państwa i narodu zostaje zinstytucjonalizowana i od tej pory dana społeczność będzie zmagała się z problemem właściwych relacji w stosunkach cywilno-wojskowych[3].

Pojawiają się też inne dylematy w tych stosunkach, takie jak bezpośrednie przejęcie władzy przez wojsko czy mniej uświadamiana, lecz nie mniej destrukcyjna, zdolność wojska do niszczenia danej społeczności poprzez pożeranie jej zasobów i rozbudowę własnej siły ponad potrzeby, pod pozorem zabezpieczenia państwa przed wrogami. Kolejnym niebezpieczeństwem jest to, że bezwzględni wojskowi mogą wplątać społeczność w wojny i konflikty, które są sprzeczne z interesem tej społeczności. Istnieje także kwestia zwykłego posłuszeństwa, wojsko może nie niszczyć swojej społeczności, ale czy będzie słuchać swoich cywilnych decydentów, czy też, być może, będzie sprzeciwiać się ich poleceniom i realizować swoje cele...

Demokracja jest tą formą rządów, w której widać wspomniane dylematy najlepiej. Uważa się bowiem, że w państwie demokratycznym władza cywilna zawsze triumfuje nad wojskiem. Jak twierdzi Robert A. Dahl, „demokratyczne instytucje polityczne nie rozwiną się, a już na pewno nie będą stabilne w danym kraju, jeśli pełnej kontroli nad wojskiem i siłami policyjnymi nie sprawuje demokratycznie wybrana władza cywilna"[4].

W państwie demokratycznym, w teorii i praktyce, przekazywanie uprawnień odbywa się co pewien czas w wyniku wyborów. Rząd powinien rządzić – mówi teoria demokracji. Naród wybiera władzę, żeby działała w jego imieniu, co w żadnym wypadku nie oznacza, że wyborcy tym samym rezygnują ze swoich politycznych przywilejów. Większość systemów demokratycznych stara się stworzyć taki model, który gwarantuje mu kontrolę sytuacji, nawet gdy rządy sprawowane są przez technokratów (zawodowców).

Stosunki cywilo-wojskowe są po prostu ekstremalnym przypadkiem, gdzie podwładni narodu (władza cywilna) kontrolują innych podwładnych (władze wojskowe). Władza posiadana z mocy prawa i posiadająca legitymizację narodu stawia cywilów w uprzywilejowanej pozycji wobec wojska (władza mianowana), nawet wtedy gdy rzeczywisty układ faworyzuje wojsko. Bez względu na to, jakie wojsko jest silne, przyjmuje się, że władze cywilne powinny pozostać decydentem politycznym.

---

[3] Tamże, s. 150.

[4] R.A. Dahl, *O demokracji*, Kraków 2000, s. 138.

dr hab. Zenon Trejnis

STOSUNKI CYWILNO-WOJSKOWE W PAŃSTWIE WSPÓŁCZESNYM

W literaturze anglosaskiej możemy się spotkać z wieloma interpretacjami pojęcia „stosunki cywilno-wojskowe". Rozumiane są one jako wielopłaszczyznowe interakcje wojska z różnymi strukturami społecznymi występującymi w państwie i społeczeństwie. Stosunki cywilno-wojskowe (*civil-military relation*) wraz z polityczną kontrolą sił zbrojnych (*political control of armed forces*) oraz relacjami wojsko i społeczeństwo (*armed forces and society*) mieszczą się w szeroko rozumianym określeniu „cywilna i demokratyczna kontrola nad siłami zbrojnymi"[1].

Można chyba powiedzieć, że stosunki cywilno-wojskowe są pewnego rodzaju paradoksem. Obawiając się innych, tworzymy bowiem instytucję „siłową", by nas broniła. Następnie sami obawiamy się instytucji, którą stworzyliśmy. W sytuacji zagrożenia, kiedy każdy dba o własną obronę, tj. kiedy obrońca i osoba ochraniana są tą samą osobą, nie ma dylematów w stosunkach cywilno-wojskowych. Pojawiają się one, jeśli zostaną stworzone pewne grupy społeczne. W pierwszym etapie obywatele przekazują prawo decydowania władzy reprezentowanej przez przywódców czy radę starszych. Drugi etap stanowi istotę stosunków cywilno-wojskowych. Etap ten obejmuje przekazanie zadań wojskowych wyspecjalizowanej grupie, jaką są siły zbrojne, a więc następuje, jeszcze przed pojawieniem się armii zawodowej, „podział pracy".

Teoretycznie początkowy podział pracy przebiegał między tymi, którzy chcieli walczyć oraz tymi, którzy chcieli zostać w domu. Na tym etapie rozwoju tworzono zwarte oddziały zbrojne tylko w wypadku zagrożenia lub potrzeby przeprowadzenia akcji zaczepnej. W tej sytuacji problem kontroli nad wojskiem jest jeszcze niewielki, ale już istnieje. Grupa musi zdecydować, kto będzie walczył, a to z kolei wiąże się z ustaleniem poziomu ryzyka, jak poważne jest zagrożenie, jakie siły są potrzebne, by się z nim uporać. W tym samym czasie trwa wybieranie potencjalnych wojowników i tworzenie zwartych oddziałów zbrojnych, które od tego momentu będą stanowić potencjalne zagrożenie dla wolności grupy[2].

Wraz z rozwojem społecznym i technologicznym wzrasta podział ról oraz specjalizacja. Podobnie jak poszczególne osoby zdają się na kilku producentów, którzy dostarczają im dobra do przeżycia, w takim samym stopniu zdają się oni na wybranych obrońców, którzy z kolei zapewniają grupie bezpieczeństwo. Ta wybrana

[1] Szerzej zob.: *International Military and Defence Encyclopaedia*, Washington DC 1995, Vol. 1, s. 188–195; Vol. 2, s. 507–511; Vol. 5, s. 166–169.

[2] P. Feaver, *The civil-military problematigue: Huntington, Janowitz and the question of civil control*, Armed Forces and Society 1996 (winter), Vol. 23, 2, s. 149.

możliwości sił zbrojnych. Gdy państwu nic nie zagraża, podstawowe zadanie sił zbrojnych wydaje się mniej ważne, a wtedy dodatkowe zadania mogą „przyćmić" zadania podstawowe.

W państwach demokratycznych wojsko jest odpowiedzialne za obronę państwa, a nie za rządzenie nim. Problemem już staje się natomiast kwestia, czy obrona to jedyna rzecz, którą może wykonywać wojsko. Niewielu jest za całkowitym zakazem udziału armii w innych przedsięwzięciach. De facto w różnych państwach demokratycznych wojsko wykonuje różne zadania. Uniwersalne szkolenie wojskowe jest wykorzystywane do tworzenia poczucia przynależności do danego państwa. Na przykład w USA są tylko trzy dziedziny, z których wojsko jest wyłączone – wykonywanie rutynowych zadań policyjnych, sądownictwo oraz prowadzenie polityki[6]. Natomiast Morris Janowitz w swojej pracy na temat zawodu wojskowego wyróżnia w zadaniach wojska trzy funkcje: reprezentacyjną, doradczą i wykonawczą. Dwie pierwsze funkcje pozostawiają oficerom pewną możliwość wpływu na konkretną politykę władz cywilnych[7].

Obecne teorie na temat cywilnej kontroli eksponują dwuznaczności i sprzeczności w określeniu tego, co składa się na dobre stosunki cywilno-wojskowe. Uwzględnienie tych dwuznaczności prowadzi do stwierdzenia, że dobre relacje cywilno-wojskowe oparte są na równowadze – zapewniającej, by wojsko było z jednej strony skuteczne, z drugiej zaś odpowiedzialne. Określenie, czy ta równowaga istnieje, wymaga szczegółowych badań.

Władze cywilne państwa powinny więc tworzyć ramy decyzyjne i wyznaczać cele dla działalności wojskowych (*decision making*). Uznając jednak kompetencje (profesjonalizm) wojskowych, pozostawia się im obszar (*military commend*) związany z dowodzeniem, kierowaniem merytoryczną i administracyjną stroną działalności wojska, służącej realizacji celów wyznaczonych przez władze polityczne państwa w oparciu o przydzielone przez parlament środki finansowe i materiałowe.

Dobre stosunki cywilno-wojskowe zależą także od stopnia, w jakim wojsko jest odzwierciedleniem społeczeństwa. To założenie znajduje potwierdzenie w literaturze socjologicznej. M. Janowitz argumentuje, że armia będzie słuchać cywilów częściowo z powodu identyfikacji z wartościami cywilnymi. Wszystko co rozdziela wojsko od społeczeństwa, zagraża tej identyfikacji[8].

Natomiast wątpliwym kryterium oceny stanu stosunków cywilno-wojskowych jest reprezentacja społeczeństwa w armii. Jest to bowiem sprzeczne z zasadą, by armia była odzwierciedleniem społeczeństwa, a jednocześnie oddzielną instytucją. Doświadczenie dowodzi, że reprezentacja społeczna nie powoduje skutków cywilno-wojskowych, jest reprezentacją społeczeństwa w armii. W przeciwnym razie byłoby to bowiem sprzeczne z zasadą, by armia była odzwierciedleniem społeczeństwa, a jednocześnie oddzielną instytucją. Doświadczenie dowodzi, że repre-

---

[6] K. Kemp, Ch. Hudlin, *Civil supremacy over the military: Its nature and limits*, Armed Forces and Society 1992 (fall), Vol. 19, Nr 1, s. 7–26.

[7] Zob. M. Janowitz, *The Professional Soldier*, New York 1971, s. 417–442.

[8] Tamże, s. 420.

Fachowość władz cywilnych w sensie ogólnym wychodzi poza znajomość rzeczy w sensie szczegółowym. Wynika z tego, że elity cywilne władzy są moralnie i politycznie kompetentne, by podejmować decyzje, nawet wtedy gdy nie posiadają odpowiedniej wiedzy fachowej. Ekspert może lepiej znać dane zagadnienie, ale nie jest w stanie określić, jak społeczeństwo oceni rezultat danego posunięcia. W kontekście stosunków cywilno-wojskowych oznacza to, że wojsko może najlepiej oceniać zagrożenie, ale tylko elity cywilne mogą ustalić poziom ryzyka możliwy do zaakceptowania przez społeczeństwo. Wojskowi mogą wskazać, jaki poziom uzbrojenia należy posiadać, by mieć pewien stopień pewności odparcia nieprzyjaciela, ale tylko cywilne władze mogą wskazać, za jaki poziom prawdopodobieństwa wygranej, w starciu z nieprzyjacielem, społeczeństwo jest (w stanie) skłonne zapłacić. Wojskowi mogą szczegółowo opisać zagrożenie ze strony danego nieprzyjaciela, ale tylko władze cywilne podejmują decyzje, czy jest to rzeczywiste zagrożenie dla społeczeństwa, czy należy reagować oraz jakie środki podjąć.

Wojsko określa zagrożenie, władze cywilne oceniają je. Cywile mają prawo do błędu. Dwie główne zasady, o których ciągle mówimy – potrzeba obrony przez wojsko i obrony przed wojskiem, są w stanie napięcia, gdyż wysiłki zaspokajające pierwszą potrzebę „komplikują" wysiłki zmierzające do zaspokojenia drugiej. Jeżeli społeczeństwo jest niechętne obronie przed wrogiem zewnętrznym, wkrótce upadnie. Natomiast jeśli społeczeństwo minimalizuje siłę wojska, żeby bronić się przed przejęciem przez nie władzy, naraża się na ataki z zewnątrz. Dlatego wskazane jest osiągnięcie pewnej równowagi między powyższymi zagrożeniami, nie można przy tym jednak uniknąć ustępstw z obu stron[5].

Właściwe ułożenie relacji cywilno-wojskowych powinno obejmować coś więcej niż tylko zapobieganie zamachom stanu. Obrona przed wrogiem zewnętrznym była i jest głównym zadaniem wojska. Z czasem jednak siły zbrojne zaczęły służyć wielu celom. Instytucja ta może być środkiem do realizacji celów społecznych. Jest ono narzędziem posiadającym wyjątkową zdolność wywierania przymusu. W procesie tworzenia instytucji zdolnej do wywierania przymusu społeczność, w sposób niezamierzony, stworzyła instrument posiadający kilka dodatkowych możliwości. Wojsko posiada zdolność realizacji przedsięwzięć wymagających dużej liczby osób, szczególnie przy budowach i akcjach pomocy w klęskach żywiołowych. Poprzez budżet obronny władze cywilne wykorzystują wojsko do dystrybucji dóbr w rejony kraju potrzebujące wsparcia. Siły zbrojne potrafią zająć się kwestiami niesprawiedliwości społecznej poprzez tworzenie różnych szans dla pokrzywdzonych grup społecznych, rozdzielanie zasobów, a nawet zmianę postaw osobowych poprzez odpowiednie szkolenie.

Te dodatkowe możliwości sił zbrojnych komplikują stosunki cywilno-wojskowe. Początkowo zadaniem była optymalizacja siły wojskowej, która zapewniała jednocześnie obronę przed wrogiem zewnętrznym i wewnętrznym, obecnie zaś zadaniem, oprócz wymienionych, jest maksymalne wykorzystanie dodatkowych

[5] P. Feaver, *The civil-military...*, wyd. cyt., s. 152.

Choć Stanisław Andreski twierdzi, że wzrastające zagrożenie zewnętrzne poprawia cywilną kontrolę nad wojskiem[12]. Nawet Samuel Huntington nie przedstawił jednoznacznej opinii na temat, jak „zmienne międzynarodowe" wpływają na relacje cywilno-wojskowe. Pozostaje pytanie, jaka korzystniejsza sytuacja międzynarodowa wpływa na cywilną kontrolę nad siłami zbrojnymi.

Aby na to pytanie odpowiedzieć, należy się zastanowić, jak zmiany w sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej wpływają na skuteczność cywilnej kontroli, jaką rolę odgrywa doktryna wojskowa we wzmocnieniu lub osłabieniu cywilnej kontroli w sytuacji braku istnienia wyraźnego zagrożenia. Michael Desch stawia tezę, że w sytuacji nieokreślonego zagrożenia doktryna wojskowa ukierunkowana na zewnątrz jest koniecznym warunkiem cywilnej kontroli nad wojskiem[13]. Doktryna wojskowa może mieć wpływ w niejasnej sytuacji polityczno-wojskowej na strukturę instytucji wojskowych, być wskaźnikiem wojskowego wychowania oraz służyć jako punkt odniesienia podczas dochodzenia do porozumienia między przywódcami cywilnymi a wojskowymi[14].

Na zakończenie warto zastanowić się, jak nowy atak terroryzmu wpłynie na kształtowanie się stosunków cywilno-wojskowych w demokratycznych państwach. Jest to nowy rozdział w historii wojen, ale nie dlatego, że wprowadza się nowe środki bojowe lub prowadzi bezprecedensowe operacje wojskowe czy wywiadowcze, ale dlatego, że wraca się do starych metod prowadzenia wojen.

Zaczyna tracić na znaczeniu odrębność pionu cywilnego i wojskowego, która zrodziła się w XIX wieku wraz z profesjonalizacją europejskich armii. Wojskowy establishment stał się zbyt znaczący i dobrze poinformowany, by można było usunąć go na margines życia politycznego. W Stanach Zjednoczonych szef połączonych sztabów jest członkiem gabinetu prezydenckiego, a dowódcy poszczególnych armii, dysponując olbrzymimi budżetami, mają pozycję porównywalną jedynie z pozycją rzymskich prokonsulów. Z kolei wojsko zależy od cywilnych ekspertów i współpracy z korporacjami przemysłowymi. Zaciera się też granica między wojną a pokojem.

Robert D. Kaplan pisze: „Nawet jeśli prawo międzynarodowe zyska na znaczeniu, to będzie odgrywało coraz mniejszą rolę w prowadzeniu wojny, ponieważ ta będzie miała coraz bardziej niekonwencjonalny i niewypowiedziany charakter i będzie prowadzona równie często wewnątrz państw, jak i między nimi"[15]. Konflikty zbrojne toczyć się będą poza wszelką demokratyczną kontrolą. Akcje ratunkowe, uderzenia w sieci komputerowe przeciwnika, operacje sił specjalnych będą utrzymywane w tajemnicy przed opinią publiczną, a decyzje o tego rodzaju akcjach podejmowane będą przez wąskie kręgi politycznych decydentów. Miejsce wojsk

---

[12] S. Andreski, *Military organisation and society*, Berkeley 1968, s. 202.

[13] M. Desch, *Soldiers, states and structures: The end cold war and weakening US civilian control*, Armed Forces and Society, 1998 (spring), Vol. 24, Nr 3, s. 391–393.

[14] Tamże, s. 396.

[15] R.D. Kaplan, *Ancient Soldiers: Modern Warrios, National Interest*, Winter 2001/2002; P. Spiewak, *Wojna, wojna..., ale z kim?*, „Res Publica Nowa" 2002, nr 4, s. 45.

zentacja społeczna nie powoduje skutków, których niektórzy się obawiają i nie przynosi korzyści, na które niektórzy liczą. Posiadanie społecznie reprezentatywnego wojska w małym stopniu działa jako hamulec na poczynania armii. Indoktrynacja góruje bowiem nad pochodzeniem społecznym. Na przykład w armii amerykańskiej obecnie istnieją dowody powiększania się różnic w składzie społecznym wojska i społeczeństwa USA[9].

Stosunki cywilno-wojskowe w dużym stopniu zależą od poziomu relacji między cywilnymi przywódcami a wojskowymi dowódcami[10]. Powyższe obawy współgrają z teorią harmonii przedstawioną przez Rebeccę Schiff. Wedle tej teorii najbardziej w stosunkach cywilno-wojskowych liczy się nie to, kto decyduje, ale stopień zgody między armią, elitami politycznymi i ogółem obywateli co do składu korpusu oficerskiego, procesu podejmowania decyzji politycznych, naboru do armii i stylu wojskowego. Rebecca Schiff proponuje, aby armia, elity polityczne i społeczeństwo dążyły do stworzenia takiej formy współpracy, która może, ale nie musi zakładać ich oddzielenie. Teoria harmonii traktuje wysoki poziom integracji między wojskiem i innymi elementami społeczeństwa jako jeden z kilku możliwych typów stosunków cywilno-wojskowych.

Przyjęty typ stosunków cywilno-wojskowych nie jest tak istotny jak umiejętność armii, elit politycznych i społeczeństwa osiągnięcia porozumienia w istotnych sprawach. Teoria harmonii traktuje wysoki poziom integracji między wojskiem i innymi elementami społeczeństwa jako jeden z kilku możliwych typów stosunków cywilno-wojskowych i wydaje się osiągać dwa cele. Po pierwsze – wyjaśnia, jakie warunki instytucjonalne i kulturowe zapobiegają lub wspierają interwencję armii w sprawy wewnętrzne; po drugie zaś stawia tezę, że gdy wojsko, elity polityczne i społeczeństwo osiągają pewien stopień zgody, wtedy interwencja wojskowa w sprawy wewnętrzne jest mniej prawdopodobna. Przykład Izraela i Indii wydaje się potwierdzać jej tezę[11].

Wydaje się, że stopień harmonii jako kryterium dobrych stosunków cywilno-wojskowych ma także pewne braki. Wojsko nie będzie ingerować w politykę, jeżeli bez ingerencji dostanie to co chce. Najbardziej „niebezpieczny" brak kontroli występuje wówczas, gdy pojawia się zjawisko „odwróconej roli", tzn. kiedy podwładni wojskowi przez swoją wiedzę specjalistyczną zmieniają poglądy cywilów i sami stają się decydentami. Teoria harmonii R. Schiff nie podnosi jednakże tej kwestii.

Większość naukowców zajmujących się problematyką stosunków cywilno-wojskowych podziela pogląd Harolda Lasswella, że wojsko trudniej kontrolować w skomplikowanej sytuacji międzynarodowej, a łatwiej – gdy jest sprzyjająca.

---

[9] D. Avant, *Conflicting indicators of „crisis" in American civil-military relations*, Armed Forces and Society, 1998 (spring), Vol. 24, Nr 3, s. 382.

[10] Szerzej zob.: R. Kohn, *Poza kontrolą. Kryzys w relacjach między wojskiem a władzą cywilną*, „Biuletyn Polityczny" 1995, nr 1, s. 28.

[11] Zob. R. Schiff, *Civil-military relations: A theory of concordance*, Armed Forces and Society, 1995, Vol. 22, Nr 1, s. 7–24.

mjr mgr Christian Barthlen

WPŁYW UZAWODOWIENIA NA PROCES SZKOLENIA I DOSKONALENIA KADR W SIŁACH ZBROJNYCH FRANCJI

Aby zbudować solidne podstawy armii – bardziej mobilnej i europejskiej, lepiej odpowiadającej potrzebom bezpieczeństwa Francji, w lutym 1996 roku rozpoczęto proces uzawodowienia sił zbrojnych.

Zakończył się on sześć lat później, na początku 2002 roku, w chwili gdy ostatni poborowi wrócili do swych domów.

Ta gruntowna reforma została pomyślnie przeprowadzona w stosunkowo krótkim czasie, wymagała jednak i nadal będzie wymagała wielu wysiłków, by sukces ten ugruntować.

Nie naszkicuję zatem sielskiego obrazu armii, która stanęła wobec niezwykłych wyzwań i której wszystko się udaje. Moje wystąpienie ma przede wszystkim na celu ukazanie głównych aspektów, na które zwróciło uwagę dowództwo, aby profesjonalizacja się powiodła przy poparciu zarówno samych wojskowych, jak i środowiska cywilnego. Ogół reform, niekiedy bolesnych, lecz niezbędnych przy nowym układzie sił, nie miał być postrzegany jako katastrofa i całkowite odejście od dawnego systemu, lecz jako budowanie nowego skutecznego narzędzia, którego głównym komponentem pozostaje człowiek.

Do głównych aspektów reformy wojska należy zaliczyć:

- politykę obronną,
- szkolenie,
- dialog,
- rekonwersję.

Polityka zatrudnienia i rekrutacja

Armia stała się we Francji największym pracodawcą. Na przykład w 2002 roku rekrutacja objęła ponad 8000 żołnierzy, ponad 900 oficerów i podoficerów oraz 2700 osób cywilnych. Tym sposobem stan osobowy resortu obrony wynosi 436 221 żołnierzy i pracowników cywilnych (wszyscy oni są żołnierzami służby zawodowej), co stanowi 99 stanowisk pracy przewidzianych w ustawie o programowaniu wojskowym.

Można to było osiągnąć dzięki szeroko zakrojonej akcji informacyjnej prowadzonej wśród młodzieży przez państwową sieć ośrodków informacji i rekrutacji funkcjonujących w każdym dużym mieście i utrzymujących częste kontakty z pla-

konwencjonalnych zajmą małe oddziały czy wręcz cywile prowadzący konflikty o małej intensywności, ale za to stale podtrzymywane, zmieni się także charakter wroga, nie będzie to już zdyscyplinowany żołnierz, ale wojownik bez poczucia lojalności wychowany do przemocy i niemający na względzie ładu społecznego.

Nie będą to więc wojny tradycyjne z wyraźnym podziałem na czas konfliktu i pokoju, jasno rozdanymi rolami wojskowych i cywili, ale wojna bez początku i końca, i do tego wojna znajdująca się w zasadzie poza wszelką publiczną kontrolą. Ulegną też zmianie kryteria oceny stosunków cywilno-wojskowych wobec wyzwań globalnych.

śród zawodowych armii zachodnich, która zapewnia najwyższe wynagrodzenie żołnierzom, to przecież daje młodym ludziom zakwaterowanie, wyżywienie oraz żołd równy podstawowej krajowej płacy. Do tego dodać należy różnego rodzaju premie.

Ponadto istnieją aspekty, które stanowią o atrakcyjności i wiarygodności armii: to możliwość rekonwersji jej personelu. Szef Sztabu Sił Zbrojnych Francji w wywiadzie udzielonym 28 marca 2001 roku brytyjskiemu dziennikowi „Daily Telegraph" powiedział, iż rekonwersja to „drugi klucz do rekrutacji".

Rzeczywiście, nasz system opiera się na krótkich karierach zawodowych. Około 27 000 żołnierzy będzie opuszczać co roku szeregi armii, by przejść na emeryturę lub rozpocząć drugą karierę zawodową. Problematykę rekonwersji traktuje się zatem z całą powagą, z jednej strony po to, by mieć zapewniony coroczny przypływ nowych żołnierzy, a z drugiej, by pozwolić tym, którzy kończą już służbę, przejść w harmonijny, pomyślny sposób do życia w cywilu. Wszystkie rodzaje sił zbrojnych powołały w tym celu specjalne biura odpowiedzialne za pomoc w rekonwersji. Ponadto umowa podpisana pomiędzy resortem obrony a resortem edukacji z 12 lipca 2001 roku przewiduje w szczególności współpracę między rodzajem wojsk specjalizującym się w sprzęcie, resortem edukacji a federacją robót publicznych, w zakresie uznawania ważności doświadczenia zawodowego nabytego w wojsku.

W tym duchu i dla skonsolidowania procesu profesjonalizacji ustawa o programowaniu wojskowym na lata 2003–2008 przewiduje utworzenie funduszu na rzecz konsolidacji uzawodowienia. Będzie on miał na celu stworzenie zachęt w ramach rekrutacji, przyznawania premii za czasowo rzadkie poszukiwane specjalności.

cówkami edukacyjnymi, a także firmami. Ponadto w prasie i w telewizji odbyła się duża kampania reklamowa na ten temat.

Nie sposób mówić o rekrutacji żołnierzy zawodowych bez odniesienia się do kobiet. W rzeczy samej, na całym świecie obserwujemy podobną tendencję: współczynnik feminizacji w wojsku rośnie wraz ze wzrostem współczynnika uzawodowienia. We Francji współczynnik ten od 8 lat wykazuje systematyczny wzrost i przewiduje się, że osiągnie on 15% w 2003 roku, a następnie osiągnie on docelowo 25%.

Po dokonaniu rekrutacji młodych ludzi, należy ich wykształcić i przeszkolić, co stanowi druge wyzwanie dla armii.

W tej dziedzinie pierwszą zasadą jest, aby bez względu na bagaż wiedzy wyniesionej ze szkoły młody żołnierz miał pewność, że otrzyma wykształcenie techniczne i zawodowe; co najmniej z jednej strony powinno ono zagwarantować mu skuteczne wykonywanie zadań w jednostce wojskowej, a z drugiej dowartościować go dzięki zdobyciu przez niego kwalifikacji. Druga zasada to dać każdemu zainteresowanemu możliwość kontynuowania kształcenia ogólnego, tak aby osiągnął on poziom wymagany przy dopuszczeniu do różnych wojskowych egzaminów i konkursów. Konsekwencją tej zasady jest to, że nie istnieje żadna statutowa bariera, która przeszkadzałaby w przejściu z korpusu szeregowych żołnierzy do korpusu podoficerów i z korpusu podoficerów do korpusu oficerów, jako że selekcja dokonuje się na podstawie egzaminów i zasług.

Kiedy żołnierz zawodowy jest już przeszkolony i zintegrowany ze swoją jednostką, musi mieć możliwość powiadomienia jakiejś instancji o swoich problemach i kłopotach, bez łamania przy tym zasad hierarchicznej podległości związanych nierozłącznie z żołnierskim stanem. To właśnie nazywamy dialogiem. Toczy się on za pośrednictwem przedstawicieli poszczególnych kategorii żołnierzy (są to przewodniczący oficerów młodszych, podoficerów i szeregowych). Żołnierze ci są wybierani na szczeblu każdej formacji spośród najstarszych stażem w poszczególnych korpusach. Są oni stroną w rozmowach z dowództwem i przedstawiają oczekiwania swych kolegów. Ponadto, na szczeblu państwowym funkcjonuje Wyższa Rada Funkcji Wojskowej, utworzona z przedstawicieli wszystkich stopni trzech rodzajów sił zbrojnych. Na posiedzeniach Rady, problemy nurtujące środowisko przedstawiane są szefowi sztabu i ministrowi obrony. Nie ma bowiem nic gorszego jak stłumione urazy i gorycz. Lepiej wybrać otwartość i dialog – umacniają one zaufanie żołnierza zawodowego do instytucji armii i przyczyniają się w końcowym efekcie do podniesienia wartości operacyjnej wojsk.

Trzy wspomniane wcześniej procesy mają na celu pozyskiwanie do zawodu wojskowego wartościowych młodych ludzi obojga płci, w wystarczającej liczbie, tak aby uzupełnili oni zasoby ludzkie, teraz gdy pobór do służby zasadniczej już nie istnieje.

Nie można pominąć też innej grupy uwarunkowań, takich jak wysokość żołdu, pewność godnej egzystencji i uznanie społeczne. Profesjonalizacja idzie więc w parze z rewaloryzacją wynagrodzeń. Nawet jeśli armia francuska nie jest tą spo-

zawodowych wyznaczają (w sensie globalnym) wyraźne ramy ludzkich aspiracji, aktywności i samorealizacji.

Po trzecie, wojsko jako instytucja podlegająca ścisłej, demokratycznej kontroli władz cywilnych, również jako całościowo pojmowana struktura, posiada ograniczone możliwości samozmiany. Dynamika przeobrażeń generowana jest głównie przez czynniki zewnętrzne (polityczne). Głębsze reformy wymagają zewnętrznej aranżacji, a nade wszystko zewnętrznego przyzwolenia. Efekty przemian w wojsku (zarówno sukcesy, jak i porażki) są zatem przede wszystkim funkcją sprawności koncepcyjnej władz państwowych, a także operatywności i konsekwencji w realizacji podejmowanych reform. Po czwarte, konieczność zachowania zdolności działania, odpowiedniego poziomu gotowości bojowej sprawia ponadto, iż w wojsku nie można zmieniać wszystkiego od razu. Stąd segmentowy charakter przeobrażeń i próby rozstrzygnięcia dylematu: *Jak pogodzić konieczne zmiany z niezbędną stabilizacją armii?* Określone znaczenie w tym kontekście ma także uniwersalny charakter wojska. Mimo iż w pewnym sensie od 1989 roku wszystko się zmieniło, to w dalszym ciągu jest to Wojsko Polskie, któremu przynależą niezmienne funkcje ogólne, ogólne miejsce i rola w państwie, czy ogólny charakter struktur i relacji (stosunków) wojskowych. Są to swoiste niezmienniki, składające się na uniwersalną konstytucję wszelkich sił zbrojnych. Przebudowa sił zbrojnych to złożone przedsięwzięcie, obejmujące kompleks działań mających różną naturę i dotyczących różnych problemów. Poszczególne działania nie mają charakteru autonomicznego, są w różny sposób ze sobą powiązane. Występujące tu związki przyczynowo-skutkowe narzucają określoną sekwencję działań w różnych obszarach problemowych. Stąd potrzeba wszechstronnego przygotowania i konsekwentnej realizacji wszelkich przemian w strukturze i funkcjonowaniu sił zbrojnych. Potrzeba ta swymi korzeniami sięga również ekonomiki działań. Każda reorganizacja kosztuje, a koszty te (pieniężne, materiałowe, organizacyjne, społeczne, psychologiczne itp.) nie zawsze wynikają z prostej kalkulacji, nie zawsze dają się wyliczyć czy przewidzieć. Często mają one ponadto charakter odroczony, ujawniają się po długim czasie, kiedy nie wiąże się już tego z dokonaną reorganizacją.

Podstawowe płaszczyzny modelowania

Skomplikowany charakter przemian sprawia, iż występuje naturalna potrzeba ich syntetyzacji i uproszczenia w postaci określonych modeli, obejmujących najbardziej istotne płaszczyzny rozważań. Modele zaprezentowane poniżej stanowią zaledwie próbę syntetycznego ujęcia dokonujących się przeobrażeń. Nie wyczerpując – bogatych skądinąd – możliwości, ani nie spełniając warunku rozłączności, mogą wszakże stanowić przyczynek do dyskusji, a zarazem punkt wyjścia do właściwego modelowania. Zmiany zachodzące w systemie wojska należy rozpatrywać w ujęciu sekwencyjnym. Relatywna ich permanentność sprawia, że konkretny stan przeobrażeń jest zawsze tylko fazą w ich przebiegu, w całym niekończącym się ich

dr hab. Stanisław Jarmoszko

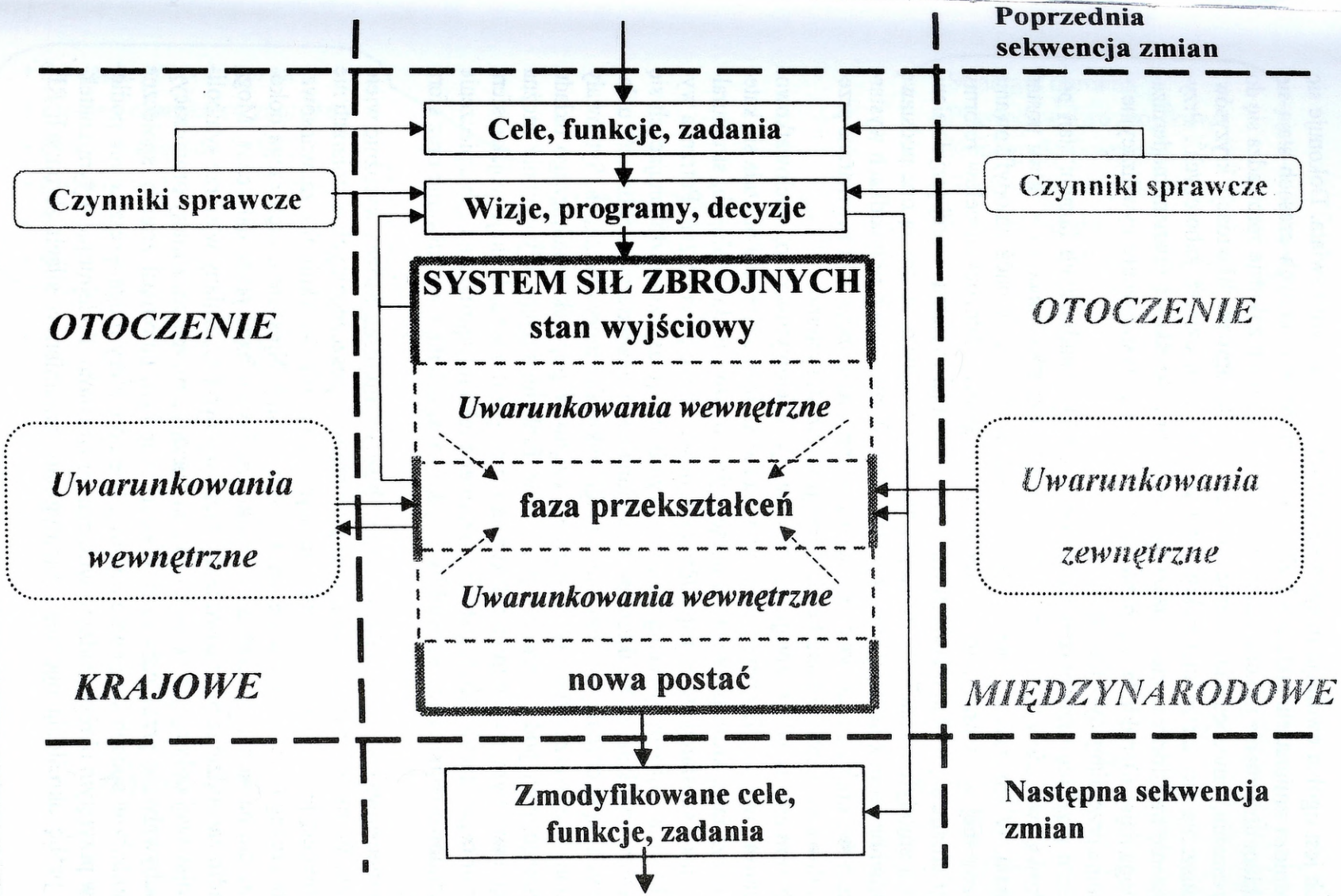
MODELE TRANSFORMACJI POLSKIEJ ARMII

Od końca lat osiemdziesiątych minionego stulecia Polska stała się naturalnym laboratorium zmian społecznych i systemowych. Dokonująca się transformacja ustrojowa, przenikając wszystkie dziedziny życia społecznego i państwowego, objęła swym zasięgiem także sprawy związane z bezpieczeństwem i obronnością. Jednym z bardziej istotnych obszarów przemian stał się system obronny, a w szczególności jego podstawowy element – armia[1].

Specyfika przeobrażeń w siłach zbrojnych

Na tle przemian dokonujących się w kraju transformacja sił zbrojnych charakteryzuje się własną specyfiką. Po pierwsze, na tle typowych struktur gospodarczych pozycja wojska jest swoiście „komfortowa". Nie musi ono (i nie może) walczyć o przetrwanie w kategoriach ekonomicznych. Jest konstytutywną instytucją państwa i nie może przestać istnieć (podobnie jak administracja państwowa, policja, służba zdrowia, sądownictwo itp.). Kwestią jest forma (wielkość), nie samo istnienie. Jednakże fakt, iż wojsko nie wypracowuje środków na swój byt, ma również skutki ujemne – w postaci całkowitego uzależnienia od budżetu przeznaczanego na obronność (co daje zarazem podwaliny syndromu ograniczonej podmiotowości sił zbrojnych). Po drugie, przemiany w wojsku – jako instytucji wysoce sformalizowanej – mają charakter zinstytucjonalizowany. Występuje wąski margines dla przemian o charakterze spontanicznym i odnosi się głównie do sfery mentalnej społeczności wojskowych. Zmiany w wojsku są sterowane odgórnie. Nie istnieje wręcz możliwość istotnych zmian samorzutnych, na bazie inicjatyw i aktywności ludzi, od najniższego po najwyższe szczeble dowodzenia. Znany postulat „brania spraw w swoje ręce" nie znajduje zastosowania w warunkach służby wojskowej (bądź tylko w bardzo ograniczonym zakresie). Wojsko jako organizacja totalna jednoznacznie kanalizuje bowiem zachowania i możliwości swoich członków. Ścisła etatyzacja przestrzeni społeczno-organizacyjnej i reglamentacja szans

[1] Zob. *Restrukturyzacja armii*, ASG WP, Warszawa 1989; *Kształcenie i wychowanie w wojsku w toku przemian*, red. Z. Markocki, R. Stępień, AON, Warszawa 1994; J. Zieliński, *Transformacja sił zbrojnych RP*, [w:] *Raport o stanie bezpieczeństwa państwa – aspekty zewnętrzne*, Warszawa 1995, s. 83–102; *Wojsko Polskie w transformacji ustrojowej*, red. J. Urbański, Z. Trejnis, WAT, Warszawa 1996; S. Jarmoszko, *Przemiany w siłach zbrojnych RP pierwszej dekady transformacji ustrojowej. Analiza zasadniczych przeobrażeń z pogłębioną eksploracją sfery organizacyjnej i społecznej*, AON, Warszawa 2000.



Rys. 1. Ogólny model transformacji sił zbrojnych

ciągu. Jak utrzymuje L. Clarke „zmiana jest zjawiskiem ciągłym, a proces zmian nie ma punktu docelowego"[2]. W kolejnej sekwencji, a zatem po ukształtowaniu się nowych okoliczności (sił) zmian, stan końcowy poprzedniej sekwencji przekształca się w stan wyjściowy nowej. Zmienność sił zbrojnych jest zatem oczywistością, problemem pozostaje wyłącznie tempo i charakter zmian. W ujęciu globalnym przemiany w tym środowisku cechuje procesualność, względna ciągłość, symultaniczność, a przy tym swoista asynchronia oraz skokowość. Jak wynika z rysunku 1, w potoku zmian należy wyraźnie wyszczególnić następujące po sobie sekwencje, których granice wyznaczają kolejne wersje celów, funkcji i zadań sił zbrojnych. W procesie przemian sprawą niezwykle istotną jest otoczenie sił zbrojnych. Ogólnie biorąc, ma ono charakter dychotomiczny i dzieli się na międzynarodowe (dalsze) i krajowe (bliższe). Rozpatrując otoczenie z większą dokładnością (w aspekcie merytorycznym) wyróżnia się następujące jego rodzaje (sektory): społeczne, polityczne, ekonomiczne, technologiczne, wojskowe, prawne, demograficzne czy ekologiczne[3]. W tym obszarze lokują się dwie zasadnicze kategorie czynników rzutujących na przebieg zmian. Najpierw będą to czynniki sprawcze – bodźce uruchamiające zmiany. Mają one zarówno charakter egzogenny (źródło zmian poza systemem), jak i endogenny.

Zewnętrzne czynniki sprawcze oddziałują dwutorowo – reorientują cele, funkcje i zadania (które z kolei kształtują określone wizje zmian) oraz oddziałują bezpośrednio na wizje, programy i decyzje. Oddziałując, naruszają one ogólnie rozumianą równowagę systemu (którą można rozpatrywać w wielu aspektach – strukturalnym, funkcjonalnym, doktrynalnym, strategicznym, ekonomicznym, personalnym, psychologicznym itp.). To z kolei aktywuje procesy adaptacyjne, które przebiegają według określonej wizji. Do uruchomienia zasadniczych przemian niezbędne są konkretne decyzje, określające ich kierunek i zakres, które zapadają przede wszystkim poza systemem. W obrębie systemu również podejmowane są decyzje, ale najczęściej mają one charakter wykonawczy. Homeostatyczne właściwości systemu wojskowego sprawiają ponadto, iż wstępnie następują nieznaczne (czasami nieintencjonalne) procesy adaptacyjne, ale zawsze mieszczą się one poniżej progu wymagającego interwencji zewnętrznej, tzn. uruchomienia formalnej procedury przemian.

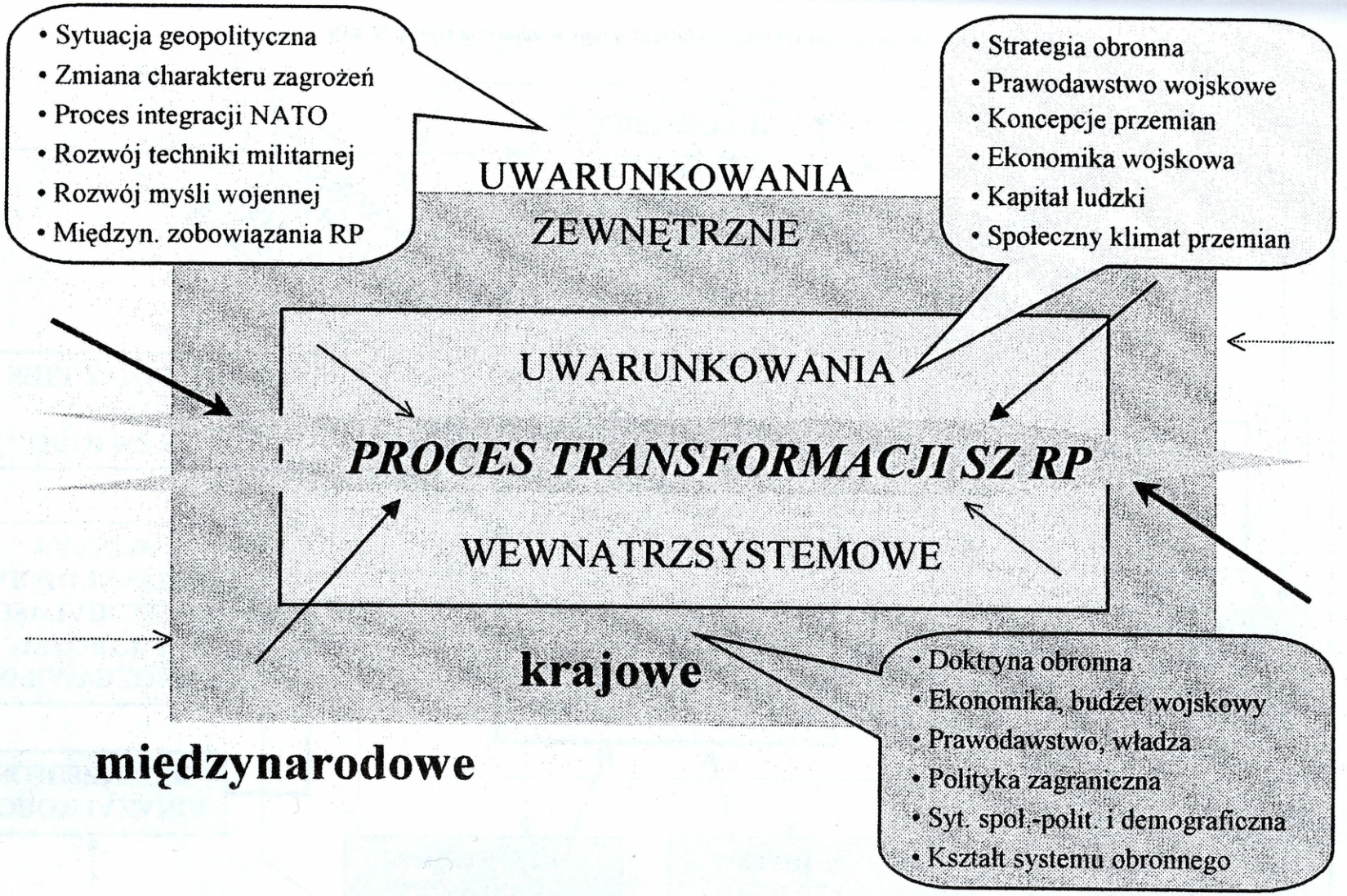
Po uruchomieniu procesu przemian aktywują się uwarunkowania przemian, czyli swoiste modyfikatory ich przebiegu (rys. 2). Chociaż zmiany w wojsku determinowane są zarówno od zewnątrz, jak i od wewnątrz, zasadniczą rolę odgrywają uwarunkowania zewnętrzne. Wynika to z ogólnej specyfiki organizacji wojskowej, a zwłaszcza z immanentnych jej funkcji oraz mechanizmu demokratycznej kontroli nad siłami zbrojnymi.

Zmieniające się Wojsko Polskie jest dodatkowo uwikłane w ogólne megatrendy cywilizacyjne, które obejmują sferę bezpieczeństwa i obronności. Jednym

---

[2] L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Warszawa 1997, s. 31.

[3] Zob. R. Wróblewski, *Metodologia strategii wojskowej*, Warszawa 1995, s. 202–208.



Rys. 2. Ogólny model uwarunkowań procesu przemian w wojsku

z nich jest ogólna ewolucja miejsca sił zbrojnych w rozwoju świata. Dokonuje się zasadnicza zmiana charakteru sił zbrojnych, które w obecnych czasach stają się środkiem utrzymania pokoju. Ich rola w coraz większym zakresie sprowadza się do odstraszania, zniechęcania, tłumienia zakusów do agresji, likwidacji kryzysów, wymuszania czy utrwalania pokoju, niż prowadzenia działań zaborczych[4]. Przyspieszenie transformacyjne w naszym kraju (które określa się mianem modernizacji doganiającej) nakłada się ponadto na ogólne przyspieszenie cywilizacyjne – globalne przemiany cywilizacyjne.

Sam przebieg przeobrażeń następuje w trzech zasadniczych fazach: stan początkowy (wyjściowy), stadium przekształceń oraz stan końcowy – nowa postać systemu. W ich trakcie może również wystąpić odrzucenie bądź zmodyfikowanie realizowanej wizji przemian. Ostatecznie, osiągnięcie założonych celów reformy materializuje się w stanie końcowym – nowej postaci systemu, której przydzielone zostają zmodyfikowane cele, funkcje i zadania. Z czasem stanowią one podstawę do uruchomienia kolejnej sekwencji przemian. W niektórych przypadkach wystarczającą reakcją na oddziaływanie inicjatorów przemian może być zewnętrzne przeformułowanie celów i zadań, bez ingerencji w kształt systemu.

Przemiany w siłach zbrojnych przebiegają wielowymiarowo, wielowątkowo. Do całościowej analizy przemian w wojsku najbardziej użyteczna okazała się kategoria wymiaru, która pozwala na połączenie zarówno funkcjonalnych, strukturalnych, jak i substancjalnych aspektów dokonujących się przeobrażeń. Potrzeba wyodrębnienia najbardziej esencjonalnych wymiarów (płaszczyzn) dokonujących się przemian wynikała ze strukturalno-funkcjonalnego charakteru przeobrażeń, układających się w obrębie dość czytelnych sfer, zakresów merytorycznych. Sytuowały się one w obszarze wielu podsystemów, często w poprzek zasadniczego układu poszczególnych podsystemów i poziomów funkcjonalnych. Wyodrębnić można następujące wymiary przemian: doktryna i strategia obronna, funkcje wojska, sfera struktur organizacyjnych, logistyka (rozumiana jako infrastruktura i zabezpieczenie materiałowo-techniczne), symbolika wojskowa, szkolenie i wychowanie oraz sfera społeczna.

Przedstawiona liczba wątków nie jest liczbą zamkniętą. Można wyróżnić wiele innych. Warto jednakże zaznaczyć, iż przemiany w poszczególnych wymiarach nie przebiegają jednofazowo – występuje najczęściej zróżnicowanie faz zaawansowania poszczególnych wątków (zmienny rytm zmian). Niektóre z nich mogą dokonywać się na samym początku, w środku, na końcu bądź przez cały czas. Mogą ponadto zachodzić jednorazowo bądź wieloetapowo (np. zmiany w sferze symboliki wojskowej dokonywały się głównie na początku przemian, zmiany organizacyjne odbywały się przez cały czas, chociaż etapowo, natomiast zmiany społeczne zachodziły w sposób względnie płynny). Niektóre sfery mogą wreszcie nie podlegać w przyjętym okresie żadnym widocznym zmianom. Podejmując w tym kontekście próbę określenia ogólnego paradygmatu przemian w siłach zbrojnych RP,

[4] J. Zieliński, *Zmiany w sztuce operacyjnej*, AON, Warszawa 1998, s. 8.

można posłużyć się sformułowaniem J. Staniszkis – w wojsku dominował „ewolucyjny paradygmat nieciągłej zmiany"[5].

Przemiany w siłach zbrojnych alternatywnie można przedstawić w bardziej skonkretyzowanej postaci wraz z całą siecią powiązań funkcjonalnych (rys. 3). Zasadniczym punktem tego ujęcia jest zakładany model sił zbrojnych, któremu podporządkowany jest cały proces przekształceń, przebiegający według przyjętej wizji, koncepcji przemian. Dokonujące się przemiany są rezultatem ciągłego ścierania się wizji nowego kształtu sił zbrojnych kreowanych w kręgach decydenckich z wyraźnymi uwarunkowaniami i prawidłowościami dyktowanymi przez rzeczywistość sił zbrojnych i ich otoczenie. Podejmowane zmiany powinny być przede wszystkim rezultatem zapotrzebowania na adekwatność strukturalno-funkcjonalną do zmieniających się okoliczności, a nie przejawem woluntaryzmu koncepcyjnego poszczególnych decydentów.

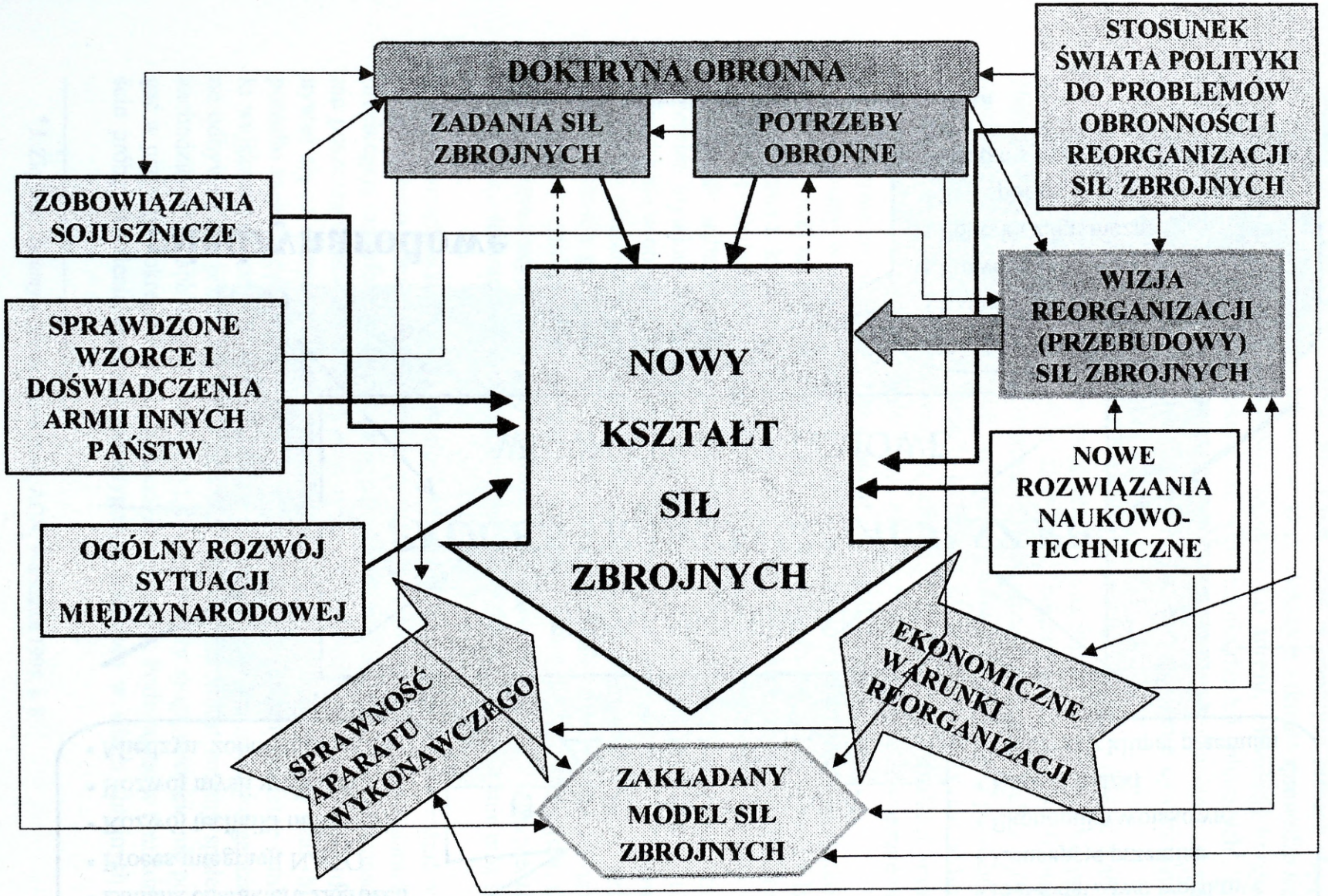
Proces transformacji zachodzi w określonych środowiskach – normatywnym i strukturalno-funkcjonalnym, które tworzą takie elementy, jak wynikające z doktryny obronnej potrzeby i zadania sił zbrojnych, zobowiązania sojusznicze, sprawdzone wzorce i doświadczenia armii innych państw, ogólny rozwój sytuacji międzynarodowej, stosunek świata polityki do problemów obronności i reorganizacji sił zbrojnych czy nowe rozwiązania (zdobycze) naukowo-techniczne. W trakcie przemian rolę szczególną odgrywają dwa elementy oddziałujące instrumentalnie – ekonomiczne warunki reorganizacji oraz sprawność aparatu wykonawczego. Jak ukazano na schemacie, poszczególne elementy, oddziałując na proces przeobrażeń, jednocześnie wchodzą ze sobą w określone zależności. Efektem procesu przemian jest określony kształt strukturalno-funkcjonalny sił zbrojnych. W ujęciu syntetycznym można przedstawić go w postaci następującego wzoru: $K = f(S, W, U, Z, A, O)$, w którym: K = kształt sił zbrojnych, S = stan wyjściowy, W = wcielane w życie wizje, koncepcje przemian, U = ukompletowanie oraz rzeczywiste kompetencje personelu, Z = materialne zasoby procesu przemian, A = aura psychospołeczna (postawy personelu i środowiska wobec zmian), O = charakter i oddziaływanie otoczenia.

Charakterystyczne dysfunkcje procesu transformacji

Reformy w wojsku nie przebiegały bezkolizyjnie. Nowe kształty sił zbrojnych rodziły się w warunkach niedostatków wzajemnej koordynacji i bliżej nieokreślonych perspektyw rozwoju Wojska Polskiego. Początkowe zmiany i rozwiązania w znacznej mierze były logiką rozwoju systemu (wojska) i jego nadsystemu (państwa)[6]. Jak zauważył J. Zieliński, „dominowała świadomość konieczności samego

[5] J. Staniszkis, *W poszukiwaniu paradygmatu transformacji. Wprowadzenie*, [w:] *W poszukiwaniu paradygmatu transformacji*, red. J. Staniszkis, Warszawa 1994, s. 5–34.

[6] Zob. P. Sztompka, *Dylematy niedokończonej transformacji*, [w:] *Imponderabilia wielkiej zmiany*, red. P. Sztompka, Warszawa–Kraków 1999, s. 65.



Rys. 3. Model przemian w siłach zbrojnych (podstawowe elementy i zależności)

ności, które nazbyt często były marginalizowane przez gremia polityczne i gospodarcze kraju.

Nawiązując do stwierdzenia T. Kowalika, iż polityka jest kluczem do polskiej transformacji[11], należy stwierdzić, iż od samego początku przebudowa Wojska Polskiego była związana decyzjami politycznymi. Okoliczności polityczne były, w dotychczasowym okresie, podstawową przyczyną zjawiska rwania się cyklu reorganizacyjnego, wywoływanego względami pozamerytorycznymi, a co za tym idzie wielu zjawisk patologicznych w funkcjonowaniu sił zbrojnych. Dotychczasowe doświadczenia wskazują, iż wiele ważnych decyzji dotyczących wojska podejmowano po omacku, bez należytego rozeznania i przygotowania. Dokonywane przemodelowania miały w większości charakter intuicyjny i były obarczone wieloma błędami.

Niejednokrotnie na przeszkodzie reform stawały twarde realia ekonomiczne. Do nich trzeba było dostosowywać zamierzenia, one dyktowały tempo przemian. Wewnętrznemu biegowi przeobrażeń towarzyszył wszechobecny deficyt sił i środków w stosunku do ilości realizowanych zadań. Szczytne hasło „armia mniejsza lecz sprawniejsza" realizowane było głównie w jego pierwszym członie. Istotnym redukcjom towarzyszyła degradacja techniczna uzbrojenia i sprzętu bojowego, dekapitalizacja infrastruktury wojskowej, a przy tym występowały poważne zakłócenia i ograniczenia w szkoleniu wojsk. Zmniejszający się budżet obronny otrzymywał coraz to nowsze, bardziej kolorystyczne określenia: „budżetu na otarcie łez", „budżetu powszechnej zgryzoty", „budżetu przetrwania", „budżetu wegetacji" czy nawet „budżetu agonii". Wykreowany został mechanizm, który tak oto opisał R. Szeremietiew: „...jedynym argumentem podnoszonym przez decydentów i mającym tłumaczyć zły stan wojska jest brak pieniędzy na obronność w budżecie państwa. Jedynym w istocie środkiem zaradczym ma być redukcja stanów liczebnych armii w celu uzyskania oszczędności w wydatkach. Według zwolenników tego rozwiązania dzięki redukcji stanów liczebnych armii będzie można wygospodarować środki na modernizację techniki wojskowej"[12].

Określone bariery reorganizacyjne pojawiały się także w sferach pozaekonomicznych. Duże znaczenie miały tu niedostatki natury koncepcyjnej. Przez wiele lat nie było wyraźnie zarysowanego, długofalowego programu przebudowy sił zbrojnych. Oczekiwane przez środowisko wojskowe debaty parlamentarne, mające rozstrzygać podstawowe kwestie obronności kraju, były odkładane, a w końcu odbywały się w okrojonej formie, bez znaczących rezultatów. Wiele zakłóceń wprowadzały częste zmiany władz politycznych kraju, napięcia na najwyższym szczeblu kierowania obronnością państwa, rywalizacja kompetencyjna między pionem cywilno-wojskowym MON a Sztabem Generalnym, prezydentem i mini-

---

[11] Zob. T. Kowalik, *Polityka kluczem do polskiej transformacji ekonomicznej*, [w:] *Władza o struktura społeczna*, red. A. Jasińska-Kania, K.M. Słomczyński, Warszawa 1999, s. 60–75; Z. Blok, *Transformacja systemowa jako proces i jako przedmiot badań*, [w:] *Społeczna transformacja w refleksji humanistycznej*, red. K. Zamiara, Poznań 1994, s. 17–24.

[12] R. Szeremietiew, *Obronić Polskę*, Warszawa 1997, s. 107.

dokonywania zmian, a nie racjonalne przekonanie o ich podstawowej przyczynie, tj. niedostosowaniu sił zbrojnych do przewidywanych zagrożeń"[7].

W wojsku dokonała się zmiana systemowa nie tyle co do jej przebiegu, ile co do zasięgu i skutków. Wynikało to z ułomności procesów przygotowania i realizacji przemian. W pierwszym okresie przebiegały one bez wyraźnie zarysowanego programu centralnego. Restrukturyzację armii rozpoczęto przed wypracowaniem nowych założeń doktryny obronnej, a później przez kilka lat nie dopracowaliśmy się programu reorganizacji, który obejmowałby całe siły zbrojne. Zatem – jak wskazują komentatorzy – „rozpoczęliśmy budowę gmachu, nie bardzo wiedząc, czemu ma on służyć i jakie funkcje wypełniać"[8]. W tym znaczeniu o systemowym podejściu do realizowanych przemian możemy mówić dopiero wraz z rozpoczęciem prac koncepcyjnych sfinalizowanych *Programem integracji z Organizacją Traktatu Północnoatlantyckiego i modernizacji Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej na lata 1998–2012*. Brak wyraźnie zarysowanej strategii w pierwszych latach przemian sprawił, iż działania restrukturyzacyjne miały – używając słów D. Starka – charakter „improwizacji opartej na wypróbowanych procedurach"[9].

Przejawem niezborności procesu reorganizacyjnego było także mnożenie wizji reform i swoiste „miotanie się" między nimi. „Brak doktrynalnych rozstrzygnięć – pisał w 1992 roku M. Kowalewski – oraz skutki »wojowniczych« prób ich ustalenia, przez niektórych polityków, tłumaczą w części karuzelę pomysłów restrukturyzacyjnych"[10]. Słowa te stały się niestety prorocze także na kilka następnych lat. Poszukiwanie właściwego miejsca i formy, wynikające ze zmieniającej się sytuacji zewnętrznej oraz dynamizmu sytuacji politycznej w kraju, owocowało dużą zmiennością wizji reformowania armii, co miało fatalne przełożenie na proces realizacyjny.

Z analiz wynika negatywny wpływ perturbacji związanych z kształtowaniem się cywilnej kontroli nad armią na rozwój sił zbrojnych i efektywność dokonujących się przemian. Pierwszym sygnałem systemowego podejścia do reformy sił zbrojnych była działalność tzw. Komisji Żabińskiego. Niestety dalszy rozwój sytuacji politycznej w znacznym stopniu zaprzepaścił jej dokonania. Nastał czas doraźnego wpływu na proces rozwoju sił zbrojnych. Niejednokrotnie dochodziło do swoistych sytuacji patowych, gdy na skutek braku konkretnych decyzji politycznych (powodowanych zbyt częstą zmianą decydentów politycznych lub niedostatkiem ich kompetencji w przedmiotowych kwestiach) nie były również podejmowane niezbędne decyzje przez kierownictwo wojskowe. W okresie tym wojskowi wręcz domagali się długofalowego spojrzenia świata polityki na problemy obron-

---

[7] J. Zieliński, *Transformacja sił zbrojnych RP*, [w:] *Raport o stanie bezpieczeństwa państwa – aspekty zewnętrzne*, Warszawa 1995, s. 84.

[8] P. Kłudka, *Hibernacja czy restrukturyzacja*, „Wojsko i Wychowanie" nr 11/1991, s. 7.

[9] D. Stark, *Od systemowej tożsamości do organizacyjnej różnorodności. Przyczynek do analizy zmiany społecznej w Europie Wschodniej*, „Studia Socjologiczne" nr 3–4/1992, s. 57.

[10] M. Kowalewski, *Problemy bezpieczeństwa militarnego Polski*, „Wojsko i Wychowanie" nr 11/1992, s. 82.

głość czy tempo) nie ma historycznego odniesienia w dziejach Wojska Polskiego. Zmieniły się podstawowe charakterystyki sił zbrojnych, jak:

- zewnętrzne kształty i relacje wojska (wielkość, miejsce w systemie państwa, uwikłanie międzynarodowe);
- lokalizacja terytorialna podstawowych elementów systemu wojskowego;
- wewnętrzna struktura organizacyjna, tzw. morfologia sił zbrojnych (na wszystkich szczeblach organizacyjnych);
- podstawowe mechanizmy funkcjonalne (procedury dowodzenia i zarządzania, sposób finansowania, zabezpieczenie logistyczne, obsługa i regulacje prawne, szkolenie i wychowanie, ogólny tryb życia wojskowego itp.);
- założenia doktrynalne we wszystkich dziedzinach funkcjonalnych (np. doktryna obronna, szkoleniowa, wychowawcza, prawna itp.);
- symbolika wojskowa;
- materialne podstawy funkcjonowania sił zbrojnych (infrastruktura i wyposażenie materiałowo-techniczne);
- system społeczny (np. wielkość populacji, proporcje korpusów osobowych, charakter instytucji przedstawicielskich, świadomość, mentalność itp.).

Przyjmując za punkt wyjścia wieloaspektową koncepcję zmiany systemu P. Sztompki[15], można stwierdzić, iż nastąpiła zmiana składu systemu (pojawiły się nowe elementy struktury, nowi aktorzy instytucjonalni), zmieniła się zatem jego struktura wewnętrzna (restrukturyzacja na wszystkich poziomach hierarchicznych), przeorientowaniu uległy funkcje systemu, nastąpiła zmiana granicy systemu (jego „skurczenie się", wyjście niektórych elementów poza system – np. wojsk pogranicznych), a w końcu zmieniło się także otoczenie sił zbrojnych (zarówno krajowe, jak i międzynarodowe).

W zasadniczych nurtach przemian miało miejsce szerokie stosowanie *benchmarkingu*[16], jako jednej z zasadniczych technik reorganizacji. Najczęściej odbywało się ono w procesie twórczej adaptacji (a nie bezrefleksyjnego naśladownictwa). Ogólnie należy jednak stwierdzić, iż dokonujące się w wojsku zmiany polegały – podobnie jak w skali całego państwa – na wielopostaciowej imitacji („transformacja imitacyjna"[17]) wzorców i rozwiązań stosowanych w północnoatlantyckim obszarze militarnym i kulturowym – który stał się obiektem naszych oficjalnych aspiracji.

Oceniając bilans zmian organizacyjnych, można pokusić się o stwierdzenie, iż w wyniku dokonanych przeobrażeń nastąpiło nie tylko znaczące uszczuplenie

---

[15] Zob. P. Sztompka, *Stawanie się społeczeństwa: pomiędzy strukturą a zmianą*, [w:] *Zmiana społeczna. Teorie i doświadczenia polskie*, red. J. Kurczewska, Warszawa 1999, s. 41–42.

[16] Benchmarking jest techniką ciągłego dostosowywania się do zachodzących wokół przemian poprzez wyszukiwanie najlepszych, wypróbowanych, godnych naśladowania rozwiązań, w celu dokonywania porównań, odpowiedniego ich kopiowania i przenoszenia na własny grunt (zob. B. Nogalski, K. Zduńczyk, *Benchmarking jako przejaw kultury organizacyjnej*, [w:] B. Nogalski i zespół, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Bydgoszcz 1998, s. 191–248).

[17] Zob. M. Ziółkowski, *O imitacyjnej transformacji społeczeństwa polskiego*, [w:] *Imponderabilia wielkiej zmiany*, wyd. cyt., s. 38–62.

strem itp. Nie bez znaczenia były również niedomogi organizacyjne, wynikające niejednokrotnie z przestarzałego myślenia decydentów wojskowych.

Urzeczywistnianie zmian wywołało falę obaw i niepokoju na płaszczyźnie egzystencjalnej. Kadra poczuła się zagrożona zarówno w aspekcie zawodowym, jak i socjalno-bytowym. Na tym gruncie wyrastało poczucie pauperyzacji i marginalizacji wojska w strukturze państwa. Ubożenie armii i spadek bezpieczeństwa zawodowego stały się dominującym rysem dokonujących się przemian. Jego znaczenia nie był w stanie zneutralizować cały kompleks niekwestionowanych zmian konstruktywnych, sprzyjających zarówno funkcjonowaniu struktur wojskowych, jak i wykonywaniu zawodu wojskowego. Chociaż wojskowi rozumieli i akceptowali konieczność reformowania armii, negatywnie odnosili się do skutków tego procesu, ogólnie postrzeganych jako koszty przypisane im do spłacenia. Utrzymujący się zatem krytyczny stosunek kadry do realizowanych w wojsku reform był jednocześnie miarą oczekiwań z tym związanych. Domaganie się dalszych zmian oznaczało potrzebę zmiany metody dokonywanych przekształceń, a w konsekwencji polepszenia sytuacji kadry i ogólnego funkcjonowania struktur wojskowych.

Świadomość konieczności przemian nie legitymizowała jednak ich przewlekłości w niektórych obszarach. Z natury armii wynika bowiem inna konieczność – zapewnienia stabilności jej funkcjonowania. Stan permanentnej niepewności, który po dziś dzień niosą ze sobą przedłużające się reformy (a zasadniczo sposób ich realizacji), nie służy ani psychicznej bądź moralnej kondycji stanów osobowych, ani efektywności działań struktur wojskowych. „Chroniczna reorganizacja – jak mawiał T. Kotarbiński – to chroniczna dezorganizacja”[13]. Członkostwo w NATO powinno przyspieszać ostateczne decyzje, potęgować tempo niezbędnych zmian, a jednocześnie stymulować ich finalizację. Wojsko Polskie musi mieć niezbędne warunki do osiągnięcia pełnej zdolności działania w nowym kształcie.

Syntetyczna ocena przemian

Przeobrażenia w siłach zbrojnych wpisują się w ogólny proces transformacji ustrojowej w naszym kraju, którą socjologowie określili „wielkim przełomem kulturowo-cywilizacyjnym”[14]. Doniosłość tych procesów (transformacji politycznej, gospodarczej, społecznej) w znacznym stopniu przekłada się na przemiany zachodzące w armii. Zmiana otoczenia zewnętrznego i sprzężone z nią przeobrażenia ogólnoustrojowe państwa polskiego wywierały tak przemożny wpływ na obronność, że nie wystarczyły zabiegi przystosowawcze. Niezbędna stała się zasadnicza przebudowa całego systemu obronnego, a zwłaszcza jego podstawowego podsystemu – sił zbrojnych. Charakter dokonanych przemian (ich treść, głębokość, rozle-

[13] T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Warszawa 1982, s. 219.

[14] P. Sztompka, *Teorie zmian społecznych a doświadczenia polskiej transformacji*, „Studia Socjologiczne” nr 1/1994, s. 16.

dr Marek A. Obrusiewicz

ODDZIAŁYWANIA W MIĘDZYNARODOWYCH STOSUNKACH WOJSKOWYCH JAKO ZEWNĘTRZNY CZYNNIK ZMIAN W WOJSKU

Międzynarodowe stosunki wojskowe w historii powszechnej Europy odgrywały i odgrywają obok stosunków politycznych istotną rolę. Stosunki wojskowe czasów zimnej wojny charakteryzowały się przewagą cech rywalizacji, konfrontacji nad cechami kooperatywnymi. Przemiany w stosunkach zewnętrznych państw początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, ukształtowanie się wielobiegunowego i wielowymiarowego porządku świata spowodowały **zmianę charakteru stosunków wojskowych z wyraźną przewagą cech kooperatywnych**. Z dotychczasowych badań wynika, że **istnieje zjawisko umiędzynarodawiania stosunków wojskowych**[1]. Instytucjonalne i formalne podstawy kooperatywnych stosunków wojskowych kształtują w Europie głównie Sojusz Północnoatlantycki[2] i Unia Europejska[3]. Należy jednak podkreślić, że podwaliny stosunków kooperatywnych zostały stworzone jeszcze przez KBWE. Włączenie zagadnień wojskowych do procesu KBWE dało w konsekwencji pierwszy **zespół środków budowy zaufania**[4].

Ostatnią dekadę XX wieku określa się mianem **„instytucjonalizacji międzynarodowej współpracy wojskowej w Europie"**[5]. Rozwijała się i rozwija nadal w trzech okresach:

– 1991–1994, „przełamywanie barier w międzynarodowej współpracy wojskowej";

– 1994–1997, „kształtowanie się nowoczesnych form współpracy wojskowej";

– 1997–1999, „nowa jakość oraz wielka transformacja współpracy wojskowej przełomu XX i XXI wieku".

Weszliśmy obecnie, po 2000 r., w nowy okres, który można określić jako „nowe strategie bezpieczeństwa i nowa współpraca wojskowa". Międzynarodowe stosunki wojskowe są odzwierciedleniem stosunków politycznych na arenie międzynarodowej. Siły zbrojne były i pozostają narzędziem w polityce zagranicznej

---

[1] M. Obrusiewicz, *Internacjonalizacja stosunków wojskowych w Europie u schyłku XX wieku*, AON, Warszawa 2000. Opracowanie dotyczy między innymi danych ilościowych, jakościowych i identyfikacji zjawiska.

[2] Deklaracja londyńska (1990), Deklaracja kopenhaska (1991), Deklaracja na temat pokoju (1991).

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

[4] Zob. M. Obusiewicz, *Internacjonalizacja stosunków wojskowych w Europie...*, wyd. cyt., s. 47.

[5] Tamże, s. 43.

wielkości sił zbrojnych RP, ale również ich jakościowa przebudowa. W procesie adaptacji do zmieniających się uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, a tym samym nowych zadań, działania reformatorskie ukierunkowane były na uczynienie systemu wojskowego bardziej efektywnym, elastycznym i sprawnym, a jednocześnie relatywnie mniej kosztownym. Następowało – choć nie bez trudności – przeniesienie punktu ciężkości z aspektu ilościowego na jakościowy, zgodnie z maksymą „wojsko mniejsze, lecz sprawniejsze". W tym znaczeniu transformacyjność naszych sił zbrojnych niosła ze sobą jednoznaczną, aczkolwiek wieloaspektową i niezbyt wyrazistą zmianę jakościową, okupioną wszakże wielką daniną wysiłku, stresu, a nierzadko i ludzkiej krzywdy.

kategoryzacji realności bytu (rozpatrujemy tylko byt rzeczywisty), dokonywać dekompozycji kategorii trudnej do zdefiniowania lub niedefiniowalnej. Przytoczone powyżej kategorie są równoznaczne z relacjami. Należałoby je uznać za niedefiniowalne. Z kolei formą rzeczywistą relacji, zdekomponowanych na stosunki i oddziaływania, są te ostatnie. Współistnieją one z drugim realnym bytem – rzeczami. Teoria stosunków międzynarodowych wskazuje, że istotą tych stosunków są oddziaływania międzynarodowe. Co więcej, J. Kukułka i R. Kuźniar dowodzą, iż z oddziaływań międzynarodowych wynikają oddziaływania niepaństwowe i operacyjne istniejące w środowisku międzynarodowym[9].

Poszukując czynnika zewnętrznego, jaki może mieć wpływ na zmiany w wojsku, warto skupić rozważania i badania nad **oddziaływaniami**, które **wraz ze stosunkami** składają się na **relacje zachodzące między „całościami zorganizowanych działań"** sił zbrojnych[10]. Jeżeli istnieje umiędzynarodowienie współpracy wojskowej, to za Ingardenem można stwierdzić, że zjawisko to stanowi **zespół rzeczy, procesów i zdarzeń**[11]. Rzeczy spełniają kryteria realnego bytu. O ile w środowisku międzynarodowym tak powszechnie używa się **sił zbrojnych**, które z pewnością spełniają kryteria realnego bytu, to z punktu widzenia tych sił jako organizacji można traktować je jako **rzeczy**. **Siły zbrojne** użyte w międzynarodowych stosunkach wojskowych, rozumiane **jako rzeczy są: jednostkami ludzkimi, wytworami działania człowieka, przedmiotami materialno-technicznymi**[12]. Będą to żołnierze, efekty ich działania i ich narzędzia (sprzęt, technika, technologia). Jeżeli tak jest, to **stojąc na gruncie realizmu ontologicznego** należy stwierdzić, że **istnieniu rzeczy** (w przypadku niniejszych rozważań – elementy sił zbrojnych użyte przez państwo w środowisku międzynarodowym) **towarzyszy istnienie oddziaływań**. Bez rzeczy nie ma oddziaływań i bez oddziaływań nie ma rzeczy[13]. Rzeczywistość współczesnych międzynarodowych stosunków wojskowych o charakterze kooperatywnym jawi się jako realny świat składający się z sojuszniczych lub koalicyjnych sił wielonarodowych. Te siły wielonarodowe można określić mianem **przedmiotów** (rzeczy i oddziaływań). Przedmioty te to ugrupowania wielonarodowe składające się z jednostek narodowych oraz występujących między nimi oddziaływań. Dzieje się tak dlatego, że siły zbrojne państw nie działają samodzielnie, lecz wspólnie, realizując wspólne szkolenia, ćwiczenia, podejmując wspólnie działania dla pokoju, uczestnicząc wspólnie w operacjach wsparcia po-

---

[9] J. Kukułka, *Teoria stosunków międzynarodowych*, Scholar, Warszawa 2000, s. 217–220; R. Kuźniar, *Stosunki międzynarodowe – istota, uwarunkowania, badanie*, [w:] *Stosunki międzynarodowe, geneza, struktura, funkcjonowanie*, red. E. Haliżak, R. Kuźniar, WUW, Warszawa 1994, s. 19–21.

[10] Całość zorganizowanych działań to za L. Krzyżanowskim organizacja, to właśnie siły zbrojne w nowych uwarunkowaniach, będące organizacją. Za organizację przyjąć można każdą całość zorganizowanego działania jednostki, modułu, kontyngentu narodowego. Zbiór jednostek, modułów czy kontyngentów narodowych składających się na wielonarodowe siły zbrojne będzie się traktować jako **układ** skoordynowanego, zsynchronizowanego i zintegrowanego działania.

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

[12] L.J. Krzyżanowski, *O podstawach...*, wyd. cyt., s. 235–236.

[13] Tamże, s. 169.

państw. Jednakże powyższy syntetyczny zarys stosunków wojskowych wskazuje wyraźnie, że w historii powszechnej Europy **wojsko zostało rzeczywiście użyte na szeroką skalę (uwzględniając ilość państw, liczbę przedsięwzięć) w środowisku międzynarodowym dopiero w latach dziewięćdziesiątych**. Udział sił zbrojnych w kształtowaniu kooperatywnego bezpieczeństwa europejskiego to również część procesu **przemiany myślenia społecznego od filozofii wojny do filozofii pokoju**. Istotą użycia i działania sił zbrojnych poza granicami państw są bowiem głównie **działania dla pokoju**. Obszarami wspólnych zamierzeń sił zbrojnych stały się szkolenia i ćwiczenia wojskowe przygotowujące wojsko do różnych form wspierania pokoju. Do historii wojskowości z pewnością przejdzie powołany z inicjatywy NATO w Brukseli, w dniach 10–11 stycznia 1994 r., program „Partnerstwo dla Pokoju"[6]. Powyższe wskazuje na fakt, że w okresie zimnej wojny rola wojska w międzynarodowych stosunkach wojskowych była pośrednia, w latach dziewięćdziesiątych do chwili obecnej – bezpośrednia. Zupełnie inaczej kształtują się przy tym funkcje sił zbrojnych w sprawach wewnętrznych państw. W okresie zimnej wojny (czy inaczej gorącego pokoju) siły zbrojne pełniły bezpośrednią funkcję związaną z przetrwaniem państwa. Stąd funkcje wewnętrzne wojska miały charakter bezpośredni. Obecnie, gdy częściej używa się sił zbrojnych na arenie międzynarodowej, wojsko w stosunkach wewnętrznych państw spełnia głównie funkcje pośrednie[7]. Stąd uzasadnione jest poszukiwanie przyczyn zmian w wojsku wśród funkcji bezpośrednich sił zbrojnych, spełnianych w środowisku międzynarodowym. Wydaje się prawdopodobne, że poprzez badania użycia i działania sił zbrojnych poza granicami kraju będzie możliwe wskazanie na czynniki zewnętrzne, mające wpływ na zmiany w wojsku.

Niniejszy materiał nie daje jednoznacznej recepty, ani nawet zarysu modelu wykorzystania zewnętrznego czynnika oddziaływań na zmiany w wojsku. Daje jednak pogląd na istotę oddziaływań i ich rolę w procesie tych zmian. Opracowanie należy traktować w kategorii zbioru tez, które w chwili obecnej i w niedalekiej przyszłości będą weryfikowane. Aparat pojęciowy przyjęty w omówieniu problemu kształtuje się razem z postępami badań. Określenie „oddziaływania" przyjęto za L. Krzyżanowskim, J. Kukułką, R. Kuźniarem. Czy i na ile jest ono właściwe? Różne są interpretacje i podejścia do związków i zależności zachodzących w międzynarodowych stosunkach wojskowych. Koncepcja Strategiczna Sojuszu wskazuje na „relacje", w dokumentach NATO spotyka się wyrażenie „związki i zależności". W Akademii Dowodzenia Bundeswehry używa się pojęcia „interakcja" (czyli działania ukierunkowane na współzależność). W odniesieniu do polskiego dorobku naukowego uważa się relacje za niedefiniowalne, możliwe do wyjaśnienia tylko przez egzemplifikację[8]. Krzyżanowski radzi, w przypadku wątpliwości co do

---

[6] M. Obrusiewicz, *Międzynarodowa współpraca wojskowa na tle demokratycznych przemian państw w Europie*, [w:] *Armia w społeczeństwie i systemie demokratycznym*, red. J. Kunikowski, Warszawa 1999, s. 187.

[7] R. Wróblewski, *Wprowadzenie do strategii wojskowej*, Buwik, Warszawa 1998, s. 124.

[8] L. Krzyżanowski, *O kierowaniu organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999, s. 165.

ku do sił zbrojnych. **Oddziaływania bezpośrednie** powinny zaś być brane pod uwagę w **strategii działania sił zbrojnych**. W tym wypadku zmiany są wymuszone na przykład funkcjonowaniem Wojska Polskiego w strukturach NATO, w systemie dowodzenia NATO.

Oddziaływania pośrednie wywierają wpływ na zmiany w wojsku poprzez podejmowane decyzje co do **funkcji i zdolności operacyjnych**. Zadania w tym zakresie określono w Strategii Bezpieczeństwa RP, Strategii Obronności RP i wykonawczych dokumentach resortowych. **Nośnikiem oddziaływań pośrednich** staje się w ten sposób **zjawisko adaptowania** cech jakościowych ze środowiska międzynarodowego w państwie, towarzyszące zjawisku umiędzynarodowienia stosunków wojskowych. **Oddziaływania pośrednie** powodują **zmiany** w percepcji i ocenach możliwości sił zbrojnych przez państwo. W wyniku analiz podejmowane są decyzje adaptacyjne, transponowane w formie zadań, zdolności dla wojsk. Oddziaływania te mogą powstawać w różnych obszarach stosunków wojskowych. Jako sygnały wysyłane są najczęściej między podmiotami państwowymi. **Odbiorcą bezpośrednim** sygnału jest zawsze wojsko (jako organizacja), lecz **pośrednikiem jest państwo**. Oddziaływania te przynależą do strategii użycia sił zbrojnych, gdyż państwo jest podmiotem, a siły zbrojne przedmiotem tej strategii.

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

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

Drugim obszarem badań nad oddziaływaniami jest ich identyfikacja jako czynnika powodującego **zmiany**. W niniejszym opracowaniu uwaga została skupiona na **oddziaływaniach jako czynniku zewnętrznym** i **zmianach w wojsku** jako następstwie istnienia tego czynnika. Uzasadnieniem postawionych wyżej pytań w tym kontekście jest identyfikacja zmian w wojsku polskim spowodowanych oddziaływaniami w środowisku międzynarodowym. W szczególności interesujące są zmiany jakościowe, które w przewidywalnej perspektywie pozwalają na ukształtowanie sił zbrojnych jako nowoczesnej organizacji, sprawnie działającej w nowych uwarunkowaniach bezpieczeństwa. Istnieje bowiem potrzeba kreowania **rozwojowego procesu w siłach zbrojnych** rozumianego jako **ciąg zmian**. Proces

koju. Wspomniane **przedmioty** występują jako **układy** dwustronne i wielostronne. Współpraca w wielu dziedzinach[14] tworzy z układu uczestników przedmioty stosunków wojskowych. W tak rozumianym wspólnym działaniu będziemy się doszukiwać **efektu synergii**. Istotą wojskowych działań wielonarodowych jest: wiarygodność podjętych działań – w aspekcie filozoficznym, wartościującym. W aspekcie sprawnego działania istotą będzie synergia. W ten sposób siły wielonarodowe można postrzegać jako **układ całości zorganizowanego działania**. Układem sił wielonarodowych powinna być więc zorganizowana całość. Działanie całości powinno być właściwie koordynowane, synchronizowane. Siły wielonarodowe powinny przejawiać wysoki stopień integracji. By tak się stało, **siły narodowe muszą spełniać cechy nowoczesnej organizacji**. Istnienie sił zbrojnych wielu państw w środowisku wojskowym w układzie sił wielonarodowych możliwe jest jedynie w kooperatywnych stosunkach wojskowych. Istnienie sił narodowych w środowisku międzynarodowym jako całości, możliwe jest w każdych stosunkach wojskowych. Siły zbrojne RP funkcjonują najczęściej w układach sił wielonarodowych w kooperatywnych stosunkach wojskowych.

Stąd w niniejszym opracowaniu stawiany jest problem: **jaką rolę spełnia zewnętrzny czynnik oddziaływań w układzie sił wielonarodowych, w kształtowaniu zmian w wojsku?** Problemem pochodnym jest pytanie o **wpływ oddziaływań na zmiany w wojsku**.

W odpowiedzi na pierwsze pytanie szukamy związków między oddziaływaniami a decyzjami w stosunku do wojska, czyli **przyczyn pośrednich zmian w wojsku**. W odpowiedzi na pytanie drugie szukamy związków między oddziaływaniami a wojskiem jako organizacją, czyli **przyczyn zmian bezpośrednich**. Odpowiedź na pytanie o **oddziaływania pośrednie** może wskazać na wnioski dotyczące projektowania, programowania zmian w wojsku (na płaszczyźnie instytucjonalnej, funkcjonalnej, zdolności sił zbrojnych). Odpowiedź na pytanie o **oddziaływania bezpośrednie** może wskazać na:

– cechy wojska, które już uległy zmianie w sposób naturalny (szczególnie w zakresie wiedzy, umiejętności, doświadczenia żołnierzy),

– wnioski dotyczące projektowania zmian cech w zakresie wiedzy, umiejętności, doświadczeń żołnierzy.

Reasumując, **oddziaływania pośrednie** rozważać można jako czynnik zewnętrzny powodujący zmiany cech instytucjonalnych, formalnych, funkcjonalnych, operacyjnych. **Oddziaływania bezpośrednie** rozpatrywać można jako czynnik zewnętrzny powodujący zmiany cech mentalnych, osobowościowych, personalnych.

W ujęciu strategicznym **oddziaływania pośrednie** powinny spełniać rolę czynnika kreatywnego w **strategii użycia sił zbrojnych**. Podkreślić należy, że do powstania zmiany jest tu potrzebna wola i decyzja wewnętrzna państwa w stosun-

---

[14] M. Obrusiewicz, *Internacjonalizacja...*, wyd. cyt. Propozycja dziedzin wspólnych działań przedstawiona została w załączniku 19.

piryczne wskazują przy tym na możliwość traktowania elementów narodowych, połączonych w siłach wielonarodowych wraz z występującymi między nimi relacjami nie jako systemu lecz jako układu. Dla potrzeb rozwiązania postawionego problemu zostanie użyta ta teza i rozważany będzie **układ wielonarodowych działań sił zbrojnych jako zbiór całości zorganizowanego działania – organizacji (jednostek narodowych), między którymi zachodzą relacje porządkujące**. Te relacje[21] porządkujące, jak wspomniano wyżej, poprzez oddziaływania prowadzą układ do **zwiększenia efektywności koordynacji, synchronizacji i integracji działań komponentów narodowych**.

Posiłkując się **dualistyczną teorią bytu**, można stwierdzić, że **wśród relacji można wyszczególnić stosunki i oddziaływania**. Oddziaływania są przy tym traktowane jako spełniające kryteria stawiane realnym składnikom bytu[22]. **Desygnatami oddziaływań są wzajemne interakcje (współzależności) lub współdziałania, które spajają rzeczowe składniki (jednostki narodowe) wielonarodowego wspólnego działania w zorganizowaną całość (układ)**. Oddziaływania powodują przy tym **zmiany** w rzeczach (wojskach narodowych), **zmiany w ich własnościach** (cechach własnych)[23]. **O ile stosunki wojskowe orzekane są jako występujące między państwami i organizacjami międzynarodowymi w sensie poznawczym, to oddziaływania zachodzą rzeczywiście między realnymi jednostkami narodowymi lub między jednostkami wielonarodowymi dwóch lub wielu organizacji międzynarodowych.** Oddziaływania są obiektywne, efektywne, samodzielne, pochodne i zależne od własności funkcjonalnych i jakościowych. **Produktem stosunków są cechy względne**, niemające tak istotnego wpływu na zmiany w kontyngentach narodowych. Stosunki nie zachodzą realnie, choć zachodzą między realnymi podmiotami międzynarodowymi. **Oddziaływania powodują zmiany cech własnych** w narodowych kontyngentach. **Oddziaływania** będą więc **czynnikiem sprawczym zmian** w wojsku. Własności powstałe w wyniku oddziaływań są niesamodzielne bytowo i przypisane określonej rzeczy (określonej jednostce lub siłom zbrojnym jako organizacji). Jako niebędące przedmiotami bytu, własności powstałe w wyniku oddziaływań należy traktować w kategoriach poznawczych. Pojawianie się lub zanikanie cech własnych wywołanych oddziaływaniami stanowi **proces zmian jakościowych jednostki lub sił zbrojnych**. Oznacza to, że jednostka lub całość sił zbrojnych w określonych odstępach czasu t' – t'' zmienia jeden z rozpatrywanych stanów. Stanem tym będzie zbiór cech w chwili t' lub t''. Zbiór mnogościowy cech będzie wyróżniony ze względu na cel, zakres i aspekty działania. Zmiana w wojsku pod wpływem czynnika zewnętrznego, jakim są od-

---

[21] R. Wróblewski, *Metodologia strategii wojskowej*, AON, Warszawa 1995, s. 51. Relacje oznaczają istnienie zbioru elementów (całości zorganizowanego działania) działających w strukturze: $S = /U; R_1.....R_m/$, gdzie S – struktura, U – zbiór elementów, $R_1.....R_m$ – relacje (stosunki) zachodzące między nimi. W niniejszych rozważaniach proponuje się nie utożsamiać relacji jedynie ze stosunkami, lecz dekomponować je na stosunki i oddziaływania.

[22] L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania...*, wyd. cyt., s. 235–236.

[23] Tamże, s. 236.

ten może być intencjonalnie wyróżniony pod względem choćby zdolności operacyjnych wojska[15]. Wydaje się więc, że badania oddziaływań powinny być skoncentrowane na diagnozie tego czynnika zewnętrznego, a następnie na opracowaniu możliwości wykorzystania oddziaływań pozytywnych dla pożądanych zmian w Wojsku Polskim. Nie ma bowiem głębszej niż poznawcza potrzeby wyjaśnienia samego wpływu oddziaływań na zmiany w wojsku.

Zgodnie z podejściem sytuacyjnym siły zbrojne używane poza granicami kraju działają w **niestałym i niepewnym otoczeniu, we wciąż chaotycznym środowisku bezpieczeństwa, wykonują niezrutynizowane zadania, najczęściej w obszarze międzynarodowej współpracy wojskowej**. W tym zakresie można się koncentrować na **otoczeniu i technikach działania** sił zbrojnych, traktując je jako **zmienne niezależne**. W ujęciu sytuacyjnym ważna jest też **rola człowieka w organizacji i jego motywacji**. W tym zakresie koncentrujemy się na **różnicach dotyczących człowieka i jego cechach** jako **zmiennych niezależnych**. Wynika to z konstatacji, że nie tylko siły zbrojne zmieniają się jako organizacja, lecz również człowiek zmienia się pod wpływem organizacji[16]. **Człowiek** w tak złożonym układzie jak wielonarodowe działania sił zbrojnych **przejawia cechę wysokiej tolerancji na niepewność**.

W ujęciu systemowym wskazane byłoby wykroczyć poza znaną **definicję R.L. Ackoffa**, traktującą system jako zestaw składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki i gdzie każdy składnik połączony jest z każdym innym bezpośrednio lub pośrednio[17]. Ackoff bowiem pomija granicę sytemu, jego obszar (w niniejszych rozważaniach to rejon ćwiczeń, państwo, grupa państw, obszar konfliktu zbrojnego, rejon operacji pokojowej). Uporządkowanie systemu Ackoff traktuje w kategorii połączoności składników. W rozwiązywaniu niniejszego problemu bliższe jest **podejście J. Zieleniewskiego i L. Krzyżanowskiego**. Pierwszy traktuje system jako **całość złożoną z części** z zachodzącymi między nimi **relacjami**, wyrażającymi **cechy uporządkowania**[18]. Dodatkowo Zieleniewski uszczegóławia, że uporządkowanie systemu polega na tym, że funkcjonalnie zróżnicowane części w zasadzie **współprzyczyniają się do powodzenia całości** (efekt synergii), a powodzenie całości jest warunkiem powodzenia części[19] (pożądane zmiany dostosowawcze części). L. Krzyżanowski podaje, że do istnienia zbioru elementów (jednostki narodowe w działaniach wielonarodowych) potrzebne jest istnienie relacji wyrażających **zasady uporządkowania zbioru**[20]. Dotychczasowe badania em-

---

[15] Zob. L.J. Krzyżanowski, wyd. cyt., s. 179.

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

[17] R.L. Ackoff, *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia" 1973, nr 2.

[18] J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969, s. 274.

[19] J. Zieleniecki, *Podstawowe pojęcia teorii systemów, organizacji, sterowania i zarządzania – próba systematyzacji pojęć i założeń, Współczesne problemy zarządzzania*, PWN, Warszawa 1974, s. 355.

[20] L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985, s. 150.

czące w układzie państwa. Nowe cechy własne wojsk oraz nowe wartości są nie tylko akceptowalne, ale często adaptowane w narodowych siłach zbrojnych jako własne.

Oddziaływania międzynarodowe, jak i oddziaływania niepaństwowe (operacyjne) rozpatrywane w kategorii czynnikowej można projektować, tworzyć jak każdy czynnik determinujący następstwo, czyli zmianę. Oddziaływania niepaństwowe są przy tym wtórne względem międzynarodowych. Oddziaływania międzynarodowe stanowią wyraz potrzeb państwa, wyraz współdziałania i współzawodnictwa państw, stanowią oś dynamiki stosunków wojskowych, podstawę oddziaływań niepaństwowych[28]. Związki oddziaływań wzajemnych badane są w kontekście przyczynowo-skutkowym[29]. Zmiana w otoczeniu układu sił wielonarodowych sojuszu lub koalicji może powodować zmiany w samym układzie tych sił. Ponieważ zmiany w otoczeniu układu sił wielonarodowych powodowane są szczególnie zaskakującymi, nieprzewidywalnymi czynnikami, przeto należy spodziewać się trzeciej grupy **oddziaływań samoistnych** (bytowo niezwiązanych z wolą państw układu wielonarodowego). Wpływ tych oddziaływań na wojsko jest analogiczny jak w pierwszych dwóch grupach oddziaływań. Jest to wpływ pośredni lub bezpośredni na wojsko. O ile do tej pory rozpatrywaliśmy oddziaływania w środowisku kooperatywnym, to w przypadku oddziaływań samoistnych, pojawiających się w otoczeniu, możemy rozróżniać sygnały częściej negatywne niż pozytywne. **Nośnikami tych oddziaływań będą zagrożenia.** W przypadku pojawienia się ich zasadne byłoby tworzenie w układzie oddziaływań, których nośnikiem byłyby **szanse sił zbrojnych**. Takie oddziaływania międzynarodowe lub niepaństwowe powinny powodować zmiany zwiększające szanse poszczególnych komponentów sił narodowych, a poprzez to efekt synergii szans całego układu. Może to być przykładowy mechanizm dostosowania organizacji do zmieniających się uwarunkowań z wykorzystaniem oddziaływań.

Poszukując zespołu triad: **czynnik, kryterium, następstwo**, proponuje się przyjąć **kryteria**: **podmiotowe, przedmiotowe i procesualne**.

W obszarze **kryterium podmiotowego** będziemy rozpatrywać **oddziaływania pośrednie**, które będą spełniać rolę w podejmowaniu decyzji państwa w zakresie cech sił zbrojnych: celowości, zdolności, złożoności, hierarchiczności struktury, homeostazy, adaptacyjności, samoorganizacji, spójności. W kryterium tym rozróżniamy również **oddziaływania międzynarodowe**, które spełniają rolę kreowania funkcji i głównych zadań dla sił zbrojnych. Funkcje te mogą dotyczyć samoochrony, obrony sojuszniczej, ochrony, wsparcia działań własnych, wsparcia działań sojuszniczych, wsparcia działań pozawojskowych, udział w systemie bezpieczeństwa, prewencji, przeciwdziałaniu zagrożeniom. Podany zbiór jest niepełny.

W **kryterium przedmiotowym** będziemy rozpatrywać **oddziaływania bezpośrednie**, które mają wpływ na wiedzę i umiejętności wojska w obszarach: dowo-

---

[28] Tamże, s. 218.

[29] R. Wróblewski, *Metodologia strategii wojskowej*, wyd. cyt., s. 55.

działywania w międzynarodowych stosunkach wojskowych, to w związku z powyższym „różnica" między dwoma stanami wojska. Charakter zmian spowodowanych przez oddziaływania świadczy o efektywności tych ostatnich, gdyż przynoszą konkretne skutki[24]. **Zmiany te wyrażają się w efektywnym „nabywaniu", „przyjmowaniu" przez jednostki lub siły zbrojne określonych nowych własności (cechy funkcjonalne, zdolności operacyjne, parametry użycia sił zbrojnych, kwalifikacje żołnierzy).**

Obecny **charakter kooperatywnych stosunków wojskowych prowadzi do dekompozycji międzynarodowych stosunków wojskowych na: dialog, partnerstwo i współpracę**[25].

Współpraca wojskowa to z kolei zespół działań, oddziaływań. Na **oddziaływania te składają się współzależności i transfery dóbr wolnych (wiedza, doświadczenie) i materialnych.**

Wśród oddziaływań można rozróżnić dwie kategorie: oddziaływania międzynarodowe (jako pierwotne), wynikające z woli państw, ich interesów i polityki zagranicznej oraz **oddziaływania niepaństwowe**[26], które w przypadku zachodzenia w stosunkach wojskowych będą rozpatrywane jako **oddziaływania operacyjne**, przynależne do konkretnej jednostki narodowej czy całych sił zbrojnych. **Istota oddziaływań międzynarodowych** sprowadza się do:

- kreowania ich przez politykę zagraniczną państw,
- maksymalnego zaspokajania potrzeb, interesów i celów podmiotów międzynarodowych.

Z punktu widzenia strategii podmiotem oddziaływań międzynarodowych jest państwo, a przedmiotem siły zbrojne. **Oddziaływania międzynarodowe** zachodzą między państwami przy pomocy **politycznego dialogu, konceptualnego partnerstwa i realnych działań w ramach współpracy wojskowej.** Współpraca ta (czy też współdziałanie w złożonych działaniach zbiorowych) koordynowana jest i synchronizowana. W zależności od celów państwa współpraca wojskowa ukierunkowana może być na pomaganie lub przeszkadzanie. Wobec tego oddziaływania międzynarodowe w stosunkach wojskowych przejawiają się w zachowaniach państw i ich sił zbrojnych. Skutki takich zachowań powodują, że rozróżniamy oddziaływania dodatnie i ujemne. Dokonują się one poprzez współudział lub konkurencję w osiąganiu celów i interesów prezentowanych przez podmioty państwowe[27]. Kiedy interesy państwowe przejawiają się w postaci operacyjnej użytych przez państwo wojsk, oddziaływania nabierają większego znaczenia, gdyż przekształcają się w operacyjne **oddziaływania niepaństwowe** czy, jak zostały one nazwane powyżej, **oddziaływania operacyjne**. Polegają na konkretnym działaniu wojsk w środowisku międzynarodowym. Efekty oddziaływań operacyjnych, o ile zwiększają stan stabilizacji i kreują nowe wartości, są akceptowane przez uczestni-

---

[24] J. Lipiec, *Ontologia świata realnego*, PWN, Warszawa 1979, s. 74.
[25] Deklaracja na temat pokoju, przyjęta na szczycie NATO w Rzymie w 1991 r.
[26] J. Kukułka, *Teoria stosunków międzynarodowych*, Scholar, Warszawa 2000, s. 218.
[27] Tamże, s. 222.

dr Wincenty Karawajczyk

NOWE TEORIE WOJNY A ORGANIZACJA SIŁ ZBROJNYCH

Jak pokazuje historia, natura wojny ulega nieustannej zmianie. Dlatego raczej nie jest możliwe opracowanie wszechogarniającego i uniwersalnego opisu tego fenomenu. Ponadto rozwojowi podlega nauka, która dostarcza „narzędzi" do rozpatrywania wojny. Zatem wciąż pojawiają się kolejne teorie omawianego zjawiska społecznego, które starają się odpowiadać na nowe wyzwania. Ich autorzy często poszukują inspiracji oraz punktów odniesienia m.in. w koncepcjach naukowych i filozoficznych dominujących w danej epoce, a także w już istniejących teoriach wojny. Ze względu na ograniczone ramy opracowania uwaga zostanie zwrócona tylko na dwie odmiany nowych teorii wojny: 1) pisanych w opozycji do wcześniejszych teorii wojny, 2) formułowanych pod wpływem modnych obecnie teorii naukowych. Przykładem pierwszej może być teoria transformacji wojny M. van Crevelda, zaś przykładem drugiej – koncepcja wojny i wojska nawiązująca do teorii złożonych systemów adaptacyjnych. Warto zastanowić się, jaka struktura sił zbrojnych wyłania się z powyższych koncepcji.

Transformacja wojny w ujęciu van Crevelda

Van Creveld odwraca uznawany często za oczywisty związek przyczynowy, twierdząc, że to – jak i dlaczego ludzie walczą, pomaga zrozumieć ich organizację polityczną, ekonomiczną, a nawet społeczną[1]. Wojna jest dla niego w równym stopniu zmienną niezależną, jak i zależną, tak przyczyną, jak i skutkiem.

Wyjaśnieniu, dlaczego i jak ludzie walczą, poświęcił swą główną pracę *The Transformation of War*. „Wojna – pisze w niej – zamiast być po prostu środkiem, jest bardzo często uważana za cel – wyjątkowo atrakcyjną działalność, której nic innego nie może zastąpić"[2]. Swoją teorię van Creveld buduje w opozycji do K. von Clausewitza. Twierdzi, że najnowsza myśl strategiczna wyraźnie wskazuje na przestarzałość i nieaktualność w dzisiejszych warunkach słynnej „trójcy" Clausewitza – państwa, sił zbrojnych i narodu[3]. Dzieło niemieckiego klasyka *O wojnie* zostało, zdaniem van Crevelda, oparte na trzech kluczowych ideach. Po pierwsze, wojna jest prowadzona przez państwo. Po drugie, wojna ma tendencję do wykorzystania nieograniczonej siły. I po trzecie, wojna jest środkiem do celu – powinna

[1] Przykładowo A. i H. Tofflerowie w swej książce *Wojna i antywojna* uważają, że to sposób produkcji dóbr materialnych determinuje sposób walki zbrojnej, a nie odwrotnie.

[2] M. van Creveld, *The Transformation of War*, New York 1991, s. 218.

[3] Por. K. von Clausewitz, *O wojnie*, Lublin 1995, s. 25–26.

dzenia i kierowania, rozpoznania, kształcenia, szkolenia i prowadzenia ćwiczeń, ochrony i obrony przed BMR, operacji specjalnych, wielonarodowych operacji połączonych, operacji pokojowych, logistyki, projekcji sił. Występujące w tym kryterium **oddziaływania niepaństwowe (operacyjne)** mają wpływ na kreowanie zdolności operacyjnych: dostępności sił, ich skuteczności, mobilności, efektywności, wytrzymałości, bezpieczeństwa.

W **kryterium procesualnym** będziemy rozpatrywać **oddziaływania samoistne**, mające wpływ na możliwości i sposoby przeciwdziałania zagrożeniom i wykorzystania własnych szans sił zbrojnych w zakresie sposobu: zapobiegania wojnie, zabezpieczenia przestrzeni powietrznej, udziału w misjach pokojowych, wnoszenia wkładu w utrzymanie pokoju międzynarodowego, udziału w akcjach ratowniczych, likwidacji klęsk żywiołowych, samodzielnej obrony kraju, udziału w obronie sojuszniczej.

Przedstawione zbiory obszarów zmian w wojsku są z pewnością niepełne. Mogą jednak stanowić przyczynek do dalszych badań.

W konkluzji należy stwierdzić, że w materiale starano się uwypuklić rolę oddziaływań postrzeganych jako sygnały, kierowane przez jedne elementy, organizacje do innych elementów lub organizacji układu wielonarodowego w stosunkach wojskowych. Należałoby sobie dodatkowo uzmysłowić, że w rzeczywistości międzynarodowej i rzeczywistości całości zorganizowanego działania mamy do czynienia z reakcją na oddziaływania (oddziaływania wzajemne), ze wspólnymi zależnościami (współzależnościami), transferami dóbr wolnych i materialnych. Wymienione kategorie współistnienia państw i ich sił zbrojnych w środowisku międzynarodowym mają wiele wspólnych cech z przedstawionymi w opracowaniu kategoriami oddziaływań. Świadczy to o ogromnej złożoności środowiska stosunków wojskowych oraz czynników w nim występujących, których następstwem są i mogą być zmiany w wojsku.

nych niż instytucjonalnych, zaś motywacja wynikać mniej z profesjonalizmu, a bardziej z fanatyzmu i opartej na założeniach ideologicznych lojalności"[8].

Van Creveld nie sądzi, aby w przyszłych konfliktach stawały naprzeciw siebie nowoczesne, konwencjonalne siły zbrojne z jednej strony oraz partyzanci i terroryści z drugiej strony. Te pierwsze byłyby bowiem w niekorzystnej sytuacji. Kiedy konflikt o niskiej intensywności stanie się dominującą formą przemocy, wszystkie siły zbrojne podążą w stronę konfiguracji najbardziej pasującej do wojny partyzanckiej i nieregularnej. To dość radykalny pogląd, trudny do zaakceptowania, zwłaszcza dla Amerykanów, którzy zwykli myśleć, że wraz z „postępem" inne narody i grupy będą się do nich upodabniać. Jednak odwołując się do analogii historycznych, van Creveld twierdzi, że to Amerykanie mogą stawać się podobni do „innych". Innowacje wojskowe, zauważa, bardzo często przychodziły z państw będących na peryferiach najbardziej cywilizowanych części świata. Wcześni Rzymianie na Morzu Śródziemnym, Arabowie na Bliskim Wschodzie, Turcy w Azji Środkowej i Europie południowo-wschodniej, Mongołowie w Chinach, a w XX w. Amerykanie w świecie atlantyckim – wszystko to potęgi peryferyjne, które zdołały zaadoptować innowacje wojskowe od bardziej od nich rozwiniętych armii i flot, by ostatecznie zmusić państwa przodujące pod względem cywilizacyjnym do zmiany ich własnej organizacji, strategii oraz taktyki. Ponieważ – zdaniem van Crevelda – „...wojna stanowi najbardziej naśladowczy rodzaj działalności znany człowiekowi"[9], siły zbrojne państw wyżej rozwiniętych mogą być zmuszone do upodobnienia się do swoich wrogów w celu przetrwania.

Sarajewo, Gaza, Belfast oraz wschodnie Los Angeles, a nie „Pustynna Burza", zdają się reprezentować przyszłość wojny, zdaniem omawianego teoretyka. Dlatego siły zbrojne będą „odchodzić od dzisiejszych wielkich, drogich i potężnych maszyn na rzecz małych, tanich gadżetów produkowanych w wielkich ilościach i używanych niemal wszędzie"[10]. Zwiastunem tego stanu rzeczy jest przykładowo brzemienne w skutki rozpowszechnienie AK-47, przenośnej (naramiennej) wyrzutni rakiet przeciwlotniczych czy też min lądowych w ostatnich kilku dziesięcioleciach. Jeśli ostatnie pół wieku dostarcza jakichś wskazówek, to przyszłe wojny będą przeważnie jednego typu – uważa van Creveld – mianowicie przybiorą postać trochę niesłusznie nazwaną „konfliktem o niskiej intensywności". W związku z tym konwencjonalne armie zarówno pod względem organizacyjnym, jak i wyposażenia będą musiały dostosować się do tej sytuacji, zmieniając doktrynę oraz pozbywając się sporej części ciężkiego uzbrojenia[11]. W rezultacie „...przeobrażą się w siły policyjne lub, jeśli zmagania potrwają bardzo długo, w uzbrojone gangi"[12]. Wojna przestanie być kontynuacją polityki, nie będzie prowadzona w imię intere-

---

[8] Tamże, s. 197.

[9] Tamże, s. 195.

[10] Tamże, s. 210.

[11] Do takich wniosków dochodzi w artykule *Through a Glass,Darkly: Some Reflections on the Future of War*, opublikowanym w jesiennym numerze „NWC Review" z 2000 r.

[12] M. van Creveld, *The Transformation...*, wyd. cyt., s. 210.

stanowić przedłużenie interesów i polityki państwa. Jednakże, uważa van Creveld, „...oparta na powyższej trójcy wojna nie jest Wojną przez duże „W", ale jedną z wielu form, jakie ona przybrała"[4]. Stawia zatem sobie ambitny cel – dostarczenie nowego, nieclausewitzowskiego sposobu patrzenia na wojnę.

Rozpoczyna od państwa. Nowoczesne państwa, jak sądzi, pojawiły się po części z powodu ich sprawności w zakresie prowadzenia wojny. Ponieważ były zdolne do obrony swoich poddanych (obywateli) od wszelkiego rodzaju bandytów oraz wrogów zewnętrznych, uzyskały znaczny stopień pragmatycznego poparcia, które ostatecznie przybrało dojrzałą postać legitymizmu, skłaniającego ludzi do podporządkowania. Ale van Creveld twierdzi, że współczesne państwa nie są zbyt skuteczne, jeśli chodzi o obronę swoich obywateli przed konfliktami o niskiej intensywności – najważniejszym zagrożeniem dla bezpieczeństwa pod koniec XX w. Konflikty o niskiej intensywności, w takiej lub innej formie, nie tylko przeważają wśród walk zbrojnych toczonych po drugiej wojnie światowej, ale – zdaniem van Crevelda – są one najbardziej krwawe i znaczące pod względem strategicznym. Trzeba przyznać, że nie jest to pogląd odosobniony.

Wnioski rozpatrywanego teoretyka są dość kontrowersyjne. Jego zdaniem, nie tylko siły zbrojne starzeją się i nie odpowiadają aktualnym potrzebom, ale także podstawowa jednostka polityczna świata – państwo. Ponieważ państwo terytorialne z konwencjonalną armią okazało się niezdolne do sprawnego poradzenia sobie z konfliktem o niskiej intensywności, musi więc trafić na śmietnik historii. „Najważniejszą potrzebą, jaką musi zapewnić wszelka wspólnota polityczna – pisze – jest potrzeba ochrony"[5]. „Jeśli państwo terytorialne nie potrafi ochronić swoich obywateli, to oczywiście nie ma przed sobą żadnej przyszłości"[6]. Najpierw, obwieszcza, znikną słabe państwa Trzeciego Świata, a na końcu Europa Zachodnia i Japonia. Ofiarą tego procesu mogą paść nawet Stany Zjednoczone, o ile nie zostaną podjęte odpowiednie środki zapobiegawcze. Van Creveld pisze w związku z tym: „Należy powstrzymać upadek ekonomiczny Ameryki, bo w przeciwnym razie któregoś dnia przestępczość, która pleni się na ulicach Nowego Jorku oraz Waszyngtonu, może przekształcić się w konflikt o niskiej intensywności, przebiegający wzdłuż rasowych, religijnych, społecznych i politycznych linii podziału, i całkowicie wymknie się spod kontroli"[7].

Ta droga myślenia prowadzi do zaskakującego obrazu przyszłości, w której „...wojna będzie toczona nie przez regularne armie, ale przez grupy, które dzisiaj nazywamy terrorystami, bojownikami, bandytami i rozbójnikami, ale które niewątpliwie poszukają dla sobie bardziej oficjalnych nazw. Ich organizacja najprawdopodobniej będzie w większym stopniu opierać się na podstawach charyzmatycz-

[4] M. van Creveld, wyd. cyt., s. 57.

[5] Tamże, s. 198.

[6] Szerzej na ten temat pisze w swej nowszej pracy *The Rise and Decline of the State*, Cambridge 1999.

[7] M. van Creveld, wyd. cyt., s. 196.

kowo trudne czasy, gdyż będziemy musieli przygotować się do nieznanych konfliktów. Nasze siły zbrojne nie są jeszcze odpowiednio zorganizowane i wyszkolone do prowadzenia wojny w stylu nieclausewitzowskim, w której przeciwnik jest motywowany przez nienawiść, wściekłość, potrzebę uznania i więzi społecznej czy też strach, a nie przez interesy narodowe oraz politykę. Tradycyjne koncepcje strategii wojskowej są często bezużyteczne wobec takich przeciwników.

Wojna w świetle teorii złożonych systemów adaptacyjnych

W przeszłości teorie wojny na ogół formułowano, nawiązując do oświeceniowego paradygmatu nauki, w którym za wzór dla wszystkich dyscyplin wiedzy służyła fizyka newtonowska, dająca jednolity i uniwersalny opis całego świata przyrodniczego[15]. Kiedy szczególna i ogólna teoria względności oraz mechanika kwantowa zachwiały tą fizyką, zabrakło w nauce wzorcowej, wszechogarniającej teorii. Najbardziej znane współczesne teorie naukowe nie mają już ani takiego zasięgu, ani popularności, jak dawniej fizyka newtonowska. W ostatnich kilkudziesięciu latach na horyzoncie pojawiła się nauka, która stwarza widoki na scalenie w spójnej wizji większości aspektów otaczającej nas rzeczywistości. Jest nią nauka o złożoności (*science of complexity*).

Jak wynika z nazwy, opisuje ona zachowanie złożonych systemów adaptacyjnych. Złożony system adaptacyjny to taki, który nie posiada centralnego ośrodka kierowania i nieustannie zmienia się, aby sprostać wymaganiom swojego otoczenia i skutecznie konkurować z innymi systemami adaptacyjnymi. Omawiana dziedzina wiedzy rozwinęła się z nauki o chaosie (*science of chaos*). Przedmiotem nauki o chaosie są nieregularne zachowania w systemach, które poruszają się lub zmieniają, przy czym system jest definiowany jako zbiór elementów wraz z zestawem reguł mówiących, jak te elementy wzajemnie na siebie oddziałują oraz przeobrażają[16]. Teoria chaosu w szczególności zwraca uwagę, że bardzo małe zmiany w systemach zamkniętych mogą prowadzić do poważnych i nieprzewidywalnych konsekwencji. Te systemy mogą przeskakiwać od stanów uporządkowanych do stanów chaotycznych dzięki nieznacznym impulsom na wejściu. Główne przesłanie teorii chaosu zawiera się więc w tym, że los systemu jest zdeterminowany przez niewielkie czynniki, które z czasem ulegają powiększeniu. Właśnie fakt, że te czynniki są zbyt liczne i zbyt nieuchwytne, wymykające się poznaniu, jest zasadniczą przyczyną nieprzewidywalności sytemu.

Teorie chaosu oraz złożoności w ostatnich latach zdobyły duży rozgłos i przyciągnęły uwagę wojskowych, którzy zauważyli, że siły zbrojne mogą być trakto-

---

[15] Szerzej ten problem przedstawia A. Gat w swej najnowszej pracy *A History of Military Thought: From the Enlightenment to the Cold War*, Oxford 2001.

[16] Por. G.E. James, *Chaos Theory: The Essentials for Military Applications*, Newport 1996, s. 3; por. także m.in. E. Ott, *Chaos in Dynamical Systems*, Cambridge 1993; A.M. Saperstein, *War and Chaos*, „American Scientist", November–December 1995.

sów narodowych, ale w celu zabicia nieprzyjacielskich przywódców, nawrócenia przeciwników na swoją religię, zdobycia łupów albo, czasami, po prostu dla rozrywki. Zatem jądro teorii clausewitzowskiej, że to państwa toczą wojny za pomocą specjalnie zorganizowanych armii dla osiągnięcia celów politycznych, zniknie.

Niektórzy teoretycy nie zgadzają się z van Creveldem co do wzrostu znaczenia konfliktu o niskiej intensywności. Przykładowo S. Metz w 1994 r. uznał, że szczyt strategicznego znaczenia konfliktu o niskiej intensywności przypadł na lata 60. ubiegłego wieku i od tamtego czasu maleje. Oczywiście, w przyszłości pozostanie on, ze względu na koszty, najbardziej rozpowszechnionym rodzajem przemocy, ale wojna konwencjonalna także zachowa potencjalne znaczenie strategiczne[13]. Ciekawe, jaka jest opinia tego analityka po ataku na WTC 11 września 2001 r.

Z drugiej strony tenże Metz zdaje się podzielać wiele sugestii van Crevelda na temat konieczności zmian struktury organizacyjnej sił zbrojnych, a w niektórych sprawach idzie nawet dalej. Przewiduje nastanie ery prywatyzacji w dziedzinie bezpieczeństwa oraz wojskowości. Bogate państwa zamiast wydawać pieniądze na utrzymywanie dużych, pokojowych armii i powoływać pod broń swoich obywateli, będą skłonne kontraktować usługi obronne od wyspecjalizowanych korporacji. Zatem w XXI w. uczestnikami konfliktów zbrojnych będą formacje państwowe i niepaństwowe, a z czasem tych ostatnich będzie przybywać. Mogą one łączyć się w luźne sieci oparte na podstawach politycznych, ideologicznych, religijnych itp., albo najzwyczajniej nastawione na szukanie profitów.

Rozwijając myśli van Crevelda, Metz zakłada, że nowa organizacja sił zbrojnych będzie wymagała tworzenia hybrydowych połączeń struktur zhierarchizowanych z rozproszonymi sieciami, komponentów publicznych z prywatnymi, ludzi z maszynami. Nawiązuje do doświadczeń świata komercyjnego, w którym dostrzega trend do zamazywania podziału na zarząd i personel i zastanawia się, czy jest sens dzielić żołnierzy na tych z poboru i tych zawodowych. Zastanawia się też nad sensownością podziału sił zbrojnych na lądowe, morskie i powietrzne. Poddaje pod rozwagę inny podział – pokrywający się z typologią konfliktu zbrojnego. Ponieważ wyróżnia wojny formalne, nieformalne oraz prowadzone w tzw. szarej strefie, proponuje więc stworzyć odrębne komponenty przewidziane do prowadzenia wszystkich tych rodzajów wojen. Wskazuje też na potrzebę wprowadzenia modułowości w dziedzinie wyposażenia, systemów oraz organizacji wojskowej. Jest mocno przekonany o konieczności odchodzenia od starych wzorców organizacyjnych i poszukiwania lepszych rozwiązań, wynikających z przewidywanej przez teorię natury przyszłych konfliktów zbrojnych[14].

Trudno orzec, w jakim stopniu van Creveld ma rację w sprawie dezaktualizacji stanowiska Clausewitza. Nie ulega natomiast wątpliwości, że czekają nas wyjąt-

---

[13] Por. S. Metz, *A Wake for Clausewitz: Toward a Philosophy of 21st Century Warfare*, „Parameters", Winter 1994–1995, s. 126–132.

[14] Por. S. Metz, *Armed Conflict in the 21st Century: The Information Revolution and Post-Modern Warfare*, Army War College, Carlisle Barracks 2000 (zwłaszcza cz. II „Images of Future War" oraz cz. III „The Mark of Success for Future Militaries").

newtonowskiej, teoria złożoności pełni rolę pomostu między nimi oraz objaśnia procesy wspólne dla nich wszystkich. Jak pokazują niektóre przykłady złożonych systemów adaptacyjnych, teoria ta odnosi się także do społeczeństw. Jej filozoficzne przesłanie jest zgodne z mechaniką kwantową oraz teorią względności. O ile te teorie wskazują na potrzebę szybkich i częstych obserwacji, aby maksymalnie ograniczyć niepewność, o tyle teoria złożoności dowodzi, że złożone systemy adaptacyjne, które same potrafią się zorganizować, aby szybko obserwować i działać, są skuteczniejsze od tych, które tego nie potrafią. Osiągają to przez tworzenie zdecentralizowanych struktur, które są zdolne do rozpoznawania i dostosowywania się do zmieniających się sytuacji, opierając się na wrodzonych wzorach systemowych.

Tak jak „magiczny zegar" w przeszłości symbolizował uporządkowaną przewidywalność świata newtonowskiego, tak dziś, w świetle nowych teorii, takim symbolem wzajemnych powiązań i jedności jest WWW. Zamiast maszynowej precyzji, stanowiącej istotę nauki okresu sprzed mechaniki kwantowej, nowy symbol reprezentuje koncepcję złożonych systemów adaptacyjnych, nieustannie rozwijających się w sposób nieprzewidywalny w wyniku procesu rywalizacji oraz współpracy. Jego istnienie wiąże się z przetwarzaniem informacji oraz działaniem na tej podstawie tak efektywnie jak to możliwe, za pomocą rozproszonych węzłów decyzyjno-działaniowych, które nie potrzebują wcale lub tylko w niewielkim stopniu centralnego kierowania. Ten typ organizacji idealnie nadaje się do radzenia sobie z niepewnością opisywaną przez mechanikę kwantową oraz teorię względności; pozwala zarówno dokonywać szybkich obserwacji, jak i porównywać ze sobą zdarzenia zachodzące w poszczególnych węzłach. Obrazem WWW posłużyły się wszystkie nauki przyrodnicze i społeczne. Użyto go do opisu dynamiki tak różnych układów, jak gospodarka międzynarodowa, mózg człowieka czy ekosystemy.

O tym, że prowadzenie wojny jest pełne niepewności, wiadomo od dawna. Clausewitz znakomicie opisał tę właściwość niemal dwa wieki temu. Praktyczne zastosowanie wniosków z tego płynących obserwowano w działaniach zbrojnych jeszcze przed zgłębieniem natury chaosu. Od niepamiętnych czasów dowódcy pododdziałów przeprowadzają dokładne inspekcje przed rozpoczęciem walki. Dzisiaj mechanicy samolotów starannie dokręcają każdą śrubkę, mając pełną świadomość, że pominięcie drobnych szczegółów może pociągnąć za sobą nieobliczalne konsekwencje.

Jak wspomniano wyżej, współczesne teorie wojny skłonne są postrzegać siły zbrojne jako złożony system adaptacyjny[19]. W ten sposób radzą traktować przeciwnika i zalecają zniszczenie przede wszystkim tych elementów, które pozwalają mu zachować koordynację i zdolność do adaptacji. Każdy rodzaj wojsk próbuje trafnie uchwycić przyszłą naturę wojny i dostosować doktrynę oraz strukturę sił, jak przystało na złożony system adaptacyjny, do zmieniającego się środowiska. Niektóre publikacje amerykańskie rozważają problematykę funkcjonowania tak-

[19] Por. np. J. Warden, *The Enemy as a System*, „Airpower Journal", Spring 1995, s. 40–55; R. Szafrański, *Neocortical Warfare? The Acme of Skill*, „Military Review", November 1994, s. 41–55.

wane jako systemy złożone. Tak więc w walce systemy złożone, mające skłonność do zachowania chaotycznego, stają wobec innych, podobnych systemów, w wyniku czego nieprzewidywalność wzrasta niepomiernie, przenosząc się na wyższy poziom.

Złożone systemy adaptacyjne zostały po raz pierwszy opisane przez J. Hollanda z Uniwersytetu Michigan. Holland stwierdził, że charakteryzują się one czterema właściwościami. Po pierwsze, są układami stanowiącymi sieci „czynników" działających równolegle. Przykłady na to można znaleźć w wielu dziedzinach, np. komórki mózgowe w fizjologii człowieka, gatunki w biologii, gospodarstwa domowe na gruncie ekonomii itp. Kierowanie w tych systemach jest bardzo rozproszone. Nie ma przykładowo głównego neuronu w mózgu. Organizacja ich elementów jest tworzona pod wpływem zarówno konkurencji, jak i współpracy z innymi systemami.

Po drugie, złożone systemy adaptacyjne mają wiele poziomów modułów konstrukcyjnych, które tworzą kolejne, wyższe szczeble organizacji. Te systemy nieustannie zmieniają kombinacje modułów wraz ze zdobywaniem doświadczenia na drodze ewolucji. Przesuwanie modułów w celu dostosowania się do środowiska umożliwia przetrwanie.

Po trzecie, złożone systemy adaptacyjne antycypują przyszłość. W organizmach żywych zachodzi to dzięki kodom genetycznym, które skłaniają je do reakcji na określone zdarzenia w określony sposób. Każdy taki system ma wbudowane wewnętrzne modele (kalki) zachowań. One także zmieniają się wraz z doświadczeniem.

Po czwarte, złożone systemy adaptacyjne znajdują nisze, do których wchodzą, przystosowują się i dobrze rozwijają. Kiedy jedne systemy wypełnią jakieś nisze, inne wyszukują nisze wewnątrz nich samych. Wszystkie systemy adaptacyjne dążą do zoptymalizowania swojego miejsca w ramach większych systemów i dostosowują się wzajemnie do siebie oraz do środowiska. Zmiana jest nie tylko nieustanna, ale po prostu konieczna[17].

Teoria złożoności, a wcześniej teoria chaosu, stały się koncepcjami interdyscyplinarnymi w objaśnianiu funkcjonowania świata. M. Gell-Mann wiąże teorię złożoności z mechaniką kwantową. „Musimy rozpatrzyć fizykę podstawową z punktu widzenia prostoty i złożoności i zastanowić się, jaką rolę odgrywa jednolita teoria cząstek elementarnych, warunki początkowe świata, nieoznaczoność mechaniki kwantowej oraz kaprysy klasycznego chaosu w tworzeniu wzorów regularności oraz przypadkowości w świecie, w którym są w stanie rozwijać się złożone systemy adaptacyjne"[18].

W sytuacji gdy w naukach przyrodniczych brakuje teorii dającej jednolity, uniwersalny opis siły, a w konsekwencji całej rzeczywistości, na wzór fizyki

---

[17] Por. M.M. Waldrop, *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*, New York 1993, s. 145–146.

[18] M. Gell-Mann, *The Quark and the Jaguar: Adventures in the Simple and the Complex*, New York 1994, s. 120.

Jeśli teoria złożoności poprawnie zarysowuje model zachowania skomplikowanych systemów, to przyszłe struktury wojskowe okażą się mniej zhierarchizowane, a bardziej przypominające budowę złożonych systemów adaptacyjnych. Każda część sił zbrojnych będzie optymalnie umiejscowiona do obserwowania zdarzeń, zestawiania wyników tych obserwacji z informacjami posiadanymi przez inne części systemu, a następnie działania bez sterowania, albo tylko w niewielkim stopniu, przez centralną jednostkę koordynującą. Aktualnym przykładem takiego postępowania jest formułowanie w siłach zbrojnych niektórych państw, zwłaszcza USA, rozkazów odnoszących się do pewnych rodzajów zadań (*mission type orders*), wyrażających jedynie intencję przełożonego. Po otrzymaniu i dokładnym zrozumieniu opisu stanu końcowego (celu) założonego przez dowódcę wyższego szczebla każda podległa mu jednostka ma wolną rękę, w ustalonych wcześniej granicach, jeśli chodzi o działania zmierzające do osiągnięcia tego stanu. Dalszy rozwój tej doktryny, wsparty nowoczesną techniką oraz wnioskami wynikającymi z nowych teorii, zapewne doprowadzi do pojawienia się jednostek o spłaszczonej hierarchii, zdolnych do szybkiej zmiany swojej struktury, w celu dostosowania się do realizowanego zadania oraz systemu przeciwnika. Proces ten będzie zmierzać do budowania struktur przypominających sieć węzłów obserwacyjno-działaniowych (*observation/action nodes*).

Niektórzy teoretycy nawołują nie tylko do przekształcania struktur, ale także do wzbogacenia zasad wojny o wnioski wyprowadzone z teorii złożoności. Po pierwsze, należy stale obserwować system i nie spodziewać się, że warunki na przetrwanie pojawią się same przez się. Po drugie, wykorzystywać naturalną, nieliniową dynamikę systemu, aby aplikować posiadane siły z maksymalnym skutkiem. To wymaga analizowania przeciwnika w sposób holistyczny oraz używania siły przede wszystkim do spowodowania zniszczeń w skali całego systemu. Po trzecie, zapomnieć o optymalizacji. Zamiast próbować znaleźć najlepszy plan pokonania przeciwnika, lepiej mieć wiele różnych opcji. W wojnie pomiędzy złożonymi systemami adaptacyjnymi zyski i straty mają charakter względny, zależą od siebie, a nie od zgodności z rozwiązaniami przedstawionymi w podręcznikach[23].

Jak pokazuje ten krótki przegląd, nowe teorie wojny, kreśląc wizje przyszłych konfliktów zbrojnych, przynajmniej pośrednio wskazują, jakie armie będą najlepsze do ich prowadzenia. To powinno być brane pod uwagę przy reformowaniu struktur militarnych. Niestety, zdaniem kompetentnych autorów, zainteresowanie nowymi teoriami w środowisku wojskowym wciąż nie jest zbyt duże[24]. A niewątpliwie wymagają one uważnego przestudiowania oraz przedyskutowania przez wszystkie osoby odpowiedzialne za bezpieczeństwo – tak wojskowe, jak i cywilne.

---

[23] Por. G.M. Harned, *The Complexity of War: The Application of Nonlinear Science to Military Science*, Marine Corps War College, Quantico 1955, s. 49–53.

[24] Por. R. Peters, *The New Warrior Class*, „Parameters", Summer 1994, s. 16–26.

tycznych i operacyjnych struktur składających się z niewielkich, ale groźnych jednostek, mających większy niż obecnie stopień swobody w działaniach, na co pozwala najnowsza technika. Jeden z raportów opracowanych w Pentagonie zaleca „...tworzenie mniejszych, bardziej rozproszonych, ale śmiercionośnych formacji wojskowych, zaznaczając, że dzięki posługiwaniu się nowoczesną łącznością te jednostki mogłyby z łatwością naprowadzać różnorodne superdokładne rakiety na dowolny cel oraz sprowadzać drogą powietrzną zaopatrzenie i bojowe środki rażenia potrzebne do zniszczenia elementów systemu przeciwnika"[20]. W związku z tym przykładowo w lotnictwie amerykańskim widoczne jest dążenie do budowania struktur liczących mniej „kadłubów", ale potrafiących lepiej przeprowadzać „chirurgiczne" ataki z użyciem precyzyjnie naprowadzanych środków rażenia i zachowaniem skrytości. Każdy rodzaj wojsk stara się wyciągnąć wnioski ze zmieniającego się charakteru wojny.

Rosnące znaczenie spektrum elektromagnetycznego w działaniach wojennych przyczynia się do kształtowania warunków, w których przeciwstawne systemy mogą coraz szybciej zmieniać się i dostosowywać do siebie, co zwiększa niepewność. Z tą niepewnością radzi się w sposób zgodny z postulatami wysuwanymi przez mechanikę kwantową – za pomocą nieustannie dokonywanych obserwacji systemu przeciwnika. W tej sytuacji przewagę uzyskuje ten, kto potrafi przetwarzać informację szybciej oraz dokładniej, co stanowi klucz do zrozumienia obecnie używanego (i nadużywanego) terminu „wojna informacyjna".

Jednym z teoretyków, który umiejętnie zaadoptował koncepcje zaczerpnięte z nauki o złożoności do teorii wojskowej, twórczo je rozwijając, jest J.R. Boyd[21]. To on wprowadził często dziś stosowane w świecie anglojęzycznym pojęcie „pętla OODA"[22]. Pętla OODA to proces, za pomocą którego jakaś osoba lub organizacja (system) koncentruje się na obserwowaniu pewnego zdarzenia oraz działaniu na podstawie uzyskanych tą drogą informacji szybciej od rywala czy przeciwnika. Boyd uznaje drugi etap – orientowanie, za najważniejszą część całego cyklu. Stosując analogię do wymagań teorii względności, stwierdza, że tylko przez porównywanie obrazu postrzeganego zdarzenia w różnych układach odniesienia obserwator może zredukować niepewność. Koncepcja Boyda jest obecnie uwzględniana we wszystkich doktrynach rodzajów wojsk Stanów Zjednoczonych oraz w działalności firm konkurujących z innymi podmiotami na arenie krajowej i międzynarodowej. Warto zaznaczyć, że pole walki uległo radykalnej zmianie od czasów wojen napoleońskich, gdy na wykonanie pełnego cyklu OODA potrzebowano wielu dni. Dziś ten czas jest mierzony w minutach, a nawet sekundach.

---

[20] J. Erlich, *Smaller Units Wave of Future*, „Army Times", 15.07.1995 r., s. 30.

[21] Poglądy tego teoretyka zostały najpełniej wyrażone w jego, niestety nieopublikowanych, pracach *Patterns of Conflict* z 1986 r. i *Discourse on Winning and Losing* z 1987 r. Zarys teorii Boyda bardzo dobrze przedstawił G.T. Hammond, *The Mind of War: John Boyd and American Security*, Washington 2001.

[22] Jest to skrót utworzony od słów „observe" (obserwować), „orient" (zorientować, skierować), „decide" (decydować) i „act" (działać).

Dodatkowo próba analizy tego pojęcia wymaga określenia, czego ona dotyczy, co jest obiektem przekształcenia i jakimi kryteriami inni autorzy kierowali się przy jej ocenie.

Rozpatrując pierwszy składnik słowa „trans" (z łac. *trans* – za, poza, z tamtej strony, przez, poprzez) zauważamy, że oznacza ono wyjście poza jakąś całość, przekroczenie jakiegoś kształtu, obszaru, wykroczenie lub zmianę. Samo wyjście, przekroczenie lub zmiana całości lub kształtu rzeczywistości społecznej może mieć zróżnicowany charakter. Samo przejście lub przekroczenie może być opisane przy pomocy trzech bliskoznacznych pojęć: tranzycji, transgresji i pass way.

Pierwsze z nich wywodzi się z ang. „transition", co oznacza zmianę wywołującą konflikty, napięcia, przy przejściu z jednej formy do innej, która ma charakter definitywnie skończony, jest zwieńczeniem tego przejścia, a jednocześnie nową jakością. Sama przemiana, przejście w inny stan dokonuje się w pewnym okresie przejściowym, którego początkiem jest moment rozpoczęcia zmian zastanej formy pod wpływem różnych zdarzeń i bodźców, a jej zakończeniem pojawienie się nowej jakościowo formy, adekwatnej do modyfikujących ją zdarzeń i bodźców.

Również transgresja wywodzi się z ang. „transgression", które jest wyjaśniane jako zmiana związana z przekraczaniem i naruszaniem dotychczasowych zasad, ich radykalnym przesunięciem, pogwałceniem dotychczasowych praw i zastąpieniem ich nowymi.

Przechodzenie, przejście w ujęciu transgresywnym najczęściej dokonuje się w wyniku bardziej dynamicznego i silniejszego rozwoju pewnych cech lub zdarzeń w nowych warunkach, które wymuszają na uczestnikach podejmowanie innych działań niż tradycyjne. Używając metafory, można porównać sytuację transgresyjną do nagłego wdzierania się morza na niezajęty przez nie dotąd obszar lądu.

Z kolei koncepcja „pass way" wskazuje na zmiany charakteryzujące się łagodnym przejściem, stopniowym i ewolucyjnym zastępowaniem starego ładu nowym. Samo przechodzenie, przepuszczanie może się dokonywać poprzez łagodne przekraczanie dotychczasowych granic, rezygnację z dotychczasowych i utrwalonych zasad postępowania, zastępowanie ich nowymi, doświadczanie nowych, dotychczas nieznanych uczuć, odmienne przeżywanie zachodzących zmian.

Przyjęcie powyższych rozróżnień pozwala na wstępne określenie ich charakteru, pierwsze dwa mają „naturę" konfliktową, wywołującą napięcia, zaś trzecie ma wymiar permisywny, odwołujący się do osiągania konsensusu w warunkach zmiany, unikania presji czasu i budowy nowego porządku w wyniku żmudnych czasem negocjacji. Ich charakterystykę zawarto w poniższej tabeli.

Uwzględniając charakterystyki powyższych elementów, zauważamy, że czynniki konstytuujące transformację, rozpatrywane na osi czasu, w pierwszej fazie przyczyniają się do „rozchwiania" dotychczasowej równowagi istniejącego stanu (strukturalnego i funkcjonalnego). Zatem pierwszą jej cechą jest zapoczątkowanie (*inkubacja*) zmian. Drugim charakterystycznym komponentem jest jej wymiar *innowacyjny*, który przejawia się stopniowym przekształcaniem rzeczywistości zgodnie z założonymi wcześniej procedurami (zastępowanie starych elementów

dr Andrzej Łapa

TRANSFORMACJA W WOJSKU – WYMIAR TRANZYCYJNY, TRANSGRESYJNY I PASS WAY ZACHODZĄCYCH ZMIAN

Pojęcie transformacji i jej konotacje

Pojęcie transformacji[1] w socjologii i w innych naukach społecznych zrobiło zawrotną karierę po 1989 r., jednak w miarę upływu czasu miejsce fascynacji zajmuje pewne dystansowanie się i zobojętnienie wobec zachodzących wydarzeń, m.in. z powodu pojawienia się nowych wyzwań cywilizacyjnych. Początkowo dokonujące się zmiany polityczne, gospodarcze i prawne określano mianem wielkiego historycznego zwrotu (*historical turn*), zaś później to określenie zdominowało używane wcześniej takie pojęcia, jak „rozwój społeczny" czy „zmiana(y)", „reformy". Charakterystycznym elementem wspólnym dla wielu definicji było rozpatrywanie tego pojęcia w kontekście powrotu do cywilizacji zachodniej i przywrócenie w warunkach polskich relacji społecznych panujących w krajach Europy zachodniej.

Samo pojęcie transformacji, mimo iż w obiegu naukowym funkcjonuje od wielu lat, wciąż wzbudza wiele kontrowersji i sporów natury etymologicznej, metodologicznej i praktycznej.

Z punktu widzenia lingwistycznego budowa słowa „transformacja" zawiera dwa człony „trans" i „form" oraz „trans" i „formacja". Przedrostek „trans" (franc. *transe*, ang. *trance*) może oznaczać „przekraczanie", „przejście", „zmianę" lub „wyjście"[2]. Natomiast w odniesieniu do rdzenia tego słowa w pierwszym przypadku mamy do czynienia ze zmianą, przekraczaniem pewnej formy społecznej[3], w drugim ze zmianą, przekraczaniem formacji[4].

---

[1] Transformacja (z łac. *transformatio* – proces przemiany, przekształcenie, przeobrażenie, podporządkowanie jednych elementów zbioru elementom innego zbioru) jako pojęcie funkcjonuje w naukach społecznych już dość dawno – od znanej pracy K. Polanyi'ego *The Great Transformation*, poprzez rozprawę P. Sweezy'ego *The Transition from Feudalism to Capitalism* opublikowanej w 1950 r. w „Science and Society" po pracę R. Heilbronnera *The Economic Transformation in America* minęło już ponad pół wieku.

[2] Pojęcia „przechodzenia", „przejścia" w naukach społecznych w literaturze anglojęzycznej odnoszą się do trzech bliskoznacznych wyrazów: *transition* (przejście poważne, konfliktowe, wywołujące napięcia – jest to pojęcie bardziej ekonomiczne niż socjologiczne), *transgression* (przekraczanie reguł, praw, zasad itp.; przemiana, przesunięcie naruszenie, pogwałcenie) i *pass way* (łagodne przejście). W prezentowanych pojęciach akcentowana jest finalność zjawiska, to co się dokonało.

[3] Forma społeczna – zewnętrzny kształt, układ skoordynowanych elementów, struktura, ustrój, sposób postępowania, bycia.

[4] Formacja społeczna – (z łac. *formatio* – kształt, ukształtowanie) – całokształt zjawisk życia społecznego i interakcji społecznych na określonym szczeblu rozwoju historycznego społeczeństwa.

• ***przeobrażanie*** – próba dostosowania się starych instytucji do nowych warunków poprzez zmianę jej charakteru, formy, czasami wyglądu zewnętrznego, przejście jednej formy w inną i dostosowanie jej funkcjonowania do nowych warunków;

• ***reorganizacja*** – zmiany dotychczasowej organizacji wraz z podejmowanymi próbami zorganizowania czegoś na nowo, w inny sposób;

• ***wymiana*** – zastąpienie dotychczasowych liderów, elit lub istniejących struktur nowymi poprzez wprowadzanie do życia społecznego nowych reguł, praw, instytucji i osób);

• ***konwersja*** – proces wymiany, przestawienia elementów, zmiany warunków między istniejącymi dotychczas składnikami danego układu zgodnie z przyjętymi wcześniej założeniami, aby osiągnąć planowane cele.

Przyjęcie aspektu tranzycyjnego zmian jako dominującego wskazuje na jego socjotechniczny i pragmatyczny wymiar. Celem transformacji w tym ujęciu jest *dekompozycja* istniejącego porządku społecznego poprzez doprowadzenie go do jego szybkiego rozpadu i rozkładu.

Motorem tych działań jest obowiązująca diagnoza, że „stare struktury" są nieprzydatne i wymagają szybkiej zmiany. Istotnym elementem tych przekształceń jest powszechna *modyfikacja*, dążenie do przerabiania i chęć poprawiania istniejących struktur poprzez upodabnianie ich do sprawdzonych wcześniej modeli lub wzorów, co – zdaniem kreatorów tych zmian – spowoduje ich przystosowanie do nowych warunków. Najczęściej prekursorami wprowadzanych zmian są specjaliści, którzy z racji posiadanych kwalifikacji i umiejętności z danej dziedziny życia społecznego skupiają swoje działania na określonej sferze życia społecznego. Jednak zdarza się, że trudu modyfikacji podejmują się osoby przypadkowe, które z racji różnych okoliczności stały się animatorami zmian. Dlatego ich działanie w przypadku niepowodzenia jest poddane bardziej krytycznemu osądowi niż w przypadku „specjalistów".

Poza presją czasu, dużymi oczekiwaniami społecznymi, ograniczonymi możliwościami działania z racji braku odpowiedniej ilości środków, brakiem doświadczenia przywódcy są zmuszeni do podejmowania niepopularnych decyzji, które wzbudzają niejednokrotnie opór uczestników zmian, a nawet odwrócenie się od nich.

Konfliktowy charakter tych relacji wynika ze stosowania przez nich najczęściej dwóch modeli socjotechnicznych: klasycznego i interwencyjno-eksperckiego, które zakładają ograniczony lub incydentalny wpływ bezpośrednich uczestników na przebieg tych zmian. Działania eksperckie sprowadzają się do *reorganizacji* – zmiany istniejących struktur organizacyjnych i zastępowania ich nowymi, co wiąże się najczęściej z zmniejszeniem ich liczebności, a nawet w skrajnych sytuacjach z ich likwidacją. Jednocześnie dokonuje się proces ich *przeobrażania* – zmiany charakteru, formy, przejścia jednej formy w inną i dostosowania jej funkcjonowania do nowych warunków). Finałem tych działań są *przekształcenia*, które utrwalają przeprowadzane zmiany charakteru, statusu prawnego, struktury, formy i pozwalają na osiągnięcie założonych celów, oczekiwanych zależności między dwie-

nowymi). Kolejnym walorem jest jej zdolność do rozprzestrzeniania się (*dyseminacji*) i wywoływania za sprawą swoich możliwości innowacyjnych powszechnie odczuwalnych reperkusji. Możemy mówić wtedy o stanie *nasycenia* wprowadzanych zmian i ich nieodwracalności. Moment *wygaszania* (zanikania) możliwości transformacyjnych badanego czynnika do zmiany danego systemu pojawia się po jego zaadaptowaniu do nowego kształtu rzeczywistości.

Tabela 1

Charakterystyka modeli transformacji[5]

Etapy transformacji	TRANZYCJA	TRANSGRESJA	PASS WAY
Inicjacja	Dekompozycja	Deformacja	Korekta
Filtrowanie	Modyfikacja, Przekształcenie	Przebudowa	Naprawa, Restrukturyzacja
Dyseminacja	Przeobrażanie, Reorganizacja	Przewrót, Rewolucja (?)	Reforma, Konforemność
Adaptacja	Wymiana	Zwrot	Ewolucja

Źródło: opracowanie własne.

Rozpatrując ujęcie tranzycyjne, należy zwrócić uwagę na następujące czynniki zmiany, które wiążą się z poniższymi etapami transformacji:

- ***dekompozycja*** – próba zmiany dotychczasowego układu przez reformatorów, co w ich zamierzeniach ma prowadzić do jego rozkładu i rozpadu. Ograniczoność przeprowadzania reform lub mała skuteczność tych działań mogą wywołać kolejne działanie, którym jest modyfikacja;
- ***modyfikacja*** – sytuacja, kiedy wynik konfrontacji reformatorów i kontestatorów zmian jest niejednoznaczny (brak jest widocznej przewagi tych pierwszych). Powyższa sytuacja powoduje, że zmiana rzeczywistości staje się przeróbką lub jej poprawką realizowaną w taki sposób, że nie narusza to zasadniczego charakteru dotychczasowych rzeczy, ale upodabnia je do sprawdzonych wcześniej modeli lub wzorów, przystosowuje do nowych warunków);
- ***przekształcenie*** – zmiana charakteru istniejących reguł pod względem dotychczasowego statusu prawnego, struktury, formy, której celem jest osiągnięcie założonej, wzajemnej zależności między dwoma lub więcej podmiotami tworzącej się pluralistycznej rzeczywistości;

[5] Do opracowania tej tabeli wykorzystano m.in. propozycje P. Sztompki (*Zmiana strukturalna społeczeństwa: Szkic teorii*, „Studia Socjologiczne" nr 2/1983, s. 130–131) oraz wersję modelu przebiegu zmian społecznych przedstawioną przez M. Cenina, który wyróżnił 4 fazy zmian: (1) inkubacji, (2) inwazji, (3) nasycenia i (4) zanikania (zob. M. Cenin, *Czas zmian*, „Wojsko i Wychowanie" nr 9/1999, s. 60).

W przypadku kiedy ten wynik jest niejednoznaczny (z reguły aparat przemocy – wojsko, policja i inne warstwy dyspozycyjne są po stronie starej władzy), może dojść do uwikłania ich w konfrontację z reformatorami. Rezultatem tej konfrontacji może być nagły *zwrot*, raptowna zmiana dotychczasowych relacji porządkujących życie społeczne spowodowana rezygnacją lub neutralizacją jednej ze stron konfliktu przez drugą. Ogłoszenie braku zainteresowania sporami przez warstwy dyspozycyjne lub akceptacja poczynań reformatorów przy jednoczesnym wypowiedzeniu bezwarunkowego posłuszeństwa dotychczasowej władzy może spowodować w sytuacji niepewności gwałtowne przyspieszenie wydarzeń i ich niekontrolowany przebieg.

Powyższa sytuacja bardzo często prowadzi do *przewrotu* – radykalnych zwrotów i zasadniczych, rozstrzygających przeobrażeń na szczytach władzy, a nawet *rewolucji społecznej*, której konsekwencją jest radykalna zmiana struktury społecznej, ustroju politycznego, władzy państwowej, systemu ekonomicznego. W pierwszej fazie rewolucji działania nowych przywódców dopuszczają możliwość stosowania środków przymusu ekonomicznego i prawnego z racji zdobycia i sprawowania władzy. Jednym z elementów ubocznych tych działań jest *stygmatyzacja* personalna dorobku ancien régime na zasadzie idealizacji nowego ładu i totalnej negacji starego.

Wariantem niekorzystnym tego sporu jest uwikłanie się weń warstw dyspozycyjnych po stronie starej władzy, co może, w zależności od jej siły i braku wspólnej wizji działań reformatorów oraz rozproszenia poparcia społecznego, doprowadzić do (okresowej lub całkowitej) ich eliminacji ze sceny politycznej, co wiąże się z opóźnieniem dalszych przemian i konfliktem społecznym. Globalna konfrontacja, wzajemna niechęć do negocjacji i dążenie do próby sił z reguły prowadzą do konfliktu wewnętrznego, którego dalsza eskalacja może przyczynić się do wywołania wojny domowej lub pogłębienia kryzysu, którego rozwiązaniem mogą być niekontrolowane reakcje sprzeciwu i buntu. Z reguły niezamierzone skutki są niewspółmierne do poniesionych kosztów odbudowy zniszczonych struktur i więzi społecznych. Transgresja jest stanem, kiedy opisywane procesy lub elementy tych zmian są definitywnie zakończone.

Transformacja rozumiana jako „pass way" jest identyfikowana m.in. jako:

- ***korekta*** – poprawianie, usuwanie błędów, wad, nieprawidłowości, usterek; poprawa ich funkcjonowania,
- ***naprawa*** – doprowadzenie czegoś do stanu używalności, do porządku, podjęcie starań zmierzających do usunięcia widocznych usterek i uszkodzeń, ich naprawianie oraz próby reperacji, uczynienie lepszym, doskonalszym,
- ***reforma*** – wprowadzanie zmian w systemie w taki sposób, aby jego przekształcenia nie miały radykalnego charakteru, a jakościowe innowacje, zwłaszcza w sferze społeczno-ekonomicznej i politycznej, nie naruszały w gwałtowny sposób podstaw istniejącego ustroju, tylko służyły jego ulepszeniu,

ma lub więcej zmiennymi. Zmiany systemowe zarówno w skali makro, jak i mikro są przez wiele osób odbierane jako zagrożenie, zaś opór wobec nich wzrasta wraz z brakiem szybkich perspektyw odczuwalnej poprawy (wywołane zniecierpliwieniem społecznym) oraz zbyt wysokimi kosztami społecznymi reform.

Z reguły w społeczeństwach demokratycznych pierwszym etapem poprzedzającym proces zmian jest *konwersja* – próba sił reformatorów z ich kontestatorami. W zależności od jej wyniku proces wymiany, przestawienia elementów, zmiany warunków między składnikami istniejącego układu przebiega zgodnie z przyjętymi wcześniej założeniami, bez większych zakłóceń lub z oporami, jako wynik ciągłych kompromisów i wzajemnych ustępstw. Dalszą konsekwencją tych zmian jest *wymiana* – zastąpienie, zmienienie i wprowadzanie do życia społecznego nowych reguł, praw, instytucji i osób oraz *przebudowa* oparta na gruntownej zmianie istniejącego stanu rzeczy, jego ulepszeniu, poprawieniu i szybkim dostosowywaniu do nowych warunków.

Ten wariant działania jest możliwy w sytuacji, kiedy wynik próby sił jest zdecydowanie korzystny dla reformatorów.

Zmiany transgresyjne w poszczególnych etapach transformacji określają takie pojęcia, jak:

- ***deformacja*** – zmiana postaci, kształtu, zniekształcenie lub odkształcenie istniejącego porządku,
- ***przebudowa*** – gruntowna zmiana istniejącego stanu na inny, polegająca na jego ulepszeniu lub poprawianiu,
- ***przewrót*** – radykalny zwrot, zasadnicze przeobrażenie, które ma nagły i gwałtowny charakter,
- ***rewolucja*** – radykalna zmiana struktury społecznej, ustroju politycznego, władzy państwowej, systemu ekonomicznego, połączona często ze stosowaniem środków przymusu ekonomicznego i prawnego z racji zdobycia i sprawowania władzy, a w jej obronie dopuszczenie możliwości łamania reguł demokratycznych. W warunkach polskiej transformacji ze względu na tragiczne doświadczenia z przeszłości i olbrzymie koszty społeczne ten element jako przejaw transgresji poza ekstremalnymi grupami został zaniechany.
- ***zwrot*** – zmiana kierunku działań, dotychczasowych relacji porządkujących życie społeczne, zwrócenie się ku nowemu kierunkowi działań, odmiana.

Zaprezentowane powyżej interpretacje transformacji w ujęciu transgresywnym wskazują, że napięcia i konflikty społeczne, które wywołuje, są związane z brakiem akceptacji dla istniejącej formacji, poziomu jej zniekształceń, który całościowo wymaga dalszych radykalnych zmian i poprawek. Wprowadzane zmiany z jednej strony są wynikiem odrzucenia „zdeformowanej" struktury, zaś z drugiej służą naruszaniu istniejących struktur jako elementów status quo starego ładu, czyli dokonaniu jego deformacji.

Powoduje to zderzenie różnych grup społecznych w wyniku ich polaryzacji na reformatorów (krytyków starego porządku), obrońców istniejących struktur (kontestatorów wprowadzanych zmian) i biernych uczestników tych wydarzeń.

- na jej tempie (szybkości lub powolności zmian),
- na jej przebiegu (gwałtowności lub łagodności, rewolucyjnym lub ewolucyjnym charakterze przemian, dominacji siłowych lub pokojowych rozwiązań, przejściu od małego do dużego, od prostego do złożonego lub odwrotnie, ich jedno- lub wielokrotności itp.),
- na jej zasięgu (całościowym lub wycinkowym, szerokim lub wąskim),
- na przyczynach sprawczych (siłach społecznych, administracyjnych lub technologicznych).

Z racji braku teorii transformacji, która pozwalałaby na wyjaśnienie tego procesu, socjologowie do jej opisu i analiz często wykorzystują teorie zmiany społecznej. Liczba tych teorii dodatkowo przyczynia się do dalszego różnicowania możliwości interpretacyjnych analizowanego pojęcia i utrudnia określenie jego ontologicznego statusu. Dynamika społeczna procesu opisywanego przez to pojęcie powoduje konieczność wyjaśnienia mechanizmów procesu zmiany społecznej od stanu wyjściowego (początkowego) do stanu końcowego (zmienionego), uwzględnienia czynników go generujących, określenia sposobu modyfikowania zastanej rzeczywistości, szybkości i trwałości zachodzących przeobrażeń.

Ważnym elementem przemian są zachowania grup dyspozycyjnych wobec zmieniającej się rzeczywistości. Obserwując dokonujące się w krajach Europy środkowo-południowej transformacje, możemy zauważyć, że w wielu przypadkach te grupy bezpośrednio lub pośrednio odegrały lub odgrywają istotną rolę w ich kreacji i przebiegu.

Przemiany strukturalne w wojsku po roku 1989

W ciągu niewielu lat, jakie upłynęły od 1989 roku, rozumienie transformacji zarówno w samym społeczeństwie, jak i w wojsku uległo istotnym zmianom. Procesy transformacyjne przestały być synonimem walki starego z wizją obywatelskiego społeczeństwa, które miano szybko stworzyć po upadku komunistycznej dyktatury, kiedy okazało się, że jego budowa będzie trudna i czasami bolesna. Z perspektywy mijających lat możemy stwierdzić, że zarówno stara władza, jak i demokratyczna opozycja oraz kolejne ekipy rządzące w III Rzeczypospolitej nie stworzyły żadnej koncepcji, która mogłaby być pomocna w rozwiązywaniu problemów transformacyjnych, jakie zachodzą w społeczeństwie i w wojsku.

W rezultacie praktyczna realizacja nowego ładu politycznego i społecznego oraz próby umiejscowienia w nim wojska są postrzegane przez ogół społeczeństwa jako dokonujące się w sposób żywiołowy, będące wynikiem kompromisu różnych opcji politycznych lub w przypadku ich braku, imitacji wzorów zaczerpniętych z zewnątrz. Z racji nasilających się problemów społecznych, jakimi są coraz powszechniejsze bezrobocie i deprywacje społeczne wynikające z braku lub ograniczonych perspektyw działania licznych rzesz społeczeństwa, coraz mniej osób jest zainteresowanych przemianami, jakie dokonują się w wojsku.

• ***restrukturyzacja*** – zmiana istniejących struktur, zwłaszcza gospodarczych, instytucjonalnych i zawodowych, polegająca na ich zaadaptowaniu do nowych warunków,

• ***ewolucja*** – proces przeobrażeń, zmian, przekształcania się społeczeństwa w zmiennych warunkach środowiska do nowych, bardziej doskonałych i złożonych form, zachodzący stopniowo i powoli,

• ***konforemność*** – przekształcenie ciągłe i jednokrotne jednych elementów w drugie, przy zachowaniu niezmienności ich kształtu, przekształcenie przez podobieństwo.

„Łagodna" wersja transformacji akcentuje jej korektywno-naprawczy charakter. Zasadniczym celem podejmowanych działań jest *naprawa* związana z usunięciem istniejących wad i reperacją dostrzeżonych usterek. Obok zamierzeń naprawczych podejmowane są oddziaływania *korekcyjne* dotyczące systematycznego identyfikowania występujących błędów i nieprawidłowości, ich poprawianie i eliminowanie. Ten etap jest immanentnym uzupełnieniem pierwszego. Całość podejmowanych starań na rzecz zmiany najczęściej zawiera się w ogólnych zarysach – jest to *reforma*. Reformowanie oparte na przyjęciu koncepcji „pass way" polega na wprowadzaniu zmian systemowych, które nie oznaczają szybkich, radykalnych i jakościowych przekształceń systemu, przeprowadzane zmiany społeczno-ekonomiczne lub polityczne nie naruszają podstaw istniejącego ustroju, służą jedynie umożliwieniu wprowadzania pewnych jego zmian i ulepszeń.

W zależności od zasięgu i czasu trwania przeprowadzane zmiany mogą przebiegać w sposób *konforemny*, następuje wtedy proces jednokrotnego i wielokrotnego przekształcania jednych elementów w drugie. Istotnym elementem tej transformacji jest zachowanie niezmienności ich cech konstytutywnych przy jednoczesnym upodobnianiu do oczekiwanych wzorów.

Kolejnym czynnikiem „pass way" jest *restrukturyzacja*, gdzie obiektem zmian są istniejące struktury gospodarcze i społeczne. Stopniowa wymiana i dostosowywanie starych elementów do nowych warunków dokonuje się z reguły przy uwzględnianiu potrzeb osób i instytucji objętych restrukturyzacją.

Procesy konforemności i restrukturyzacji są częścią przekształceń globalnych, czyli *ewolucji* systemu. Stanowi ona swoiste zwieńczenie procesu przeobrażeń, stopniowo dokonujących się przekształceń społecznych, przejścia w zmieniających się warunkach do nowych, bardziej doskonałych i złożonych form.

Przedstawione propozycje typologizacji i opisu elementów etymologicznych pojęcia transformacji nie wyczerpują wszystkich możliwości interpretacyjnych. Najczęściej proces transformacji nie ma homogenicznego, lecz heterogeniczny charakter, podlega modyfikacjom, przebiega na różnych poziomach oraz zmienia się w czasie.

Z reguły w wielu dostępnych w literaturze przedmiotu badań autorzy tej problematyki najczęściej koncentrują swoją uwagę na następujących cechach transformacji:

Zapowiadana i realizowana transformacja sił zbrojnych miała początkowo hasłowy charakter, który z jednej strony miał świadczyć o podejmowanym przez gremia kierownicze wysiłku na rzecz poszukiwań optymalnych rozwiązań odnośnie przemian, zaś z drugiej był wyrazem braku koncepcji, co do sposobu ich wdrażania i realizacji. Przyjęcie reguły P-S-T-T (polityka, strategia, technika, taktyka) było typowym zapożyczeniem z demokracji zachodnich modelu dalszych przemian w wojsku. Świadczyło to o przyjęciu zasady prymatu polityki (kontroli cywilnej nad armią) nad trzema pozostałymi elementami militarnymi (strategią, techniką i taktyką). Był to jednocześnie okres żmudnych poszukiwań tożsamości wojska i jego roli w zmieniających się warunkach społecznych spowodowanych rozpadem Układu Warszawskiego (co nastąpiło w 1991 r.), dalszym przebywaniem na ziemiach polskich wojsk rosyjskich (do 1993 r.) oraz dokonującą się transformacją społeczno-ustrojową i budową społeczeństwa obywatelskiego. Wyrazem tych rozterek są wyniki sondaży opinii publicznej odnośnie dalszych losów militarnych naszego państwa. Z badań prowadzonych przez CBOS wynika, że dopiero w czerwcu 1993 r. po raz pierwszy ponad połowa badanych (57%) uznała dążenie do przyjęcia do NATO za politykę najkorzystniejszą dla bezpieczeństwa Polski[9].

Brak wyraźnej koncepcji przemian w wojsku wynikał z konieczności utrzymania równowagi w stosunkach między siłami zbrojnymi a elitami i społeczeństwem i poszukiwań nowych rozwiązań wynikających z konieczności rozwiązania tych problemów w praktyce.

Odpowiedzialność za spokojną, zgodną z zasadami demokracji realizację tego zadania spoczywała na barkach ówcześnie rządzących elit[10], które nie zawsze były zgodne co do zasadności wyodrębnienia danych segmentów (podsystemów) wojska jako kluczowych elementów przemian. Na tym etapie uwidoczniły się mechanizmy transformacyjne, które były związane z *selekcją polityczną* (podstawą doboru na najważniejsze stanowiska wojskowe były określone powiązania i dyspozycyjność wyznaczonych osób wobec sprawujących aktualnie władzę), *moralną* (odchodzeniem osób skompromitowanych ścisłą współpracą ze starą władzą i szykanami wobec opozycji) i *ekonomiczną* (zachodzące zmiany rynkowe zaskoczyły

---

[9] Z badań CBOS wynika, że po rozpadzie UW dominował w społeczeństwie pogląd o niewchodzeniu w żadne sojusze wojskowe i pozostaniu krajem neutralnym, który później od 1994 r. ewoluował w kierunku podjęcia starań o przyjęcie do NATO, następnie od 1997 r. o wstąpienie do NATO, zaś w 1999 r. do członkostwa w NATO. Zob. M. Strzeszewski, *Od Układu Warszawskiego do NATO*, [w:] *Socjologiczne aspekty bezpieczeństwa narodowego*, red. J. Maciejewski, Wrocław 2001, s. 170–171.

[10] O zagrożeniu tych procesów świadczyły zachowania osób bezpośrednio sprawujących kierownictwo lub kontrolę nad warstwami dyspozycyjnymi. Ówczesne spory kompetencyjne wynikłe z ambicji różnych osób oraz podejmowane przez nie próby uwikłania wojskowych stanowiły poważne zagrożenie dla rodzącej się demokracji. Dopiero wyraźna dominacja na scenie politycznej jednej opcji spowodowała uregulowanie tych kwestii.

Uwzględniając wcześniejsze założenia i przedstawione powyżej argumenty, możemy stwierdzić, że dotychczasowe procesy transformacyjne zachodzące w wojsku mają hybrydalny charakter, najczęściej przybierają postać transgresywną lub pass way, a w wyjątkowych sytuacjach tranzycyjną. Pomimo iż od zainicjowania przemian minęła już dekada, to w dalszym ciągu zachodzące procesy transformacyjne (ze względu na ich zasięg, przebieg i odczuwalne skutki) nie zadowalają nikogo, zarówno bezpośrednich uczestników tych zmian, decydentów, jak i opinii publicznej.

Przyjmując do analizy problemu zarysowaną wcześniej koncepcję zmiany społecznej P. Sztompki, możemy stwierdzić, że z punktu widzenia inicjacji genezy zachodzących zmian możemy doszukać się pomiędzy dwiema metaforami: „*odnowy*" i jej synonimami „*przebudowy*" lub „*naprawy*" (źródłem i inicjatorem przemian była stara władza)[6] oraz „*zmiany społecznej*" (jako wyraz kształtowania się nowego modelu cywilizacyjnego w skali makro, która tworzyła płaszczyznę działania opozycji). Pierwsza z nich wiązała się z realizacją spóźnionych reform, a po ich załamaniu stopniowym dopuszczaniem opozycji do rządzenia i przekazywaniem władzy wedle założeń koncepcji **pass way**. Druga reprezentowana przez opozycję odzwierciedlała pragnienia większości odejścia od dotychczasowego modelu sprawowania władzy (wyłącznie z pozycji siły jako dysponenta grup dyspozycyjnych) i oparcia życia społecznego na zasadach rynkowych i demokracji. Gwarantem tych przemian była uzgodniona wcześniej przez obie strony kontrola tzw. resortów siłowych (MSW i MON) przez ludzi wywodzących się z ancien régime[7]. Elementem zakłócającym te uzgodnienia były działania inicjowane przez część opozycji i sfrustrowaną młodą kadrę. Pierwsze z nich wiązały się z werbalizacją zarzutów i stygmatyzacją korpusu generalskiego i oficerskiego, zaś drugie z oddolnymi, spontanicznymi próbami reformowania wojska i działaniami transgresyjnymi[8]. W rezultacie oba działania nie odegrały poważniejszej roli w dokonujących się w wojsku przemianach i po pewnym czasie uległy wygaszeniu.

---

[6] U schyłku lat 80., ale jeszcze przed rozpoczęciem rozmów władzy z opozycją, podjęto w wojsku pierwsze próby reform związane z restrukturyzacją, wynikające z wielu istniejących absurdów i dysonansów, których nie sposób było dłużej ukrywać i tolerować. Zob. *Restrukturyzacja armii*, ASG WP, Warszawa 1989.

[7] Przygotowania i wstępne uzgodnienia władzy i opozycji zawarte po wspólnych obradach Okrągłego Stołu w Magdalence odnośnie demokratyzacji życia w Polsce zostały po czerwcowych wyborach z 1989 r. wyraźnie zachwiane. Decyzja wyborcza społeczeństwa wyraźnie wskazywała, że ograniczone i kontrolowane dopuszczenie opozycji do władzy jest nie do przyjęcia, a oczekiwania społeczne zupełnie inne. Ten stan frustracji pogłębiły nieudane próby sformowania rządu przez szefa resortu MSW, gen. Cz. Kiszczaka, i stworzenie koalicji przez obóz „Solidarności" z ZSL i SD, co pozwoliło na sformułowanie pierwszego niekomunistycznego rządu na czele z T. Mazowieckim. Jednak resorty siłowe (MSW i MON) zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami pozostały w gestii osób wywodzących się z kręgu starej władzy, tj. gen. Cz. Kiszczaka i gen. F. Siwickiego. Ten stan w przypadku wojska trwał aż do grudnia 1991 r., kiedy szefem MON został J. Parys.

[8] Podjęte przez część kadry oddolne działania transgresywne ze względu na ich incydentalność i mały odzew ze strony pozostałych środowisk oraz brak wyraźnego wsparcia ze strony współrządzącej opozycji zostały szybko wygaszone, a ich animatorzy wkrótce znaleźli się poza wojskiem. Zob. A. Łapa, *Jednostki i grupy społeczne wojska jako aktorzy życia społecznego w okresie transformacji*, [w:] *Wojsko jako grupa dyspozycyjna*, red. Z. Zagórski, T. Leczykiewicz, Wrocław 2000.

Zwycięskie elity wywodzące się z opozycji postawiły sobie za cel stworzenie ustroju, który byłby możliwie wierną kopią zachodnich systemów demokratycznych i wolnorynkowych, a wojsko byłoby jego trwałą i integralną częścią.

Przeobrażenia dokonujące się w wojsku na tym etapie miały zróżnicowany charakter – od tranzycyjnego poprzez transgresyjny po pass way.

Wprowadzenie cywilnego ministra i jego pionu do wojska miało charakter tranzycyjny, a podjęte wówczas działania miały w swoim zamyśle implikować wyraźne zmiany oparte na przebudowie i zwrocie. Nominacja Jana Parysa służyła dokonaniu gruntownych zmian w MON, poprawieniu po poprzednikach dotychczasowych relacji porządkujących życie wojskowe i skierowaniu procesów transformacyjnych na nowe tory.

Jednak planowane działania z racji napiętych stosunków między prezydentem, który chciał zachować znaczący wpływ na wojsko, a po drugiej Sejmu i rządu, odmawiających mu tych prerogatyw, doprowadziły do kryzysu teczkowego i odwołania rządu. Ten stan trwał do czasu, kiedy szefem Sztabu Generalnego został gen. T. Wilecki. Doprowadziło to do sytuacji, że zamiast zmian transgresyjnych mieliśmy zmiany pass way lub hybrydowe. Odwlekanie w czasie kardynalnych decyzji, dopuszczanie do niesubordynacji generalicji (na tzw. obiedzie drawskim) wobec cywilnego ministra spowodowało, że przebieg reform wewnętrznych w wojsku był uzależniony do wymiany elit.

Mimo pewnych perturbacji, które miały personalny charakter, był to okres, kiedy zainicjowane zmiany były powszechnie wprowadzane w całym wojsku.

Etap dyseminacji charakteryzuje się coraz wyraźniejszą dominacją nowych treści i relacji w rzeczywistości wojskowej. Następuje stopniowa transmisja zmian od szczebla centralnego do najniższych ogniw wojska.

Również na etapie asymilacji możemy zaobserwować, że zachodzące w wojsku zmiany coraz wyraźniej mają ewolucyjny charakter, a na ich przebieg nie mają już takiego wpływu jak w okresie początkowym zwroty związane ze sprawowaniem władzy przez prawicę lub lewicę. Świadczy to o stopniowej adaptacji do sytuacji, gdzie relacje władza – społeczeństwo – grupy dyspozycyjne odpowiadają standardom liberalnych państw demokratycznych.

Konkluzje

Z punktu widzenia koncepcji transformacji opartej na działaniach transgresyjnych, tranzycyjnych i pass way dotychczasowa reforma wojska ma charakter hybrydalny i przebiega według odmiennych scenariuszy, które są kreowane przez kolejne elity władzy.

Wprowadzane zmiany odzwierciedlają przede wszystkim zależności oraz uwikłania wewnętrzne i globalne procesów zachodzących w kraju i na świecie. Mają one często zróżnicowane, modyfikowane przez te uwikłania oblicza i są mniej lub bardziej wiernym odwzorowaniem powyższych modeli.

rodzimy przemysł obronny i możliwości państwa w dystrybuowaniu dóbr dla wojska na dotychczasowym poziomie)[11].

Z powyższej charakterystyki wynika, że faza inicjacji przemian w wojsku miała bardzo zróżnicowany i niejednoznaczny charakter. Świadczy to, że na jej opóźniony przebieg w stosunku do innych segmentów życia społecznego miały wpływ początkowe warunki odziedziczone po starym systemie, sytuacje towarzyszące tym przemianom, niezależne od tego procesu, ale modyfikujące go oraz realizowana przez ówczesne władze polityka wobec wojska. Należy zwrócić uwagę, że ta faza przemian została zapoczątkowana i początkowo kontrolowana przez osoby wywodzące się z kręgów starej władzy. Próby jej zakłócenia poprzez wprowadzenie bardziej radykalnych zmian (zwłaszcza personalnych), poprzez odosobnione działania części opozycji i nieliczne grupy kadry nie wywołały większych reperkusji. Charakterystycznym przejawem działań tego początkowego okresu było odwlekanie decyzji wprowadzających istotne zmiany jakościowe na rzecz działań ilościowych, które często miały wymuszony mechanizmami selekcji charakter. Czynnikiem tylko częściowo modyfikującym te procesy była stabilna na ogół sytuacja polityczna w państwach otaczających Polskę, co dodatkowo nie wymuszało na elitach politycznych podejmowania istotnych zmian w realizowanej w wojsku transformacji z braku widocznych zagrożeń. Istniejące między poszczególnymi segmentami wojska powiązania mimo dokonujących się przemian z reguły powielały mechanizmy strukturalne działające przed transformacją.

Etap filtrowania, czyli wprowadzania innowacji do środowiska wojskowego rozpoczął się z chwilą rozpoczęcia budowy armii społeczeństwa obywatelskiego. Jego realizacja wiązała się z: wprowadzeniem do MON cywilnego pionu jako nadrzędnego w stosunku do wojskowego, gruntownymi zmianami personalnymi na najwyższych szczeblach wojskowych, neutralizacją polityczną wojska (wyprowadzenie struktur PZPR) i przekształceniem pionu politycznego w wychowawczy z jednoczesnym obniżeniem rangi (z hegemonistycznej do usługowej), wprowadzeniem zasady apolityczności wojska i odejściem od wypełniania roli grup dyspozycyjnych w sytuacji konfliktu wewnętrznego, pluralizacją światopoglądową i religijną poprzez utworzenie w wojsku ordynariatów polowych, oparciem wychowania wojskowego i symboliki na tradycjach II Rzeczypospolitej, systematycznym obniżaniem czasu służby wojskowej, jej humanizacją poprzez respektowanie praw i wolności człowieka, wyraźnym zorientowaniem polityki bezpieczeństwa na uzyskanie członkostwa w NATO oraz stopniowym przełamywaniem hermetyczności i izolacji informacyjnej o sprawach wojska.

Wprowadzanie tych zmian wynikało z konieczności przekształcenia dotychczasowych struktur wojskowych z armii realnosocjalistycznej w wojsko społeczeństwa obywatelskiego.

---

[11] W tym okresie dokonały się największe w historii transformacji roszady na najważniejszych stanowiskach służbowych w wojsku – łącznie 276 osób na etatach generalskich (począwszy od ministra obrony narodowej poprzez jego zastępców, dowódców rodzajów wojsk, IC MON itd.).

Literatura

Cenin M., *Czas zmian*, „Wojsko i Wychowanie" 1999, nr 9.

Jarmoszko S., *Oficerowie Wojska Polskiego przełomu wieków. Zarys socjologii empirycznej zawodu oficera*, Toruń 2002.

Kofman J., Roszkowski W., *Transformacja i postkomunizm*, Warszawa 1999.

Łapa A., *Jednostki i grupy społeczne wojska jako aktorzy życia społecznego w okresie transformacji*, [w:] *Wojsko jako grupa dyspozycyjna*, red. Z. Zagórski, T. Leczykiewicz, Wrocław 2000.

Strzeszewski M., *Od Układu Warszawskiego do NATO*, [w:] *Socjologiczne aspekty bezpieczeństwa narodowego*, red. J. Maciejewski, Wrocław 2001.

Sztompka P., *Zmiana strukturalna społeczeństwa: Szkic teorii*, „Studia Socjologiczne" 1983, nr 2.

Wiatr J.J., *Political Sociology and Demokratic Transformation in Poland*, Warszawa 1996.

Pierwszy z nich odwzorowuje transformację jako model przebiegający od działań łagodnych (pass way) poprzez tranzycję, której finałem będą działania transgresyjne. Realizacja tego modelu wiąże się z łagodnym rozpoczęciem zmian i stopniowym ich przyspieszeniem przy jednoczesnym zwiększeniu wymogów i presji wobec środowiska społecznego wojska, aby sprostało nowym wyzwaniom. Jego przyjęcie powoduje, że funkcjonowanie w nowych strukturach wojska jest uzależnione od zdolności adaptacyjnych poszczególnych jednostek i grup wojska do wprowadzanych zmian, co powoduje wyraźne ich różnicowanie pod względem jakościowym, a nie jak dotychczas ilościowym. Dodatkowym charakterystycznym elementem tego modelu zmian jest założenie ciągłej rywalizacji, spełnienia wysokich wymagań profesjonalnych, które są systematycznie weryfikowane.

Trudności w realizacji tej koncepcji wynikają ze znacznych ograniczeń finansowych, braku dostatecznej ilości środków, co hamuje ją, a czasami wręcz blokuje. Powoduje to, że w wielu wypadkach mamy do czynienia z transformacją na etapie pass way, która jest próbą ograniczania „szoku transformacyjnego" spowodowanego lawinowym wzrostem bezrobocia. Realizacja tego modelu transformacji w wojsku dawała poczucie pewności pracy i płacy oraz możliwość rekonwersji przy posiadaniu pewnych gwarancji socjalnych (nabyciu praw emerytalnych po wysłużeniu minimalnego okresu wysługi). Przyjęcie tego modelu świadczyłoby, że w wojsku mamy do czynienia z niedoborem zmian, ich spowolnieniem.

Drugi model oparty na scenariuszu działań od transgresji poprzez tranzycję po pass way wiązałby się z radykalnymi zmianami w wojsku na początku i szybkim wprowadzaniem zmian bez względu na koszty społeczne. Przejście gruntownej selekcji na etapie transgresji świadczyłoby, że dana jednostka lub grupa ma perspektywy funkcjonowania w wojsku w nowej rzeczywistości. Eliminacja wielu struktur organizacyjnych i związanego z nimi personelu stworzyłoby duże możliwości swobody działania, a funkcjonowanie osób w służbie pozytywnie zweryfikowanych na etapie tranzycji pozwoliłoby na późniejsze stosowanie łagodniejszych procedur opartych na mechanizmach tranzycji lub pass way. Dawałoby to poczucie większego bezpieczeństwa zawodowego i możliwość skupienia się kadry na rozwoju profesjonalnym, a nie socjalnym, nawet za cenę obniżenia pozycji społecznej i zawodowej.

Maksymalizacja zmian w fazie początkowej najczęściej wywoływała zarzuty, że nadmiar zmian w wojsku może być równie szkodliwy, jak i ich poniechanie.

W rezultacie realizacja wielu zmian w wojsku dokonuje się między tymi dwoma modelami i ma charakter hybrydalny. Jednak ze względu na coraz większe ograniczenia (brak możliwości manewru), presję czasu i konieczność sprostania wymogom współczesności w najbliższej przyszłości w środowiskach wojskowych dokonają się radykalne zmiany, które będą miały transgresyjny charakter.

w Zairze, pomoc żywnościową dla Rosji, przywracanie porządku w Los Angeles, niesienie ratunku ofiarom klęski głodowej w Somalii, pomoc poszkodowanym w wyniku huraganu na Florydzie, nadzór stref zabronionych w Iraku, pomoc dla ofiar huraganu na Hawajach oraz misję pokojową w Somalii. Pozostałe zadania realizowane we wspomnianym okresie to zwalczanie przemytników narkotykowych w Kolumbii, patrolowanie granicy z Meksykiem[1]. Nawet pobieżna analiza przedstawionej listy może prowadzić do wniosku, że spektrum zadań mogłoby się odnosić do przewidywalnej przyszłości.

Transformacja – aspekt działań połączonych

Można przypuszczać, że kompleksowość i zróżnicowanie bieżących oraz spodziewanych dla sił zbrojnych zadań sprawiają, że tylko nieliczne państwa są w stanie realizować je samodzielnie. Wyjściem może być współpraca wielonarodowa, mająca na celu efektywniejsze wykorzystanie istniejących zasobów i możliwości. Prowadzi to do zwiększenia zdolności militarnych, obniżenia ryzyka, rozszerzenia możliwości działania oraz wzrostu jego efektywności. Przyczynia się ponadto do uniknięcia dublowania struktur i czynności.

Mimo że zintegrowane struktury militarne Sojuszu wprost determinują wielonarodowość działań, to taka współpraca nie oznacza rezygnacji z narodowej tożsamości, a wręcz przeciwnie, pozwala na aktywne współkształtowanie struktur sojuszniczych odpowiednio do własnych celów. Umożliwia ponadto udział w przedsięwzięciach wojskowych, których prowadzenie wyłącznie w narodowym wymiarze nie byłoby możliwe.

Współpraca taka może być realizowana w ramach struktur permanentnych lub też tworzonych doraźnie. Zawsze jednak umożliwia korzystanie z wielości idei, doświadczeń i zasobów wszystkich partnerów, osiągając w ten sposób szczególną, dodatkową jakość.

Działania w strukturach wielonarodowych wymagają daleko idącej standaryzacji uzbrojenia, sprzętu, procedur i zasad działania. Szczególne znaczenie ma zwłaszcza kompatybilność środków dowodzenia, wspólna terminologia i jednolity język roboczy. Zróżnicowane uzbrojenie i sprzęt oraz szkolenie i wychowanie prowadzą do zróżnicowanych możliwości poszczególnych kontyngentów narodowych, co nie zawsze musi być niedogodnością, a wręcz powodować może swoisty efekt synergiczny poprzez wzajemne uzupełnianie się. Podział zadań w ramach wielonarodowej współpracy fakt ten musi uwzględniać. Zawsze jednak należałoby pamiętać, że szczególne właściwości współpracy wielonarodowej wymagają czasu na niezbędne procesy zgrywania się oraz zrozumienia dla interesów i ograniczeń partnerów.

---

[1] B.M. Bass, *Leading in the Army After Next*, „Military Review", March–April 1998, s. 49.

mgr inż. Piotr Gawliczek

TRANSFORMACJA WSPÓŁCZESNYCH SIŁ ZBROJNYCH – ASPEKT DZIAŁAŃ POŁĄCZONYCH ORAZ PRZYWÓDZTWA

Zmiany polityczno-militarne w świecie powodują pojawianie się nowych wyzwań w zakresie utrzymania pokoju i zapewnienia bezpieczeństwa. Dotyczą one wszystkich dziedzin życia publicznego, jednak w szczególny sposób obronności. Pojawia się tu między innymi pytanie: czy w obliczu coraz bardziej intensywnych procesów integracji w Europie siły zbrojne mają pozostać niezbywalnym atrybutem narodowego państwa, czy też raczej przeciwstawiać się nowym wyzwaniom, chroniąc europejski system wartości wspólnie z armiami innych państw?

Siły zbrojne były dotychczas instrumentem władzy państwa, instytucją, która miała zapewnić jego bezpieczeństwo w razie konfliktu zbrojnego. Czy w ponadnarodowej wspólnocie wartości ten instrument władzy nie ma już służyć przede wszystkim obronie lub narzucaniu narodowych interesów? Czy siły zbrojne poszczególnych państw mają służyć nadrzędnym interesom wspólnoty? Stąd niedaleko już do pytania o tworzenie armii ponadnarodowej jako efektywnego narzędzia zapewnienia bezpieczeństwa państwom deklarującym i realizującym wspólny system wartości.

Wspólne struktury militarne – czy to w ramach NATO, czy Unii Europejskiej, koordynacja współdziałania kontyngentów narodowych w operacjach pokojowych niosą nowe wyzwania, a także wymagają spojrzenia na te zjawiska w kategoriach potrzeb transformacji sił zbrojnych, co na naszym kontynencie oznacza praktycznie koniec epoki masowych sił zbrojnych zapoczątkowanej przez rewolucję francuską.

Europa wydaje się być dzisiaj w miarę bezpieczna, mówi się więc obecnie coraz powszechniej o niewielkich, efektywnych, mobilnych siłach zbrojnych zdolnych do prowadzenia działań wykraczających poza walkę w klasycznym rozumieniu tego pojęcia. Konieczność przeciwstawiania się zróżnicowanym zagrożeniom, zwłaszcza asymetrycznym, oraz rozszerzone spektrum zadań dla sił zbrojnych przy jednoczesnej redukcji stanów osobowych i obniżeniu wydatków na obronność wymaga adekwatnych rozwiązań.

Nowe uwarunkowania powodują, że siły zbrojne powinny być zdolne do realizacji niekiedy diametralnie różnych misji. Od razu pojawia się pytanie – jakich? Na przykład Charles C. Moskos oraz J. Burk opracowali listę zadań, jakie były realizowane przez siły lądowe Stanów Zjednoczonych od kwietnia 1991 do grudnia 1992 roku. Wspomniane zadania objęły pomoc uciekinierom w Kurdystanie oraz na Haiti, ofiarom powodzi w Bangladeszu, poszkodowanym po wybuchu wulkanu na Filipinach oraz na Sycylii. Kolejne zadania objęły wydzielenie jednostek obserwacyjnych w rejonie Sahary Zachodniej, ratownictwo dla cudzoziemców

dowodzenia opartego głównie na formalizowaniu i uściślaniu procedur, autokratyzmie przełożonych. To także następstwo poszukiwania efektywniejszych społecznie form oddziaływania na podwładnych, dających gwarancje wysokiej niezawodności[5].

Jako szczególnie interesujące należy ocenić transformację podejścia do przywództwa w armii amerykańskiej. Jak stwierdził Louis Caldera, sekretarz amerykańskich sił lądowych: „*...zmierzamy w kierunku posiadania przywódców okresu zmiany, nie zaś przywódców jedynie zdolnych doktrynalnie i kompetentnych w prowadzeniu działań bojowych. Idzie nam o przywódców zdolnych do realizacji pełnego wachlarza misji, jakie mogą być nam postawione w ramach pełnego spektrum operacji*"[6].

Problematyka dopasowywania szeroko pojętego przywództwa do wymogów przyszłego pola walki znajduje odzwierciedlenie w wielu dokumentach. Z opracowania *Wspólna Wizja'2020*[7] wydanego w 2000 roku przez przewodniczącego Kolegium Połączonych Sztabów USA wynika, że zasadniczym elementem sił zbrojnych USA około 2020 roku będą żołnierze o wyjątkowym zaangażowaniu i zdolnościach do realizacji zróżnicowanych zadań, w warunkach wymagających umiejętności adaptacji, oceniania, myślenia wyprzedzającego oraz rozumienia kulturowej specyfiki. Zadania będą wymagały od żołnierzy działań kreatywnych, umożliwiających odnoszenie korzyści z innowacji intelektualnych i technologicznych.

Z tego też względu przywództwo wojskowe musi uwzględniać w perspektywie w większym stopniu problematykę wielokulturowości, działań w bardziej spłaszczonych strukturach organizacyjnych, działań w ramach luźno powiązanych ze sobą struktur, rolę przywództwa bezpośredniego, jak i teleprzywództwa.

Przyszłość, zdaniem B. Bassa, należy bowiem do telezespołów (*teleteams*), których faktyczne działanie, choć w ograniczonym zakresie, ma miejsce już dziś. W tym sensie przyszłość należy także do teleprzywódców zdolnych do porozumiewania się ze swoimi podwładnymi na odległość, umiejących budować zespoły zadaniowe i osiągać z nimi pożądane wyniki, integrować ludzi działających w znacznym rozproszeniu. Przywództwo w takich zespołach jest rzeczywiście wyzwaniem stojącym przed badaczami i praktykami.

Przyszłość należy także – jak podkreśla wielu amerykańskich badaczy – do przywództwa stymulującego intelektualnie, gdyż zadania, przed jakimi stają zespoły i profesjonalizm podwładnych nakazują oparcie się w działaniu na zasadzie inteligentnej uległości, nie zaś jedynie na intuicji dowódcy. W coraz większym

---

[5] Zob. np.: P.E. Blockwell, G.J. Bozek, *Leadership for the New Millennium*, „Military Review", May–June 1998; W. Kaczmarek, Z. Ścibiorek, *Przyszła wojna – jaka?*, Warszawa 1995; L. Kanarski, J. Świniarski, *Przemiany myślenia w wojsku*, Warszawa 1997; M. Wiatr, *Między strategią a taktyką*, Toruń 1999.

[6] J. Molainen, D. Craig, *Leader development in a transforming Army*, „Military Review", May–June 2001, s. 12.

[7] *Joint Vision 2020.*

W tym miejscu należy zauważyć, że analiza przebiegu współczesnych konfliktów wskazuje, że nigdy nie były one realizowane wyłącznie przez siły zbrojne. Brały w nich udział, w różnych fazach i zakresie, również organizacje i instytucje pozamilitarne, w tym organizacje pozarządowe. Z tego tytułu problematyka działań (operacji) połączonych już wykracza daleko poza sferę wykorzystania sił zbrojnych, obejmując wspólne wysiłki cywilnych i wojskowych środków polityki, rodzajów sił zbrojnych oraz struktur pozamilitarnych, natomiast w przyszłości zdecydowana większość działań będzie prowadzona wspólnym wysiłkiem wszystkich środków, jakimi może rozporządzać państwo czy Sojusz[2].

Można się także spodziewać, że coraz większy wpływ na wspólne działania rodzajów sił zbrojnych coraz szerzej będzie wywierał przełom technologiczny, będący konsekwencją rewolucji w dziedzinie wojskowości (ang. *Revolution in Military Affairs* – RMA). Będzie przyczyniał się do coraz większego zazębienia obszarów zainteresowania, oddziaływania i działania rodzajów sił zbrojnych, rodząc potrzebę koordynacji specyficznych poczynań oraz pogłębiania współpracy między nimi.

W działaniach połączonych każdy z komponentów sił zbrojnych ma swoją niezastąpioną funkcję, nie są one jednak celem dla siebie, lecz środkiem do celu. Brak wspólnych ogólnych ram orientacyjnych może prowadzić do rozbicia działań rodzajów sił zbrojnych na niezależne części, pojawienia się zagrożenia zmarnowania wysiłków. Dowodzenie operacją staje się więc w coraz większym stopniu dowodzeniem trzema rodzajami sił zbrojnych. Chodzi więc o to, aby oficer dowodzący operacją potrafił nie tylko właściwie oceniać możliwości i ograniczenia poszczególnych rodzajów sił zbrojnych, lecz żeby umiał także połączyć je w spójną całość i skierować na wspólne cele oraz punkt ciężkości własnej operacji[3].

Działania połączone stanowią obecnie jeden z głównych obszarów zainteresowania wiodących wojskowych i cywilno-wojskowych ośrodków naukowo-badawczych oraz uczelni wojskowych nie tylko krajów NATO, lecz również wielu innych państw na wszystkich kontynentach[4]. W kształceniu oficerów dla potrzeb prowadzenia połączonych działań sił zbrojnych istotne są nie tylko treści i formy kształcenia, lecz także szersze uwarunkowania. Chodzi tu zwłaszcza o wymiar mentalny.

Transformacja – aspekt przywództwa

Działania połączone wiążą się w sposób szczególny z przywództwem w wojsku, poszerzaniem się obszarów związanych z partycypacją w procesach decyzyjnych. Z kolei zainteresowanie tym obszarem wzrasta od kilkunastu lat i jest konsekwencją narastania (począwszy od końca lat siedemdziesiątych) oznak kryzysu

[2] F.R. Strain, *The New Joint Warfare*, „Joint Force Quarterly", Summer 1998, s. 38.

[3] M. Wiatr, *Prawdopodobny charakter współczesnych operacji*, „Myśl Wojskowa" 2000, nr 4, s. 93.

[4] M. Wiatr, P. Gawliczek, *Problematyka działań połączonych w Akademii Obrony Narodowej*, „Myśl Wojskowa" 2001, nr 4, s. 8.

problematyki, w tym przez komendanta-rektora AON[10]. Działania takie wydają się być niezbędne chociażby dlatego, że mogą umożliwić zapoznanie się z doświadczeniami armii, mającymi większe tradycje w tym zakresie niż Wojsko Polskie. Celowość współpracy w rozwijaniu przywództwa w dowodzeniu wynika także ze wspólnie realizowanych przedsięwzięć i potrzeby podnoszenia ich efektywności.

Nasuwa się więc konkluzja: **na progu XXI wieku, wiarygodność Wojska Polskiego okresu transformacji to również dysponowanie faktycznymi zdolnościami do prowadzenia działań połączonych przy jednoczesnym uwzględnianiu aspektów właściwie pojmowanego przywództwa.**

[10] Prezentacja i referat pt. „The perspective of the leadership education at the National Defence University" została opracowana przez zespół: B. Balcerowicz, P. Gawliczek, L. Kanarski.

stopniu walory poznawcze i koncepcyjne przełożonych będą decydowały o ostatecznych rezultatach podejmowanych działań.

Przeprowadzone w armii Stanów Zjednoczonych badania generałów wykazały, iż prezentowany przez nich poziom dojrzałości społecznej, odpowiedzialności, otwartości na problemy moralne i nastawienie na współzawodnictwo był wyższy niż ten, jaki uzyskali cywilni kierownicy porównywalnego szczebla. Ci ostatni wykazali jednak swoją wyższość w działaniu innowacyjnym i niekonwencjonalnym rozwiązywaniu problemów. Perspektywa tworzy się także przed działaniem opartym na budowaniu zespołów i uzyskiwaniu efektów zespołowego działania. Przywództwo w dowodzeniu coraz częściej będzie się upodabniało do ról liderów w zespołach graczy złożonych z profesjonalistów, którzy bez wzajemnej pomocy, zaufania i kreatywnej postawy nie są zdolni doświadczać następstw synergicznych działań.

Coraz większą rangę nadaje się w amerykańskich SZ przywództwu strategicznemu. Szczególnie interesującym dokumentem, prognozującym proces przemian sił zbrojnych USA, jest wspomniany już *Joint Vision'2020*. Jak wynika z jego treści, celem transformacji SZ USA jest stworzenie sił wiarygodnych w okresie pokoju, odgrywających kluczową rolę w okresie wojny i niedoścignionych w każdej formie konfliktu. Priorytetem dla takiej wizji jest „*...dominacja w pełnym spektrum zadań, osiągnięta przez przenikające się wzajemnie zastosowanie manewru dominującego, precyzyjnych działań bojowych, logistyki zogniskowanej oraz ochrony kompleksowej. Osiągnięcie tego celu będzie wymagało stałego wdrażania nowoczesnych technologii, modernizacji uzbrojenia oraz sprzętu wojskowego. Jednakże sama przewaga materiałowa nie jest wystarczająca. Istotne znaczenie posiadają takie elementy, jak: doktryna, organizacja, szkolenie i przygotowanie przywódców*"[8].

Należy odnotować, że coraz większą wagę przykłada się do umiejętności współpracy wojskowych i cywilnych gremiów kierowniczych. Można sądzić, że zakres tej współpracy określą kolejne scenariusze zdarzeń, którym zarówno wojsko, jak i politycy są przecież nieobojętni.

W polskiej perspektywie należy szczególnie uwzględniać fakt, iż w warunkach funkcjonowania w ramach NATO, a także Unii Europejskiej operacje będą w zasadzie zawsze miały sojuszniczy wymiar[9]. Będą pozwalały realizować cele i zadania polityczne, których wysiłek będzie ukierunkowany na rzecz ograniczenia i zapobiegania wojnom i konfliktom.

Należy również odnotować, że intensyfikuje się współpraca i wymiana doświadczeń dotyczących rozwijania przywództwa w siłach zbrojnych Sojuszu, w tym na poziomie uczelni wojskowych państw NATO i krajów członkowskich programu Partnerstwo dla Pokoju. Przykład stanowi ostatnia konferencja komendantów, na której przedstawione zostały prezentacje dotyczące przedmiotowej

[8] Tamże, s. 3.

[9] J. Pawłowski, *Wyzwania nowego stulecia*, „Polska Zbrojna" 2001, nr 1, s. 34.

Gwardii Narodowej tworzy **58%** potencjału amerykańskich wojsk lądowych, zaś wojska operacyjne – **38%** (4% ponadto stanowią rezerwy).

Z powyższego zestawienia danych wynika, że redukując wojska operacyjne, zmniejszają oni także zabezpieczające ich potrzeby wojska rezerwowe – jest to niemal reguła w państwach, które podjęły się wysiłku zmniejszenia wielkości wojsk w stosunku do stanów z okresu zimnej wojny. Wynika z tego, że wielkość wojsk rezerwowych jest funkcją wielkości wojsk operacyjnych. Natomiast nie zmniejsza się tam wojsk terytorialnych, którym zazwyczaj zwiększa się zadania, których już nie są w stanie podjąć zmniejszone wojska operacyjne. Tymczasem w Polsce zasady typowe dla wojsk operacyjnych i ich uzupełnienia wojennego oraz wojsk rezerwowych odnosi się do wojsk obrony terytorialnej – i tym samym wraz ze zmniejszaniem wojsk operacyjnych zmniejsza się wojska obrony terytorialnej, które w świecie przecież nie są wojskami rezerwowymi dla wojsk operacyjnych, ani też tylko ich zabezpieczeniem lub wsparciem.

Warto wiedzieć, że po ataku 11 września 2001 r. na miasta amerykańskie jednostki Gwardii Narodowej były w stanie podjąć wsparcie działań strażaków na rzecz niesienia pomocy ludności już w kilka godzin od tragedii, jaka spotkała mieszkańców Nowego Jorku i Waszyngtonu, natomiast wojska operacyjne do działań „na tę okoliczność" były gotowe dopiero po kilkanastu dniach.

Obecnie na utrzymanie GN przeznacza się **9,66%** środków finansowych przyznawanych wojskom lądowych. W tej sytuacji ten sam potencjał uzyskiwany przez jednostki GN jest **14,3-krotnie** tańszy niż tworzony przez wojska operacyjne. Zatem zrozumiałe jest więc, dlaczego Stany Zjednoczone w ciągu ostatniego dziesięciolecia zmieniły strukturę wojsk lądowych jednostek Gwardii Narodowej w stosunku do wojsk operacyjnych ze staniu **1:1** na **3:2 na rzecz Gwardii** oraz **zwiększyły stan jej żołnierzy o 10 000 w stosunku do powszedniego – redukując znacząco wojska operacyjne**.

Wniosek dla Polski

Gdyby tę proporcję w wojskach odnieść do sił zbrojnych RP, to wśród 350 000 żołnierzy na okres wojny powinno znaleźć się ponad **210 000** tych **funkcjonujących w OT.** Stąd **priorytetem** – gdyby wzięto za wzór rozwiązanie amerykańskie – **powinno stać się budowanie systemu OT**, gdyż rozwiązanie takie **jest równie skuteczne obronnie**, a przy tym **kilkanaście razy tańsze**.

Wielka Brytania – reforma George'a Robertsona

Główną myślą przewodnią przebudowy systemu wojskowego Wielkiej Brytanii było założenie, z którego wynika, że: *Wielka Brytania nie jest bezpośrednio zagrożona interwencją zbrojną na obszarze europejskich Wysp, stąd prestiż jej należy budować głównie* ***poprzez udział militarny w NATO poza granicami państwa*** *i w ramach* ***międzynarodowych akcji zbrojnych przyczyniających się do utrwalania lub ustanowienia pokoju pod flagą ONZ.***

dr hab. Ryszard Jakubczak
dr Andrzej Muth

KIERUNKI PRZEBUDOWY SYSTEMÓW OBRONY MILITARNEJ NIEKTÓRYCH PAŃSTW NATO

Rozwiązania amerykańskie

W 1991 r. jednostki amerykańskiej Gwardii Narodowej otrzymywały **2,4%** środków finansowych budżetu obronnego, co stanowi **9,8%** budżetu wojsk lądowych. Za te środki „wytwarzały" one **46%** potencjału jednostek bojowych tego rodzaju sił zbrojnych. Zatem terytorialna Gwardia osiągała tę samą wielkość potencjału bojowego za 9-krotnie mniejsze nakłady finansowe, podczas gdy jednostki operacyjnych wojsk lądowych potrzebowały na to pozostałe 90% budżetu.

Struktura armii powszechnej USA – 1991 i 1999 r.

RODZAJ JEDNOSTEK	ARMIA STAŁA	ARMIA REZERWOWA	GWARDIA NARODOWA
Bojowe, m.in.: zmechanizowane, pancerne, artylerii – 1991 r.[1]	**46%**	**8%**	**46%**
	Struktura budżetu wojsk lądowych w 1991 r.		
	85,7%	**3,5%**	**9,8%**
	... i w 1999 r.		
Bojowe, m.in.: zmechanizowane, pancerne, artylerii – 1999 r.	**38%**	**4%**	**58%**

Źródło: *Army Reserve Speclal Report 1991.*

Amerykanie, mając świadomość, że formacje terytorialne są kilkakrotnie tańsze w funkcjonowaniu przy porównywalnym potencjale bojowym[2], w trakcie szukania oszczędności w funkcjonowaniu sił zbrojnych **zredukowali** w połowie lat dziewięćdziesiątych **wojska operacyjne** i równie drogie **rezerwowe** (stanowiące uzupełnienie wojsk operacyjnych) – zwiększając jednocześnie (choć nieznacznie – bo o około 10 000 żołnierzy) struktury Gwardii Narodowej. Obecnie jednostki

[1] Por.: *Army Reserve Speclal Report 1991.*

[2] Jednostki Gwardii Narodowej USA dysponują takim samym sprzętem, jak wojska stałe. Starszy sprzęt wojsk operacyjnych jest przekazywany wojskom rezerwowym, a nie terytorialnej Gwardii Narodowej.

Natomiast na poziomie poniżej „centrali" wiele z tego, co stanowiło podstawę logistyki operacyjnej i terytorialnej, rozwiązano (np. w strefie zmniejszonej AT) – znacząco zmniejszając i przenosząc w podporządkowanie Dowództwu Wsparcia.

Brytyjska Armia Terytorium w czasie pokoju nie jest częścią składową Dowództwa Wsparcia, gdyż jest ona elementem rezerw wojsk lądowych i ma wciąż charakter narodowy – nie wchodzi w struktury NATO, zatem częściowo **utraciła dotychczasową funkcję wojsk obrony terytorialnej na rzecz wojsk rezerwowych** – ale mimo to nie stanowi w żadnym stopniu elementu wojskowego w strukturach Sojuszu, chociaż wiele wskazuje na to, że jej jednostki mogą wspierać działania wykonywane zgrupowaniami sojuszniczymi. Na okres wojny jest ona nie tylko uzupełnieniem dla lądowych wojsk operacyjnych, ale staje się podstawą systemu militarnego na terytorium Wysp.

Rozwiązanie brytyjskie – chociaż jedyne w Europie (bo ze względów geostrategicznych nigdzie indziej nie przystaje) – nie jest optymalne ze względów bezpieczeństwa państwa (nawet tak bezpiecznie położonego geostrategicznie, jak Wielka Brytania), ale już od pierwszej wojny światowej Wielka Brytania nie stoi wielkością strategii obronnej[4], konsekwencją, czego dowodem jest utrata wielu terytoriów i statusu mocarstwa światowego. Brytyjska Armia Terytorium stanowi nadal wojskową część znacznie „ucywilnionego" – w sferze zarządzania – **terytorialnego** (narodowego) **systemu kierowania obroną państwa** (obok dowodzenia operacyjnego). W wypadku bezpośredniego zagrożenia terytorium brytyjskiego na Wyspach zarówno siły AT, jak również znaczna część wojsk operacyjnych tam stacjonujących wchodzą w podporządkowanie **organom terytorialnie kierowanej obronności** – będąc stopniowo (doraźnie i częściowo) wyłączane z dowodzenia operacyjnego.

W związku **z komasacją wsparcia** na poziomie strategicznym i operacyjnym (wyraźnie kosztem tego drugiego) w części operacyjnej postanowiono pozbawić samodzielności prowadzenia działań poszczególne rodzaje sił zbrojnych i przygotować je do **zintegrowanego działania pod wspólnym dowództwem wyznaczanym doraźnie do potrzeb i zaistniałej sytuacji**. Nie jest to nic nowego na gruncie strategii wojskowej Wielkiej Brytanii, bowiem już od początku XX wieku Brytyjczycy tworzyli grupy operacyjnego działania poza Wyspami, które bezpośrednio podlegały ministrowi obrony, a nawet premierowi – stosownie do sytuacji. Sztaby rodzajów wojsk pogłębiły teraz charakter tradycyjnych **„inspektoratów"[5] rodzajów sił zbrojnych**, które w czasie pokoju jedynie szkolą wojska, zaś podczas wojny przekazują je do dyspozycji innym organom dowodzenia – sojuszniczemu lub narodowemu tworzonemu doraźnie. Ograniczono je do funkcji planowania, dowodzenia pokojowego, szkolenia (czasami zakładając możliwość prowadzenia walki na małą incydentalną skalę), **pozbawiając możliwości realizacji zadań w sferze logistyki operacyjnej** (poza bezpośrednim zabezpieczeniem oddziałów i pododd-

[4] Amerykanie, mimo tego iż mają jeszcze lepsze położenie niż Brytyjczycy, nie postępują tak nierozważnie. Stąd są supermocarstwem, a Brytyjczycy – nie.

[5] Na wzór niemieckiego Inspektora Bundeswehry. W Niemczech Inspektor sił zbrojnych przygotowywał podległe mu wojska do działań wojennych w podporządkowaniu „pozaniemieckim", bo sojuszniczym – natowskim.

Konsekwencją tego jest osłabienie wysiłku obronnego na terytorium europejskim Wielkiej Brytanii (Wyspach) poprzez:

- zmianę charakteru dziesięciu **operacyjnych dowództw okręgów obrony (wojskowych)** na **terytorialne organy kierowania obroną**;
- zmniejszenie liczby jednostek operacyjnych na czas pokoju (trzy dywizje skadrowane) oraz na okres wojny – jednostek przewidzianych do obrony terytorium (Armii Terytorium – **AT**);
- skupienie wysiłku **na zewnętrznym** (poza europejskimi Wyspami) **działaniu** wojsk poprzez:

– rozwiązanie Brytyjskiej Armii Renu („P" 65 000, „W" – 130 000) stacjonującej na terenie Niemiec i pozostawienie tam jedynie DPanc;

– zorganizowanie **Sojuszniczego Korpusu Szybkiego Reagowania** na bazie dowództwa brytyjskiego (byłego dowództwa BAR) w Niemczech (nie wycofując go na Wyspy);

– podporządkowanie dowództwu tego korpusu stanowiącej podstawę obrony operacyjnej na Wyspach (wespół z AT) – 3 DZ oraz Wielonarodowej Dywizji składającej się jednostek powietrznodesantowych Niemiec, Belgii i Holandii oraz jednostek śmigłowcowych Wielkiej Brytanii. Brytyjskiej dywizji powietrznodesantowej i brytyjskiego desantu morskiego nie włączono do wspomnianego korpusu – są w podporządkowaniu narodowym. W ten sposób związano jednostki wysoce manewrowe trzech sojuszników pod własnym dowództwem, zaś własnych jednostek tego typu nie włączono w sojusznicze dowodzenie (zostawiając sobie swobodę strategiczną ich użycia – także poza strefą działań NATO; według własnych decyzji narodowych podejmowanych każdorazowo stosownie do oceny sytuacji i potrzeb państwa).

Na rzecz sprawnego działania zewnętrznego sił zbrojnych Wielkiej Brytanii utworzono **Dowództwo Wsparcia**[3], chroniące wszystkie te struktury o charakterze logistycznym, które funkcjonowały w okresie zimnej wojny i mogą się przydać zarówno do pokojowego funkcjonowania brytyjskiej armii, jak również po jej rozwinięciu (głównie na bazie AT – która nabrała charakteru wojsk rezerwowych) na okres wojny. Ma ono charakter bardziej cywilno-admnistracyjny niż wojskowy, chociaż na wszystkich niemal stanowiskach kierowniczych są tam wojskowi lub byli wojskowi (prawie 40 000 żołnierzy na ogólną liczbę około 90 000 tam zatrudnionych).

Nie oznacza to jednak znacznego zmniejszenia wojskowej biurokracji logistycznej na szczeblu centralnym, lecz jej liczące się „ucywilnienie", sprywatyzowanie (na zasadach dających szybką możliwość przywrócenia do realizacji funkcji wojskowych na rzecz państwa – np. na okres wojny) oraz scentralizowanie zarządzania w interesie optymalizowania kosztów jej funkcjonowania. W ten sposób wiele instytucji wyniesiono poza struktury ministerstwa, chociaż są w znacznym stopniu finansowane z budżetu państwa – ale nie wprost z tamtejszego Ministerstwa Obrony.

---

[3] Logistyczna część w ramach ministerstwa wraz z „przyległościami" to ponad 90 000 osób – głównie cywili. Kierownicze funkcje pełnią jednak oficerowie.

nego kierowania obroną państwa i prowadzą samodzielnie (w ramach skoordynowanego systemu OT) działania obronne, mogąc wspierać i zabezpieczać działania wojsk operacyjnych;

– Polska jest państwem granicznym Sojuszu na zasadniczym kierunku strategicznym Eurazji i nie może osłabiać się w układzie **terytorialnej obrony państwa** na rzecz zewnętrznego wysiłku militarnego – nawet sojuszniczego – oraz koncentrować się jedynie na usprawnianiu logistycznego funkcjonowania sił zbrojnych na rzecz coraz mniejszych i mniej wartościowych (pod względem potencjału obronnego) wojsk operacyjnych. Takie rozwiązanie nie służy ani podnoszeniu na wyższy poziom bezpieczeństwa państwa, ani odpowiedzialnemu udziałowi Polski w NATO, które oczekuje od nas odpowiedzialnego działania w zakresie obrony własnych granic w pierwszym rzędzie, a potem udziału w działaniach sojuszniczych poza granicami państwa;

– dla Polski (podobnie jak dla wszystkich państw-sygnatariuszy Traktatu Północnoatlantyckiego) zapisy **art. 3** (o konieczności obrony granic) są pierwotne[7] przy budowie sił zbrojnych w stosunku do treści **art. 5** (o zewnętrznym udziale jej sił zbrojnych) – również ze względu na logikę funkcjonowania i potrzeby strategiczne Sojuszu;

– Polska, nie będąc w stanie zbudować w najbliższym czasie liczących się zbrojnie wojsk operacyjnych, musi posiadać znacznie rozbudowane wojska lokalne i regionalne funkcjonujące w ramach terytorialnego systemu kierowania obronnością państwa – czyli wojska obrony terytorialnej. Wskazują na to zarówno nagromadzone rezerwy zasobów osobowych, jak również niski koszt funkcjonowania takich wojsk w czasie pokoju – a poza tym ich użyteczność na rzecz pokojowego wsparcia działań kryzysowych realizowanych przez MSWiA. W Polsce nie można dopuścić, aby wzorem bezpiecznie usytuowanej geopolitycznie Wielkiej Brytanii zastąpić wojska obrony terytorialnej wojskami rezerwowymi funkcjonującymi w systemie operacyjnego kierowania siłami zbrojnymi (pod dowództwem wojsk lądowych), ponieważ potencjał tworzony w ten sposób jedynie nieznacznie wzrośnie, podczas gdy inaczej zorganizowany (w strukturze terytorialnego kierowania obroną państwa) zwiększy swoją skuteczność wielokroć;

– jeśli wojskom operacyjnym w Polsce potrzebne są rezerwy uruchamiane w okresie wojny, to należy utworzyć **wojska rezerwowe**, które będą funkcjonować właściwie do ich charakteru i przeznaczenia – włącznie z tym, że będą swego rodzaju składnicą wycofywanego z wojsk operacyjnych sprzętu (jeśli będzie to opłacalne ekonomicznie), z którym tak trudno rozstać się często sentymentalnym dowódcom. Rozwiąże to poniekąd problem takiego sprzętu, który do wojsk operacyjnych nie pasuje, a w wojskach obrony terytorialnej nikt nie chce.

2. Z rozwiązań brytyjskich na uwagę – do wykorzystania (po przystosowaniu do polskich warunków) – zasługuje:

---

[7] Po islamskim ataku na miasta amerykańskie w Sojuszu przewartościowano priorytety, stąd dla każdego państwa członkowskiego realizacja postanowień art. 3 jest ważniejsza niż art. 5.

działów). Nie odbyło się to bez konfliktów z przyzwyczajonymi do dużej samodzielności „szefami" rodzajów wojsk, ale wszystkie one zostały rozstrzygnięte arbitralnie przez ministra obrony na jego korzyść – włącznie z odwołaniem niektórych oficerów ze stanowisk i wypowiedzeniem służby.

Stan faktyczny

Brytyjski system reorganizacji sił zbrojnych zachował niemal wszystkie jednostki wojsk operacyjnych z okresu zimnej wojny. Jedynie zmniejszono ich stan etatu pokojowego i wojennego – np. zamiast jednostki cztero-, pięciobatalionowej jest dwubatalionowa. W ten sposób zachowano tradycję i więzi z lokalnymi społecznościami. Natomiast nadwyżkę infrastruktury koszarowej lub poligonowej w pierwszym rzędzie **wydzierżawiano lub tworzono wspólne przedsięwzięcia inwestycyjne z lokalnymi władzami lub miejscowym biznesem**. Przy tej okazji imperialne („ekspedycyjne" wobec nawet daleko położonych od granicy brytyjskiej przeciwników) podejście do organizacji obrony państwa ponownie (po okresie niemal pół wieku innego – umiarkowanego i wysoce wstrzemięźliwego co do interwencji zbrojnej – podejścia do tej kwestii) odtworzono, gdyż uzyskało to mandat zarówno Stanów Zjednoczonych, jak również parlamentu brytyjskiego. W ten sposób brytyjskie siły zbrojne powtórnie stały się elementem militarnego interwencjonizmu poza obszarem NATO – czego przykładem są działania lotnictwa brytyjskiego wobec Iraku[6] (16.02.2001 r.).

Zmniejszono głównie wielkość stanów pokojowych i wojennych AT, która mogła dysponować kiedyś siłami w liczbie około miliona osób (w zależności od stanu stosunków Wschód – Zachód: 700 000–1 100 000). Teraz stanowi około 1/3 armii stanu wojennego (tj. około 130–150 tys.), chociaż organizacje paramilitarne mogą radykalnie zwiększyć jej stan, gdyż wciąż intensywnie szkolą obywateli, którzy w każdej chwili mogą być włączeni w system militarny państwa. Podstawowe szkolenie szeregowego (kiedyś prowadzone w jednostkach terytorialnych) w znacznym wymiarze przeniesiono do formacji proobronnych przy szkołach, uczelniach i klubach zainteresowania obronnością i bezpieczeństwem, gdzie na zasadzie zawodów użyteczno-bojowych, w ramach kursów organizowanych w celu uzyskania patentu podoficerskiego lub kadeckiego, przeszkala się setki tysięcy młodzieży na ewentualne potrzeby armii.

Wnioski dla Polski

1. Przykład brytyjski nie może być wprost przeniesiony w struktury sił zbrojnych RP, chociażby ze względu na to, że:

– Polska nie prowadzi globalnej polityki ekspedycyjnej w sferze militarnej i oprócz **wojsk operacyjnych** oraz **rezerwowych** potrzebne są jej rozbudowane struktury tanich **wojsk obrony terytorialnej** – tzn. takich formacji zbrojnych rozwijanych na okres zagrożenia oraz wojny, które funkcjonują w systemie terytorial-

[6] Wspólny nalot amerykańsko-brytyjskiego lotnictwa (24 samoloty) na irackie radary rozmieszczone w pobliżu stolicy Iraku – Bagdadu.

nak nie będzie jedynie strategicznym logistycznym organem ministra obrony, lecz (na równi z dowództwami rodzajów sił zbrojnych, a może nawet o wyższym statusie) **połączonym sztabem (dowództwem) terytorialnie organizowanej obronności** (bo przejmuje funkcje terytorialnie kierowanej obronności w układzie narodowym) **i terytorialnego wsparcia sił zbrojnych** (bo zabiera rozbudowane dotychczas kompetencje w tym obszarze z poziomu RSZ) odpowiedzialnym za realizację zadań podporządkowanych jej instytucji, dotychczas znajdujących się:

– obroną terytorialną (niemiecka OT to: terytorialne dowództwa obrony, wojska OT, stacjonarna infrastruktura obronna, szkolenie obronne społeczeństwa, mobilizacja sił zbrojnych i społeczeństwa, kierowanie ruchem wojsk, ochrona i obrona wszystkich obiektów – w tym logistyki stacjonarnej niebędącej elementem struktur korpusów);

– oddziałami strzelców (jest to pozalimitowa, pozawojskowa formacja paramilitarna społeczeństwa, która ma wszelkie znamiona lokalnych jednostek terytorialnych – jedynie nie nazywa się jej obroną terytorialną);

– łącznością dalekiego zasięgu – strategiczną w ujęciu narodowym;

– rozpoznaniem geograficznym i ogólnym;

– ochroną środowiska,

– obroną ABC na szczeblu centralnym (poza elementami ABC funkcjonującymi w ramach pokojowych struktur OT na poziomie wojsk lądowych), samoobroną, ochroną przeciwpożarową;

– CIMIC;

– centralnym zarządzaniem ruchem i transportem;

– infrastrukturą obronną państwa;

– szkoleniem podstawowym kierowców;

– składowaniem i dystrybucją amunicji;

– stacjonarnymi siłami logistyki RSZ;

– infrastrukturą nie tylko obronną, ale mającą wpływ na bezpieczeństwo państwa;

– służbą topograficzną.

W układzie funkcjonalnym struktury Bazy tworzą centralny organ ministra do terytorialnego kierowania obroną państwa, gdyż kiedyś kierowanie niemiecką OT kończyło się na poziomie korpusów podporządkowanych dowództwu NATO (a ostatnio nawet obniżono jej funkcjonalność do szczebla dywizji) i na dobrą sprawę Niemcy nie tylko, że mieli ograniczony wpływ na dowodzenie wojskami operacyjnymi, to faktycznie nie zarządzali obroną państwa w układzie terytorialnym. Baza stwarza podstawy do posiadania spójnego terytorialnie **systemu kierowania obroną państwa** – od ministra obrony do powiatu. W sferze strukturalnej Niemcy **przyłączają do rozbudowywanego** (niepełnego dotychczas) **systemu terytorialnie kierowanej obronności w układzie narodowym** – uzupełniając (dopełniając) go o te elementy, które zawierają się w **infrastrukturze** tego systemu – wszystkie inne elementy struktury obronnej (pozamilitarnej i militarnej), których nie przewidują w składzie (w całości podporządkowanych dowodzeniu

– koncentracja (skomasowanie) **wsparcia logistycznego** (bo taki charakter ma to wsparcie) na szczeblu centralnym i odciążenie wojsk operacyjnych od „niepotrzebnych" zadań,

– wyłączenie wsparcia ze struktur planowania strategicznego (Sztabu Generalnego WP) i przeniesienie do scentralizowanego „pionu" wykonawczego – wsparcia,

– skomasowanie i zmniejszenie logistyki stacjonarnej na szczeblu operacyjnym oraz przeniesienie szeregu jej funkcji na szczebel centralny – pozostawienie tam jedynie tej, służącej realizacji bieżących zadań szkoleniowych i bojowych szczebla taktycznego,

– znaczące „ucywilnienie" logistyki – brytyjskie rozwiązanie to 40% wojskowych i 60% cywili,

– całkowite lub częściowe sprywatyzowanie szeregu pionów funkcjonalnych logistyki,

– stworzenie podstaw do szerokiego pośredniego (na zasadzie umów wieloletnich) angażowania sfery prywatnej na rzecz realizacji pokojowych oraz wojennych zadań ochronnych i obronnych oraz po części dotychczas wojskowych,

– zagospodarowywanie nadwyżek infrastruktury koszarowej i obiektów administracji znajdujących się w posiadaniu ministerstwa obrony (wojska) poprzez wynajem, dzierżawę wieloletnią, wspólne inwestycje z biznesem i administracją lokalną – szczególnie w odniesieniu do tych, które położone są w granicach miast i atrakcyjnych regionach – natomiast sprzedaje się te, których nie można zagospodarować i są położone z dala od miast,

– uwzględnianie w zagospodarowywaniu nadwyżek infrastruktury wojskowej potrzeb pokojowych społeczeństwa – np. przekazywanie części koszar na potrzeby tworzenia sieci hoteli turystyki młodzieżowej wspólnie wykorzystywanych przez wojsko i lokalną administrację jako obiekty awaryjnego zamieszkiwania (hospitalizowania) mieszkańców dotkniętych kataklizmami pogodowymi i klęskami żywiołowymi, katastrofami technicznymi i ekologicznymi, takimi jak: powodzie, pożary, skażenia przemysłowe, katastrofy drogowe itp.

Budeswehra XXI wieku – reforma Rudolfa Scharpinga

Analiza ostatnich rozwiązań niemieckich w Budeswehrze pozwala na stwierdzenie, że w czasie pokoju kładzie się tam nacisk głównie na realizację **suwerennych zadań narodowych** – nie pomijając przy tym udziału w działaniach sojuszniczych.

Aby podnieść skuteczność kierowania siłami zbrojnymi, łączy się kompetencje z odpowiedzialnością na szczeblu strategicznym, czyli ministerstwa – na poziomie jego urzędów i bezpośrednio podporządkowanych mu dowództw. Rozwiązuje się równocześnie rozbudowane struktury logistyczne na poziomie rodzajów sił zbrojnych (Dowództwa Wsparcia), łącząc ich funkcje ze „stacjonarnymi" instytucjami terytorialnymi. Powołano centralny **organ terytorialnego kierowania wszystkim, co nie ma charakteru czysto operacyjnego – Bazę Sił Zbrojnych. Baza ta jed-**

innego niż przewidywane dla niej kompetencje, które już wskazują[8] na **narodowe dowództwo terytorium** – potrzebne do autonomicznego kierowania obroną państwa (czego nie ma w RFN).

Warto wiedzieć, że do zakończenia eksperymentu z Bazą dotychczasowe struktury (w znacznym stopniu okrawane) – nie tylko logistyczne – funkcjonują nadal w niezmienionym zakresie. Natomiast niemiecka obrona terytorialna nie istnieje obecnie w takiej formie, jak podczas funkcjonowania Układu Warszawskiego, kiedy to liczne brygady i pododdziały OT były samodzielnymi jednostkami w strukturze korpusów – czego wymagała koalicyjna sztuka wojenna wobec państwa nadgranicznego Sojuszu, położonego na głównym kierunku potencjalnej konfrontacji dwóch układów militarnych w Europie. Teraz największymi formacjami tamtejszych wojsk OT są bataliony, które funkcjonują w czasie pokoju w brygadach wojsk operacyjnych jako kolejne pododdziały tychże w czasie pokoju. Rozwijane do pełnych stanów na okres „W" przekazywane są w podporządkowanie terytorialnym organom dowodzenia, gdyż ich manewrowość taktyczna jest z reguły minimalna – „piesza" i niekiedy tylko „zmotoryzowana".

Sztab dywizji niemieckiej jest jednocześnie **sztabem okręgu wojskowego** i składa się z części sztabu zabezpieczającego dowodzenie **wojskami operacyjnymi** i części kierowania **obroną terytorialną**. Wojska operacyjne dywizji funkcjonalnie podlegają dowódcy KA, zaś narodowe OT – dowódcy wojsk lądowych. W czasie **„P" dowódcą OW jest dowódca dywizji**. W czasie **„W"** dowódca ten wraz ze „sztabem operacyjnym" przechodzi w podporządkowanie KA, zaś **jego zastępca zostaje dowódcą terytorialnym OW**. Sztabowi dywizji **podlegają obwodowe dowództwa obrony (ODO)**. W RFN jest ich **27**, a każde z nich obejmuje swoją jurysdykcją **kilka województw**.

Dla każdego **ODO** rozwija się **do kilku batalionów OT**, których sprzęt bojowy i inne wyposażenie w czasie pokoju znajduje się w brygadach wojsk lądowych. W jednostkach wojsk operacyjnych rozwijane są także **pododdziały specjalistyczne OT. Obwodowe Dowództwo Obrony** czasu „P" to: **13** oficerów, **23** podoficerów i **11** pracowników cywilnych wojska (w tym grupa inżynieryjna). W ich dyspozycji może się znaleźć doraźnie część przydzielanych im wojsk operacyjnych ze szczebla dywizji (np. pododdziały inżynieryjne).

Batalion OT to około **900** rezerwistów wyposażonych w lekką broń strzelecką, **tworzących 4–5 kompanii** piechoty (o różnym stanie liczebnym), działających obiektowo (w ściśle określonych rejonach). W rejonie działań wojsk operacyjnych **wojska OT** podporządkowywane są **dowódcy wojsk operacyjnych**. W strefach zagrożenia, gdzie główne zadania wykonywane są przez wojska OT, przydzielone **wojska operacyjne** podporządkowuje się **komendantowi Obwodowego Dowództwa Obrony**. O tym, kto w działaniach bojowych komu jest podporządkowywany, decydują potrzeby operacyjne – a nie to, **z jakich wojsk kto pochodzi** (wojsk operacyjnych lub wojsk OT).

---

[8] Przejęcie obowiązków obrony terytorialnej – inaczej mówiąc stworzenie systemu terytorialnego kierowania obronnością.

sojuszniczemu NATO) ich wojsk operacyjnych. W Bazie **logistyka** jest bardzo poważnym, lecz **jedynie elementem składowym**. Natomiast niektóre funkcje dotychczas zawarte w systemie OT podniesione zostają do samodzielnych pionów funkcjonalnych – np. infrastruktura, ruch wojsk, HNS, CIMIC Bazy. Bazie tej zamierza się podporządkować przynajmniej **4 regionalne dowództwa**, które będą jej organami wykonawczymi w terenie. W jej ramach (a nie osobno, jak w wypadku Brytyjczyków) tworzy się **Centrum Logistyczne Bundeswehry**. Stąd też widać, że Baza nie będzie jedynie (jak niektórzy sugerują) strategicznym „urzędem logistycznym", czy też „wsparcia". Zresztą sama nazwa **Baza Sił Zbrojnych** wskazuje na szersze jej kompetencje niż „logistyka", czy też „wsparcie", ponieważ logistyka jest tam tylko elementem **sił zbrojnych**, a ich **wsparcie** to wręcz funkcja państwa.

Również włączenie do Bazy problematyki **narodowej obrony terytorialnej** – u Niemców tak się ją rozumie – wraz z **terytorialnym systemem kierowania obroną państwa** (co jest funkcją ministra obrony) nie pozwala na przyjęcie założenia, że jest ona **centralnym organem logistycznym, czy też jakiegokolwiek wsparcia (chociażby rozumianego w ramach HNS)**.

Z konsultacji z Niemcami wynika, że jest ona nazwą roboczą na okres przejściowy (okres prowadzenia badań) i ostatecznie stanie się swego rodzaju **narodowym dowództwem terytorialnym** (lub **inspektoratem terytorium**) **o ograniczonych kompetencjach operacyjnych – kumulującym w swoich zakresie odpowiedzialności wszystko to, co przywiązywało do terytorium Niemiec** (ociężałością operacyjną, wielkością administracyjną i logistycznymi „zobowiązaniami" terytorialnymi) ich **wojska operacyjne**, które po 50 latach członkostwa RFN w NATO uzyskują konstytucyjną możliwość działania także poza granicami państwa. W tej sytuacji zaistniała konieczność (a w wypadku Niemiec oczekiwana od dawna możliwość) rozdzielenia obrony organizowanej w obszarze koalicyjnym i uwolnienia wojsk operacyjnych od szeregu terytorialnych struktur na rzecz pełnej ich samodzielności strategiczno-operacyjnej i tym samym kompatybilności w ramach Sojuszu. Pozostała „reszta" potencjału militarnego ma przede wszystkim tworzyć **obronę państwa na miejscu** i ponadto stwarzać sprzyjające warunki do funkcjonowania zarówno własnych, jak również sojuszniczych wojsk operacyjnych na terytorium Niemiec.

Baza jest więc forum eksperymentalno-poszukiwawczym do wypracowania ostatecznego rozwiązania mającego dać odpowiedź na pytanie: **co utworzyć do kierowania obroną państwa w układzie terytorialnym oraz jak zabezpieczyć zewnętrzne (koalicyjne) potrzeby w wypadku oddzielenia ich od narodowych**? Odpowiedzi udzieli nie tyle ekonomia budowania obrony państwa niemieckiego, co polityka – głównie zagraniczna. A tu przede wszystkim stanowisko trzech sojuszników co do zakresu autonomii militarnej, jaką uzyskają Niemcy w kwestii własnej obronności. Stąd tworzenie nowej struktury Bundeswehry w obszarze narodowym jest bardzo delikatnym dla Niemców problemem polityki międzynarodowej i dlatego w nazewnictwie centralnej instytucji mającej kierować obroną narodową przyjęto tymczasem wielce mylącą nazwę „Baza" i sugerującą zgoła co

3. Proste przenoszenie nazw i przyporządkowanie im funkcji rozwiązań niemieckich z **rozbudowanym akcentem logistycznym** – bez analizy sytuacji militarnej tego państwa w układzie międzynarodowym, a szczególnie koalicyjnym, jest poniekąd stawianiem sił zbrojnych RP w sytuacji ograniczonej suwerenności. Eksponowanie w terytorialnej części obrony państwa jedynie spraw logistycznych, czy też wsparcia, przed szeroko, systemowo rozumianą obroną terytorium RP lub też dzielenie tej obrony na **terytorialno-wojskową** i **terytorialne wsparcie logistyczne** jest niezasadnym rozdrobnieniem wysiłku kierowniczego ministra ON tylko na problemy wojsk operacyjnych – i byłoby dopuszczalne jako etap przejściowy między tym co jest a tym co buduje się w NATO w okresie po wstąpieniu Polski do tego sojuszu – jak zrobili to Czesi. Skoro w tamtym okresie tego nie uczyniono, trzeba wykonać to, do czego dąży się obecnie w NATO (centralizować wysiłek obronny i organy nim zarządzające oraz optymalizować ekonomicznie wysiłek obronny państwa, w tym także z wykorzystaniem części tworzonej terytorialnie).

4. Należy wzorem Niemców (a także Brytyjczyków, Francuzów i Amerykanów oraz innych nacji posiadających status państw-członków NATO) połączyć to co terytorialne w jeden system terytorialnego kierowania obroną państwa (obrony terytorialnej) – tym bardziej jest to zasadne, iż od szczebla dzisiejszego okręgu wojskowego w dół **funkcjonuje to już jako jeden system** (poza infrastrukturą, którą należy tam także włączyć). Tylko osobiste ambicje do samodzielności funkcjonalnej wysoko usytuowanych w hierarchii wojska szefów instytucji i dowództw są faktyczną przeszkodą w integracji wielu funkcji obronnych państwa polskiego.

5. Nie należy, zamiast włączenia infrastruktury obronnej do systemu, zastępować jej nowym autonomicznym systemem – logistyką stacjonarną. Konieczny jest wysiłek integracyjny i optymalizacyjny w tym zakresie. Wzorem Niemców można jeszcze w tym roku powołać **centralny organ** (na bazie istniejącego prawa i kompetencji ministra ON) w randze inspektoratu lub dowództwa, który wykorzystując doświadczenia organizacyjne oraz funkcjonalne Brytyjczyków, Niemców i polskie (a te ostanie są szczególnie bogate i znaczące, a wyjątkowo tendencyjne pomijane) z ostatniego dziesięciolecia ubiegłego wieku, stałby się zaczynem do nowego sposobu budowania obrony państwa i struktur SZ RP.

6. Inspektorat (dowództwo) ten powinien mieć określoną strukturę docelową i może być budowany etapami – stosownie do postępujących rozwiązań w zakreślonym mu obszarze badań i działania. Bez takiego elementu centralnie spinającego problemy obrony militarnej zarządzanej w układzie terytorialnym, działającego poza strukturami wojsk operacyjnych – jak pokazuje doświadczenie niemieckie – układ ten będzie systematycznie dewaluowany (czego liczne przykłady mamy w Polsce w ostatnim dziesięcioleciu, a w ostatnich miesiącach szczególnie).

7. Inspektoratowi (dowództwu) należy podporządkować w pierwszym etapie wszystko to, co bez zmiany prawodawstwa można przekazać – zarówno **na poziomie ministerstwa** (OT, ruch wojsk, HNS, infrastrukturę, CIMIC, NSIP, mobilizację), jak również **na szczeblu operacyjnym** (np. obecne okręgi wojskowe, rejony logistyczne, Dowództwo Garnizonu Warszawa, rejonowe zarządy infrastruktury) – a ma charakter koordynacyjno-wykonawczy na szczeblu strategicznym i operacyjnym w wymiarze pozaoperacyjnym wojsk.

Zakłada się, że na **okres „W"** wojska operacyjne do wojsk OT będą w relacji jak **2–4**[9]**: 1**[10]. W połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku przyjmowano, że siły tworzące jednostki OT Niemiec nie przekroczą 190 tys. na okres „W". **Stan osobowy rezerw** – będący podstawą jednostek OT – w **80%** zasila wojska lądowe, w **12%** lotnictwo i **8%** siły morskie. Najwyższym organem kierowania OT jest komórka dowództwa rodzaju sił zbrojnych (**Dowództwa Wojsk Lądowych**).

Ta sytuacja „podczepiania" jednostek OT pod wojska operacyjne w Niemczech nie sprawdzała się, ponieważ dowódcy tych wojsk całkowicie degradowali siły obrony terytorialnej – myśląc jedynie o wojskach, na bazie których mogą zrobić karierę. Takie postępowanie uważa się tam za wielce szkodliwe dla bezpieczeństwa państwa, a w obecnym układzie funkcjonalnym (siły OT w strukturach pokojowych wojsk operacyjnych) trudno je zwalczać, gdyż większość kierowniczych stanowisk w Bundeswehrze zajmują oficerowie pochodzący z wojsk operacyjnych i solidarnie ukrywają własne działania dyskryminacyjne wobec nierozumianej przez nich – a jednocześnie znaczącej dla państwa – terytorialnej siły militarnej.

W tej sytuacji – wzorem rozwiązań amerykańskich, francuskich, włoskich, hiszpańskich i innych państw natowskich (gdzie systemy terytorialnego kierowania obronnością są liczącym się komponentem obronności państwa funkcjonującym poza strukturą dowodzenia operacyjnego) – zamierza się wyłączyć ze struktur wojsk operacyjnych **to, co nie stanowi tych wojsk w sensie bojowym** i zbudować z tej wyłączonej części „terytorialny system militarny" – obok „operacyjno-sojuszniczego".

Wnioski dla Polski

1. Niemcy jednoznacznie zmierzają do tego, co jest normalne w państwach takich jak Stany Zjednoczone, Wielka Brytania i Francja oraz było także w ZSRR i jest w Rosji, tj. rozdzielania **dowodzenia narodowego** od udziału **części sił zbrojnych przewidzianych także do funkcjonowania w podporządkowaniu sojuszniczym**. Chodzi zatem o jednoznaczne rozdzielenie w ramach funkcji sił zbrojnych ich **użyteczności koalicyjnej** (co ma swoje odniesienie do art. 5 Traktatu Północnoatlantyckiego) **od narodowych potrzeb obrony państwa** (na co wskazuje art. 3 tegoż traktatu).

2. Uznać należy za zasadny kierunek działania polskiego MON, gdzie wskazuje się na konieczność zbudowania **terytorialnego systemu kierowania obroną państwa – system OT** (obok już istniejącego systemu dowodzenia operacyjnego), którego w Polsce nie ma, a przez co Rzeczpospolita istotnie traci na potencjale obronnym. Tym bardziej jest to zasadne i możliwe, gdyż Polska nie ma obciążeń co do własnej suwerenności obronnej, jaką mają Niemcy i nie musi o nią skwapliwie oraz wytrwale i przebiegle (wzorem Niemców) zabiegać.

---

[9] Stan rozważany jako przyszłościowy (w latach 80. OT w RFN posiadała siły równoważne **20 dywizjom**).

[10] Do momentu zjednoczenia RFN dysponowała ok. **10,5 mln** rezerwistów. Por. Z. Zieliński, *Siły zbrojne sąsiadów Polski*, Warszawa 1993, s. 86.

(38%), ale głównie wśród wojskowych, których należy w takim rozwiązaniu zastąpić w znacznej liczbie cywilnymi specjalistami (lub byłymi wojskowymi);

– rozdzielenie funkcji (kompetencji) terytorialnych i operacyjnych na poziomie operacyjno-taktycznym wojsk – dowództw okręgów wojskowych i korpusów wojsk lądowych – pozwoli uzyskać dalsze oszczędności etatowe oraz zwiększy operatywność funkcjonalną zarówno systemu dowodzenia operacyjnego, jak również terytorialnego, któremu należy zbudować tylko organ centralny, ponieważ wiele (od poziomu operacyjnego w dół) już istnieje;

– na okres przejściowy (na potrzeby HNS, CIMIC i tworzenia w przyszłości „strefy tyłowej działań") należy utworzyć **system wsparcia terytorialnego** (który faktycznie jest bardziej terytorialny niż narodowy – chociaż wszystko co terytorialne w obronie z reguły ma wymiar głównie narodowy; stąd nie ma potrzeby akcentować wątku narodowego), którego kręgosłupem powinien być „narodowy" przecież **system obrony terytorialnej** (z rozbudowanymi liczebnie wojskami tego systemu według potrzeb obronnych państwa – nie jedynie wojsk operacyjnych, jak dotychczas – ale rozwijanymi dopiero w okresie zagrożenia lub wojny). Jeśli zdecydujemy się na budowę czegokolwiek z wyłączeniem („narodowego" we wszystkich państwach NATO) systemu OT, to będzie to nie do końca narodowe, lecz po prostu „częściowo narodowe" – za to z pewnością przesadnie wojskowe i to wyłącznie na potrzeby **wojsk operacyjnych**). Jedynie obrona terytorialna poszczególnych państw łączy bowiem w sobie wszystkie funkcje obronności narodowej. Nie ma armii narodowych jedynie w postaci wojsk operacyjnych (oprócz armii powstańczych), gdyż **wojska operacyjne są jedynie elementem systemu wojskowego (układu militarnego)**, który z kolei jest **podsystem systemu obronnego państwa (obrony narodowej)**. Stąd wojska operacyjne są tylko elementem – i nie zawsze zasadniczym – obrony narodowej.

– **System wsparcia terytorialnego** powinien obejmować – poza systemem OT – także stacjonarną (terytorialną) część logistyk, tj. między innymi wszystko to, co obecnie tworzy wiele samodzielnych techniczno-materiałowych i administracyjnych instytucji MON oraz w ogromnej mierze rozdyma istniejącą strukturę organizacyjną Sztabu Generalnego pod względem logistycznym (logistyka wykonawcza – zarządzanie wojskową służbą zdrowia, zaopatrzeniem materiałowym, technicznym i transportem, topogeodezją) i dowodzenia, czego nie powinno być w tym organie ministerstwa.

Metodologiczne konsekwencje brytyjskiej i niemieckiej reformy sił zbrojnych dla struktury sił zbrojnych RP

Obserwując dokonania strukturalne Brytyjczyków i Niemców w obszarze wojsk podejmowane w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, można dojść do wniosku, ze cechuje je określona prawidłowość. Polega ona głównie na komasacji zadań i instytucji je koordynujących (zarządzających) na poziomie operacyjnym oraz przeniesieniu kompetencji tych instytucji na poziom ministerstwa – faktycznie do podporządkowanych mu cywilnych agencji lub nowo utworzonych instytucji wojskowo-cywilnych stanowiących centralne dowództwa logistyki stacjonarnej (albo narodowe dowództwa obrony państwa) organizowanej w układzie terytorialnym.

Odnosząc niemieckie i brytyjskie prawidłowości do armii polskiej – należałoby przyjąć, że:

– Sztab Generalny WP powinien być **centralnym organem planowania strategicznego obrony państwa** i stanowić operacyjny organ sztabowy ministra obrony narodowej. Stałby się więc **sztabem obrony państwa** i nie byłby ***superdowództwem wojsk lądowych*** – czym niezasadnie jest obecnie, przez co czyni on wespół z (wysoce samodzielnymi finansowo – faktycznie jedynie ***inspektoratami***, a nie dowództwami, jak się nominalnie określają) operacyjnymi dowództwami RSZ z Ministerstwa Obrony Narodowej – ***„ministerstwo wojsk operacyjnych"***;

– inne funkcje (wykonawcze, dowódcze, koordynacyjne w skali operacyjnej) obecnie znajdujące się sztabie – oprócz **planistycznej** (koordynacyjnej w skali strategicznej) – należy umieścić w dwóch pionach funkcjonalnych podległych ministrowi w zakresie kierowania obroną, tj.: **terytorialnym** (mającym charakter narodowy) i **operacyjnym** (sojuszniczym). Oba piony powinny posiadać swoje **centralne organy dowodzenia** nimi – podporządkowane ministrowi ON i koordynowane w działaniu przez Sztab Generalny WP (***Sztab Obrony***);

– w pionie **terytorialnym** powinno funkcjonować wszystko to, co nie będzie wyprowadzane poza terytorium państwa (ma charakter stacjonarny i przez to nie jest elementem wojsk operacyjnych), zaś w **operacyjnym** – wojska operacyjne przeznaczone do działania w podporządkowaniu sojuszniczym;

– doprowadzenie do takiego stanu – **dwa dowództwa: terytorialne i operacyjne** – jest procesem i powinno odbywać się stopniowo, po to chociażby aby obecni dowódcy RSZ oswoili się z myślą, że wkrótce ich kompetencje zostaną istotnie ograniczone – głównie do roli szkoleniowej – stając się faktycznie jedynie ***Inspektorami RSZ*** w podporządkowaniu ***dowódcy wojsk operacyjnych***;

– przeniesienie wszystkiego co terytorialne i stacjonarne z niezasadnych „kompetencji dowódczych" sztabu i innych instytucji MON oraz dowództw rodzajów sił zbrojnych w podporządkowanie ***dowództwu terytorialnemu*** umożliwi komasację wielu powtarzalnych na poziomie strategicznym i operacyjnym kompetencji (i tym samym także zadań), może przyczynić się również do znacznych oszczędności nie tylko etatów liczonych łącznie dla cywilnych pracowników wojska i wojskowych

system kadrowy. Na przykład już pod koniec lat pięćdziesiątych i na początku sześćdziesiątych (równolegle do dokonywanej „rakietyzacji" i „elektronizacji" wojsk) opracowano i zastosowano rozwiązania dotyczące zasad systemu kształcenia i szkolenia kadry oraz gromadzenia zasobów tzw. rezerwy kadrowej. Nieco później opracowano zasady i metodologię opiniowania służbowego – kadry zawodowej oraz zbudowano system zbierania i maszynowego przetwarzania informacji kadrowej (EMC), jeszcze później ustalono zasady prognozowania i sterowania przebiegiem służby oficerów oraz zasady wyszukiwania żołnierzy uzdolnionych w określonych kierunkach wiedzy lub twórczości itd. Szczególnie intensywne i zakrojone na szeroką skalę prace nad systemem rozpoczęto na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych. Przyniosły one w rezultacie nowoczesny, humanistyczny w swej treści, sprawny i wewnętrznie spójny system kadrowy sił zbrojnych. W pracach tych prowadzonych w sposób planowy i systematyczny wykorzystano w pełni zarówno doświadczenia Wojska Polskiego, jak i dorobek cywilny kraju. Przyjrzano się również tej problematyce w innych armiach. Do współpracy nad systemem zaproszono wielu wybitnych przedstawicieli nauki polskiej. Prace trwały kilka lat i zaowocowały w roku 1972 wydaniem i eksperymentalnym wdrożeniem do wojsk tymczasowego podręcznika pt. „Zasady i tryb działania kadrowego w Siłach Zbrojnych". Podręcznik ten systematyzował i łączył w jedną całość wszystkie dotychczas wypracowane elementy systemu kadrowego, dając jednocześnie teoretyczne podstawy i założenia w tym względzie. Był on przeznaczony dla dowódców i organów kadrowych poszczególnych szczebli dowodzenia, jako wytyczna działania oraz poradnik w rozwiązywaniu ważnych i skomplikowanych zagadnień kadrowych. W celu sprawdzenia przyjętych rozwiązań systemowych w praktyce powyższy podręcznik na okres jednego roku został wprowadzony do użytku służbowego, jednocześnie nad jego treścią rozwinięto szeroką dyskusję środowiskową, która miała między innymi na celu zapoznanie kadry oficerskiej z wymaganiami, jakie będę stawiane w najbliższej przyszłości, oraz uzyskanie aprobaty dla szczegółowych rozwiązań w zakresie tych wymagań. Chodziło również o przekonanie kadry, iż wszelkie przedsięwzięcia regulujące tryb i zasady działania kadrowego są podejmowane z myślą o stworzeniu w polityce kadrowej mechanizmów zapewniających optymalne wykorzystanie w służbie walorów żołnierzy zawodowych z jednoczesnym uwzględnieniem ich osobistych aspiracji.

Lata 1974–1975 były końcowym okresem prac nad systemem kadrowym wojska. Poszerzono i uzupełniono wówczas wspomniany podręcznik o nowe, wynikające z eksperymentu i dyskusji, elementy i rozwiązania systemowe. Rezultaty wieloletnich prac zawarto w wydanym pod koniec 1975 roku dokumencie pt. „Zasady działania kadrowego w Siłach Zbrojnych". Wydanie „Zasad" zamknęło ważny etap prac związanych z budową modelu i ustaleniami mechanizmów działalności kadrowej w wojsku. Wszyscy przełożeni, cały aparat kadrowy, otrzymali w ten sposób istotny instrument kształtowania polityki kadrowej i racjonalnego gospodarowania kadrą na swoim szczeblu dowodzenia, ale jednocześnie wszystkich żołnierzy zawodowych zobligowano do przyswojenia sobie treści „Zasad". Jednak już

mgr inż. Henryk Dobrzyński

OCENA SYSTEMU KADROWEGO SIŁ ZBROJNYCH RP W OKRESIE TRANSFORMACJI

„Jeśli nie podejmiesz się wyzwań,
nigdy nie dowiesz się, ile jesteś wart"

Seneka

W ostatnich latach prowadzone są w siłach zbrojnych RP prace zmierzające do zbudowania **systemu kadrowego** obejmującego swoim zasięgiem wszystkie instytucje i jednostki wojskowe. Zakłada się, że w skład systemu kadrowego będą wchodzić duże systemy obiektowe, a więc m.in. system kadrowy sił zbrojnych, a także małe systemy rodzajów sił zbrojnych, tj. systemy poszczególnych rodzajów wojsk, służb.

We wszystkich tych systemach składowych poszczególnych szczebli zarządzania i kierowania niezwykle istotną rolę w realizacji polityki kadrowej państwa będzie odgrywać aparat kadrowy, w tym również komórki osobowe jednostek (instytucji) wojskowych. W pracach nad tą problematyką korzysta się w szerokim zakresie z bogatego dorobku kadrowego Wojska Polskiego, które swój system kadrowy zbudowało już ponad 40 lat temu. Był to pierwszy w naszym kraju całkowicie zakończony obiektowy system kadrowy. Nie ma on jak dotychczas swojego odpowiednika także w innych armiach świata. Było to oryginalne polskie rozwiązanie.

W niniejszym opracowaniu przedstawię krótki rys historyczny tworzenia się systemu kadrowego sił zbrojnych oraz jego ogólną charakterystykę. Pozwoli to, jak sądzę, uzmysłowić zakres zadań stojących przed twórcami nowego systemu kadrowego i określić czas niezbędny na ich wykonanie. Mam nadzieję, że problematyka ta zainteresuje uczestników dzisiejszej konferencji i będzie pewną pomocą w dyskusji, spojrzeniem z innego miejsca na problematykę kadrową w państwie, w tym i na problematykę kadrową na poszczególnych szczeblach dowodzenia (kierowania) w siłach zbrojnych.

Tworzenie systemu kadrowego sił zbrojnych RP

Wojsko budowało swój system kadrowy w ciągu kilkudziesięciu lat. Poszczególne elementy systemu (instytucje kadrowe) opracowywano i wdrażano do praktyki służbowej niejako oddzielnie, dokładnie je sprawdzając i doskonaląc. W ten sposób tworzono właściwie wieloelementowy, zintegrowany i komplementarny

sprawy, jak: dobór żołnierzy zawodowych na studia wyższe, studia podyplomowe i wszelkiego rodzaju kursy, uzyskiwanie stopni naukowych oraz praktyki i staże naukowe (zawodowe) oficerów; system oceny żołnierzy zawodowych, w tym opiniowanie okresowe i specjalne oraz coroczne przeglądy kadrowe, zasady mianowania i odznaczania żołnierzy zawodowych oraz zasady ich zwalniania z zawodowej służby wojskowej.

Jak z powyższego wyliczenia wynika, funkcjonujący dzisiaj w siłach zbrojnych system kadrowy był strukturą wieloelementową, wielofunkcyjną o wzajemnie uzupełniających się częściach składowych, Z braku miejsca w dalszej części pracy będę się starał zaprezentować bliżej niektóre z tych elementów.

Założenia ogólne dotychczasowej polityki kadrowej w siłach zbrojnych RP

W „Zasadach" określono, że polityka kadrowa w siłach zbrojnych jest integralną częścią polityki kadrowej w kraju, a jednocześnie ze względu na właściwości służby wojskowej ma swą własną specyfikę. Minister obrony narodowej wytycza kierunki polityki kadrowej w siłach zbrojnych i określa doraźne i długofalowe zadania w działaniu kadrowym. Ponadto, stosownie do struktury organizacyjnej wojska oraz konkretnych warunków, nadaje odpowiednie kompetencje kadrowe dowódcom (przełożonym) poszczególnych szczebli dowodzenia, którzy w ramach posiadanych uprawnień realizują w praktyce tę politykę i ponoszą odpowiedzialność za podejmowane w tym zakresie decyzje. W działalności kadrowej szczególna rola przypada organom kadrowym, na których spoczywa obowiązek bezpośredniego przygotowania i organizowania, realizowania i koordynowania tej działalności, stosownie do obowiązujących zasad i wskazań przełożonych.

Określono jednoznacznie, że w praktyce polityka kadrowa polega na:

– ustalaniu zasad działania kadrowego oraz założeń ilościowego i jakościowego rozwoju kadry,

– bieżącym realizowaniu różnorodnych decyzji,

– operacjach personalnych, ściśle podporządkowanych przyjętym założeniom (był to widoczny, sprawdzalny służbowo i społecznie przejaw urzeczywistnienia się nakreślonej „polityki kadrowej").

Ustalono, iż w procesie podejmowania decyzji kadrowych należy zapewnić zrozumiałą i jednolitą wykładnię realizowanej polityki. Precyzja i komunikatywność stosowanych zasad warunkuje bowiem trafność decyzji oraz ułatwia społeczne zrozumienie ich słuszności. Niewłaściwa interpretacja zasad powoduje, że zamiast konsekwentnej polityki prowadzona była doraźna działalność personalna, której motywy, zmienne i przypadkowe, nie zyskują – nawet przy najlepszych intencjach – akceptacji środowiska. Następstwa określonej polityki kadrowej są wielostronne i długotrwałe. Ponadto realizacja założeń bądź brak pryncypialności w tym zakresie prowadzą nieuchronnie do dezintegracji środowiska wojskowego

wówczas nie traktowano tego dokumentu jako ostatecznie zakończonego, zobowiązując jego twórców i całą kadrę do dalszych studiów w celu wzbogacenia i doskonalenia systemu na miarę przyszłych potrzeb rozwoju sił zbrojnych.

Przyjęto generalną zasadę, że prace związane z tworzeniem i doskonaleniem kompleksowego modelu działania kadrowego oraz określeniem zasad prowadzenia efektywnej polityki kadrowej będą pozostawały zawsze w ścisłym związku z doskonaleniem organizacyjnym procesów dowodzenia, wzrostem poziomu technicznego i wyposażenia armii oraz jej sprawności i gotowości bojowej. Działalność kadrowa została uznana za trwały, niezwykle istotny czynnik w procesie zarządzania i kierowania siłami zbrojnymi, wpływający w poważnej mierze na umacnianie siły i zwartości wojska.

„Zasady działania kadrowego" zawierały główne założenia i cele systemu kadrowego sił zbrojnych, jego strukturę oraz zasady i mechanizmy funkcjonowania. Dokument ten wespół z takimi dokumentami, jak: „Zasady etyki zawodowej żołnierza Polski Ludowej", „Obyczaje żołnierzy zawodowych LWP" i regulaminy wojskowe miały znaczenie wręcz doktrynalne, tworząc właściwe warunki do prawidłowego funkcjonowania organizmu wojska. „Zasady" były pewnego rodzaju kodeksem kadrowym. Regulowały rzeczywistość kadrową sił zbrojnych, a jednocześnie rysowały realną perspektywę rozwoju ilościowego i jakościowego kadry w najbliższych dziesięcioleciach. Spełniały one dobrze również funkcję praktycznego poradnika dla przełożonych poszczególnych szczebli dowodzenia. Natomiast dla wszystkich oficerów, chorążych i podoficerów zawodowych, m.in. ze względu na swoją dostępność, były podręcznym vademecum – zbiorem wszechstronnej informacji o szansach i perspektywach rozwoju ogólnego i zawodowego w służbie wojskowej.

Problematyka regulowana przez „Zasady" była bardzo szeroka. Zawarto w nich założenie ogólne polityki kadrowej w siłach zbrojnych, określono rolę przełożonych i organów kadrowych w działaniu kadrowym oraz styl i metody pracy kadrowej; sprecyzowano sylwetką żołnierza zawodowego (jako teoretyczny model) oraz wymagania ogólne i szczegółowe co do jego osobowości, wytyczono modelowy przebieg służby wojskowej oficerów, a w nim uregulowano takie zagadnienia, jak: wyznaczanie absolwentów wyższych szkół wojskowych na stanowiska służbowe bezpośrednio po ukończeniu studiów, prognozowanie indywidualnego przebiegu służby wojskowej oficerów i sterowanie jej przebiegiem, tworzenie „Funduszu przyspieszonego rozwoju" kadry oficerskiej, przygotowanie i wyznaczanie oficerów na stanowiska kierownicze, uzupełnianie kadrowe instytucji centralnych oraz wyższego szkolnictwa wojskowego i instytutów (ośrodków) naukowo-badawczych, ujawnianie i wykorzystywanie w służbie uzdolnień żołnierzy w określonych dziedzinach wiedzy lub twórczości oraz dobór żołnierzy zawodowych do służby za granicą. Ustalono model przebiegu służby wojskowej chorążych i podoficerów zawodowych oraz zasady i warunki przechodzenia tych żołnierzy do wyższych korpusów kadry zawodowej. W „Zasadach" znalazły się również: system podwyższania i uzupełniania kwalifikacji przez żołnierzy zawodowych, a w nim takie

Cechy osobowe określone w modelu występują u każdego żołnierza w różnym nasileniu, zależnie od wielu obiektywnych i subiektywnych czynników oddziałujących na niego w toku służby i poza nią. Stąd też sformułowany wzorzec stanowi dla przełożonych wszystkich szczebli ambitny i stały, a jednocześnie obowiązujący program działania w procesie wychowania i szkolenia podwładnych – cel, który powinni starać się osiągnąć.

Model przebiegu służby wojskowej oficerów zakładał, że służba ta była procesem prognozowanym i sterowanym. Zapewniał on właściwy rozwój ogólny i zawodowy oficerów oraz optymalne wykorzystanie ich kwalifikacji i doświadczenia na stanowiskach służbowych. Przebieg służby był dostosowany do możliwości i predyspozycji żołnierza ujawnionych w procesie kształcenia oraz podczas zajmowania kolejnych stanowisk. Stąd przełożeni wszystkich szczebli dowodzenia muszą w swojej działalności w pełni uwzględniać wskazania wynikające z modelu ogólnego i modeli szczegółowych poszczególnych korpusów osobowych (służb). Wskazania te są podstawą prognozowania indywidualnego przebiegu służby wojskowej oficerów. Modele przebiegu służby oficerów poszczególnych korpusów osobowych obejmowały dwie drogi rozwojowe (zasadniczą i przyspieszoną) oraz cztery kolejne etapy. Poszczególne etapy składały się na całość drogi rozwojowej – zostały ściśle zsynchronizowane z systemem kształcenia i doskonalenia kadry.

Droga rozwojowa obejmowała ciąg różnorodnych stanowisk służbowych zajmowanych przez oficera kolejno w służbie wojskowej i sprzężonych ściśle z okresami kształcenia i doskonalenia. Droga ta była uzależniona od prezentowanej przez niego postawy ideowo-politycznej, wiedzy, zdolności, pracowitości, stanu zdrowia, a przede wszystkim od wyników, jakie osiągał na zajmowanych stanowiskach służbowych.

Zasadniczą drogę rozwojową przewidziano dla większości kadry oficerskiej osiągającej pozytywne rezultaty na zajmowanych stanowiskach służbowych. Kadra ta w trybie „normalnym" była wyznaczana, w ramach poszczególnych etapów, na kolejne prognozowane dla niej stanowiska służbowe. Natomiast droga przyspieszona była przeznaczona wyłącznie dla najzdolniejszych oficerów, uzyskujących najlepsze wyniki w służbie. Droga ta stwarzała możliwość objęcia w skróconym czasie i młodszym wieku kierowniczych stanowisk w siłach zbrojnych. Etap jest to część drogi rozwojowej oficera obejmującej różnorodne stanowiska służbowe, na których wymagane są jednolite, określone dla danego etapu kwalifikacje.

Drogę przyspieszoną stosowano wyłącznie w odniesieniu do oficerów zakwalifikowanych do „Funduszu przyspieszonego rozwoju" kadry oficerskiej (była to instytucja kadrowa podobna do rezerwy kadrowej na odcinku cywilnym).

Podstawowym warunkiem przejścia oficera na stanowisko w wyższym etapie, oprócz niezbędnego stażu służby na odpowiednich stanowiskach, było podwyższenie kwalifikacji poprzez ukończenie:

– z etapu I do II – wyższego kursu doskonalenia oficerów lub kursu przekwalifikowania (a dla absolwentów Wojskowej Akademii Medycznej – I stopnia specjalizacji);

oraz marnotrawstwa najcenniejszego dobra społecznego, jakim są ludzie o określonych uzdolnieniach i kwalifikacjach.

Najbardziej złożonym problemem w działalności kadrowej było prawidłowe kształtowanie rozwoju kadr pod względem jakościowym. Składał się na to szeroki wachlarz różnego rodzaju przedsięwzięć zmierzających do stałego podnoszenia wartości ideowo-moralnych i fachowych żołnierzy oraz najlepszego wykorzystania tych wartości na różnych stanowiskach służbowych. Wyrazem racjonalnego działania w tym względzie było umiejętne kojarzenie kształcenia kadr z procesem ich odpowiedniego wykorzystania w służbie.

Główną konstrukcją teoretyczną, na której oparto w „Zasadach" całość założeń modelowych rozwoju służbowego kadry zawodowej, stanowi „Struktura sylwetki żołnierza zawodowego". Była ona wyrazem kompleksowego ujęcia ogólnych wymagań w dziedzinie:

- cech osobowości,
- stanu zdrowia i sprawności fizycznej,
- przebiegu służby wojskowej i kwalifikacji.

Wymagania ogólne co do osobowości podyktowane zostały potrzebami i właściwościami zawodowej służby wojskowej w ogóle. Uwzględniając właściwości służby wojskowej w różnych specjalnościach, sprecyzowano również szczegółowe wymagania stawiane kadrze zawodowej pełniącej służbę w poszczególnych korpusach osobowych (grupach, pionach). Wymagania ogólne co do osobowości żołnierza zawodowego oraz wymagania szczegółowe, charakterystyczne tylko dla danego korpusu osobowego (grupy, pionu), dają dopiero pełny obraz wymagań stawianych kadrze w zakresie predyspozycji, które powinna ona posiadać i rozwijać w czasie zajmowania stanowisk służbowych.

Wymagania w zakresie stanu zdrowia i sprawności fizycznej stanowiły składową część ogólnych wymagań stawianych kadrze zawodowej. Stan zdrowia i sprawność fizyczna mają bowiem ważny wpływ na działanie żołnierza zawodowego i warunkują jego przydatność do zajmowania określonego stanowiska służbowego. Istotna była tu również prezencja żołnierza.

Wymagania w zakresie przebiegu służby wojskowej stanowią integralną część składową struktury sylwetki żołnierza zawodowego Przebieg służby określono w modelu ogólnym oraz w modelach szczegółowych stanowiących wytyczne działania kadrowego w przedmiocie wyznaczania żołnierzy na kolejne stanowiska służbowe. Modele te stanowią uogólniony obraz planowej drogi rozwojowej kadry zawodowej w celu najlepszego przygotowania jej do zajmowania kolejnych stanowisk służbowych, optymalnego – stosownie do posiadanych walorów, osiąganych w pracy wyników, uzyskanych kwalifikacji i doświadczenia – wykorzystania w służbie wojskowej.

Treść zarysowanej sylwetki żołnierza zawodowego składa się na model wzorcowy żołnierza, ujmujący najwyższe walory ideowe, etyczno-moralne oraz umiejętności zawodowe.

żych i podoficerów zawodowych do wyższych korpusów osobowych. Jedną z podstawowych zasad omawianego systemu była zasada ustawicznego podwyższania i uzupełniania kwalifikacji przez żołnierzy zawodowych. Jej wprowadzenie podyktowane zostało wymaganiami dziejącej się w świecie rewolucji naukowo-technicznej i dokonującym się w związku z tym postępem w samych siłach zbrojnych. Przyjęto, że w okresie swojej służby żołnierz zawodowy zobowiązany jest systematycznie uzupełniać, pogłębiać i rozwijać swą wiedzę. Był to proces sterowany, planowany, ściśle związany z polityką doboru i rozmieszczania kadr na stanowiskach służbowych.

Ustalono, że podwyższenie kwalifikacji polega na ukończeniu studiów wyższych lub odpowiednich kursów, warunkujących wyznaczenie żołnierza zawodowego na stanowisko służbowe, na którym kwalifikacje te są wymagane. Natomiast uzupełnienie (doskonalenie) kwalifikacji następuje poprzez ukończenie krótkotrwałych kursów, odbycie praktyki, uzyskanie wyższej klasy kwalifikacyjnej lub kolejnej specjalności.

Przyjęto, że żołnierzy zawodowych wyznacza się na stanowiska służbowe stosownie do uzyskanych kwalifikacji i posiadanych predyspozycji. Racjonalne rozmieszczanie kadry na stanowiskach służbowych jest jednym z najważniejszych zadań przełożonych i organów kadrowych.

Racjonalne gospodarowanie zasobami kadry zawodowej uwarunkowane jest m.in. pełną i wszechstronną znajomością przez przełożonych rzeczywistej wartości służbowej tej kadry. Osiągnięcie tego celu zapewnia funkcjonujący w siłach zbrojnych system oceny służbowej. Składa się on z trzech integralnie ze sobą związanych elementów: okresowego opiniowania służbowego dokonywanego co 5 lat, opiniowania specjalnego przeprowadzanego w określonych przypadkach i opiniowania podczas corocznych przeglądów kadrowych. System opiniowania jest zinformatyzowany.

Informacje uzyskane z opinii są przetwarzane na EMC i gromadzone na odpowiednich szczeblach dowodzenia. Wykorzystywano je m.in. do perspektywicznego planowania ilościowego i jakościowego rozwoju poszczególnych korpusów kadry zawodowej.

System kadrowy sił zbrojnych był systemem zhumanizowanym. Zostały w nim stworzone odpowiednie warunki do prowadzenia działalności kadrowej kojarzącej umiejętnie interes wojska z dobrem żołnierza. Humanistyczny charakter opracowanego modelu rozwoju służbowego kadry znalazł swój wyraz również w takiej kwestii, jak zwolnienia z zawodowej służby wojskowej.

W prowadzonej w tym przedmiocie polityce dąży się do utrzymania właściwej struktury wieku kadry, ale jednocześnie dba się o stałe umacnianie jej walorów jakościowych. Przyjęto generalnie, że zwolnienia żołnierzy z zawodowej służby wojskowej mogą być dokonywane jedynie w przypadkach określonych ustawą.

Stworzono jednocześnie właściwe warunki psychologiczne rozstania się po wielu latach z mundurem. W celu odpowiedniego psychicznego dostosowania się do życia w cywilu wszystkich żołnierzy przewidzianych do zwolnienia z powodu

– z etapu II do III – studiów wyższych w akademii wojskowej lub uczelni cywilnej (dla absolwentów Wojskowej Akademii Medycznej – II stopień specjalizacji);

– z etapu III do IV – Akademii Sztabu Generalnego Sił Zbrojnych ZSRR, studiów podyplomowych lub uzyskanie stopnia naukowego doktora.

Przyjęto zasadę, że z chwilą wprowadzenia w życie „Zasad" wymagania modelowe w zakresie przebiegu służby nie były schematycznie stosowane wobec wszystkich oficerów. Stąd też ustalenia modelowe były w pełni i rygorystycznie stosowane do młodej kadry, tj. absolwentów wyższych szkół wojskowych i tych oficerów, którzy uzyskali kwalifikacje uprawniające do przejścia na stanowiska w wyższym etapie przebiegu służby. Natomiast część starszej kadry oficerskiej, z wieloletnim stażem służby, która wcześniej nie zdobyła wymaganych kwalifikacji, a wykazywała wysokie zaangażowanie ideowe, miała bogate doświadczenia i zweryfikowane wartości fachowe, została potraktowana niejako ulgowo. Kadrę tę wykorzystywało się na odpowiednich stanowiskach służbowych w ramach danego etapu, zgodnie z posiadanymi predyspozycjami i możliwościami.

Ważnym elementem omawianego modelu było prognozowanie indywidualnego przebiegu służby wojskowej oficerów. Polegało ono na określeniu przez przełożonych w stosunku do każdego oficera przewidywanych wobec niego zamierzeń kadrowych oraz zaplanowaniu ich realizacji w okresie najbliższych 5 lat. Prognozowanie realizowane było na wszystkich szczeblach dowodzenia począwszy od pułku oraz samodzielnego batalionu (jednostki równorzędnej wzwyż).

Tworzone są w ten sposób warunki do racjonalnego rozmieszczania kadr na stanowiskach służbowych. Prognozując indywidualny przebieg służby wojskowej oficerów oraz sterując ich rozwojem, dąży się do przyjęcia najkorzystniejszych rozwiązań, zarówno ze względu na dobro służby, jak i możliwości rozwojowe oficera.

Prognozy te dotyczyły m.in. wyznaczenia na stanowisko służbowe (wyższe, równorzędne, niższe), przeniesienia do innego korpusu osobowego, podwyższenia lub uzupełnienia kwalifikacji (poprzez studia w akademii wojskowej w kraju lub za granicą, odbycie odpowiedniej praktyki bądź stażu, uzyskanie stopnia naukowego itp.) oraz zwolnienia z zawodowej służby wojskowej.

Doświadczenia zdobyte w pracach nad modelem rozwoju służbowego oficerów wykorzystane zostały do opracowania zasad przebiegu służby wojskowej chorążych i podoficerów zawodowych. Przyjęto, że przebieg służby tych żołnierzy oraz ich droga rozwojowa uzależnione będą od ich wartości moralnych i politycznych, posiadanych kwalifikacji, wiedzy, zdolności, stanu zdrowia i wyników osiąganych na zajmowanych stanowiskach służbowych. Opracowano w związku z tym odpowiednie modele ogólne przebiegu służby wojskowej tej części kadry zawodowej sił zbrojnych. Dla chorążych i podoficerów zawodowych, wyróżniających się wynikami w pracy, postawą i zdyscyplinowaniem, ambitnie dążących do stałego podwyższania i pogłębiania swoich kwalifikacji wojskowych, przewidziano przyspieszoną drogę rozwoju służbowego. Opracowano także model przechodzenia chorą-

jednostkowych skutków realizowanych decyzji kadrowych. Mimo tych trudności konieczne było podejmowanie prób obiektywizacji tych ocen, ponieważ nowoczesne, efektywne zarządzanie kadrami wojskowymi wymaga aktualnej i rzetelnej wiedzy.

Założenia nowego systemu polityki kadrowej w okresie transformacji

Ludzka egzystencja, aktywność zawodowa, współżycie z bliskimi i wspólnotą terytorialną oraz inne relacje społeczne właściwe ludziom to ciągłe wybory między różnymi możliwościami działania, między zaspokojeniem lub niezaspokojeniem potrzeb życiowych, między różnymi wartościami. Spośród wszystkich wyborów, jakich dokonuje człowiek na co dzień, wybór wartości ma podstawowe i bardzo istotne znaczenie. Szczególna rola wartości polega na tym, że określają one wybory szczegółowe: stosunek do innych ludzi i samego siebie, do otaczającej rzeczywistości społecznej i przyrodniczej, cele bliższe i dalsze, główne i pośrednie.

System wartości wpływa też na aktywność zawodową, w tym na przebieg służby wojskowej żołnierzy zawodowych. Często stawiamy sobie pytania: Kim byliśmy? Co sobą reprezentujemy? Kim chcemy być? Co było szczytem naszych zamierzeń? Dotyczą one każdego człowieka, również żołnierza, który jest członkiem społeczeństwa i innych zbiorowości, w tym tak specyficznej, jaką jest wojsko.

Zawód żołnierza jest zawodem specyficznym i trudnym, co wynika z charakteru, organizacji wojska i wymogów służby wojskowej. Przeznaczenie sił zbrojnych do prowadzenia działań bojowych w różnych warunkach wymaga przygotowania do najtrudniejszych zadań oraz umiejętności korzystania z najnowszych osiągnięć techniki. Wybór zawodowej służby wojskowej to nie tylko wybór profesji, ale także świadomość kontynuacji wielowiekowych tradycji obronnych państwa. To obowiązki określone prawem, ale także powinności moralne, to również wybór życiowego celu i sensu działania w imię najwyższych wartości. Żołnierz w nowoczesnej armii jest nie tylko wykształconym specjalistą, ale też prawym obywatelem swego kraju.

Poziom gotowości bojowej sił zbrojnych jest określany przez wiele różnorodnych czynników związanych z organizacją wojska, treściami i metodami szkolenia bojowego, patriotycznego, wyposażeniem armii w techniczne środki pola walki itp. Szczególne miejsce w tym względzie przypada czynnikowi ludzkiemu.

Z roli i zadań, jakie w siłach zbrojnych spełnia kadra zawodowa, wynika, że właściwe jej ukształtowanie (ilościowe i jakościowe) oraz optymalne wykorzystanie na stanowiskach służbowych decyduje o wartości i stopniu przygotowania sił zbrojnych do wykonania ich misji.

Polityka kadrowa w siłach zbrojnych jest integralną częścią polityki państwa, a jednocześnie – ze względu na właściwości służby wojskowej – ma swoją własną specyfikę. Głównymi wyznacznikami polityki kadrowej w siłach zbrojnych są: ustrój i system prawny państwa, narodowa doktryna obronna, budżet resortu, zo-

osiągnięcia określonej granicy wieku na 6–12 miesięcy przed planowanym terminem zwolnienia informuje się o tym zamierzeniu. Innymi, „ludzkimi" elementami systemu są: uroczyste pożegnania żołnierzy zwalnianych z zawodowej służby wojskowej, pomoc organów wojskowych w uzyskaniu zatrudnienia, stałe utrzymywanie przez jednostki wojskowe kontaktów ze zwolnionymi oraz pomoc dla wdów i sierot pozostających po zmarłych żołnierzach.

Kończąc tę krótką charakterystykę systemu kadrowego naszych sił zbrojnych, należy podkreślić, że w ciągu wielu lat, przy aktywnym wsparciu nauki i praktyki, udało się skonstruować i wdrożyć w wojsku wieloczęściowy, zintegrowany, a jednocześnie uniwersalny system. System, którego zasady, metody i formy działania oraz instytucje kadrowe dobrze funkcjonowały w tak zróżnicowanej i specyficznej ze względu na swój cel organizacji, jaką jest współczesne wojsko.

To zróżnicowanie organizacyjne i funkcjonalne (wieloelementowa, wieloszczeblowa struktura) sił zbrojnych, w których ten system działał, nie zawsze był w pełni uświadamiany przez ludzi z zewnątrz. Zakres przedmiotowy i podmiotowy systemu był bardzo szeroki. Obejmował on: wszelkiego rodzaju jednostki liniowe, wojskowe przedsiębiorstwa i zakłady produkcyjne, remontowe, handlowe itp.), pion wyspecjalizowanej części administracji państwowej (wojskowe komendy uzupełnień, wojewódzkie sztaby wojskowe, dowództwa okręgów wojskowych), system szkolnictwa zawodowego, średniego (podoficerskie szkoły zawodowe i szkoły chorążych) i wyższego (wyższe szkoły oficerskie i akademie wojskowe), wszelkiego rodzaju instytuty i ośrodki naukowo-badawcze, poszczególne rodzaje służb (np. służba zdrowia, służba samochodowa, służba uzbrojenia i elektroniki itd.) i wojsk (wojska lądowe, marynarka wojenna, lotnictwo itd.) oraz wszystkie korpusy osobowe kadry oficerów, chorążych i podoficerów zawodowych.

Duże podobieństwo strukturalno-funkcjonalne istniejące między siłami zbrojnymi a niektórymi częściami organizmu państwowego (np. administracją państwową) – m.in. zasada jednoosobowego dowodzenia (kierowania), zasada odpowiedzialności dyscyplinarnej, hierarchiczność struktury organizacyjnej (stanowisk służbowych i szczebli) – sprawia, iż wiele rozwiązań (instytucji kadrowych) opracowanych i praktycznie sprawdzonych w wojsku można (uwzględniając oczywiście swoistą specyfikę i odrębność tych części) tam stosować.

Polityka personalna jest wysoce złożoną sferą funkcjonowania wszystkich ogniw resortu obrony narodowej. Złożoność ta wynika z potrzeby uwzględnienia przy jej realizacji dwóch wymiarów: z jednej strony tych, które wynikają z celów globalnych, będących odbiciem przebudowy sił zbrojnych RP. Związane to było z procesem przygotowawczym do włączenia się naszego kraju do struktur politycznych i wojskowych Paktu Północnoatlantyckiego; z drugiej zaś czynników o charakterze jednostkowym, związanych z koniecznością umiejętnego godzenia interesów osobistych kadry z dobrem służby i potrzebami sił zbrojnych.

Złożoność polityki personalnej powoduje dość duże trudności w formułowaniu adekwatnych do rzeczywistości ocen jej efektów, ponieważ – jak wspomniano powyżej, można je rozpatrywać bądź to w odniesieniu do celów globalnych, bądź

nym zjawiskom, w tym także nieuczciwości, tendencyjności ocen i wykorzystywaniu stanowisk służbowych do celów prywatnych. Jawność działania kadrowego powinna obejmować wszystkie dziedziny – opiniowanie, podwyższanie kwalifikacji, wyznaczanie na stanowiska, mianowanie na wyższe stopnie wojskowe, odznaczanie i inne wyróżnianie, zwalnianie z wojska itp.

3. Wiarygodność działalności kadrowej – jest rezultatem stosowania wymienionych zasad i przyczynia się do lepszego wykonywania obowiązków służbowych, kształtuje poprawne stosunki międzyludzkie wśród kadry oraz umacnia autorytet przełożonych. Kształtuje ponadto zaufanie do stosowanych procedur i kompetencji kadrowych czynników decyzyjnych.

4. Zasada jednoznaczności – polega na precyzyjnym określaniu dróg rozwoju zawodowego kadr, a także na precyzyjnym rozgraniczaniu kompetencji i zadań na poszczególnych stanowiskach, zwłaszcza kierowniczych. Pozwala uniknąć wielu sprzeczności nie tylko w sferze kadrowej, ale i we wszystkich pozostałych sferach funkcjonowania sił zbrojnych.

5. Zasada racjonalnego wykorzystania kadr – sięga do istoty działalności kadrowej. Umożliwia optymalne spożytkowanie potencjału ludzkich zdolności, możliwości i wydatkowanej pracy w procesie służby wojskowej. Jest wyrazem racjonalnego kojarzenia efektów przygotowania kadr z procesem ich odpowiedniego wykorzystania w działalności służbowej.

6. Zasada planowanego działania – stymuluje sprawność procesu organizowania i zarządzania zasobami ludzkimi. Ważne jest przewidywanie możliwych potrzeb kadrowych i dostosowywanie do nich całego systemu przygotowywania kadr.

7. Zasada prognozowania – powinna być dokonywana w oparciu o racjonalne, obiektywne przesłanki, z właściwym wyprzedzeniem czasowym. Skuteczność prognozowania kadrowego wymaga systematycznej aktualizacji zarówno przesłanek, jak i formułowanych na ich podstawie treści poszczególnych prognoz.

8. Zasada kreatywności – z jednej strony oznacza stworzenie kadrze bodźców do osiągania coraz lepszych wyników w służbie oraz systematycznego podnoszenia kwalifikacji, jako warunku decydującego o rozwoju zawodowym, z drugiej natomiast oznacza konieczność poszukiwania nowych, bardziej efektywnych rozwiązań w stosowanych procedurach kadrowych.

9. Zasada elastyczności i adekwatności – jest skoordynowanym nadążaniem rozwiązań kadrowych za zmianami w sferze organizacyjno-prawnej, technicznej i logistycznej sił zbrojnych oraz w ogólnym modelu przebiegu służby wojskowej.

W pracy kadrowej powinny obowiązywać otwartość, szczerość, konsekwencja i takt. Zasady działania kadrowego są podstawą rozwiązywania problemów kadrowych w siłach zbrojnych. Dają one kierunki, ramy i metodykę działania przy rozwiązywaniu spraw bodaj najważniejszych, bo dotyczących człowieka. Jednakże każdy zapis pozostanie martwą literą prawa, jeżeli zabraknie pozytywnej woli i działania mającego na celu dobro żołnierza i sił zbrojnych.

Opiniowanie służbowe żołnierzy zawodowych jest nieodłącznym elementem polityki (działalności) kadrowej, w znacznym stopniu determinującym jej jakość.

bowiązania sojusznicze Polski, warunki społeczne i ekonomiczne, stan kadry i jej potencjał intelektualny i zawodowy.

Działalność kadrowa ma ważne znaczenie dla sił zbrojnych i dla gotowości obronnej państwa. Rozumiana szeroko – obejmuje: planowanie zasobów kadrowych, dobór i ocenę kadry na określone stanowiska, sterowanie rozwojem służbowym i doskonaleniem zawodowym kadry, właściwe wykorzystanie kwalifikacji, predyspozycji i wyników osiąganych w służbie, rozmieszczanie kadr na stanowiskach służbowych, sterowanie procesem zwolnień, a także udzielanie pomocy zwalnianym żołnierzom w przekwalifikowaniu i zatrudnianiu na cywilnym rynku pracy. Integralnymi elementami działalności kadrowej są również: zarządzanie kadrami, kontrola i ocena działalności kadrowej oraz tworzenie systemów motywacyjnych, a także bezpieczeństwo i higiena pracy oraz służby personelu wojskowego. Stanowi również ogół skoordynowanych działań, zmierzających do osiągnięcia ilościowego i jakościowego kształtowania kadr – stosownie do pokojowych i wojennych potrzeb oraz przyjętych zagrożeń i kierunków rozwoju sił zbrojnych.

Ważnym elementem polityki kadrowej w siłach zbrojnych są demokratyczne podstawy zarządzania kadrami. W praktyce oznaczają one:

- cywilne zwierzchnictwo nad siłami zbrojnymi,
- apolityczność wojska,
- neutralność w sprawach politycznych,
- wolność sumienia i wyznania kadry,
- możliwość kreowania swojej kariery,
- obsadzanie niektórych stanowisk w drodze konkursu,
- kadencyjność służby kadry na stanowiskach,
- demokratyzację służby wojskowej. która wyraża się m.in. w: prawie żołnierza zawodowego do wypowiedzenia stosunku służbowego, możliwości przeniesienia w stan nieczynny, prawie do zaskarżania decyzji kadrowych do NSA.

Kadra zawodowa powinna być przeświadczona, że decyzje personalne realizowane są według wyraźnie określonych zasad i podporządkowane jasno określonym celom.

Najważniejszymi zasadami działalności kadrowej są zatem:

1. Przejrzystość i czytelność podejmowanych decyzji personalnych – gwarantuje to akceptację działań kadrowych w środowisku żołnierskim. Podstawą dokonań zawodowych powinna być rzetelna służba i wysokie osiągnięcia w pracy (służbie). Każdy żołnierz powinien odczuwać, iż współdecyduje o swoim rozwoju, że nie jest uzależniony wyłącznie od dobrej woli lub też samowoli przełożonego (decydenta). Istotą tej zasady jest dążenie do maksymalnej obiektywizacji zarówno możliwości rozwoju poszczególnych wojskowych (jasno zarysowany model przebiegu służby), jak i konkretnie podejmowanych wobec nich decyzji kadrowych (opierających się na wymiernych wskaźnikach).

2. Zasada jawności decyzji kadrowych – stymuluje dogłębną, rzeczową analizę i ocenę projektowanych zmian kadrowych. Niesie ze sobą walor wychowawczy – mobilizuje do lepszego wykonawstwa zadań kadrowych. Przeciwdziała negatyw-

Inną funkcję, jaką spełnia prawidłowy system ocen jest to, że ujawnia on między innymi słabości dowódcy (szefa, kierownika). Informacja taka stanowi punkt wyjścia dla określania potrzeb danej organizacji w dziedzinie doskonalenia kadr. Ocena jest przy tym jeszcze jedną okazją do wymiany między przełożonym a podwładnym informacji o trudnościach, jakie napotyka ten ostatni i o jego życzeniach wobec przełożonych. Przełożonemu ocena dostarcza natomiast sygnałów o skuteczności stosowanego przez niego stylu kierowania (zarządzania). Ważną funkcją systemu ocen jest również stymulowanie ocenianej kadry do działań wyznaczonych przyjętymi kryteriami ocen. W takim przypadku żołnierz zachowuje się zazwyczaj zgodnie z kryteriami, według których był oceniany. A zatem system ocen jest narzędziem zarządzania (kierowania, dowodzenia) o niezwykle silnym oddziaływaniu. Dlatego też jeśli funkcjonuje prawidłowo, przynosi ogromne korzyści lub też, jeśli funkcjonuje źle, przyniesie nieobliczalne straty. Ocena zawsze stymuluje ocenianych. Pobudza ich nawet wtedy, gdy nie pociąga za sobą istotnych następstw dla ich pozycji zawodowej. Można zatem stwierdzić, że ocena żołnierza: z jednej strony spełnia rolę wychowawczą, kształtując odpowiednie motywy działania ocenianego, chce on wiedzieć jak wykonuje zadania i jakie osiąga wyniki, chce zaspokoić swoją potrzebę powodzenia i sukcesu oraz chce wiedzieć, jakie popełnia błędy; z drugiej zaś strony wystawiona ocena nie tylko mobilizuje do wykonywania zadań, ale połączona z właściwą diagnozą, rozpoznaniem braków i niedociągnięć oraz wad charakteru, a także uzupełniona odpowiednimi radami i wskazówkami – służy doskonaleniu, ulepszaniu i poprawianiu stylu pracy. System oceny postaw, wartości służbowych i predyspozycji żołnierzy zawodowych powinien zapewniać optymalne wykorzystanie ich w służbie wojskowej. Głęboka znajomość ludzi, ich psychiki, poczynań i dążeń, oparta na racjonalnych podstawach, pozwala na pełną ocenę i przyczynia się do wyzwalania ukrytych rezerw, ich potencjalnych możliwości na zajmowanych stanowiskach. Na system tej oceny składają się: okresowe opinie służbowe kadry zawodowej, opinie specjalne sporządzane w określonych przypadkach.

Ponadto najczęstszymi formami oceniania żołnierzy, poza okresowym systemem opiniowania, są charakterystyki zawierane w dokumentach urzędowych przy uzasadnianiu wniosków personalnych, wyniki uzyskiwane w czasie inspekcji i kontroli oraz w rozkazach traktujących o wyróżnieniach i karach. Obok tych form oceniania istotną rolę spełniają tzw. opinie niepisane, wyrażane w codziennych rozmowach na temat danego żołnierza. Oczywiście sam fakt tworzenia ocen niepisanych nie byłby szkodliwy, pod warunkiem jednak, że oceny te, po ich zweryfikowaniu i uogólnieniu, znalazłyby swój wyraz w opinii służbowej. W przypadku jednak, gdy ocena wartości żołnierza przybiera charakter dwutorowości, tzn. z jednej strony jest opinią oficjalną, z którą zapoznawany jest opiniowany, z drugiej zaś „utartą opinią" na użytek codzienny lub „opinią na telefon" – to taki fakt zasługuje na uzasadnioną krytykę.

Bezpieczeństwo państwa i umacnianie obronności kraju zależy z jednej strony – od dobrego przygotowania obronnego społeczeństwa, z drugiej zaś – od stanu

Dlatego też, dostrzegając wagę tego problemu, pierwsze próby poszukiwania możliwie najlepszych rozwiązań w dziedzinie unormowania procesów opiniodawczych podjęto już w 1920 r., niezwłocznie po zakończeniu działań wojennych. Od tego czasu, aż do chwili obecnej, funkcjonowaniu określonych postanowień w zakresie opiniowania towarzyszą permanentnie realizowane prace studyjne prowadzące do ich doskonalenia, zarówno w odniesieniu do poszczególnych elementów opiniowania, jak i całości zagadnień związanych z tą sferą działalności kadrowej. Istotnym wyznacznikiem kierunków prac podejmowanych w celu doskonalenia opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych były przemiany zachodzące w życiu społeczno-politycznym kraju. Współczesny system opiniowania jest więc rezultatem ewolucyjnych przemian systemów obowiązujących w latach poprzednich. Można również podkreślić, że istotnymi czynnikami, które powodowały zmiany w narzędziach oceniania, przez co poszczególne systemy opiniowania służbowego różniły się od siebie, były czynniki polityczne występujące zarówno w sferze życia wojskowego, jak i w środowiskach politycznych kraju.

System właściwego oceniania żołnierzy nabiera szczególnego znaczenia w warunkach przemian ustrojowych. Wynika to z roli, jaką czynnik ludzki odgrywa w procesie wykonywania złożonych zadań służbowych.

Na podstawie dokumentów normatywnych dotyczących opiniowania służbowego można stwierdzić, że jednym ze środków oddziaływania na motywacje był i jest system opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych.

System ocen jest jednym z licznych narzędzi kształtowania określonych postaw przełożonych i podwładnych. Dlatego też tym problemom oceniania poświęca się wiele miejsca w dokumentach normatywnych, publikacjach i podręcznikach. Jednakże ocena jest niewątpliwie narzędziem wychowawczym. Dlatego też stosowanie obiektywnej oceny służy do kształtowania osobowości opiniowanych oraz motywowania do prawidłowego zachowania w stosunku do celów, zadań, które realizuje komórka organizacyjna.

Najtrudniejszym problemem i dlatego wymagającym stosunkowo dużego nakładu pracy jest właściwy dobór cech podlegających ocenie i kryteriów tejże oceny. Cechy i kryteria zawarte w arkuszu opinii powinny trafiać w wymagania, jakie przed daną grupą żołnierzy ocenianych stawiają ich stanowiska służbowe. Najsłuszniejszą – jak się wydaje – metodą doboru cech i ustalania kryteriów oceny jest oparcie jej o analizę charakterystyk stanowisk, na których wykonują zadania opiniowani żołnierze. Obserwacje wskazują, że najczęstszym i najważniejszym błędem systemów ocen służbowych jest wyrywanie ich z kontekstu całości działalności kadrowej w określonej jednostce (organizacji instytucji).

Można stwierdzić, że podstawową funkcją ocen jest to, że dostarczają bogate informacje o ocenianym, wskazując jego zalety i wady, ujawniając sukcesy, niepowodzenia i słabości. Wskazują one przede wszystkim na potencjalne możliwości żołnierza i przez to ułatwiają dowódcy (kierownikowi, szefowi) podejmowanie trafnych decyzji w sprawie kierunków rotacji kadr.

Można więc wysunąć hipotezę, że opinie na temat polityki personalnej mają w dużej mierze charakter opinii opartych na powszechnie funkcjonujących w środowisku kadry stereotypach i uogólnieniach, na powierzchownych sądach. Efektem takiego postrzegania polityki kadrowej, przede wszystkim w kategoriach jej niedostatków i ułomności, jest trwałe i powszechne przekonanie o konieczności reform w tej sferze. Ponieważ przeprowadzane analizy wykazują, że podstawowym czynnikiem różnicującym oceny badanych jest ich stopień podmiotowości, wyrażający się w poczuciu wpływu na własny los i bieg spraw toczących się w bliższym i dalszym otoczeniu społecznym, można sądzić, że warunkiem zwiększenia aprobaty dla celów i metod realizacji polityki personalnej jest zwiększenie udziału środowiska w kształtowaniu zasad tej polityki i stworzenie takich mechanizmów podejmowania decyzji kadrowych, które dawałyby większą możliwość indywidualnego kształtowania własnych losów zawodowych. Należy sądzić, że jedną z podstawowych przesłanek takiego realizowania polityki personalnej jest względna trwałość ustalonych w jej ramach reguł i zasad, co pozwala osobom pełniącym zawodową służbę wojskową dokonywać racjonalnych i przemyślanych wyborów odnoszących się do własnej przyszłości.

przygotowania armii, jej liczebności, wyposażenia, wyszkolenia, utrzymywania gotowości bojowej, zdyscyplinowania oraz moralno-psychologicznego przygotowania. Sprawdzoną prawidłowością jest również to, że najbardziej doskonały sprzęt bojowy traci na znaczeniu wówczas, gdy jest obsługiwany przez źle wyszkolonych i niewłaściwie dowodzonych żołnierzy. Dlatego od III kw. 1997 r. wprowadzono nowy system opiniowania oraz nowe arkusze opinii okresowych, które charakteryzują się zwięzłością konstrukcji, prostotą wypełniania oraz dużą kompatybilnością z podobnymi dokumentami obowiązującymi w armiach NATO.

Kadra zawodowa stanowi podstawowy składnik potencjału ludzkiego Wojska Polskiego. Żołnierze zawodowi decydują o ogólnym charakterze i jakości sił zbrojnych, a zwłaszcza o ogólnie rozumianej gotowości bojowej (poziomie wyszkolenia i przygotowywania do wykonywania zadań).

Od stopnia świadomości ludzi pełniących służbę wojskową, opanowania przez nich nowoczesnych metod walki zbrojnej, znajomości techniki wojennej i sposobów jej wykorzystania w zdecydowanej mierze zależy funkcjonowanie armii w działaniach bojowych. Podstawowymi celami i głównymi zadaniami działalności kadrowej w siłach zbrojnych są:

- prognozowanie ilościowego dopływu i odpływu kadry zawodowej oraz kierowanie tym procesem stosownie do potrzeb sił zbrojnych (w tym zapewnienie właściwych proporcji między poszczególnymi specjalnościami i korpusami osobowymi żołnierzy zawodowych oraz zwalnianie z zawodowej służby wojskowej);
- kształtowanie warunków do jakościowego rozwoju kadry zawodowej i stosownie do tego sterowanie jej kształceniem i doskonaleniem zawodowym, optymalne wykorzystywanie w służbie wojskowej, awansowanie i odznaczanie;
- zasady prawne działalności kadrowej.

W całokształcie działań kadrowych kwestią podstawową jest zapewnienie przejrzystej i ogólnie zrozumiałej wykładni realizowanej polityki.

Kadra zawodowa powinna być przeświadczona, że decyzje personalne realizowane są według wyraźnie określonych zasad i podporządkowane jasno określonym celom. Precyzja i czytelność zasad działalności kadrowej zapewnia trafność podejmowanych decyzji, ułatwia społeczne zrozumienie ich słuszności oraz tworzy właściwy klimat ich wdrażania. Brak zasad lub ich nieprzestrzeganie sprawiają, że konsekwentną politykę kadrową zastępuje doraźna działalność personalna, której motywy, zmienne i przypadkowe, nie zyskują – nawet przy najlepszych intencjach decydentów i wykonawców decyzji kadrowych – zrozumienia i akceptacji środowiska wojskowego. Właściwe stosowanie zasad konsoliduje kadrę, podnosi efektywność pracy zespołów i poszczególnych osób, a w konsekwencji umacnia gotowość bojową struktur wojskowych. Brak pryncypialności w ich stosowaniu prowadzi natomiast do obniżenia efektywności, optymalności działań kadrowych, a w szczególności do marnotrawstwa najcenniejszego dobra społecznego, jakim są ludzie o określonych uzdolnieniach, kwalifikacjach i potencjałach twórczych.

Trudno jednoznacznie określić, jak w środowisku kadry zawodowej była i jest odbierana polityka personalna, ponieważ jej oceny dokonywane w różnych wymiarach są odmienne.

CZĘŚĆ III

TRANSFORMACJA WOJSKA W WYMIARZE PSYCHOSPOŁECZNYM

prof. dr hab. Jerzy Kunikowski

WSPÓŁCZESNE UWARUNKOWANIA POTRZEB OBRONNYCH PAŃSTWA I SPOŁECZEŃSTWA

Problem uwarunkowań zewnętrznych w rozwoju obronności i sił zbrojnych

We współczesnych warunkach bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe jest jednym z kluczowych problemów współistnienia państwa i narodów początku, a także kolejnych lat dwudziestego pierwszego wieku. Waga tego problemu systematycznie wzrasta, zwłaszcza wraz z postępującymi przemianami społeczno-ekonomicznymi oraz politycznymi, które determinują umacnianie państwowości i suwerenności Rzeczypospolitej Polskiej. Odnosi się to również do nowo powstałych i istniejących państw, a także naturalnej ewolucji cywilizacyjnej. Jej tendencją jest umacnianie i rozwijanie bezpieczeństwa zbiorowego w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego oraz rozwój państwowości i obronności krajów istniejących. Poza tym umacnianie obronności, poczucia bezpieczeństwa zewnętrznego i wewnętrznego jest podstawą oraz gwarancją zachodzących przemian umacniających demokratyczne formy zarządzania państwem, przyczynia się też do zwiększania potencjału gospodarczego i umacnia suwerenne istnienie na forum międzynarodowym. Nasuwa się również spostrzeżenie, iż zapewnienie niepodległości, suwerenności, pokojowego współistnienia, spokojnego i niezakłócanego rozwoju państw – w tym i Polski – jest największym wyzwaniem ludzkości nowego tysiąclecia.

Wskazując na tendencje oraz uwarunkowania obiektywne i subiektywne potrzeb obronnych, warto zwracać uwagę na współczesne uwarunkowania międzynarodowe w utrzymywaniu pokoju. Sądzę, że liczą się również tendencje wewnętrzne państw i narodów w umacnianiu podstaw obronnych i sił zbrojnych – wskazują jednocześnie na potrzebę systematycznego uwzględniania wszelkich poczynań związanych z ogólnym bezpieczeństwem międzynarodowym.

Realizowane współcześnie zadania w zakresie bezpieczeństwa odbywają się w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego. Podstawową bowiem zasadą, w oparciu o którą funkcjonuje Sojusz, są wzajemne gwarancje i współpraca między suwerennymi państwami wspierająca zasadę niepodzielności bezpieczeństwa wszystkich państw członkowskich. Dzięki solidarności i spójności NATO żadne z państw członkowskich nie będzie osamotnione w wypadku zagrożenia.

Potwierdziły to w pełni zadania i misje związane z uruchomieniem i realizacją artykułu 5 Traktatu Waszyngtońskiego po ataku terrorystycznym 11 września 2001 roku na Stany Zjednoczone. W artykule 5 stwierdza się, co następuje:

• wspieranie akcji instytucji i organizacji międzynarodowych w reagowaniu kryzysowym oraz polityczno-militarnych działaniach stabilizujących;

• kształtowanie bezpiecznego otoczenia Polski poprzez rozwijanie partnerskiej współpracy wojskowej z innymi państwami, zwłaszcza sąsiednimi[2].

W przesłankach ogólnych i uwarunkowaniach zadań obronnych powinniśmy więc brać pod uwagę podstawowe warianty zagrożeń. W literaturze przedmiotu wyróżnia się potencjalne zagrożenia o charakterze militarnym i niemilitarnym.

Zagrożenia o charakterze militarnym w sprzyjających warunkach mogą się przerodzić w sytuacje kryzysowe, konflikty lokalne, a w skrajnym przypadku – nawet w konflikt zbrojny na dużą skalę. Konflikty takie mogą obejmować terytorium Polski lub toczyć się poza jej granicami. W zależności od tego będą wymagały zaangażowania całego potencjału obronnego lub tylko wydzielonych jednostek sił zbrojnych.

Stosownie więc do strategicznej roli Polski w ramach NATO konieczne jest zarówno doskonalenie całych sił zbrojnych, jak i sił reagowania – w tym zasadnicze podniesienie stopnia ich gotowości, uzyskanie większej mobilności i zdolności do działania na terytorium kraju, zwiększenie interoperacyjności, jak również troska o utrzymanie zdolności bojowej głównych sił obrony[3].

Uwarunkowania bezpośrednie potrzeb obronnych

Biorąc pod uwagę współczesne tendencje międzynarodowe do utrzymywania pokoju, wojskowe i obronne innych państw, również w obronności RP i rozwoju sił zbrojnych należy uwzględniać wszelkie poczynania związane z ogólnym bezpieczeństwem. Chodzi bowiem o to, że **obronność demokratycznego państwa, jakim jest Polska** – wynikająca z narodowych potrzeb bezpieczeństwa i zobowiązań sojuszniczych – **wymaga ustawicznego monitorowania zagrożeń zarówno tych o charakterze militarnym, jak i pozamilitarnym.** Choć politycy wskazują współcześnie na zmniejszenie zagrożeń wojną na skalę globalną i kontynentalną, to jednak jest faktem, że ostatnie dziesięciolecie dwudziestego wieku wskazuje na wzrost napięć i konfliktów lokalnych w Europie i na Bliskim Wschodzie, stwarzających zagrożenie kryzysowe dla bezpieczeństwa szerszej społeczności międzynarodowej. Niepokoić mogą zwłaszcza takie lokalne sytuacje kryzysowe, których istnienie jest możliwe w pobliżu granic Polski i pośrednie lub bezpośrednie oddziaływanie na bezpieczeństwo naszego kraju i jego obywateli.

---

[2] *Biała Księga*, Bellona, Warszawa 2001, s. 11.

[3] *Strategia Bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej*, przyjęta na posiedzeniu Rady Ministrów w dniu 4 stycznia 2000 roku.

„Strony są zgodne, że zbrojna napaść na jedną z nich w Europie lub Ameryce Północnej będzie uważana za napaść przeciwko nim wszystkim; wskutek tego zgadzają się, że jeśli taka zbrojna napaść nastąpi, każda z nich w wykonaniu prawa do indywidualnej lub zbiorowej samoobrony, uznanego przez artykuł 51 Karty Narodów Zjednoczonych, udzieli pierwszej pomocy Stronie lub Stronom tak napadniętym, podejmując natychmiast indywidualnie i w porozumieniu z innymi Stronami taką akcję, jaką uzna za konieczną, nie wyłączając użycia siły zbrojnej, w celu przywrócenia i utrzymania bezpieczeństwa obszaru północnoatlantyckiego. O każdej takiej napaści zbrojnej i o wszystkich środkach zastosowanych w jej wyniku zostanie bezzwłocznie powiadomiona Rada Bezpieczeństwa. Środki takie zostaną zaniechane, gdy tylko Rada Bezpieczeństwa podejmie działania konieczne do przywrócenia i utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa"[1].

Podkreślić należy, iż niezależnie od poczynań militarnych skierowanych przeciwko ugrupowaniom terrorystycznym w Afganistanie, co poparły wszystkie kraje świata miłujące pokój, Sojusz zawsze bierze pod uwagę uzasadnione interesy bezpieczeństwa innych państw oraz dąży do pokojowego rozwiązywania sporów, zgodnie z postanowieniami Karty Narodów Zjednoczonych. Promuje pokojowe i przyjazne stosunki między państwami, wspierając również instytucje demokratyczne.

Zgodnie z powyższym artykułem 5 Traktatu Waszyngtońskiego, działania sojusznicze nie ograniczają się do odparcia tradycyjnie pojmowanej agresji czy przeciwstawienia współczesnemu terroryzmowi, ale pozwalają na szerszą interpretację jej znaczenia. Uwzględniają bowiem obronę interesów i bezpieczeństwa narodowego każdego kraju sojuszniczego. To z kolei wymaga od krajów członkowskich czynnego uczestniczenia w zbiorowym systemie obronnym, zintegrowanej strukturze dowodzenia, a w szczególności w planowaniu obronnym i operacyjnym oraz wszelkiego rodzaju konsultacjach politycznych i militarnych.

Strategia obronności Rzeczypospolitej Polskiej, która stanowi wykładnię podstawowych założeń w dziedzinie obronności Polski w warunkach członkostwa w NATO, daje podstawy koncepcyjne do dalszych, szczegółowych prac planistycznych, programowych i doktrynalnych. Obronę przed zewnętrznymi zagrożeniami kryzysowymi i wojennymi uznaje za podstawowy cel w dziedzinie obronności.

Cel ten obejmuje w szczególności:

- obronę terytorium Rzeczypospolitej Polskiej przed agresją zbrojną, w tym zapewnienie nienaruszalności polskiej przestrzeni powietrznej i morskiej oraz granic lądowych;
- obronę i ochronę wszystkich obywateli Rzeczypospolitej Polskiej;
- udział we wspólnej obronie terytoriów państw członkowskich NATO, zgodnie z artykułem 5 Traktatu Waszyngtońskiego;

[1] *Traktat Północnoatlantycki*, Waszyngton, 4 kwietnia 1949 r., [w:] *Vademecum NATO*, wydanie jubileuszowe, Warszawa 1999, s. 396.

determinacją. Nigdy też atak terrorystyczny nie odbył się w taki sposób, co sprawiło, że terroryzm stał się „nową jakością" zarówno w myśleniu o obronie i wojnie, jak i w działaniu polityków świata, dowódców i żołnierzy oraz wszystkich ludzi miłujących bezpieczeństwo i pokój.

Atak terrorystyczny z 11 września został uznany przez Radę Północnoatlantycką jako atak przeciwko jednemu z państw Sojuszu wyczerpujący znamiona napaści przewidziane w artykule 5 Traktatu Waszyngtońskiego. Tym samym atak na Stany Zjednoczone jest działaniem wrogim skierowanym przeciwko wszystkim członkom Sojuszu. Ponadto, od chwili powstania NATO zobowiązanie zawarte w artykule 5 weszło po raz pierwszy w życie w szczególnych okolicznościach, zapewne innych niż przewidywano.

Biorąc powyższe pod uwagę, należy stwierdzić, iż we współczesnych warunkach będą się liczyć uwarunkowania społeczne, w tym edukacyjne.

Społeczne uwarunkowania bezpieczeństwa

W bezpośrednich oddziaływaniach na społeczeństwo warto – jak sądzę – uświadamiać to, że spojrzenie na bezpieczeństwo Polski poprzez pryzmat samej armii i sojuszy jest bardzo ważne, jednakże zawiera niepełną listę uwarunkowań. W tym kontekście nader ważnym i podstawowym wysiłkiem staje się propagowanie wśród społeczeństwa polskiego potrzeby szeroko rozumianej edukacji obronnej. Dzisiaj mówimy o edukacji dla bezpieczeństwa. Czasy współczesne bowiem nie sprzyjają niestety tego rodzaju inicjatywom. Brak realnych zagrożeń wojennych i wstąpienie Polski do NATO wpłynęło znacząco na spojrzenie znacznej części społeczeństwa na bezpieczeństwo narodowe. Poczuliśmy się bezpiecznie jako naród, jednak śmiem twierdzić, iż większa część społeczeństwa nie zdaje sobie do końca sprawy, jak bardzo ważnym ogniwem w bezpieczeństwie jest silna armia i dobrze przygotowane społeczeństwo.

Społecznego uświadomienia wymagają zatem tak ważne kwestie, jak:

- podstawowe cele i funkcje państwa polskiego, których istotą jest zagwarantowanie obywatelom RP interesów narodowych oraz trwałego bezpieczeństwa i prawa do życia w pokoju;
- zasady polityki obronnej Rzeczypospolitej Polskiej oraz jej obiektywne uwarunkowania, zwłaszcza zewnętrzne. Ważne jest również, aby w kontekście prowadzonych od dawna działań politycznych i dyplomatycznych, zmierzających do umiędzynarodowienia naszego bezpieczeństwa, mieć na uwadze i eksponować położenie geograficzne Polski oraz naszą rolę i długie tradycje w utrwalaniu bezpieczeństwa europejskiego i światowego;
- istnienie ścisłego związku bezpieczeństwa narodowego z bezpieczeństwem ogólnym Sojuszu i eliminowaniem zagrożeń[6].

---

[6] J. Kunikowski, *O doktrynie obronnej Rzeczypospolitej Polskiej*, „Myśl Wojskowa" 1992, nr 1, s. 20.

Ponadto, jak stwierdził w 1999 roku minister obrony narodowej[4], znaczny potencjał uzbrojenia konwencjonalnego rozmieszczony w otoczeniu Polski znajduje się pod międzynarodową kontrolą przy wykorzystaniu systemów rozpoznania i inspekcji. Polska nie upatruje zagrożenia swojego bezpieczeństwa w samym fakcie obecności broni konwencjonalnej czy nawet nuklearnej w poszczególnych państwach. Ważne jest jednak, by państwa nią dysponujące funkcjonowały w ramach instytucji demokratycznych, zachowywały wewnętrzną stabilność polityczną i społeczną, przestrzegały międzynarodowych zobowiązań w zakresie kontroli zbrojeń i środków budowy zaufania.

Poza tym, do uwarunkowań obiektywnych określających bezpośrednie potrzeby obronne i stan nowoczesności armii należy również zaliczyć i takie możliwości kryzysowe, jak:

- zagrożenia powodowane kryzysem ekonomicznym i polityczno-militarnym w innych państwach, czego wyrazem mogą być nawoływania do zwiększenia infrastruktury wojskowej, broni konwencjonalnej;
- zagrożenia powodowane ewentualnym, ponownym rozmieszczaniem taktycznej broni jądrowej na obszarach przyległych do Polski;
- zagrożenia terroryzmem i przestępczością zorganizowaną, zwłaszcza wówczas, gdy w grę wchodzi nielegalne rozprzestrzenienie środków masowego rażenia, handel materiałami rozszczepialnymi, chemicznymi i bakteriologicznymi;
- zagrożenia powodowane możliwością przenikania uzbrojonych osób lub grup o charakterze terrorystycznym lub dywersyjnym.

We współczesnych analizach, dotyczących zwłaszcza wyposażenia armii w nowoczesny sprzęt bojowy i techniczny, konieczne jest uwzględnienie realizacji celów i zadań dla sił zbrojnych oraz tego obiektywnego uwarunkowania, że Polska stała się członkiem wspólnoty demokratycznych państw i członkiem NATO. Oznacza to, że jest integralną częścią systemu sojuszniczego, który posiada cywilną i wojskową strukturę[5] i który stanowi podstawę bezpieczeństwa zbiorowego oraz budowania trwałych warunków stabilnego rozwoju wszystkich państw członkowskich.

Podkreślić też należy, iż nowoczesna, dobrze wyposażona armia narodowa, niezależnie od członkostwa w Sojuszu, spełnia określone funkcje zewnętrzne, jest podstawą narodowego systemu bezpieczeństwa oraz stabilizacji rozwoju wynikającego z celów i zadań polskiej polityki bezpieczeństwa.

Wskazując na bezpośrednie uwarunkowania potrzeb obronnych, należy zauważyć i podkreślić, iż **terroryzm międzynarodowy** nabiera obecnie nowego wymiaru. Atak terrorystyczny na Stany Zjednoczone w dniu 11 września 2001 roku, obok oczywistej tragedii ludzkiej i cywilizacyjnej, skłania do nowego myślenia o zagrożeniach, bezpieczeństwie i sojuszniczej obronie. Nigdy dotąd bowiem zjawisko terroryzmu nie wystąpiło na taką skalę i nie podchodzono do niego z taką

---

[4] Informacja o założeniach polityki obronnej Rzeczypospolitej Polskiej. Sprawozdanie stenograficzne z 66 posiedzenia Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 15 grudnia 1999 r., Sejm RP, Warszawa 1999, s. 119.

[5] Zob. *Vademecum NATO*, wydanie jubileuszowe, Warszawa 1999, s. 35–40.

wrogością do otoczenia, zwłaszcza osób przyjmowanych za wzór pozytywny, m.in. nauczycieli, polityków, wojskowych, czasami osób starszych. Wymownym tego przykładem są pojawiające się coraz częściej przypadki zabójstw polityków, nauczycieli i młodzieży w szkołach, agresja w miejscu pracy lub w stosunku do osób z najbliższego otoczenia.

Wielu psychologów i socjologów próbuje poszukiwać odpowiedzi i tłumaczyć temu podobne lub zbliżone zachowania **agresją emocjonalną**. Sądzę, że nie jest to jednak do końca prawdą, albowiem łatwo jest przewidzieć reakcję osoby agresywnej, przejawiającej stan niepokoju, lęku czy gniewu – wówczas bowiem może występować reagowanie emocjonalne. Natomiast często jest tak, że wyżej wymienionych ataków dokonują osoby spokojne zewnętrznie, lecz planujące wrogie zachowanie i sposoby realizacji zamierzonego ataku. Będą to najczęściej terroryzowanie, zastraszanie, obezwładnienie lub po prostu zamordowanie przyszłej ofiary.

Ważne są zatem dwie kwestie o znaczeniu podmiotowym. **Po pierwsze** – świadomość zagrożeń wynikających z ewentualnych zachowań terrorystycznych, agresywnych i niebezpiecznych oraz umiejętność zachowań w takich sytuacjach. **Po drugie** – wcześniejsze poznanie motywacji owych zachowań i możliwości przeciwdziałania im. Mając na względzie ogólne bezpieczeństwo społeczne, w tym zwłaszcza młodzieży, jawi się również pewien aspekt możliwych niebezpieczeństw wynikających z tzw. potrzeby zaimponowania rówieśniczego lub chęci dominacji i poczucia siły.

Analiza programów edukacji obronnej wskazuje, iż należy do nich podchodzić z należytą uwagą, ponieważ rośnie liczba zagrożeń, również dlatego, że wyniki badań potwierdzają niewysoki, a nawet raczej niski stan świadomości obronnej społeczeństwa. Tracą systematycznie na znaczeniu takie wartości, jak: przywiązanie do ojczyzny, patriotyzm, przestrzeganie praw i praworządność.

Udział wojska w przygotowaniu obronnym społeczeństwa

Nowoczesna armia rozwijana w warunkach państwa demokratycznego musi zakładać ścisłe współdziałanie z pozamilitarnymi ogniwami systemu obronności państwa, które funkcjonują w ramach działów administracji rządowej oraz struktur terytorialnych systemu obronności państwa. W myśl punktu 4.7 „Strategii Bezpieczeństwa RP" do ich podstawowych zadań należą:

- zapewnienie ochrony ludności i struktur państwa w warunkach zagrożenia bezpieczeństwa państwa i na wypadek wojny;
- zasilanie zasobami ludzkimi i materiałowymi sił zbrojnych RP oraz wsparcie wojsk sojuszniczych prowadzących operacje na terytorium RP;
- utrzymanie materialnych i duchowych podstaw egzystencji ludności i jej przetrwania w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny.

Chciałbym w tym miejscu jeszcze raz powtórzyć to, co stwierdziłem w 1992 roku na łamach „Myśli Wojskowej". Napisałem wówczas, co następuje: „Sądzę, że konieczne jest uświadomienie społeczeństwu ewentualnych zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych, gospodarczych i militarnych. Źle funkcjonująca gospodarka wpływa negatywnie na zaspokajanie potrzeb obronnych państwa, ma również bezpośredni wpływ na produkcję przemysłu zbrojeniowego. Dotychczas nie zostały całkowicie wyeliminowane zagrożenia militarne. Oznacza to, że mają one względnie trwały charakter. Nie można bowiem wykluczyć działań zbrojnych wywołanych przypadkowo lub na tle roszczeń granicznych"[7].

Dziś można dodać, że wydarzenia z 11 listopada 2001 roku i późniejsze wskazują ową realność zagrożeń. Te zaś występują w sposób ciągły, ponieważ dotyczą zarówno czasu pokoju, jak i ewentualnych działań wojennych.

Do tradycyjnych zagrożeń czasu pokoju można bowiem zaliczyć między innymi:

- klęski żywiołowe;
- zagrożenia nadzwyczajne;
- zagrożenia ekologiczne;
- zagrożenia cywilizacyjne;
- zagrożenia środkami chemicznymi itp.

Warto w tym miejscu zwrócić jeszcze uwagę na te zagrożenia, które nie są dziś analizowane, lecz dotyczą uwarunkowań subiektywnych (podmiotowych). Można się bowiem spotkać częściej lub rzadziej z **osobowością biernie zależną** osób dorosłych i młodzieży. Wymieniona osobowość, a ściślej ujawniana wartość podmiotowa charakteryzuje się bowiem między innymi takimi cechami, jak:

- podatność na sugestie;
- uległość;
- bezkrytyczne identyfikowanie się z opinią i przekonaniami innych;
- podatność na kierowanie przez innych.

Zatem gdy weźmiemy pod uwagę nienajlepsze warunki ekonomiczne, to łatwo jest np. politykowi, dziennikarzowi, lub innej osobie, niekoniecznie publicznej wskazać na inne niż rzeczywiste przyczyny zagrożeń. Wystarczy wskazać na duży koszt utrzymania nowoczesnej armii czy jej zbyt dużą liczebność, by otrzymać różnorodność odczuć i reakcji takiej, biernie zależnej grupy osób. Nie można więc wykluczyć podatności części osób o takich dewiacyjnych zapatrywaniach, które mogą preferować inne niż własne narodowe wartości, w tym potrzebę umacniania i doskonalenia podstaw obronnych państwa. Dalej jest już tylko krok do zanikania poczucia narodowej tożsamości, potrzeby utrzymywania własnych sił zbrojnych i obronności, która wymaga spełnienia określonych powinności.

Przy tego rodzaju zagrożeniach warto dopowiedzieć, iż nie zamykają one listy innych – nowych zagrożeń społecznych, które jawią się w innych państwach europejskich. Mam tu na uwadze głównie **agresję antyspołeczną**, która przejawia się

[7] Tamże, s. 21.

naturalne i stwarzając olbrzymie niebezpieczeństwo tak dla człowieka, jak i żywych zasobów przyrody.

Zagrożenia cywilizacyjne spowodowane rozwojem przemysłu i zaspokajaniem ludzkich potrzeb. Zauważyć należy, iż w minionych latach, często pod presją czynników politycznych, wprowadzano na wielką skalę nie zawsze ekonomiczne i kapitałochłonne, w większości przestarzałe technologie oraz niebezpieczne dla środowiska inwestycje przemysłowe, które funkcjonują do dziś.

Zagrożenia ekologiczne powodowane zarówno przemysłem, jak i niekompetencją człowieka. Zagrożenia nie obniżają się, gdyż „pracuje" na nie intensywnie nie tylko przemysł chemiczny i mineralny, lecz także gospodarka komunalna i środki transportu.

W przedsięwzięciach edukacyjnych należy zakładać zróżnicowany stan przygotowania społeczeństwa, dotyczy to zwłaszcza uświadomienia zagrożeń, udziału kompetentnych osób z wojska w opracowywaniu koncepcji strukturalno-organizacyjnych i programowych edukacji obronnej i szkolenia kadr kierowniczych administracji państwowej, pracowników wykonawczych, organów i sił obrony cywilnej, młodzieży szkolnej, ludności z zakresu powszechnej samoobrony. Dopisać do tego można edukację i szkolenie formacji obrony cywilnej oraz jednostki militaryzowane na wypadek zagrożenia i wojny.

W obliczu tak formułowanych potrzeb i odpowiadających im zadań rodzi się pytanie o celowość udziału oficerów Wojska Polskiego w realizacji potrzeb edukacji obronnej poza systemem militarnym. Odpowiedź nie jest jednak prosta, gdy weźmie się pod uwagę ciągle malejącą liczbę kadry zawodowej wojska, zwłaszcza oficerów oraz ogrom zadań związanych ze służbą.

Z drugiej jednak strony, dobrze przygotowany **oficer jest osobą najbardziej predysponowaną i kompetentną** do wspierania wychowania obronnego, patriotycznego i moralnego, cechuje się też szczególną odpowiedzialnością za realizację podejmowanych zadań związanych z obronnością. Dobrze zna i rozumie istotę zagrożeń oraz **potrzeby edukacyjne** w tym zakresie, zwłaszcza potrzebę objęcia szkolnictwem wojskowym i szkoleniem w zakresie obrony cywilnej młodych mężczyzn. Doświadczenie bowiem wskazuje, że ze względów materialnych **istnieje ograniczona możliwość** wcielenia do wojska wszystkich zdolnych do odbycia zasadniczej służby wojskowej. Ponadto istnieje konieczność wprowadzania w życie świadomości o potrzebie i szczególnym znaczeniu powszechności obrony i wypełniania powinności obronnych oraz utrwalania osobistej odpowiedzialności za obronę państwa, swoich domów i rodzin. Podkreślić należy, iż wiedza i argumenty wyrażane przez osobę wojskową mogą stanowić podstawę do myślenia o celowości funkcjonowania i doskonalenia systemu edukacji obronnej oraz potrzebach obronności, w której miejsce i rola sił zbrojnych jest niepodważalna.

Ponadto, utwierdza się również niezmienność i stałość filarów naszego narodowego systemu obronnego, do których należy zaliczyć:

- właściwie ukierunkowaną politykę zagraniczną państwa i uczestnictwo w Sojuszu Północnoatlantyckim;

Mając na uwadze ustawiczne doskonalenie podstaw obronnych państwa, a także szczególne znaczenie pozamilitarnych ogniw systemu obronności, należy przewidywać rozszerzanie zakresu działań w przygotowaniu obronnym społeczeństwa. Jak wykazują dotychczasowe analizy problemu, a także próby opracowań teoretycznych, analityczno-wartościujących, koncepcyjnych i modelowych[8], stan tegoż przygotowania jest wielce zróżnicowany, gdyż dotyczy zarówno przygotowania ogólnowojskowego i edukacji obronnej w siłach zbrojnych, edukacji i szkolenia kadr kierowniczych, jak i społeczeństwa na różnych szczeblach. Istnieje też potrzeba dopracowywania niezbędnych zmian prawnych, w których przewidywano by określony zakres świadczeń na rzecz powinności obronnej tych osób i instytucji, które są współcześnie mało uaktywniane.

W zakresie bezpośredniego udziału żołnierzy zawodowych na rzecz praktycznego przeciwdziałania zagrożeniom oraz edukacji obronnej należy przewidywać:

- **Po pierwsze**, utrzymywanie i rozwijanie wojskowych sił ratownictwa przeciwpowodziowego, przeciwpożarowego, chemicznego oraz medycznego. Do działań ratowniczych powinny być wydzielone pododdziały z obrony terytorialnej, związków taktycznych oraz samodzielnych brygad, zwłaszcza z wyżej wymienionych służb, których przygotowanie powinno obejmować przeprowadzenie akcji ratowniczych w czasie pokoju i wojny.
- **Po drugie**, z zapewnieniem bezpieczeństwa obywateli i żołnierzy wiąże się współcześnie zarówno uświadamianie zagrożeń oraz popularyzowanie wiedzy obronnej, jak też umiejętność praktycznego działania w warunkach możliwych zagrożeń czasu pokoju i wojny. Do najważniejszych zagrożeń związanych z okresem pokoju należy zaliczyć:

Klęski żywiołowe dotykające Polskę i inne kraje w naszej szerokości geograficznej – w Europie, jak na przykład zima 1978/1979, która sparaliżowała życie publiczne i gospodarcze w wielu krajach europejskich i Polsce oraz pożary w 1992 roku, gdy na skutek wyjątkowo niekorzystnych warunków atmosferycznych wybuchło ich wówczas 70 tysięcy. Niektóre z nich, jak np. w okolicach Kuźni Raciborskiej, Trzcianki, Żagania i Olszyny, były niezwykle groźne, ponieważ obejmowały rozległe obszary. Jeszcze bardziej dowiodła tego powódź spowodowana wylewem Odry i jej dopływów w lipcu i sierpniu 1997 roku, czego doświadczyła ludność polska i niemiecka z rejonów przygranicznych.

Zagrożenia nadzwyczajne mające na przykład charakter katastrof przemysłowych, a także dużych awarii, jak np. elektrowni atomowej w Czarnobylu w 1986 roku, duże pożary rafinerii naftowych itp. Źródła tych zagrożeń występują nie tylko w Polsce, ale są również częste poza granicami naszego kraju. Powodują najczęściej zagrożenie życia ludzi i środowiska, poważne niebezpieczeństwa dla człowieka na długie lata. Ten rodzaj zagrożeń jest o tyle wyjątkowo niebezpieczny, że występuje najczęściej w sposób niespodziewany, nagle degradując środowisko

[8] Np. *Modelowy system edukacji obronnej społeczeństwa RP. Diagnoza. Koncepcje. Raport końcowy*, pod kier. R. Stępnia, Warszawa 1996, 1997, 1998.

dr Tadeusz Iwanek

SPOŁECZNE SKUTKI RESTRUKTURYZACJI SZ RP W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

O restrukturyzacji i etatyzacji w siłach zbrojnych RP jest głośno jak nigdy dotąd. Mamy coraz większą świadomość, że członkostwo w NATO nie tylko daje nam określone gwarancje bezpieczeństwa, ale stawia konkretne wymagania. Dogłębna i konsekwentna reforma sił zbrojnych RP stała się więc nieodzowną koniecznością.

Pamiętać jednak należy, że zmiany zachodzące w siłach zbrojnych wpisują się w ogólny proces transformacji ustrojowej w naszym kraju, którą socjologowie określili „wielkim przełomem kulturowo-cywilizacyjnym". Jak konstatuje prof. Piotr Sztompka. „[...] *rok 1989 zmienił radykalnie cały kontekst instytucjonalny, organizacyjny i ideologiczny, przyniósł zmianę systemową w największej skali, godną miana rewolucyjnej*"[1]. Doniosłość tej zmiany w znacznym stopniu przekłada się na przeobrażenia zachodzące w armii. Dokonujące się przemiany ogólnoustrojowe wywierały i wywierają tak przemożny wpływ na obronność państwa, że nie wystarczają już zabiegi jedynie przystosowawcze. Niezbędna stała się zasadnicza przebudowa całego systemu obronnego.

Zmiany zlokalizowane w tym obszarze charakteryzują się wszakże własną specyfiką[2]. Po pierwsze, przemiany w wojsku jako instytucji wysoce sformalizowanej mają charakter zinstytucjonalizowany. Dla przeobrażeń o charakterze spontanicznym pozostaje jedynie wąski margines, przy czym dotyczą one głównie sfery mentalnej społeczności wojskowych.

Po drugie, wojsko jako instytucja podlegająca ścisłej, demokratycznej kontroli władz cywilnych ma ograniczone możliwości samozmiany. Dynamika zmian generowana jest głównie przez czynniki zewnętrzne. Głębsze reformy wymagają zewnętrznej aranżacji, a nade wszystko zewnętrznego przyzwolenia. Efekty przemian w wojsku (zarówno sukcesy, jak i porażki) są zatem przede wszystkim funkcją sprawności koncepcyjnej władz państwowych, a także operatywności i konsekwencji w realizacji podejmowanych reform.

Przemiany zachodzące w wojsku od końca lat osiemdziesiątych są ponadto silnie determinowane kontekstem międzynarodowym, geopolitycznym. W pierwszym rzędzie odnosi się to do znacznych redukcji sił zbrojnych państw europejskich, które mogły nastąpić po podpisaniu układu CFE (o redukcji sił konwencjonal-

[1] P. Sztompka, *Teorie zmian społecznych a doświadczenia polskiej transformacji*, „Studia Socjologiczne" nr 1/1994, s. 16.

[2] S. Jamroszko, *Społeczne aspekty przemian w Wojsku Polskim*, Warszawa 1998.

- rozwój infrastruktury, zwłaszcza gospodarczej;
- nowoczesność i sprawność sił zbrojnych, racjonalnie wyposażanych pod względem technicznym i doskonale wyszkolonych;
- siły i środki obrony terytorialnej;
- siły i środki obrony przed zagrożeniami i obrony cywilnej;
- ogólne i psychologiczne przygotowanie obronne społeczeństwa, w tym młodzieży.

Chciałbym także zwrócić uwagę na potrzebę i wciąż rosnące znaczenie przygotowania obronnego kadr kierowniczych w zakresie:

- doskonalenia, zgrywania i współpracy dwóch podstawowych systemów – militarnego i pozamilitarnego, by w razie potrzeby obronnej lub klęski żywiołowej mogły sprawnie współpracować;
- strategii obronnej państwa i doktryny obronnej;
- mobilizacji gospodarczej i zaopatrywania sił zbrojnych;
- przygotowań administracyjno-gospodarczych i społecznych;
- zarządzania systemem obronnym państwa;
- roli edukacji obronnej społeczeństwa.

Restrukturyzowane siły zbrojne i zmniejszone stany osobowe wskazują, że następuje zmiana tradycyjnego modelu obrony opartego o wojska operacyjne na model uwzględniający zarówno sprawne i mobilne (choć mniejsze ilościowo) siły zbrojne, dobre przygotowanie obronne społeczeństwa, jak i dobrze wyszkolone, silne formacje samoobrony. Dlatego też zakładając, że siły zbrojne nie będą w stanie podołać zadaniom obronnym w przypadku rozszerzonego konfliktu zbrojnego, celowe jest budowanie takiego systemu obronnego, w którym uczestniczyłoby całe społeczeństwo.

1. Ogólnie biorąc, badania wykazały wyraźny deficyt wiedzy kadry dotyczącej przygotowywanych i realizowanych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych. Dlatego też stanowiły one zaskoczenie dla wielu żołnierzy zawodowych, których dotyczyły. Chociaż nieoficjalne informacje (często w postaci plotek i doniesień prasowych) docierały nierzadko z dużym wyprzedzeniem do odpowiednich jednostek i instytucji, zasiewając w ich środowiskach społecznych niepokój, niepewność i stan poddenerwowania, to jednak nie można powiedzieć, że stymulowały one większość służącej tam kadry do podejmowania konkretnych działań związanych z przygotowaniem się do tego przedsięwzięcia (patrz tabela 1 i 2). Z wypowiedzi kadry wynika, że również przełożeni takich inicjatyw w większości nie podejmowali. W niektórych jednostkach i instytucjach wojskowych taka sytuacja oraz związane z nią nastroje trwały przez lata. Powodowało to wiele niekorzystnych skutków psychospołecznych i organizacyjnych w sferze działalności służbowej, ale również – a może przede wszystkim – w życiu osobistym i rodzinnym żołnierzy zawodowych.

Tabela 1

Czy może Pan wskazać pierwsze źródło informacji o zmianach restrukturyzacyjnych jednostki (instytucji)?	**Dane w %**
Tak	**28,8**
Raczej tak	**27,8**
Raczej nie	**17,5**
Nie	**21,7**
Jednostki (instytucji) nie objęto restrukturyzacją	**4,2**

Tabela 2

Jeżeli na poprzednie pytanie odpowiedział Pan twierdząco, to czy źródłem tej informacji byli:	**Dane w %**
Przełożeni?	**33,1**
Koledzy pełniący służbę w wyższych dowództwach, sztabach, instytucjach centralnych?	**18,1**
Nieoficjalna opinia publiczna, tzw. „fama"?	**32,2**
Media?	**14,8**
Ktoś inny?	**1,8**

2. Z badań wynika, że w grupie kadry, która już doświadczyła skutków restrukturyzacji, średnio co drugi z nich zmieniał miejsce pracy i stanowisko służbowe. Zdaniem większości z nich, nie przynosiło to jednak zmian korzystnych z punktu widzenia żołnierza zawodowego i jego rodziny. Wręcz przeciwnie – niosło ze sobą wiele niedogodności przy jednoczesnym obniżaniu się standardu życia kadry i jej rodzin. Również wśród tych żołnierzy zawodowych, którzy dopiero mieli doświadczyć skutków restrukturyzacji, negatywne opinie o przewidywanych skutkach tego przedsięwzięcia dla kadry i jej rodzin przeważają nad nadziejami.

nych), a zwłaszcza po rozpadzie bipolarnego układu sił w tym obszarze geograficznym (rozpad systemu państw socjalistycznych, rozwiązanie Układu Warszawskiego, rozpad ZSRR). Węzłowe znaczenie w omawianej kwestii ma proces rozszerzania NATO. Polska jako jeden z członków Sojuszu musi uzyskać wymagany zakres kompatybilności z rozwiązaniami przyjętymi w jego funkcjonowaniu. Fakt ten jednoznacznie ukierunkowuje i stymuluje realizowane ostatnio przeobrażenia.

Nader newralgiczną kwestią procesu wdrażania strukturalno-funkcjonalnych reform polskiej armii pozostaje ich aspekt społeczny. Urzeczywistnianie zmian wywołało bowiem falę obaw i niepokoju na płaszczyźnie egzystencjalnej. Kadra poczuła się zagrożona zarówno w aspekcie zawodowym, jak i socjalno-bytowym. Na tym gruncie narasta poczucie marginalizacji wojska w strukturze państwa. Ubożenie armii i spadek bezpieczeństwa zawodowego stały się dominującym rysem dokonujących się przemian. Jego znaczenia nie był w stanie zneutralizować cały kompleks niekwestionowanych zmian konstruktywnych, sprzyjających zarówno funkcjonowaniu struktur wojskowych, jak i wykonywaniu zawodu wojskowego. Chociaż wojskowi rozumieją i akceptują konieczność reformowania armii, negatywnie odnoszą się do jej skutków, ogólnie postrzeganych jako koszty przypisane im do spłacenia. Utrzymujący się zatem po dziś dzień krytyczny stosunek kadry do realizowanych w wojsku reform jest jednocześnie miarą oczekiwań z tym związanych. Domaganie się dalszych zmian oznacza potrzebę zmiany metody dokonywania przekształceń, a w konsekwencji – polepszenia sytuacji kadry i ogólnego funkcjonowania struktur wojskowych.

Społeczny odbiór dokonujących się w wojsku przemian jest w znacznym stopniu zbieżny ze społecznym odbiorem sposobu reformowania całego państwa. Wojsko nie funkcjonuje przecież w społecznej próżni. Problemy reformy państwa odzwierciedlają się w problemach reformowania armii. Występuje ścisła zależność nastrojów w wojsku od nastrojów ogólnospołecznych. Również w społeczności wojskowej budzą się określone lęki i frustracje, stając się przyczyną rozmaitych postulatów czy nawet żądań, chociaż nie eksponowanych w tak spektakularny sposób, jak w całym społeczeństwie. Skalę negatywnych emocji systematycznie ujawniają badania socjologiczne – również te prowadzone przez Wojskowe Biuro Badań Socjologicznych.

Wnioski z badań empirycznych

Zrealizowane w latach 2000 i 2001 wśród kadry zawodowej WP badania dotyczące „Społecznych aspektów restrukturyzacji Sił Zbrojnych RP" obrazują miarodajnie stan opinii i nastrojów związanych z wprowadzaniem reform. Zebrany materiał empiryczny oraz dokonane jego wnikliwe analizy pozwalają na sformułowanie następujących wniosków i uogólnień:

z miejsca służby, z pełnionej funkcji służbowej oraz z dotychczasowego przebiegu kariery wojskowej.

Jednocześnie gros badanych wyrażało krytyczne opinie oraz niepokój, dotyczący realizowanych i zapowiadanych zmian strukturalnych w wojsku, jednostce i garnizonie, a także w odniesieniu do perspektyw swojej dalszej kariery zawodowej (patrz tabela 3). W tej sytuacji dziwić może fakt, że obawy przed etatyzacją nie są wśród kadry zjawiskiem powszechnym, chociaż również wiedza o niej wśród kadry restrukturyzowanych jednostek i instytucji zdaje się być bardzo ograniczona.

5. Kadra restrukturyzowanych jednostek i instytucji wyrażała szczególny krytycyzm w stosunku do warunków finansowych służby w wojsku (ponad 90% ocen negatywnych) oraz związanych z tym trudnych warunków życia żołnierzy zawodowych i ich rodzin. Był to problem szczególnie uciążliwy dla tych rodzin (średnio co druga), w których żona żołnierza zawodowego nie miała pracy. Dlatego też zdecydowana większość respondentów (84%) wyrażała niezadowolenie ze stosunku przełożonych, w tym również wojskowych, do problemów kadry. Podobny odsetek krytycznie oceniał funkcjonowanie wojskowego systemu opieki zdrowotnej. Stanowi to dla kadry i jej rodzin poważny problem, jako że w warunkach restrukturyzacji kondycja psychofizyczna oraz zdrowie kadry i jej rodzin narażone są na oddziaływanie wielu niekorzystnych czynników. Bardzo krytycznie oceniane jest również funkcjonowanie instytucji i ogniw społecznych artykułujących i reprezentujących interesy kadry.

Sytuacja ta nie sprzyjała kształtowaniu pozytywnego stosunku kadry restrukturyzowanych jednostek i instytucji do tego przedsięwzięcia, ale także do przełożonych i – ogólnie biorąc – do zawodu. Mogła ona natomiast inspirować do myślenia o odejściu z zawodowej służby wojskowej, co brał pod uwagę średnio co czwarty z respondentów. Jednak krytyczna ocena obecnego systemu emerytalnego, ale i przewidywanych zmian w tym kierunku, wyrażana przez większość kadry była czynnikiem powstrzymującym znaczną część żołnierzy zawodowych przed podjęciem takiej decyzji.

Można powiedzieć, że kadra zawodowa w restrukturyzowanych jednostkach i instytucjach znalazła się – używając języka szachistów – w sytuacji patowej, którą dość dobrze charakteryzuje stwierdzenie jednego z respondentów: „... w wojsku źle, ale w cywilu jeszcze gorzej".

Tabela 4

Czy obejmujący wojsko proces zmian pobudza Pana do wzmożonej aktywności, czy też wywołuje raczej zniechęcenie?	Dane w %
Zdecydowanie pobudza	**3,5**
Działa raczej mobilizująco	**16,3**
Nie wpływa na tok (tempo, zakres) działalności służbowej i aktywności pozasłużbowej	**24,6**
Raczej demobilizuje	**27,8**
Zdecydowanie osłabia wolę działania, stanowi źródło stresu i frustracji	**27,7**

3. Wśród kadry restrukturyzowanych jednostek i instytucji – ogólnie biorąc – dominują *krytyczne opinie o sposobie przeprowadzania restrukturyzacji.* Wiąże się to z jednej strony z utrzymującymi się przez lata tzw. nastrojami „walizkowymi", uciążliwymi dla kadry i jej rodzin; z drugiej strony zaś z brakiem wiarygodnych informacji dotyczących przyszłości jednostki (instytucji) i osobiście każdego z kadry. Nie sprzyjało to podejmowaniu przez kadrę i jej rodziny odpowiednich działań, które mogły łagodzić skutki mających się wkrótce pojawić decyzji i działań restrukturyzacyjnych. Dlatego też, zdaniem badanych, stanowiły one zaskoczenie dla wielu z nich. Średnio tylko co drugi z respondentów stwierdził, że wcześniej podejmował jakieś formy aktywności, które mogły łagodzić wstrząs psychofizyczny i finansowy, związany ze zbliżającym się procesem restrukturyzacji. Jednak, jak już wspomniano, średnio co drugi z kadry nie był do tego przygotowany. Najbardziej odczuli ją ci żołnierze zawodowi, którzy prezentując postawy godnościowe połączone z zaufaniem do przełożonych, starali się do końca jak najbardziej sumiennie wykonywać swoje obowiązki służbowe, co jednak absorbowało coraz więcej ich czasu i energii. Nierzadko nawet kosztem czasu osobistego i swoich rodzin. Często nie starczało go również na myślenie o przyszłości swojej i najbliższej rodziny oraz na podejmowanie przez siebie niezbędnych działań osłonowych związanych ze zbliżającą się restrukturyzacją. Badania wykazują, że takich działań w stosunku do swych podwładnych nie podejmowali również przełożeni. Zdecydowana większość kadry restrukturyzowanych jednostek i instytucji stwierdzała bowiem, że nie zetknęła się z jakąkolwiek formą działań osłonowych, które przyczyniłyby się do złagodzenia bolesnych dla nich i ich rodzin skutków reform w SZ. Zgłaszane przez większość kadry zapotrzebowania na działania osłonowe dotyczyły głównie pomocy finansowej oraz pomocy w znalezieniu pracy dla żon.

Tabela 3

Jak Pan ocenia sposób wdrażania restrukturyzacji w jednostce z punktu widzenia interesów i potrzeb służącej tam kadry?	**Dane w %**
Zdecydowanie pozytywnie	**0,8**
Raczej pozytywnie	**8,7**
Ambiwalentnie (elementy oceny pozytywnej i negatywnej)	**14,0**
Raczej negatywnie	**27,3**
Zdecydowanie negatywnie	**16,7**
Trudno mi powiedzieć	**28,1**
Jednostki (instytucji) nie objęto restrukturyzacją	**4,4**

4. Sposób przeprowadzania restrukturyzacji i warunki, w jakich ona przebiegała wpływały na postrzeganie i odczuwanie przez kadrę różnych sfer życia służbowego i rodzinnego.

Podkreślić należy, że pomimo wielu uciążliwości, związanych z procesem restrukturyzacji, w latach 2000 i 2001, odpowiednio większość (2/3–3/4) objętej badaniami kadry wyrażała, w jakimś stopniu, zadowolenie z zawodu wojskowego,

działalności służbowej; przede wszystkim zaś z powszechnie odczuwanym w jednostkach *zjawiskiem deficytu sił, środków i czasu w stosunku do ilości realizowanych zadań.*

Biorąc pod uwagę fakt, że transformacja każdego systemu, w tym również struktur organizacyjnych SZ, wymaga zwiększonego zasilania (materiałowo-technicznego, finansowego, informacyjnego itd.), wnioski wynikające z tej refleksji wydają się dość oczywiste. W sytuacji braku wystarczającego zasilania restrukturyzowany system czerpie energię ze swego wnętrza; w objętych przez nas badaniami jednostkach i instytucjach – głównie ze środowiska kadry zawodowej, jako że żołnierze z poboru dosyć umiejętnie bronią się przed „zachłannością" słabo zasilanego systemu poprzez przyjmowanie postaw minimalistycznych i małego zaangażowania w realizację obowiązków służbowych.

Natomiast poczucie obowiązkowości, godności i dyscypliny większości objętych badaniami żołnierzy zawodowych nie pozwalało im na przyjmowanie takich postaw, jak żołnierze z poboru. W tej sytuacji dużą bezbronność wykazują również rodziny kadry restrukturyzowanych jednostek i instytucji. Świadczy o tym chociażby fakt, że średnio co druga żona żołnierza zawodowego w restrukturyzowanych jednostkach i garnizonach pozostaje bez pracy.

Splot powyższych czynników może – w jakimś stopniu – wyjaśniać, dlaczego zdecydowana większość objętej badaniami kadry, dostrzegając niewydolność swoich ogniw przedstawicielskich, uważa jako moralnie uzasadnione stosowanie przez żołnierzy zawodowych różnych form protestu, w tym również zbiorowych listów protestacyjnych w obronie zagrożonych warunków służby i pogarszającego się standardu życia ich rodzin.

10. Wyniki badań mogą wskazywać, że średnio co drugi żołnierz zawodowy w restrukturyzowanych jednostkach i garnizonach zaniedbuje własny rozwój psychofizyczny, kulturalny i intelektualny oraz – być może – nie wykazuje należytej troski o to, aby warunki tego rozwoju zapewnić swojej najbliższej rodzinie. Otwarte pozostaje pytanie, czy kadra posiada ku temu warunki. Zebrane w badaniach dane mogą wskazywać, że szeroko rozumiane koszty społeczne reform w SZ ponoszą nie tylko uczestniczący w nich żołnierze zawodowi, ale również ich rodziny.

11. Przedstawione wyżej, w sposób bardzo ogólny, zjawiska wywierają określony (najczęściej negatywny) wpływ na klimat życia i służby w restrukturyzowanych jednostkach i garnizonach, ale także na tak ważny element potencjału bojowego pododdziałów i oddziałów, jak *spoistość* ich środowisk społecznych. Słabną także więzi łączące kadrę z ich macierzystą jednostką i z zawodem. Znaczna część kadry dostrzega i odczuwa te niekorzystne zjawiska, kojarząc je najczęściej z procesem restrukturyzacji. Kształtuje to, wspomniany już, najczęściej negatywny stosunek do restrukturyzacji. Szczegółowe analizy wykazują, że bardziej precyzyjnie stosunek ten można określić jako ambiwalentny. Z jednej strony bowiem kadra zawodowa rozumie potrzebę przeprowadzanych w SZ reform; z drugiej strony zaś dostrzega i odczuwa duże osobiste i społeczne koszty, jakie w związku z tym przedsięwzięciem ponoszą żołnierze zawodowi i ich rodziny. To swoiste „we-

Z danych przedstawionych w tabeli 4 wynika, że proces restrukturyzacji sił zbrojnych osłabia wolę działania przeważającej części kadry, demobilizuje ją oraz stanowi źródło stresu i frustracji. Dotyczy to zarówno sfery działalności służbowej, jak również życia osobistego i rodzinnego. Niemniej jednak średnio co drugi żołnierz zawodowy w związku z realizowanym procesem zmian restrukturyzacyjnych w jednostce (instytucji) podjął dodatkowe działania w kierunku poprawy własnych możliwości zawodowych przydatnych w wojsku i w środowisku cywilnym. Dane na ten temat przedstawia tabela 5.

Tabela 5

Czy w związku z realizowanym procesem zmian restrukturyzacyjnych w jednostce (instytucji) podjął Pan dodatkowe działania w kierunku poprawy własnych możliwości zawodowych, tak w wojsku, jak i w środowisku cywilnym?	**Dane w %**
Tak	**50,6**
Nie	**37,1**
Trudno mi odpowiedzieć – nie pamiętam	**8,9**
Mojej jednostki (instytucji) restrukturyzacja nie obejmuje	**3,5**

6. Uciążliwość przedstawionej wyżej sytuacji jest szczególnie wyraźnie odczuwana przez kadrę zawodową WP w kontaktach z przedstawicielami armii sojuszniczych. Żołnierzom zawodowym naszych SZ, poza wieloma pozytywnymi odczuciami i refleksjami, towarzyszą wówczas nierzadko wstyd i zażenowanie. Nie pomaga to w pogłębianiu tych kontaktów oraz budowaniu prestiżu i pozycji naszej armii w Sojuszu. Nie można także wykluczyć istnienia związku między przedstawionymi wyżej zjawiskami a obniżającą się oceną WP w świadomości naszego społeczeństwa, na co wskazują wyniki badań opinii społecznej.

7. Badania wykazują wyraźne obniżenie się poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji zawodowej kadry restrukturyzowanych jednostek i instytucji, ale także niski poziom bezpieczeństwa socjalnego ich rodzin. Szczególnie uciążliwy jest barak mieszkań, zgłaszany przez 40% kadry restrukturyzowanych jednostek i instytucji. Wpływa to niekorzystnie na wiele sfer życia służbowego i rodzinnego.

8. Splot, a być może nawet syndrom wielu niekorzystnych zjawisk w objętych restrukturyzacją jednostkach i garnizonach sprzyja powstawaniu zjawisk patologicznych. Dotyczy to sfery życia zarówno służbowego, jak i rodzinnego kadry. Występowanie takich zjawisk sygnalizowało prawie 30% respondentów.

9. Całokształt zjawisk w restrukturyzowanych jednostkach (instytucjach) i w ich otoczeniu nie pozostawał bez wpływu na kondycję psychofizyczną kadry oraz poziom jej aktywności w różnych sferach działalności.

Badani, ogólnie biorąc, deklarują stosunkowo wysoki poziom aktywności służbowej, co nie oznacza jednak efektywności działania. Obniżony poziom efektywności kadry może się wiązać nie tylko z dosyć powszechnie odczuwanym przez nią zmęczeniem psychofizycznym, ale również z obiektywnie trudnymi warunkami

Tabela 7

Dane w %

Lp.	*Jaki wpływ wywierają (mogą wywierać) realizowane w wojsku przekształcenia na poniższe sfery Pańskiego życia i sytuację Pana rodziny?*	Suma odpowiedzi „Zdecydowanie pozytywny" i „Raczej pozytywny"	Zróżnicowany	Suma odpowiedzi „Zdecydowanie negatywny" i „Raczej negatywny"
1.	**Dalszy rozwój satysfakcjonujących stosunków wewnątrzrodzinnych**	**24,0**	**25,7**	**29,2**
2.	**Własny rozwój intelektualny (zdobywanie nowych kwalifikacji, podwyższanie poziomu wykształcenia, samodoskonalenie)**	**22,9**	**28,3**	**34,7**
3.	**Realizację bieżących obowiązków służbowych**	**22,2**	**34,3**	**28,0**
4.	**Utrzymywanie i rozwijanie satysfakcjonujących kontaktów międzyludzkich w miejscu pełnienia służby**	**20,0**	**29,7**	**32,4**
5.	**Utrzymywanie i rozwijanie satysfakcjonujących kontaktów międzyludzkich w miejscu zamieszkania (np. kontaktów przyjacielskich, towarzyskich)**	**20,5**	**23,0**	**32,2**
6.	**Dalszy przebieg kariery zawodowej**	**17,4**	**27,8**	**24,1**
7.	**Własną aktywność pozazawodową (np. społeczno-gospodarczą, kulturalno-rekreacyjną i inną)**	**14,9**	**24,4**	**42,5**
8.	**Utrzymywanie dotychczasowego standardu życia w rodzinie (zaspokajanie podstawowych potrzeb członków rodziny)**	**13,4**	**19,4**	**52,7**

12. Jednoznacznie negatywny (mimo że bazujący na nieco zawężonym i powierzchownym rozeznaniu badanej kadry w temacie organizacyjno-służbowych konsekwencji restrukturyzacji) odbiór wprowadzanych zmian w aspekcie ogólnym rzutuje bezpośrednio na niepochlebną ocenę kwestii szczegółowych. Przypuszczać należy, że niebagatelny wpływ na tak złe oceny mają przede wszystkim lęki kadry o swoją zawodową i życiową przyszłość uwarunkowane rodzajem, skalą i zasięgiem skutków realizacji reform w wojsku.

13. Uzyskane wyniki badań pozwalają stwierdzić, że dla badanej kadry jej obecne problemy socjalno-bytowe, a także komplikacje uwarunkowań służby i pracy pozostają najbardziej newralgicznym, palącym i doskwierającym aspektem całokształtu realizowanych procesów przeobrażeń strukturalno-funkcjonalnych

wnętrzne rozdarcie" kadry zaangażowanej w proces restrukturyzacji odczuwają najboleśniej ci spośród niej, którzy w ten proces są najbardziej zaangażowani. Paradoks ten, przypominający błędne koło, może w jakimś stopniu wyjaśniać trudności związane z reformowaniem naszych SZ. Zdaniem badanych, trudności te mają swe źródło przede wszystkim w sposobie przeprowadzania restrukturyzacji, negatywnie ocenianym przez większość uczestniczącej w tym procesie kadry. W jej świadomości restrukturyzacja jawi się głównie jako kłopot i zagrożenie, zdecydowanie rzadziej jako wyzwanie, które trzeba i warto podjąć.

Tabela 6

Dane w %

Lp.	*Jak Pan ocenia celowość restrukturyzacji jednostki (instytucji) w aspekcie poniższych potrzeb i sytuacji?*	Suma odpowiedzi „Zdecydowanie pozytywnie" i „Raczej pozytywnie"	Ambiwalentnie	Suma odpowiedzi „Zdecydowanie negatywnie" i „Raczej negatywnie"
1.	Potrzeby unowocześniania sił zbrojnych zgodnie z długofalowymi planami, np. „Armia 2012"	62,4	16,9	12,9
2.	Potrzeby dostosowania struktur organizacyjnych w WP do standardów NATO, uzyskania tzw. interoperacyjności	62,7	15,4	14,0
3.	Konieczności optymalizowania struktur organizacyjnych jednostki, dostosowania ich do nowych zadań	53,4	17,8	15,7
4.	Ogólnej sytuacji społeczno-ekonomicznej w garnizonie (regionie – województwie)	20,3	14,2	50,5
5.	Sytuacji służbowej respondenta (perspektyw dalszej „kariery")	19,5	20,0	45,8
6.	Realizacji osobistych planów i zamierzeń respondentów	18,1	18,3	48,4
7.	Klimatu społecznego (stanu nastrojów) panującego w jednostce wojskowej (instytucji)	15,2	19,7	56,5
8.	Sytuacji w rodzinie respondenta (kondycja ekonomiczna, poziom zaspokajania potrzeb, stosunki wewnątrzrodzinne)	15,3	20,0	56,6
9.	Sytuacji ekonomicznej rodzin wojskowych i pracowników wojska w obrębie garnizonu, możliwości zaspokajania ich potrzeb bytowych	11,5	9,7	69,5

nianych przed bezrobociem. Choć dla badanej kadry nie jest to wystarczający sposób rozwiązania problemu, to jednak wykazała nim bardzo duże zainteresowanie. Z tego względu bardzo istotne staje się przekazywanie kadrze szczegółowych informacji i instrukcji dotyczących możliwości skorzystania z takiej formy pomocy zawodowej, a także racjonalne zorganizowanie całej infrastruktury umożliwiającej sprawne i skuteczne docieranie do najbardziej potrzebujących.

19. Badana kadra wykazała bardzo dobre rozeznanie w parametrach określających ich sytuację zawodową, mimo pesymistycznej samooceny w tej sferze. Negatywna ocena własnych szans na znalezienie pracy w środowisku cywilnym może wywoływać wśród kadry niekorzystne stany psychiczne (frustrację, depresję), a z drugiej strony, wzmagać potrzebę uzyskania konkretnej pomocy z wojska – dotychczasowego pracodawcy i „przyczyny" zaistniałych problemów.

20. Kompetencje respondentów do wydawania ocen na temat przebiegu i skutków restrukturyzacji należy rozpatrywać przede wszystkim z perspektywy bezpośredniej partycypacji badanej kadry w konsekwencjach przedsiębranych działań restrukturyzacyjnych. Mimo raczej powierzchownej wiedzy na temat szczegółowych wskaźników, charakteryzujących główne aspekty reform w wojsku, opinie badanej kadry dotyczące sposobu i efektów realizowanych przemian należy uznać za niezwykle cenne, bo dające bezpośredni obraz sytuacji – nakreślony odpowiedziami w ankiecie tych, na których karierze zawodowej i życiu osobistym te przemiany odcisnęły, odciskają lub wkrótce odcisną swe realne piętno.

21. Względnie szczegółowa analiza parasocjograficzna badanej populacji, ukazując, jacy konkretnie respondenci wzięli udział w badaniu, potwierdza trafność dokonanego doboru badanej populacji, która odzwierciedla podobne relacje procentowe dotyczące struktury kadrowej armii, jakie występują w skali całego Wojska Polskiego. Tak więc reprezentatywność statystyczna badanej grupy w skali całości polskich sił zbrojnych uprawnia do traktowania uzyskanych wyników jako reprezentatywnych dla całego stanu osobowego kadry zawodowej WP.

22. Niepokoić może fakt, iż kadra zawodowa z restrukturyzowanych jednostek uważa, iż nie jest grupą solidarną i wewnętrznie spójną. Prawdopodobnie jest to efekt dużej rywalizacji pomiędzy badanymi o utrzymanie swojego statusu zawodowego (pozostania w szeregach żołnierzy zawodowych, zachowania swojego lub objęcia innego i nie niższego od dotychczasowego stanowiska służbowego).

Konkluzje

Zobiektywizowana wynikami badań, a przewijająca się niemalże przez wszystkie zestawy odpowiedzi na poszczególne pytania ankiety konsekwentna, choć nie wyrażana expressis verbis, tendencja do podważania przez badaną kadrę zasadności wprowadzanych reform ma swą trójźródłową przyczynę. Po pierwsze – rzeczywiste potknięcia i niedociągnięcia organizacyjno-formalne, które rzutują na imaginowany przez kadrę obraz całości procesu reform, dezawuują stwierdzenia

w wojsku; to ten właśnie aspekt jest dominującym czynnikiem pesymistycznego zabarwienia nastrojów badanej kadry.

14. Niewiele lepiej rzecz się ma w ocenie zmian spowodowanych restrukturyzacją, a dotyczących jakości wykonywanych zadań oraz organizacji służby i pracy. Zaledwie niecała 1/3 badanych jest zdania, że restrukturyzacja wywiera lub może wywrzeć ogólnie pozytywny wpływ na działalność wojska. Natomiast ponad połowa badanych uważa, że restrukturyzacja niczego nie zmieni w sposobie funkcjonowania wojska, a wręcz wojsku szkodzi – co tym samym z tego punktu widzenia podważa celowość reform w wojsku i deprecjonuje w tej chwili oczekiwania korzystnego ich bilansu (przynajmniej w tej sferze).

15. Ogólnie negatywna ocena realizacji restrukturyzacji w wojsku polskim nabiera zdecydowanego charakteru w przypadku ocen wdrażania etatyzacji, gdyż reforma ta dotyka bezpośrednio i w sposób zindywidualizowany każdego z żołnierzy zawodowych. Z powodu pobieżnego rozumienia istoty wprowadzanych przemian proces etatyzacji postrzegany jest przez badaną kadrę negatywnie – przede wszystkim z perspektywy pogarszających się warunków socjalno-bytowych, gdyż to one bezpośrednio wpływają na podupadające morale kadry.

16. Wykazując całkiem dobre zorientowanie w temacie, kadra jest świadoma, że jakość i efektywność pracy komórek kadrowych w poszczególnych jednostkach stanowi bardzo istotny element sprawnego i fachowego wprowadzania zmian restrukturyzacyjnych. Znaczenie tej działalności jest tym większe, że jest niejednokrotnie całkowicie utożsamiana przez kadrę z procesem reform w SZ RP. Z tego względu negatywne oceny pracy komórek kadrowych mogą tu być rezultatem „sprzężenia zwrotnego" negatywnych ocen całości przekształceń strukturalno-funkcjonalnych w Wojsku Polskim, jakie wynikają z zaprezentowanych deklaracji badanej kadry.

17. Obok działań związanych z głównym nurtem przemian w wojsku niezwykle newralgiczna pozostaje kwestia minimalizowania negatywnych skutków reform, jakimi są niewątpliwie liczne przedwczesne zwolnienia kadry zawodowej. Zapotrzebowanie na osłonowe i rekonwersyjne działania wojska będzie rosło – wraz z tempem i zakresem wdrażanych reform. Już w tej chwili zainteresowanie możliwością skorzystania z takich pomocowych działań wojska jest bardzo duże, choć zakres informacji na ten temat, jaki dociera do kadry, jest znikomy lub bardzo zawężony. Odrębną kwestią pozostaje sposób realizacji osłonowych i rekonwersyjnych funkcji wojska, szczególnie jeśli chodzi o udzielanie wymiernej pomocy zainteresowanym – każdy przypadek, zdaniem kadry, winien być indywidualnie analizowany, tak aby „uadekwatnić" działania pomocowe do rzeczywistych wyznaczników sytuacji egzystencjalnej zwalnianego żołnierza.

18. Niepochlebna ocena stanu przygotowań formalnoprawnych wojska do możliwości wykorzystania kadry SZ RP w strukturach pozamilitarnych ogniw obronnych wynika w znacznej mierze z obawy zwalnianej kadry przed sytuacją „pozostawienia samej sobie" przez wyższych przełożonych, którzy – zdaniem badanej kadry – dla uspokojenia nastrojów proponują takie formy uchronienia zwal-

społeczne sprzyjające procesom samoregulacji poszczególnych elementów systemu. Zmiana tego stanu wymaga:

Po pierwsze – przemyślanej polityki informacyjnej związanej z procesem przemian w SZ. Bowiem pozostawianie spraw „samych sobie" czy też – używając słownictwa kadry – „chowanie głowy w piasek" albo „stosowanie zmęczenia jako narkozy w tej trudnej operacji" może przynosić skutki podobne do dotychczasowych;

Po drugie – podjęcia niezbędnych, szeroko zakrojonych działań osłonowych, obejmujących kadrę zawodową i jej rodziny; wiele zgłaszanych w tym zakresie propozycji kadry zawiera niniejsze sprawozdanie;

Po trzecie – działań poprawiających sytuację mieszkaniową żołnierzy zawodowych;

Po czwarte – usprawnienia systemu rekonwersji kadry odchodzącej z wojska oraz zdecydowanie szerszego wykorzystania jej kwalifikacji w instytucjach będących elementami najszerzej rozumianego (nie tylko w wymiarze militarnym) systemu bezpieczeństwa i obronności;

Po piąte – właściwych regulacji prawnych dotyczących rozwiązań emerytalnych żołnierzy zawodowych.

Nie można wykluczyć konieczności podjęcia innych działań, w tym również mających na celu poprawę pogarszającego się ostatnio wizerunku WP w świadomości społecznej. Niektóre z tych działań wymagają konkretnych środków finansowych, inne zaś – tylko sprawnych działań organizacyjnych. Wiele z badań WIBS i WBBS wykazuje, że w tym zakresie istnieją poważne, prawie bezinwestycyjne rezerwy.

Powyższe działania mogą przyczynić się do tego, że kadra zawodowa restrukturyzowanych jednostek stanie się nie tylko aktywnym, ale i świadomym uczestnikiem tych reform, co może być jednym z podstawowych warunków ich sprawnego przebiegu i pomyślnej realizacji, ale również sposobem na zmniejszenie psychospołecznych skutków i kosztów tej operacji[3].

---

[3] Opracowano na podstawie badań zrealizowanych w WBBS: dr hab. Marian Cieślarczyk, *Społeczne konsekwencje restrukturyzacji SZ w odbiorze lokalnych środowisk wojskowych – studium empiryczne*, WBBS, 2000; mjr dr Waldemar Nowosielski, *Wpływ reform prowadzonych w siłach zbrojnych na morale środowisk wojskowych*, sprawozdanie z badań, WBBS, 2001; por. mgr Krzysztof Skrzypczyk, *Społeczne problemy restrukturyzacji SZ RP*, sprawozdanie z badań, WBBS, 2001; ppłk dr Tadeusz Iwanek, *Zarządzanie czynnikiem ludzkim w aspekcie restrukturyzacji SZ RP*, analizy wstępne, WBBS, 2002.

o racjonalnych podstawach realizowanych zamierzeń oraz podważają przekonanie o fachowości i kompetencjach osób odpowiedzialnych za planowanie i wdrażanie reform w Wojsku Polskim; po drugie – narastające wśród kadry poczucie zagrożenia materialnego sprzyja ekstremalizacji opinii i pseudozdroworozsądkowym eksplikacjom genezy złej sytuacji socjalno-bytowej, co uruchamia mechanizm łatwego i tak naprawdę nieprzemyślanego obarczania „rzeczywistości zewnętrznej" za zaistniałe status quo. Trzecia przyczyna – związana z brakiem przepływu do kadry klarownych informacji na temat uwarunkowań, perspektyw i stanu zaawansowania procesu wdrażanych reform – lokuje się pomiędzy dwiema wcześniejszymi, stanowiąc swoisty łącznik między nimi, gdyż zawiera w sobie zarówno aspekt „rzeczywistościowy" (realny brak źródła wiedzy o restrukturyzacji), jak i aspekt psychologiczny, czyli wyrosłą na gruncie frustracji niechęć do zrozumienia istoty zmian i ich zaakceptowania; nieodosobnione są tu głosy całkowicie wręcz negujące potrzebę zmian. Wielokrotnie w wywiadach swobodnych była podnoszona w tym kontekście przez kadrę konieczność dialogu między wprowadzającymi reformy a ich „uczestnikami", przejawiająca się w konsultacjach przed sporządzaniem i zatwierdzaniem planów, a nie – w trakcie ich realizacji; bardzo mocno było tu akcentowane „godne potraktowanie" ludzi w mundurach przez decydentów odpowiedzialnych za powstałą sytuację, tak aby kadra nie miała tak silnego poczucia „pozostawienia samej sobie, na pastwę losu". Jak sądzę, to przede wszystkim te trzy przyczyny – niekoniecznie odnoszące się do meritum sprawy, lecz jednocześnie nierozerwalnie nią uwarunkowane – leżą u źródeł tak jednoznacznie negatywnej oceny realizacji procesu restrukturyzacji w siłach zbrojnych RP, którą zaprezentowała badana kadra.

Realizacja badań socjologicznych w tym obszarze problemowym pozwoliła zidentyfikować, scharakteryzować i ocenić sposób postrzegania przez kadrę zawodową zachodzących w Wojsku Polskim zmian strukturalno-organizacyjnych, a także określić i zdefiniować stosunek kadry do owych przekształceń i implikowanej przez nie nowej sytuacji zawodowej. Konsekwencją przeprowadzonego procesu badawczego stała się również możliwość poznania – przynajmniej w ogólnych zarysach – życiowych planów oraz rodzajów reakcji występujących wśród kadry zawodowej WP na socjalne, organizacyjne i kadrowe konsekwencje reform wojska; pozwoliło to z kolei na uchwycenie najistotniejszych wyznaczników szeroko rozumianych społecznych skutków procesów restrukturyzacyjnych – tak w wymiarze ludzkiej percepcji, jak i faktycznym.

Zebrane w badaniach dane empiryczne i ich analiza wskazują na pilną potrzebę podjęcia działań służących zmianie stosunku do restrukturyzacji tej części kadry, która jej już doświadcza, ale także zmianie nastawienia tych spośród żołnierzy zawodowych, których ona jeszcze nie objęła. Jest to, jak się wydaje, jeden z podstawowych warunków sprawnego i pomyślnego zakończenia procesu reform w naszych SZ. Nie można powiedzieć, żeby do tej pory czas pracował na korzyść tego przedsięwzięcia, tzn. żeby uruchomione zostały odpowiednie mechanizmy

Niewątpliwie racja zwolenników zarówno idei „państwa bez armii", jak i idei „państwa garnizonowego" tkwi w tym, że postrzegają oni siły zbrojne jako generator zagrożeń. Ideał „państwa bez armii" jest bardzo bliski różnego rodzaju koncepcjom pacyfistycznym i anarchistycznym oraz radykalnym ruchom społecznym. Tego rodzaju koncepcje uprzedmiotowiają armię i nie chcą jej wykorzystywać jako naturalnej instytucji tradycyjnie ważnej w życiu społecznym – chcą to życie radykalnie i rewolucyjnie zmienić. Ich osnową jest bowiem zaprzeczanie tradycji, kulturze i w konsekwencji także naturze. I na tym zasadza się ich radykalizm i rewolucyjność. Przecież tak rewolucja francuska i amerykańska, jak i rewolucja w Rosji obawiały się (starych) armii. Dlatego postulowały ich eliminację i optowały za ich zniesieniem. Próbowano je zrazu zastępować „powszechnym uzbrojeniem ludu", by ostatecznie wracać do tradycyjnej i naturalnej instytucji, jaką jest armia. Tak rzecz się miała z koncepcją zniesienia armii, którą próbowały urzeczywistniać, między innymi, Stany Zjednoczone Ameryki Północnej w początkach swej państwowości. Wówczas radykalni demokraci zagrożenia dla wolności w czasie pokoju upatrywali przede wszystkim w armii stałej. Co prawda warunki polityczne i geograficzne sprzyjały takiemu zapatrywaniu, które wyrażane było w konstatacjach tego rodzaju, że utrzymywanie sił zbrojnych w czasie pokoju jest „... *niezgodne z zasadami rządu republikańskiego, niebezpieczne dla swobód wolnego ludu i powszechnie przekształcane w niebezpieczne maszyny dla ustanawiania despotyzmu*". Pod wpływem tego rodzaju konstatacji Kongres przyjął nawet uchwałę stanowiącą, że „... *dowodzący zobowiązany jest zwolnić ze służby oddziały będące obecnie w służbie Stanów Zjednoczonych, z wyjątkiem dwudziestu pięciu szeregowców strzegących magazynów w Fort Pitt oraz pięćdziesięciu pięciu strzegących magazynów w West Point i innych składów, jak również proporcjonalnej liczby oficerów; żaden oficer nie pozostanie w służbie czynnej w stopniu wyższym niż kapitan*"[4]. Te dążenia do rezygnacji z armii stałej, by eliminować jej ewentualne zagrożenia dla wolności, nie dały się urzeczywistniać w dłuższym czasie. Praktyka zabezpieczenia funkcjonowania państwa i wolności przez improwizacje wojskowe, którymi obarczano policje stanowe i uzbrojonych osadników pogranicza, okazała się szybko niewystarczającą alternatywą dla armii stałej – sił zbrojnych jako instytucji.

Z kolei przeciwna ideałowi państwa bez armii „idea państwa garnizonowo-więziennego" ma swoje argumenty, między innymi, w wyróżnianym przez Herberta Spencera typie społeczeństwa wojowniczego, odróżnianego od typu społeczeństwa przemysłowego. „*Typ wojowniczy jest takim* – pisze H. Spencer – *w którym wojsko staje się uruchomionym narodem, podczas gdy naród jest wojskiem pozostającym w stanie spoczynku, a który przeto zdobywa organizację wspólną wojsku i narodowi*"[5]. Realizacja tego typu społeczeństwa i państwa daje się dobrze

[4] Por. S.P. Huntington, *The Soldier and the State. The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, Cambridge Mass, 1957, s. 144; J.J. Wiatr, *Socjologia wojska*, Warszawa 1964, s. 72–74; D.O. Smith, *Doktryna wojenna USA*, Warszawa 1957.

[5] H. Spencer, *Zasady socjologii*, t. 2, Warszawa 1889, s. 105.

dr hab. Janusz Świniarski

DYSTYNKCJE ETYCZNE ARMII JAKO INSTYTUCJI I ORGANIZACJI

Źródła tendencji do zaniku armii jako instytucji

Dzieje naszej kultury przenikają i poniekąd kształtują dwie idealizowane tendencje w stosunku do metod uzyskiwania bezpieczeństwa. Jest to z jednej strony tendencja do instytucjonalizacji armii, maksymalizacji sił zbrojnych i militaryzmu, z drugiej zaś do deinstytucjonalizacji armii, minimalizacji lub wręcz likwidacji sił zbrojnych i pacyfizmu. Żadnej z tych tendencji nie dało się realnie utrzymywać w długim czasie[1]. Wszelako – jak zauważył już Arystoteles – silne, militarystyczne i „wojownicze państwa... giną... gdy panowanie zdobędą" także dlatego, że ich żołnierze zawodowi są mężni pozornie, w przeciwieństwie do prawdziwego męstwa wolnych i słusznie dumnych obywateli, którzy zatroskani są o sprawy wielkie i w pogardzie mają przyziemne dobra materialne[2].

Pomiędzy tymi tendencjami do militaryzmu i pacyfizmu jakoś sytuują się stany realne, które są zawsze jakimś zmieszaniem obu, opisywanych przez militaryzację społeczeństw i państw albo ich demilitaryzację. Po okresach wojen i militaryzacji następuje okres pokoju i demilitaryzacji – intensyfikacji procesów rozbrojeniowych. Taki okres nastąpił po zimnej wojnie jako swoista „pauza strategiczna" i czas pokoju zastępujący wcześniejszy czas „niepokoju". Wyrazem tego stała się popularna pod koniec XX wieku europejska idea wystarczalności obronnej czy też amerykańska idea „utrzymywania wystarczających sił zbrojnych". Z tymi ideami związane są koncepcje, z jednej strony uzawodowienia armii i znoszenia powszechnego obowiązku służby wojskowej, z drugiej zaś utrzymywania tego obowiązku i pewnych form powszechnego uzbrojenia ludu[3].

O ile obawy przed zagrożeniem wewnętrznym powodowanym przez siły zbrojne dla demokracji leżą u podstaw „ideału państwa bez armii" lub państwa o niewielkiej armii redukowanej często do gwardii narodowej, policji czy milicji, o tyle obawy przed zagrożeniem zewnętrznym ze strony szczególnie państw niedemokratycznych lub o słabej demokracji sprzyjają „idei państwa garnizonowego". Są to obawy mocno artykułowane w czasach nowożytnych i wciąż aktualne.

---

[1] Zob. J. Świniarski, *O naturze bezpieczeństwa. Prolegomena do zagadnień ogólnych*, Warszawa–Pruszków 1997.

[2] Zob. Arystoteles, *Polityka*, Warszawa 1964, s. 322–324; Tenże, *Dzieła wszystkie*, t. 5, Warszawa 1996, s. 137–141.

[3] Por. B. Balcerowicz, *Pokój i nie-pokój na progu XXI wieku*, Warszawa 2002.

transformacji z instytucji w organizację – skłonności zauważone i opisywane przez socjologię wojska. Skłonności te mają również reperkusje etyczne. Zauważalne staje się zjawisko porzucania rygorystycznej etyki zawodowej, żołnierzy armii będącej instytucją na rzecz antyrygorystycznej etyki zawodowej, przystającej bardziej do armii jako organizacji, która funkcjonuje w warunkach wolności, przestrzegania prawa i gospodarki wolnorynkowej. W tych warunkach uniwersalną etyką zawodową staje się etyka biznesu, pojmowana przede wszystkim jako etyka takich zajęć, aktywności i pracy, które są efektywne. Jest to bowiem etyka nobilitująca zysk, przyrost wartości i efektywność.

Wpływ liberalizmu na dystynkcje etyczne armii jako organizacji

Transformacji armii z instytucji w organizację towarzyszy radykalna przemiana dystynkcji etycznych w etosie zawodu wojskowego. Zwrot ten dotyczy większości armii cywilizacji euroatlantyckiej – cywilizacji Zachodu. Wyrazisty jest on w preferowanych wartościach tej cywilizacji, w której traci blask helleński wizerunek wojownika stojącego na straży istniejącego stanu rzeczy lub polepszającego ten stan, przesiąkniętego bohaterstwem i honorem, nieśmiertelną sławą, bezgranicznym poświęceniem i pogardą dla własnego życia, gotowego zawsze poświęcić je dla dobra wyższego wspólnoty, której wiernie i z oddaniem postanowił służyć, a tej wierności oczekiwano i wymagano od niego.

W XX w. tę starożytną i później średniowieczną preferencję zaczęła wypierać nowożytna idea liberalizmu. Propaguje ona pluralizm w całokształcie życia społecznego, polityczną demokrację i szacunek dla indywidualności. Jest to idea, która proponuje maksymalizację wolności i szans każdego człowieka, który dzięki indywidualnej trosce o siebie tworzy bogactwa narodów, dobrobyt i dostatek. W idei tej nie posłuszeństwo i bezgraniczne oddanie *dobru wspólnemu*, troska o abstrakcyjny naród lub państwo, lecz troska o samego siebie i suma tych trosk, osiągnięć i efektów składa się na *bogactwo wspólne* społeczeństwa i narodu. Posłuszeństwo i oddanie tego rodzaju – jak skonstatował Adam Smith – wiedzie nie do pomnażania realnego bogactwa narodów lecz najczęściej do jego marnotrawienia. Tego rodzaju bogactwo jest sumą bogactw indywidualnych – sumą trosk o samego siebie, a nie sympatii, poświęcania się i starań o *dobro wspólne*.

Pod wpływem tej idei liberalizmu, odciskającej się na wszystkich sferach organizacji i funkcjonowania życia wspólnotowego, pojawiły się intencjonalne starania o zmianę celu w życiu wspólnotowym, zadań i powołania oraz misji spełnianych przez siły zbrojne w państwach liberalnej demokracji – państwach budowanych za przyzwoleniem społeczeństw demokracji konstytucyjno-liberalnych. Starania te dobrze opisuje idea przejścia od tradycyjnej armii jako instytucji, z natury zhierarchizowanej i o przewadze więzi formalnych nad nieformalnymi, a przeznaczonej do prowadzenia zwycięskich starć zbrojnych, do organizacji, z natury zespołu przeznaczonego do wykonania określonego zadania o przewadze więzi nieformal-

wiązać z postulatami tak powszechnego ich zmilitaryzowania, jak i „powszechnego uzbrojenia ludu", które także prowadziły w istocie do „zniesienia stałego wojska". Radykalni rewolucjoniści i demokraci europejscy alternatywę dla armii (stałej) widzieli w powszechnym uzbrojeniu ludu – ludu, który miał być gwarantem wolności i demokracji oraz postępu społecznego, a stawał się z czasem niewolnikiem zmilitaryzowanego i totalitarnego państwa.

Próbując wyjść z początkowych stanowień „znoszących armię stałą" i polemizując w pierwszym rzędzie z radykalnymi demokratami, George Washington w „Rozważaniach nad armią okresu pokoju" przedstawił Kongresowi, latem 1783 r., wniosek, który brzmi: „*Chociaż wielka armia stała w czasie pokoju była zawsze uważana za groźną dla wolności ojczyzny, to jednak istnienie nielicznych oddziałów jest w pewnych warunkach nie tylko bezpieczne, ale i konieczne*"[6]. Wszelako, przekonywali wówczas również inni: „*Bezpieczeństwo od zewnętrznej groźby jest najpotężniejszym czynnikiem kierującym postępowaniem narodu. Po pewnym czasie nawet najbardziej gorąca miłość wolności ustąpi przed jej wrogami*"[7]. Za armią stałą opowiadał się również Adam Smith, który pisał m.in., że: „*Dobrze zorganizowana armia stała przewyższa każdy rodzaj pospolitego ruszenia. Armię taką może najłatwiej utrzymywać naród bogaty i cywilizowany i tylko ona może obronić taki naród przed napaścią ubogiego i barbarzyńskiego sąsiada. Dlatego też tylko przy pomocy armii stałej kraj może zabezpieczyć nieustanny rozwój cywilizacji lub choćby zachować swą cywilizację przez dłuższy okres czasu* [...]. *Wyznawcy zasad republikańskich uważają armię stałą za instytucję, która zagraża wolności. Bywa tak istotnie wszędzie tam, gdzie naczelny wódz i wyżsi oficerowie nie są zainteresowani w utrzymaniu istniejącego ustroju państwa* [...]. *Lecz tam, gdzie panujący sam jest wodzem naczelnym... i gdzie siłami zbrojnymi dowodzą ci, którzy są najbardziej zainteresowani, by popierać władzę cywilną, bo sami w największej części ją sprawują, tam stała armia nie może zagrażać wolności. Przeciwnie, jej istnienie może okazać się pożyteczne dla sprawy wolności* [...]. *Ta miara wolności, która zbliża się do anarchii, może być tolerowana jedynie w krajach, gdzie panujący jest zabezpieczony przez zorganizowaną armię stałą...*"[8]

Tendencje do maksymalizowania sił zbrojnych albo ich minimalizowania mogą być i bywają realizowane wielorako. Można przecież zwiększać liczebność sił zbrojnych i ludzi uzbrojonych, albo zmniejszać. Jednak można również pracować nad jakością i sprawnością organizacyjną struktur armii i ludzi uzbrojonych, w tym zmieniać strategię i doktrynę wojskową z bardziej ofensywnej na bardziej defensywną lub inną, albo odwrotnie. Skutkiem starań w pracy nad wystarczalnością obronną i efektywnością organizacyjną sił zbrojnych są skłonności do ich

[6] G. Washington, *Sentiments on a Pence Establishment. The Writings of George Washington*, Washington 1938, s. 375; Por. J.J. Wiatr, *Socjologia wojska*, wyd. cyt., s. 74.

[7] Tamże, s. 75.

[8] A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 2, Warszawa 1954, s. 419–421.

człowiekowi z racji bycia osobą – jak przekonuje, m.in. Andrzej Tarczyński[14]. Utożsamianie honoru z cnotą godności zdaje się być mało uzasadnione.

Zgodnie z konsekwentnym definiowaniem kategorii etycznych przez Arystotelesa cnota godności jest umiarem pomiędzy nadmiarem nierozumnej służalczości a niedostatkiem pędu rozumu do zarozumiałości; jest poniekąd Złotym Środkiem między nadmiarem altruizmu a niedostatkiem lub brakiem egoizmu. Istotą cnoty godności jest troska o siebie i innych, troska „ani mała, ani duża, a w sam raz". Honoru Arystoteles nie zdefiniował tak precyzyjnie jak cnotę godności. Za jej pierwowzór Maria Ossowska jest skłonna przyjąć jego opis „człowieka słusznie dumnego". Istotą „człowieka słusznie dumnego" jest troska o sprawy wielkie, a brak dbałości o sprawy błahe, przyziemne i materialne. Honor zatem jako słuszna duma wyrażany jest w trosce o sprawy wielkie i wzgardzie dla rzeczy pospolitych.

Dziś rzecz ma się jednak tak – jak pisze Henryk Skolimowski – że ludzie w liberalnej cywilizacji Zachodu „*nie mają czasu na honor*"[15] – honor wąsko pojęty. Są to bowiem ludzie jednowymiarowi – jak diagnozuje Herbert Marcuse – zafascynowani racjonalizmem, pragmatyzmem i dobrobytem[16]. Fascynacja ta dodaje zamiast skrzydeł ołowiu, który przyziemia i powoduje... *człapanie w błotku tzw. postępu materialnego*. W przeciwieństwie do tego dbałość o honor uskrzydla – przekonuje Henryk Skolimowski, zafascynowany tradycją romantyzmu polskiego jaśniejącego na zachodnim i liberalnym zatroskaniu o dobrobyt. Jest to bowiem tradycja, która ma swoje źródła Homerowskie. Wyraża ją duma, nieprzejednanie i troska o sprawy wielkie. Ukonkretnieniem polskim tej dumy jest poczucie pańskości, romantyzmu i humoru. „*Walor ten szczególnie jaśnieje w naszym wieku, wieku skarlenia, materializmu, sobkowstwa, egoizmu i małych wizji*" – konkluduje przywoływany autor[17].

Honor bowiem identyfikowany jest z uznaniem, podziwem i sławą oraz reputacją, na którą składa się zespół cech duchowego szlachectwa i czystości płciowej w odniesieniu do kobiet[18]. Są to cechy nieskutkujące w bezpośredniej użyteczności (brak zainteresowania sprawami błahymi i materialnymi), a wymagające raczej pokonywania trudności (męstwa), których jedynym beneficjantem staje się społeczeństwo, naród i państwo (sprawy wielkie)[19]. Cnota honoru jest naczelną dystynkcją etyczną deontologii żołnierskiej *Katechizmu rycerskiego* (okres I Rzeczypospolitej), *Polskiego Kodeksu Honorowego* i kompendium *Oficer* (okres II Rzeczypospolitej) oraz trzech edycji *Zasad etyki* (okres PRL) i *Kodeksu Honorowego*

---

[14] Tamże, s. 21.

[15] H. Skolimowski, *Uniwersalne wartości etosu polskiego*, [w:] *Oblicza polskości*, red. A. Kłosowska, Warszawa 1990, s. 139.

[16] Zob. H. Marcuse, *Człowiek jednowymiarowy. Badania nad ideologią rozwiniętego społeczeństwa przemysłowego*, oprac. i wstęp W. Gromczyński, Warszawa 1991.

[17] H. Skolimowski, *Uniwersalne wartości etosu*, wyd. cyt., s. 139.

[18] Por. M. Ossowska, *Ethos rycerski i jego odmiany*, Warszawa 1986, s. 141.

[19] Por. E. Dupreel, *Traktat o moralności*, Warszawa 1969, s. 292–322.

nych, sprzyjających efektywności w jego realizacji – minimum nakładów maksimum rezultatów – optimum efektywności[9].

O ile dla armii jako instytucji wiodącą dystynkcją jest suwerenność wspólnoty i honor, wierność podjętemu wcześniej zobowiązaniu i posłuszeństwo po poświęcenie życia, to dla armii jako organizacji ta dystynkcja przybiera postać starań o bezpieczeństwo i godność ludzką, szacunek dla życia i profesjonalny perfekcjonizm. Żołnierz z przedmiotu, który jest posłuszny, zawsze wierny i oddany, staje się podmiotem – człowiekiem o immanentnej, dobrej, wolnej woli, jak powiadał Immanuel Kant, czy też – jak słusznie eksponuje nomenklatura „wewnętrznego dowodzenia" – obywatelem w mundurze; albo – jak celnie zauważył Alvin Toffler – „wojownikiem wiedzy", wręcz „intelektualistą w mundurze lub bez"[10]. Dystynkcją najwyższą dla armii jako instytucji jest tradycyjnie honor, wierność i oddanie wspólnej sprawie, poświęcenie dla niej z włączeniem ofiary własnego życia – ofiary w zamian za to, *„co było potrzeba do... utrzymania"*[11] żołnierza – stwierdza Platon, bowiem ubodzy żołnierze – wtóruje Arystoteles – *„gotowi są narażać się na niebezpieczeństwo i życie swe oddać w zamian za niewielkie korzyści"*[12]. Inaczej jest w armii jako organizacji. W niej wartością najwyższą nie jest już honor, lecz godność ludzka jako wartość uniwersalna, powszechna i ogólnoludzka. Człowieka noszącego mundur w instytucji zdobi cnota honoru, posłuszeństwa, wierności i męstwa pojętego jako konsekwencja i poświęcenie w działaniu mimo przeciwności. Obywatela w mundurze zdobi cnota godności ludzkiej, bycie człowiekiem i poszanowanie człowieczeństwa – szacunek dla życia własnego i innych, troska o bezpieczeństwo swoje i wspólne.

Od honoru ku godności ludzkiej

W procesie przechodzenia armii z instytucji do organizacji następuje zmiana znaczenia takiej homeryckiej, tradycyjnie rycerskiej i żołnierskiej oraz nobilitującej wartości jak honor. Zmiana ta polega na rozszerzaniu zakresu znaczeniowego cnoty honoru albo jej deprecjacji i archaizacji. Poszerzanie denotacji honoru wyrażane jest w identyfikowaniu go z godnością ludzką. Wyraża się to dziś w dwojakim pojmowaniu honoru, z jednej strony tradycyjnym i wąskim, z drugiej zaś – współczesnym i szerokim. Honor sensu stricte *„...jest dziełem solidarności grupowej elity społecznej, która czyni zeń środek obrony własnej pozycji i przywilejów (zasięg tego pojęcia jest ograniczony tylko do członków grupy)"*[13]. Z kolei honor w szerokim znaczeniu jest tożsamy z godnością ludzką przysługującą każdemu

[9] Zob. *The Socilogy of the Military*, red. G. Caforio, Cheltenham–Nortampton 1998.

[10] Zob. H. i A. Toffler, *Wojna i antywojna*, Warszawa 1997.

[11] Platon, *Timajos, Kritias czyli Atlantyk*, Warszawa 1986, s. 143.

[12] Arystoteles, *Dzieła wszystkie*, t. 5, Warszawa 1996, s. 141.

[13] A. Tarczyński, *Kodeks i pistolet. O niektórych przejawach honoru w międzywojennej Polsce*, Bydgoszcz 1997, s. 35.

stępstwa i zbrodni. Uznanie to identyfikuje honor z arystotelesowskim pojmowaniem męstwa żołnierzy zawodowych, które polega na umiarze między odwagą i bojaźliwością (tchórzostwem), przyjemnością z odwagi i bojaźliwością przed narażeniem się na przykrości (tchórzostwem przed przykrościami).

Wzoru i ideału postępowania ze wszech miar honorowego w środowiskach żołnierskich upatrywano w bezwzględnej i niezmiennej wierności, w myśl hasła: *sapere talis* – zawsze niezmienni, wierni i bezgranicznie oddani państwu, narodowi i społeczeństwu. Jednak niezmienna wierność wiązana z honorem bez względu na zmiany stanu rzeczy prowadzi do tragedii ludzkich i narodowych. Tego doświadczyło niejedno pokolenie żołnierzy ostatnich wieków, działających w świecie zhierarchizowanych społeczeństw nacjonalistycznych lub o zawężonej demokracji – świecie jeszcze po części feudalnym, despotycznym i totalitarnym.

Preferowane przez żołnierzy wartości instytucji i organizacji

Gotowość narażania się na niebezpieczeństwa i niewielkie lub żadne korzyści opisują żołnierzy armii jako instytucji. Oni mają skłonność do – jak słusznie rzecz specyfikuje *Socjologia wojska* pod redakcją Govaniego Caforio – honoru; traktowania zawodu jako powołania; do rozproszonej wiedzy ogólnej (a nie profesjonalnej); hierarchiczności; wynagrodzeń pozafinansowych; funkcjonowania w specyficznym prawie wojskowym; elitarności i zamkniętości możliwości rozwoju, podporządkowywania życia rodzinnego potrzebom służby wojskowej; korzystania ze służbowych dobrodziejstw mieszkaniowych, bezpłatnych świadczeń medycznych i przywilejów emerytalnych. W przeciwieństwie do powyższego troska o bezpieczeństwo, życie i przeżycie oraz korzyści indywidualne opisują żołnierzy armii jako organizacji. Wyróżniają się oni podejmowaniem się zajęcia wojownika, nie kierując się honorem, ale ekonomią wolnego rynku i poziomem zarobków oferowanych przez armię jako organizację; swoimi specjalnościami (profesjonalizmem) porównywalnymi z zawodami cywilnymi i zapotrzebowaniem na nie ze strony organizacji wojskowej; sprawiedliwym wynagrodzeniem i cywilną jurysdykcją; swobodą w związaniu z armią i statusem takim samym jak wszyscy obywatele po zakończeniu zatrudnienia w wojsku[23]. Wskazane trendy w przechodzeniu od armii jako instytucji do armii jako organizacji zmieniają znaczenie pojęcia honoru, na niego już nawet w armii nie ma czasu. Jest to bowiem już armia, która coraz mniej jest instytucją, a coraz bardziej organizacją. W tej ostatniej cnotę honoru zastępuje kategoria godności ludzkiej albo denotacja honoru rozciągana jest na godność ludzką, która w definicjach Arystotelesa jest umiarem pomiędzy nadmiarem służalczości i niedostatkiem zarozumiałości – złotym środkiem pomiędzy egoizmem a altruizmem; troski o samego siebie i poświęcania się dla innych. Badania etyki deskryptywnej potwierdzają wyartykułowaną tezę. Społeczność żołnierska pod

[23] Por. *The Sociology of the Military*, red. G. Caforio, wyd. cyt.

Oficera Wojska Polskiego[20]. Tę tradycję wyparła i stara się zastąpić dziś ustawa o dyscyplinie wojskowej.

W przywołanych kodeksach honor identyfikowany jest z niezależnością, nieprzejednaniem i konsekwencją w trosce o sprawy wielkie, wspólne i społeczne, poświęceniem i oddaniem oraz nakazem waleczności, wierności i rytuałem postępowania zarówno słusznie dumnego, jak i pańskiego w służbie wojskowej, poza nią i w boju[21]. W tym poświęceniu i wierności związanych z honorem idzie o dotrzymywanie zobowiązań, nieustępliwe trwanie w realizowaniu przysięgi bez względu na sytuacje i warunki. Honor przynależy stabilnemu układowi społecznemu, służy jego petryfikacji i działaniom konserwacyjnym lub profilaktycznym. W pojęciu honoru związanym z epoką niewolniczą i feudalną nie było miejsca na elastyczność, relatywizm i ewentualne zmiany sytuacji. Dlatego feudalne i instytucjonalne pojmowanie honoru wiązało się z zawężeniem rzymskiej reguły etyczno-prawnej powiadającej, że zobowiązań należy dotrzymywać w niezmienionym stanie rzeczy – *pacta sunt servanta, rebus hic* ***stantibus***. Dotrzymywanie zobowiązań związane jest z niezmiennym stanem rzeczy, którym jest państwo, naród lub społeczeństwo. Państwo narodowe jawiło się w nowożytnej myśli politycznej jako konieczny stan rzeczy, wobec którego należało i powinno się być wiernym, bronić go i starać się o jego doskonałość, suwerenność i niepodległość. Państwo traktowano jako przejaw doskonałości, etyczności i właściwie racjonalnego zorganizowania życia społecznego. Takie traktowanie pańskie odcisnęło swoje piętno na doświadczeniach niejednego pokolenia żołnierzy ostatniego stulecia.

Było to doświadczenie związane ze światem zhierarchizowanych społeczeństw lub zawężonych demokracji – światem po części jeszcze feudalnym, despotycznym i totalitarnym. W tym świecie wolność indywidualna nie przynależy jednostce i najogólniej realizowana jest w zbiorowości (totalności), jaką jest naród, a najlepiej państwo – jak przekonywał zagorzały zwolennik instytucjonalizmu Hegel. Przekonanie takie lansowane wcześniej przez Platona, później zaś przez Hegla i Marksa – jak rzecz ujął Karl Popper – potrzebowało bezgranicznej wierności, posłuszeństwa i nieprzejednania oraz troski o sprawy ponadindywidualne, narodowe i państwowe, po to, aby państwo trwało i nie zmieniało się, aby zapewnić mu wieczne istnienie i coraz większą potęgę. Stąd i militarystyczna maksyma elit wojskowych z początku XX wieku: *Wojsko służy państwu, tylko państwu. Bo jest ono państwem*[22]. Wojsko jest tutaj instytucją państwa i państwem w państwie, które funkcjonuje w szczególnym uznaniu dla honoru, wierności i praktycznie bezgranicznemu oddaniu, służbie w posłuszeństwie i wierności nawet w sytuacjach prze-

---

[20] Zob. A.K. Czartoryski, *Katechizm moralny i definicje różne przez pytania i odpowiedzi złożone i wydane w roku 1916 przez H. Mościckiego jako Katechizm Rycerski*; W. Boziewicz, *Polski Kodeks Honorowy*, Warszawa–Kraków 1919; *Oficer*, red. Z. Berling, Warszawa 1931; *Zasady etyki*, MON, Łódź 1965, kolejne edycje z 1974 i 1983; *Kodeks Honorowy Oficera Wojska Polskiego*, Warszawa 1995.

[21] Zob. np. M. Adamkiewicz, *Z dziejów etosu wojska*, Warszawa 1998; *Kodeksy honorowe. Między tradycją a współczesnością*, red. M. Adamkiewicz, Warszawa 1999.

[22] Por. *W służbie narodu. Bundeswehra 1955–1993*, Bellona, Warszawa 1993, s. 37.

i nieprzejednanie. Tak pojęty honor nie daje się pogodzić z takimi preferencjami społeczeństw liberalnych, jak wolność i indywidualizm. Wąsko pojęty honor nie sprzyja godności, wolności i odpowiedzialności; tworzył zaś paradoksalne sytuacje – których doświadczyło wielu – że odchodzący ze służby czynnej czuł się wyzbyty resztek swej godności, bo jej w rzeczy samej nie miał.

Godność i profesjonalizm żołnierza w armii jako organizacji

Wiele wskazuje na to, że tendencje armii jako organizacji i zmiany w warunkach służby wojskowej idą w kierunku doskonalenia profesjonalizmu żołnierskiego. Jest to bowiem kierunek, który kształtuje pragmatyczną, racjonalną i liberalną tradycję działalności wojskowej – działalności ludzi równych w swej godności i prawach obywatelskich, podejmujących się zajęcia w jednej z naturalnych i niezbędnych liberalno-demokratycznemu społeczeństwu organizacji, jaką jest bez wątpienia armia. Liberalizm, racjonalizm i pragmatyzm są ze swej natury antywojenne i traktują wojnę jako zjawisko irracjonalne. Naturalny człowiekowi irracjonalizm wyrażany w wojnie każdego z każdym zastąpiliśmy – powiada Thomas Hobbes – racjonalnym i sztucznym państwem, które stoi na straży wolności, własności i bezpieczeństwa[28]. Przeświadczenie to leży u podstaw mentalności społeczeństw liberalnych, które irracjonalną wojnę starają się zastąpić aprobatą dla działań pokojowych lub obronnych podejmowanych przez siły zbrojne. Społeczeństwa te aprobują i oczekują od sił zbrojnych takich działań, jak: „zwalczanie międzynarodowego terroryzmu; walka z międzynarodową przestępczością i organizacjami mafijnymi; międzynarodowa kontrola zbrojeń; pomoc rozwojowa i humanitarna; zwalczanie klęsk żywiołowych, ochrona granic przed ich nielegalnym przekraczaniem; misje pokojowe bez użycia broni pod kontrolą ONZ; międzynarodowe doradztwo wojskowe; działania wojskowe na terenie NATO; ochrona obywateli i dyplomatów za granicą". W mniejszym stopniu aprobatę uzyskują „misje zbrojne ONZ czy NATO z użyciem broni, obrona własnego terytorium lub pomoc innemu państwu w powstrzymaniu agresora"[29].

Generalnie można stwierdzić, że w liberalnych społeczeństwach demokratycznych oczekuje się dziś od żołnierza jeszcze zdolności zabijania, ale już nie umierania. Wyborcy i instytucje tych społeczeństw oczekują, aby ci żołnierze nie umierali, byli „*nieśmiertelni*" i „*rycerscy*" w działaniach „*przywracających nadzieję*", „*niosących pomoc*", „*podtrzymujących pokój*" lub „*narzucających pokój*" – działaniach o wolność i demokrację liberalną przeciwko złym tyranom i despotom wstrzymującym postęp wolności i gospodarki wolnorynkowej itp. Są jednak nadal i takie społeczeństwa, których kultura akceptuje umieranie swoich żołnierzy, wręcz oczekuje tego od nich, „*gwarantując*" im „*życie wieczne*" w zamian za śmierć w boju.

---

[28] Zob. T. Hobbes, *Lewiatan, czyli materia, forma i władza państwa kościelnego i świeckiego*, Warszawa 1954.

[29] Zob. np. „Kamilton" 1993, nr 1, s. 24–48.

pojęciem godności skłonna jest zamieszczać takie wartości, jak: uczciwość w postępowaniu wobec siebie i innych, odwaga cywilna (!), postępowanie moralne i zgodne z prawem[24]. Można rozszerzać pojęcie honoru wiązane z nieprzejednaniem, wiernością zasadom i pańskością oraz elitarnością, zatroskaniem o sprawy wielkie i brakiem starań o błahe sprawy materialne i ziemskie. Lepiej jednak zdaje się do logiki przemian armii z instytucji w organizację przystaje wiązanie tej ostatniej z pojęciem godności ludzkiej, która zastępuje honor. On bowiem tradycyjnie wyzwalał irracjonalne chęci do podejmowania rzeczy niemożliwych, uskrzydlał i mobilizował do wzgardy dla własnego życia w imię wartości pozaindywidualnych, ogólnych i – jak powiadają nominaliści – pustych, wyimaginowanych i hipostaz. Doświadczenia historyczne i dane badań socjologicznych skłaniają do zmiany denotacji honoru albo jego archaizacji, wiązania go z epoką starożytną i średniowieczną oraz systemami totalitarnymi[25]. Absolutyzowaną dawnej wierność, niezmienność i nieustępliwość zastępuje uczciwość wobec siebie i innych, troska nie o abstrakcyjną i hipostatyczną rodzinę rodzin – Ojczyznę, lecz konkretną i własną rodzinę oraz zarówno jej, jak i własne bezpieczeństwo. Jest to mentalność pragmatyczna, ale zaświadcza o tym, że procesy przechodzenia z armii jako instytucji do armii jako organizacji są daleko posunięte. Godność człowieka w demokracji opartej na wolności jest wartością najwyższą. Z tych to względów w warunkach służby wojskowej idzie o to, aby maksymalnie szanować godność ludzką przy jednoczesnym optymalizowaniu efektywności wojskowej – profesjonalizmu. Nie idzie już o żołnierza zawsze wiernego suwerenowi (państwu), z dystynkcją honoru na pierwszym miejscu, lecz o żołnierza szanującego prawo, godność własną i innych oraz porządek wolnej demokracji[26]. Jest to ideał „obywatela w mundurze", którego szkolenie, wychowanie i kształcenie zmierza do tego, aby był on:

- obywatelem jako wolna jednostka, która ma poczucie godności;
- walecznym demokratą walczącym o prawa człowieka i wolność;
- wyrobionym politycznie, świadomym i odpowiedzialnym za konsekwencje swych działań żołnierzem [27].

W ideale tym żołnierz nie odgrywa żadnej szczególnej roli w państwie, ma takie same uprawnienia jak każdy cywilny obywatel. Nie wymaga się od niego wierności i podporządkowania oraz bezmyślnej dyscypliny, lecz partnerstwa, godności żołnierskiej i „obywatelstwa w mundurze" człowieka wolnego, równego i przyjaźnie nastawionego do siebie oraz innych.

Dystynkcją „obywatela w mundurze" jest bardziej niezbywalna godność ludzka, troska o siebie i innych niż wąsko pojęty honor, wierność, posłuszeństwo

---

[24] Zob. *Wartości i postawy moralne w procesie wychowania wojskowego*, red. M. Marcinkowski, Koszalin 1995.

[25] Por. A. Bocheński, *Rozmyślania o polityce polskiej*, Warszawa 1987, s. 61–66.

[26] Zob. A. Podkowski, *Dowodzenie, dyscyplina i partnerstwo w Bundeswehrze*, „Zeszyty Naukowe AON" 1995, nr 1, s. 150–160.

[27] J. Oelrich, *Die Kontzeption der Jnneren Fuhrung as heuting Sicht*, Koblencja 1990; J. Świniarski, K.-P. Kizer, *Godność człowieka w warunkach służby wojskowej. Doświadczenia polskie i niemieckie*, „Zeszyty Naukowe AON" 1997, s. 244.

• etyczności pojmowanej jako takie funkcjonowanie armii, które spełnia potrzeby społeczne (armii służącej demokracji i wolności, przejrzystej i o „czystych rękach");

• estetyczności i ekologiczności pojmowanych jako takie funkcjonowanie armii, które opisuje piękno i szacunek dla życia;

• ekonomiczności pojmowanej jako dawanie przez armię tego, co się społeczeństwu należy – bezpieczeństwa, suwerenności i niepodległości.

Tego rodzaju E są zasadami EB, które można rozpatrywać jako pochodne z ukonkretnienia zasad tradycji etycznej[30]. W społeczeństwach liberalnych etyczna aktywność człowieka to taka, która przynosi jakiś efekt (zysk, przyrost wartości, dochód) oceniany (wartościowany etycznie) na wolnym rynku pod względem estetycznym i ekologicznym według miar ekonomicznych, które stanowią istotę tego rynku. Polega ona na realizowaniu sprawiedliwości przez niewidzialną rękę – rękę rynku, która daje każdemu to, co się jemu należy – jak jego naturę ujął Adam Smith. Zauważył on bowiem, że troska każdego „o swój własny zarobek" (zysk, dochód i przyrost wartości) na rynku, za sprawą „jakiejś niewidzialnej ręki", powoduje to, że społeczeństwo „nie zawsze na tym źle wychodzi", a mający na celu „swój własny interes człowiek często popiera interesy społeczne skuteczniej niż wtedy, gdy zamierza im rzeczywiście służyć"[31]. Popieranie interesu społecznego jest jednocześnie troską o wspólne korzyści – dobro wspólne. Ono zaś związane jest ze sprawiedliwością, umiarem, słusznością i autonomią człowieka. Zasady te są przeto formami dawania, które realizowane są na rynku, jeżeli nie jest on zakłócany, manipulowany i sterowany z zamiarem jego wynaturzenia. Rynek niezakłócony i naturalny to taki, na którym jest równość, optymalność, racjonalność i wolność. Natomiast wynaturzenie rynku charakteryzuje wyzysk i niesprawiedliwość, która polega nie na dawaniu, lecz na braniu czegokolwiek od ludzi w sposób: selektywny i nierówny, maksymalny albo minimalny, irracjonalny i wymuszony (przemocą). Dziś rzeczywisty rynek zdaje się jeszcze funkcjonować pomiędzy postulatami dawania i brania, sprawiedliwości i wyzysku, równości i nierówności, optymalności i jej zaprzeczeniem, racjonalności i irracjonalności, wolności i przymusu. Stąd faktyczne zachowania moralne ludzi troszczących się o własny interes są pomiędzy wymienianymi E i ich przeciwieństwami – są nie zawsze efektywne, etyczne, ekonomiczne, estetyczne i ekologiczne. Jednak w perspektywie normatywnej EB jej zasady daje się związać i wyprowadzać jako ukonkretnienia zasad etyki ogólnej do warunków idealizowanej gospodarki wolnorynkowej. Przy takiej idealizacji zasady EB można uznać za ukonkretnienie:

• **zasady sprawiedliwości – zasadę ekonomiczności** („niewidzialnej ręki" sprawiedliwości wolnego rynku);

• **„złotej zasady" – zasadę etyczności** (troski o korzyści własne, których suma tworzy korzyść wspólną);

---

[30] Por. W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, Warszawa 2000, s. 14–18.

[31] A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, wyd. cyt.

Ku etyce wojownika armii jako organizacji

O zmierzchu wąsko pojętego honoru i preferencji dla godności ludzkiej, praworządności oraz wolności ludzi w mundurach poniekąd zaświadcza zanik znaczenia kodeksów zawodowych w Wojsku Polskim. Zdają się one być archaiczne i nie ma – jak na razie – woli ich modernizacji. Ma to uzasadnienie w przeświadczenie, że jeżeli w społeczeństwie liberalnej gospodarki wolnorynkowej nie ma czasu na honor, bowiem wszyscy starają się o siebie i zysk, dobra materialne i wartości ekonomiczne, to nie trzeba kultywować tradycji żołnierskich i oficerskich kodeksów honorowych. Etyka tych społeczeństw jest etyką biznesu, wyrastającą na etyce ekonomicznej, która zaprzecza etyce heroicznej – etyce honoru polegającej na braku kalkulacji nakładów i zysków, kosztów i efektów.

Etyka biznesu wyrosła bowiem jako uniwersalna i społecznie ważna etyka zawodowa w społeczeństwach liberalnych, które funkcjonują na takich filarach, jak poszanowanie wolności i własności prywatnej, gospodarki wolnorynkowej i praworządności (legalizmu). Z tego względu aktywność zawodowa w tych społeczeństwach powinna być oceniana zgodnie z jego logiką, w perspektywie efektywnej troski o własność prywatną, ekonomiczną wymianę tej własności na wolnym rynku, który weryfikuje i ocenia rezultaty tej troski oraz określa ich wartość zarówno jako dobra wspólnego – dobra etycznego, jak i dobra pod względem estetycznym – piękna, a ostatnio również pod względem ekologicznym – szacunku dla życia. Oceny te rozciągane są na każdą aktywność zawodową, w tym również wojowników. Etyka ta rozpatruje i ocenia działanie człowieka poprzez miary ekonomiczne i estetyczne, etyczne i prakseologiczne oraz ekologiczne. W logice tej etyki wolny rynek spełnia rolę sumienia społecznego w stosunku do efektów i sposobów ludzkiej aktywności. O ile w starożytności rolę sumienia o znaczeniu powszechnym spełniali mędrcy lub wyrocznie, w średniowieczu – duchowni; w czasach nowożytnych – autorytety moralne (filozofowie, naukowcy, przywódcy polityczni i religijni), to rozwój wolnego rynku i handlu, szczególnie w XX wieku, już wyraźnie zaznaczył, że to rynek przejął rolę sumienia społecznego, wyroczni, przewodników sumień ludzkich i autorytetów moralnych. Na rynku bowiem każdy otrzymuje to, co:

- należy się jemu (sprawiedliwie i wg miar ekonomicznych);
- potrzebuje i pragnie (bo jest dobrem, a tym samym, etyczne);
- jest racjonalnie najlepsze (innowacyjne, w danym momencie najdoskonalsze i profesjonalne, a tym samym piękne lub tylko modne – estetyczne) oraz sprzyjające życiu (ekologiczne);
- przede wszystkim wybiera i chce jako autonomiczna, wolna oraz niezależna osoba.

Specyfika etyki biznesu zasadza się zatem na efektywności, etyczności, ekonomiczności, estetyczności i – modnej ostatnio – ekologiczności. Jej zastosowanie w armii jako organizacji ukonkretnia się w oczekiwaniu i wymaganiu od niej:

- efektywności pojmowanej jako minimalizacja nakładów (taniej armii) i maksymalizacji efektów (profesjonalnej armii);

wyrazistości zdają się nabierać dystynkcje etyczne, immanentne w armii jako organizacji, w której dominuje misja troski o suwerenność, niepodległość i integralność terytorialną. Ojczyzna coraz bardziej zdominowana jest przez pierwszeństwo starań o bezpieczeństwo już nie tyle narodowe, co wspólne lub sojusznicze; pierwszeństwo elitarnego honoru zastępuje prymat egalitarnej godności ludzkiej; archaiczne posłuszeństwo i wierność ogranicza supremacja czci dla życia własnego i innych; poświęcenie i bezgraniczne oddanie (mierność, ale wierność) zaciemnia blask profesjonalizmu, efektywności i legalizmu.

• **zasady słuszności – zasadę estetyczności i ekologiczności** (dbałości o piękno i szacunek dla życia);

• **zasady praworządności (autonomii) – zasadę efektywności** (takiej aktywności gospodarczej, która tworzy prawdziwe wartości i unika produktów złych, szkodliwych i nietrafiających w potrzeby nabywców – klientów).

Wskazane powiązania ilustruje poniższa tabela 1, która sugeruje pewne zależności między cnotami kultury Zachodu, zasadami i dystynkcjami etycznymi w armii jako instytucji i organizacji.

Tabela 1

Cnoty, zasady i dystynkcje etyczne odniesione do armii jako instytucji i organizacji

Cnoty kardynalne	Zasady etyki	Zasady EB	Dystynkcje etyki w armii jako organizacji	Dystynkcje etyki w armii jako instytucji
Sprawiedliwość	Sprawiedliwości	Ekonomiczności	Bezpieczeństwo	Suwerenność
Dobro	Umiaru (Złota Zasada)	Etyczności	Godność ludzka	Honor
Piękno	Słuszności	Estetyczności	Rewerentyzm	Posłuszeństwo
Prawda	Praworządności	Efektywności	Profesjonalizm	Poświęcenie

Sens etyki biznesu polega na tym, że preferuje ona i zaleca taką aktywność (przede wszystkim zawodową, chociaż nie tylko), która skutkuje zyskiem, przyrostem wartości i dochodem. O ile tradycja etyki społecznej wikłana była w dobro wspólne, korzyść wszystkich i dobro społeczne, a etyki zawodowe w dobro molarne (zawodowe), dobro danego zawodu i jego misję, to EB wikłana jest w rynek, na którym kooperują ludzie, wymieniają wartości i porównują je. On pełni rolę sumienia, autorytetu moralnego i prawa etycznego. Na idealizowanym rynku każdy otrzymuje to, co:

• się jemu należy wg miar ekonomicznych, a więc jest sprawiedliwy ekonomicznie;

• potrzebuje do realizacji swych potrzeb i pragnień – dobro, a więc jest etyczny;

• racjonalnie najlepsze i niezbędne – piękno, a więc jest estetyczny i ekologiczny;

• chce i wybiera jako istota wolna, podmiotowa i klient, a więc jest efektywny.

Hipoteza, że etyka wojownika podejmującego zatrudnienie w armii jako organizacji jest etyką biznesu, przystaje do koncepcji zarówno ultraliberalnych, jak i anarchistycznych. Zgodnie z nimi nieefektywne i gwałcące wolność państwo wraz z jego militarną instytucją powinny zastąpić agencje, w tym agencje bezpieczeństwa i agencje militarne. Legitymizacją ich działania powinny być wygrane przetargi na określone usługi, ich najtańsze i efektywne świadczenia. Być może jest to utopia i mrzonka. Ale jest to alternatywa wobec tradycyjnej i zinstytucjonalizowanej armii. Póki co armia wciąż jest bardziej instytucją niż organizacją, ale jest instytucją, w której skłonności ku organizacji są już wyraźne. Szczególnej

mian w funkcjonowaniu etosu oficerskiego na szczególną uwagę zasługują analizy oraz oceny wartości i postaw moralnych właściwych kandydatom do tego korpusu. Wszelkie wysiłki czynione na rzecz odbudowy owego etosu, jeżeli miałyby przynieść oczekiwane efekty, muszą być podejmowane ze świadomością drogi, jaką w uczelniach wojskowych mają do pokonania dowódcy, nauczyciele i wychowawcy zmierzający do ukształtowania sylwetek osobowo-zawodowych podchorążych. Jednocześnie rozważania teoretyczne wokół prób stworzenia dominującej, pożądanej dla środowiska oficerskiego hierarchii wartości wyróżniających tę grupę i będących dla jej członków imperatywami, swoistymi „regulatorami preferencji" i drogowskazami umożliwiającymi podejmowanie szybkich i trafnych decyzji, nie mogą abstrahować od „statystycznego obrazu" środowiska podchorążych, obrazu będącego uogólnieniem wyników systematycznie prowadzonych badań empirycznych.

Z przedstawionych fragmentarycznie wyników badań nad obliczem moralnym środowiska wojskowego wyłania się bardzo zróżnicowany obraz działalności wychowawczej wśród kandydatów do zawodu wojskowego. Autorzy większości zaprezentowanych materiałów koncentrowali swoje rozważania wokół pojęcia „wartość", często podkreślając, że w okresie gwałtownych przemian społeczno-ustrojowych oczekuje się zwykle daleko idących przewartościowań, reinterpretacji wartości i norm – aż do zaprzeczenia i odrzucenia dotychczas uznawanych[1]. Okazuje się jednak, że społeczność wojskową cechuje znaczna stabilizacja w sferze tradycyjnie cenionych ideałów moralnych. Dynamiczne przeobrażenia społeczne, polityczne i gospodarcze dokonujące się w naszym kraju tylko w niewielkim stopniu zdeterminowały przewartościowania w preferowanych dotychczas w środowisku wojskowym systemach wartości. Niepokojącą tendencją pozostaje jednak zakłócenie równowagi między kształceniem i wychowaniem w uczelniach wojskowych, tzn. preferowanie funkcji dydaktycznej kosztem oddziaływań wychowawczych[2]. Tymczasem wyłaniające się obecnie społeczeństwo pluralistyczne oferuje młodym ludziom, także słuchaczom szkół wojskowych, rozbieżne, a nawet sprzeczne wartości odwołujące się do całkiem odmiennych sposobów widzenia i oceniania czynów ludzkich i ich konsekwencji. Grozi to podważaniem wartości tradycyjnych wzorów i oderwaniem młodego pokolenia od korzeni oraz jednoczesną relatywizacją moralną, której odległym skutkiem jest rozpad więzi społecznych. W tych warunkach szczególnego znaczenia nabiera właśnie skuteczne wychowanie moralne, dzięki któremu młodzież uczy się postrzegać moralne aspekty

---

[1] A. Banaszkiewicz, *Orientacje moralne w przekazie międzypokoleniowym*, Warszawa 1990.

[2] Wskazuje na to między innymi M. Jurga, podkreślając przy tym, że w obecnej sytuacji urzeczywistnienie celów wychowania moralnego zagrożone jest głębokim kryzysem, jakiego doświadcza koncepcja wychowania instytucjonalnego, sprawdzająca się w minionym okresie. M. Jurga, *Wokół wartości moralnych w wychowaniu. Postscriptum psychologa*, [w:] *Problematyka moralna w kształceniu oficerów armii państwa demokratycznego*, red. K. Pająk, M. Marcinkowski, L. Urbański, Poznań 1997, s. 192.

dr Marian Marcinkowski

ŁAD MORALNY CELEM I WARUNKIEM POWODZENIA PRZEMIAN TRANSFORMACYJNYCH W ARMII

Kształtowanie pożądanych sylwetek moralnych żołnierzy stanowiło zawsze istotny element procesu wychowawczego w środowisku wojskowym. U podstaw wszelkich oddziaływań pedagogicznych w tym zakresie leży dążenie do utrwalenia postaw najbardziej pożądanych, wynoszonych przez młodego człowieka z życia rodzinnego, ze szkoły czy środowiska pracy. W trakcie kształcenia i wychowania wojskowego akcentuje się jednak wartości i postawy niezbędne zarówno w codziennej służbie, jak i podczas walki zbrojnej. Zakłada się, że rezultatem wszechstronnych wysiłków wychowawczych w armii powinny być między innymi wysoka dojrzałość obywatelska, dyspozycyjność, gotowość podjęcia skutecznego wysiłku obronnego oraz zaangażowanie żołnierzy w sprawy istotne dla kraju. To ostatnie wynika z istoty służby wojskowej, u której fundamentów leży założenie, iż rzeczą wojska jest narodowi służyć. Tę powinność żołnierską w historii naszego państwa zawsze utożsamiano z najwyższymi wartościami moralnymi. Proces odradzania moralnego armii oraz przywracanie siłom zbrojnym należnego miejsca i znaczenia w demokratycznym państwie i społeczeństwie wymagają powrotu do najlepszych tradycji narodowych. W czasach minionych niektórym wartościom nadawano dowolne, zwykle podyktowane doraźnymi interesami politycznymi znaczenia czy wręcz uprawiano propagandę nadużywającą słów zwyczajowo odnoszonych w naszym społeczeństwie do tego, co najbardziej wzniosłe, szlachetne i piękne, co zaowocowało negatywnymi konsekwencjami w sferze świadomości społecznej. W ostateczności ten stan rzeczy prowadził niekiedy do sytuacji, że życie społeczne w znacznym stopniu zostało nasycone jedynie wartościami deklaratywnymi, a nie uznawanymi i wzbogaconymi rzeczywistymi pozytywnymi komponentami emocjonalnymi.

Dla osób zajmujących się problematyką norm, wartości i postaw czas przemian zachodzących w naszym kraju jest okresem szczególnie interesującym, inspirującym twórcze wysiłki naukowo-badawcze. Obserwowane powszechnie negowanie wielu tradycyjnie istotnych wartości czy wręcz pewien stan kryzysowy w tym zakresie oceniane bywają dość często jako zjawiska typowe dla kształtującego się społeczeństwa pluralistycznego, społeczeństwa demokratycznego. Zaistniały pluralizm bardzo często utrudnia, zwłaszcza młodym, osobowościowo i społecznie nie w pełni dojrzałym ludziom, indywidualne wybory, czyni płynnymi granice między kryteriami oceny, normami i postawami.

Powyższe zmiany wywierają bezpośredni i silny, nie zawsze pozytywny wpływ na oblicze moralne ludzi w wojskowych mundurach. W dyskusjach wokół prze-

wojennej, przez niego do walki prowadzony, tę walkę wygrał. A będzie tak wówczas, gdy żołnierze do tej walki pójdą nie pod groźbą terroru, lecz z radosną pieśnią na ustach, z głębokim zaufaniem do swych oficerów, którzy nauczyli ich płomiennie i ofiarnie kochać Ojczyznę[5].

Z powyższego wynika, że zasadniczą powinnością szkoły wojskowej jest właściwe przygotowanie kandydatów na oficerów do skutecznego prowadzenia walki zbrojnej, na co składa się zespolenie ich walorów moralnych z gruntowną wiedzą wojskową i mistrzowskim posługiwaniem się techniką wojenną. Doświadczenia współczesnych konfliktów zbrojnych wskazują, że wojna ciągle wystawia moralność żołnierza na próbę najcięższą, w związku z czym celem wychowania moralnego słuchaczy szkół wojskowych powinno być ukształtowanie takich systemów wartości i postaw, by ich działanie – nawet w warunkach ekstremalnych – było racjonalne, odpowiedzialne i godziwe. Cnoty moralne powinny zatem służyć jakości działania żołnierzy, wzmacniając między innymi i ukierunkowując ich aktywność oraz pozwalając we właściwy sposób wykorzystać sprawność psychomotoryczną i posiadane umiejętności walki. Daje temu wyraz K. Żegnałek, pisząc: *Rozwój pełnej osobowości oficera nie może ograniczać się wyłącznie do formowania intelektu. Oprócz określonych wiadomości, umiejętności i nawyków, rozwiniętych zainteresowań i zdolności intelektualnych, oficer musi charakteryzować się wysokim poziomem moralnym i bezprzykładnym patriotyzmem, a jego postępowanie w służbie i w życiu codziennym powinno wynikać ze szczytnych ideałów humanizmu i demokracji. Cechy te są rezultatem działalności wychowawczej*[6]. Ideał wychowania wojskowego oraz jego cele wskazują zatem, że ważną rolę przypisuje się treściom patriotycznym, tradycjom narodu, państwa i wojska, powinnościom żołnierskim i obywatelskim, kulturze i oświacie[7].

Społeczność wojskowa jest względnie samodzielną strukturą socjologiczną, która tworzy się na gruncie wykonywania najwyższych funkcji społecznych – służby dobru wspólnemu, jakim jest ojczyzna[8]. Daje temu wyraz Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, która ochronę ojczyzny ustanawia „najświętszym" obowiązkiem każdego obywatela, a odbycie służby wojskowej nazywa „zaszczytnym obowiązkiem patriotycznym (art. 85)"[9]. Armia jako instytucja państwowa była i pozostanie podstawowym atrybutem władzy, mimo iż w wyniku znaczących przeobrażeń ustrojowych w Polsce u progu lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku pozbyła się narzuconej sobie ideologicznej i partyjnej nadbudowy. W nowej sytuacji monopol jednej partii zastąpiony został pluralizmem politycznym czy wręcz apartyjnością i ideologiczną neutralnością, w związku z czym dawne postu-

---

[5] Tamże.

[6] K. Żegnałek, *Kształcenie i samokształcenie w uczelni wojskowej*, Warszawa 1991, s. 10.

[7] B. Rudnicki, *Przemiany w systemie wychowania wojskowego*, „Zeszyty Naukowe AON" nr 1, Warszawa 1992, s. 94.

[8] H. Skorowski, *Przekonania moralne, powinności, postawy*, „Polska Zbrojna" nr 30 z dnia 23–25 listopada 1990 r.

[9] *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej i inne teksty prawne* (teksty jednolite wraz z wprowadzeniem A. Gwiżdża), Warszawa 1997, s. 15.

sytuacji, jest pobudzana do posługiwania się moralnymi kategoriami w myśleniu, staje się zdolna do moralnego postępowania i moralnej odpowiedzialności.

Moralność kształtuje się w procesie wychowania, tj. oddziaływania na przekonania, poglądy, uczucia i wolę wychowywanego. Jednym z elementów tego procesu jest transmisja postaw życiowych, wartości moralnych i norm etycznych cenionych w społeczeństwie, dokonywana w interakcjach społecznych, w sytuacjach konfliktów społecznych, w refleksji nad dylematami moralnymi. Wychowawcy wojskowi muszą mieć zatem świadomość, że *transmisja wpływów dokonuje się bez względu na ocenę zachowania i charakteru wychowawcy. Autorytet i stosunek zależności wobec przywódcy sprawiają, że młodzież upodabnia swoje zachowania do zaobserwowanych w środowisku wojskowym. Dowódca lekceważący ważne normy społeczne, też staje się wzorem dla młodych, skłaniając ich do rewidowania zasięgu obowiązujących zasad*[3]. Wobec powyższego celowe wydaje się kontynuowanie poszukiwań badawczych, zmierzających z jednej strony do zdiagnozowania zjawisk i procesów moralnych zachodzących w sferze przygotowania kadr wojskowych, a z drugiej określenia i zalecenia niezbędnych środków i zabiegów wychowawczych w tej dziedzinie.

Podstawą armii jest dusza prostego żołnierza; dopóki dusza ta jest silna, armia wytrzymuje dolę i niedolę, gdy dusza załamie się – upadek armii jest nieuchronny. [...] *A dusza będzie taką, jaką uczyni ją oficer-obywatel. W jego ręce będzie społeczeństwo rokrocznie oddawało to, co stanowi radość i piękno każdego narodu – swoją młodzież. Niechże oficer tej duszy młodego żołnierza nie pokaleczy i nie zmaltretuje, lecz przeciwnie niech wzmocni ją i uszlachetni. Im więcej on miłości i troski włoży w swoją pracę nad duszą żołnierza, tym piękniejszą i odporniejszą będzie ona na podszepty słabości. Niech oficer polski będzie świadom tej odpowiedzialności, która przypada mu w udziale, niech pamięta, jaki skarb oddaje mu naród w opiekę. Tym skarbem jest Niepodległość, Całość i Wolność Polski. Niech oficer polski czujnie i ofiarnie sprawuje swoją Straż...*[4]. Treści cytatu, zaczerpniętego z opublikowanej osiemdziesiąt lat temu książki „Oficer polski" autorstwa Tadeusza Hołówki, nie straciły swej aktualności w dobie gruntownych przeobrażeń dokonujących się obecnie w naszych siłach zbrojnych. Konsekwencją wieloletnich przewartościowań w systemie przygotowania kadry zawodowej jest odpowiednie zaakcentowanie jej walorów decydujących o sile bojowej armii, w tym zwłaszcza kompetencji profesjonalnych i kondycji moralnej przedstawicieli korpusu oficerskiego. Dziś nie budzi wątpliwości słuszność przekonania Hołówki, że zwycięstwa nie odniesie wojsko bez wysokiego poczucia honoru i ambicji wykonania powierzonych mu zadań, bez gotowości poniesienia ofiar oraz świadomości obowiązku żołnierskiego. Istotę misji współczesnego oficera polskiego najpełniej określają następujące słowa cytowanego żołnierza-legionisty, polityka i działacza społecznego: *celem każdego oficera winno być, aby naród przez niego wykształcony w sztuce*

[3] Tamże.

[4] T. Hołówko, *Oficer polski*, Warszawa 1996 (reprint wydania z 1921 r.), s. 88.

cjach sił zbrojnych. Wszystko wskazuje na to, iż w przyszłości siły zbrojne będą coraz bardziej służyły realizacji zadań obronnych, a nie prowadzeniu działań agresywnych. Krystalizuje się obraz armii będącej li tylko zbrojną siłą odstraszającą potencjalnego wroga i ograniczającą swoją aktywność do zapewnienia własnemu państwu i jego obywatelom niezbędnego poziomu bezpieczeństwa. Temu celowi podporządkowane są dokonujące się zmiany strukturalne oraz zmiany w strategii i uzbrojeniu armii większości państw europejskich. Taki kierunek ewolucji sił zbrojnych może w przyszłości wyeliminować przemoc militarną jako formę rozstrzygania konfliktów międzynarodowych oraz problemów wewnętrznych, dając pierwszeństwo dialogowi i politycznym metodom rozstrzygania sporów. Armia jawi się więc jako instytucja zbrojna służąca obronie państwa, osłonie demokratycznych zdobyczy narodu, praw i wolności obywateli; jako instytucja zwrócona ku życiu i jego ochronie, a nie przeciwko niemu. Ponadto *udział sił zbrojnych w misjach i operacjach międzynarodowych zmienia oblicze armii, uwypukla pomijaną kiedyś jej rolę i funkcję, jaką jest utrzymywanie i przywracanie bezpieczeństwa, także przez pośrednie działania zbrojne, środki pokojowe i metody dekonstrukcyjno-konserwacyjne*[14]. Coraz wyraźniej odchodzi w przeszłość obraz armii zaborczej, agresywnej, stojącej w rażącej opozycji wobec wartości demokracji i humanizmu. Wydaje się, że jest to jedyna droga wiodąca do demilitaryzacji polityki oraz powszechnego rozbrojenia. Jej gwarantem jest nieustanne, planowe i systematyczne obniżanie arsenałów zbrojeniowych państw, określanie coraz to niższych poziomów równowagi militarnej. Oznacza to w praktyce obronną strukturę sił zbrojnych, defensywny charakter uzbrojenia i sprzętu. Tak sformułowana doktryna służy człowiekowi, gdyż zapewnia przestrzeganie jego podstawowych praw i interesów w układzie całego państwa, a ponadto stwarza przesłanki do podjęcia międzynarodowego współdziałania w celu zagwarantowania zbiorowego bezpieczeństwa sąsiadom, całym regionom i światu. Humanizm doktryny tkwi w jej obronnym charakterze, a więc w jednoznacznym strategicznym zdystansowaniu się wobec wszelkiej agresji, wobec wszelkiej polityki z pozycji siły.

Podlegając tak dynamicznym i gruntownym przeobrażeniom, siły zbrojne w dalszym ciągu pozostaną istotnym ogniwem w procesie wychowania patriotycznego i obywatelskiego naszego społeczeństwa. Postępująca demokratyzacja procesu dowodzenia oraz humanizacja warunków służby wojskowej tworzą jakościowo nowe oblicze wojska jako armii pełnoprawnych, wolnych obywateli[15]. Inaczej niż dotychczas jawi się treść podstawowych wyznaczników gotowości bojowej i dyspozycyjności armii, takich jak jednoosobowe dowodzenie i dyscyplina wojskowa.

---

[14] J. Świniarski, *O naturze bezpieczeństwa*, Warszawa–Pruszków 1997, s. 234.

[15] Filozoficzne, aksjologiczne, prawne i praktyczne aspekty przemian demokratycznych w armii omawia między innymi R. Rosa, *Prawa i wolności człowieka jako wartość w armii demokratycznego państwa*, [w:] *Z zagadnień etyki i wychowania moralnego w wojsku*, red. M. Marcinkowski, M.J. Śmiałek, Poznań 1998. Zagadnienia te zostały szeroko zaprezentowane również w materiałach z konferencji naukowej na temat *Prawa i wolności człowieka w warunkach służby wojskowej. Podstawy teoretyczne i praktyka*, Warszawa 1994.

laty o humanizmie i demokracji w siłach zbrojnych znajdują sprzyjające podłoże do stopniowego wypełniania się stosownymi treściami. Składają się na to przede wszystkim doktryna obronna państwa, postępująca demokratyzacja procesu dowodzenia oraz humanizacja warunków służby w wojsku. Szczególne problemy moralne służby wojskowej wynikają zatem nie tyle z przypisywania armii prawa do jakiegoś „specjalnego" czy „odrębnego" systemu wartości etycznych, a z celów i zadań, jakim siły zbrojne powinny służyć. Dla wojska naczelną wartością moralną, określającą istotę i sens służby, wartością, której podporządkowana jest aksjologia zawodu żołnierskiego, jest ojczyzna[10]. Celem wojny, jak zauważa J.M. Bocheński, jest *obrona słusznych praw naszej Ojczyzny* [...] *Wynika stąd, że żołnierz musi się powodować miłością ojczyzny, która każe podporządkować samego siebie jej sprawom. Przekonanie o potrzebie tego podporządkowania i mocna wola wprowadzenia tego przekonania w czyn, gdy przyjdzie chwila walki, jest podstawowym rysem charakteru żołnierskiego*[11]. W przekonaniu cytowanego autora podstawową powinnością żołnierza jest ustawiczna praca nad ukształtowaniem w sobie miłości ojczyzny, albowiem *kto nie posiędzie głębokiej miłości ojczyzny, ten nie zdobędzie się w polu na czyn godny polskiej tradycji bojowej*[12].

Henryk Skorowski, ukazując w świetle nauki społecznej Kościoła zespół norm specyficznych dla żołnierzy zawodowych (w tym i słuchaczy szkół wojskowych), wyróżnił trzy płaszczyzny ich funkcjonowania[13]. Do pierwszej, stanowiącej według niego **sferę określonej wiedzy moralnej** i **stanu świadomości moralnej**, zaliczył prawdę, miłość, sprawiedliwość, wolność oraz pokój. Drugą płaszczyznę stanowi według niego **sfera konkretnych powinności moralnych**, powinności bezwzględnych i kategorycznych, do których można zaliczyć szeroko rozumianą odpowiedzialność, poświęcenie, aktywne bycie we wspólnocie, otwarcie i uwrażliwienie na potrzeby drugiego człowieka i wspólnoty. Trzecią płaszczyznę stanowią następujące postawy moralno-społeczne charakterystyczne dla etyki zawodu wojskowego: patriotyzm, solidarność (zabieganie o dobro wspólne), sprawiedliwość, miłość w stosunkach międzyludzkich (bezinteresowne uszanowanie wartości każdego człowieka), męstwo, sumienność i wytrwałość.

Zaistniały obecnie nader korzystne okoliczności, które pozwalają sprzeciwiać się upowszechnianiu tezy, jakoby wojsko było instytucją powołaną jedynie do podporządkowywania, zniewalania czy nawet pozbawiania życia innych ludzi. Obronny charakter ewolucji doktryn militarnych wysoko rozwiniętych państw oraz ich międzynarodowa instytucjonalizacja pozwalają na konsekwentną modyfikację czy wręcz odwrócenie dotychczasowego potocznego wyobrażenia o roli i funk-

---

[10] W rozważaniach H. Skorowskiego pojęcie „ojczyzna" utożsamiane jest z pojęciem „dobro fundamentalne". H. Skorowski, *Społeczność wojskowa jako forma służby dobru fundamentalnemu*, „Wojsko i Wychowanie" 1990, nr 12, s. 23.

[11] J.M. Bocheński, *De virtute militari. Zarys etyki wojskowej*, Warszawa 1993, s. 21.

[12] Tamże, s. 24.

[13] H. Skorowski, *Wokół etyki zawodu żołnierza*. [w:] *„Kodeks honorowy żołnierzy zawodowych WP" ideałem moralnym i obyczajowym łączącym tradycje z kierunkiem przemian społeczno-ustrojowych Rzeczypospolitej Polskiej*, materiały z sympozjum, Warszawa 1990, s. 22–27.

nia dyscypliny – musi być traktowana jako konieczność, którą dyktują wymogi czasu: to, co było kiedyś zalecane, dziś staje się konieczne, a to, co było kiedyś dobre, dziś już nie wystarcza.

Współcześnie jedynie świadoma dyscyplina jest w stanie pogodzić racje wojska z poszanowaniem wolności, praw i swobód obywatelskich. Zakres pojęciowy owej świadomej dyscypliny jest oparty na wartościach naczelnych, którym wojsko ma służyć, a zatem na ojczyźnie, narodzie, człowieku. Istota świadomej dyscypliny będzie się zatem wyrażać w poczuciu patriotyzmu, rozumieniu obowiązku świadczeń obronnych, celów i zadań wojska oraz decyzji i rozkazów przełożonych, a także w gotowości do praktycznej realizacji tych zadań i ponad wszystko w zaangażowaniu osobistym w służbie. Żołnierz świadomy postępować będzie stosownie do przypisanej mu roli, a jego zachowania zgodne będą z obowiązującymi regulaminami oraz rozkazami przełożonych. Postępowanie takie oparte będzie o wewnętrzne przekonanie, iż jest słuszne i konieczne, choć nie zawsze wygodne i dające pełne zadowolenie. Obawa przed skutkami postępowania sprzecznego z obowiązującymi w wojsku normami schodzi w tej sytuacji na drugi plan, będąc jedynie dodatkowym bodźcem motywacyjnym. Dzięki temu można uzyskać stosunkowo duży stopień zrozumienia, a nawet identyfikacji interesów podwładnych z zamierzeniami przełożonych. Z drugiej natomiast strony dowódcy rozumiejący istotę wdrażania świadomej dyscypliny będą postępować zgodnie z zasadą prymatu świadomości nad przymusem, stosując się do następującego zalecenia: tyle zrozumienia i świadomości, ile możliwe, i tylko tyle przymusu, ile konieczne. Podobnie będzie z doborem środków, form i metod oddziaływania wychowawczego na podwładnych. Dominować będą środki oddziaływania pozytywnego, formy profilaktyczne i satysfakcjonujące oraz metody informacyjno-wyjaśniające. Kara stanie się środkiem mobilizacji do pożądanych w wojsku zachowań, po który będzie się sięgać jedynie sporadycznie.

Nowym zjawiskiem w procesie wychowania żołnierzy jest ewolucja treści uznawanych wcześniej w wojsku wartości i cnót moralnych. Polega ona na rezygnacji z wartości kreatywnych o ideowo obcym rodowodzie oraz na odejściu od jednostronnego (społecznie i historycznie) traktowania wartości uniwersalnych. Zachodzące obecnie przemiany potocznie zwykło się określać „przywracaniem armii własnemu narodowi i własnemu państwu", choć przecież również i w latach minionych każdy żołnierz w ten sposób pojmował istotę i sens swej służby. Aby w przyszłości uniknąć ideologicznego i partyjnego podporządkowania armii, należy wyraźnie i precyzyjnie odpowiedzieć na pytanie, komu wojsko służyć powinno: ojczyźnie i narodowi, państwu czy aktualnej władzy. Wbrew pozorom nie są to sprawy oczywiste.

Proces odradzania moralnego armii, odbudowy jej etosu, a w konsekwencji przywracania siłom zbrojnym należnego miejsca i znaczenia w demokratycznym państwie i społeczeństwie wymaga powrotu do najlepszych tradycji narodowych. Należy wykorzystać w tym procesie kilkusetletni dorobek kształcenia i wychowania kadr wojskowych, w szczególności pięknych i bogatych w treści patriotyczne

Dowódca wojskowy musi być jednocześnie przywódcą podwładnych, z czego wynika między innymi uznanie faktu, że z jednej strony nie posiada on monopolu na mądrość i rację, a z drugiej, że jego siła tkwić musi przede wszystkim w umiejętności optymalnego wykorzystania potencjału umysłowego i wykonawczego podwładnych. Okoliczność ta skłania do jednoznacznej akceptacji formalnej demokratycznego stylu dowodzenia, którego cechami charakterystycznymi są zasięganie niezbędnych opinii podwładnych do momentu podjęcia decyzji (rozkazu) oraz identyfikacja z wolą dowódcy w toku jej realizacji. Podejściu takiemu przyświeca elementarny wymóg szacunku, poszanowania racji i godności podwładnych; chodzi o zwykłą życzliwość przełożonego i ludzkie potraktowanie problemów i spraw żołnierzy. Dowódca nie tylko może, ale musi mieć czas na dobre słowo, doradztwo i pomoc dla podwładnych, co jest jego podstawowym obowiązkiem. Podwładny powinien być zawsze traktowany jako równoprawny obywatel, który czasowo podporządkowany został rygorom dyscypliny wojskowej i jednoosobowego dowodzenia. Dowódcy i wychowawcy wojskowi muszą mieć jednak świadomość, że nieodłącznymi elementami gwarantującymi sprawność procesu dowodzenia są posłuszeństwo, dyscyplina i porządek, przestrzeganie regulaminów i przepisów wojskowych. Jest oczywiste, iż bez poprawnego funkcjonowania wymienionych elementów armia jest bezwartościowa, a nawet może stanowić szkodliwy społecznie „zlepek" uzbrojonych ludzi.

W świetle ostatniej uwagi rodzą się zatem pytania o to, jak zachować właściwe relacje pomiędzy wolnością a przymusem w wojsku oraz czy w odniesieniu do środowiska wojskowego zasadne są rozważania o tak istotnej wartości moralnej, jaką jest wolność. Pytania te mają sens choćby dlatego, że zdecydowana większość żołnierzy zwalnianych do rezerwy w momencie opuszczania koszar wręcz ostentacyjnie manifestuje swą „wolność". Obserwowane od wielu lat zachowania rezerwistów, także w miejscach publicznych poza koszarami, wydają się dość jednoznacznie sugerować, iż służbę wojskową doświadczają oni przede wszystkim jako swoistą formę zniewolenia. Okoliczności te powinny ukierunkować uwagę i wysiłki przełożonych na potrzebę przywrócenia należnej rangi żołnierskim prawom, swobodom i wolnościom. Problem zasadniczo sprowadza się do możliwie precyzyjnego określenia z jednej strony dopuszczalnego w środowisku wojskowym zakresu owych swobód i wolności, a z drugiej granic niezbędnego przymusu. Nie budzi przy tym wątpliwości fakt, że wysoki poziom dyscypliny w wojsku wcale nie musi wiązać się z koniecznością bezwzględnego, a często bezdusznego podporządkowania (czy też zniewolenia) tysięcy młodych obywateli wcielonych do armii. Niezbędne i nieuniknione w dobie współczesnej jest przełamywanie funkcjonującego jeszcze w wielu środowiskach wojskowych stereotypowego podejścia, zgodnie z którym procesy demokratyzacji dowodzenia mogą odciskać jedynie negatywne piętno na dyscyplinie oraz gotowości bojowej sił zbrojnych. Bariery utrudniające zmianę tego stanu rzeczy tkwią przede wszystkim w świadomości wielu dowódców niepotrafiących przestawić się na inny styl dowodzenia. Zmiana ta nie jest jednak tylko zwykłym wyborem jednego z wariantów kształtowania i utrzymywa-

dr Jerzy Groskrejc

FUNKCJE I ZADANIA SIŁ ZBROJNYCH W DEMOKRATYCZNYM PAŃSTWIE

Przemiany społeczno-ustrojowe dokonujące się w naszym kraju uruchomiły mechanizmy istotnych zmian w wielu dziedzinach otaczającej nas rzeczywistości: w kulturze, polityce, gospodarce, edukacji, mediach itp. Zasadniczym przeobrażeniom ilościowo-jakościowym uległy także rodzime siły zbrojne, które stały się armią narodową, apolityczną i apartyjną, podlegającą demokratycznej kontroli cywilnej. Obserwujemy wyraźną tendencję do znacznej redukcji sił zbrojnych, co w konsekwencji powoduje spadek zapotrzebowania na oficerów, a tym samym redukcję szkół wojskowych. Zmieniają się nie tylko struktura i charakter armii, ale także jej funkcje.

Artykuł 26 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej uchwalonej przez Zgromadzenie Narodowe z kwietnia 1997 roku stwierdza, że:

1. Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej służą ochronie niepodległości państwa i niepodzielności jej terytorium oraz zapewnieniu bezpieczeństwa i nienaruszalności jej granic.

2. Siły Zbrojne zachowują neutralność w sprawach politycznych oraz podlegają cywilnej i demokratycznej kontroli.

Ponadto Konstytucja RP jednoznacznie ustala, że **najwyższym zwierzchnikiem** Sił Zbrojnych RP jest Prezydent Rzeczypospolitej. Prezydent powołuje ministra obrony narodowej i za jego pośrednictwem sprawuje zwierzchnictwo nad siłami zbrojnymi. Mianuje i zwalnia także szefa Sztabu Generalnego WP oraz dowódców rodzajów sił zbrojnych i okręgów wojskowych.

Siły zbrojne stanowią podstawowy element (obok układu pozamilitarnego i systemu kierowania obronnością) w systemie obronnym RP.

Armia, zgodnie ze swoim przeznaczeniem, spełnia służebną rolę wobec swojego społeczeństwa, z którego się wywodzi. Zapewnia nienaruszalność granic, suwerenność i bezpieczeństwo państwa. Stanowi integralną część struktury społecznej, służy narodowi, a nie zajmuje wobec niego pozycji dominującej[1].

W tradycyjnym podejściu socjologicznym armia traktowana jest jako instytucja i organizacja społeczna posiadająca cztery podstawowe cechy, które można uszeregować następująco[2]:

[1] Zob. Ch. Rose, *Demokratyczna kontrola nad armią*, „Wojsko i Wychowanie" 1995, nr 3, s. 68–69.

[2] J.J. Wiatr, *Socjologia wojska*, Warszawa 1982, s. 29.

kart historii zapisanych w okresie Szkoły Rycerskiej, powstań narodowych, legionów polskich i II Rzeczypospolitej[16]. W rozwiązaniach dydaktyczno-wychowawczych, przyjętych na przykład w okresie międzywojennym, często nawiązywano do poglądów Józefa Piłsudskiego, dotyczących dowodzenia oraz roli oficerów w tym procesie. Marszałek uczył, iż w każdym młodym sercu tli się iskra zapału, bohaterstwa i rycerskiego honoru. Iskrę tę mieli oficerowie rozdmuchać, aby powstał „żołnierz – duma narodu"[17]. Wielokrotnie podkreślał, iż prosty żołnierz stanowi podstawę wojska, w związku z czym twierdził, że dopóki „dusza żołnierza" jest silna, armia wytrzymuje dolę i niedolę, a gdy się załamuje, upadek armii jest nieuchronny. Dowodzenie kształtuje żołnierza, a zawód żołnierski wytwarza specjalny stosunek do śmierci. Śmierć jest dla żołnierza zjawiskiem codziennym. Umierają wprawdzie wszyscy ludzie, ale gdy żołnierz idzie na śmierć, to w przekonaniu Piłsudskiego oznacza, że bierze on śmierć pod rękę i chodzi z nią po polach bitewnych. Skutkiem tego bywa często lekceważenie przez żołnierzy spraw dobrobytu materialnego w znacznie silniejszym stopniu niż to się spotyka w życiu innych ludzi. Cechą wszystkich dobrych żołnierzy jest również to, że swych wodzów prowadzących do zwycięstwa kochają i wymagają dla nich czci. Zgodnie z tym Marszałek zalecał, aby w trakcie kształcenia przyszłych oficerów wpajać im przekonanie, iż tylko dowódca powołany jest do wszechstronnego wychowania podwładnych i nikt nie może go w tym zastąpić ani wyręczyć. Dowódca *niesie ciężar odpowiedzialności za swoich podwładnych, a na policzku czuć musi piekący wstyd upokorzeń, gdy w dowodzeniu pojawią się różne trudności, a za niepowodzenia krwią płacą inni*[18].

Podsumowując, należy stwierdzić, że z bogatych, często tragicznych doświadczeń historycznych naszego narodu wynika, że ojczyzna powinna być dla wojska naczelną wartością moralną, nadającą sens oraz cel żołnierskiej służbie, a kryteria moralne obowiązujące w wojsku powinny być spotęgowaną i wysublimowaną częścią najlepszych wartości obywatelskich. Byt armii z moralnego punktu widzenia podyktowany jest niezbywalnym prawem każdego narodu do obrony i zabezpieczenia podstaw swego istnienia. Zdolność obronna suwerennego kraju powinna być jednocześnie podstawowym kryterium wyznaczania celów i doboru metod transformacji polskich sił zbrojnych.

[16] *Kodeks honorowy oficera Wojska Polskiego*, Warszawa 1995, s. 3.

[17] Szerzej J. Figat, *Armia w myśli politycznej Józefa Piłsudskiego*, „Wojsko i Wychowanie" 1991, nr 6.

[18] Tamże, s. 39–40.

Zgodnie z koncepcją i zasadami polskiej strategii obronności siły zbrojne biorą udział w działaniach prewencyjno-stabilizacyjnych, realizują zadania w warunkach reagowania kryzysowego oraz uczestniczą w działaniach wojennych zarówno w wymiarze lokalnego konfliktu zbrojnego, jak i ewentualnej wojny na dużą skalę[6]. Siły zbrojne mogą spełniać funkcję zewnętrzną w wymiarze regionalnym (węższym) i europejskim (szerszym) lub w ramach sojuszu polityczno-obronnego NATO (wymiar najszerszy), którego celem jest zapewnienie trwałego pokoju na całym świecie.

Bezpośrednie zastosowanie sił zbrojnych ma dwojaki charakter. Może odnosić się po pierwsze – do obrony granic własnego państwa, zapewnienia bezpieczeństwa i spokojnego rozwoju społeczeństwa, a po drugie do utrwalania bezpieczeństwa zbiorowego i pokoju w ramach operacji pokojowych pod sztandarami ONZ lub NATO.

Działania prewencyjno-stabilizacyjne prowadzone są w **okresie pokoju** i obejmują różnorodne formy współpracy wewnętrznej i międzynarodowej, wojskowej i cywilno-wojskowej (*civil-military cooperation*). Współpraca ta dotyczy zarówno państw będących w NATO, jak i państw pozostających poza tymi strukturami, zaangażowanych w program Partnerstwo do Pokoju. Działania na tej płaszczyźnie dotyczą głównie operacji pokojowych oraz akcji humanitarnych i poszukiwawczo-ratowniczych. Głównym celem działań prewencyjno-stabilizacyjnych jest utrzymanie i umacnianie pokoju (*keeping peace*), budowa zaufania i bezpieczeństwa w krajach Europy środkowej.

Funkcje armii w **warunkach kryzysu** sprowadzają się m.in. do uruchamiania pogotowia obronnego, działań osłonowych, dotyczących własnego państwa lub terytorium państwa sojuszniczego. Kolejne zadania to rozpoznawanie i lokalizowanie kryzysu oraz poszukiwanie sposobów jego rozwiązywania, wspieranie militarne i pozamilitarne oraz bezpośrednie wymuszanie pokoju[7].

W okresie **działań wojennych** w zależności od skali agresji i rozmachu działań siły zbrojne mogą być zaangażowane w całości (wojna na dużą skalę) lub w ograniczonym wymiarze (lokalny konflikt zbrojny). Wojna może być prowadzona w obronie własnego terytorium (w przypadku agresji na Polskę) lub poza własnym terytorium (w przypadku agresji przeciwko państwu sojuszniczemu)[8].

Z powyższych rozważań wynika, że funkcje zewnętrzne sił zbrojnych ulegają rozszerzeniu i dopełnieniu. Nasza armia, poza podstawową funkcją obronną własnego terytorium, jest zobowiązana do uczestnictwa we wszystkich przedsięwzięciach obronnych sojuszu polityczno-militarnego NATO. W praktyce oznacza to, że całe siły operacyjne rodzimych sił zbrojnych muszą być przygotowane do współdziałania z siłami sojuszników. Budowanie i utrzymywanie pokoju (*peacebuilding, peacekeeping*), kształtowanie bezpiecznego środowiska międzynarodowego, zapobieganie kryzysom i konfliktom zbrojnym, misje pokojowe, humanitarne i ratow-

---

[6] *Strategia obronności Rzeczypospolitej Polskiej*, MON, Warszawa 2000.
[7] *Strategia...*, wyd. cyt., s. 14.
[8] Tamże, s. 15.

1) armia jest organizacją o przewadze więzi formalnej nad więzią personalną. Oznacza to, że uczestnictwo w armii przebiega dwutorowo: poprzez strukturę zorganizowaną oraz przez osobisty kontakt i żołnierską solidarność;

2) armia jest instytucją biurokratyczną o strukturze hierarchicznej. Cecha ta określa typ wewnętrznych relacji obowiązujących w wojsku (np. przełożony – podwładny, starszy stopniem – młodszy stopniem), z zachowaniem zasady jednoosobowego dowodzenia;

3) armia jest środowiskiem społecznym o własnym systemie uwarstwienia. Oznacza to, że w wojsku istnieje podział na określone grupy (korpusy) osobowe (oficerowie, chorążowie, podoficerowie i szeregowi żołnierze oraz pracownicy cywilni wojska);

4) armia jest grupą bojową, zorganizowaną dla zwycięskiej walki.

Ostatnia z wyżej wymienionych cech posiada charakter **funkcjonalny**. Wskazuje ona podstawowy środek, jakim jest **walka**, za pomocą którego siły zbrojne winny być zdolne do realizowania swoich podstawowych funkcji. Armia jako grupa bojowa posiada specyficzne cechy, do których można zaliczyć: wewnętrzną zwartość i solidarność, dyscyplinę i lojalność, szczególne poczucie honoru i dumę grupową, koleżeństwo, ofiarność, obawę przed ingerencją niepowołanych intruzów[3].

Siły zbrojne realizują dwie podstawowe funkcje: **zewnętrzną** i **wewnętrzną**.

Funkcja zewnętrzna polega na militarnej obronie integralności terytorium i nienaruszalności granic państwa, na odstraszaniu potencjalnego agresora. Funkcja ta może być wypełniana przez armię dobrze zorganizowaną, wyszkoloną oraz wyposażoną w najnowocześniejszą technikę.

Wiele kontrowersji i dyskusji wzbudza funkcja wewnętrzna armii. W państwach demokratycznych powszechnie akceptowany jest pogląd, że armia powinna wykonywać jedynie funkcje związane z szeroko rozumianą obronnością i zapewnieniem bezpieczeństwa przed zagrożeniami zewnętrznymi[4]. Istnieją jednak państwa demokratyczne, w których konstytucje przewidują możliwość użycia sił zbrojnych do utrzymania porządku prawnego i społecznego na terytorium własnego kraju[5]. Polska ma bolesne doświadczenia związane z użyciem wojska przeciw swojemu narodowi. Czy zatem funkcja wewnętrzna armii powinna ograniczać się jedynie do udziału wojska w akcjach ratowniczych, np. w usuwaniu skutków klęsk żywiołowych i katastrof? Brak uregulowań prawnych nie pozwala precyzyjnie określić, kiedy i gdzie oraz w jaki sposób może być użyta armia w sytuacji zagrożenia wewnętrznego.

Współcześnie siły zbrojne nie są już wyłącznie grupą bojową zorganizowaną dla zwycięskiej walki. Mogą także brać udział w operacjach innych niż wojna (*operations other than war*).

---

[3] J.J. Wiatr, *Socjologia..*, wyd. cyt., s. 35.

[4] Por. Z. Trejnis, *Siły zbrojne w państwie demokratycznym i antytotalitarnym*, Warszawa 1997, s. 91.

[5] Zob. J. Kunikowski, R. Rosa, L. Wyszczelski, *Armia w systemie demokratycznym*, Warszawa 2001, s. 120.

Siły zbrojne w demokratycznym państwie spełniają ważne funkcje wychowawcze. Do podstawowych funkcji wychowawczych wojska można zaliczyć:

- funkcję kognitywną (poznawczą),
- funkcję stymulacyjną (pobudzającą),
- funkcję adaptacyjną (przystosowawczą),
- funkcję kompensacyjną (wyrównawczą),
- funkcję korektywną (poprawczą)[9].

Wychowanie wojskowe jest integralną częścią wychowania ogólnospołecznego. Stanowi kontynuację wychowania w rodzinie, w szkole, w środowisku kulturowym, religijnym itp. Działalność wychowawcza w wojsku jest wielowymiarowa i obejmuje trzy główne obszary:

- edukację obywatelską,
- morale i dyscyplinę,
- kulturę i oświatę[10].

Pożądanym i oczekiwanym „efektem" wychowania wojskowego powinien być:

- prawy, mądry i nowoczesny człowiek, prezentujący postawy prohumanistyczne;
- dobry i dzielny żołnierz o ukształtowanych i zinternalizowanych postawach proobronnych;
- dobry obywatel o ukształtowanych postawach prospołecznych.

Wychowanie wojskowe to problem złożony i wielorako uwarunkowany. Jego celem jest ukształtowanie umysłów i charakterów żołnierzy tak, aby potrafili oni żyć, myśleć i działać w zmieniającej się rzeczywistości – w warunkach pokoju, kryzysu i wojny.

---

[9] Szczegółowy opis tych funkcji – zob. J. Groskrejc, *Wychowawcze funkcje wojska*, „Wojsko i Wychowanie" 2001, nr 1, s. 32.

[10] Zob. J. Groskrejc, *Obszary i dziedziny wychowania wojskowego*, „Wojsko i Wychowanie" 2001, nr 2, s. 38.

nicze, czy wreszcie przywracanie i wymuszanie pokoju (*peace enforcemet*) – oto nowe funkcje armii, które kreują nowe problemy natury organizacyjnej, logistycznej, technicznej, komunikacyjnej i edukacyjnej.

W tej sytuacji pojawiają się nowe wyzwania i problemy dotyczące takich kwestii, jak **kompatybilność** systemów dowodzenia, sprzętu i uzbrojenia, **interoperacyjność** w planowaniu i przepływie informacji, podejmowaniu decyzji i wykonywaniu wspólnych zadań w czasie ćwiczeń i operacji pokojowych, reagowania kryzysowego i działań bojowych.

Otwiera się również nowa perspektywa w zakresie edukacji wojskowej. Ożywia się współpraca między polskimi a zagranicznymi uczelniami wojskowymi w zakresie wymiany doświadczeń naukowo-dydaktycznych, wymiany studentów itp.

Trwają poszukiwania nowych rozwiązań strukturalno-organizacyjnych wyższego szkolnictwa wojskowego. W uczelniach wojskowych zmodyfikowano i nadal modyfikuje się programy kształcenia, dostosowując treści do aktualnych wymagań i funkcji sił zbrojnych. Dużą wagę przywiązuje się do nauczania języków obcych, szczególnie języka angielskiego. Nadal jednak otwarta pozostaje kwestia ustalenia proporcji między kształceniem ogólnym a zawodowym.

Absolwenci uczelni wojskowych, spełniający określone kryteria, mogą zajmować stanowiska służbowe w polskich przedstawicielstwach za granicą, różnorodnych organizacjach, dowództwach i sztabach wojskowych umocowanych w strukturach NATO. Od kilku lat nasila się słuszna tendencja zmierzająca do uzawodowienia armii, szczególnie w odniesieniu do wojsk operacyjnych. Od dwóch lat na studia w uczelniach wojskowych przyjmowane są kobiety. Powyższe zmiany generują nowe wyzwania i problemy nie tylko natury organizacyjno-finansowej, ale także edukacyjnej.

Jakkolwiek w ogólnej ocenie politycznej bezpieczeństwo Polski nie jest zagrożone, a po integracji z NATO wydaje się ono jeszcze pewniejsze, to z wojskowego punktu widzenia wojna (konflikt zbrojny) zawsze jest możliwa. Dlatego też starorzymska sentencja *si vis pacem, para bellum* nie traci na aktualności i znaczeniu. Przygotowanie armii do prowadzenia działań zbrojnych oraz kształcenie kadr zawodowych i szkolenie rezerw nadal pozostają podstawową domeną wojska i edukacji wojskowej.

W świetle opisanych wyżej, poszerzonych i wykraczających poza tradycyjne ujęcie, funkcji i zadań sił zbrojnych w demokratycznym państwie nie ulega wątpliwości, że nowoczesna armia potrzebuje nowoczesnych, dobrze wykształconych kadr oficerskich. Nowoczesnych i dobrze wykształconych to znaczy wyposażonych w odpowiednie kompetencje społeczno-zawodowe, zapewniające wysoki profesjonalizm w wypełnianiu ról i zadań przypisanych do zawodu oficera. Profesjonalizm oficera jest potrzebny zarówno w działaniach o charakterze pokojowym, jak i w reagowaniu kryzysowym oraz w działaniach wojennych. W przygotowaniu profesjonalnym oficera, obok wiedzy, umiejętności i postaw, równie ważne są takie dyspozycje, jak stan zdrowia, odporność psychofizyczna i wysokie morale.

zespalając w swojej działalności kształcenie i wychowanie słuchaczy oraz prowadzenie badań naukowych, służących przede wszystkim potrzebom Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej"[1].

Wojskowa Akademia Techniczna jest największą uczelnią wojskową w Polsce, dysponującą jednocześnie największym potencjałem naukowym w Wojsku Polskim. Po restrukturyzacji szkolnictwa wojskowego Wojskowa Akademia Techniczna oprócz swych dotychczasowych funkcji przejęła kształcenie na poziomie inżynierskim, realizowane dotychczas w rozwiązanych szkołach oficerskich.

W Wojskowej Akademii Technicznej prowadzi się studia techniczne I i II stopnia, studia i kursy podyplomowe, studia doktoranckie i kursy językowe. Dla najzdolniejszych studentów organizowane są studia indywidualne, a część z nich kierowana jest do uczelni zagranicznych. Od kilku lat uczelnia prowadzi studia I i II stopnia dla studentów cywilnych. Obok działalności dydaktycznej realizowana jest również działalność naukowa uwieńczona wieloma znacznymi osiągnięciami naukowymi i dydaktycznymi.

Istotnym elementem działalności statutowej Wojskowej Akademii Technicznej jest praca wychowawcza ze studentami, będąca kontynuacją wychowania ogólnospołecznego, rodzinnego i religijnego. Praca ta w połączeniu z działalnością statutową może być istotnym elementem kształtowania odpowiednich postaw indywidualnych i społecznych niezbędnych w pracy zawodowej.

Założenia programowe kształcenia w Wojskowej Akademii Technicznej

Opracowany w Wojskowej Akademii Technicznej nowy model studiów spełnia wymogi systemu edukacji narodowej, a ponadto ukierunkowuje działalność dydaktyczno-wychowawczą na ukształtowanie (rozwinięcie i utrwalenie) u przyszłych absolwentów określonych postaw i cech osobowości. Według założonego modelu pożądane postawy i cechy osobowości WAT stara się uzyskać poprzez:

1) kształcenie podchorążych na wysoko wykwalifikowanych oficerów sił zbrojnych RP, rozbudzonych intelektualnie i bardzo sprawnych fizycznie, posiadających szeroką wiedzę ogólnowojskową i specjalistyczną, pożądane umiejętności pedagogiczne oraz wysoką kulturę bycia;

2) wychowanie podchorążych w duchu:

– patriotyzmu wyrażającego się w umiłowaniu Ojczyzny,

– humanizmu przejawiającego się głównie w podmiotowym traktowaniu ludzi,

– zaangażowania w sprawy Ojczyzny oraz traktowania niepodległości i bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej jako najwyższego dobra;

3) rozwijanie i utrwalanie u podchorążych szczególnie ważnych dla zawodu oficera cech i wartości, zwłaszcza:

[1] Ustawa z dnia 31 marca 1965 r. o wyższym szkolnictwie wojskowym (DzU z 1992 r., art. 2.1).

dr Marian Kasperski

KSZTAŁTOWANIE CECH PRZYWÓDCZYCH W UCZELNI TECHNICZNEJ

Lata przełomu wieków zazwyczaj obfitują w różnego rodzaju zmiany, wytyczanie nowych trendów, kierunków i reform. Podobna sytuacja istnieje obecnie. Można nawet powiedzieć, że w Polsce jest ona bardziej intensywna ze względu na przemiany społeczno-ekonomiczne zapoczątkowane ponad dekadę temu.

Nowoczesne systemy edukacyjne zmierzają do wprowadzenia takiego kształtu edukacji, który pozwoli człowiekowi i całym społeczeństwom sprostać wymogom gwałtownie postępującego rozwoju cywilizacji. Funkcjonujący w Polsce system edukacyjny ulega od wielu lat przeobrażeniom. Dotyczy to również systemu wojskowego szkolnictwa zawodowego. Przed szkolnictwem wojskowym stoją dodatkowe, nowe zadania związane z procesem integracji Polski ze strukturami bezpieczeństwa europejskiego i światowego oraz opracowanej w związku z tym nowej doktryny obronnej, której postanowienia implikują strukturę i charakter armii, jej skład osobowy, a nawet procent żołnierzy zawodowych służących w siłach zbrojnych.

Na potrzebę tych zmian wpływają także przyjmowane od nowych sojuszników sposoby zarządzania instytucjami i potencjałem społecznym. W ramach tych tendencji coraz częściej mówi się o roli przywództwa w nowoczesnym zarządzaniu, także w wojsku.

Założenie, które poczyniłem na użytek tego wystąpienia, wyraża się w zdaniu: *Szeroko pojęte nauki humanistyczne są podstawą przygotowania oficerów – przywódców wojskowych.* Założenie to jest zbieżne z tezą prof. M. Śmiałka, mówiącą o tym, że nie jest możliwe przygotowanie dobrego wychowawcy bez głębokiej wiedzy humanistycznej, jak też z uwagami wyrażanymi przez innych uczestników konferencji, o roli kompetencji w kształtowaniu przywódców. W zaprezentowanym wystąpieniu przedstawię analizę założeń edukacyjnych i ich realizację w obrębie nauk humanistycznych na przykładzie WAT.

System kształcenia w Wojskowej Akademii Technicznej

Kształcenie kandydatów na żołnierzy zawodowych, a także profesjonalne doskonalenie kadry prowadzone są przede wszystkim w uczelniach i szkołach wojskowych. Mocno przestarzała, ale ciągle aktualna ustawa o szkolnictwie wojskowym stwierdza: „Wyższe szkoły wojskowe są częścią systemu nauki polskiej i systemu edukacji narodowej. Uczestniczą w kształtowaniu obronności państwa,

rystyk osobowo-zawodowych absolwentów Wojskowej Akademii Technicznej im. J. Dąbrowskiego są to:

1) **Postawy wobec siebie** – przejawiają się w stosunku oficera do samego siebie, znajdują one wyraz w świadomym postępowaniu. Niewątpliwie zaliczyć do nich można: honor i godność, samodzielność i zaradność, ambicję, samokrytycyzm, przyznanie się do popełnianych błędów, opanowanie, odwagę, zdyscyplinowanie, słowność i dociekliwość.

2) **Postawy wobec innych ludzi** – przejawiają się w stosunku oficera do innych ludzi i świadomym postępowaniu wobec nich. Można wśród nich wyróżnić: sprawiedliwość, lojalność, odpowiedzialność, konsekwencję, wymagalność, stanowczość i zdecydowanie, kulturę bycia, uczynność i skromność.

3) **Postawy wobec innych wartości** – przejawiają się one w postępowaniu wobec wartości cenionych społecznie. Wyrażają się najczęściej w takich postawach, jak: patriotyzm, postawa obywatelska, humanizm, postawa etyczna, tolerancja, krytycyzm, wrażliwość na piękno kultury ojczystej, wrażliwość na sztukę[4].

Tak szeroko założony program kształtowania sylwetki studenta WAT ma na celu przygotowanie go do sprostania poważnym obowiązkom przyszłego oficera WP, a zarazem inżyniera, specjalisty przydatnego polskim siłom zbrojnym w czasie pokoju i podczas wojny. Konfrontując wyszczególnione cechy, wartości i postawy z omawianymi szeroko w literaturze pożądanymi cechami i wartościami przywódców, można stwierdzić, że wyczerpują one znacznie listę tych cech.

Realizacja założeń systemowych

Wśród czynników decydujących o sprawności bojowej Wojska Polskiego najistotniejszy stanowi czynnik ludzki, a konkretnie żołnierz i jego kwalifikacje. Od absolwentów szkół wojskowych oczekuje się, że podołają wymaganiom współczesnej techniki wojskowej i pola walki. Jednocześnie, że będą dysponować niezbędnym zasobem wiedzy i umiejętności zawodowych pozwalających im na pełnienie funkcji przywódczo-menedżerskich i instruktorsko-wychowawczych w zakresie kierowania zespołami ludzkimi (pododdziałami).

Prezentowany model studiów w WAT przewiduje funkcjonowanie i realizację zakładanych celów poprzez kształcenie w obrębie dwóch modułów:

Moduł politechniczny – obejmujący przedmioty zapewniające wykształcenie wyższe techniczne, spełniający warunki standaryzacji i akredytacji, uwzględniający minima programowe określone przez Radę Główną Szkolnictwa Wyższego oraz wymagania FEANI.

Moduł wojskowy – wspólny dla wszystkich podchorążych Wojskowej Akademii Technicznej, obejmujący przedmioty niezbędne do uzyskania stopnia oficerskiego, zapewniając wykształcenie oficera – dowódcy, organizatora i menedżera

[4] Tamże, s. 1–6.

– odwagi, poczucia honoru, godności, odpowiedzialności i zdyscyplinowania,
– predyspozycji przywódczych, dowódczych, organizacyjnych i menedżerskich,
– samodzielności i inicjatywy w podejmowaniu decyzji oraz działania w trudnych sytuacjach,
– odporności psychicznej i sprawności fizycznej,
– umiejętności twórczego myślenia i wytrwałości w pracy,
– wymagalności wobec siebie i podwładnych,
– wrażliwości na piękno, sztukę i estetykę,
– tolerancji wobec innych, wyrażającej się w uznawaniu prawa do posiadania odrębnych poglądów, przyzwyczajeń, stylu działania[2].

Funkcjonujący system dydaktyczno-wychowawczy w Wojskowej Akademii Technicznej zakłada, że opanowanie wiedzy i nabycie umiejętności oficerskich jest niezbędne do:
– rozpoznawania struktur nieformalnych oraz rozwiązywania problemów wychowawczych i konfliktów w dowodzonym pododdziale,
– motywowania podwładnych do działania oraz sprawiedliwego ich oceniania,
– zdobywania wiedzy i umiejętności techniczno-specjalnych w zakresie eksploatacji sprzętu wojskowego,
– prowadzenia działalności badawczej ukierunkowanej na obronność państwa,
– efektywnego działania w warunkach wyzwań XXI wieku, w tym związanych z integracją Polski ze strukturami bezpieczeństwa europejskiego i światowego,
– organizacji i zarządzania podległym pododdziałem oraz szybkiego i trafnego podejmowania decyzji,
– organizacji i realizacji procesu dydaktyczno-wychowawczego w podległym pododdziale,
– samodzielnego poszerzania wiedzy wojskowej i zdobywania umiejętności taktycznych,
– poznawania osobowości ludzi, nawiązywania z nimi współpracy oraz rozpoznawania przypadków „trudnych żołnierzy",
– pogłębiania znajomości języków obcych,
– utrzymania sprawności fizycznej[3].

Model absolwenta Wojskowej Akademii Technicznej

Najistotniejszym elementem przedstawionego modelu studiów stanowią postawy, jakie powinni reprezentować absolwenci Wojskowej Akademii Technicznej po ukończeniu studiów, a stanowiące o ich sylwetce osobowej. Według *Charakte-*

[2] *Charakterystyki osobowo-zawodowe absolwentów Wojskowej Akademii Technicznej im. J. Dąbrowskiego*, Warszawa 1998, s. 5.
[3] Tamże, s. 7.

Analiza czasu nauczania – realizacja programu

Ogólna liczba godzin nauczania studentów Wojskowej Akademii Technicznej obejmuje ok. 4500 godzin dla studiów I stopnia i ok. 5500 godzin dla studiów II stopnia. W liczbach tych mieszczą się moduły wojskowe w ilości ok. 1750 godzin w pierwszym i ok. 1850 godzin w drugim przypadku.

Programy omówionych przedmiotów humanistycznych przewidują średnio po 30 godzin lekcyjnych. Łączna liczba godzin przeznaczonych na nauczanie wymienionych przedmiotów humanistycznych wynosi 240 (bez języka obcego), co stanowi ok. 13% modułu wojskowego i ok. 4,4 do 5,5% całości programu realizowanego w WAT.

W pozostałych polskich uczelniach wojskowych czas przeznaczony na nauczanie przedmiotów humanistycznych stanowi średnio 8–15% ogólnego czasu nauczania. Dla porównania w uczelniach wojskowych krajów NATO czas nauczania przedmiotów humanistycznych wyrażony w procentach w stosunku do czasu nauczania wszystkich przedmiotów (bez języków obcych) wynosi:

- West Point (USA) 32%
- Akademia Marynarki Wojennej w Annopolis (USA) 22%
- Szkoły oficerskie Bundeswehry 33%
- Niemiecka Akademia Dowodzenia 25%

Po głębszej analizie programu nauczania przedmiotów humanistycznych odnosi się wrażenie, że przedmioty te są w jakiś sposób dyskryminowane – jedynie dla tych przedmiotów ograniczono godziny do niezbędnego minimum programowego ustalonego przez MEN. Ponadto usytuowanie przedmiotów humanistycznych w module wojskowym nie pozostaje bez wpływu na podejście słuchaczy do nauki tych przedmiotów.

Z doświadczeń dowódców jednostek wojskowych i losów absolwentów WAT wynika, że są oni dobrze przygotowani pod względem technicznym, ale nie radzą sobie z podwładnymi, nie potrafią być dowódcami i przywódcami. Wojskowa Akademia Techniczna skupiła się na kształceniu specjalistów z różnych dziedzin technicznych, a realizując to zadanie, przeoczyła, że absolwent najczęściej podejmuje pracę z ludźmi i wiedza (kompetencje) humanistyczna jest mu niezbędnie potrzebna.

Reasumując, na podstawie dokonanych analiz można wnosić, że nie wydaje się możliwe wykształcenie u absolwentów Wojskowej Akademii Technicznej postawy wobec siebie, postawy wobec innych ludzi, postawy wobec innych wartości. Nie wydaje się możliwe również wyposażenie absolwentów WAT w wystarczający zasób kompetencji, by mógł się on stać przywódcą w pracy zawodowej.

Za podstawową przyczynę takiego stanu rzeczy należy uznać brak kompatybilności pomiędzy przedstawionym modelem absolwenta Wojskowej Akademii Technicznej a programem jego kształcenia.

Co więc należałoby zrobić, aby poprawić ten stan rzeczy? Myślę, że częściową odpowiedzią na to pytanie byłoby dopasowanie programów kształcenia podchorą-

posiadającego odpowiednią wiedzę o systemach i procesach dowodzenia, zgodnie z procedurami NATO; znającego moralno-bojowe i psychologiczne aspekty dowodzenia pododdziałami; wykazującego się znajomością języków obcych niezbędną do funkcjonowania w wojskowych strukturach międzynarodowych.

Struktura modułu wojskowego obejmuje następujące przedmioty: podstawowe szkolenie wojskowe, przedmioty ogólnowojskowe, przedmioty ogólnodowódcze, przedmioty taktyczno-logistyczne, przedmioty humanistyczno-ekonomiczne oraz praktykę wojskową.

Przeanalizujmy program nauczania modułu wojskowego, w nim bowiem umieszczone zostały interesujące nas przedmioty humanistyczne i ekonomiczne. W ramach tego modułu znajdujemy język obcy oraz osiem przedmiotów:

Psychologia. Program obejmuje nauczanie podstawowych pojęć i zasad z psychologii ogólnej i wojska, rozwiązywanie sytuacji trudnych, panowanie nad stresem, umiejętności regeneracji sił psychicznych. W ramach nauczania podchorążowie zapoznają się z problematyką psychologiczną w środowisku wojskowym, psychospołecznymi uwarunkowaniami pracy oficera, trudnościami adaptacyjnymi wśród żołnierzy.

Pedagogika. Program obejmuje nauczanie podstawowych pojęć, zasad i metod działania pedagogicznego, podstaw wiedzy o języku oraz przezwyciężania trudności wychowawczych.

Etyka zawodowa. Celem kształcenia przedmiotu etyka zawodowa jest wyposażenie w wiedzę etyczną niezbędną oficerowi w dalszej służbie, doskonalenie wrażliwości na wartości ogólnoludzkie, formowanie postaw otwartości, tolerancji i dialogu z innymi poglądami i postawami etycznymi.

Współczesne bezpieczeństwo międzynarodowe. Celem kształcenia przedmiotu współczesne bezpieczeństwo międzynarodowe jest stworzenie podstaw do indywidualnego poznania, zrozumienia i oceny zjawisk mających wpływ na poziom bezpieczeństwa międzynarodowego w Europie i świecie.

Wiedza o państwie. W ramach nauczania podchorążowie poznają podstawowe reguły funkcjonowania państwa demokratycznego oraz jego struktur.

Ekonomia i zarządzanie. Przedmiot ten podejmuje zagadnienia makro- i mikroekonomiczne, jak też najnowsze tendencje w zarządzaniu organizacjami i potencjałem społecznym.

Historia techniki wojskowej. Jest przedmiotem szczególnym w tej uczelni, łączącym historię wojska i sztuki wojennej z historią rozwoju techniki wojskowej.

Etykieta i dobre obyczaje. Celem kształcenia przedmiotu etykieta i dobre obyczaje jest wyrobienie właściwej prezencji, wysokiej kultury bycia i wrażliwości estetycznej oraz zapoznanie z etykietą i polskim obyczajem wojskowym.

Z przedstawionego zestawu przedmiotów humanistycznych można wnioskować, że do realizacji założeń zasygnalizowanych wyżej zostały dobrane właściwe narzędzia kształcenia humanistycznego. Ważne wydaje się natomiast pytanie, czy w przewidzianym na te przedmioty czasie jest możliwe wyposażenie podchorążych w odpowiedni zasób wiedzy stanowiący podstawę kompetencji przywódcy. Jak zatem realizowany jest ten program?

dr Wojciech Maliszewski

KOMUNIKOWANIE W WOJSKU JAKO ORGANIZACJI – POSTULATY I KIERUNKI ZMIAN W OKRESIE TRANSFORMACJI OD INSTYTUCJI DO ORGANIZACJI

J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert stwierdzili, iż **komunikacja jest krwiobiegiem organizacji. Zła komunikacja w niejednej organizacji doprowadziła do stanu analogicznego do niewydolności krążenia. Bez skutecznego komunikowania się rozmaitych stron układ stosunków, który nazywamy organizacją, nie będzie nikomu dobrze służyć**[1].

Człowiek, broń i organizacja to z pewnością trzy główne składowe wojska[2]. Człowiek – żołnierz był i będzie podstawowym kreatorem organizacji – wojska. Wszyscy ludzie tworzący wojsko, rozumiane jako siły zbrojne państwa[3], wchodzą w skład organizacji powołanej przez naród (państwo) do obronny suwerenności, integralności i interesów kraju. Wojsko, podobnie jak inne organizacje, posiada własną strukturę, która jest permanentnie modyfikowana, po to by zapewnić realizację stawianych przed nią celów.

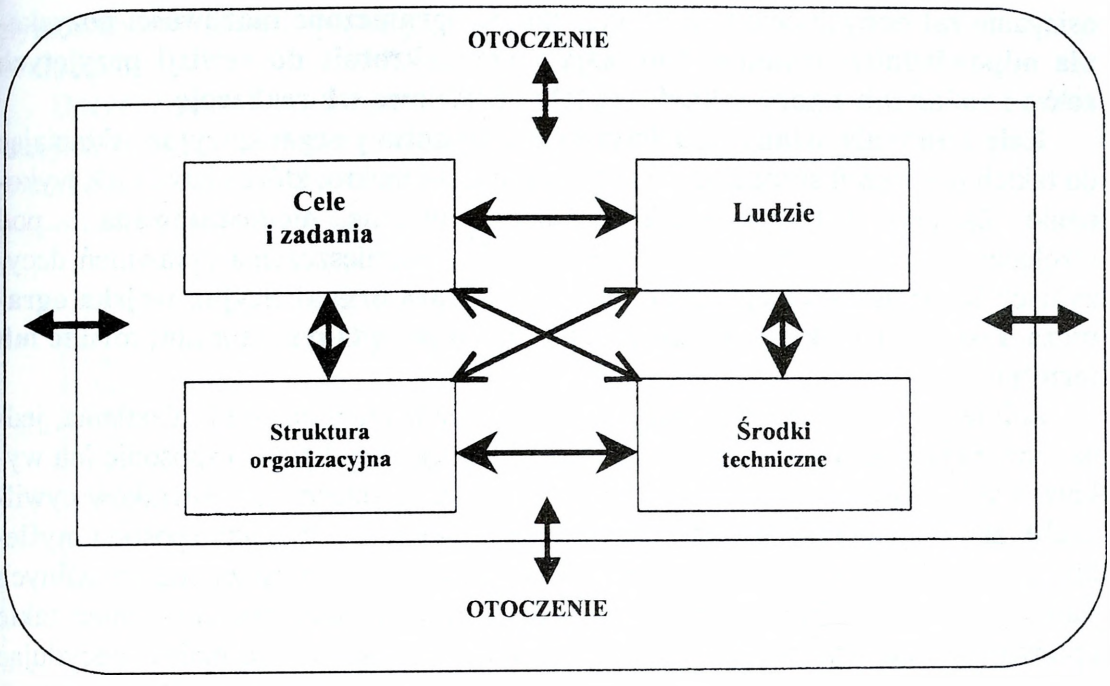
Siły zbrojne to układ szerokiego spektrum – wzajemnie powiązanych – ról i pozycji zajmowanych wewnątrz struktury organizacyjnej. Cechą charakterystyczną wojska jest to, iż role są wypełniane przez często zmieniających się ludzi. **Wojsko** jako **organizacja** posiada szereg specyficznych cech:

1. Cel nadrzędny – prowadzenie walki zbrojnej, a w okresie pokoju przygotowanie się do jej prowadzenia i pozostawanie w ciągłej gotowości do realizacji stawianych przed nim zadań.
2. Tendencję do hermetyczności – czyli zamykania własnych struktur przed dostępem do nich ze strony innych organizacji.
3. Wysoki stopień hierarchizacji struktur i władzy oraz formalizacji działania.
4. Wysoki stopień zbiurokratyzowania i kontroli działań.
5. System dowodzenia (odmiany kierowania) oparty na przewadze rozkazodawstwa, innymi słowy przekazywania decyzji, poleceń w dół, przy minimalnym znaczeniu dla informacji zwrotnych.
6. Wysoką uniformizację zachowań ludzi wewnątrz jego struktur i poza nimi.
7. Realizację zadań przy wysokim nasileniu kontaktów interpersonalnych.

---

[1] Por. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 1999, s. 507.
[2] Por. S. Koziej, *Teoria sztuki wojennej*, Warszawa 1993, s. 46.
[3] Por. *Mały słownik języka polskiego*, Warszawa 1997, s. 1033.

żych do nowych zadań stojących przed kadrą oficerską. Zadania te, przede wszystkim, skupiać się będą na podejmowaniu decyzji, zarządzaniu strukturami i przewodzeniu ludziom. Jeżeli przyjmiemy, że takie zadania ma wypełniać przyszły oficer, to niewątpliwie należy ukierunkować kształcenie na omówione przedmioty humanistyczne.



Źródło: H.J. Leavit, *Applied Organizational Change in Industry*, [w:] *Handbook of Organization*, red. G. March, Chicago 1965, s. 160, za: C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa 1999, s. 18.

Rys. 1. System organizacyjny według Leavitta

Charakter wzajemnych zależności, zaznaczonych na rysunku strzałkami, **przesądza o cechach poszczególnych podsystemów i cechach organizacji**. Tak więc rodzaj celów i zadań stawianych przed wojskiem oddziałuje na ludzi – wszystkich żołnierzy i pracowników cywilnych, którzy mają być ich wykonawcami. Oddziaływanie to polega na doborze wykonawców – funkcyjnych – o odpowiednich kwalifikacjach, a niekiedy także cechach osobowościowych lub fizycznych. **Cele i zadania mogą także oddziaływać na wszystkich członków organizacji, bardziej lub mniej motywująco, w zależności od tego, na ile ich realizacja wiąże się z ich osobistymi lub grupowymi celami oraz potrzebami.** Żołnierze i pracownicy cywilni oddziałują z kolei na cele i zadania organizacyjne (zadania MON, jednostek wojskowych), choćby przez fakt, że uczestniczą w ich formułowaniu (głównie kierownicy – dowódcy, którzy przedstawiają propozycje do planów wyższych przełożonych oraz sami kreują swoje plany). Poza tym cele i zadania podlegają interpretacji przez wykonawców, co w praktyce oznacza możliwość ich modyfikacji, prowadzących do rozbieżności pomiędzy formalnie określonym celem a faktycznie uzyskanym rezultatem.

Cele i zadania winny również **wpływać** na **środki techniczne i technologię**, przede wszystkim poprzez konieczność zastosowania takich narzędzi (uzbrojenia i sprzętu wojskowego) w realizacji zadań szkoleniowych wojska, które zapewnią

8. Występowanie szeregu sytuacji w codziennej działalności, które z psychologicznego punktu widzenia noszą miano sytuacji trudnych[4].

Ze względu na powyższe czynniki pełnienie ról w wojsku, realizacja zadań wewnątrz zhierarchizowanej organizacji determinują wysoki stopień formalizacji kontaktów międzyludzkich. Jednak funkcjonowanie człowieka w wojsku to również permanentne istnienie wewnątrz grupy społeczne, pojmowanej jako grupa zadaniowa i dyspozycyjna. Wszystkie struktury organizacyjne wojska, jego grupy społeczne, role i pozycje, normy i wartości, stosunki i więzi tworzą system społeczny wojska. Wewnątrz tego systemu funkcjonuje szereg mechanizmów, m.in. takich, jak: współdziałanie, kooperacja, integracja, programowanie itp. Każdy żołnierz, pracownik cywilny pełniący określone role wewnątrz sił zbrojnych jest skazany na częste kontakty interpersonalne ze swoimi przełożonymi, podwładnymi lub współpracownikami. Truizmem będzie teza, że po to, by wszelkie podejmowane działania wewnątrz organizacji kończyły się sukcesem, niezbędne jest posiadanie przez ludzi (żołnierzy, pracowników cywilnych, dowódców, podwładnych, współpracowników itd.) szeregu **kompetencji i umiejętności natury stricte komunikacyjnej**.

W epoce społeczeństwa globalnej wioski, społeczeństwa informatycznego, „trzeciej fali" socjologowie, psychologowie, specjaliści zarządzania, a także komunikologii zwracają szczególną uwagę na determinanty rozwoju społeczeństw, wyróżniając w nich – **proces przekazywania informacji (porozumiewania się ludzi) i jego uwarunkowania**. Po to, by określić, jakie najważniejsze kompetencje i umiejętności komunikacyjne winien posiadać każdy przełożony w wojsku – zarówno ten w mundurze, jak i ten w garniturze – konieczne jest szersze spojrzenie na elementy składowe wojska jako organizacji.

Rozpatrując wojsko (siły zbrojne) jako organizację – w aspekcie kształtowania kompetencji i umiejętności komunikacyjnych członków tejże organizacji – konieczne wydaje się postrzeganie wojska jako ustrukturalizowanego – uporządkowanego w określony sposób systemu złożonego z czterech podstawowych podsystemów (elementów):

- **swoich celów** realizowanych i wynikających z nich konkretnych zadań;
- **ludzi** (żołnierzy i pracowników cywilnych) wraz z ich indywidualnymi i zbiorowymi (grupowymi, pododdziałowymi, oddziałowymi, związkowymi itp.) dążeniami – postawami i zachowaniami;
- **wyposażenia materialno-technicznego** i **technologicznego** oraz określonych zasad posługiwania się nim;
- **formalnej struktury**, czyli przyjętych zasad podziału zadań i odpowiedzialności za nie, władzy i związanej z nią odpowiedzialności oraz informacji[5].

Rysunek 1 przedstawia system organizacyjny wraz ze sprzężeniami zwrotnymi między powyżej wyróżnionymi elementami.

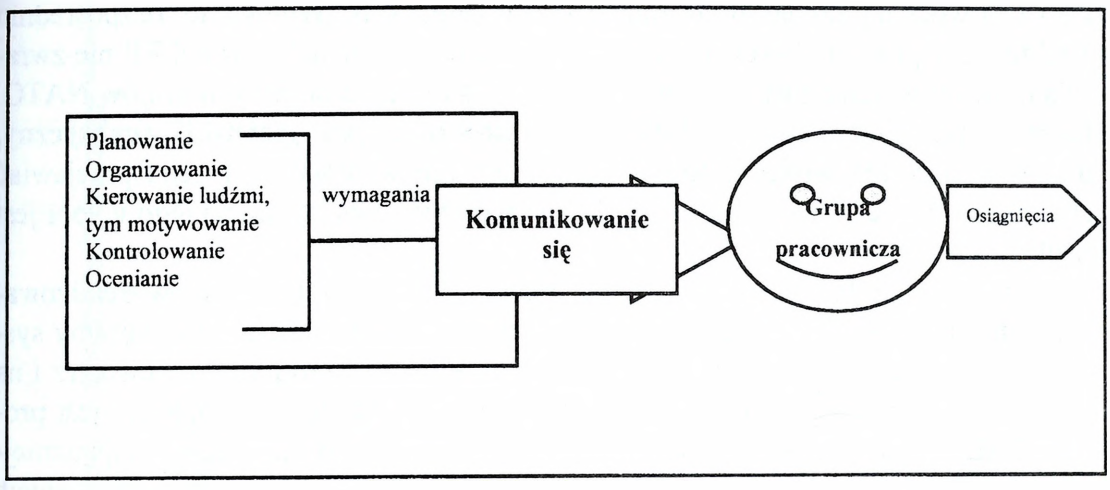
---

[4] Por. K. Migdał, *Wojsko. Specyfika działalności wojskowej*, [w:] *Encyklopedia psychologii*, Warszawa 1998, s. 972–976.

[5] Por. H.J. Leavitt, *Applied Organizational Change in Industry*, [w:] *Handbook of Organization*, red. G. March, Chicago 1965, s. 160, za: C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa 1999, s. 17–19.

nym osobom – także i w tym momencie kierownik musi się komunikować z innymi ludźmi.

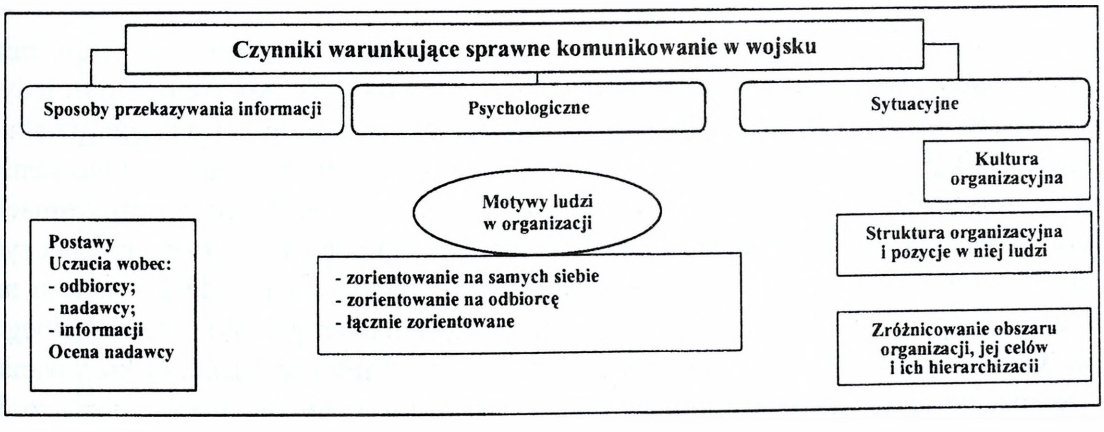
Dotychczasowe dociekania wskazują na olbrzymią rolę i miejsce komunikacji w procesie zarządzania – dowodzenia. Relacje – a właściwie miejsce komunikowania w zarządzaniu (dowodzeniu) przedstawia rysunek. 2.



Źródło: opracowano na podst. J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław 1999, s. 17.

Rys. 2. Zarządzanie (dowodzenie) a komunikowanie się

Jakie są uwarunkowania skutecznego i efektywnego komunikowania w wojsku?



Źródło: opracowano na podst. J. Stankiewicz, wyd. cyt., s. 43.

Rys. 3. Determinanty sprawnego komunikowania w wojsku

Owe czynniki są szeroko opisane w literaturze zakresu psychologii organizacji i komunikowania społecznego. Jednak większość teoretyków i praktyków dziedziny organizacji zarządzania sądzi, iż jednym z najważniejszych czynników determi-

osiąganie założonych celów. Z drugiej strony, **ograniczone możliwości pozyskania odpowiednich środków zmuszają niejednokrotnie do rewizji przyjętych celów i zadań lub z góry zakłada się tylko częściową ich realizację.**

Cele i zadania winny oddziaływać na strukturę organizacyjną, skłaniając do takich rozwiązań strukturalnych w skali mikro i makro, które ułatwią ich wykonanie. Zachodzi jednak również zależność odwrotna, **niedostosowana** – pod względem podziału kompetencji i obowiązków, rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych lub sposobu obiegu informacji – **struktura organizacyjna wojska ogranicza możliwość wykonania celów i zadań – w pożądanym stopniu, formie lub terminie**.

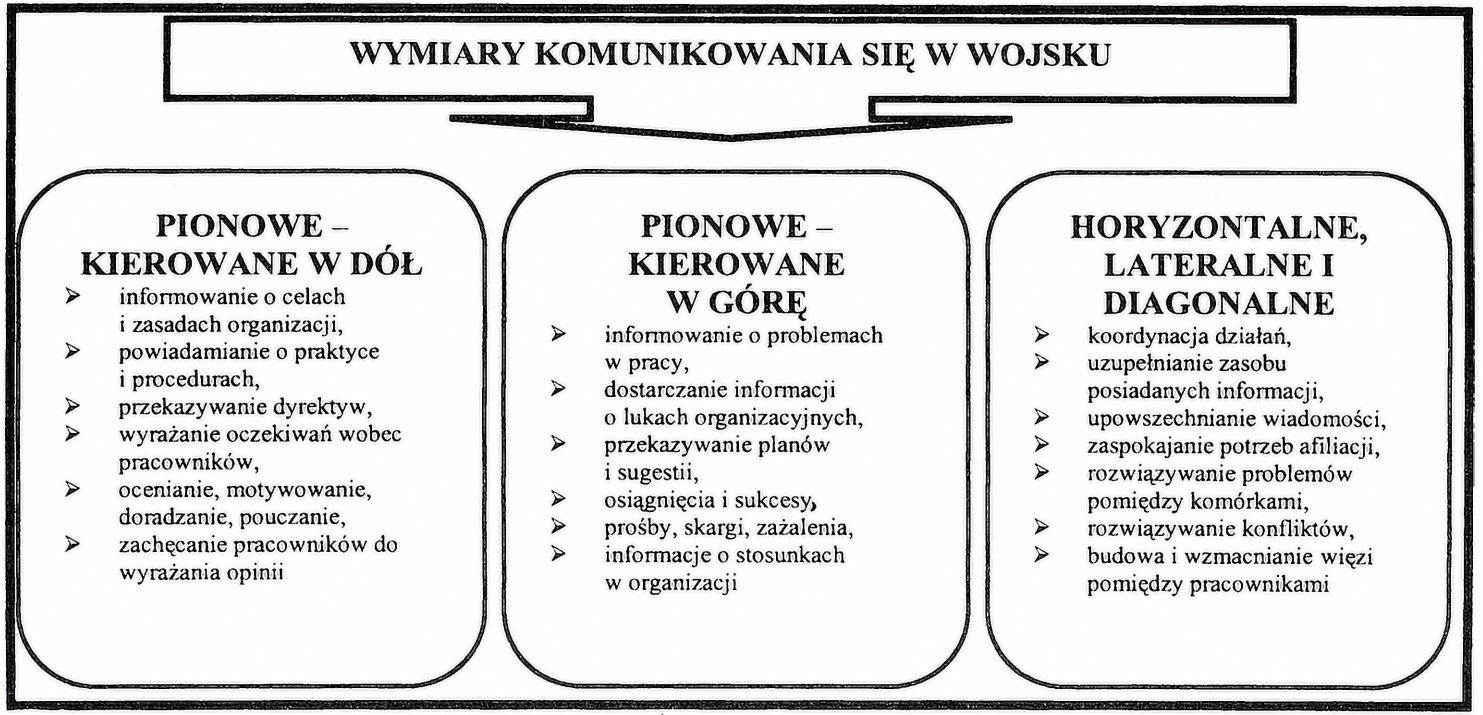
Żołnierze – wszyscy pracownicy wojska – oddziałują na środki działania, jednak nie mają możliwości ich doboru oraz nie mogą decydować o sposobie ich wykorzystania. Posiadane środki wpływają z kolei na żołnierzy (pracowników cywilnych), zmuszają ich do opanowania nowych umiejętności, zmiany sposobu myślenia, a niekiedy decydują o przesunięciach w hierarchii i o prestiżu poszczególnych funkcyjnych. Żołnierze, kierownicy – dowódcy oddziałują (powinni mieć takie uprawnienia) na strukturę organizacyjną, zarówno w sposób formalny, decydując o przyjętych rozwiązaniach zawartych w oficjalnie obowiązującej dokumentacji organizacyjnej, jak i nieformalny – poprzez doraźne, sytuacyjnie uwarunkowane zmiany w podziale obowiązków, uprawnieniach decyzyjnych i obiegu informacji. Struktura organizacyjna wpływa na wszystkich członków organizacji również poprzez kształtowanie stosunków społecznych. Role organizacyjne poszczególnych żołnierzy (pracowników cywilnych) wyznacza struktura organizacyjna – poprzez obowiązujące w niej kompetencyjne zakresy obowiązków oraz rozmieszczenia uprawnień do podejmowania decyzji. To właśnie na tym tle kształtują się stosunki współpracy i konkurencji, nadrzędności i podporządkowania, będące źródłem zarówno integracji, jak i konfliktów.

Odgrywając rozmaite role kierownicze, przywódcze i inne, przełożeni w wojsku komunikują się w trzech wymiarach:

1. **Odgrywając rolę interpersonalną**, kierownicy działają jako symbole i przywódcy swoich jednostek organizacyjnych przy porozumiewaniu się z przełożonymi, podwładnymi, kolegami i ludźmi z otoczenia sił zbrojnych (wyniki badań wskazują, że **kierownicy w rozmaitych organizacjach przeznaczają ze swojego czasu na kontaktowanie się z ludźmi: 45% dla swoich kolegów, 45% innym osobom, a tylko 10% przełożonym)**;

2. **Odgrywając rolę informacyjną**, przełożeni (kierownicy) poszukują u kolegów, podwładnych innych osób informacji o wszystkim, co może dotyczyć jego pracy i obowiązków. Kierownik – dowódca dostarcza także wielu osobom spoza organizacji i swoim przełożonym informacji o swojej jednostce organizacyjnej.

3. **Odgrywając rolę decyzyjną**, kierownicy – dowódcy wdrażają nowe zamierzenia, zajmują się zakłóceniami, przydzielają swoim podwładnym – ich działom – różnorodne zasoby. Niektóre decyzje mogą być podejmowane samodzielnie, lecz i one są oparte na otrzymanych informacjach. Decyzje muszą być przekazane in-



Źródło: opracowano na podst. J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław 1999, s. 19–27.

Rys. 4. Wymiary komunikowania się w wojsku i ich cele

nujących pozytywny klimat porozumiewania się w organizacji jest styl komunikowania – styl kierowania, który winien być adekwatny do danej sytuacji, aktualnie realizowanego zadania. Każdy z czterech najczęściej wymienianych stylów komunikowania ma swoje miejsce w kierowaniu i dowodzeniu ludźmi – jednak wyniki badań i obserwacje własne autora świadczą o powszechnym nieprzygotowaniu kadry dowódczej do sprawowania ról kierowniczych. Wynika to bezpośrednio z faktu, iż w procesie kształcenia – na wszystkich poziomach – w SZ RP nie zwraca się uwagi na daną problematykę – w przeciwieństwie do innych krajów NATO. Który z funkcjonujących **stylów komunikowania**: **przyjacielski, analityczny, doradczy czy też wodzowski** należy preferować w wojsku? Trzeba przejawiać elastyczność w ich stosowaniu – gdyż czynników wpływających na jego wybór jest wiele.

Oddzielną problematyką ważną z punktu widzenia osiągania celów, realizowania zadań przez organizację – wojsko jest przepływ informacji. Czy aktualny system wymiany informacji w wojsku i budowanie jego wizerunku do wewnątrz i na zewnątrz (*Public relations*) jest drożny i efektywny? Odpowiedź niestety jest prosta – **NIE**. Przyczyn tego stanu rzeczy może być wiele, jednak jedną z najważniejszych jest chyba to, iż jedynym kryterium wszelkich działań podejmowanych obecnie w wojsku jest ekonomia. Decydenci nie znają prawdopodobnie wszystkich wymiarów, w jakich winno przebiegać i przebiega komunikowanie się w wojsku – jako organizacji.

Podsumowanie

Skromny wymiar niniejszego artykułu nie pozwala na pełne przedstawienie problematyki komunikowania w organizacji – w wojsku. Podkreślono w nim jedynie pewne aspekty, które winny znaleźć miejsce w długofalowej i bieżącej działalności SZ RP. Zdaniem autora, istnieje potrzeba natychmiastowego wprowadzenia większej liczby godzin z zakresu komunikowania społecznego w programach kształcenia wszelkich akademii, szkół i kursów. Godziny te należy przeznaczyć nie tylko na kształtowanie wysokiego poziomu wiedzy, ale przede wszystkim na rozwijanie praktycznych umiejętności komunikowania werbalnego i niewerbalnego wewnątrz organizacji. Największe autorytety z dziedziny zarządzania i kierowania organizacjami uznają, iż kompetencje i umiejętności komunikacyjne to wyznacznik sukcesu[6].

Postulując zmiany w kształceniu – w kształtowaniu kompetencji i umiejętności komunikacyjnych wszystkich członków organizacji (wojska) – przełożonych i podwładnych, wydaje się konieczne podjęcie zdecydowanych działań w zakresie:

---

[6] Szerzej na temat komunikowania w organizacji zob. w: J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław 1999; T. Warner, *Umiejętności w komunikowaniu się*, Wrocław 1999; J. Adair, *Anatomia biznesu. Komunikacja – najważniejsze narzędzie zarządzania*, Warszawa 2000; M. McKay, M. Davis, P. Fanning, *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Gdańsk 2001.

dr Włodzimierz Chojnacki
dr Andrzej Balasiewicz

MOŻLIWOŚCI, POTRZEBY I PERSPEKTYWY ROZSZERZANIA OBSZARÓW INTEGRACJI ZARZĄDZANIA I PEDAGOGIKI W PROCESIE ZMIAN INSTYTUCJONALNO-ORGANIZACYJNYCH W WOJSKU

Wprowadzenie

U progu trzeciego tysiąclecia pedagogowie zajęci są nadal poszukiwaniem tożsamości dla swojej dyscypliny naukowej oraz dostosowywaniem jej do nowych wyzwań o charakterze systemowym. Nowe wyzwania to przede wszystkim potrzeba opracowania solidnej diagnozy i prognozy jej rozwoju. Mamy tu na uwadze konieczność opracowywania jakościowo nowych rozstrzygnięć między celami a wynikającymi z nich zadaniami należącymi do obszaru ideologii (postawy, wartości), a także podejmowaniem nowych prób przystosowania i rozszerzania zadań pedagogiki w sferze instrumentalnej, tj. wiedzy i umiejętności. Powszechnie bowiem odrzucane jest tak przez nauczycieli akademickich, jak i studentów przekonanie, iż radykalne zmiany społecznego kontekstu edukacji wywołają zamierzone zmiany przystosowawcze w pedagogice.

Jeśli zatem edukacja ma spełniać efektywnie swoje zadania, musi być odczytywana z samej rzeczywistości, w której spełnia tak odpowiedzialną rolę. A nade wszystko musi być odczytywana z rozwojowych tendencji, tzn. z tego co w rzeczywistości nowe i twórcze. W takim ujęciu cele edukacyjne będą stanowić nie tylko pochodną obrazu otaczającej nas rzeczywistości, ale i tę rzeczywistość będą starały się kształtować. Taką właśnie optykę przyjmuje T. Tomaszewski, pisząc o mechanizmie regulacyjnym celowego zachowania się człowieka i uzasadniając, że podstawowym źródłem zadań, jakie człowiek realizuje, są jego sytuacja i zachodzące w niej zmiany[1].

Możliwości wyjaśniania i wpływania na zachowania ludzi w organizacji

W praktyce edukacyjnej występują dwa istotne aspekty: wzorce, czyli cele, które określają jej kierunek zmian w obszarze poznawczym, jak i sposoby oddziaływania. Stosowane są one zazwyczaj w określonych sytuacjach i warunkach, na które wychowawca jako projektant ma niewielki wpływ. Należy jednak pamiętać,

[1] Por. T. Tomaszewski, *Ślady i wzorce*, WSiP, Warszawa 1984.

- umiejętności podstawowych, a w nich: sztuki słuchania, odsłaniania się i ekspresji,
- umiejętności na poziomie zaawansowanym, wśród których do najważniejszych należy zaliczyć umiejętności dotyczące: języka ciała, parajęzyka i metakomunikatów, analizy transakcyjnej, precyzowania wypowiedzi w aspekcie różnic kulturowych,
- sztuki radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych, a w tym: treningu asertywności, prowadzenia uczciwej kłótni, negocjacji itp.,
- sztuki komunikowania się w sytuacjach towarzyskich,
- sztuki porozumiewania się wewnątrz organizacji i wewnątrz rodziny,
- umiejętności wywierania wpływu na ludzi, przemawiania na forum publicznym, prowadzenia rozmów i wywiadów itp.

„grup spotkaniowych", których celem jest osobisty rozwój uczestników: zdobywanie wiedzy o samym sobie, o swoich prawdziwych ambicjach, pragnieniach i możliwościach.

W pedagogice humanistycznej eksponuje się spotkanie jako główną metodę wychowania. W tym przypadku oddziaływania są dostosowane do indywidualnych cech wychowanka i skierowane przede wszystkim na jego sferę emocjonalno-motywacyjną oraz na przekonania. Wzorce wychowania są wyraźnie zindywidualizowane, preferują raczej rozwój osobowości niż sam wzorzec. „Dla pedagogiki humanistycznej wychowanie jest przede wszystkim faktem, który obejmuje całe życie człowieka w relacjach tak wewnątrz, jak i międzypokoleniowych. Edukacja jest procesem i dlatego istnieje konieczność dokonywania twórczych zmian wynikających z rozwoju indywidualnego i kontekstu sytuacyjnego. Zadanie to ułatwia dialog bezarbitralny, pojęty procesualnie jako sposób bycia i myślenia oraz jako sposób komunikowania się. Zatem w odniesieniu do dokonujących się przemian społecznych najodpowiedniejsze wydaje się być wychowanie oparte na współdziałaniu wychowawcy i wychowanka, realizujące się w relacji dwupoziomowej, w której obie strony w różnorodny sposób oddziałują na siebie. Zdaniem T. Tomaszewskiego, tak działać może tylko człowiek traktowany podmiotowo. Autor ten w interpretacji układu pojęć **aktywność–działalność–czynność** właśnie **działalność rozumie jako zachowanie się celowe**. W świetle tej interpretacji, gdy człowiek jest zmuszony do współdziałania bez świadomości jego celu lub bez jego akceptacji, to nie działa, lecz wykonuje jedynie czynności, a jego aktywność ma charakter reaktywny (odtwórczy lub wykonawczy). To wszystko co składa się na podmiotowość człowieka określane jest przez jego wewnętrzną organizację, a także przez jego pozycję w świecie otaczającym przez rodzaj związków, jakie go łączą z otoczeniem i wreszcie przez wpływ, jaki jego działalność wywiera na owo otoczenie. „Podmiotowy charakter człowieka polega też na tym, że potrafi on swoją obiektywną sytuację rozpoznać i zrozumieć znaczenie poszczególnych jej elementów. To umożliwia mu przekształcenie sytuacji na zadania do wykonania. Zdolność przetwarzania percepcji sytuacji na własny kod językowy, a następnie na działania jest jedną z najbardziej ludzkich cech człowieka"[6]. Sformułowane zadania prowadzą do realizacji, do rozwijania działalności w określonym kierunku. Jest to kolejny przejaw podmiotowości człowieka objawiający się w tym mianowicie, że potrafi on stale napływające nowe bodźce interpretować i selekcjonować ze względu na postawione zadanie. Formuła określająca mechanizm regulacyjny celowego zachowania się człowieka może mieć zatem postać następującą: **Z – O – W**. W której **Z** – oznacza zadanie wyznaczające kierunek działalności człowieka, **O** – określa organizację wewnętrzną człowieka (funkcja struktur wewnętrznych **O** realizowana jest w kontekście **Z**), zaś litera **W** to zamierzony wynik.

Można przyjąć, iż współczesne założenia pedagogiki humanistycznej wspomagane przez dorobek humanistycznej psychologii wskazują na konieczność ograni-

[6] Por. T. Tomaszewski, *Ślady i wzorce*, wyd. cyt, s. 132.

iż owe warunki wywierają jednocześnie znaczący wpływ na jego działalność. Wynika to głównie z wzajemnej zależności zachodzącej między celami edukacyjnymi a potrzebami społecznymi, a mówiąc bardziej precyzyjnie, z adekwatnego przygotowania absolwenta szkoły, uczelni, czy też kursu do wypełniania przyszłych obowiązków w organizacji i społeczeństwie. F. Znaniecki wyraźnie podkreśla, iż jest to podstawowa prawidłowość procesu kształcenia i wychowania, o której zbyt często zapominamy lub w ograniczonym zakresie realizujemy z różnych względów, w tym głównie organizacyjnych i ekonomiczno-finansowych.

W praktyce występują cele edukacyjne stanowiące wykładnię potrzeb społecznych oraz sposoby oddziaływania, które są narzędziem w rękach wychowawców. Dlatego też pedagogika spełnia podwójny charakter, bowiem jest teorią celów (teleologią) oraz teorią oddziaływań[2].

Teoria celów ma charakter ideologiczny, ponieważ cele edukacyjne są w gruncie rzeczy formułowane w ramach określonych doktryn społeczno-politycznych lub w ramach określonej ideologii. Cele te mają postać doktrynalną, gdyż nadawany jest im kształt gotowych, skończonych wzorców osobowych, a ponadto uzasadniane są za pomocą argumentów będących treścią doktryny. Dlatego też mówimy m.in. o pedagogice chrześcijańskiej, socjalistycznej, a w skrajnym przypadku o antypedagogice. Co prawda pedagogika sama nie stanowi celów wychowania, ale je objaśnia i uzasadnia, a czasami wskazuje odpowiednie sposoby ich osiągania. Cele edukacyjne i sposoby działania ujmuje w formę systemów edukacyjnych adekwatnych wobec obowiązującej doktryny[3].

Teoria oddziaływań opisuje oddziaływania wychowawcze na podstawie badań prowadzonych zgodnie z procedurami naukowymi i formułuje twierdzenia o ich skuteczności w określonych warunkach. W efekcie wyodrębnia i uzasadniania metody[4] oddziaływania oraz formułuje ogólne twierdzenia o zależnościach między działaniem a skutkiem w postaci zasad. Wiedza ta przyczynia się do usprawnienia przede wszystkim działalności instytucji edukacyjnych, a w niedalekiej przyszłości również innych organizacji. Obecnie jednak są to działania o dużym stopniu unifikacji i rutynizacji.

Pedagogika proponuje również inne rozwiązania, ważne z punktu widzenia współczesnych wyzwań, wychodzące naprzeciw współczesnym koncepcjom zarządzania. Należy do nich nurt „alternatywnej pedagogiki humanistycznej", czyniącej z podmiotowości człowieka podstawową i niepodważalną kategorię pedagogiczną[5].

Spośród humanistów szczególnie chętnie pedagogowie – będący zwolennikami tego podejścia – odwołują się do Carla R. Rogersa i jego działań w ramach tzw.

---

[2] B. Gawlina, *Jakie wychowanie taka teoria*, [w:] *Z problematyki metodologicznej teorii wychowania*, red. A. Tchórzewski, Wyd. WSP, Bydgoszcz 1994, s. 26.

[3] Tamże, s. 26.

[4] W. Zaczyński, *Praca badawcza nauczyciela*, WSiP, Warszawa 1995, s. 17.

[5] S. Wołoszyn, *Nauki o wychowaniu w Polsce w XX wieku. Próba zarysu encyklopedycznego*, Wyd. IBE, Warszawa 1993, s. 69.

i dla rozwoju innych dyscyplin, a w konsekwencji rozwoju wielu nauk dotychczas jeszcze nieokreślonych. Można by powiedzieć jeszcze inaczej – że nie ma mapy społecznej „czysto" pedagogicznej, albo że na pytania pedagogiczne nie można formułować sensownych odpowiedzi, jeśli ktoś śledzi mapę tylko własnego merytorycznego zakresu. Zrozumiałe jest bowiem to, iż niezbędne jest uzupełnianie czytania jej przez odczytywanie także i innych zapisów[11].

Pisząc o pedagogice naukowej jutra, K. Konarzewski przyjmuje, iż instytucja to nie tylko układ skoordynowanych ról, lecz także zasoby znaczeń, z których czerpią działające w niej podmioty, zasoby reguł czy zasad, którymi się kierują. Na tej podstawie formułuje ogólną dyrektywę: „zamiast operować na najwyższych piętrach ogólności (gdzie instytucja wychowawcza sprowadza się do układu dwóch ról: wychowującego i wychowywanego), pedagogika musi zejść na ziemię i opisywać konkretne instytucje w całym bogactwie szczegółów"[12].

Naszym zdaniem powyższa dyrektywa odnosi się nie tylko do instytucji wychowawczych w rozumieniu, jakie im nadaje pedagogika, lecz również do wszystkich organizacji uczących się. Aktualnie organizacyjna zdolność do uczenia się jest uważana za zasadniczy warunek zdolności wszelkich organizacji do przetrwania i rozwoju[13].

Ucząca się organizacja stanowi ucieleśnienie, a zarazem wykładnię znanej idei ustawicznego kształcenia, nauki w trybie ustawicznym, uczenia się na stanowisku pracy, gdzie nade wszystko głównym celem kontynuowania edukacji jest przyrost kompetencji zespołowych (organizacja rozumiana jako zbiór zespołów zadaniowych), a także wszechstronny rozwój jednostki[14].

Tak rozumiana organizacja ucząca się powinna być w szerszym zakresie niż dotychczas przedmiotem zainteresowań pedagogiki zarówno w sensie teoretycznym, jak i praktycznym. Wykorzystanie osiągnięć współczesnej metodologii badań pedagogicznych pozwala już na precyzyjną penetrację uczącej się organizacji, na wnikanie w głąb jej struktury, wreszcie na określenie wartości, norm i standardów przyjętych zachowań, a także strategii kształcenia i szkolenia personelu. Mamy tu szczególnie na myśli[15]:

- **gromadzenie wiedzy** o atrybutach strukturalnych i funkcjonalnych oraz dynamice zjawisk społecznych, opiniach i poglądach wybranych zbiorowości, nasilaniu się i kierunkach rozwoju określonych zjawisk i wszelkich innych zjawisk instytucjonalnie niezlokalizowanych, posiadających znaczenie edukacyjne (metoda sondażu diagnostycznnego);

---

[11] Tamże, s. 46.

[12] K. Konarzewski, *Czy pedagogika wybić się może na naukowość?*, [w:] *Odmiany myślenia o edukacji*, wyd. cyt., s. 131.

[13] H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 306.

[14] Por. D. Elsner, *Kierowanie placówką oświatową. Wokół nowych pojęć i znaczeń*, Wyd. Mentor, Chorzów 1999, s. 147.

[15] Por. T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, Wyd. Zak, Warszawa 1998, s. 43–52.

czenia procesów edukacji unifikującej i konformizującej realizowanej w wyniku jednorazowego przekazu i wzorców postępowania, a jednocześnie na intensyfikację działań ukierunkowanych na pobudzanie podmiotowej kreatywności, samooceny, samokształcenia, samowychowania i samorealizacji człowieka.

Wzajemne relacje między pedagogiką a zarządzaniem. Aspekty metodologiczne

Opracowana przez Joannę Rutkowiak mapa pedagogiczna może stanowić punkt wyjścia do rozważań nad relacjami między współczesną pedagogiką a zarządzaniem. Podstawę zarysowania owej konturowej mapy stanowi – w tym przypadku – aktualna empiria edukacyjna[7]. Dla ogarnięcia jej wysunięto **„pulsujące kategorie"**, takie jak: **intelektualizm, praktycyzm, praktyczność, przedmiotowość i techniczność, podmiotowość, pytajność, sakralność, kontekstowość, polityczność, uprawniona wielość**.

Kategorie te potraktowano jako punkty orientacyjne w całości widzianej jako mapa pedagogiczna. Szkicowanie takiej mapy okazuje się użyteczne dla pedagogów wytyczających własne trasy poznawcze oraz dla formułowania odpowiedzi na pytanie: na jakim etapie rozwoju jest nasza pedagogika?

Pulsujące kategorie oddają realne myślenie realnych ludzi o realnej edukacji dnia dzisiejszego. Sprawą zasadniczą jest ich komplementarność i waga wysiłków rożnych ludzi w tworzeniu teorii, która jest rozpatrywana, odczytywana i reprezentowana w pewnym określonym kontekście.

Znalezienie się w takiej sytuacji powinno sprzyjać prowadzeniu „dialogów interparadygmatycznych"[8]. **Pomysł dotyczy wzajemnych oddziaływań między mnogością dróg paradygmatycznych, jednym obiektem działań a rzeczywistością. Nie idzie – w tym przypadku – o ustalenie kto ma rację, lecz o „podjęcie kwestii, jaka część rzeczywistości oddawana jest najlepiej przez takie czy inne podejście"**[9].

Należy się zgodzić z J. Rutkowiak, iż współczesna **jakość stosunków międzyparadygmatycznych stwarza pedagogowi sytuację, w której absolutyzowanie własnej drogi bez doceniania innych i pomijania ich dorobku byłoby poznawczym samoograniczeniem**[10].

Autorka formułuje – naszym zdaniem – jedną z najważniejszych tez na gruncie pedagogiki, która brzmi: **„sytuowanie siebie wyłącznie przy mapie pedagogicznej z odcinaniem się od innej wiedzy to zagrożenie dla samej pedagogiki, jak**

---

[7] J. Rutkowiak, *Wprowadzenie*, *Odmiany myślenia o edukacji*, praca zbiorowa pod red. J. Rutkowiak, Wyd. Impuls, Kraków 1995, s. 9.

[8] Paradygmat – model, wzorzec.

[9] Z. Melosik, *Współczesna amerykańska socjologia edukacji: kilka uwag o statusie teorii*, „Forum Oświatowe" 1994, nr 1, s. 51.

[10] J. Rutkowiak, *Pulsujące kategorie jako wyznaczniki mapy odmian myślenia o edukacji*, [w:] *Odmiany myślenia o edukacji*, wyd. cyt., s. 45.

obejmującą wszystkie procesy szczegółowe rozwoju, wychowania i wpływu oddziaływania na zmianę osobowości[18]. Podjął on, można powiedzieć, z „całą pewnością" udaną próbę uporządkowania procesów składających się na edukację w zależności od zakresu treściowego przedmiotu, celów, procesów i skutków wychowawczych, począwszy od problemów globalnych świata, a skończywszy na gatunkowym wymiarze człowieka jako organizmu.

Wspólne obszary zainteresowań zarządzania i pedagogiki

Zdaniem Z. Kwiecińskiego, na edukację składa się dziesięć procesów składowych (w nawiasach autor wymienia odpowiednio przykładowe treści, przedmioty celów, procesów i skutków edukacyjnych):

1. **Globalizacja** – (np. świat, problemy globalne, wojna, zagrożenie środowiska, wygasanie źródeł energii; polityczny podział świata na centrum i peryferie, problem mono- i policentryczności układu globalnego);
2. **Etatyzacja** – (państwo, jego suwerenność, ustrój, urządzenia demokratyczne, konieczne zależności, miejsce w świecie, sojusznicy i przeciwnicy, siła i stabilność, „racja stanu");
3. **Nacjonalizacja** – (naród, jego tradycje, swoistość kulturowa, istota więzi i odrębności);
4. **Kolektywizacja (socjalizacja wtórna)** – (klasa społeczna, więź i interes klasowy, odrębność etosu, solidarność z ludźmi o podobnych pozycjach i położeniu, kształtowanie przekonań o szczególnym miejscu i misji własnej klasy i jej partii);
5. **Polityzacja, biurokratyzacja, profesjonalizacja** – (organizacje i instytucje, wychowanie do podziału pracy oraz racjonalności i dyscypliny w społeczeństwie organizacyjnym, zinstytucjonalizowanym; kształtowanie ideologicznych przekonań o zachowaniu istniejącego porządku, o konieczności i słuszności zastanego podziału statutów i funkcji; kształcenie do pracy i zawodu);
6. **Socjalizacja (uspołecznienie pierwotne)** – (oddziaływanie grup pierwotnych: rodziny, grupy rówieśniczej, społeczności lokalnej; wrastanie w zastane normy);
7. **Inkulturacja i personalizacja** – (osobowość kulturowa i społeczna istota ludzka jako rezultat wrastania w kulturę i autonomicznych wyborów wartości; przekazywanie systemów filozoficznych i religijnych);
8. **Wychowanie i jurysdykcja** – (obywatel, wdrażanie do realizowania i akceptowania ról i czynności obywatelskich, kształtowanie świadomości prawnej);

[18] Z. Kwieciński, *Socjopatologia edukacji*, Wyd. Mazurska Wszechnica Nauczycielska w Olecku, Olecko 1995, s. 13.

• **gruntowne rozpoznanie** struktury organizacji (instytucji), zasad i efektywności działań edukacyjnych oraz opracowanie koncepcji ulepszeń i prognoz rozwojowych (metoda monograficzna);

• **analizę jednostkowych losów ludzkich** uwikłanych w określone sytuacje edukacyjne, nastawioną na opracowanie konkretnej diagnozy w celu podjęcia m.in. działań: profilaktycznych, korekcyjnych, terapeutycznych (metoda indywidualnych przypadków);

• **badanie określonego wycinka rzeczywistości edukacyjnej**, polegające na wywoływaniu lub tylko zmienianiu przebiegu procesów przez wprowadzenie do nich jakiegoś nowego czynnika i obserwowaniu zmian powstałych pod jego wpływem (metoda eksperymentu pedagogicznego).

Relacje między nauką o zarządzaniu a pedagogiką – próba identyfikacji

Aktualnie wyróżnia się wiele podejść do teorii zarządzania. Do najważniejszych należy zaliczyć[16]: kierunek sytuacyjny, kierunek systemowy, kierunek dynamicznego zaangażowania (J.A.F. Stoner, R.E. Freeman); podejście integrujące (R.W. Griffin), podejście eklektyczne (J.A.F. Stoner, Ch. Wankel) oraz koncepcje równowagi organizacyjnej (A.K. Koźmiński, K. Obłój). We wszystkich ważnych pozycjach podręcznikowych z dziedziny zarządzania powtarzają się i przytaczane są – w oparciu o podobne argumenty – dwa podejścia:

• kierunek systemowy,

• kierunek sytuacyjny.

Również wśród pedagogów coraz większe znaczenie przypisywane jest owym podejściom: systemowemu i sytuacyjnemu[17].

W odniesieniu do obu dyscyplin – zarządzania i pedagogiki – są to metaparadygmaty, których zastosowanie w obszarze każdej z wymienionych nauk jest równouprawnione i w zależności od kontekstu stosowane z wykorzystaniem wszelkich atutów bez względu na źródło pochodzenia. Tendencje, które odnotowujemy we współczesnej pedagogice, są ściśle skorelowane – nie zawsze w sposób zamierzony – ze współczesnymi tendencjami w zarządzaniu, a w zarządzaniu zasobami ludzkimi w szczególności.

Związki te widać bardzo wyraźnie m.in. definicji edukacji zaproponowanej przez Zbigniewa Kwiecińskiego. Traktuje on **edukację jako najszerszą kategorię,**

---

[16] W. Piotrowski, *Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. naukowa A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1998, s. 743–750; J. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 65–69; J. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 63–67; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 86–91.

[17] R.M. Gagne, L.J. Briggs, W.W. Wager, *Zasady projektowania pedagogicznego*, WSiP, Warszawa 1972, s. 32–46; K. Kruszewski, *Wizerunek ucznia we współczesnych koncepcjach dydaktycznych*, [w:] *Wprowadzenie do pedagogiki dorosłych*, praca zbiorowa pod red. T. Wujka, PWN, Warszawa 1992, s. 228–236; T. Tomaszewski, *Ślady i wzorce*, wyd. cyt., s. 100–133.

w czasie. Podstawowe założenie tego modelu sprowadza się do stwierdzenia, iż przedsiębiorstwo ery postidustrialnej nie może być pojmowane jako zbiór zasobów, lecz jako układ stosunków społecznych. „Jeśli ludzie – pisze Krystyna Bolesta-Kukułka – nie odczują wewnętrznej potrzeby i sensu swego działania, nie spełnią oczekiwań organizacji XXI wieku"[21]. System motywacyjny w ramach takiego modelu powinien opierać się na:

- **wspólnych wartościach partnerów** społecznych (ustalaniu wspólnych celów organizacji),
- **współdziałaniu**,
- **współodpowiedzialności**, partycypacji w zarządzaniu wszystkich członków organizacji[22].

Jakościowe zmiany w podejściu do człowieka w procesie pracy są najbardziej widoczne w sprawowaniu przez menedżera funkcji motywacyjnej. Kierunek zmian w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat jest przejrzysty: od wydawania poleceń przez pobudzanie do inspirowania pracowników (motywacja integrująca).

Ogólne określenie terminu „dynamiczne zaangażowanie" obejmuje sześć różnych zagadnień dotyczących teorii zarządzania[23]:

1. **Środowisko organizacji i środowisko naturalne**. Kierunek ten bazuje na założeniu, iż środowisko organizacji jest złożoną i dynamiczną siecią ludzi wzajemnie na siebie oddziałujących. Organizacje nie są samowystarczalne i wymieniają zasoby ze swoim otoczeniem traktowanym w sposób systemowy. Menedżerowie muszą zatem nie tylko zwracać uwagę na własne sprawy, ale także rozumieć, co jest ważne dla innych menedżerów w tej i innych organizacjach. Zgodnie z tą koncepcją menedżerowie muszą poznać związki występujące między elementami środowiska naturalnego oraz ich wpływ na organizację. Organizacje powinny czynnie rozwijać świadomość ekologiczną, a menedżerowie podkreślać wartości ekologiczne w swoich wyrobach i działalności marketingowej (por. edukacja ekologiczna w ujęciu pedagogicznym).

2. **Odpowiedzialność społeczna i etyka**. W koncepcji dynamicznego zaangażowania zwraca się dużą uwagę na kulturę organizacji i na wartości uznawane przez ludzi spoza organizacji. Thomas Peters i Robert Waterman doszli do wniosku – na podstawie badań – że „najefektywniejsze firmy tworzą szeroką, wzniosłą wspólną kulturę, będącą logiczną podstawą odniesienia do poszukiwania przez dynamicznych ludzi odpowiednich zmian[24]. Menedżerowie muszą stawiać na pierwszym miejscu w swoich dążeniach doskonałość. Wartości, w tym doskonałość, są kategoriami etycznymi. **Łatwo zauważyć, iż kierunek dynamicznego zaangażowania przenosi etykę z obrzeża teorii zarządzania do jej sedna.**

---

[21] K. Bolesta-Kukułka, *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1993, s. 10.

[22] Por. M. Juchnowicz, *Motywowanie w toku pracy*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, pod red. A. Sajkiewicz, Wyd. Poltext, Warszawa 1999, s. 212.

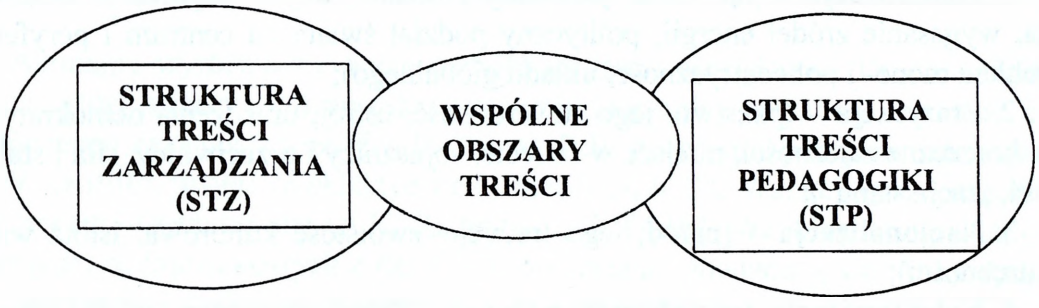
[23] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, wyd. cyt., s. 68–70.

[24] J. Peters, R.M. Waterman, *In Search of Excellence, Harper and Row*, Nowy Jork 1982, s. 51.

9. **Kształcenie i humanizacja** – (osoba ludzka, wiedza, światopogląd, umiejętności, nawyki, wartości godnościowe, kompetencje interakcyjne; zasada wzajemności i współczulności; kształtowanie potrzeb wtórnych);

10. **Hominizacja** – (organizm, kształtowanie cech gatunkowych człowieka, wychowanie zdrowotne, higieniczne, seksualne; zasada unikania kary i maksymalizowania przyjemności, gratyfikacji bez szkodzenia innym; kształtowanie i kanalizacja potrzeb pierwotnych).

Nasze dalsze rozważania wymagają powrotu do idei i treści zawartych w podejściu określanym jako dynamiczne zaangażowanie, ponieważ uważamy, iż koncepcja ta na obecnym etapie rozwoju zarządzania i pedagogiki stanowi w miarę solidną podstawę do wyznaczania nowych pól integracji obu dyscyplin naukowych. Obrazuje to schemat przedstawiający wzajemne zależności między strukturami treści zarządzania i pedagogiki.



Dlatego też w tak dużym zakresie korzystamy z podejścia zaproponowanego przez Jamesa A.F. Stonera, R. Edwarda Freemana oraz Daniela R. Gilberta, którzy szczególnie mocno podkreślają intensywność współczesnych wzajemnych stosunków organizacyjnych oraz intensywność nacisków wywieranych przez czas na te stosunki[19]. Cytowani autorzy stwierdzają, iż w okresie, w którym teorie ulegają zmianom, często dzieje się tak, że ktoś nadaje nazwę nowej teorii dopiero na samym końcu. Stąd na tym etapie rozwoju teorii i praktyki zarządzania używają terminu „dynamiczne zaangażowanie" na określenie współczesnych tendencji w myśli i dyskusjach o zarządzaniu i organizacjach, uznając za bardzo możliwe, że za dwadzieścia lat specjaliści, wspominając ten okres rozwoju teorii, posłużą się jakąś inną nazwą. Analiza terminu „dynamiczne zaangażowanie" prowadzi do następujących ustaleń[20]:

- przymiotnik „dynamiczny" wskazuje na ciągłą zmianę, wzrost i działanie;
- natomiast zaangażowanie oznacza silne wiązanie się z innymi ludźmi.

Zatem pojęcie „dynamiczne zaangażowanie" najlepiej wyraża skupienie się większości skutecznych współczesnych menedżerów na wzajemnych stosunkach między ludźmi oraz ich szybkie dostosowanie się do warunków zmieniających się

[19] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, wyd. cyt., s. 67.
[20] Tamże.

różnic między ludźmi, przy czym żadne z nich nie twierdzi, że akceptowanie rozmaitych kultur jest łatwe. Stąd w społecznościach wielokulturowych wykorzystuje się – w systemach edukacyjnych – model uczenia się we współpracy, którego najważniejszymi cechami są: zespołowa struktura dydaktyczna nagród oraz zespołowa struktura zadania dydaktycznego[27]. Ma rację Danuta Elsner, pisząc, iż niski poziom kultury jest istotną barierą rozwoju cywilizacyjnego, społecznego, gospodarczego, a także rozwoju edukacji[28]. Zmiana typu kultury – zdaniem Charlesa Handy'ego może być przeprowadzona szybko – rewolucyjnie lub powoli – ewolucyjnie[29]. Aktualnie w organizacjach świata biznesu rzeczywista zmiana typu kultury wymaga pewnego rodzaju „transfuzji krwi", tzn. radykalnej wymiany zatrudnionych, natychmiastowego powołania nowych struktur i stworzenia nowych zasad, reguł i procedur. Natomiast są organizacje niebiznesowe, nienastawione na zysk i działające poza administracją państwową, w których radykalne transfuzje nie są ani potrzebne, ani możliwe. W tych przypadkach zmiana typu kultury następuje etapami obejmującymi przekształcanie struktury organizacyjnej, powoływanie nowych osób na stanowiska menedżerskie, stwarzanie ludziom możliwości ustalania nowych wartości, norm, standardów, zachowań. Przy zmianie kultury organizacyjnej ważne stają się: tworzenie warunków do komunikowania się, budowanie klimatu zaufania, otwartość, cierpliwość i elastyczność działań. Służą temu techniki interwencyjne umożliwiające budowanie zespołów i wykorzystywanie ich synergicznej stymulacji – we wszystkich etapach modelu planowej zmiany Kurta Lewina. Na model ten składają się: 1) rozmrożenie obecnego wzoru zachowań; 2) zmiana, czyli wprowadzenie nowego wzoru zachowań; 3) zamrożenie, czyli utrwalenie nowego wzoru zachowań[30].

6. **Jakość**. Zgodnie z kierunkiem dynamicznego zaangażowania menedżerowie powinni dążyć do stworzenia w organizacji takiej filozofii kierowania, której myślą przewodnią jest stałe doskonalenie poziomu jakości, czyli kompleksowe zarządzanie jakością (TQM). Wszyscy menedżerowie muszą umieć odpowiedzieć na pytanie: w jaki sposób należy prowadzić każdy z procesów organizacyjnych, aby zapewnić dostarczenie wyrobów i usług odpowiadających coraz bardziej wymagającym klientom i spełniających konkurencyjne normy? Fundamentalne zasady – odnoszące się do wszystkich organizacji – stanowią syntezę kluczowych tez twórców TQM. Oto one[31]:

- Definicję jakości tworzy klient, a nie producent czy świadczący usługi.
- Pod pojęciem klienta rozumiemy każdego, kto jest odbiorcą produktu lub usługi (w tym usługi edukacyjnej). Klienci dzielą się na klientów wewnętrznych

---

[27] R.I. Anders, *Uczymy się nauczać*, WSiP, Warszawa 1995, s. 325–335.

[28] D. Elsner, *Kierowanie placówką oświatową. Wokół nowych pojęć i znaczeń*, Wyd. Meteor, Chorzów 1999, s. 87.

[29] Tamże, s. 93.

[30] J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, wyd. cyt., s. 308–309.

[31] J. West-Burnham, *Kompleksowe zarządzanie jakością w oświacie*, [w:] *Jakość, planowanie i doskonalenie kwalifikacji zawodowych w zarządzaniu oświatą*, antologia 4, red. D. Ekiert-Grabowska i D. Elsner, program TERM-IAE, MEN, Warszawa 1997, s. 128.

3. **Globalizacja a zarządzanie**. Menedżerowie przygotowujący się do zarządzania w XXI wieku muszą się uważać za obywateli świata. Już teraz światowe rynki finansowe funkcjonują całą dobę, istnieje możliwość dotarcia w każdej chwili do najodleglejszych zakątków świata, tworzy się świat bez granic, w którym menedżerowie coraz częściej traktują klientów jako „jednakowo odległych" od ich organizacji. Globalizacja stanowi jedną z najważniejszych zmian zachodzących w otoczeniu większości organizacji. Oznacza to patrzenie z nowej perspektywy oraz przyjęcie nowej postawy względem innych ludzi z różnych krajów. Globalizacja odnosi się do całkowicie wyjątkowego zakresu, kształtu, liczby i złożoności stosunków społeczno-ekonomicznych utrzymywanych ponad granicami państw.

4. **Tworzenie i przekształcanie organizacji**. Kierunek dynamicznego zaangażowania charakteryzuje się poszukiwaniami – prowadzonymi przez menedżerów – sposobów na wyzwolenie **twórczego potencjału własnego** i **swoich pracowników**. Koncepcja „zarządzania wyzwolonego" (upełnomocnienia pracowników) Thomasa Petersa kwestionuje sztywne struktury organizacyjne, tłumiące u ludzi twórczość. Autorzy koncepcji **reengineeringu** – radykalnego przeprojektowania organizacji – Michael Hammer i James Champy, zachęcają menedżerów do przemyślenia samej istoty procesów funkcjonowania organizacji i do zastąpienia tych procesów, które stwarzają trudności na drodze do skuteczności i sprawności organizacyjnej, nowymi. Reengineering wiąże się z dokładną analizą tego, o co w ogóle chodzi w danej organizacji. W organizacji występuje skłonność do popadania w stagnację – piszą M. Hammer i J. Champy – kiedy jej członkowie (w tym menedżerowie) koncentrują się na najbliższym sąsiedztwie: swojej pracy lub swoim dziale, zamiast na szerszych układach wzajemnych stosunków, w których pracują i wywierają wpływ na życie innych. Należy zatem definiować procesy funkcjonowania organizacji od nowa, jako układy wzajemnych stosunków łączących członków organizacji z osobami spoza niej. W ramach koncepcji reengineeringu należy szczególnie zajmować się takimi elementami konkurencyjności, jak szybkość, jakość obsługi i koszty ogólne. Również te kwestie będą podejmować „upełnomocnieni" członkowie organizacji w celu tworzenia nowych koncepcji wyrobów i stosunków. „Z reengineeringu wynika, że organizacje zmieniają układy wzajemnych stosunków, nie zaś środki trwałe, takie jak maszyny czy budynki"[25].

5. **Kultura i wielokulturowość**. Najogólniej rzecz biorąc, kultura organizacji stanowi zbiór ważnych pojęć, takich jak: normy, wartości, postawy i przekonania, wspólnych dla członków organizacji. Z pozycji dynamicznego zaangażowania można dostrzec, że różne punkty widzenia i odmienne wartości wnoszone do organizacji przez ludzi wywodzących się z rozmaitych kultur nie tylko są faktem, ale mogą też wnosić wiele dobrego[26]. Joanne Martin, która zapoczątkowała kulturową analizę organizacji, Charles Taylor (wybitny przedstawiciel tzw. ruchu wspólnoty), a także Cornel West wskazują na korzyści płynące z rozumienia i akceptowania

[25] J.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, wyd. cyt., s. 182.

[26] Por. E. Masłyk-Musiał, *Strategiczne zarządzanie zasobami*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 43–48.

wę myślenia samodzielnego i twórczego[33]. Wiedza jest produktywna jedynie wtedy, jeśli jest stosowana do tworzenia czegoś znaczącego. Wiedza powinna wyraźnie zmierzać do wyników. Czynienie wiedzy produktywną wymaga silnego skoncentrowania wysiłków; wymaga nade wszystko celu i organizacji bez względu na to, czy produktywnością wiedzy zajmuje się jednostka, czy zespół. Ponadto czynienie wiedzy produktywną wymaga[34]:

– **systematycznego korzystania z możliwości wprowadzania zmiany**, odpowiadającego kompetencjom i mocnym stronom zarówno wyposażonego w wiedzę pracownika, jak i wyposażonego w wiedzę zespołu;

– **zarządzania czasem**, w tym przypadku produktywność wiedzy wymaga długoterminowych i krótkoterminowych rezultatów, a nade wszystko zachowania równowagi pomiędzy długą i krótką perspektywą.

Aktualnie wiedza jest jedynym znaczącym zasobem. Nie zanikły tradycyjne „czynniki produkcji" – zasoby naturalne, praca i kapitał, ale stały się czymś drugorzędnym, ponieważ można je zdobyć, jeśli posiada się wiedzę.

Poglądy na zarządzanie – w kontekście powyższych rozważań – zmieniają się szybko. W czasie II wojny światowej menedżer był definiowany jako ktoś, kto odpowiada za pracę podwładnych. W tym znaczeniu menedżer był szefem, a zarządzanie oznaczało pozycję i władzę. Na początku lat pięćdziesiątych ta definicja zmieniła się – menedżer stał się odpowiedzialny za wykonywanie zadań przez pracowników, teraz wiemy, że również ta definicja jest zbyt wąska. Zdaniem Petera Druckera, „właściwe byłoby twierdzenie, że menedżer jest odpowiedzialny za **stosowanie i wykorzystanie wiedzy**"[35].

Uczynienie z wiedzy prawdziwego zasobu o pierwszorzędnym znaczeniu stanowi, że nasze społeczeństwo pokapitalistyczne zmienia fundamentalnie swoją strukturę oraz tworzy nowe siły społeczne i ekonomiczne.

Na pytanie: na czym polega zarządzanie? – A.K. Koźmiński odpowiada, że jest „swego rodzaju wędrówką przez chaos, konstruowaniem rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów, ludzi i relacji między nimi, instytucji formalnoprawnych, środków materialnych (maszyn, urządzeń, budynków, wyrobów gotowych itp.) i pieniężnych, a także praw do dysponowania nimi"[36].

Autor ten przedstawia również siedem charakterystycznych cech zarządzania, wyróżnianych przez P. Druckera[37]:

1. ***Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi***. Celem zarządzania jest współdziałanie wielu ludzi, pozwalające na zneutralizowanie słabości oraz maksymalne wykorzystanie talentów i silnych stron uczestników. Ludzie są najważniejszym zasobem organizacji;

---

[33] T. Tomaszewski, *Ślady i wzorce*, wyd. cyt., s. 36.

[34] Tamże, s. 10.

[35] Tamże, s. 42.

[36] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. nauk. A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 130.

[37] Tamże, s. 136–141.

(zlokalizowanych w ramach danej organizacji) i klientów zewnętrznych (zlokalizowanych w otoczeniu organizacji). Zatem klientem, w rozumieniu TQM, jest nie tylko osoba, która płaci za produkt lub usługę.

- Jakość oznacza zgodność z potrzebami, wymaganiami i standardami.
- Do wysokiego poziomu jakości nie dochodzi się ani poprzez unikanie działań nieprowadzących do osiągania określonych standardów, ani poprzez wykrywanie usterek, lecz poprzez ciągłe doskonalenie usługi lub produktu.
- Działania na rzecz podnoszenia poziomu jakości są inicjowane przez kierownictwo, jednak odpowiedzialni za nią są wszyscy pracownicy; jakość powinna być „wpisana" w realizację każdego przedsięwzięcia.
- Jakość jest mierzona metodami statystycznymi; cena jakości to koszt tego, co trzeba zapłacić za nieprzestrzeganie założonych wymogów, to „luka" pomiędzy oczekiwaniami klienta a tym, co mu się dostarcza.
- Najbardziej pomocnym narzędziem przy kształtowaniu wysokiego poziomu jakości w kontaktach międzyludzkich jest efektywny zespół.
- Kształcenie i doskonalenie pracowników mają dla sprawy jakości fundamentalne znaczenie.

Menedżerowie aktualnie zmierzają w kierunku kompleksowego zarządzania jakością. Tworzy się zatem sytuacja, gdy cała kultura organizacji skupia się na jakości i na zadowoleniu klientów za pomocą zintegrowanego systemu celów, form, zasad i metod szkolenia. Należy dodać, iż pozytywnymi ubocznymi produktami nastawienia na jakość mogą być silne i trwałe związki między ludźmi.

Porównanie dziesięciu procesów składowych charakterystycznych – zdaniem Z. Kwiecińskiego – dla edukacji z sześcioma podstawowymi zagadnieniami określającymi kierunek dynamicznego zaangażowania w zarządzaniu prowadzi do wniosku, iż pedagogika i zarządzanie mają wspólne obszary zainteresowań, wspólne problemy o charakterze teoretyczno-praktycznym, rozpatrywane jednakże często z różnych punktów widzenia, w odmiennych kontekstach. Z pewnością duże znaczenie mają dla studiujących obie dyscypliny – wspólnota treści oraz wspólnota zasad i procedur dochodzenia do wartościowych wyników – stanowiące rdzeń wokół, którego dokonuje się integracja obu nauk.

Zarządzanie wiedzą a pedagogika

Zmieniały się poglądy teoretyków zarządzania odnośnie wiedzy. Podobnie jak na gruncie pedagogiki, „czynienie wiedzy produktywną jest głównym wymaganiem zarządzania"[32]. Rozróżnia się dwa rodzaje wiedzy, jaką człowiek może posiadać. Pierwszy z nich to wiedza reproduktywna, której istotę stanowi fakt, że może ona być reprodukowana pod wpływem odpowiednich haseł wywoławczych, np. pytań. Drugim rodzajem wiedzy jest wiedza produktywna, stanowiąca podsta-

[32] P.F. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 155.

7. ***Zarządzanie musi być jednoznacznie ukierunkowane na podstawowy i najważniejszy ostateczny rezultat, jakim jest zadowolony klient.*** W warunkach konkurencji – o czym już wspomnieliśmy w rozważaniach nad jakością – jest to jedyny sposób na utrzymanie i zwiększenie udziału w rynku. Najważniejsze są oczywiście: wartość produktu lub usługi dla klienta (czyli zdolność do zaspokojenia jego potrzeb) i ich ocena.

Podsumowanie

Zdaniem autorów, przedstawiony zarys integracji zarządzania i pedagogiki w kontekście teoretyczno-praktycznym wskazuje na dalsze rozszerzanie się możliwości rozwojowych pedagogiki. Proces poszerzenia się jej pól zadaniowych – co staraliśmy się udowodnić – odbywa się już w obszarze zarządzania oraz innych dyscyplin naukowych. Aktualnie procesy integracyjne powinny odnosić się do bardziej szczegółowego poziomu rozważań – poziomu subdyscyplin pedagogicznych i zarządzania. Uważamy, iż należałoby – w pierwszym etapie – dokonać dalszej integracji m.in. zasad, strategii, procedur i treści w relacjach pedagogika pracy – zarządzanie zasobami ludzkimi czy andragogika – zarządzanie zasobami ludzkimi.

Zaprezentowana próba przedstawienia podejścia metaparadygmatycznego ma swoje głębokie uzasadnienie tak w aspekcie celów, jak i działań odnoszących się do funkcjonowania człowieka w złożonej i dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości ekonomicznej, kulturalnej, politycznej, postrzeganej w perspektywie makro- i mikrospołecznej, jak również na poziomie działających jednostek. Obecnie formułowane są już w literaturze ogólne oczekiwania w stosunku do nowoczesnego człowieka. W syntetycznym ujęciu powinny go charakteryzować: otwartość na nowe doświadczenia, niezależność od formalnych autorytetów, myślenie globalne, uczestnictwo w wielu grupach społecznych i optymizm co do możliwości diagnozowania i prognozowania swoich działań w społeczeństwie informacyjnym.

Takie oczekiwania wymuszają konieczność integrowania wiedzy i umiejętności co najmniej na dwóch płaszczyznach; pierwszej – samych dyscyplin i subdyscyplin naukowych i drugiej – odnoszącej się do potrzeby integrowania wiedzy i umiejętności przez ludzi podejmujących działania w organizacji.

2. ***Zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze***. Musi zatem uwzględniać uznawane przez daną społeczność normy własnego zachowania, wartości, symbole, mity, legendy. Ludzie są uczestnikami wielu kultur: narodowej, regionalnej, zawodowej, organizacyjnej. Efektywne oddziaływanie na ludzi wymaga znajomości kultur, w których oni uczestniczą i szacunku dla tych kultur;

3. ***Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań, jednoczących wszystkich uczestników organizacji***. Wartości i cele organizacji powinny prowadzić do ich emocjonalnego zaangażowania. Z praktyki zarządzania wiemy, iż ambitne zadania mają zdolność mobilizowania ludzi do maksymalnego wysiłku nawet wtedy, gdy początkowo wydają się mało realne, na przykład dynamiczny rozwój firm japońskich od lat pięćdziesiątych do chwili obecnej;

4. ***Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się, czyli szybkiej adaptacji do zmiennych warunków oraz stałego doskonalenia się uczestników***. W takiej organizacji uczestnicy opanowują nowe umiejętności, możliwości i wzorce działania. W pracach Petera M. Senge'a dotyczących organizacji uczących się należy wyróżnić cztery obszary wymagające zogniskowania zbiorowej refleksji, aby można było skutecznie zdążać ku uczącej się organizacji. Obszarami tymi są[38]:

- systemowe myślenie,
- indywidualne mistrzostwo,
- budowanie wspólnej wizji,
- zespołowe uczenie się;

5. ***Zarządzanie wymaga komunikowania się, czyli obiegu informacji wewnątrz organizacji oraz wymiany informacji z otoczeniem***. Skuteczne komunikowanie się polega na:

- przekazywaniu właściwym adresatom we właściwym czasie komunikatów, które zostaną zrozumiane zgodnie z intencją nadawcy i wywołają zamierzony przez niego skutek,
- zdolności właściwego odbioru komunikatów nadawanych przez innych, czyli rozumienia, dlaczego zostały nadane.

Menedżerowie powinni potrafić dobrze komunikować się z otoczeniem, a także wpływać na poprawę skuteczności systemu komunikowania się w organizacji[39];

6. ***Zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników*** pozwalających stale i wszechstronnie – zgodnie z ważnymi dla firmy kryteriami – monitorować, oceniać i poprawiać efektywność działania. Stosowanie wskaźników pozwala także prognozować przebieg zjawisk i podejmować zadania zaradcze. Kierownictwo każdej firmy powinno wypracować własny zestaw wskaźników dostosowany do jej specyfiki oraz odpowiednio rozbudować monitoring i system ewaluacji jakości funkcjonowania poszczególnych obszarów działania firmy;

---

[38] D. Elsner, *Kierowanie placówką...*, wyd. cyt., s. 149–151; E. Masłyk-Musiał, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi...*, wyd. cyt., s. 11.

[39] Por. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 552–579.

Jedno z pytań, w swej istocie podstawowe, dotyczyło prośby o wypowiedzenie się w kwestii samej zasadności funkcjonowania kodeksu honorowego we współczesnym środowisku żołnierzy zawodowych WP. Wyniki badań zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1

Poglądy respondentów na temat zasadności funkcjonowania w wojsku skodyfikowanych zasad moralnych (dane w proc.)

Treść odpowiedzi	Procent odpowiadających
Tak	33,2
Raczej tak	41,3
Raczej nie	12,2
Nie	6,1
Trudno powiedzieć	4,4

Jak dobitnie obrazują powyższe dane, we współczesnym środowisku kadry WP istnieje widoczna potrzeba funkcjonowania kodeksu honorowego. Niemal 3/4 (74,5%) badanych wyraża opinię, iż kodeks taki ma swoje uzasadnienie. Zdecydowanych antagonistów jest natomiast tylko nieco ponad 6%. Badania korelacyjne wskazują, że najwięcej zwolenników kodyfikacji norm moralnych żołnierzy zawodowych znajduje się w grupie osób określających swój stosunek do religii w kategorii *niezdecydowany, ale przywiązany do tradycji religijnej* (38,3%) i *obojętny* (37,1%). Przeciwnicy kodyfikacji rekrutują się natomiast przede wszystkim z grupy *głęboko wierzących* (61,9% odpowiedzi *nie* i *raczej nie*), a także *wierzących* (56,1% odpowiedzi *nie* i *raczej nie*). Wydaje się, że wyniki te mogą mieć swoje logiczne uzasadnienie w fakcie posiadania już przez osoby wierzące swoistego katechizmu moralnego zawartego w zasadach wiary, a głównie w dekalogu.

Stosunkowo zaskakujące wyniki wyłaniają się, gdy poglądy badanych na temat kodyfikacji norm moralnych w wojsku odniesiemy do zmiennej *stopień przejawiania własnej aktywności w służbie wojskowej*. Badania korelacyjne w tym zakresie wskazują, iż najwięcej opinii domagających się kodyfikacji zasad moralnych wywodzi się z grupy respondentów oceniających możliwość swojej aktywności jako *raczej dużą* (80,9% odpowiedzi *tak* i *raczej tak*) *i dużą* (78,3% odpowiedzi *tak* i *raczej tak*). Wśród przeciwników kodyfikacji dominują natomiast respondenci oceniający pesymistycznie możliwość swojej aktywności (w kategorii *w ogóle* – 33,3% oraz *w małym stopniu* – 22,6%). Z powyżej rozpatrywanym zagadnieniem wiąże się ściśle następne, mianowicie ustalenie, w jakich sferach życia i świadomości społecznej kadra dostrzega największą efektywność oddziaływania kodeksu zawodowego. Badanym przedstawiliśmy w kwestionariuszu ankiety cztery obszary życia społecznego i poprosiliśmy ich o stwierdzenie, w jakim zakresie wpływają na nie skodyfikowane normy moralne. Uzyskane wyniki przedstawiamy w tabeli 2. Otrzymane wyniki wskazują na postrzeganie przez część respondentów znacznych możliwości oddziaływania kodeksu etycznego na istotne sfery życia i służby woj-

dr Mariusz Kubiak

KADRA WOJSKA POLSKIEGO WOBEC KODYFIKACJI NORM MORALNOŚCI ZAWODOWEJ

W środowisku kadry zawodowej WP od lat trwały i nadal trwają dyskusje wokół problemu potrzeby skodyfikowania podstawowych norm, zasad i wartości etyki wojskowej. Pewnym konkretnym rozwiązaniem w tej sprawie stało się wprowadzenie w 1995 roku „Kodeksu honorowego oficera WP". Dokument ten wydany jako nieobligatoryjny nie tyle wzbudza wiele sporów i dyskusji wśród zainteresowanych, co przede wszystkim jest nieznany. Decydenci wojskowi nie przywiązują bowiem w praktyce życia służbowego szczególnej wagi do propagowania jego treści...Tradycje wojskowych kodeksów honorowych mają barwną i długą historię w polskich siłach zbrojnych. Stanowiły one w różnych okresach historii dziejów oręża polskiego, obok przysiąg wojskowych, katechizmów etycznych i uroczystych ślubowań, moralny drogowskaz żołnierskiego postępowania. W swym deontologicznym wymiarze były zaś zbiorem powinności i uzasadnień sankcjonujących moralnie istotę służby wojskowej. Za sprzeniewierzenie się zawartym tam zasadom groziły nie tyle sankcje prawne czy regulaminowe, co jeszcze dotkliwiej odczuwane sankcje honorowe i etyczne.

Badając potrzebę współczesnej kodyfikacji norm moralnych etyki zawodu wojskowego[1] starano się znaleźć odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy we współczesnym Wojsku Polskim zasadne jest kodyfikowanie norm i zasad moralnych?

2. Jaki jest wpływ treści zawartych w kodeksie etycznym na sferę życia społecznego armii w różnych relacjach i odniesieniach, stosunek do zawodu, zapobieganie nadużyciom moralnym oraz wzmocnienie prestiżu zawodu wojskowego w społeczeństwie?

3. Czy kodeks honorowy w wojsku powinien być jeden dla wszystkich żołnierzy zawodowych, czy też odrębny dla każdego z korpusów osobowych?

4. Na ile skodyfikowane zasady i normy moralne powinny obejmować swym zasięgiem życie służbowe, a na ile pozasłużbowy obszar aktywności żołnierzy zawodowych?

Próbując znaleźć odpowiedzi na powyższe problemy, przeprowadzono ankietę, zadając ankietowanym kilka szczegółowych pytań.

[1] Badania przeprowadzono we wrześniu 2000 roku w ramach realizacji programu naukowo-badawczego *Etyka zawodowa żołnierzy WP w uwarunkowaniach wymogów państwa demokratycznego* (pod kier. nauk. K. Lorantego), AON, Warszawa 2000.

Zmienna niezależna *ilość lat pełnionej zawodowej służby wojskowej* różnicuje również w sposób statystycznie istotny opinie respondentów o możliwościach wpływu kodeksu na zabezpieczenie środowiska wojskowego przed możliwością nadużyć moralnych wiążących się z charakterem pracy zawodowej (naruszenie godności człowieka, nadużywanie władzy, kradzież mienia). Także w tym przypadku najczęściej potencjalną skuteczność tego wpływu zaznaczają najmłodsi służbą żołnierze zawodowi (60,4%). Pesymistów w tym zakresie jest najwięcej wśród kadry o średnim stażu służby (11 do 16 lat – 46,8% odpowiedzi w kategorii *tak* i *raczej tak*).

Na tle powyższych danych warto przytoczyć wyniki badań obrazujących wpływ treści aktualnie obowiązującego „Kodeksu honorowego oficera WP" na kształt życia społecznego w wojsku. Dane te zamieściliśmy w tabeli 3.

Tabela 3

Wpływ nakazów zawartych w „Kodeksie honorowym oficera WP" na życie społeczne w wojsku – w opinii respondentów (dane w proc.)

Treść odpowiedzi	Procent odpowiadających
Bardzo duży	1,0
Duży	8,5
Raczej duży	14,2
Raczej mały	30,5
Mały	17,3
W ogóle	17,6
Trudno powiedzieć	7,8

Niespełna co czwarty (23,7%) ankietowany jest przekonany o istotnym wpływie, jaki na życie wojskowe wywiera aktualny „Kodeks honorowy oficera WP". Około 2/3 (65,4%) respondentów jest przeciwnego zdania. Negatywna ocena aktualnie funkcjonującego kodeksu zmusza do refleksji nad przyczynami tego stanu rzeczy. Dostrzegamy dwie podstawowe: nieznajomość dokumentu w środowisku oraz adresowanie go wyłącznie do korpusu osobowego oficerów. Nasze przypuszczenia potwierdziły opinie badanych wyrażone w wywiadach oraz odpowiedzi na pytanie w ankiecie, czy dokumenty kodyfikujące (kodeksy honorowe) powinny być takie same dla wszystkich korpusów żołnierzy zawodowych, czy też odrębne dla każdego z nich (zob. tabela 4).

Wyniki zawarte w tabeli 4 wskazują, iż największa część badanej kadry (50,5%) opowiada się za takim samym kodeksem dla wszystkich korpusów osobowych. Jedynie co piąty z ankietowanych dostrzega potrzebę istnienia odrębnych kodeksów w każdym ze środowisk. Kolejna pod względem wielkości grupa badanych (16,9%) optuje za rozwiązaniem, aby kodeksy w części były takie same dla wszystkich, w części zaś różne. Ich zdaniem powinny one bowiem uwzględniać różnice istniejące między poszczególnymi korpusami.

skowej oraz wzmocnienie prestiżu zawodu wojskowego w społeczeństwie. Mimo iż opinie przeciwne również są dość liczne, to jednak w każdym z wymienionych przypadków liczba osób dostrzegających potencjalne możliwości oddziaływania skodyfikowanych zasad moralnych na rzeczywistość społeczną wojska jest większa.

Tabela 2

Poglądy kadry o skuteczności oddziaływania kodeksu etyki zawodowej na wybrane obszary życia społecznego (dane w proc.)

Wyszczególnienie	Kategoria odpowiedzi				
	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie	Trudno powiedzieć
1. Stosunki społeczne wewnątrz grupy zawodowej (np. solidarność zawodowa, wzajemna pomoc, spójność grupy)	17,9	40, 7	12,9	22,4	4,7
2. Stosunek żołnierzy do zawodu (np. rzetelność, sumienność, zaangażowanie w pracy)	14,2	35,9	17,2	25,7	4,7
3. Zabezpieczenie przed możliwością nadużyć moralnych wiążących się z charakterem pracy zawodowej (np. naruszenie godności człowieka, nadużywanie władzy, kradzież mienia)	10,5	37,3	15,2	26,1	8,8
4. Podniesienie prestiżu zawodu żołnierza w społeczeństwie	24,4	24,0	14,2	27,1	8,1

Ankietowani najczęściej (w kategoriach *tak i raczej tak* – 58,6% odpowiedzi) dostrzegają ten wpływ na stosunki społeczne wewnątrz grupy. W nieco mniejszej, choć podobnej skali podkreślają oni również realne oddziaływanie kodeksu na ograniczenie możliwości nadużyć moralnych związanych z charakterem pracy zawodowej, podniesienie prestiżu profesji wojskowej w społeczeństwie i stosunek żołnierzy do zawodu.

Opinie badanych o możliwościach skutecznego oddziaływania kodeksu etycznego na kształtowanie stosunków społecznych wewnątrz grupy zawodowej są zależne od przynależności respondentów do poszczególnych korpusów osobowych. Najwięcej osób pozytywnie wyrażających się o tych możliwościach znajduje się w grupie oficerów (78% odpowiedzi *tak* i *raczej tak*), następnie wśród chorążych (67,8% odpowiedzi *tak* i *raczej tak*), a najmniej w gronie podoficerów zawodowych (50,3%). Podoficerowie zawodowi najczęściej ze wszystkich badanych negowali możliwości tego wpływu (44,3% odpowiedzi *nie* i *raczej nie*).

W relacjach ze zmienną *ilość lat pełnionej zawodowej służby wojskowej* uzyskane wyniki pozwalają na stwierdzenie, iż potencjalną skuteczność oddziaływania kodeksu etycznego na stosunek żołnierzy do zawodu (rzetelność, sumienność, zaangażowanie w pracy) najczęściej dostrzega najmłodsza kadra (do 5 lat służby – 71,7% odpowiedzi *tak* i *raczej tak*), a także kadra powyżej 17 lat służby (60,0% odpowiedzi *tak* i *raczej tak*). Zmienna niezależna *ilość lat pełnionej zawodowej służby wojskowej* różnicuje te poglądy w sposób istotny statystycznie.

Z otrzymanych wyników można wyciągnąć wniosek, iż poglądy w tej kwestii dzielą badanych na dwie prawie równe grupy. Około połowa z nich (50,5%) opowiada się za wersją, by normy kodeksu dotyczyły w jakimś zakresie zarówno płaszczyzny życia służbowego, jak i pozasłużbowego. Natomiast blisko 42% badanych żołnierzy zawodowych chce, aby zakres funkcjonowania norm i zasad zawartych w kodeksie sprowadzał się jedynie do życia służbowego. Być może zwolennicy tej opcji preferują tzw. podwójną moralność, inną w służbie, inną w życiu prywatnym lub też pragną w ten sposób zachować poczucie moralnej niezależności od instytucji wojska.

Analiza wyników opinii na ten temat w poszczególnych korpusach osobowych wskazuje na najbardziej zróżnicowane poglądy wśród oficerów. Odpowiedzi uzyskane z tej grupy wyrażają poparcie prawie w równym stopniu dla każdego z zaproponowanych rozwiązań. W grupie podoficerów zawodowych, jak i chorążych przeważają natomiast zdecydowanie opinie popierające postulat, by zasady kodeksu etycznego dotyczyły jedynie płaszczyzny życia służbowego. Można więc wysnuć wysoce prawdopodobny wniosek, iż poziom identyfikacji (tożsamości) z profesją wojskową w tych grupach jest niższy niż w grupie oficerów, a przez to i szacunek wobec zawodu kształtuje się na niższym poziomie.

Dokonując oceny rzeczywistej potrzeby kodyfikacji norm moralności zawodowej artykułowanej przez badanych przedstawicieli kadry WP, należy wyraźnie stwierdzić, iż żołnierze zawodowi w większości dostrzegają potrzebę istnienia i funkcjonowania w środowisku wojska skodyfikowanych norm i zasad moralnych. Prawie 3/4 badanych jednoznacznie optujących za powstaniem kodeksu etycznego kadry WP najpełniej zaświadcza o pilnej konieczności powstania tego dokumentu.

Żołnierze zawodowi, co wynika z badań ankietowych, widzą potrzebę normowania przez kodeks etyczny różnych sfer życia społeczności wojskowej. Jednak najbardziej wiążą oni swoje nadzieje z jego pozytywnym wpływem na stosunki społeczne wewnątrz grupy zawodowej (solidarność zawodowa, wzajemna pomoc, spoistość grupy) oraz stosunek do zawodu (rzetelność, sumienność, zaangażowanie w służbie). Kolejnym charakterystycznym zjawiskiem zaobserwowanym podczas opracowywania rezultatów badań jest fakt preferowania przez większość respondentów jednego, wspólnego kodeksu dla wszystkich korpusów osobowych, choć trzeba zastrzec, że w grupie oficerów opinie na ten temat są najbardziej zróżnicowane. Zakres postulowanego oddziaływania treści kodeksu podzielił niemal w połowie badanych. Być może ci, którzy w pełni utożsamiają się z profesją lub też są zdominowani przez pełnienie roli żołnierza zawodowego, pragną aby oddziaływał on zarówno na ich prywatną, jak i służbową sferę życia.

Tabela 4

Opinie badanych o potrzebie i zakresie obejmowania poszczególnych korpusów osobowych odrębnymi kodeksami (dane w proc.)

Treść odpowiedzi	Procent
1. Powinny być takie same dla wszystkich korpusów osobowych	50,5
2. Powinny być odrębne w poszczególnych korpusach osobowych	20,3
3. Powinny dotyczyć tylko oficerów	2,7
4. W części powinny być takie same, w części różne. Muszą uwzględniać różnice istniejące między poszczególnymi korpusami osobowymi.	16,9
5. Dokumenty te, posiadając wspólną część, powinny uwzględniać nie tylko różnice między korpusami, ale także specyfikę służby (np. logistyka, dowodzenie, służby techniczne).	1,3
6. Inne opinie	1,0

Poglądy na rozpatrywany temat różnią się w zależności od przynależności respondentów do korpusów osobowych. Za projektem postulującym powstanie wspólnego kodeksu wypowiada się 71,2% chorążych oraz 66,1% podoficerów zawodowych. Mniejszą popularnością cieszy się to rozwiązanie wśród oficerów (39,5% akceptacji). Różnica ta wynika z faktu, iż część oficerów wyraża poglądy o potrzebie odbudowania swoistej elitarności korpusu oficerskiego wzorowanej na armii przedwrześniowej. Padają również głosy, że elitarność oficerów jest także wyraźnie akcentowana we współczesnych armiach zachodnich, w tym sojuszniczych. Dlatego też, postulat zakładający funkcjonowanie odrębnych kodeksów w poszczególnych korpusach jest najbardziej popularny w grupie oficerów, gdzie co czwarty (25,2%) badany opowiada się za takim rozwiązaniem. Koncepcja, aby kodeksy w części były takie same, zaś w części się różniły, podobnie jak w ostatnim przypadku, ma najwięcej zwolenników wśród oficerów – 21,0%.

Postulowany obszar funkcjonowania (oddziaływania) kodeksu zawodu wojskowego na przebieg i jakość życia kadry zawodowej został określony przez ankietowanych w tabeli 5. Poproszono ich, aby opowiedzieli się za jedną z czterech możliwości tam zawartych. Wyniki prezentujemy poniżej.

Tabela 5

Opinie respondentów dotyczące zakresu oddziaływania kodeksu etycznego na sfery życia społecznego kadry WP (dane w proc.)

Treść odpowiedzi	Procent odpowiadających
1. Powinny dotyczyć tylko życia służbowego	41,7
2. Powinny obejmować cały obszar życia społecznego żołnierza zawodowego	27,8
3. Powinny szczegółowo dotyczyć życia służbowego oraz określać główne wymogi odnoszące się do życia pozasłużbowego	22,7
4. Inne opinie	0,7

• W jakim zakresie zachowania i postawy żołnierzy zawodowych są wyrazem kształtu ich struktur poznawczo-emocjonalno-wolicjonalnych, a w jakim stopniu wynikają z określonego charakteru instytucji, w obrębie której funkcjonują?

• Czy kierunek wpływów środowiska wojskowego jest zgodny z formalnymi oczekiwaniami instytucji wojska?

• Czy istnieją sprzeczności pomiędzy ogólnie przyjętymi przez kadrę zawodową normami moralnymi a normami formalnie obowiązującymi w wojsku?

• Czy środowisko wojskowe skłania do moralnego postępowania, czy wprost przeciwnie, zachęca do zachowań niezgodnych z nakazami moralności ogólnospołecznej?[2]

Chcąc otrzymać ogólny obraz wpływu środowiska wojskowego na postawy moralne kadry zawodowej poproszono badanych o udzielenie odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu, według nich, realia służby wojskowej skłaniają do moralnego postępowania. Otrzymane wyniki przedstawione zostały w tabeli 1.

Ponad 62% badanych dostrzega korzystny wpływ realiów służby wojskowej na ich postawy moralne. Tych opinii nie różnicują takie zmienne, jak: wykształcenie, przynależność do określonego korpusu osobowego, stosunek do religii czy też orientacja moralna (utylitarystyczna lub rygorystyczna).

Tabela 1

Wyniki odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy uważa Pan, że realia służby wojskowej skłaniają do moralnego postępowania?

Treść odpowiedzi	% odpowiadających
1. Tak	28,5
2. Raczej tak	33,6
3. Raczej nie	12,9
4. Nie	16,9
5. Trudno powiedzieć	8,1

Pozytywny wizerunek wojska zostaje zachwiany, gdy uwzględnimy, że prawie 30% respondentów negatywnie oceniło oddziaływania środowiska wojskowego w zakresie kreowania moralnych zachowań. Ciekawe wypowiedzi na ten temat zanotowano w czasie prowadzonych wywiadów. Jeden z dowódców plutonów, oficer młodszy o pięcioletnim stażu zawodowej służby wojskowej, mówił: *To co się dzieje u nas w jednostce, urąga wszelkim normom moralnym. Oczywiście, mówimy sobie dzień dobry, uśmiechamy się do siebie, żartujemy. Gdy jednak wchodzą*

[2] Na sformułowane pytania poszukiwano odpowiedzi w trakcie badań empirycznych. Zastosowano metodę sondażu diagnostycznego oraz otwartego wywiadu pogłębionego. Badaniom poddano kadrę zawodową od szczebla dowódcy drużyny do szczebla dowódcy batalionu, dywizjonu. Badaniami objęto 295 żołnierzy zawodowych. Szczegółowy opis procedury badawczej wraz ze wzorem kwestionariusza ankiety znajduje się w pracy badawczej napisanej pod kierunkiem K. Lorantego pt. *Etyka zawodowa żołnierzy Wojska Polskiego w uwarunkowaniach wymogów państwa demokratycznego*, AON, Warszawa 2000.

dr Krzysztof Loranty

ŚRODOWISKO SPOŁECZNE WOJSKA – KREATOR CZY INHIBITOR POSTAW MORALNYCH KADRY ZAWODOWEJ

Środowisko to termin niezwykle popularny w nauce, jak i życiu codziennym. Spośród jego określeń słownikowych wydaje się, iż znaczenie zespołu warunków, w których żyje jednostkowy organizm, ma najbardziej interdyscyplinarny charakter. Na gruncie nauk społecznych zagadnienie to rozpatruje się w kontekście wpływu na osobowość jednostki, na jej system wartości, wzory zachowań i postawy.

W przedstawionych analizach badań, pojęcie „środowisko wojskowe" zostało odniesione do całokształtu oddziaływań instytucji wojska. W centrum zainteresowania znalazły się przede wszystkim układy stosunków pomiędzy żołnierzami zawodowymi i świat symboli, w których się one dokonują. Środowisko wojskowe w tym ujęciu to szczególna arena funkcjonowania życia społecznego armii. Arena ta jako pewna metafora warunków społecznych, w których działają podmioty, determinuje przebieg wydarzeń odbywających się na niej, lecz sama będąc integralną częścią tego widowiska, powinna posiadać odpowiednie właściwości, aby mogło ono przebiegać bez zakłóceń.

Różnorodnie interpretuje się w nauce oddziaływania środowiska społecznego na postawy i zachowania jednostki oraz funkcjonowanie grup społecznych. Wpływy te przedstawia się, jak na przykład w psychologii behawioralnej, jako podstawowy czynnik determinujący wszelkie ludzkie działania. Często można spotkać się również z poglądami całkowicie bagatelizującymi jego możliwości w zakresie kształtowania naszej aktywności. Wydaje się, iż w pełni należy zgodzić się z poglądami tych badaczy, którzy widzą w środowisku przede wszystkim istotny czynnik wspomagający, bądź też utrudniający osiąganie celów i urzeczywistnianie przez człowieka określonych wartości. Zakładają oni, że oprócz niewątpliwie istotnych wpływów środowiska nie mniej ważne są intrapersonalne źródła ludzkiej aktywności. Świat zewnętrzny, jak twierdzi Siergiej Rubinsztejn, działa na człowieka poprzez wartości wewnętrzne[1]. Nie ulega jednak wątpliwości, że w każdej instytucji totalnej oddziaływanie środowiska na człowieka jest dużo silniejsze niż gdzie indziej. Poddanie się presji roli społecznej jest tu jednym z podstawowych warunków adaptacji i sprawnego funkcjonowania jednostki.

Rozważając relacje zachodzące pomiędzy armią jako instytucją i żołnierzami zawodowymi, jako podmiotami życia społecznego tej instytucji, nasuwają się pytania:

[1] Zob. J. Kozielecki, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Warszawa 1996, s. 86–87.

Widzimy, iż respondenci najczęściej postrzegają swoją aktywność uwarunkowaną w takim samym stopniu czynnikami interpersonalnymi, jak i intrapersonalnymi. W ten sposób odpowiedziało przeszło 46% badanych. Bezsilność wobec wpływów zewnętrznych odczuwa natomiast 16,3% badanej próby. Dużo więcej badanych, przeszło 30%, postrzega swoje zachowanie jako w pełni podmiotowe. Jest ono przede wszystkim rezultatem oddziaływań sił wewnętrznych, a nie wpływów otoczenia, w którym się znajdują.

Tabela 2

Wewnętrzne i zewnętrzne siły jako determinanty aktywności własnej w opinii respondentów (dane w %)

Treść odpowiedzi	% odpowiadających
1. Moje postępowanie jest w znacznym stopniu uzależnione od środowiska, które mnie otacza, a tylko w niewielkim stopniu ode mnie.	16,3
2. Moje postępowanie jest zależne tylko ode mnie. Nic i nikt nie ma na nie większego wpływu niż ja.	30,1
3. Moje postępowanie zdeterminowane jest w takim samym stopniu przez środowisko zewnętrzne, jak i przeze mnie.	46,1
4. Inaczej.	3,7
5. Trudno powiedzieć.	3,4

Zakres odczuwania podmiotowości w działaniu różnicuje zmienna *przynależność do korpusu osobowego* (N=285; p=0,00301; VC=0,25). Prawie co czwarty podoficer zawodowy odczuwa, że jego zachowania tylko w niewielkim stopniu są przejawem własnej aktywności, a w dużo większym zakresie wynikiem wpływów środowiska. Taką opinię wyraziło 15% badanych oficerów i 12% chorążych. Pełne sprawstwo nad swoim postępowaniem najczęściej dostrzegają chorążowie (takich odpowiedzi udzieliło 45,8% badanych z tej grupy osobowej), następnie podoficerowie zawodowi (37,3%), a najrzadziej oficerowie (22,7%). Ponad 53% badanych z tej ostatniej grupy jest przekonanych o równym udziale motywów zewnętrznych i wewnętrznych w kształtowaniu własnej aktywności.

Na duży udział środowiska społecznego w kreowaniu postaw moralnych żołnierzy zawodowych wskazują również wyniki odpowiedzi badanych na pytanie dotyczące możliwości przejawiania własnej aktywności w służbie wojskowej (zob. tab. 3)

Tylko nieco ponad 7% respondentów dostrzega duże możliwości przejawiania własnej aktywności w służbie. Prawie tyle samo badanych nie widzi w ogóle takiej szansy. Łącznie, w kategoriach wyrażających pozytywną ocenę możliwości aktywności osobistej w warunkach służby wojskowej (*w dużym stopniu* i *raczej w dużym stopniu*) uzyskano 39,6% odpowiedzi.

w grę czyjeś interesy, obowiązuje zasada maksymalizacji zysku. Jak najwięcej dla siebie, bo druga okazja może się już nie przytrafić. Takie postępowanie jest już tak powszechne, że ci, którzy próbują postępować inaczej, określani są jako naiwniacy, „frajerzy". (...) Są i pozytywne zachowania, ale one także najczęściej wynikają z wyrachowania. Za tym „moralnym działaniem" kryją się wymogi prawne, polecenia przełożonych lub wpływy kolegów. Każdy przecież jest zależny od tych czynników (...). Podobne problemy pojawiały się i w innych wywiadach. Badani, mimo iż najpierw pozytywnie oceniali środowisko wojskowe pod względem oddziaływania na kształtowanie postaw moralnych żołnierzy zawodowych, w czasie prowadzonej rozmowy podkreślali wiele niekorzystnych zjawisk w życiu społecznym wojska. Często pojawiały się takie słowa i zwroty określające rzeczywistość wojska, jak: *busz, zamordyzm, nepotyzm, prywata, walka o byt.* Podkreślano, że w instytucji, gdzie jest tak dużo złamanych karier zawodowych, nieotrzymanych mianowań na wyższe stopnie wojskowe i finansowych frustracji, coraz trudniej dokonywać wyborów nieskazitelnych moralnie. Jak stwierdził jeden z rozmówców: *zawsze chciałbym postępować moralnie, ale często nie stać mnie na taki luksus.* Wskazywano jednak, że te negatywne zjawiska występują również, z jeszcze większym nasileniem, w wielu środowiskach cywilnych.

Kadra zawodowa uczestnicząca w wywiadach, dostrzegając zagrożenia norm moralnych w dążeniach do zaspokojenia mniej lub bardziej podstawowych potrzeb, wskazywała równocześnie, iż zjawisko to w niektórych warunkach ulega złagodzeniu. Tam gdzie żołnierze zawodowi stracili już nadzieję na poprawę swojej sytuacji zawodowej czy socjalno-bytowej, częściej stać ich na kierowanie się w życiu służbowym nakazami moralnymi. Wskazuje się również na pewien brak orientacji co do tego, jakie zachowania są w obecnych warunkach moralne, a jakie tych wymogów nie spełniają i w jakim zakresie wybory moralnie są słuszne w wojsku, korzystne dla człowieka i jego najbliższego otoczenia społecznego.

Widzimy zatem, że ogólny obraz środowiska wojskowego jako czynnika kreującego moralne zachowania kadry zawodowej jest zróżnicowany. Dostrzega się jego pozytywne walory w zakresie oddziaływania na postawy, lecz również zło stamtąd płynące. Najbardziej widoczny obszar, z którego pochodzą te negatywne oddziaływania, stanowią niezaspokojone podstawowe potrzeby żołnierzy zawodowych oraz określone wzory działań społecznych zmierzające do likwidacji deficytu pożądanych wartości.

Dążąc do bardziej precyzyjnego określenia charakteru i zakresu oddziaływań środowiska wojskowego na postawy moralne żołnierzy zawodowych, należało stwierdzić, w jakim zakresie są one przejawem własnej aktywności, a w jakim odzwierciedleniem czynników zewnętrznych. Zapytano badanych o ten problem. W kwestionariuszu ankiety zadano im następujące pytanie: *Czy sądzi Pan, iż Pana postępowanie w dużo większym stopniu jest uzależnione od nacisków płynących z zewnątrz (np. przełożeni, koledzy, rodzina, sytuacja materialna) niż od Pana samego?* Otrzymane wyniki prezentowane są w tabeli 2.

Tabela 4

Wyniki odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy ma Pan często odczucie, że w życiu służbowym postępuje Pan wbrew swojemu sumieniu, ale w zgodzie z oczekiwaniami przełożonych i kolegów?

Treść odpowiedzi	% odpowiadających
1. Często mam takie odczucie.	19,6
2. Raczej często mam takie odczucie.	22,7
3. Raczej rzadko mam takie odczucie.	28,0
4. Rzadko mam takie odczucie.	20,3
5. Nigdy nie mam takiego odczucia.	4,7
5. Trudno powiedzieć.	4,7

wszystkich grup społecznych w armii. Jak wynika z badań, mogą być one jeszcze pogłębiane. Dołączają bowiem do nich, na przykład, sprzeczności powstałe między nakazami regulaminów i przepisów prawnych a ogólnymi normami moralnymi przyjętymi w środowisku żołnierzy zawodowych. W tym przypadku wpływy środowiska społecznego również okazują się silne (zob. tab. 5).

Tabela 5

Wyniki odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy Pana zdaniem osoby postępujące niezgodnie z ogólnie przyjętymi w wojsku normami moralnymi, lecz zgodnie z prawem i regulaminami, spotykają się z dezaprobatą środowiska żołnierzy zawodowych?

Treść odpowiedzi	% odpowiadających
1. Często	20,3
2. Raczej często	30,4
3. Raczej rzadko	21,9
4. Rzadko	10,3
5. Trudno powiedzieć	17,0

Ponad połowa badanych stwierdziła, że takie przypadki spotykają się *często* i *raczej często* z dezaprobatą środowiska żołnierzy zawodowych. Dostrzegając więc duże możliwości oddziaływania na członków każdej instytucji totalnej za pomocą sformalizowanych norm prawnych, należy również mieć na uwadze silne wpływy pochodzące z grup nieformalnych. Wydaje się, że jednostka w takiej organizacji, aby w pełni zachować autonomię swojego postępowania, musi być silną osobowością o wyraźnie ukształtowanym systemie wartości.

Należałoby odpowiedzieć także na pytanie, czym kierują się żołnierze zawodowi w rozwiązywaniu konfliktów moralnych zaistniałych w służbie wojskowej. Zapytaliśmy ich więc o ten problem w kwestionariuszu ankiety. Uzyskane wyniki badania opinii przedstawiamy w tabeli 6.

Tabela 3

Wyniki odpowiedzi respondentów na pytanie: W jakim stopniu w warunkach służby wojskowej może Pan przejawiać własną aktywność?

Treść odpowiedzi	% odpowiadających
1. W dużym stopniu	7,1
2. Raczej w dużym stopniu	32,5
3. Raczej w małym stopniu	28,0
4. W małym stopniu	20,0
5. W ogóle	7,8
6. Trudno powiedzieć	4,6

Negatywnie oceniło (*raczej w małym stopniu*, *w małym stopniu*, *w ogóle*) ten problem 55,8%. Analizowana zmienna, mimo iż treściowo w znacznym stopniu nawiązuje do zmiennej *poczucie podmiotowości w postępowaniu*, to jej wartość nie jest różnicowana ze względu na przynależność respondentów do określonego korpusu osobowego.

Po analizie prezentowanych wyników można stwierdzić, że środowisko wojskowe jest istotnym źródłem bodźców oddziałujących na postawy i zachowania żołnierzy zawodowych. Poczucie determinacji swojego postępowania, przez wpływy stamtąd pochodzące, odczuwane przez znaczną część badanych, świadczy o dużych możliwościach armii w kreowaniu zachowań swoich członków. Wskazuje jednak także na mocną pozycję przedmiotowych standardów waluacji w życiu społecznym tej instytucji. Upatrywanie przez ludzi sprawstwa swoich zachowań poza sobą, w czynnikach zewnętrznych, sprzyja również niskiemu poczuciu odpowiedzialności za dokonywane czyny. W tym ujęciu środowisko wojskowe wydaje się mieć nikły wpływ na kształtowanie postaw moralnych, które przecież winny być wyrazem wartości uznawanych przez jednostkę, a nie jej uległości wobec nakazów zewnętrznych. Rodzić się więc mogą wątpliwości, czy tak znaczący udział zewnętrznych sił w aktywizacji dość licznej grupy żołnierzy zawodowych nie ogranicza możliwości zachowań moralnych jednostek w życiu codziennym tej instytucji.

W badaniach chcieliśmy się więc dowiedzieć, czy w wyniku tych silnych wpływów zewnętrznych na jednostkę często staje ona wobec moralnych dylematów związanych z koniecznością działania wbrew sobie (zob. tab. 4).

Prawie co piąty badany stwierdził, iż często ma odczucie postępowania wbrew własnemu sumieniu, a w zgodzie z oczekiwaniami najbliższego otoczenia społecznego. Należy zwrócić uwagę, że tylko niespełna 5% respondentów nigdy tego nie doświadczyło. Dane prezentowane w tabeli 4 skłaniają do przypuszczeń o dość powszechnym występowaniu w środowisku wojskowym konfliktów sumienia. Są one zauważalne przez ponad 42% badanych (odpowiedzi w kategoriach: *często mam takie odczucie* i *raczej często mam takie odczucie*). Na prezentowane opinie nie ma wpływu orientacja moralna, przynależność do określonego korpusu osobowego czy też stosunek respondenta do religii. Konflikty tego typu dotyczą więc

armii jako organizacji o mało ustabilizowanym systemie wartości jest znaczącym czynnikiem ograniczającym instytucjonalne oddziaływanie na kształt etyki zawodowej.

Traktując żołnierzy zawodowych jako aktorów życia społecznego, a środowisko wojskowe w kategoriach areny, na której odbywa się to życie, interesujące wydaje się, które wartości w teatrze codzienności wojska są najbardziej pożądane. Zapytano więc respondentów o ich opinie na ten temat. Uzyskane wyniki zostały przedstawione w tabeli 7.

Tabela 7

Opinie respondentów o ważności poszczególnych wartości w środowisku żołnierzy zawodowych (na podstawie średniej wartości rang)[3]

Wyszczególnienie	Średnia rangi
1. Pieniądze	3,65
2. Honor	3,53
3. Dyspozycyjność	3,32
4. Ojczyzna	3,16
5. Odpowiedzialność	3,13
6. Wiedza	3,13
7. Lojalność	306
8. Rzetelność	2,99
9. Uczciwość	2,95
10. Odwaga	2,94
11. Koleżeństwo	2,93
12. Zdyscyplinowanie	2,60
13. Patriotyzm	2,83
14. Pracowitość	2,80
15. Tolerancja	2,60
16. Takt	2,47
17. Dbałość o podwładnych	2,45
18. Prawdomówność	2,42
19. Skromność	2,40
20. Zaangażowanie społeczne	1,65

Wśród zaprezentowanych w kwestionariuszu ankiety propozycji, *pieniądze* wymienia się jako wartość, do której według badanych przywiązuje się w środowisku żołnierzy zawodowych największe znaczenie. Opinie na ten temat są zależne w sposób statystycznie istotny od liczby lat służby wojskowej odbytej przez re-

[3] Rangowanie pozwala ustalić relatywny porządek zbioru obiektów czy ocen. Nie dostarcza natomiast żadnych informacji dotyczących odległości pomiędzy rangami. Dane liczbowe zawarte w tabeli spełniają więc tylko funkcje porządkujące kolejność wyszczególnionych w kwestionariuszu wartości, sporządzoną na podstawie ocen respondentów.

Tabela 6

Czynniki decydujące o rozwiązywaniu konfliktów moralnych w czasie służby wojskowej przez żołnierzy zawodowych (dane w %)

Wyszczególnienie	Kategoria odpowiedzi				
	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie	Trudno powiedzieć
1. Własne sumienie	49,8	45,4	1,3	2,0	1,5
2. Ustalone ogólnie sposoby postępowania	28,5	52,2	8,1	6,8	4,4
3. Nakazy Kościoła	5,0	13,6	15,6	53,2	12.6
4. Sugestie przełożonych	5,1	43,4	22,0	20,3	9,2
5. Rady kolegów	5,1	32,5	26,8	26,1	9,5
6. Zwyczaje panujące w jednostce wojskowej	8,3	33,4	22,2	29,3	6,8
7. Inne (jakie?)	3,72	3,05	1,01	0,67	3,3

Najczęściej wskazywanym źródłem motywacji do określonego rodzaju aktywności w czasie rozwiązywania konfliktów moralnych jest *własne sumienie*. Istotny obszar sił biorących udział w rozwiązywaniu tego typu problemów stanowią także *ustalone ogólne sposoby postępowania*. Respondenci bardzo rzadko w rozwiązywaniu konfliktów moralnych kierują się sugestiami przełożonych, radami kolegów, czy też nakazami Kościoła. Badania korelacyjne wykazały, że osoby określające się jako *głęboko wierzące* i *wierzące* dwukrotnie częściej niż pozostali kierują się w swoich wyborach moralnych nakazami Kościoła (N=287; p=0,00002; VC=0,26).

Problemy dotyczące występowania dość częstych sytuacji, w których może dochodzić do konfliktów moralnych, były podkreślane przez badanych również w trakcie wywiadów. Wskazywali oni, że nie wszystkie formalne nakazy i zakazy są akceptowane przez środowisko żołnierzy zawodowych. Z prowadzonych rozmów wynikało istnienie wśród kadry dużego oporu wobec niektórych formalnych uregulowań toku życia służbowego. Najbardziej uwidaczniało się to w problematyce bezpośrednio dotyczącej społecznego wymiaru funkcjonowania – w działalności służb dyżurnych w jednostce wojskowej, braku akceptacji przepisów regulujących postępowanie dyscyplinarne, akceptacji spożywania alkoholu w pracy, bierności wobec niektórych rozwiązań organizacyjnych, stosunku do przełożonych, postawy wobec autorytetów formalnych. Opór ten wyrażony jest niekiedy kierowaniem się w życiu służbowym wyłącznie nakazami sumienia, podejmowaniem działań służących dobru indywidualnemu lub najbliższego otoczenia, a nie instytucji. Innym jego przejawem jest bierność. Niektórzy, na co badani zwracali uwagę w wywiadach, wykonują w pracy tylko to co muszą, starając się przy tym nie angażować najbardziej twórczych sił własnego umysłu i posiadanego systemu wartości. W razie jakiejkolwiek sytuacji konfliktowej powstrzymują się za wszelką cenę od jej rozwiązania. Nie ujawniają swoich poglądów i przekonań. Taka postawa jest, jak podkreślają, *najbardziej odpowiednia do życia w wojsku, w którym to co dobre dziś, jutro może okazać się największym złem*. Wydaje się więc, że postrzeganie

nych, tak często do niedawna kojarzonych ze służbą wojskową, jak na przykład *zaangażowanie społeczne* (ostatnia pozycja w klasyfikacji) czy *dbałość o podwładnych*. Najwyżej z nich notowane *koleżeństwo* zajmuje dopiero dwunastą pozycję. Wysoko plasują się natomiast wartości powszechnie postrzegane jako pomocne przy robieniu kariery w nowoczesnych przedsiębiorstwach. Są to *dyspozycyjność*, *odpowiedzialność*, *wiedza*, *lojalność*, *rzetelność*, *uczciwość*. Oznaką znacznych przesunięć w hierarchii wartości żołnierzy zawodowych jest również niska ranga, jaką przywiązuje się w środowisku kadry zawodowej do *skromności* i *prawdomówności*.

Przy interpretacji wyników badań przedstawionych w tabeli 7 należy zwrócić uwagę na fakt, iż odzwierciedlają one opinie respondentów o randze poszczególnych wartości w środowisku żołnierzy zawodowych, a nie o waluacji tych wartości przez badanych. Możliwe jest więc istnienie rozbieżności pomiędzy systemem wartości respondenta a jego opinią o znaczeniu poszczególnych wartości w środowisku żołnierzy zawodowych. Warto jednak uświadomić sobie skłonność ludzi do myślenia i postępowania w sposób, jaki jest przyjęty w grupach społecznych, których są oni członkami. Jest więc wielce prawdopodobne, że jeśli nawet istnieje pewien dysonans w tym zakresie, w większości przypadków zostanie szybko usunięty. Jednostka przyjmie postawy akceptowane w jej grupie przynależności.

Gdy pytano badanych o predyspozycje i sposoby zachowań, które powinny cechować żołnierza zawodowego, aby mógł on sprawnie funkcjonować w świecie wartości preferowanych przez jego środowisko społeczne, najczęściej wskazywanymi okazały się: *odpowiedzialność za swoje postępowanie* (70,5% odpowiedzi w kategorii *duży stopień* i 22,7% w kategorii *raczej duży stopień*), *odwaga cywilna* (60% odpowiedzi w kategorii *duży stopień* i 33,2% w kategorii *raczej duży stopień*) oraz *gotowość do obrony uznanych wartości* (42% odpowiedzi w kategorii *duży stopień* i 47,1% w kategorii *raczej duży stopień*). Wielu badanych wskazywało również na cechę *umiejętność podporządkowania się interesom zespołu* (łącznie w kategorii *duży stopień* i *raczej duży stopień* 74,9% odpowiedzi). Opinie dotyczące ważności cechy *odpowiedzialność za swoje postępowanie* są zróżnicowane w sposób statystycznie zależny od przynależności respondentów do poszczególnych korpusów osobowych (N=297; p=0,00017; VC=0,29). Częściej preferują tę cechę oficerowie niż chorążowie czy też podoficerowie zawodowi.

Do sposobów zachowań, które *w małym* i *raczej małym stopniu* powinny charakteryzować żołnierza zawodowego, badani zaliczyli przede wszystkim *uległość wobec przełożonych* (w sumie 58,8% odpowiedzi w tych kategoriach) oraz *bezkrytyczne przyjmowanie prawd przedstawianych przez autorytety* (w sumie 56% odpowiedzi w tych kategoriach). Prawie dwukrotnie więcej oficerów (64,6%) niż podoficerów zawodowych (33,7%) twierdziło, iż uległość wobec przełożonych nie jest cechą, którą powinno się preferować wśród żołnierzy zawodowych. W grupie chorążych odnotowano 52% odpowiedzi w tych kategoriach.

Podobne relacje zaobserwowano przy różnicowaniu się poglądów dotyczących cechy *bezkrytyczne przyjmowanie prawd przedstawianych przez autorytety*

spondenta (N=189; p=0,00387; VC=0,22). Co prawda, w każdym z wyodrębnionych przedziałów stażu służby wartość ta została oceniona, w większości w kategoriach *duża* i *raczej duża* (72% odpowiedzi w tych kategoriach w grupie *powyżej siedemnastu lat zawodowej służby wojskowej*; 95% w grupie *od jedenastu do szesnastu lat*; 84,5% w grupie *od sześciu do dziesięciu lat*; 92,4% w grupie *do pięciu lat zawodowej służby wojskowej*). Wśród kadry zawodowej powyżej siedemnastu lat służby wojskowej zanotowano jednak najmniej przypadków wskazywania tej wartości, jako ważnej w środowisku żołnierzy zawodowych (40% odpowiedzi). W tej grupie było także najwięcej osób (24% badanych z tej kategorii wiekowej) określających pieniądze jako wartość, do której przywiązuje się w środowisku żołnierzy zawodowych małą wagę.

Dla porównania warto dodać, że w pozostałych wyodrębnionych grupach respondenci posiadający taką opinię stanowili od 2,5 do 7,5% liczby żołnierzy w danym przedziale stażu służby wojskowej. Zanotowano także różnice w poglądach oficerów (N=152; p=0,01003; VC=0,29). Studenci AON częściej niż ich koledzy, oficerowie z jednostek wojskowych, wyrażali opinię o przywiązywaniu w środowisku wojskowym dużej wagi do pieniędzy.

Na drugim miejscu w prezentowanej klasyfikacji znajduje się *honor*. W tym przypadku przypisywanie odpowiedniej rangi dla tej wartości nie jest statystycznie zależne od przynależności do korpusów osobowych, piastowanego stanowiska służbowego, stosunku do religii, stażu służby wojskowej czy też orientacji moralnej. We wszystkich tych grupach *honor* zajmuje bardzo wysoką pozycję. Przedstawione wyniki badań świadczą, że dużą wagę przywiązuje się w środowisku żołnierzy zawodowych również do takich wartości, jak: *odpowiedzialność*, *dyspozycyjność, ojczyzna*. Na dużą rangę w środowisku żołnierzy zawodowych tej ostatniej wartości wskazywały szczególnie osoby określające się jako *głęboko wierzące* (66,7% osób z tej grupy udzieliło odpowiedzi w kategorii *duża*; N=287; p=0,00002; VC=0,25). Im bardziej negatywny był stosunek do religii, tym rzadziej określano *ojczyznę* jako wartość w kategoriach odpowiedzi *duża* i *raczej duża*.

W opinii badanych wartościami niemającymi natomiast obecnie większego znaczenia wśród społeczności wojskowej są: *zaangażowanie społeczne, skromność, prawdomówność, dbałość o podwładnych*. Słabo uplasował się również w tej klasyfikacji *patriotyzm* – wartość tradycyjnie tak często identyfikowana ze służbą wojskową.

Wydaje się, iż znaczący wpływ na opinię respondentów o wadze poszczególnych wartości w życiu środowiska żołnierzy zawodowych wywiera model kulturowy współczesnego społeczeństwa polskiego, ukształtowany w ciągu ostatnich lat. Pieniądze, władza, prestiż, a także poczucie bezpieczeństwa związane z ich posiadaniem stały się jednymi z najważniejszych wartości i wskaźników pozycji społecznej. Pieniądze, pełniąc tak istotną rolę w zaspokojeniu potrzeb wyższego rzędu, są więc szczególnie pożądane. Fakt ten musi oddziaływać na poglądy badanych. Wyrazem dokonujących się przeobrażeń w sferze moralności społeczeństwa polskiego wydają się być opinie stwierdzające niską rangę wartości prospołecz-

Wyszczególnienie	Kategoria odpowiedzi					
	Decyduje	Pomaga	Nie ma wpływu	Przeszkadza	Wyklucza	Trudno powiedzieć
7. Uwzględnianie w działalności służbowej potrzeb podwładnych	**1,4**	30,1	41,0	15,3	2,4	9,8
8. Lojalność wobec podwładnych i kolegów	**4,1**	39,9	35,5	14.5	1,4	4,6
9. Bezkrytyczne wykonywanie wszystkich poleceń przełożonych	**13,8**	46,6	17,2	9,8	1,4	11,2
10. Podejmowanie tylko tych czynności, które szybko przynoszą korzyści	**11,1**	57,4	11,5	1,7	0,5	17,8
11. Dostosowywanie reguł postępowania do okoliczności	**13,5**	67,2	9,1	1,0	7,1	2,1

Niepokojący może wydawać się fakt, że głównym czynnikiem sprawczym sprzyjającym karierze w wojsku jest według badanych *posiadanie układów i znajomości*, a następnym w kolejności *spryt i cwaniactwo*. Nie decydują, prawie w ogóle, takie cechy, jak uczciwa służba czy pracowitość. Mogą one co najwyżej wspomagać robienie kariery.

Wśród działań wspomagających karierę wojskową respondenci często wskazywali na wiele zachowań budzących wątpliwości pod względem kryteriów moralnych, jak na przykład: *bezkrytyczne wykonywanie wszystkich poleceń przełożonych, podejmowanie tylko tych czynności, które szybko przynoszą korzyści, dostosowanie reguł postępowania do okoliczności.* Ponad 30% badanej kadry podkreśliło, że uczciwa służba nie ma wpływu na przebieg kariery wojskowej, a więcej niż co piąty był tego samego zdania na temat roli cechy *pracowitość.* Obraz instytucji wojska wyłaniający się na podstawie prezentowanych danych nie napawa optymizmem. Niezdrowe moralnie reguły współzawodnictwa i determinowanie rozwoju zawodowego żołnierzy przez cechy mające negatywny wymiar w percepcji społecznej nadają jej patologiczny charakter. Dewiacja ta wydaje się być szczególnie dotkliwa w zakresie kształtowania stosunków interpersonalnych.

Nie ulega wątpliwości, że charakter środowiska wojskowego wynika nie tylko ze specyfiki instytucji, jaką jest armia, ale także z właściwości wszystkich komponentów tworzących to środowisko. Wśród nich jednym z najważniejszych są żołnierze zawodowi. Od uznawanego przez nich systemu wartości zależy interpretacja

(N=290; p=0,00758; VC=0,22). Także w tym przypadku najwięcej odpowiedzi w kategoriach *mały stopień, raczej mały stopień,* i *w ogóle*, a najmniejszą liczbę w kategoriach *duży stopień* i *raczej duży stopień* zanotowano w grupie oficerów. Im wyższy korpus osobowy, tym większe jest uznanie dla nonkonformistycznych postaw i niezależnego myślenia.

Prezentowane wyniki wskazują, że badani, określając cechy, jakie ich zdaniem powinien prezentować żołnierz zawodowy, szczególną uwagę przywiązują do tych predyspozycji i zachowań, które można byłoby opisać jako nonkonformistyczne wobec oddziaływań instytucjonalnych i ukierunkowane na wartości godnościowe. Należy stwierdzić fakt przywiązywania dużej uwagi nie tylko do pewnych zalet indywidualnych, ale także do zachowań determinujących stosunki interpersonalne. W porównaniu z wynikami zamieszczonymi w tabeli 7 znacznie częściej podkreślano ważność predyspozycji związanych z działaniem zespołowym. Z danych zawartych w tych dwóch tabelach wynika, że kadra zawodowa odczuwa pewien dysonans pomiędzy tym, co uważa za istotne w postawie żołnierza profesjonalisty, a tym, co wypadałoby robić, aby dostosować się do reguł rządzących w środowisku wojskowym.

Jeżeli założymy, że większość żołnierzy zawodowych dąży do osiągnięć w swojej pracy, to warto wiedzieć, jakie postawy i okoliczności sprzyjają według nich sukcesom w karierze wojskowej. Wiedza na ten temat może okazać się niezwykle wartościowa dla charakterystyki środowiska wojskowego. Poproszono więc respondentów o wyrażenie opinii, w jakim stopniu wymienione w kwestionariuszu ankiety cechy i postawy żołnierzy zawodowych sprzyjają robieniu kariery w wojsku.

Tabela 8

Zachowania decydujące o karierze w wojsku (dane w %)

Wyszczególnienie	Kategoria odpowiedzi					
	Decyduje	Pomaga	Nie ma wpływu	Przeszkadza	Wyklucza	Trudno powiedzieć
1. Uczciwa służba	**6,4**	46,7	31	5,4	2,7	7,8
2. Pracowitość	**8,4**	62	21,6	3,7	1,7	2,6
3. Spryt i cwaniactwo	**23,6**	59,8	6,4	2,4	0,3	7,5
4. Posiadanie układów i znajomości	**66,5**	28,7	2,4	1,0	0,3	1,1
5. Wykorzystywanie podwładnych do osiągania osobistych celów	**10,8**	43,5	23,3	5,7	5,7	11,0
6. Podwyższanie kwalifikacji zawodowych	**8,4**	67,6	17,9	2,7	0,7	2,7

nie odwołał swoich poglądów, przez co został stracony[5]. Wyniki wyborów dokonanych przez badanych zostały przedstawione w tabeli 10.

Tabela 10

Ocena postawy Galileusza i Giordana Bruna

Treść odpowiedzi	% odpowiadających
1. Wyżej oceniam postępowanie Galileusza	36,1
2. Wyżej oceniam postępowanie Giordana Bruno	52,7
3. Mam inne zdanie na ten temat	4,4
4. Trudno powiedzieć	6,6

Gdy opinie respondentów na temat stosunku do ogólnych norm moralnych odniesiemy do oceny postawy Galileusza i Giordana Bruna, to widzimy, iż relatywistycznie zorientowana kadra zawodowa często podziwia postawę bezkompromisowej obrony uznawanych wartości, lecz nie zawsze byłaby skłonna te pozytywne wzory urzeczywistniać w życiu codziennym.

Przy analizach wyników badań dotyczących stosunku respondentów do podstawowych problemów etycznych, takich jak postrzeganie dobra i zła czy też wierność uznawanym zasadom moralnym, występujące różnice w opiniach nie są statystycznie zależne od przynależności do korpusu osobowego, wykształcenia, liczby lat zawodowej służby wojskowej, zajmowanego stanowiska służbowego. Nie dziwi to tak bardzo jak brak wpływu na postawy wobec tej problematyki deklarowanego przez badanych stosunku do religii. Nawet osoby określające się jako głęboko wierzące dokonywały wyborów świadczących o relatywizmie etycznym. Trudno jednoznacznie interpretować brak wpływu zmiennej *stosunek do religii* na tak znaczące kwestie etyczne. Wydaje się, że przyczyna częściowo może tkwić w dużym zróżnicowaniu opinii o tej problematyce, jak również w pewnym braku konsekwencji w udzielaniu odpowiedzi (np. wysoka ocena postawy Giordana Bruna i hołdowanie zarazem zasadom relatywizmu etycznego).

Przeprowadzone badania wskazały na istnienie w społeczności wojskowej wielu zagrożeń wynikających bądź to z preferencji określonych postaw moralnych przez kadrę zawodową, bądź też zbyt słabego wpływu norm instytucjonalnych na pożądany w armii system wartości.

Jednym z bardziej niepokojących zjawisk, jakie się uwidoczniły, jest ciągle mocna pozycja w wojsku przedmiotowych standardów waluacji. Armia jest więc typowym światem kultury ludzi – przedmiotów, w którym tak mało osób poczuwa się sprawcami własnych czynów. Dopóki jednostka postrzega otaczającą przestrzeń społeczną jako barierę własnej aktywności jako siłę panującą nad człowiekiem, narzucającą algorytmy postępowania, nie może być podmiotem i wydaje się, że nie może być również autorem czynów moralnych. Podmiot bowiem, jak pisze Kazimierz Obuchowski, to ten kto tkwi w danej kulturze, a zarazem jest od niej

[5] Pytanie zostało zaczerpnięte z pracy J. Mariańskiego pt. *Młodzież między tradycją...*, wyd. cyt.

wydarzeń zaistniałych w życiu wojska i podejmowany w jej wyniku kierunek aktywności. Określony stopień internalizacji i interioryzacji wartości moralnych przez jednostkę powoduje odpowiednią kategoryzację i atrybucję wydarzeń, czego konsekwencją są konkretne postawy wobec rzeczywistości. Warto więc wiedzieć, jakie podstawowe zasady moralne są akceptowane przez kadrę zawodową.

Chcąc uzyskać wiedzę na ten temat, zadano respondentom kilka pytań dotyczących tej problematyki, a konkretnie dotyczyły one stosunku badanych do stałości zasad moralnych. W tym celu zamieściliśmy w kwestionariuszu następujące pytanie: *Ludzie różnią się w poglądach na to, jak dalece ich postępowanie powinno być podporządkowane pewnym ogólnym zasadom moralnym. Który z podanych poglądów jest zbliżony do Pana zdania na ten temat?*[4]. Badanym przedstawiono cztery warianty odpowiedzi. Otrzymane wyniki zaprezentowano w tabeli 9.

Tabela 9

Stosunek respondentów do stałości zasad moralnych

Treść odpowiedzi	% odpowiadających
1. Należy mieć wyraźne zasady moralne i nigdy od nich nie odstępować.	14,9
2. Należy mieć wyraźne zasady moralne, ale w pewnych sytuacjach można od nich odstąpić, byleby to były sytuacje wyjątkowe.	40,2
3. Należy mieć pewne zasady moralne, ale nie ma w tym nic złego, kiedy się od nich odstępuje w związku z wymogami różnych sytuacji życiowych.	22,0
4. Nie należy wiązać swego postępowania określonymi z góry zasadami moralnymi, ale powinno się w zależności od sytuacji znajdować właściwe sposoby postępowania i zachowania.	21,3
5. Trudno powiedzieć.	1,6

Przeszło 62% respondentów uważa, że należy mieć pewne, wyraźne zasady moralne, ale w różnych bardziej lub mniej wyjątkowych sytuacjach dopuszcza możliwość odstępstwa od nich. Więcej niż co piąty badany zorientowany jest przede wszystkim na skuteczności działania i do niej, a nie do zasad moralnych, dostosowuje swoje postępowanie. Tylko niespełna 15% odpowiadających okazało się zwolennikami niezmiennych zasad moralnych, od których nigdy nie wolno odstępować. Uzupełnieniem wiedzy na temat orientacji moralnych żołnierzy zawodowych są dane, jakie uzyskano na podstawie oceny przez badanych postępowania dwóch wielkich uczonych, Galileusza i Giordana Bruna. Zapytano respondentów, czy wyżej cenią Galileusza, który odwołał swoje poglądy przed inkwizycją, co uratowało mu życie i umożliwiło dalszą pracę naukową, czy też opowiadają się za postawą Giordana Bruno. Ten ostatni, mimo iż wiedział, że grozi mu śmierć,

[4] Pytanie zostało zaczerpnięte z pracy J. Mariańskiego pt. *Młodzież między tradycją...*, wyd. cyt.

taki stabilny i w małym stopniu spełnia rolę drogowskazu we współczesnym nieprzejrzystym świecie.

Wiara w określone wartości i ich zdolność do określania waluacji postaw żołnierzy zawodowych powinny być więc stale podtrzymywane i wzmacniane przez działalność instytucjonalną. W tym zakresie aktywność armii wydaje się nie tylko niewystarczająca, ale wprost zmierzająca w innym kierunku. Można byłoby nawet stwierdzić, na podstawie prezentowanych wyników badań, iż wszystko co dobre w armii zawdzięcza ona ludziom, a głównie tej niewielkiej odrobinie podmiotowości, która potrafiła oprzeć się negatywnym wpływom instytucji.

niezależny[6]. Moralność bez wolności woli i pełnej odpowiedzialności również jest iluzoryczna. Nie powinien więc dziwić fakt, że w świecie przedmiotów tak niewiele osób czuje się panami samych siebie. Czy jednak nie należałoby interpretować tych 30% badanych stwierdzających całkowitą niezależność swojego postępowania w kategoriach słabości instytucji, jej bezsilności wobec swoich członków? Jeżeli zmierzamy ku pełnej integracji autokratycznej i hierarchicznej armii z jej demokratycznym otoczeniem społecznym i przyjmiemy za podstawę dokonanej kategoryzacji podmiotowe standardy waluacji, to takiej interpretacji dokonywać nie wolno.

Bardzo wymowny obraz oddziaływania norm moralnych funkcjonujących w życiu służbowym żołnierzy zawodowych uzyskujemy, gdy pokusimy się o porównanie wartości preferowanych przez kadrę z wartościami, jakie według badanych są obecnie najbardziej cenione w wojsku, czy też z tymi, które przyczyniają się do rozwoju kariery wojskowej. Respondenci wysoko wartościują godność, wolność, niezależność myślenia, odwagę cywilną, odpowiedzialność, umiejętność działania w zespole. Wśród wartości odczuwanych przez nich za najważniejsze w środowisku, w którym działają, wymieniają jednak na pierwszym miejscu pieniądze, a zaangażowanie społeczne, skromność, prawdomówność zajmują ostatnie miejsca w sporządzonej na użytek badań klasyfikacji. Kariera wojskowa, według nich, wymaga zaś przede wszystkim znajomości, sprytu i cwaniactwa, a nie uczciwej służby i pracowitości. Indywidualny świat wartości nie zawsze jest więc łatwo pogodzić z tym, co decyduje o sprawności działania w instytucji. Widzimy zatem, że normy służące adaptacji jednostki do wymagań instytucji przyczyniają się w znacznym zakresie do deprywacji wartości określających jakość życia społecznego w tej instytucji.

Coraz mniej hermetyczna armia staje się coraz bardziej podatna na to wszystko co ją otacza. Relatywizm wartości, zysk jako główne kryterium wszelkiej ludzkiej aktywności, egoistyczny i agresywny indywidualizm nie są obce w świecie wartości kadry zawodowej. W coraz większym stopniu czynniki te kształtują postawy żołnierzy wobec siebie i swoich powinności.

Z prezentowanych wyników badań wynika, iż większość negatywnych zjawisk w życiu społecznym wojska ma swoje źródło w określonych uwarunkowaniach instytucjonalnych, a nie w systemie wartości kadry zawodowej. Występuje więc pewien paradoks. Instytucja generuje bowiem zachowania godzące w dobro członków instytucji i jej samej. Jednostki wchodzące w jej skład odczuwają natomiast pewien dyskomfort, ponieważ nie mogą urzeczywistniać w jej ramach bliskich sobie wartości. I to wartości, które stanowią o sile instytucji. Oczywiście taka interpretacja byłaby dość dużym uproszczeniem istniejącego problemu. Nietrudno przecież zauważyć, że to właśnie ludzie stanowią zarówno instytucję, jak i normy w niej obowiązujące. Okazuje się więc, że ten system wartości jednostek nie jest

[6] Zob. K. Obuchowski, *Człowiek intencjonalny*, Warszawa 1993, s. 37.

swoje kompetencje kierownicze w uczelniach cywilnych, kształcących współczesną kadrę menedżerską. Za adekwatną zatem można uznać tezę A. i H. Tofflerów zawartą w książce „Wojna i antywojna", zgodnie z którą: „... zmiany w organizacyjnej strukturze sił zbrojnych przebiegają równolegle do zmian w świecie biznesu".

Przedstawione trendy i zjawiska dowodzą potrzeby przewartościowań w przygotowaniu profesjonalnym rodzimej kadry oficerskiej do procesu dowodzenia wojskami i zarządzania podległymi strukturami organizacyjnymi. Mając to na uwadze w niniejszej publikacji podjęto próbę ukazania i przeanalizowania pojęcia i zakresu oficerskich kompetencji kierowniczych (menedżerskich).

Menedżerskie kompetencje dowódcy

Wieloznaczność w rozumieniu istoty pojęcia „kompetencje" jednoznacznie wskazuje na pluralizm znaczeniowy tejże kategorii. Prowadzi to w konsekwencji do zróżnicowanej interpretacji nazewnictwa samego terminu (dot. synonimiczności), jak też jego definicyjnej wykładni (dot. homonimiczności). Tradycyjnie kompetencje oznaczały zakres uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności pracownika (kierownika) przypisany do jego stanowiska organizacyjnego[1]. W latach dziewięćdziesiątych doszło do znacznych przewartościowań w sposobie pojmowania interesującej nas kategorii. Oznacza to, że obecnie kompetencje najczęściej utożsamiane są[2]:

– z indywidualną zdolnością wykonywania pracy lub jej części w sposób kompetentny,

– z zestawem zachowań, które jednostka musi przejawiać po to, aby wykonać zadania i funkcje pracy kompetentnie,

– z wiedzą i umiejętnościami niezbędnymi do realizacji celów, zadań i norm przypisanych określonemu stanowisku pracy.

Przedstawione interpretacje wskazują na to, że kompetencje związane są: po pierwsze – z pracą i jej obszarami, w których dana osoba jest kompetentna, po drugie – z wymiarami zachowań pracownika, które determinują jego płaszczyzny kompetencji.

Reasumując, można stwierdzić, że kompetencje profesjonalne obejmują wiedzę, umiejętności i zachowania pracownika pożądane i zarazem niezbędne na określonym stanowisku organizacyjnym. Wydaje się zatem, że stanowią one uszczegółowienie kwalifikacji w sensie stricte specjalistycznego przygotowania do realnej działalności na konkretnym stanowisku pracy. Zaprezentowane podejście odpowiada głównym założeniom menedżerskiego modelu „kwalifikacji opartych na

---

[1] Zob. *Encyklopedia organizacji,i zarządzania*, Warszawa 1982, s. 220; T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa–Wrocław–Kraków–Gdańsk 1978, s. 99.

[2] Zob. M. Sloman, *Strategia szkolenia pracowników*, Warszawa 1997, s. 118–121; M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Warszawa 1997, s. 170–171.

dr Zenon Nowakowski

PRZEMIANY W PRZYGOTOWANIU SPOŁECZNO-ZAWODOWYM OFICERÓW DO SPRAWOWANIA KIEROWNICZYCH FUNKCJI W WOJSKU

Sprawność bojową i organizacyjną wojska kreują i kształtują ludzie. W związku z tym efektywne i skuteczne funkcjonowanie armii uzależnione jest głównie od jakościowego przygotowania jej potencjału osobowego, w tym przede wszystkim kadry dowódczo-sztabowej, do realizacji szeroko pojętych celów i zadań proobronnych, włącznie ze stricte militarnymi. Wydaje się, że pożądane przeobrażenia w zakresie i sposobie kształtowania kompetencji profesjonalnych oficerów powinny stanowić konsekwencję aktualnych przemian dokonujących się w siłach zbrojnych, implikowanych nowymi potrzebami teorii i praktyki wojskowej. Konkludując należy stwierdzić, że dotychczasowy proces kształcenia i doskonalenia zawodowego oficerów wymaga rozumnego merytoryczno-organizacyjnego przewartościowania zgodnego z priorytetami polityki obronnej RP oraz odpowiadającego obecnym i przewidywanym społeczno-zawodowym wymogom służby wojskowej. Trwające od początku lat dziewięćdziesiątych dyskusje nad modelem osobowo-zawodowym oficera – dowódcy dowodzą potrzeby interdyscyplinarnego przygotowania oficerów do działalności kierowniczej w oparciu o menedżerski profil kompetencji profesjonalnych. Wynika to z faktu, że dowodzenie wojskami ma wiele wspólnego z problematyką zarządzania. Po pierwsze – termin „dowodzenie" jest jednoznacznie sytuowany w aparaturze pojęciowej nauki o organizacji i zarządzaniu; po drugie – pragmatyczne funkcje przypisane procesowi dowodzenia pozwalają na utożsamienie decydenta wojskowego z zarządzającym (kierownikiem), poświęcającym zdecydowaną większość swojego czasu służbowego na wytyczanie celów, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie podwładnych. Należy również zaznaczyć, że dowodzenie jednostką wojskową wymaga umiejętności menedżerskich w zakresie zarządzania poszczególnymi rodzajami zasobów wchodzących w jej skład. Zatem za kluczowe dla integracyjnego podejścia do zarządzania oddziałem wojskowym (gospodarczym) należy uznać te umiejętności menedżerskie dowódcy, które pozwalają na sprawne planowanie i koordynowanie funkcjonowania podległego mu potencjału w postaci zasobów ludzkich, rzeczowych, fiskalnych i informacyjnych.

Przez wiele minionych lat wielkie korporacje, przypominające hierarchicznym ustrojem armię, korzystały z rozwiązań strukturalno-organizacyjnych sił zbrojnych. Jednakże od początku lat dziewięćdziesiątych sytuacja uległa radykalnej zmianie. Głównymi moderatorami postępu w dziedzinie zarządzania stały się nowoczesne przedsiębiorstwa. Coraz częściej oficerowie sił zbrojnych państw NATO doskonalą

rze poświęconej zarządzaniu eksponowane są zazwyczaj następujące rodzaje umiejętności menedżerskich[6]:

– *umiejętności techniczne (technical skills) – niezbędne do wykonywania lub zrozumienia zadań związanych z daną organizacją, stosowaniem właściwej dla niej techniki i technologii,*

– *umiejętności interpersonalne (human skills) – obejmujące umiejętności nawiązywania kontaktów, upraszczania komunikacji i zwiększania jej efektywności, rozwiązywania konfliktów, motywowania, sprawiedliwego oceniania pracowników, współpracy z otoczeniem społecznym organizacji,*

– *umiejętności koncepcyjne (conceptual skills) – zapewniające zdolność abstrakcyjnego i zarazem strategicznego myślenia oraz działania, rozpoznawania złożoności sytuacji i rozumienia relacji między jej elementami, holistycznego patrzenia na cele i zadania organizacji itp.,*

– *umiejętności diagnostyczne i analityczne (design skills) – zawierające umiejętności analizowania i diagnozowania problemów w organizacji, projektowania najwłaściwszych reakcji w danej sytuacji, podejmowania racjonalnych i najbardziej efektywnych decyzji, systemowego podejścia do oceny potencjału instytucji oraz projektowanych i wdrażanych rozwiązań organizacyjnych.*

Trzeba zaznaczyć, że rozkład powyższych umiejętności uzależniony jest od poziomu zarządzania. Na najwyższym poziomie zarządzania (*top management*) dominują przede wszystkim umiejętności typu diagnostycznego i analitycznego. Z kolei na poziomie średnim (*middle management*) wymienione umiejętności wraz z technicznymi są jednakowo ważne.

Natomiast na poziomie niższym (*first-line*) zyskują na znaczeniu umiejętności czysto techniczne. Jeżeli chodzi o umiejętności interpersonalne, to są one jednakowo ważne na wszystkich szczeblach zarządzania. Rangę i znaczenie opisanych umiejętności dla poszczególnych szczebli zarządzania przedstawiono na rysunku 1.

W ramach lansowanego zbioru cech i umiejętności praktycznych współczesnego menedżera szczególne znaczenie przypisuje się kreatywnym i społecznym sprawnościom zawodowym. Potwierdzają to wyniki badań opublikowane przez AIESEC (Międzynarodowe Stowarzyszenie Studentów Nauk Ekonomicznych i Handlowych)[7]. Zgodnie z nimi rodzimi pracodawcy od absolwentów szkół wyższych oczekują przede wszystkim przygotowania w zakresie:

– twórczego myślenia i działania,
– umiejętnego rozwiązywania problemów,
– umiejętności negocjowania,
– umiejętności pracy w grupie,
– opanowania w sytuacjach stresowych,
– asertywności,
– zdolności przywódczych.

---

[6] J. Penc, *Kreatywne...*, wyd. cyt., s. 194–195.

[7] Zob. R. Jędrkowiak, K. Kluza, *Czego student powinien oczekiwać od uczelni*, „Businessman" 1996, nr 6, s. 24.

kompetencjach"[3] opracowanego w Wielkiej Brytanii przez Radę ds. Edukacji Zarządczej i Rozwoju pod koniec lat osiemdziesiątych.

Zakres kompetencji współczesnego menedżera jest uzależniony przede wszystkim od funkcji i ról społeczno-zawodowych pełnionych przez niego. Wiąże się to z uprawnieniami i obowiązkami kierowniczymi, których realizacja wymaga odpowiedniego przygotowania profesjonalnego. Do najczęściej wymienianych funkcji zarządczych, realizowanych przez kadrę menedżerską, należą[4]:

– *planowanie (planning) – wybór misji, celów, strategii, polityki, programów, procedur ich osiągania, sposobu podejmowania decyzji,*

– *organizowanie (organizing) – ustalanie struktury ról w formalnie zorganizowanym przedsiębiorstwie,*

– *zarządzanie zasobami ludzkimi (staffing, human resource management) – planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja i derekrutacja personelu, rozwój i szkolenie pracowników, kształtowanie systemu wynagrodzeń itp.,*

– *przewodzenie (leading) – wpływanie na ludzi tak, aby podchodzili oni z entuzjazmem do osiągania grupowych celów, motywowanie, komunikowanie,*

– *kontrolowanie (controlling) – mierzenie i koordynowanie realizowanych działań podwładnych, gwarantujące osiągnięcie celów i planów przedsiębiorstwa, instytucji.*

Z kolei za podstawowe role społeczno-zawodowe odgrywane przez większość menedżerów, zgodnie z propozycją kanadyjskiego specjalisty od zarządzania Henry Mintzberga, uznano[5]:

– role interpersonalne, w których menedżer może występować jako: reprezentant organizacji (*figurehead*), łącznik (*liaison*), przywódca (*leader*),

– role informacyjne, w których menedżer występuje jako: ekspert-specjalista (*nerve center, monitor*), ekspedytor (*disseminator*), rzecznik firmy (*spokesperson*),

– role decyzyjne, obejmujące role: stymulatora rozwoju-przedsiębiorcy (*entrepreneur*), arbitra (*distrbance handler*), alokatora zasobów (*resource allocator*), negocjatora (*negotitor*).

Zasadne wydaje się stwierdzenie, że wszystkie wymienione funkcje zarządzania, jak też większość przedstawionych zawodowych ról menedżerów można uznać za adekwatne dla profesjonalnej działalności współczesnych dowódców. Oczywiście należałoby uwzględnić warunki służby wojskowej determinujące ich zakres i specyficzną treść. Menedżerowie, chcąc skutecznie wypełniać swoje funkcje i role, muszą posiadać odpowiednie umiejętności rozumiane jako względnie trwała zdolność do praktycznego zastosowania konkretnej wiedzy w działaniu. W literatu-

---

[3] Zob. M. Sloman, *Strategia...*, wyd. cyt., s. 282–287.

[4] B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Warszawa 1999, s. 52.

[5] Por. Tamże, s. 53–55; J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Warszawa 2000, s. 188–191; W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 52–54, J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1994, s. 37–39.

– umiejętność sprawnego wytyczania oraz formułowania celów i zadań o charakterze operacyjnym, tzn. działaniowym,

– umiejętność podejmowania decyzji w warunkach ryzyka i zmiennych sytuacjach zadaniowych,

– umiejętność opracowywania wielowariantowych działań w zależności od warunków i specyfiki przedsięwzięć realizowanych przez jednostkę wojskową;

b) *w grupie umiejętności diagnostyczno-analitycznych*:

– umiejętność dostrzegania, identyfikowania i rozwiązywania problemów zarządczych i szkoleniowo-wychowawczych,

– umiejętność samodzielnego wartościowania nowych tendencji, zjawisk występujących w szeroko pojętej rzeczywistości wojskowej,

– umiejętność przewidywania skutków podjętych decyzji i działań,

– umiejętność ustalania przyczyn powodzeń i niepowodzeń w pracy zawodowej,

– umiejętność samooceny własnych dokonań w zakresie działalności służbowej,

– umiejętność rozpoznawania osobowych, rzeczowych, fiskalnych i środowiskowych możliwości realizacyjnych założonych celów i zadań;

c) *w grupie umiejętności technicznych*:

– znajomość procedur, metod i technik służących sprawnej oraz skutecznej realizacji funkcji immanentnie przypisanych procesowi dowodzenia wojskami, a także zarządzania strukturami organizacyjnymi sił zbrojnych,

– znajomość przepisów prawnych i dokumentów normatywnych, regulujących istotę oraz przebieg służby wojskowej,

– umiejętność pozyskiwania, gromadzenia, selekcjonowania i przetwarzania informacji szczególnie przydatnych dla pełnionej funkcji,

– umiejętności związane z ustawicznym doskonaleniem dowódczego stanowiska pracy,

– umiejętności metodyczne zapewniające optymalny wybór form, metod i środków kształcenia oraz wychowania wojskowego,

– umiejętności kontrolno-oceniające pozwalające na obiektywne wartościowanie rezultatów (efektów) pracy podwładnych oraz ich właściwy dobór do realizowanych celów i zadań służbowych,

– umiejętność samodoskonalenia zawodowego;

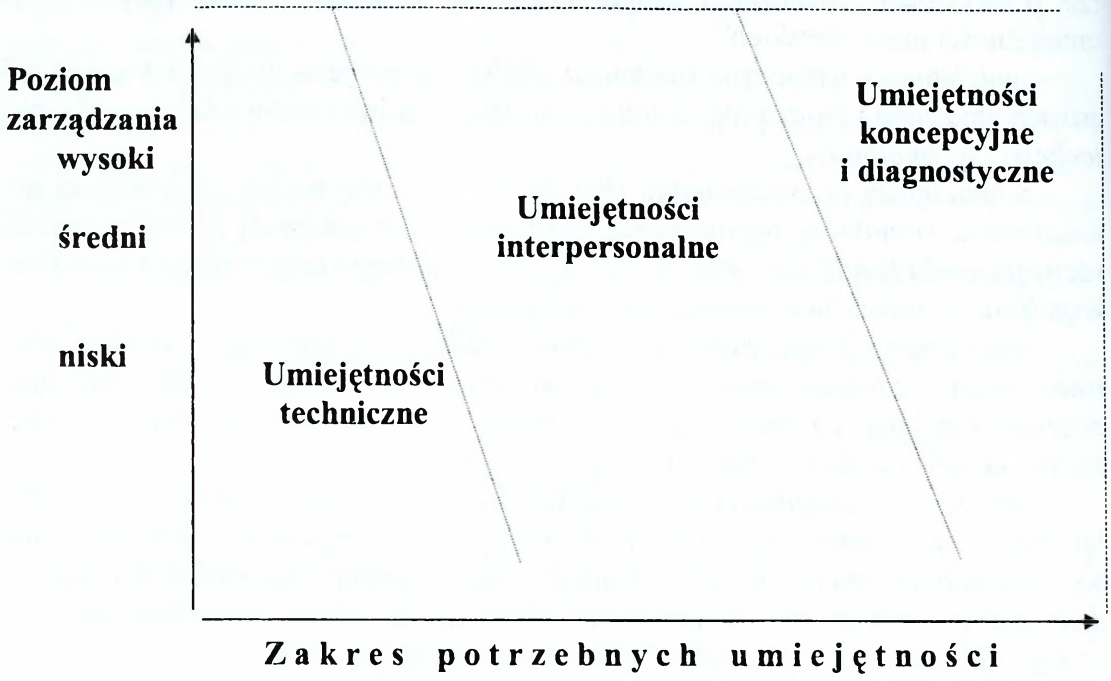
d) *w grupie umiejętności interpersonalnych*:

– umiejętności komunikowania społecznego w sensie upraszczania komunikacji i zwiększania jej efektywności,

– umiejętności pomocne w rozwiązywaniu konfliktów międzyludzkich w środowisku wojskowym,

– umiejętność pracy w zespole,

– umiejętności integracyjne zapewniające konsolidację podwładnych wokół przyjętych celów i zadań,



Rys. 1. Umiejętności menedżerskie a poziom zarządzania[8]

Natomiast wyniki z badań w 28 krajach, przeprowadzonych przez AIESEC oraz „The Prince of Wales Business Leaders Forum"[9], wskazują na następujące pożądane cechy przyszłego menedżera:

– zdolności interpersonalne,
– myślenie strategiczne,
– myślenie w kategoriach globalnych,
– doświadczenie w różnych sektorach,
– łatwość przystosowywania się do nowych sytuacji,
– świadomość zagadnień ekonomiczno-społecznych,
– umiejętności językowe.

Warto zaznaczyć, że kolejność wymienionych cech i sprawności nie jest przypadkowa, lecz wynika ze stopnia preferencji nadanego im przez respondentów.

Uwzględniając specyficzne właściwości środowiska wojskowego, jak też zaprezentowane role i funkcje społeczno-zawodowe menedżerów wraz z umiejętnościami mającymi służyć ich efektywnej realizacji, do kluczowych sprawności decydenckich oficerów możemy zaliczyć m.in.:

a) *w grupie umiejętności koncepcyjnych*:

– zdolność do myślenia abstrakcyjnego i jednocześnie twórczego,
– umiejętność systemowego, holistycznego prognozowania i programowania szeroko pojętych przedsięwzięć służbowych,

---

[8] H. Koontz, H. Weihrich, *Essentials of Management*, New York 1990, s. 7.
[9] Tamże, s. 24.

dr Stefan Ślusarczyk

WYŻSZE SZKOLNICTWO WOJSKOWE W NOWYCH UWARUNKOWANIACH

Analizując instytucjonalny status szkolnictwa wyższego w siłach zbrojnych RP, stwierdza się zazwyczaj, że jest to najwyższy element systemu szkolenia wojsk, rozumianego jako ogół instytucji kształcenia funkcjonalnie powiązanych, tworzących strukturę, w której określone kategorie instytucji edukacyjnych spełniają specyficzne dla nich cele, współprzyczyniając się do realizowania polityki obronnej państwa. Wychodząc od potrzeb, zadań i możliwości finansowych, polityka obronna państwa określa miejsce i rolę w tym systemie dla rodzimych sił zbrojnych. Wyższe szkolnictwo wojskowe dostosowywane jest właśnie do tak określanych potrzeb sił zbrojnych.

Restrukturyzację wojska oraz ich systemu kształcenia (szczególnie na poziomie wyższym) utrudnia fakt, iż o kształcie i strukturze armii decyduje budżet państwa, którego możliwości były ciągle przeceniane przez kolejne rządy.

Wychodząc od potrzeb i zadań sił zbrojnych, trudno określić funkcje, cele i zadania szkolnictwa wyższego, nie dysponując realną wizją możliwości obronnych państwa. Ponadto niezwykle ciężko jest nakreślić wizję kształcenia, która z natury ukierunkowana jest na przyszłość, przy płynnej i ciągle nieokreślonej chociażby samej liczebności sił zbrojnych oraz braku realnych i przewidywalnych priorytetów w zakresie sprzętu.

Pomimo braku jasno sprecyzowanych celów kształcenia i chwilowego nadmiaru oficerów, zarówno starszych, jak i młodszych – jest to najdogodniejszy moment do dokonania głębokich przeobrażeń zarówno organizacyjnych, jak i programowych. Pytanie tylko, czy siły zbrojne (a dalej patrząc – podatnika) stać na rezygnację z wysoko wykwalifikowanych kadr (wykształconych za pieniądze podatników), a może warto tu i teraz postawić pytanie – jak wykorzystać doświadczenie i czas dany nam przez chwilowo sprzyjającą sytuację międzynarodową na dokonanie odważnych, dalekosiężnych i procentujących w przyszłości zmian? I tu nasuwają się pytania – jak, kogo, w jakim zakresie i przy użyciu jakich środków będzie kształcił przyszły nauczyciel akademicki (wojskowy czy cywilny) – przyszłych oficerów, dowódców, sztabowców, logistyków czy też inżynierów?

W dalszych rozważaniach, ze względu na charakter publikacji, ograniczę się do szukania cząstkowej odpowiedzi na pytanie „jak?" i „przy użyciu jakich środków?" będzie przebiegał proces kształcenia.

– umiejętność przekonywania, przemawiania, prowadzenia dyskusji i negocjacji,

– umiejętność motywowania podwładnych do działania,

– umiejętność ustalania i kształtowania wzorów zachowań i norm grupowych właściwych służbie wojskowej,

– umiejętność współpracy z mediami oraz środowiskiem społecznym garnizonu,

– umiejętność reprezentowania instytucjonalnych interesów wojska na zewnątrz.

Powyższy zestaw umiejętności i zachowań oficerów, pożądany z punktu widzenia społeczno-zawodowych wymogów służby wojskowej, trudno uznać za wyczerpujący i w pełni kompletny. Uświadamia on jednak potrzebę zmian w dotychczasowym profesjonalnym przygotowaniu dowódców, zgodnych z priorytetami kształcenia współczesnych kadr menedżerskich.

Uogólniając zaprezentowane rozważania na temat pożądanych przemian w przygotowaniu oficerów do sprawowania decydenckich funkcji w strukturach sił zbrojnych, można stwierdzić, że:

1. Dotychczasowe profesjonalne przygotowanie oficerów pionu dowódczo-sztabowego należy dowartościować o formułę kształcenia adekwatną dla szeroko pojętych współczesnych kadr kierowniczych;

2. Innowacyjność celów i zadań służbowych związana z przeobrażeniami zachodzącymi w armii wymaga od decydentów wojskowych umiejętności stricte menedżerskich w zakresie planowania i koordynacji podległych im zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych i informacyjnych;

3. Z uwagi na psychospołeczne aspekty procesu dowodzenia, szczególne znaczenie należy przypisać problematyce przywództwa w wojsku. Wydaje się, że dogłębna znajomość tejże problematyki może dopomóc oficerom w sprawnym i jednocześnie efektywnym kierowaniu podwładnymi.

mowe powinny kształtować umiejętność i kompetencje wykorzystania zdobytej wcześniej wiedzy, jak również winny być ośrodkami ścierania się różnych poglądów i w miarę możliwości ich weryfikacji.

Nowy system kształcenia powinien być nastawiony pozytywnie na studenta, a szkoły i akademie winny mu służyć, w miarę możliwości, jako stałe miejsce konsultacji w rozwiązywaniu problemów życia codziennego w jednostkach wojskowych i sztabach.

Takie podejście wymaga zerwania z dotychczasowym rozumieniem roli ośrodka naukowo-dydaktycznego, jakimi bez wątpienia są dzisiejsze wyższe szkoły oficerskie i akademie. Inaczej musi wyglądać przyszła rola i funkcja katedry czy zakładu w uczelni, jak również inaczej musi być usytuowany pracownik naukowo-dydaktyczny, który będąc w stałym kontakcie ze studentem i absolwentem, będzie czuł się bardziej odpowiedzialny za jakość kształcenia, a mając tak szerokie kontakty, będzie w stanie go wspierać swą aktualną wiedzą i gromadzonym doświadczeniem. Należy zadbać również o to, by prace naukowo-badawcze były głębiej osadzone w istniejącej rzeczywistości.

Powyższe propozycje wymagają także ściślejszego współdziałania dowództw i sztabów z ośrodkami akademickimi, a oficerów tychże komórek z poszczególnymi nauczycielami.

Myślę, że z chwilą, gdy przyjmiemy ten model kształcenia, możemy mówić, że posiadamy zorganizowany system doskonalenia oficerów w siłach zbrojnych RP.

Stronę organizacyjną oraz zakres działalności dydaktyczno-naukowej szkolnictwa wojskowego opracowuje Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego[1]. Z chwilą otrzymania przez wyższe szkoły oficerskie i akademie wojskowe nowych wytycznych odnośnie przewidzianych dla nich perspektyw i zakresów działalności dydaktyczno-naukowej zostanie określone miejsce i rola szkolnictwa wojskowego w systemie edukacji narodowej. Z cząstkowych informacji, jakie do nas płyną, oraz z panujących trendów w kraju i na świecie (głównie w NATO) możemy przyjąć, że określenie – kogo i jak przygotować do dowodzenia wojskami – dotyczyć może perspektywy jednego–dwu stanowisk przewidzianych po ukończeniu studiów. W związku z powyższym szkoła wyższa musi przygotować absolwenta do kształcenia ustawicznego. W okresie przejściowym, jaki z pewnością nas czeka, powinniśmy znaleźć odpowiedź na pytanie – jakie treści, kompetencje i wartości będą przekazywane i kształtowane w kształceniu stacjonarnym, a jakie w kształceniu otwartym, niestacjonarnym – ustawicznym? Z powyższego wypływa wniosek, że zanim siły zbrojne definitywnie zrezygnują z usług dotychczas zatrudnianych specjalistów, należy ich doświadczenie wykorzystać i opracować nowe kompatybilne programy obejmujące następujące po sobie okresy służby: studia w szkole oficerskiej, pracę i kursy specjalistyczne, akademię, pracę i kursy po akademii, studia podyplomowe i inne.

Jako dydaktyk mam kontakty ze studentami magisterskich studiów uzupełniających, jak również z uczestnikami kursów i studiów podyplomowych. Wielu z nich uważa, że ponoszą zbyt duże koszty osobiste wynikające z życia poza domem oraz że program kształcenia zdominowany jest przez teorię, naukę terminologii i instrukcji (stanagów). Wydawać by się mogło, że duży zakres obecnych zajęć programowych oficerowie-studenci winni zgłębiać samodzielnie. Wnioski te stają się realne, gdy spojrzymy z punktu widzenia nowych zadań i wyzwań stojących przed przyszłym oficerem:

– po pierwsze, część dotychczasowych zadań przejmą podoficerowie;

– po drugie, oficer będzie niezbędny na zajmowanym stanowisku;

– po trzecie, przyrost nowej wiedzy jest tak duży, że samo uaktualnienie posiadanego wykształcenia będzie pochłaniało coraz więcej czasu i energii, gdyż szkoły i akademie nie będą w stanie określić dalekosiężnych potrzeb edukacyjnych;

– po czwarte, w warunkach prężnego rozwoju nauki i techniki oficer będzie musiał sprostać coraz wyższym i nowszym wyzwaniom w szkoleniu i dowodzeniu.

W związku z powyższym wojsko jako instytucja musi w pełni wykorzystać już posiadane środki, takie jak poczta kurierska, własne systemy łączności, w tym sieci komputerowe i Internet, także do edukacji niestacjonarnej, w celu efektywnego doskonalenia i dokształcania (podnoszenia kwalifikacji) swoich kadr.

Nauczanie na odległość, z wykorzystaniem multimediów, może w przyszłości odciążyć część obecnego programu kształcenia, głównie w zakresie teorii i poznawania nowych procedur. Stacjonarne studia i kursy, jak również studia podyplo-

[1] *Harmonogram dla Szkolnictwa*, „Polska Zbrojna", nr 18/19, 12.05.2002 r., s. 11.

prowadzącej w konsekwencji do dewaluacji tego pojęcia. Relacja ta jest szczególnie wiodąca w kontekście suwerenności i interesu narodowo-państwowego oraz racji stanu. Zwiększając deklaratywność poziomu bezpieczeństwa państwa poprzez układy polityczne, militarne, ograniczamy swoje prawa do decydowania o sobie jako kraju o swoich zasadach i o swoim potencjale gospodarczym (w tym także gospodarczo-obronnym).

4. Coraz częściej pojęcie „bezpieczeństwo" traktowane jest jako klucz do wszystkiego, jawiąc się w konsekwencji jako fikcja – zarówno jako naukowo-badawcza, jak i publicystyczna. W tym miejscu należy zadać sobie cały szereg pytań konkretyzujących tę kwestię, takich jak:

– dlaczego im więcej mówi się o bezpieczeństwie socjalnym, tym bardziej poszerza się pole biedy i ubóstwa społeczeństwa?

– dlaczego im bardziej akceptuje się kwestie bezpieczeństwa żywnościowego, tym więcej jest ludzi głodnych i niedożywionych?

– dlaczego im więcej podejmuje się zagadnień bezpieczeństwa surowcowego (w tym zwłaszcza energetycznego), tym bardziej zwiększa się stopień uzależnienia od importu gazu i ropy naftowej?

– dlaczego kładąc nacisk na bezpieczeństwo społeczne, mamy do czynienia ze wzrostem armii bezrobotnych, która w każdej chwili może wygenerować bombę społeczną?

– a jeśli już o „armii", to dlaczego im bardziej werbalnie dążymy do zapewnienia bezpieczeństwa i pokoju, to tym bardziej kurczą się jej gospodarczo-obronne podstawy?

Stawiam w tym miejscu prowokacyjną tezę: „nie mówmy i nie piszmy o bezpieczeństwie; nie organizujmy konferencji naukowych na ten temat; nie badajmy tej problematyki".

Zaprezentowane spojrzenie pozornie wydaje się wskazywać, iż mówiąc „bezpieczeństwo", odwołujemy się do fikcyjnej i urojonej kategorii. Taką jednak „bezpieczeństwo" nie jest – chociaż za sprawą rządzących w danym kraju w konkretnej rzeczywistości stać się może.

Pojęcie „bezpieczeństwo ekonomiczne" odzwierciedla w sobie nie tylko pewien stan zgodności określonych wielkości ekonomicznych (tak makro, jak i mikro), ale również liczne pola zagrożeń, których ograniczenie czy też pokonanie wymaga wysiłku całego społeczeństwa.

Czyniąc dążenie do dania odpowiedzi na pytania problemowe myślą przewodnią swego referatu, chcę zauważyć, iż bezpieczeństwo ekonomiczne państwa, będąc jednym z podstawowych elementów ogólnego bezpieczeństwa państwa, ujawnia zbieżność uwarunkowań i czynników ich kształtowania oraz zbieżności ograniczających je barier, a także wspólne pola zagrożeń. Oznacza to także, iż bezpieczeństwo ekonomiczne każdego państwa – w tym Polski – trzeba rozpatrywać podobnie jak ogólne bezpieczeństwo, tzn. zarówno na płaszczyźnie międzynarodowej, jak i narodowej. Koncentracja uwagi powinna zaś zostać skupiona na:

dr hab. Zenon Stachowiak

BEZPIECZEŃSTWO EKONOMICZNE POLSKI – WYZWANIE NARODOWE – MODA CZY FIKCJA?

Rzeczywistość współczesnego świata, kreśląc obszary kształtowania i utrzymania bezpieczeństwa, wskazuje jednocześnie liczny zbiór uwarunkowań, w którym za podstawowe, powszechnie uznawane są uwarunkowania militarne, polityczne, ekonomiczne, społeczne i ekologiczne. Wszystkie one, będąc ściśle związane ze sobą i od siebie zależne, różnią się rangą i zmiennością w zależności od konkretnej sytuacji.

Obecnie – a potwierdza to ostatnia dekada XX wieku – coraz większego znaczenia nabierają uwarunkowania ekonomiczne, kierujące jednocześnie uwagę na bezpieczeństwo ekonomiczne państwa. Nie wszyscy jednak chcą rangę tego problemu dostrzegać. Często bywa on marginalizowany.

Poświęcając tej kwestii uwagę i konkretyzując ją do wymiaru naszego kraju, należy zadać sobie pytanie: czy bezpieczeństwo ekonomiczne Polski trzeba postrzegać jako wyraz pewnej mody, a może jako wyraz fikcji?

Do takiej formuły problemu mego wystąpienia skłoniła mnie nie tyle istota pojęcia „bezpieczeństwo", ale przede wszystkim zbiór pewnych spostrzeżeń co do weryfikacji idei bezpieczeństwa ekonomicznego w polskiej rzeczywistości społeczno-gospodarczej.

1. Kanwą istoty pojęcia „bezpieczeństwo" przywoływanego przez wiele nauk – w tym również ekonomię, jest „trwały ład mający zdolność do rzeczywistego przeciwstawiania się zagrożeniom". W pierwszej chwili takie ujęcie ujawnia pozytywną konotację tego pojęcia. Zważywszy jednak, że trwały ład oznacza w istocie stan zgodności, a więc stan równowagi, to trzeba dostrzec w nim także elementy negatywne. Ich wyrazem jest stagnacja – jeśli na bezpieczeństwo (bez względu na jego wymiar) patrzeć będziemy jako na stan, a nie jako na proces. Nie można więc bagatelizować tego, iż bezpieczeństwo jako stan w swej istocie w długim okresie jest wyrazem destrukcji systemu, którego dotyczy. Mówiąc o bezpieczeństwie nie można i nie wolno pominąć kwestii zagrożeń dla niego.

2. Powszechnie od wielu lat – konkretnie od końca lat 70. – formułuje się różne postulaty dotyczące bezpieczeństwa narodowego i państwowego. Ich podejmowanie wobec oczekiwań, jakie mają przynieść, uznać można za przejaw odzewu na wyzwanie narodowe, mającego na uwadze kwestie podporządkowania się wyznacznikom suwerenności i interesu narodowo-państwowego, a w konsekwencji polskiej racji stanu.

3. Bardzo często – tak w nauce, jak i praktyce – mamy do czynienia z szermowaniem pojęciem „bezpieczeństwo" – co należy uznać za przejaw pewnej mody

by ograniczały prawo decydowania o sobie ponad niezbędne, racjonalne i dobrowolnie przyjęte przez państwo minimum, lub w tych wszystkich przypadkach, które prowadziłyby do jego utraty w sensie prawnomiędzynarodowym, politycznym lub ekonomicznym.

Istotą suwerenności państwowej nie jest więc odrzucanie koniecznych współzależności, bo byłoby to niewykonalnym anachronizmem, lecz ich kształtowanie w zgodzie z interesami państwa i narodu. W jej obszarze wyróżnić można takie części składowe, jak suwerenność terytorialna, polityczna i ekonomiczna.

Z problematyką bezpieczeństwa ekonomicznego wiąże się kwestia suwerenności ekonomicznej rozumiana jako prawo państwa do trwałej zwierzchności nad zasobami naturalnymi oraz do samodzielnego wyboru najkorzystniejszych powiązań z zagranicą.

Bezpieczeństwo ekonomiczne państwa związane jest z:

– przyszłością, co do której nie ma nigdy pewności odnośnie przyszłego rozwoju, co powoduje nieostrość przewidywań wystąpienia w przyszłości niekorzystnych sytuacji;

– specyfiką wyznaczoną zbiorem czynników, jak: obszar danego państwa, jego siła ekonomiczna, poziom rozwoju naukowo-technicznego, stopień specjalizacji gospodarczej, charakter i kierunki oraz stopień międzynarodowych powiązań gospodarczych itp.;

– wyróżnieniem w jego obszarze dwóch płaszczyzn:

- społeczno-gospodarczej zawierającej elementy polityczne, ekonomiczne, socjalne i ekologiczne,
- obronno-ekonomicznej zawierającej elementy militarne, obronne i gospodarcze w różnych konfiguracjach;

– szerokim zakresem wystąpienia – od państwa poprzez grupę państw (ugrupowanie, region), kontynent, po cały świat;

– obecnymi oraz przyszłymi zagrożeniami, co powoduje, że problemy go opisujące obciążone są znacznym stopniem niepewności i nieprzewidywalności.

Patrząc przez pryzmat praktyki, należy zauważyć, iż bezpieczeństwo Polski początku XXI wieku zdeterminowane jest w największym stopniu czynnikami ekonomicznymi – zarówno ze względu na jego kształtowanie, jak i na powstanie zagrożeń dla tego stanu.

W wymiarze zewnętrznym wyznaczają je procesy globalizacji i regionalizacji rozwojowej, powodującej konieczność poszukiwania przez nasz kraj możliwości włączenia się do głównego nurtu cywilizacyjnego świata i umiejscowienia w nim.

W wymiarze wewnętrznym zaś są one określane przez sytuację ekonomiczną naszego kraju i tendencje jej kształtowania.

Dylematem tworzenia i utrzymania bezpieczeństwa ekonomicznego naszego kraju jest nie tylko zmiana wewnętrznego sposobu gospodarowania, ale również dążenie do odpowiedzialnego umiejscowienia globalnego i regionalnego. Jego rozwiązanie, wobec zaniku podziału na Wschód – Zachód (socjalizm – kapitalizm) oraz postępującej modyfikacji podziału na Północ – Południe (bogaci – biedni),

– określeniu globalnych i regionalnych uwarunkowań oraz tendencji rozwoju gospodarczego świata i Europy, a także na ich wpływie na kształtowanie się warunków rozwoju ekonomicznego RP,

– wskazaniu wewnętrznych i zewnętrznych ekonomicznych uwarunkowań rozwojowych RP i ich wpływie na pojawienie się i kształtowanie zagrożeń bezpieczeństwa państwa.

Konkretyzując pojęcie bezpieczeństwa ekonomicznego, które w literaturze naukowej, a także w publicystyce doczekało się wielu definicji, trzeba zauważyć, odwołując się do ogólnej formuły, że jest to taki stan rozwoju krajowego systemu gospodarczego, który zapewnia wysoką sprawność jego funkcjonowania oraz zdolność do skutecznego przeciwstawiania się zewnętrznym naciskom mogącym doprowadzić do zaburzeń rozwojowych.

Bardziej szczegółowe definicje mówią zaś, że bezpieczeństwo ekonomiczne to:

– wypadkowa czynników rozwoju gospodarczego i barier go ograniczających;

– stan gospodarki i jej struktury oraz stosunków gospodarczych i powiązań gospodarczych umożliwiających skuteczne przeciwstawianie się negatywnym oddziaływaniom zewnętrznym, które mogą osłabić rozwój gospodarczy, stabilność systemu społeczno-politycznego i zdolność obronną;

– ogólny stan zależności ekonomicznej, określającej stopień efektywności zewnętrznej ingerencji ekonomicznej w wewnętrzny rozwój gospodarczy;

– stopień podatności danego państwa na przeniesienie przez płaszczyznę gospodarczą – głównie przez transmisję kanałami i mechanizmami zależności ekonomicznych – działań o charakterze politycznym skierowanych na osłabienie bezpieczeństwa państwa;

– bilans potrzeb rozwojowych i możliwości ich zaspokajania.

Najbardziej pragmatyczna wydaje się ostatnia z przytoczonych definicji. Na jej idei zostanie również wygłoszony na konferencji referat diagnozujący stan bezpieczeństwa ekonomicznego Polski w końcu XX wieku. Czuję się w tej sytuacji upoważniony do odstępstwa od egzemplifikacji stanu bezpieczeństwa ekonomicznego, a skupienia uwagi na refleksjach o bezpieczeństwie ekonomicznym.

Bezpieczeństwo ekonomiczne – jako część składowa bezpieczeństwa państwa – jest ściśle związane z interesem narodowo-państwowym i suwerennością narodową i państwową. Jest ono podrzędne wobec tych dwóch pojęć.

Interes narodowo-państwowy to historycznie ukształtowany zespół postaw, dążeń, oczekiwań oraz potrzeb narodu i państwa wobec otoczenia międzynarodowego, zmierzający do osiągnięcia, w oparciu o aktywność i posiadane środki, pożądanych sytuacji.

Treść tego pojęcia ujawnia w istocie rzeczy stosunek do takich grup wartości, jak bezpieczeństwo narodowe i państwowe; dobrobyt i rozwój gospodarczy oraz wolność i porządek konstytucyjny.

Przez suwerenność narodową rozumie się zaś kształtowanie takiej sytuacji w stosunkach z innymi krajami, która polega na unikaniu jednostronnych, nierównoprawnych zależności od innych państw, w tych wszystkich przypadkach, które

– radykalnymi zmianami ustrojowymi w krajach Europy środkowo-wschodniej w dekadzie lat 90. ubiegłego wieku z wszystkimi konsekwencjami z tego wynikającymi,
– pełną krystalizacją procesów integracji Europy Zachodniej,
– procesami zjednoczenia gospodarczego Niemiec,
– rozpadem gospodarczym ZSRR i słabą kondycją gospodarczą jego sukcesorów;

b) pogłębienia się procesów światowego zadłużenia, w tym:
– utrzymywania się polskiego zadłużenia,
– narastania dyktatu międzynarodowych organizacji finansowych i krajów wierzycielskich;

c) narastania, za przyczyną perturbacji rozwojowych, znamion kryzysu surowcowego – zwłaszcza energetycznego (naftowego i gazowego) oraz żywnościowego;

d) utrzymywania się luki technologicznej pomiędzy krajami wiodącymi w rozwoju a Polską;

e) narastania zagrożenia ekologicznego dla rozwoju gospodarek krajów europejskich;

f) materialnych podstaw gospodarowania, w tym:
– stanu i możliwości kształtowania oraz efektywności wykorzystania potencjału ekonomicznego państwa, tj. zasobów rzeczowych (surowcowych, majątku trwałego), zasobów finansowych, zasobów ludzkich,
– istnienia i funkcjonowania barier efektywnościowych, takich jak wysoka materiałochłonność, energochłonność i kapitałochłonność produkcji oraz niska wydajność pracy;

g) sfery konsumpcji i realizacji przedsięwzięć polityki ekonomicznej, w tym:
– stabilizacyjnych, tj. ograniczenia skali inflacji i przeciwdziałania zjawiskom bezrobocia,
– restrukturyzacyjnych, sprowadzających się do radykalizmu przekształceń własnościowych, a także likwidacji zacofania techniczno-technologicznego i organizacyjnego;

h) przebudowy instytucjonalno-organizacyjnej polskiej gospodarki, w tym zwłaszcza:
– budowy systemu bankowego i finansowego odpowiadającego wymaganiom gospodarki rynkowej,
– tworzenia rynku kapitałowego – w tym powstania Giełdy Papierów Wartościowych i innych giełd towarowych,
– demonopolizacji i dekoncentracji wszystkich działów gospodarki narodowej.

Dokonując oceny procesów bieżącego i przyszłego kształtowania się bezpieczeństwa ekonomicznego Polski – z punktu widzenia wskazanych uwarunkowań – uzasadnione wydaje się przekonanie, iż w podstawowych obszarach polskiej gospodarki będą się utrzymywać – mimo pewnych oznak ożywienia – zjawiska powodujące powstawanie licznych zagrożeń dla bezpieczeństwa państwa, o różnym podłożu, o różnych przyczynach występowania i charakterze. Konieczne z tego

prowadzi do orientacji na wielobiegunowy układ świata przy koncentracji działań na rzecz wejścia do europejskiego obszaru gospodarczego.

Integracja Polski z Unią Europejską nie może jednak ograniczać innych konfiguracji kontaktów gospodarczych i poszukiwań przez nasz kraj racjonalnej drogi rozwojowej. Dążenia te muszą być wiązane z szansą przezwyciężenia peryferyjności i włączenia się przez Polskę w zasadniczy nurt rozwoju cywilizacyjnego.

Wybór europejskiej opcji rozwojowej przez Polskę warunkuje także realizacja nowej koncepcji regionalizacji w Europie, zwłaszcza w jej zachodniej części. Region ten, ze względu na fakt krzyżowania się w jego obszarze różnych wektorów sił kształtujących politykę światową, stał się obszarem łączenia potencjałów państw go tworzących. Rodzi to z dnia na dzień nową strategię rozwoju Zachodu, opierającą się na: spadku zagrożenia konfliktami na skalę globalną; zdobywaniu przez Unię Europejską pozycji supermocarstwowej oraz określeniu nowych sfer i obszarów ekspansji gospodarczej.

Koncepcje makroregionalizmu europejskiego, w których realizacji uczestniczy nasz kraj, dążąc do wejścia w struktury Unii Europejskiej, oznaczają jednocześnie konieczność pełnego podporządkowania się rygorystycznym wymaganiom tego ugrupowania integracyjnego. Zaangażowanie się Polski w procedury akcesyjne do tego układu regionalnego nie znajduje innych alternatyw strategicznych. Celem strategicznym musi pozostać Unia Europejska, ale celami działań operacyjnych powinno się stać także budowanie skomplikowanej tkanki nowej architektury Europy Wschodniej. Oznacza to także potrzebę uwzględniania przy wszelkich konstrukcjach regionalnych interesów i pozycji – zwłaszcza Rosji i Ukrainy. We współpracy politycznej i gospodarczej z tymi krajami trzeba bowiem dostrzegać podstawy tworzenia i utrzymania bezpieczeństwa w całej Europie.

Globalne i regionalne uwarunkowania rozwoju gospodarczego Polski oraz krajów z jej bliższego i dalszego otoczenia nie są jedynymi, które kształtują rozwój ekonomiczny i bezpieczeństwo ekonomiczne kraju. Wpływ na nie mają także czynniki wewnętrzne, pozostające jednak często pod wpływem uwarunkowań globalnych i regionalnych.

Bezpieczeństwo ekonomiczne Polski zależy przede wszystkim od sytuacji ekonomicznej oraz poziomu potencjału gospodarczego (w tym także potencjału gospodarczo-obronnego) kraju. Źródła tych dwóch wyznaczników tkwią zarówno w uwarunkowaniach wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Dominujące w tym zbiorze są te drugie, ze względu na umiejscowienie głównych źródeł pobudzania naszej gospodarki w tym właśnie obszarze, co oznacza jednocześnie, że sytuację ekonomiczną Polski w najbliższych dziesięcioleciach będzie kształtować szereg procesów i zjawisk zewnętrznych, często kumulujących się.

Bezpieczeństwo ekonomiczne Polski początku XXI wieku jest funkcją i wypadkową:

a) przewartościowań na gospodarczej mapie świata spowodowanych:

dr Mirosław Minkina

INICJATYWA ZDOLNOŚCI OBRONNYCH (DCI). WYZWANIE DLA SOJUSZU

Biorąc pod uwagę nowe zagrożenia i nowy charakter sojuszniczych misji, pojawiła się w 1999 roku idea Inicjatywy Zdolności Obronnych[1]. W okresie zimnej wojny proces planowania obronnego i operacyjnego NATO skoncentrowany był na możliwości wystąpienia agresji na szeroką skalę przeciwko państwom Sojuszu. Zagrożenie to w sposób jednoznaczny wiązało się z Układem Warszawskim i jego konwencjonalno-nuklearnym potencjałem. Z planistycznego punktu widzenia sytuacja, w której ewentualny agresor był jednoznacznie zdefiniowany, zaś scenariusz możliwego konfliktu zbrojnego – założony, powodowała, iż plany obronne NATO w oczywisty sposób definiowały zakres i rodzaj zdolności militarnych niezbędnych do odparcia ewentualnej agresji. Ponadto scenariusze planistyczne zakładały, iż zakrojony na szeroką skalę atak ze strony Układu Warszawskiego i wynikający z niego konflikt zbrojny trwałby relatywnie krótko (do kilku tygodni), co zarazem ograniczało potrzebę utrzymania i rotacji wojsk w danym obszarze geograficznym przez długi okres czasu[2]. Nie rodziło to – w pewnym stopniu – wymagania wysokiego poziomu interoperacyjności wojsk Sojuszu.

Inicjatywa Zdolności Obronnych (DCI) została przyjęta przez przywódców państw i szefów rządów NATO podczas Szczytu w Waszyngtonie w kwietniu 1999 roku[3]. Podstawową przesłanką decydującą o jej powstaniu była konieczność sprostania wyzwaniom związanym z gwałtownymi zmianami w środowisku bezpieczeństwa obszaru euroatlantyckiego. Zapanowało przekonanie, że Sojusz musi zwiększyć swoje zdolności w zakresie reagowania kryzysowego. Celem tej inicjatywy jest poprawa zdolności obronnych w celu zapewnienia skuteczności przyszłych wielonarodowych operacji wojskowych w ramach pełnego zakresu misji Sojuszu wynikających z artykułu 5 Traktatu Waszyngtońskiego, jak i misji spoza tego artykułu – w obecnym i przewidywanym środowisku bezpieczeństwa. Inicjatywa kładzie nacisk na poprawę interoperacyjności między siłami zbrojnymi w Sojuszu oraz – w razie potrzeby – między siłami zbrojnymi Sojuszu i państw

[1] G. Venturioni, *NATO – DCI (Defences Capabilities Initiative) and ESDI: The right forces, at the right time, in the right place*, The International Review of Defence Acquisition Issues, Royal United Services Institute for Defence Studies, July 2001.

[2] J. Blackham, *The Defence Capabilities Initiative: the UK perspective*, The International Review of Defence Acquisition Issues, Royal United Services Institute for Defence Studies, July 2001.

[3] *Defence Capabilities Initiative*, Washington DC, 25 April 1999, [w:] *NATO Communiques and Statemets 1999*, NATO Office of Information and Press, Brussels 2000, s. 69–70 oraz w Internecie – www.nato.int.

względu jest uświadomienie sobie faktu, iż kumulacja tych zagrożeń przyczynia się do osłabienia potencjału ekonomicznego państwa, uwrażliwiając je na wpływy zewnętrzne, a w konsekwencji ograniczając odporność naszego kraju i przyczyniając się do osłabienia jego bezpieczeństwa. Wracając do postawionych na wstępie pytań, a wynikających z tytułu referatu: czy bezpieczeństwo ekonomiczne Polski to wyzwanie narodowe? Czy też jest to moda albo fikcja? – i udzielając końcowej odpowiedzi na nie, trzeba wskazać, o czym jestem bezgranicznie przekonany, że jest to wyzwanie narodowe, któremu musi sprostać całe polskie społeczeństwo, a w pierwszej kolejności wszyscy ci, którzy w jego imieniu sprawują mandat władzy.

Bezpieczeństwo ekonomiczne Polski – jako wyzwanie narodowe – musi się stać:

– procesem (a nie być tylko stanem) określanym przez zespół czynników mierzalnych i okoliczności poddających się racjonalnemu osądowi,

– narzędziem nacisku na decydentów wszelkich szczebli, by bezpieczeństwo narodowe postrzegali jako wolę narodu do przetrwania – a więc do zachowania własnej egzystencji i tożsamości, suwerenności i integralności terytorialno-geograficznej, politycznej, ekonomicznej i społecznej oraz do dążenia państwa do wzrostu swej potęgi poprzez rozwój wewnętrzny lub ekspansję zewnętrzną,

– kategorią ekonomiczną – ale nie tylko społeczną i polityczną, lecz również wyrażającą ocenę stopnia zaspokojenia podstawowych potrzeb ludzkich, takich jak potrzeby istnienia, stabilizacji, tożsamości i dobrobytu.

iż przyszłe operacje Sojuszu muszą się charakteryzować raczej wysokim poziomem interoperacyjności i rotacji sojuszniczych wojsk oraz ich zintegrowaniem aniżeli dodatkowym stałym stacjonowaniem dużych sił bojowych w określonych obszarach geograficznych.

Z drugiej strony uruchomienie koncepcji DCI wiązało się z czynnikami natury stricte politycznej i musi być również postrzegane z perspektywy szerokiej transatlantyckiej debaty nt. bezpieczeństwa obszaru NATO. W ramach wspólnie prowadzonych operacji sojuszniczych (w Iraku, Bośni, Kosowie, a także w Afganistanie) eksperci amerykańscy stwierdzili, że istnieje coraz większa luka technologiczna pomiędzy siłami zbrojnymi USA[6] a siłami sojuszników europejskich. Do podobnych wniosków doszli również inni sojusznicy, niemniej jednak jedynie niewielka ich część przystąpiła do działania. DCI, będąc zatem inicjatywą głównie amerykańską, zmierza do podniesienia standardu technologicznego europejskich członków Sojuszu, a co za tym idzie – umożliwienia im prowadzenia operacji (zwłaszcza reagowania kryzysowego) bez potrzeby angażowania USA i tym samym – rzeczywistej implementacji koncepcji Europejskiej Tożsamości Bezpieczeństwa i Obrony (ESDI). Jednakże proces DCI nie jest po prostu środkiem na dopasowanie zdolności europejskich do wymagań amerykańskich – jako taki jest on raczej narzędziem nowego szerokiego spojrzenia strategicznego Sojuszu i przygotowania sił zbrojnych wszystkich państw członkowskich NATO do wyzwań operacji XXI w., w którym to przewaga technologiczna na polu walki będzie kluczowym i krytycznym czynnikiem ich powodzenia. Poza tym rozwijanie zdolności interoperacyjnych, a co za tym idzie – prowadzenia operacji międzynarodowych przez europejskich członków Sojuszu – w znaczący sposób i w wymiarze jakościowym przyczyniłoby się do zdolności prowadzenia w przyszłości operacji przez UE.

DCI zakłada, że przyszłe operacje wojskowe Sojuszu, w tym operacje reagowania kryzysowego wykraczające poza zobowiązania artykułu 5 Traktatu Waszyngtońskiego, będą wyróżniały się następującymi cechami:

– będą działaniami o mniejszej skali niż te, które były podstawą sojuszniczego planowania w czasie zimnej wojny;

– mogą być prowadzone przez dłuższy czas;

– mogą obejmować zakresem współpracy wielonarodowej niższe szczeble dowodzenia i kierowania;

– mogą odbywać się równocześnie z innymi operacjami Sojuszu;

– w wielu przypadkach operacje wykraczające poza zobowiązania artykułu 5 będą się odbywały z udziałem partnerów (czyli uczestników programu Partnerstwo dla Pokoju), a także innych krajów spoza Sojuszu;

– operacje poza terytorium Sojuszu będą prowadzone w warunkach ograniczonego wsparcia państwa gospodarza (brak infrastruktury NATO, brak zdolności

---

[6] J. Dao, L.S. Myers, *Bush Warning On Military Spending Challenges Pentagon*, „New York Times", February 5, 2001.

partnerskich, co w jednoznaczny sposób wiąże się z wyzwaniami prowadzenia przez NATO operacji wielonarodowych – obejmującymi także ewentualne uczestnictwo sił państw partnerskich[4].

Wraz z zakończeniem zimnej wojny sytuacja w dziedzinie bezpieczeństwa zmieniła się radykalnie. Poczynając od początku lat dziewięćdziesiątych i przyjęcia Deklaracji Londyńskiej, NATO przechodzi fundamentalne przemiany, odnoszące się zwłaszcza do zmian w strukturze sił zbrojnych i dowodzenia Sojuszu, rozwoju zdolności reagowania kryzysowego oraz postępu w realizacji wsparcia przez Sojusz stricte europejskich operacji prowadzonych przez UZE, a obecnie UE i praktycznej implementacji koncepcji Europejskiej Tożsamości Bezpieczeństwa i Obrony (ESDI). Wynika to w dużym stopniu z sytuacji strategicznej, w jakiej znajduje się dziś obszar NATO, jak i innej natury samych zagrożeń.

Przyjęta w Waszyngtonie Nowa Koncepcja Strategiczna Sojuszu zakłada, iż w obecnym i przyszłym środowisku strategicznym Sojusz musi zachować zdolności reakcji w wypadku agresji na dużą skalę przeciwko jednemu lub większej liczbie państw członkowskich. Niemniej jednak w chwili obecnej zagrożenie tego typu agresją, choć nadal możliwe, charakteryzowałoby się jednak długim okresem ostrzegawczym, co powoduje zarazem, iż ustępuje ono miejsca zagrożeniom innego typu[5]. Wiążą się one z konfliktami regionalnymi, w bezpośredni sposób zagrażającymi terytorium NATO, sporami etnicznymi i regionalnymi, proliferacją broni masowego rażenia i środków jej przenoszenia, szybkim rozwojem zaawansowanych technologii wojskowych i rodzajów uzbrojenia, umożliwiających ewentualnym przeciwnikom NATO zadanie jej siłom zbrojnym czy też ludności cywilnej znaczących strat (wiąże się to z potrzebą posiadania przez NATO nowoczesnych, zaawansowanych systemów obronnych i kontrofensywnych), zagrożeniem atakami terrorystycznymi i innymi sytuacjami kryzysowymi, które mogą pojawiać się na peryferiach lub poza obszarem Sojuszu. Wymaga to utrzymania, a przede wszystkim rozwoju zdolności w ramach potencjału obronnego NATO, które lepiej odpowiadałyby zagrożeniom nowego rodzaju – typowym dla okresu postzimnowojennego i zarazem minimalizowałyby je wraz z opanowywaniem sytuacji kryzysowych na długo przed ich możliwym rozprzestrzenieniem się na obszar Sojuszu. Dlatego też NATO musi być przygotowana do prowadzenia operacji poza własnym terytorium, gdzie niemożliwe będzie pełne wykorzystywanie jej istniejącej infrastruktury wojskowej. W jednoznaczny sposób wiąże się to z posiadaniem przez Sojusz sił i środków elastycznego, szybkiego reagowania, w celu odparcia ewentualnego zagrożenia lub skutecznego zarządzania kryzysem przed jego dalszą eskalacją. Operacje tego typu mogłyby być prowadzone przez długi okres czasu i wymagać częstej rotacji wojsk, co zarazem pociągałoby za sobą konieczność posiadania odpowiednich systemów wsparcia logistycznego. Generalnie oznacza to zarazem,

---

[4] Tamże.

[5] K. Olshausen, *The Common European Security and Defence Policy, World Defense Systems*, The International Review of Defence Acquisition Issues, Royal United Services Institute for Defence Studies, July 2001.

wielonarodowych, połączonych lub wspólnych funduszy[9]. Proces realizacji DCI jest monitorowany przez powołaną na mocy decyzji podjętej podczas Szczytu w Waszyngtonie Grupę Sterującą Wysokiego Szczebla (HLSG).

Jednym z podstawowych celów Grupy jest sprawowanie nadzoru nad implementacją koncepcji DCI i zapewnienie koordynacji oraz harmonizacji Inicjatywy Zdolności Obronnych z innymi istotnymi dziedzinami planowania NATO. Bardzo ważny jest związek pomiędzy wymaganiami sformułowanymi w ramach wspólnego planowania obronnego NATO a opisanymi w DCI, zwłaszcza w odniesieniu do procesu celów sił zbrojnych Sojuszu. W ramach DCI opracowano zestaw zadań zawartych w ww. 5 kategoriach i dokonano ich podziału na poszczególne komitety i agencje Sojuszu, określając instytucje wiodące. Jest to zarazem poważne wyzwanie dla implementacji koncepcji DCI. Stwierdzono również, że możliwości realizacyjne DCI są różne dla poszczególnych państw członkowskich Sojuszu. DCI jest szczególnie ważna z punktu widzenia Polski jako nowego członka NATO. Pełne polityczne poparcie dla Inicjatywy Zdolności Obronnych (DCI) leży w interesie RP jako członka Sojuszu Północnoatlantyckiego. Sojusz zwraca szczególną uwagę na stopień i zakres reakcji poszczególnych państw członkowskich w stosunku do Inicjatywy z uwagi na jej znaczenie dla zbudowania efektywnego potencjału obronnego NATO w nowym środowisku bezpieczeństwa i wiarygodności Sojuszu[10].

Inicjatywa Zdolności Obronnych (DCI) jest najważniejszym i długofalowym programem rozwoju sił zbrojnych i innych zdolności NATO, odpowiadającym na wymagania w zakresie obrony i reagowania kryzysowego przewidywane w XXI wieku. Można jednak przyjąć, że DCI będąca trudnym do zrealizowania wyzwaniem dla bogatych członków jest w zasadzie niemożliwa do pełnego zrealizowania przez kraje mniej zamożne, gdyby chciały one objąć nią całe spektrum zagadnień obronnych. W przypadku Polski niezbędne jest skoncentrowanie się na wybranych jednostkach wojskowych, a następnie stopniowe ulepszanie zdolności obronnych całych sił zbrojnych.

Najbardziej ogólnymi ramami spinającymi całość inicjatywy są rozszerzone wymagania w zakresie interoperacyjności, które dotyczą większej liczby obszarów współdziałania oraz zarówno najwyższych, średnich, jak i niższych szczebli dowodzenia i kierowania. DCI jest ściśle związana z procesem planowania obronnego NATO, w tym planowaniem sił zbrojnych, poprzez formułowanie celów do osiągnięcia w określonym czasie[11]. Dalsze prace nad inicjatywą mogą skutkować zmianą, rozszerzeniem zakresu lub sformułowaniem nowych celów SZ w ramach wspólnego planowania obronnego NATO.

DCI jest efektem kilkuletnich prac studyjnych, analizy doświadczeń operacji wojskowych, jak i studiów prognostycznych. Pierwsze wnioski z operacji w Bośni

---

[9] Tamże.

[10] B.A.H. Parritt, *The impact of the United States Policy on International Terrorism*, Intersec. The Journal of International Security, January 2001.

[11] B. Knowlton, *Bush Vows He'll Never „Overextend" US Forces, In Visit to Army Base, President Tells Troops*, „We Owe You the Best" International Herald Tribune, February 13, 2001.

prawnych użycia środków transportu cywilnego w celu rozwinięcia wojsk, w tym rezerw).

Wymienione cechy charakterystyczne operacji reagowania kryzysowego stwarzają nowe i rozszerzone wymagania w dziedzinie interoperacyjności i innych zdolności obronnych sił zbrojnych NATO. Inicjatywa stwierdza jednak wyraźnie, że spełnienie tych wymagań ma służyć całemu spektrum możliwych operacji Sojuszu, włącznie z przygotowaniem do działań w ramach zbiorowej obrony[7] Sojuszu. Podkreśla się, iż ważne jest, aby wszystkie kraje były zdolne do wniesienia znaczącego wkładu do całego zakresu misji NATO, niezależnie od różnic między narodowymi strukturami obronnymi poszczególnych członków.

Pomimo postępu, jaki został poczyniony w ostatnich latach w dostosowaniu sił zbrojnych Sojuszu do wymagań nowego środowiska bezpieczeństwa, konieczne jest uzyskanie poprawy w następujących kategoriach zdolności obronnych:

– rozwinięcia znaczących sił poza narodowe terytorium i mobilności sił rozwiniętych na teatrze działań (*deployability and mobility*);

– zapewnienia ciągłości wsparcia działań i ochrony sił z dala od macierzystych baz (garnizonów) poprzez usprawnienie narodowej i międzynarodowej logistyki (*sustainability and logistics*);

– utrzymania skuteczności operacji wielonarodowych w nowych warunkach, mając szczególnie na uwadze wyzwania w zakresie interoperacyjności. W tym kontekście zwiększony nacisk należy położyć na czynnik ludzki (wspólne podejście do doktryny wojskowej, szkolenia i procedur operacyjnych) oraz standaryzację, w tym także wyzwania stwarzane przez postęp technologiczny i różnice w prędkości, z jaką poszczególni sojusznicy wprowadzają zaawansowane zdolności (*effective engagement*)[8];

– zapewnienia zdolności przetrwania i ochrony sił z dala od macierzystych baz (garnizonów) oraz zwiększenia zdolności infrastruktury wojskowej poprzez usprawnienie całego spektrum obrony i ochrony wojsk (*survivability of forces and infrastructure*);

– lepszego dostosowania wspólnych systemów dowodzenia i kierowania do wymagań przyszłych operacji wojskowych Sojuszu, które będą się charakteryzować wymianą znacznie większej ilości informacji przekazywanych bezpośrednio do niższych szczebli niż w przeszłości, głównie poprzez rozwiniecie wspólnego systemu dowodzenia i kierowania głównych dowództw NATO oraz rozwój interoperacyjności między systemami łączności taktycznej nowej generacji (*NATO command and control and information systems*).

Inicjatywa podkreśla ważność kwestii środków na jej realizację. Sojusznicy będą musieli rozpatrzyć szereg opcji, w tym modyfikację priorytetów w zakresie wydatkowania dostępnych środków na obronę, a także szersze wykorzystanie

---

[7] T.E. Ricks, *Pentagon Study May Bring Big Shake-Up*, Unconventional Defense Thinker Conducting Review, Washington Post, February 9, 2001.

[8] C. Donnelly, *Kształtując żołnierzy XXI wieku*, „Przegląd NATO" nr 6, Lato/Jesień 2000, Biuro Prasy i Informacji KG NATO, Bruksela.

dr Włodzimierz Fehler

REKONWERSJA KADR JAKO ELEMENT ZMIAN SYSTEMOWYCH W SIŁACH ZBROJNYCH RP

U schyłku lat osiemdziesiątych termin rekonwersja dla wielu polskich żołnierzy zawodowych tkwiących w potężnych strukturach militarnych Wojska Polskiego jako elementu Układu Warszawskiego był określeniem co najmniej egzotycznym[1]. Z trudem przyszłoby im zapewne skojarzyć to słowo z problematyką obejmującą przekwalifikowanie i aktywizację zawodową odchodzących z różnych powodów do cywila żołnierzy. Tymczasem w większości armii demokratycznych państw zachodnich rekonwersja (rozumiana jako ogół działań podejmowanych wobec żołnierzy zwalnianych i zwolnionych z zawodowej służby wojskowej w wieku aktywności zawodowej, ułatwiających im adaptację społeczno-zawodową do warunków cywilnych i podjęcia zatrudnienia na cywilnym rynku pracy[2]) traktowana była jako immanentny składnik polityki kadrowej prowadzonej od momentu wstąpienia do armii aż do opuszczenia jej szeregów. W zachodnich społeczeństwach zwyciężył bowiem pogląd, że żołnierzom zawodowym ze względu na szczególny charakter ich służby dla państwa należy się odpowiednia opieka po jej zakończeniu. Choć zatem w każdym z tych krajów funkcjonowały i funkcjonują różne mechanizmy zwalniania kadry, naliczania świadczeń i tworzenia nowych ścieżek kariery, to można wyspecyfikować wspólne zasadnicze reguły tych działań obejmujące:

– informowanie o zwolnieniu z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym,

– dbałość o minimalizację stresu związanego ze zmianą statusu zawodowego,

– troskę o utrzymanie dotychczasowego poziomu życia żołnierza zawodowego i jego rodziny,

– ochronę przed degradacją społeczną i zawodową.

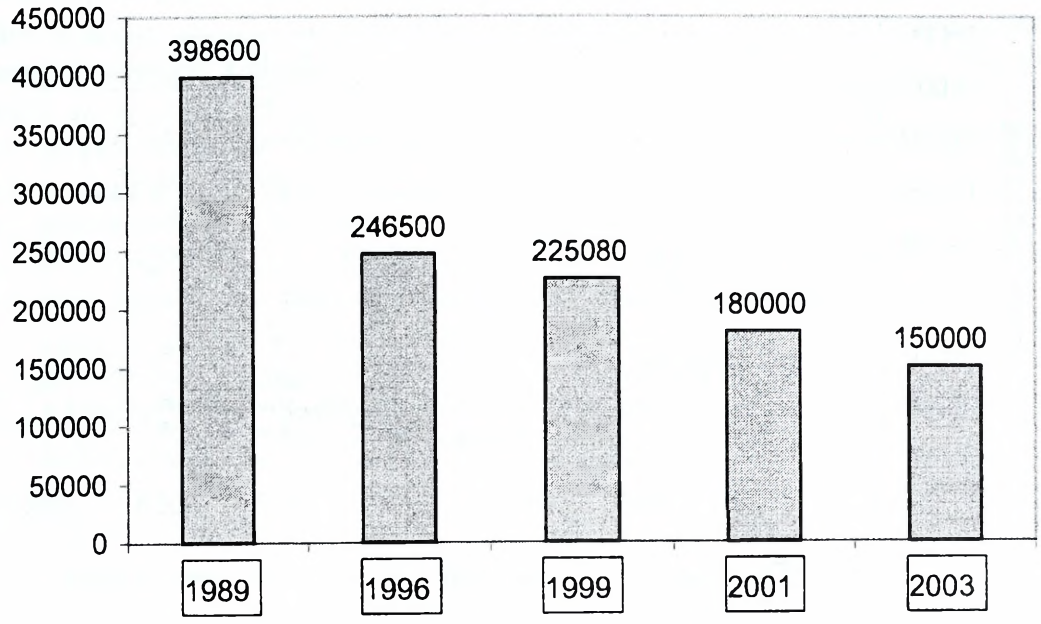
Niezależnie od tego, czy planuje się znaczące redukcje sił zbrojnych, czy też ich wielkość pozostaje stabilna, struktury służb rekonwersyjnych w armiach państw zachodnich są systematycznie rozwijane i doskonalą swój system pracy[3]. Ich agendy znajdują się na każdym poziomie organizacyjnym armii od ministerstw po jednostki i garnizony. Struktury wojskowe są wspierane przez specjalistyczne firmy cywilne zajmujące się doradztwem personalnym i pośrednictwem pracy. Są

[1] Terminu tego nie zawiera ani *Leksykon wiedzy wojskowej* (wyd. Warszawa 1979), ani *Słownik języka polskiego* (wyd. PWN, Warszawa 1981). W *Słowniku wyrazów obcych* (PWN 1980) na s. 637 ujmuje się rekonwersję jako przestawienie gospodarki z trybu wojennego na pokojowy.

[2] Według definicji, którą posługuje się Departament Spraw Socjalnych i Rekonwersji MON.

[3] Szczegółowy opis zachodnich systemów rekonwersyjnych można odnaleźć w opracowaniu *Rekonwersja Kadr* („Polska Zbrojna" nr 32 z sierpnia 1998 r.).

i Hercegowinie, Kosowie i Afganistanie potwierdzają słuszność przyjętych priorytetów i kierunków rozwoju. Wdrażanie DCI zaangażuje niemal wszystkie organy planistyczne, analityczne i wykonawcze Sojuszu. Wyniki ich prac będą miały znaczenie dla kierunków rozwoju i zastosowania nowych technologii, kierunków rozwoju przemysłu obronnego oraz planów dotyczących wydatków kapitałowych na obronę. Na szczeblu narodowym realizacja DCI wymaga skutecznego zaangażowania czynnika politycznego na rzecz utrzymania w ramach inicjatywy odpowiedniej równowagi między wymaganiami zbiorowej obrony a misjami w zakresie reagowania kryzysowego poza obszarem NATO, dokonania rewizji i ewentualnej modyfikacji długofalowych planów rozwoju, w tym wielkości, organizacji i priorytetów modernizacji sił zbrojnych.



Źródło: *Obrona Narodowa 2001*, Biuro Prasy i Informacji MON, Warszawa 2000, s. 60.

Rys. 1. Liczebność SZ RP w latach 1989–2003

nia redukcyjne zwolnienia kadry przebiegały bez systemowych działań osłonowych. Jedynym zabezpieczeniem dla opuszczających szeregi wojska oficerów, chorążych i podoficerów były uprawnienia przysługujące z tytułu ustawy o zaopatrzeniu emerytalnym (dla posiadających odpowiednią ilość lat służby) oraz niektóre przepisy ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych pozwalające na wypłaty odpraw finansowych. Jednak wraz ze zmianą przepisów emerytalnych w 1993 r.[7] i to zabezpieczenie w zasadniczy sposób ograniczono. Sytuację zwalnianych pogarszały dodatkowo:

– narastające w skali kraju bezrobocie;

– dyskryminacyjne podejście pracodawców do byłych żołnierzy zawodowych (związane to było m.in. z budowanym przez wiele lat fałszywym obrazem zawodowej służby wojskowej jako profesji wysoko dochodowej i posiadającej liczne przywileje);

– nieprzekładające się w wielu przypadkach na katalog cywilnych specjalności wykształcenie wojskowe (inżynier dowódca, oficer dyplomowany itp.);

– nagłe i zaskakujące kadrę decyzje o rozwiązywaniu jednostek;

– brak wewnętrznych służb i procedur rekonwersyjnych;

– duża skala zwolnień w tzw. zielonych garnizonach, gdzie praktycznie nie funkcjonował rynek pracy;

– zmiana systemu ubezpieczeniowego, która objęła młodszą stażem kadrę.

[7] Zob. Ustawa z dnia 10 grudnia 1993 roku o zaopatrzeniu emerytalnym żołnierzy zawodowych i ich rodzin (DzU z 1994 r., nr 10, poz. 36 z póź. zm.).

one opłacane przez wojsko, posiadają stosowne certyfikaty, referencje oraz podlegają kontroli ze strony wojskowych zleceniodawców. Ich działanie ma na celu „prowadzenie" zwalnianego żołnierza aż do momentu podjęcia przez niego nowej pracy zawodowej. Warto dodać, że wojskowy system rekonwesyjny finansowany jest z różnych źródeł: z budżetu centralnego, budżetów resortów obrony oraz z różnego typu fundacji i agencji. Umożliwia to tworzenie takiego pakietu zachęt materialnych, który w większości przypadków pozwala na opuszczenie szeregów armii w momencie dogodnym dla sił zbrojnych i osobistych interesów żołnierza[4]. O wadze spraw związanych z procedurą zwalniania i zatrudnienia w strukturach cywilnych byłych żołnierzy zawodowych świadczy także liczebność służb rekonwersyjnych, które np. w Bundeswehrze liczą 1000 cywilnych i wojskowych specjalistów, we Francji jest to ok. 700 osób, a w liczącej zaledwie 35 tys. armii duńskiej jest to 60-osobowy zespół w komórce centralnej oraz grupa doradców zawodowych funkcjonująca w terenie. W okres przemian, które zmieniły zarówno układ geopolityczny, jak i ustrojowy kształt systemu politycznego w Polsce, jej siły zbrojne weszły ze strukturami ukształtowanymi na miarę zadań i doktryny rozwiązanego Układu Warszawskiego[5]. Oprócz dużej ilości sprzętu i wyposażenia potencjał Wojska Polskiego wyznaczała także dochodząca do 400 tys. liczba żołnierzy, co mieściło polską armię w pierwszej piątce europejskich sił militarnych. Nowa sytuacja geostrategiczna, podpisane układy rozbrojeniowe, proces transformacji wewnętrznej wymusiły jednak określone działania modernizacyjne. W 1991 r. zostały przyjęte przez polskie władze dwa dokumenty: „Założenia polskiej polityki bezpieczeństwa" oraz „Polityka bezpieczeństwa i strategia obronna Rzeczypospolitej Polskiej". W ten sposób stworzono podstawy do rozpoczęcia procesu reorganizacji sił zbrojnych RP. Proces ten otrzymał dodatkowy bodziec związany z wyborem opcji bezpieczeństwa opartego o członkostwo w Sojuszu Północnoatlantyckim. W rezultacie przyjętych rozwiązań systematycznie zmniejszano liczebność Wojska Polskiego od 398 600 w roku 1989 do planowanych na rok 2003 150 tys.[6] Proces zwolnień związany z restrukturyzacją, a właściwie redukcją liczebności sił zbrojnych, objął i częściowo jeszcze obejmie kilkudziesięciotysięczne grupy żołnierzy zawodowych, których wiek uprawnia do pełnej aktywności zawodowej.

Trzeba w tym miejscu zauważyć, że pierwsze lata redukcji to proces w dużej mierze żywiołowy bez jednoznacznej dalekowzrocznej wizji. Pewnym usprawiedliwieniem dla takiego stanu rzeczy jest fakt poszukiwania przez Polskę z początkiem lat 90. najbardziej optymalnej opcji bezpieczeństwa, a tym samym właściwego modelu armii. Nie zmienia to jednak oceny, że pierwsze wymuszone przez działa-

---

[4] Zob. T. Mitek, *Kariera po wojsku*, „Polska Zbrojna" z 1 grudnia 2000 r.

[5] Doszło do tego 1 lipca 1991 r. w Pradze w czasie ostatniego posiedzenia Doradczego Komitetu Politycznego. Szczegółowy opis zachodnich systemów rekonwersyjnych można odnaleźć w opracowaniu *Rekonwersja Kadr* („Polska Zbrojna" nr 32 z sierpnia 1998 r.).

[5] Zob. T. Mitek, *Kariera po wojsku*, wyd. cyt.

[5] Doszło do tego 1 lipca 1991 r. w Pradze w czasie ostatniego posiedzenia Doradczego Komitetu Politycznego.

[6] Szczegółowe dane przedstawiają rysunki 1, 2, 3.

W tej sytuacji zwolnieni żołnierze zawodowi sięgali po takie rodzaje pracy, które pojawiły się w skromnych ofertach. Były to i nadal są zajęcia niskopłatne, nieodpowiadające ambicjom, wykształceniu i doświadczeniu byłych żołnierzy. Często są to prace fizyczne lub zajęcia mocno do nich zbliżone, jak np. funkcje tzw. agentów ochrony. Wobec narastającej skali problemu w 1993 r. w Departamencie Kadr MON powołano Biuro ds. rekonwersji i rozpoczęto prace nad konstruowaniem systemu pomocy dla zwalnianej kadry. Wśród licznych barier, które musiał pokonać rodzący się organ jedną z bardziej istotnych był brak regulacji prawnych, które tworzyłyby legislacyjne gwarancje dla działań rekonwersyjnych. Sytuacja zmieniła się po nowelizacji ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych[8], do której wprowadzono przepisy artykułów 88 i 88, a stanowiące m.in., że żołnierz zawodowy zwolniony ze służby (wyłączając zwolnionych dyscyplinarnie i karnie) korzysta z pierwszeństwa w zatrudnieniu na stanowiskach pracy związanych z obronnością państwa oraz może korzystać z pomocy w zakresie przekwalifikowania, doradztwa zawodowego lub pośrednictwa pracy, realizowanych przez organy wojskowe. Wykaz stanowisk wskazanych w art. 88 zawiera rozporządzenie prezesa RM z września 1997 r.[9] Ponieważ ustawa pragmatyczna wymieniła wśród osób odpowiedzialnych za pomoc przy ich obsadzie również ministra pracy i polityki socjalnej, wydał on w październiku 1997 r. rozporządzenie określające zasady kierowania byłych żołnierzy zawodowych na stanowiska związane z obronnością kraju[10]. W tym samym roku w czerwcu zostało wydane także regulujące kwestie pomocy rekonwersyjnej rozporządzenie ministra obrony narodowej[11]. Tym samym z formalnego punktu widzenia rekonwersja nie tylko uzyskała umocowanie prawne, ale przestała być wyłącznie wewnętrznym problemem sił zbrojnych i stała się zagadnieniem o randze ogólnopaństwowej. Tymczasem do momentu uchwalenia powyższych przepisów położenie zwalnianych ze służby żołnierzy wyglądało niezbyt korzystnie. Według sondażu Biura Rekonwersji Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON z 1995 r. można było zauważyć następujące tendencje[12]:

– wśród byłych żołnierzy zawodowych bez uprawnień emerytalnych częściej występowali pracownicy administracji państwowej (40%) niż zatrudnieni w sektorze prywatnym (23%);

---

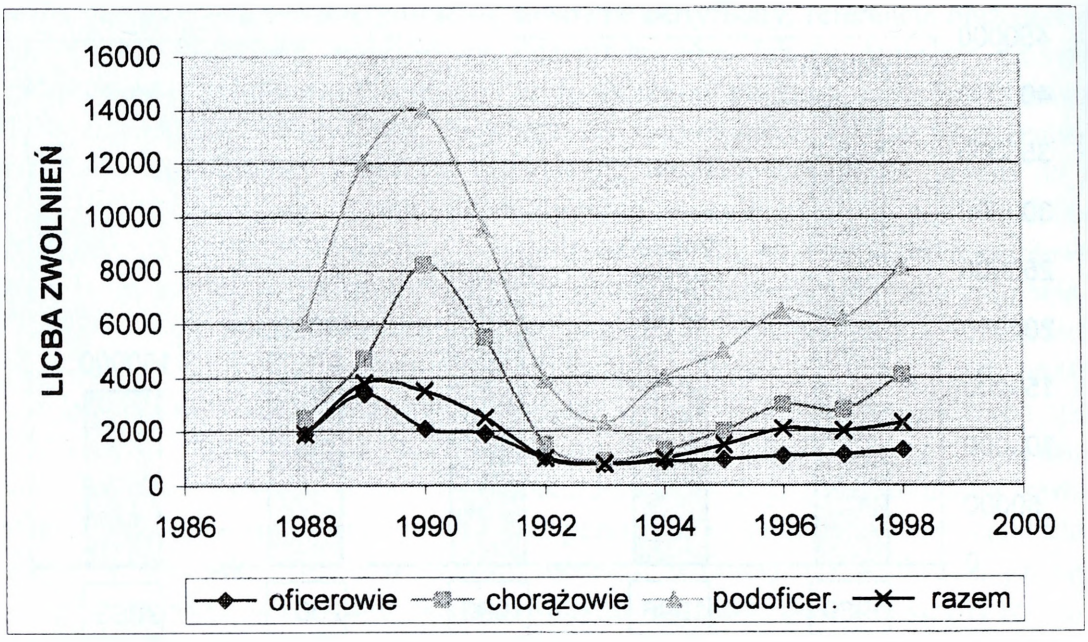
[8] Zob. Ustawa z dnia 30 czerwca 1970 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (tekst jednolity – DzU z 1997 r., nr 10, poz. 55).

[9] Zob. Rozporządzenie Prezesa RM z dnia 26 września 1997 r. w sprawie określenia stanowisk pracy związanych z obronnością kraju (DzU z 1997 r., nr 124, poz. 787).

[10] Zob. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 14 października 1997 r. w sprawie szczegółowych zasad i trybu kierowania żołnierzy zwolnionych z zawodowej służby wojskowej do pracy na stanowiska związane z obronnością kraju (DzU z 1997 r., nr 134, poz. 888).

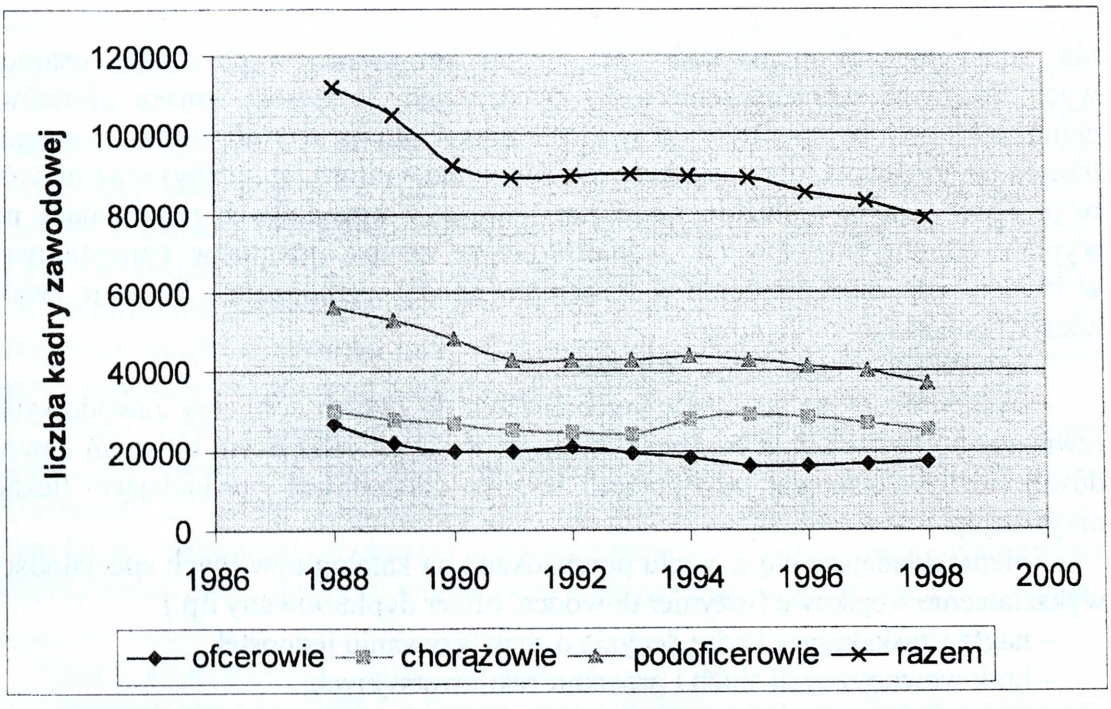
[11] Zob. Rozporządzenie Ministra Obrony z dnia 11 czerwca 1997 r. w sprawie szczegółowych zasad i trybu przyuczenia do zawodu lub przekwalifikowania, doradztwa zawodowego, odbywania praktyk zawodowych oraz pośrednictwa pracy realizowanych przez wyspecjalizowane organy wojskowe, a także szczegółowych zasad i warunków korzystania z pomocy w tym zakresie przez żołnierzy zwolnionych z zawodowej służby wojskowej (DzU z 1997 r., nr 63, poz. 398).

[12] Zob. T. Mitek, *Nasi pod kapeluszem*, „Polska Zbrojna" nr 6 z 1997 r.



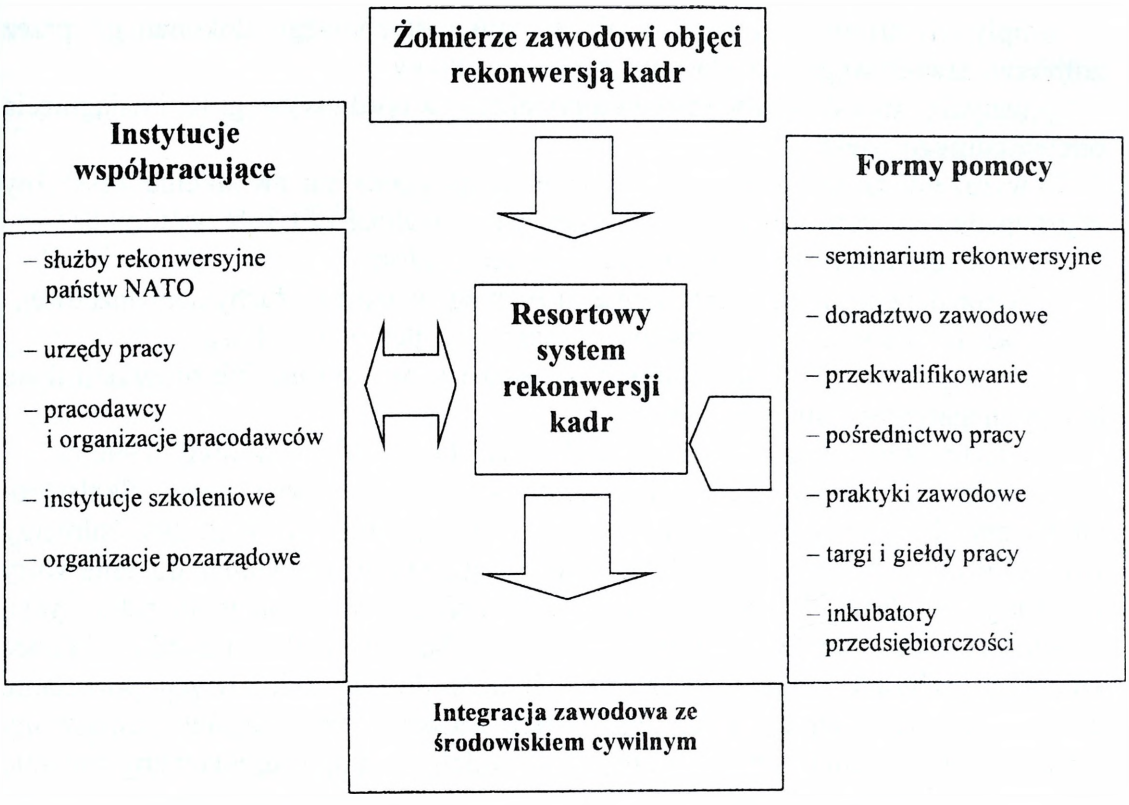
Źródło: J. Buczyński, *Wybrane problemy polityki personalnej SZ RP*, „Zeszyty Naukowe WSO im. T. Kościuszki", wydanie specjalne, Wrocław 1999, s. 14.

Rys. 2. Dynamika zmian wielkości kadry zawodowej w latach 1988–1998



Źródło: J. Buczyński, *Wybrane problemy polityki personalnej SZ RP*, wyd. cyt., s. 13.

Rys. 3. Dynamika zmian stanu ewidencyjnego kadry zawodowej w latach 1988–1999



Źródło: „Polska Zbrojna" nr 21 z 21.05.1998 r., s. 42.

Rys. 4. Schemat systemu rekonwersji

Dodatkowe wymagania określają, że praktyka musi stanowić integralną część programu przekwalifikowania lub przyuczenia do zawodu, a jej odbycie jest niezbędne do uzyskania zatrudnienia na cywilnym rynku pracy. Jeżeli chodzi o organizację programu rekonwersji, to kieruje nim Departament Spraw Socjalnych i Rekonwersji MON. W skład systemu wchodzą ponadto:

- Wojskowe Centrum Aktywizacji Zawodowej w Warszawie,
- ośrodki aktywizacji zawodowej w Bydgoszczy, Krakowie, Olsztynie i Wrocławiu,
- pełnomocnicy ds. rekonwersji kadr na szczeblu:
  – dowódców rodzajów sił zbrojnych i okręgów wojskowych,
  – szefów WSzW i dowództw garnizonów.

Nieetatowo pomoc świadczą także wojskowe komendy uzupełnień. Zgodnie z aktualnymi uregulowaniami prawnymi[14] z resortowej pomocy rekonwersyjnej mogą korzystać ci żołnierze zawodowi, którzy zostali zwolnieni ze służby z powodu:

– orzeczenia przez komisję lekarską niezdolności do służby zawodowej,

– upływu terminu zakończenia służby określonego w kontrakcie, jeżeli żołnierz pełnił służbę co najmniej przez okres trwania dwóch kontraktów,

[14] Stan na początek 2002 r.

– co dziesiąty były wojskowy zatrudniony był okresowo na podstawie umowy-zlecenia (najczęściej jako agent ochrony);

– tylko co siódmy zwolniony podjął działalność na własny rachunek w handlu lub usługach;

– zaledwie 7% byłych żołnierzy zawodowych kontynuowało swą specjalizację zawodową w cywilu (byli to najczęściej marynarze, piloci, ekonomiści, prawnicy, dziennikarze);

– z pracy w cywilu zadowolony był zaledwie co piąty badany;

– również co piąty (22%) nie znalazł miejsca na rynku pracy i pozostał bezrobotny.

Z prezentowanych powyżej badań wynikało także, iż co trzeci spośród zatrudnionych w sektorze państwowym podjął pracę w służbach mundurowych, policji, straży miejskiej, straży granicznej itp. Wyraźne było również niskie umocowanie w hierarchii urzędników państwowych byłych żołnierzy zawodowych, którzy znaleźli zatrudnienie w administracji. W rezultacie podjętych w 1997 r. działań stworzono system działań rekonwersyjnych[13], którego podstawowe elementy stanowią:

– seminaria rekonwersyjne – trzydniowe szkolenia informacyjno-doradcze, na które zwalnianych żołnierzy zawodowych kierują dowódcy i szefowie jednostek organizacyjnych w okresie poprzedzającym zwolnienie. Ich celem jest zapoznanie żołnierzy zawodowych z sytuacją prawno-finansową i możliwościami stwarzanymi przez system rekonwersji kadr, w tym zwłaszcza z:

- możliwościami przekwalifikowania zawodowego,
- perspektywami odbycia praktyk zawodowych,
- możliwościami zakładania i prowadzenia własnej działalności gospodarczej,
- zasadami przygotowywania dokumentów aplikacyjnych i prowadzenia rozmów z pracodawcami;

– doradztwo zawodowe – obejmujące udzielanie indywidualnych porad oraz organizację grupowych zajęć szkoleniowo-warsztatowych i integracyjnych z elementami psychoterapii. W tej formule mieści się także prowadzenie badań psychoosobowych pozwalających określić predyspozycje, zainteresowania i oczekiwania zawodowe (korzystających z doradztwa uczy się także praktycznych metod aktywnego poszukiwania pracy oraz umiejętności z zakresu prezentacji własnej osoby w stosunkach z potencjalnymi pracodawcami);

– przekwalifikowanie zawodowe – oparte o całkowite lub częściowe finansowanie przez resort ON szkoleń służących uzupełnieniu posiadanych lub uzyskaniu nowych kwalifikacji zawodowych;

– pośrednictwo pracy, w ramach którego umożliwia się m.in. dostęp do ofert pracy, pomoc w poszukiwaniu zatrudnienia zgodnego z kwalifikacjami, predyspozycjami i wymaganiami byłego żołnierza, promocję wśród pracodawców praktyki zawodowej – mogą z nich korzystać ci zwalniani żołnierze, którzy:

- nie nabyli uprawnień do emerytury wojskowej w pełnej wysokości,
- są w trakcie wypowiedzenia stosunku służbowego przez właściwy organ wojskowy.

[13] Ideowy kształt systemu prezentuje rysunek 4.

Tabela 1

Udział zwalnianej kadry w pomocy rekonwersyjnej

	1996	1997	1998	1999	2000*
Liczba żołnierzy zawodowych zwolnionych z zawodowej służby wojskowej	6627	6358	8163	2414	1200
Ogólna liczba żołnierzy zawodowych korzystających z pomocy rekonwersyjnej	1456	1487	2782	3057	2769
Liczba byłych żołnierzy zawodowych zatrudnionych w wyniku pomocy rekonwersyjnej	160	332	376	569	361

* w pierwszym półroczu

Źródło: *Obrona Narodowa 2001*, Biuro Prasy i Informacji MON, Warszawa 2000, s. 162.

dzania na tych stanowiskach byłych szefów służb, oficerów operacyjnych, kadrowych i sztabowych[18]. Ich wiek (55–65 lat) z punktu widzenia wykonywania nowego zawodu nakazuje liczyć się z tym, że swoje obowiązki będą oni pełnili stosunkowo krótko. Trzeba więc będzie, o ile te tendencje nie zostaną odwrócone, ciągle szkolić nowych ludzi na kosztownych kursach, nie mając zapewnionej efektywnej bieżącej obsługi procesów rekonwersyjnych. Inne słabości systemu to:

– brak środków finansowych na staże zawodowe,

– niepodejmowanie działań na rzecz tworzenia nowych stanowisk pracy (np. przy udziale środków pochodzących z Agencji Mienia Wojskowego),

– brak rzetelnej informacji dla zwalnianych,

– wykonywanie zadań rekonwersyjnych przez znaczną część aparatu rekonwersyjnego na zasadzie nieetatowej, traktowanej jako dodatkowe obciążenie służbowe,

– „martwy" charakter przepisów dotyczących zatrudnienia na stanowiskach związanych z obronnością (wiele etatów polikwidowano, a często osoby, które są na takich stanowiskach zatrudnione, wykonują zupełnie inne zadania).

Dodatkowym źródłem zagrożenia dla sytuacji byłych żołnierzy zawodowych i całego procesu rekonwersji może stać się zaostrzenie przepisów, które obecnie umożliwiają emerytom uzyskiwanie dochodów z pracy. Wszystko to powoduje, że w ocenie najbardziej zainteresowanych skuteczność i jakość rekonwersji w SZ RP (mimo iż z czasem nabiera ona coraz bardziej profesjonalnego charakteru i umiejętnie wykorzystuje obowiązujące przepisy[19]) nie jest zadowalająca. Niestety, mimo powstania wielu projektów decydenci państwowi nie byli w stanie opracować i wcielić w życie kompleksowych programów osłonowych, które otrzymali m.in.

[18] Zob. T. Mitek, *Puste etaty*, „Polska Zbrojna" z 4 stycznia 2002 r.

[19] Wysoko należy ocenić np. twórcze zastosowanie przepisu ustawy pragmatycznej o utworzeniu tzw. rezerwy kadrowej. Szerzej na ten temat zob. R. Chorony, *Pierwsza kadrowa*, „Polska Zbrojna" z 12 marca 2002 r.

– upływu terminu wypowiedzenia stosunku służbowego dokonanego przez żołnierza zawodowego lub właściwy organ wojskowy,

– nabycia praw do zaopatrzenia emerytalnego z tytułu wysługi lat i osiągnięcia odpowiedniego wieku,

– wyrażenia przez żołnierza w służbie stałej zgody na zwolnienie ze służby w przypadku nabycia prawa do zaopatrzenia emerytalnego z tytułu wysługi lat.

Pomoc rekonwersyjna nie obejmuje żołnierzy, którzy:

– dokonali wypowiedzenia stosunku służbowego w okresie służby obowiązkowej,

– nabyli uprawnień do emerytury wojskowej w pełnej wysokości,

– zostali zwolnieni dyscyplinarnie, skazani wyrokiem sądu lub otrzymali dwie kolejne negatywne opinie służbowe,

– zostali zwolnieni z zawodowej służby wojskowej przed 24 lutego 1996 r.

Jak powyższy model funkcjonuje i jak przystaje do rzeczywistości? Skalę problemu określa w najbliższych latach konieczność zwolnienia ok. 22 tys. żołnierzy zawodowych, z których ok. 18 tys. nie będzie miało uprawnień do emerytury w pełnej wysokości[15]. Zdecydowana większość nie przekroczy 45 roku życia, a będzie wśród nich wielu trzydziestolatków bez żadnych uprawnień. Wobec szczupłych kwot odpraw pieniężnych[16] filarem działań osłonowych pozostanie pomoc rekonwersyjna. Z formalnego punktu widzenia jest to system nowoczesny stosujący rozwiązania porównywalne z zachodnimi, dobrze umocowany prawnie tak na poziomie ustawowym, jak i rozporządzeń ministerialnych. Niestety w dużej mierze jest to model mało wydolny. Z dostępnych danych wynika, że w latach 1996–1999 z pomocy rekonwersyjnej skorzystało prawie 9 tys. żołnierzy zawodowych[17], tj. zaledwie 1/3 zwolnionych w tym okresie. Pracę tą drogą uzyskało niewiele ponad tysiąc osób. Jedną z podstawowych przyczyn takiego stanu rzeczy jest szczupłość obsady kadrowej służby rekonwersyjnej. Wprawdzie zgodnie z decyzją MON nr 73 z sierpnia 2001 r. ma ona 75 etatów, ale ich ukompletowanie na początku 2002 r. wynosiło zaledwie ok. 30%. Główną przyczyną takiej sytuacji są niskie uposażenia (ok. 900 zł netto), które w żaden sposób nie przyciągają wykwalifikowanych specjalistów od rynku pracy. Brak funduszy nie pozwala także na odpowiednie finansowanie działalności pełnomocników ds. rekonwersji w WSzW i dowództwach garnizonów. Nie udało się również zwiększyć kwoty przewidzianej na przekwalifikowanie jednego żołnierza zawodowego (obecnie jest to 2800 zł). Innym niepokojącym czynnikiem jest także zatrudnianie w strukturach rekonwersyjnych oficerów z pełną wysługą emerytalną. Dowódcy RSZ i OW dążą do obsa-

---

[15] Dane za T. Mitek, *Posag od armii*, „Polska Zbrojna" z listopada 2000 r.

[16] Zwalnianemu żołnierzowi zawodowemu przysługuje odprawa pieniężna w wysokości trzymiesięcznego uposażenia zasadniczego wraz z dodatkami o charakterze stałym. Jej wysokość ulega zwiększeniu o 20% miesięcznego uposażenia za każdy pełny rok wysługi ponad 10 lat nieprzerwanej zawodowej służby. Górny pułap naliczeń to 6 uposażeń. Inną należnością jest 12 miesięcznych uposażeń wypłacanych po zwolnieniu ze służby. Ci ze zwalnianych, którzy decydują się na podjęcie całej sumy jednorazowo, pierwszą emeryturę pobierają dopiero po roku.

[17] Patrz tabela 1.

dr Tomasz Majewski

ROLA KADRY DOWÓDCZEJ W OGRANICZANIU PSYCHOSPOŁECZNYCH BARIER ZMIAN W INSTYTUCJACH WOJSKOWYCH

Rozwój każdej organizacji polega na ciągłej zmianie przystosowującej organizację do dynamicznego otoczenia oraz podnoszącej sprawność jej funkcjonowania. Również nasze siły zbrojne podlegają temu procesowi, dostosowując się do wymagań i zadań NATO. Wymaga to głębokich zmian celów, zadań i wartości organizacyjnych oraz zmian ilościowych i jakościowych obejmujących kadrę zawodową, struktury organizacyjne i wyposażenie techniczne. Zmiany te są niezwykle trudne do zaprojektowania i realizacji, wymagają bowiem posiadania wizji docelowej organizacji, systemowego, wieloaspektowego podejścia, uwzględniającego posiadane zasoby finansowe, informacyjne, rzeczowe i ludzkie. Zmiana w organizacji wymaga więc zarówno trafnego projektu, jak i właściwego wdrażania, wymagającego między innymi pokonywania ekonomicznych, biurokratycznych i psychospołecznych barier zmian[1] – czynników decydujących o sprawności i kosztach zmian.

W niniejszym materiale pragnę skupić się na potrzebie i sposobach przezwyciężania trzeciej z wymienionych barier – barier psychospołecznych określanych jako obawy i lęki pracowników, których zmiana ta dotyczy[2]. Bariery te są źródłem oporu pracowników wobec zmian.

Początek tytułu tego referatu – *rola kadry dowódczej* – ma zwrócić uwagę na to, że za przezwyciężanie oporu wobec zmian i szerzej – za sprawność zmian – odpowiada kadra dowódcza, która projektuje zmiany oraz kadra, która wdraża zmiany w podległych instytucjach (związkach taktycznych, oddziałach, uczelniach itp.), a nie bliżej nieokreśleni oficerowie.

Pojęcie *zmiany organizacyjnej* można, za R.W. Griffinem, określić jako „*każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji*"[3]. Należy jednak zauważyć, że pojęcie to, jak wskazuje Z. Mikołajczyk, łączy dwa wzajemnie uzupełniające się wymiary: treść zmiany, czyli jej rezultat oraz proces zmiany – sposób działania prowadzący do dokonania pożądanej zmiany[4]. Celem ogólnym zmian w organizacji (instytucji) jest utrzymanie i, przede wszystkim, podniesienie skuteczności

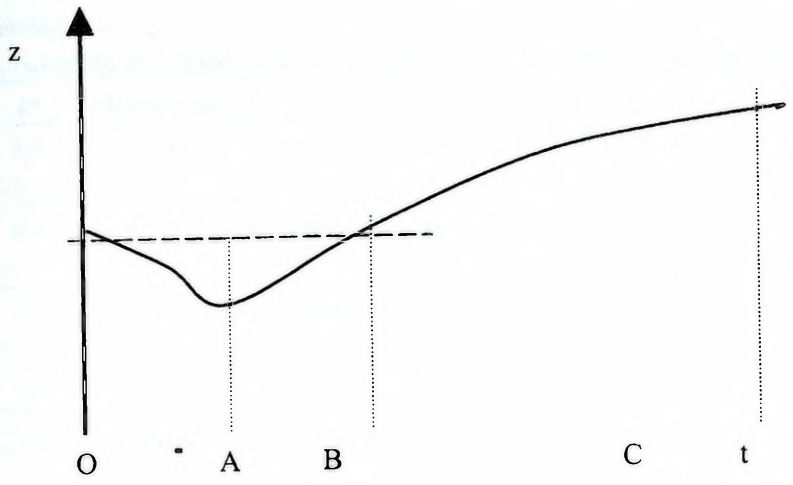
[1] Zob. J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 278.

[2] Tamże.

[3] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997, s. 393.

[4] Zob. K. Pasternak, B. Grzybowska, *Metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wyd. UW-M, Olsztyn 2000, s. 95.

pracownicy górnictwa, hutnictwa i kolejarze. Być może przyczyna, oprócz bardzo często eksponowanej konieczności braku środków finansowych, tkwi także w tym, że środowisko wojskowe nie ma żadnej reprezentacji zawodowej, z którą w przypadku tak głęboko zakrojonej redukcji trzeba byłoby się poważnie liczyć. Niezależnie od tego trzeba powiedzieć, że stosunek do byłych żołnierzy zawodowych, którzy służyli swemu państwu, nie jest li tylko miarą cywilizacyjnych standardów w nim funkcjonujących. Jest to również element budowania etosu służby państwowej (ze szczególnym uwzględnieniem stosunku do powinności obronnych), a więc w ostatecznym rachunku sprawności i potęgi państwa, co zyskuje dodatkową wymowę w czasach, kiedy państwo to tworzy i umacnia swój ustrój na nowych podstawach.



Legenda:
- z – sprawność, t – czas,
- O-A – zmniejszenie sprawności po wprowadzeniu zmiany,
- A-B – stopniowy wzrost sprawności,
- B-C – dynamiczny wzrost sprawności,
- C – wyczerpanie się możliwości wzrostu sprawności działania.

Źródło: Cz. Sikorski, *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*, PWE, Warszawa 1988, s. 213.

Rys. 1. Wahania poziomu sprawności organizacji w okresie wdrażania zmiany organizacyjnej

Problem barier zmian i wynikającego stąd oporu wobec zmian występuje niezależnie od podejścia, obszaru i głębokości zmian, gdyż współzależność elementów organizacji powoduje, że zawsze dotyczą one ludzi, a ponadto są przez nich realizowane. Stąd też od zachowań pracowników zależy to, czy zmiana zostanie wdrożona sprawnie i przyniesie pożądane efekty. Jednak często zdarza się, że zmiany w organizacjach postrzegane są przez jej pracowników nie jako warunek sprawnego funkcjonowania organizacji, ale jako źródło zagrożeń mające negatywny wpływ na zaspokajanie ich potrzeb – w szczególności bezpieczeństwa, społecznych i uznania. Zagrożenia te, realne lub wyimaginowane, jak podkreślają autorzy literatury przedmiotu, wpływają negatywnie na jakość i ilość wykonywanej pracy, utrudniają bądź uniemożliwiają przeprowadzenie zmiany. Jak wynika z badań sondażowych[8], problem ten może dotyczyć również kadry oficerskiej (tabela 1).

[8] Badania były przeprowadzone w 2001 roku na próbie 167 oficerów wojsk lądowych posiadających wykształcenie drugiego stopnia.

i sprawności jej funkcjonowania. Wymagać to może przeprowadzenia zmian we wszystkich lub wybranych elementach składowych organizacji, posługując się podejściem technologicznym, strukturalnym lub podejściem do ludzi[5]. W zależności od skali zmian organizacyjnych można wyróżnić[6]:

- usprawnienia organizacyjne – polegające na drobnych, ograniczonych w czasie i przestrzeni, oraz dość częstych udoskonaleniach,
- reorganizacje – polegające na zmianach skokowych, o dużej głębokości i szerokim zakresie.

Okres wdrażania zmian nieuchronnie powoduje obniżenie się poziomu sprawności funkcjonowania każdej organizacji, w tym również instytucji wojskowych, co uwidacznia rysunek 1. Pożądane jest, aby okres zmniejszenia sprawności (O–A) trwał jak najkrócej, gdyż wpływa na sprawność i elastyczność instytucji oraz koszty jej funkcjonowania. W przypadku instytucji wojskowych obniżenie się sprawności jest znacznie trudniejsze do stwierdzenia, niż w przypadku organizacji gospodarczych, których efekty można określić miernikami ilościowymi. Wynika to stąd, że sprawność i skuteczność instytucji wojskowych oraz pracy kadry na wielu stanowiskach opisywane są głównie kryteriami jakościowymi, trudnymi do mierzenia i monitorowania. Do takich stanowisk można zaliczyć większość stanowisk dowódczych, stanowisk specjalistycznych oraz stanowisk dydaktycznych i naukowo-dydaktycznych. Może to rodzić przekonanie u kadry dowódczej wdrażającej zmiany o braku związku między zmianą a sprawnością funkcjonowania, a tym samym niedocenienie problemu barier zmian organizacyjnych. Być może przekonanie to oraz świadomość u tej kadry dowódczej nieuchronności zmian (szczególnie redukcji stanowisk pracy) wpływa negatywnie na prowadzenie działań eliminujących lęki i obawy kadry, która jest podmiotem zmian. Jednak to stwierdzenie ma charakter hipotetyczny, a zarysowana problematyka wymaga szerszych badań empirycznych.

Poszukując przyczyn obniżania się sprawności funkcjonowania instytucji w okresie wdrażania zmian, określono, że są nimi w głównej mierze takie czynniki, jak: trafność projektu zmian, posiadane zasoby finansowe, niezbędny zakres zmian w kompetencjach zawodowych, współzależność struktur formalnych i nieformalnych oraz bariery psychospołeczne pojawiające się u pracowników instytucji. W. Kieżun sformułował tę zależność w postaci prawidłowości: „*im wyższy stopień zasięgu i głębokości zmian oraz im niższy stopień rzeczywistego sformalizowania fragmentu instytucji, znajdującego się w zasięgu zmian, tym wyższy stopień oporu przeciwko zmianom, niższy stopień trafności projektu usprawnienia, niższy stopień pozyskania zasobów i w rezultacie – tym dłuższy okres realizacji usprawnienia*”[7]. Jak podkreśla autor, szybkość działania organizacji na drodze: niesprawność–informacja–usprawnienie jest miarą sprawności tej organizacji.

---

[5] Zob. A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 312–315.

[6] H. Bieniok, J. Rokita, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984, s. 210.

[7] Tamże, s. 386.

2. Obawy ekonomiczne – utrata dochodów, zagrożenie dla stabilności zatrudnienia.

3. Niewygoda – zmiany utrudnią życie.

4. Niepewność – zmiana może budzić niepokój związany z jej niepewnymi skutkami.

5. Lęki symboliczne – zmiana może wpływać na cenioną, symboliczną wartość.

6. Zagrożenie dla relacji interpersonalnych – zmiana może zakłócić zwyczajowe relacje społeczne i standardy grupy.

7. Zagrożenie dla pozycji jednostki – zmiana może spowodować utratę intratnego stanowiska kierowniczego czy eksperckiego.

8. Zagrożenie dla posiadanych kompetencji – zmiana może pozbawić pracownika możliwości wykorzystywania, często z trudem nabytych, umiejętności i doświadczeń.

9. Obawy przed nowymi wymaganiami – zmiana może wymusić nabywanie nowych kompetencji zawodowych, być może trudnych do opanowania.

Również J. Penc wskazuje wyżej wymieniane bariery zmian oraz uzupełnia tę listę o czynniki: nadmiar jednoczesnych zmian oraz zbyt duża częstość zmian[11]. Autor ten wskazuje również, że barierami zmian mogą być zachowania samych kierowników – tych, którym brakuje zdolności do twórczego myślenia oraz odpowiednich umiejętności organizacyjnych i planistycznych[12]. Nieelastyczne struktury organizacji, niewłaściwe zarządzanie organizacją, negatywne czynniki motywacyjne i niedostateczne kwalifikacje kierowników potęgują bariery zmian.

Znajomość występujących w danej instytucji barier pozwala ukierunkować kadrze dowódczej działania ograniczające opór wobec zmian. Stąd też pożądane jest, aby w czasie przygotowywania wdrażania zmian poznać te czynniki drogą badań sondażowych.

Wspomniane bariery rodzą czynny lub bierny opór wobec zmian, wyrażający pewien stan psychiczny pracowników, który na zewnątrz może objawiać się niskim zaangażowaniem w wykonywaną pracę, świadomym lub nieświadomym obniżeniem jakości wykonywanych zadań czy nawet podejmowaniem działań opóźniających wprowadzanie zmian.

Skoro określono możliwe bariery zmian, nasuwa się pytanie: jakie kadra dowódcza powinna przedsięwziąć działania, aby bariery te zmniejszyć lub wyeliminować? Zarysowanie odpowiedzi wymaga zwrócenia uwagi na proces wdrażania zmian (rys. 2) i przedstawienia pożądanych działań w czasie realizacji I oraz II etapu.

Posiłkując się modelem zmiany zachowań K. Lewina, można stwierdzić, iż w etapie II powinno nastąpić *rozmrożenie* dotychczasowych zachowań, natomiast w etapie III – *zmiana* zachowań oraz ich utrwalenie (*zamrożenie*) według nowych wzorów[13].

---

[11] J. Penc, wyd. cyt., s. 278, 279.

[12] Tamże, s. 280.

[13] Zob. A.F. Stoner, Ch. Wankel, wyd. cyt., s. 309.

Tabela 1

Kierunek zmian organizacyjnych – pozytywny, negatywny – w odczuciu badanych oficerów

Lp.	Kierunek zmian	Liczebność	%
1.	Uważam, że jeśli w mojej instytucji nastąpią zmiany, to będą one miały dla mnie pozytywny charakter.	33	19,8
2.	Uważam, że jeśli w mojej instytucji nastąpią zmiany, to nie wpłyną one na moją pracę.	45	26,9
3.	Uważam, że jeśli w mojej instytucji nastąpią zmiany, to będą one miały dla mnie negatywny charakter.	89	53,3
Razem		167	100,0

Źródło: B. Szulc, Z. Mazurek, T. Majewski, *Motywacja absolwentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych*, AON, Warszawa 2001, s. 77.

W badanej próbie 26,9% osób uważało, iż zmiany nie wpłyną na ich pracę. Tylko 19,8% badanych oficerów uznało, że zmiana, jeśli nastąpi w ich instytucji, będzie miała dla nich pozytywny charakter. Aż 53,3% oficerów było przeciwnego zdania, co potwierdza występowanie obaw i lęków w środowisku oficerów. Nie wiadomo, czy obawy te są rzeczywiście źródłem oporu wobec zmian, jednak można z dużym prawdopodobieństwem przypuszczać, że w pewnym stopniu wpływają negatywnie na postawy kadry wobec wykonywanej pracy, co może rzutować na jej wyniki. Dane te wskazują również na ważność tej problematyki w instytucjach wojskowych oraz potrzebę podejmowania stosownych działań przez kadrę dowódczą – diagnozowania barier zmian i przeciwdziałania im. Zmiany organizacyjne, jakim aktualnie podlegają nasze siły zbrojne, wiążą się niestety również z likwidacją stanowisk, obniżaniem grupy uposażenia czy zmianą specjalności, stąd też przedstawione przekonanie kadry jest zjawiskiem zrozumiałym – utrata pracy lub jej zmiana należą do grupy najbardziej stresogennych czynników w życiu każdego człowieka.

Liczba i poziom psychospołecznych barier zmian jest zróżnicowana ze względu na indywidualne postrzeganie przez pracowników zasięgu i głębokości zmian. A.F. Stoner i Ch. Wankel wymieniają trzy podstawowe bariery zmian: niepewność co do przyczyny i skutków zmiany; niechęć do rezygnacji z istniejących przywilejów oraz świadomość słabych stron proponowanych zmian[9]. Podobnie uważa M. Armstrong[10], podając następujące możliwe bariery:

1. Szok spowodowany nowością – ludzie zwykle obawiają się tych zmian, które mogą naruszyć ustalone warunki zatrudnienia, metody pracy, procedury postępowania. Powoduje to utratę lub zmniejszenie poczucia bezpieczeństwa. Podwładni mogą nie wierzyć kierownictwu, iż zmiany będą korzystne zarówno dla nich, jak i dla organizacji.

[9] A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, wyd. cyt., s. 310.

[10] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 204.

cjacji po działania wymuszające[16]. W warunkach instytucji wojskowej pożądanymi działaniami będą:

1. Przedstawienie kadrze celów, metod i terminów zmian w organizacji. Błędem jest blokowanie tych informacji bądź ich selekcjonowanie. Zmiana nie powinna być zaskoczeniem dla kadry, nie powinna się o niej dowiadywać drogą komunikacji nieformalnej.

2. Przedstawienie oczekiwanych, wymiernych rezultatów zmian – zarówno dla danej instytucji, jak i dla danego pracownika (pozytywnych i negatywnych).

3. Informowanie kadry o bieżących pracach nad programem zmian, pokazywanie, ze względów psychologicznych, planów zmian, wskazywanie problemów. Pozwoli to ugruntować u kadry przekonanie, że zmiany są przedmiotem refleksji, a decyzje podejmowane są z rozwagą.

4. Włączanie kadry, w miarę możliwości, do projektowania zmian, a przynajmniej zbieranie i analizowanie ich opinii o przedmiocie zmian.

5. Dążenie do utrzymania grup uposażenia i stopni etatowych poszczególnych żołnierzy zawodowych w celu zachowania dotychczasowego ich prestiżu i statusu materialnego.

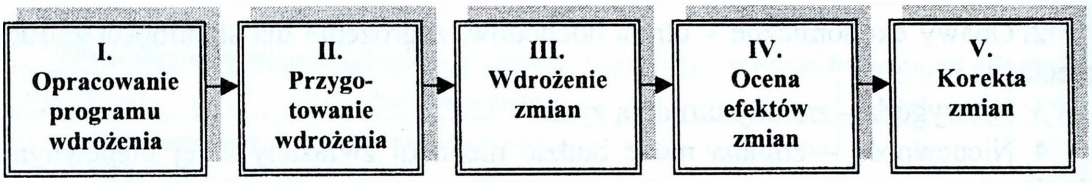
6. Unikanie wszelkich form nacisku oraz faworyzowania wybranych grup żołnierzy zawodowych.

W okresie wdrażania projektu uwidaczniają się braki w kompetencjach zawodowych kadry (wiedzy i umiejętnościach). Jak wspomniano, sprzyja to oporowi wobec dokonywanych zmian. Stąd też działania przełożonych w zakresie rozwoju kompetencji podwładnych powinny zmierzać do tego, aby podwładny wiedział, jakich oczekuje się od niego kompetencji po wprowadzeniu zmian oraz aby chciał nabywać te kompetencje. Oczywiście działania przełożonych powinny równolegle przebiegać z działaniami podwładnych – samokontrolą własnych umiejętności i zachowań.

Niezależnie od przedstawionych działań kadra dowódcza wszystkich, a zwłaszcza wyższych szczebli, powinna mieć świadomość potrzeby stałego i długofalowego kształtowania pozytywnych postaw wobec zmian – zwłaszcza usprawnień organizacyjnych. Takie działania, jak wspomaganie autorów bieżących zmian, eliminacja barier skutecznego komunikowania w organizacji, kształtowanie klimatu zmian ograniczą przyszły opór wobec zmian i w efekcie ułatwią akceptację zmian przez kadrę zawodową oraz pracowników cywilnych wojska.

Podsumowując referat, pragnę podkreślić, że wdrażanie zmian organizacyjnych może powodować świadomy lub nieświadomy opór kadry zawodowej. Ich źródłem mogą być takie bariery, jak: niepewność co do przyczyny i skutków zmiany; niechęć do rezygnacji z istniejących przywilejów oraz świadomość słabych stron proponowanych zmian. Powoduje to zwiększenie się czasu trwania obniżonej sprawności funkcjonowania (stałej gotowości bojowej) instytucji wojskowej, a tym sa-

[16] Zob. W. Kieżun, wyd. cyt., s. 385, 386; A.F. Stoner, Ch. Wankel, wyd. cyt., s. 311; K. Pasternak, B. Grzybowska, wyd. cyt., s. 97–99.



Rys. 2. Etapy wdrażania zmian organizacyjnych

W czasie opracowania programu wdrożenia (etap II) istnieje potrzeba uwzględnienia przygotowania kadry do wykonywania obowiązków w nowych warunkach[14]. Stąd też program ten powinien zawierać:

1. Plan informowania o projektowanych zmianach – wykaz spotkań z kadrą dowódczą instytucji lub projektantami zmian w celu:
   - wyjaśnienia istoty zmian organizacyjnych,
   - przedstawienia przyczyn zmian,
   - opisania funkcjonowania organizacji w nowych warunkach.
2. Plan szkolenia tej kadry, która będzie musiała wykonywać nowe lub dodatkowe zadania. Wymaga to od autorów planu ustalenia:
   - aktualnych kompetencji kadry danej instytucji,
   - wymagań nowych stanowisk pracy,
   - zakresu kompetencji, jakie muszą być uzupełnione u obecnej kadry, jak i kadry, która ewentualnie uzupełni braki w obsadzie nowych stanowisk etatowych.

Szkolenie powinno obejmować zarówno umiejętności indywidualne wymagane na konkretnych nowych stanowiskach pracy, jak i ćwiczenia zgrywające działania dowództw w warunkach zbliżonych do rzeczywistych. Należy również określić, kto przeszkoli kadrę – sama instytucja czy też będzie potrzebna pomoc innych instytucji.

Niezmiernie istotne jest pozyskanie kadry dla idei zmian organizacyjnych przed przystąpieniem do III etapu – wdrażania zmian. Jak wskazuje W. Kieżun, zmniejszenie oporu pracowników wobec zmian wiąże się przede wszystkim z *„długofalowym oddziaływaniem na wyrobienie postawy innowacyjnej, polegającej na instytucjonalnej akceptacji postępu i świadomości, że wąski zakres specjalizacyjny nie może odznaczać się stabilnością w okresie szybkiego rozwoju wiedzy i techniki"*[15]. Stąd też w czasie realizacji II etapu – przygotowania wdrażania zmian kadra kierownicza powinna podjąć działania przezwyciężające bariery zmian. W literaturze przedmiotu można spotkać szereg propozycji działań czy metod postępowania ograniczających opór wobec zmian – od działań informujących, nego-

[14] Zob. R.W. Griffin, wyd. cyt., s. 400.
[15] W. Kieżun, wyd. cyt., s. 385.

dr Stanisław Topolewski

WYBRANE ASPEKTY ORGANIZACJI, ROZWOJU I FUNKCJONOWANIA POLSKICH SP W OKRESIE POWSTAŃ NARODOWYCH W PIERWSZEJ POŁOWIE XIX WIEKU

W badaniach i dyskusjach dotyczących umacniania systemu obronnego, bezpieczeństwa państwa i narodu wielu uczonych, polityków i strategów odwołuje się do współczesnych koncepcji formułowanych w wielu naukach. W poszukiwaniu najbardziej optymalnych rozwiązań, chcąc przeciwstawić się zagrożeniom oraz sprostać nowym wyzwaniom cywilizacyjnym i kulturowym, sięgają oni również do dorobku wieków minionych, starając się wydobyć z nich wartości uniwersalne, przydatne przy rozwiązywaniu wielu złożonych problemów XXI wieku.

Nagromadzone doświadczenia historyczne mają ogromne znaczenie nie tylko poznawcze i edukacyjne, lecz także praktyczne; wykorzystywane są w tworzeniu i doskonaleniu systemu obronnego państwa. Klasyczne dzieła są dla nas źródłem trwałych zasad i reguł walki zbrojnej, które należy odnieść i twórczo dostosować do współczesnych warunków i środków. Nie można ich jednak wykorzystywać jako jedynego źródła wiedzy, a tym bardziej pojedynczych faktów z historii. Wyciąganie właściwych wniosków i racjonalne ich zastosowanie w praktyce może nastąpić dopiero po dogłębnej analizie wielu wojen, bitew i kampanii, poprzez właściwe podejście metodologiczne: ocena genezy, przebiegu, jak i skutków zarówno powodzenia, skuteczności obrony, jak i przyczyn ponoszonych klęsk i niepowodzeń. Wtedy dopiero mogą one być podstawą do oceny szans i możliwości militarnej obrony Polski.

W swoim wystąpieniu chciałbym zaprezentować – z uwagi na ramy czasowe – wybrane aspekty organizacji, rozwoju oraz zadania i funkcjonowanie sił zbrojnych w pierwszej połowie XIX w., tj. w okresie polskich powstań narodowych.

Naród polski, a zwłaszcza część uświadomionych i aktywnych politycznie patriotów nie pogodziła się z utratą niepodległości. Tworzono różne koncepcje, programy polityczne i podejmowano szereg działań mających doprowadzić do restytuowania państwa polskiego.

Najbardziej skuteczna wydawała się być droga walki zbrojnej. Dlatego też obserwujemy dużą aktywność i udział emigrantów w rewolucjach i wojnach toczących się poza krajem ojczystym. Wiązano z nimi nadzieję na pomoc w odzyskaniu przez Polskę wolności. Celowi temu miały służyć również spiski i kolejne powstania w kraju.

Największy z ówczesnych bojowników o wolność, Tadeusz Kościuszko, zrażony do Francji „konsularnej" oraz pełen zwątpienia w pomoc obcych rządów i dzieło legionów wierzył w odzyskanie przez Polskę niepodległości własnymi

mym wzrost kosztów zmian. Z tego powodu oraz ze względu na indywidualne potrzeby pracowników, ich obawy i lęki kadra dowódcza wdrażająca zmiany powinna planować oraz podejmować szereg działań ograniczających bariery zmian oraz dążyć do uzyskania akceptacji zmian przynajmniej przez większość kadry zawodowej. Zmiany organizacyjne są i będą względnie stałym elementem działania instytucji wojskowych, stąd też dowódcy wszystkich szczebli powinni dążyć do ukształtowania u podwładnych pozytywnych postaw wobec zmian.

16 nowych pułków piechoty liniowej w składzie 2 batalionów każdy (po dwa z każdego województwa), co dało w efekcie około 44 tys. ludzi. Zorganizowano również (jeszcze w grudniu) dodatkowy zaciąg do kawalerii. Powiększono również artylerię. W efekcie tych przedsięwzięć stan armii w połowie lutego wzrósł do około 73 tys. żołnierzy (z tego 57 464 w pierwszej linii, gotowych do działań) i 136 dział polowych. Wodzem wojsk nominalnie był Michał Radziwiłł, natomiast rzeczywiste dowództwo spoczywać miało w ręku Chłopickiego, który formalnie nie posiadał żadnego stanowiska służbowego. Faktycznie istniała dwoistość zarządzeń (sztab oficjalny wodza naczelnego i nieoficjalny eks-dyktatora), co wywoływało nieporozumienia i brak dyscypliny wśród podległych dowódców[2]. Rząd 21 czerwca 1831 roku ogłosił pospolite ruszenie, ale złe zasady organizacji oraz całkowite pominięcie kwestii chłopskich sprawiły, że pospolite ruszenie nie przyniosło powstaniu żadnego pożytku, a gdzieniegdzie nawet szkody.

Wojna 1831 roku była tzw. wojną regularną, jednakże w czasie powstania rozwinęły się na dość znaczną skalę działania partyzanckie, mimo niechęci wyższych oficerów do tego rodzaju działań.

Po upadku powstania listopadowego w poglądach teoretyków myśli wojskowej przeważała idea powstania narodowego, ale panowały rozbieżności odnośnie form walki zbrojnej. Zwolennicy wojny regularnej (L. Mierosławski, W. Nieszokoć) argumentowali, że tylko w starciu konwencjonalnym możliwe było pokonanie zaborców. Ale tej armii, która miałaby tego dzieła dokonać, nie było, a teoretycy nie dawali konkretnych wizji jej formowania. Jak przeprowadzić mobilizację, szkolenie i kto ma to szkolenie prowadzić? W co uzbroić i wyposażyć te masy żołnierskie? Jeśli nawet to czynili, to bardzo pobieżnie, pomijając sprawy trudne lub proponując absurdalne rozwiązania, jak np. uzbrojenie powstańców w kosy.

Propagatorzy wojny partyzanckiej (W. Chrzanowski, A. Jełowiecki, L. Bystrzonowski, J. Bem) czy ludowej (B. Stolzman, H. Kamieński) w generalnych założeniach byli zgodni. Uważali, że organizacja armii regularnej z chwilą ogłoszenia powstania jest zadaniem niewykonalnym i jedynie prowadzenie działań partyzanckich rokuje rozwinięcie ruchu zbrojnego. Jednocześnie pojmowali, że tego typu działania nie doprowadziłyby do rozstrzygnięcia militarnego, przeto postulowali stopniowe przejście do wojny regularnej. Zwolennicy wojny partyzanckiej, obok dobrych rozwiązań dotyczących funkcjonowania oddziałów nieregularnych, razili złą oceną zasobów ludzkich (sił własnych i przeciwnika), preferowaniem wszelkiej broni, nazbyt optymistycznymi prognozami co do szybkiego opanowania dużego terenu i tworzenia oddziałów regularnych, przy czym nie podawali, w jakich okolicznościach i w którym momencie ma nastąpić przejście do działań regularnych. Nie uwzględniali również tego, że kraj był pozbawiony pomocy z zewnątrz i otoczony ścisłym kordonem państw zaborczych. Jedynie Bem dostrzegał ten problem i proponował prowadzenie jednocześnie wojny konwencjo-

[2] M. Tarczyński, W. Mikuła, *Patriotyzm narodu polskiego w walkach o odzyskanie niepodległości (Powstania narodowe XVIII–XIX w.)*, [w:] *Postępowe tradycje oręża polskiego*, red. Z. Kumoś, Warszawa 1986, s. 74.

siłami. Idee te znalazły odzwierciedlenie w późniejszych koncepcjach teoretyków wojskowych głoszących hasła powszechnego powstania narodowego.

Bezpośrednimi kontynuatorami czynu zbrojnego Kościuszki byli Jan Henryk Dąbrowski i książę Józef Poniatowski, którzy na czele wojsk polskich uczestniczyli w kampaniach Napoleona w nadziei na realizację hasła odzyskania niepodległości. Mimo doznanych zawodów udział Polaków w kampaniach napoleońskich i utworzenie surogatu państwa polskiego pod nazwą Księstwa Warszawskiego, a następnie Królestwa Polskiego umocniły w społeczeństwie nadzieję na wyzwolenie Ojczyzny na drodze walki zbrojnej.

Polskie siły zbrojne w Królestwie Polskim przed wybuchem powstania listopadowego liczyły 27 000 żołnierzy. Na czele wojska polskiego stał w. ks. Konstanty, który sprawował niepodzielną i niekontrolowaną władzę nad całą armią. Istniejący na wzór rosyjski korpus kwatermistrzowski, odpowiadający dzisiejszemu sztabowi generalnemu, nie odgrywał poważniejszej roli. Praktycznie rzecz biorąc, Królestwo nie miało faktycznie żadnych rezerwistów, którzy powinni zasilić szeregi armii na wypadek wojny. Z 216 tys. mężczyzn w wieku 20–30 lat, którzy mogli być powołani do wojska, przez jego szeregi, przeszło jedynie 28 tys. ludzi. W ciągu 15 lat powołano do wojska około 50 tys. osób. W dekrecie o rekrutacji przewidywano zastępstwo. W praktyce szeregi wojska uzupełniał biedny chłop lub biedota miejska. Prawo zwalniało od służby wielu rzemieślników, wolne zawody, nauczycieli i urzędników. Tak więc system rekrutacji i uzupełniania zasobów ludzkich wojska Królestwa nie stwarzał większych możliwości na szybkie zwielokrotnienie jego liczebności. Do poważniejszych osiągnięć tego okresu, obok szkolenia i doskonalenia struktur organizacyjnych armii, należy zaliczyć szkolnictwo wojskowe. W Królestwie było czynnych kilka szkół wojskowych. Na bazie dawnej Szkoły Artylerii i Inżynierii powstała w roku 1820 w Warszawie Szkoła Aplikacyjna Wojskowa, zorganizowana i prowadzona według wzorów francuskich. Ponadto w Warszawie znajdowały się: Szkoła Podchorążych Piechoty i Kawalerii oraz Szkoła Zimowa Artylerii. W Kaliszu istniał Korpus Kadetów.

W czasie powstania listopadowego stan wojska stopniowo się zwiększał do około 140 tys. żołnierzy (włączając również w tę liczbę uczestników na ziemiach ruskich i Litwie). W końcu kwietnia 1831 r. siły polskie wzrosły do 87 tys. żołnierzy i na tym poziomie utrzymały się do bitwy pod Ostrołęką[1].

Już w grudniu 1830 roku powołano do wojska wszystkich żołnierzy uprzednio zwolnionych. We wsiach i miastach ustanowiono straż bezpieczeństwa, do której powołano wszystkich zdolnych do noszenia broni mężczyzn od 28 do 45 lat. Ze straży bezpieczeństwa zorganizowano gwardię ruchomą (około 80 tys. ludzi), z której wybierano następnie rekrutów do wojska liniowego. Aby zwiększyć siłę armii regularnej, w grudniu 1830 r. utworzono w istniejących pułkach piechoty trzecie i czwarte bataliony. Podobnie i w kawalerii utworzono w istniejących pułkach piąte i szóste szwadrony. Ponadto na początku stycznia 1831 roku utworzono

[1] K. Pindel, *Obrona terytorialna w II Rzeczypospolitej*, Warszawa 1995, s. 31.

Powstanie, zdaniem Bema, powinno wybuchnąć w całym kraju jednocześnie, z chwilą gdy jego granice przekroczą 3 oddziały wojsk regularnych, tzw. kolumny ruchome złożone z oficerów i podoficerów emigracyjnych i kadr wszystkich rodzajów wojsk. Kolumny te miały się udać do wyznaczonych im rejonów i wszędzie organizować powstania miejscowe oraz tworzyć nowe kolumny ruchome. Zdaniem Bema, mimo współdziałania od początku powstania oddziałów partyzanckich i kolumn ruchomych, decydującą metodą w pierwszym etapie miały być działania partyzanckie. W drugim etapie kolumny ruchome miały przyjąć główny ciężar walk, atakując coraz większe zgrupowania przeciwnika, natomiast powstania miejscowe (oddziały partyzanckie) miały odgrywać rolę pomocniczą, koncentrując się na nękaniu nieprzyjacielskich oddziałów oraz utrudnieniu ich zaopatrywania w żywność i inne niezbędne materiały.

Przewidując, że obok zwolenników powstania może ujawnić się pewna grupa jego przeciwników i aby zapobiec „wszelkim gwałtom", Bem zalecał tworzyć we wsiach i miastach straże bezpieczeństwa złożone z zaufanych ludzi dworskich i wojsk regularnych celem tłumienia w zarodku wszelkich buntów.

Według koncepcji Stolzmana powstanie narodowe miało się rozpocząć od działania oddziałów tzw. „pierwiastkowych", liczących w chwili wybuchu powstania około 100 ludzi. Ich zadaniem miało być organizowanie napadów na lokalne garnizony, a tym samym przekazywanie sygnału do wybuchu ogólnego powstania. Przewidywał on łączenie oddziałów partyzanckich w większe jednostki, a następnie zorganizowanie armii na wzór regularnej. Dlatego postulował, by już od rozpoczęcia powstania tworzyć zalążki pięciu przyszłych korpusów, na których czele miały stać kilkuosobowe rady, kontrolujące ogólnie podległe im oddziały. Korpus środkowy, rejon warszawsko-brzeski, miał tworzyć trzon armii i główną siedzibę władz powstańczych. Z chwilą gdy wyzwolone zostaną większe obszary kraju, nastąpiłaby ostateczna organizacja owych pięciu korpusów. Henryk Michał Kamieński stawiał na żywiołowość ruchu oraz mądrość narodu, który sam potrafi znaleźć najwłaściwszą koncepcję prowadzenia działań i stąd był przeciwny wcześniejszemu przygotowaniu wojskowego kierownictwa powstania. W pierwszym okresie trwania powstania żywiołowość walki i decentralizacja działań miały odgrywać główną rolę. Dowódcy oddziałów partyzanckich mieli być wyłaniani jedynie przez samych powstańców spośród nich[8].

Udział w wojnie miałoby wziąć tylu żołnierzy, ilu kraj liczy mieszkańców i miała być ona prowadzona metodą działań partyzanckich w czasie całego powstania. Oceniając, że udział walczących narodów wiązał się z trudnościami, jakie ze sobą pociągało zmobilizowanie wszystkich zdolnych do noszenia broni mieszkańców, proponował powołanie dwóch typów wojsk powstańczych, „*Pewna część stanowić będzie wojsko, reszta zaś ruchawkę, która będzie nieocenioną pomocą, a podwoi lub potroi skuteczność działania własnego wojska*"[9]. Ostatni, czwarty

[8] L. Wyszczelski, *Historia myśli wojskowej*, Warszawa 2000, s. 152.
[9] Tamże, s. 72.

nalnej i partyzanckiej. Działania nieregularne miały prowadzić siły krajowe, zaś zmagania konwencjonalne kolumny ruchome sprowadzone z zagranicy. Jednakże generał nie wyjaśnił, w jaki sposób owe kolumny miały przybyć do kraju[3].

We wszystkich koncepcjach walki zbrojnej (regularnej, partyzanckiej i ludowej) dominowała zła ocena zasobów ludzkich naszego kraju (zbyt optymistyczna) i zaborców (zaniżana).

Bem, biorąc za podstawę obliczeń granice z 1772 roku oraz ludność wynoszącą około 28 mln, twierdził, iż można śmiało zmobilizować 1 mln 112 tys. żołnierzy, równocześnie możliwości zaborców oceniał na 400 tys. ludzi. Według obliczeń K. Stolzmana Polska licząca 20 mln mieszkańców z powodzeniem mogła wystawić 4 mln zbrojnych. A. Jełowiecki przewidywał wybuch powstania przy 50 tys. ochotnikach, których liczba już na drugi dzień podwoi się[4]. H. Kamieński pisał, że naród polski jest w stanie wystawić dwa, a nawet trzy razy więcej żołnierzy niż zaborca[5]. L. Mierosławski uważał, że „*jest kilkakroć sto tysięcy niewyczerpalnej rezerwy zdolnych do noszenia broni w wieku od 18 do 45 lat, jest 4 miliony 500 tysięcy i jeśli z tego weźmie udział tylko 25%, to będzie ponad 1 milion powstańców. Ponadto do wykorzystania jest jeszcze 300 tysięcy Polaków służących w armiach zaborczych*"[6]. Proponował podział: 500 tys. pod broń i 500 tys. jako rezerwa.

Jak dalece ocena ta była niesłuszna i powierzchowna, dowodzi fakt, że proste arytmetyczne porównanie sił wypadło drastycznie na niekorzyść Polski. Liczbie 28 mln ludzi, obejmującej znaczny procent elementu etnicznie niepolskiego (żywioł ukraiński, białoruski, litewski), zaborcy przeciwstawiali 100 mln ludzi i armie liczące 1 mln 450 tys. żołnierzy[7].

Wojciech Chrzanowski dla celów walki z zaborcami dzielił kraj na prowincje, w których mianowani przez Rząd Narodowy naczelnicy wyznaczać mieli dowódców partyzanckich. Na każde 50 tys. ludzi z prowincji wypadała kompania 100–120-osobowa i 12 podoficerów. W sumie Chrzanowski proponował utrzymanie 400 takich kompanii.

Ludwik Bystrzonowski wyróżniał kilka faz wojny powstańczej. W pierwszej mianowani wcześniej naczelnicy poszczególnych obwodów z uzbrojonymi w broń palną partyzantami mieli przejąć władzę w terenie, obsadzić partyzantami wyznaczone im stanowiska (tzw. promienie), następnie wywołać powstanie. Polegać ono miało na zebraniu ludzi wyznaczonych na parafiach, uzbrojonych w kosy, widły, drągi, broniaki osadzone na żerdziach. Każdy partyzant miał zostać podoficerem w oddziałach powstańczych, z których zamierzano formować armię regularną.

---

[3] W. Mikuła, *Koncepcje odbudowy państwowości w polskiej myśli wojskowej okresu niewoli narodowej*, [w:] *Problemy bezpieczeństwa w myśli społecznej i wojskowej*, red. R. Rosa, Warszawa 1996, s. 267.

[4] A. Jełowiecki, *O powstaniu*, Paryż 1835, s. 59.

[5] H. Kamieński, *O prawdach żywotnych narodu polskiego*, [w:] *Wybór pism*, Warszawa 1953, s. 167.

[6] L. Mierosławski, *Rozbiór krytyczny kampanii 1831 roku i wywnioskowane z niej prawidła do wojny narodowej*, Oddział drugi, Paryż 1845, s. 59.

[7] *Zarys dziejów wojskowości polskiej do roku 1864*, t. II (1848–1864), Warszawa 1966, s. 441.

Ochotniczy zaciąg w dniu wybuchu powstania miał tworzyć tzw. armię narodową. Druga grupa miała obejmować wszystkich zdolnych do noszenia broni w wieku od 18 do 45 lat i miała być kadrą rezerwową dla armii narodowej, a trzecia – resztę ludności (mężczyzn i kobiet) w celu pełnienia funkcji pomocniczych dla potrzeb wojska w postaci gwardii miejscowej[13].

Mierosławski łudził się również, że w ciągu kilku dni zdoła dosłownie z niczego zorganizować potężną regularną armię. Podobnie jak inni teoretycy nie uwzględniał tego, że od przeszło trzydziestu lat na ziemiach polskich nie była przeprowadzana mobilizacja, brak było broni, a młodzież nie potrafiła się nią posługiwać.

Warunki prowadzenia walki zbrojnej w 1863 roku były całkowicie odmienne od tych, jakie istniały w 1831 roku, a także w latach 1794 i 1806/1807. W 1863 roku nie posiadano ani własnej armii, ani żadnego dla niej zaplecza. Ludność Królestwa, żyjąc w atmosferze względnego spokoju i całkowitego rozbrojenia, wymuszonego zresztą przez armię zaborczą, bezlitośnie działające sądy wojenne, przez kazamaty Cytadeli i zsyłki na Sybir, w swej większości nie pragnęła nowego powstania, które kojarzyło się jej z tysiącami nowych ofiar, upadkiem gospodarczym i obojętnością Europy.

Pierwszy plan powstania autorstwa Ludwika Mierosławskiego zakładał zaatakowanie nieprzyjaciela w miastach powiatowych na terenie całego kraju. Miało to zmusić wroga do koncentracji sił. Koncepcja ta była realizowana w powstaniu styczniowym, mimo że nie zakładano jej w planach powstańczych[14], przynosząc spodziewany rezultat, jednakże niewykorzystany.

Komitet Centralny nawiązał do projektów przedstawionych przez Mierosławskiego, a przewidujących uderzenie na wszystkie możliwe punkty (ośrodki władzy), nadto opanowanie pogranicza zachodniego i południowego. Przewidywano też powstanie w Warszawie z próbą opanowania Cytadeli oraz zorganizowanie dwóch wielkich ośrodków mobilizacyjnych w rejonie Olkusza i nad bagnami Orzycy, stwarzając tym samym dwustronne zagrożenie dla stolicy[15].

Na początku stycznia Zygmunt Padlewski przedstawił plan sformowania ze zbiegów przed branką „armii zrozpaczonych". Główne zasady planu przewidywały skupienie zagrożonej poborem młodzieży w rejonie Gór Świętokrzyskich, która rozpoczęłaby walkę z zaborcą, podczas gdy cały kraj miał zachować spokój, przygotowując się intensywnie do ogólnego powstania na wiosnę. Do tego planu wniósł poprawkę Narzymski, proponując utworzenie drugiego obozu w widłach Bugu i Narwi[16].

---

[13] M. Żychowski, *Ludwik Mierosławski 1814–1878*, Warszawa 1963, s. 527.

[14] E. Halicz, *Problematyka wojskowa powstania styczniowego (stan badań – próba oceny)*, [w:] *Powstanie styczniowe*, Warszawa 1963, s. 140.

[15] E. Kozłowski, M. Wrzosek, *Historia oręża Polskiego 1795–1939*, Warszawa 1984, s. 325.

[16] J. Moliński, *Przygotowania wojskowe do wybuchu powstania styczniowego*, S.M.H.W., 1962, t. 8, cz. 2, s. 138.

etap wojny ludowej w myśl jego założeń powinien doprowadzić do utworzenia silnej armii regularnej oraz ciągłego frontu działań wojennych. Regularna armia powstańcza miała stosować zarówno ogólnie przyjęte zasady strategii i taktyki, jak też wynikające z doświadczeń działań partyzanckich[10].

W zakresie dowodzenia w pierwszym etapie Kamieński nie zalecał wprowadzania jednolitego kierownictwa wojskowego. Oddziały prowadzące działania samodzielnie miały tylko wybierać dowódców lokalnych. Centralnego stałego kierowania działalnością oddziałów partyzanckich nie przewidywał także w etapie drugim, ale dopuszczał możliwość wyznaczania dowództwa nad kilkoma oddziałami, wówczas gdy miały one wspólnie wykonać jedno zadanie. W etapach trzecim i czwartym zalecał wyznaczanie dowódców większych zgrupowań, mających władzę zupełną, bez względu na to, czy miała być czasowa, czy stała. Sugerował także, by dowództwo oddawać w ręce nie najstarszego doświadczeniem czy rangą, ale autora przyjętego planu działania.

Wincenty Nieszokoć uważał, że jedynie armia regularna, nigdy zaś partyzancka, zdolna jest pomyślnie rozwiązać wszystkie problemy operacyjne. Zalecał działania w zwartych dużych ugrupowaniach. Dużą rolę i znaczenie przypisywał osobie naczelnego wodza, którego powinny cechować odwaga, brawura i umiejętność podejmowania ryzykownych decyzji.

Według Ludwika Mierosławskiego w celu przeprowadzenia mobilizacji kraj miał być podzielony na pięć prowincji zarządzanych przez wielkorządców, którym podlegają komisarze powiatowi oraz wójtowie. Podstawowym zadaniem komisarzy powiatowych miał być podział całej ludności na trzy pobory: pierwszy, złożony z najlepiej uzbrojonych ochotników mających tworzyć armię narodową; drugi, gdzie wszyscy zdolni do noszenia broni stanowią rezerwę w postaci korpusów prowincjonalnych; trzeci, w którym pozostała ludność jest ogólną rezerwą powiatową[11]. Mierosławski postulował więc udział w powstaniu tylko części mieszkańców zorganizowanych w armię, reszta zaś miała stanowić rezerwę. Według powyższych założeń projektowano utworzenie dwóch, a nawet trzech rodzajów wojsk: armii ruchomej (regularnej), nieruchomej w postaci gwardii narodowej, oraz oddziałów partyzanckich[12].

Mierosławski, przewidując duże trudności przy organizowaniu armii regularnej, dopuszczał możliwość działania drobnych oddziałów partyzanckich. Ale nawet w tym pierwszym etapie oddziały partyzanckie miały być plutonami lub kompaniami przyszłego wojska regularnego, a nie niezależnymi formacjami zbrojnymi. W opanowanych lokalnych ośrodkach administracyjnych miały być tworzone umocnione obozy powstańcze, w których w ciągu kilku dni tworzone by były regularne oddziały, szybko szkolone i łączone w jednolitą, regularną armię powstańczą.

---

[10] L. Wyszczelski, *Działania nieregularne w myśli wojskowej XIX i początku XX wieku*, „Zeszyty Naukowe AON" 1996, nr 3, s. 348.

[11] A. Nowak, *Teorie wojenne Ludwika Mierosławskiego*, t. 23, S.M.H.W., 1981, s. 190.

[12] Tamże, s. 191.

demonstrację zbrojną. W oczekiwaniu na interwencję mocarstw zachodnich odłożono plany powołania pospolitego ruszenia i w ten sposób nie wykorzystano podstawowych sił narodu – najszerszych rzesz chłopskich oraz najodpowiedniejszej pory dla powstania – wiosny i lata.

Nie realizowano również planów wojennych, np. płk. Józefa Hauke-Bosaka czy wypracowanego przez dowódców powstańczych w Krakowie przejścia do II fazy wojny partyzanckiej.

Sukcesy, które odnosili powstańcy, miały jedynie charakter przejściowy. Oddziały poza nielicznymi wyjątkami były słabo uzbrojone, aczkolwiek Rząd Narodowy mimo ogromnych trudności sprowadzał dość znacznie ilości broni z zagranicy. Brak było również wystarczającej ilości doświadczonych dowódców. Nie było również centralnego ośrodka kierowania działaniami militarnymi. Każdy oddział toczył walki na własną rękę.

Romuald Traugutt podjął przede wszystkim wysiłki zmierzające do reorganizacji sił militarnych. W terenie podporządkował naczelników cywilnych wojskowym. Uporządkował strukturę wojska (podział na pięć korpusów, pułki, bataliony i kompanie), podjął próby centralizacji zaopatrzenia i dopływu ochotników, pragnąc położyć kres dowolnie formowanym i rozpuszczanym „partiom" powstańczym. Starał się także sięgnąć ponownie do tak ważnego narzędzia politycznego, jak dekrety uwłaszczeniowe. Wszystko to podporządkowane było naczelnemu celowi: wznowieniu walki na wiosnę w oparciu o pospolite ruszenie i pomoc, jaką obiecała emigracja[19]. Traugutt uznał także, że istnienie powstania będzie zależało od przekształcenia ruchu zbrojnego w wojnę partyzancką, a później rozwinięcia działań regularnych.

Zwrot dyktatora ku umocnieniu i rozszerzeniu ruchu (nawrót do koncepcji wojny partyzanckiej Stolzmana) był już jednak spóźniony. Od ruchu poczęli odsuwać się „biali", coraz więcej ludzi zaczęło dostrzegać jego nieskuteczność. Carat, dysponując miażdżącą przewagą, likwidował ostatnie oddziały. Definitywnie uniemożliwił powstańcom pozyskanie chłopów, uwłaszczając ich w Królestwie już w maju 1864 roku na warunkach podobnych do tych, jakie zawierały powstańcze dekrety uwłaszczeniowe.

Powstanie rozpoczęto ofensywą strategiczną w duchu teorii Mierosławskiego; stoczono bój o oswobodzenie terenu, napadając jednocześnie na załogi rosyjskie. Złe przygotowanie i niedostatek sił sprawiły, że bój ten dał połowiczne wyniki: zmuszono Rosjan do koncentracji sił w miastach gubernianych lub twierdzach, przez co powstanie mogło ogarnąć drobne miasteczka i wsie, natomiast nie zdołano zawładnąć żadnym ważniejszym punktem ani oswobodzić większej połaci kraju. Powołanie pod broń całej ludności zredukowało się w praktyce do utworzenia licznych oddziałów ochotniczych, a wielka armia – do najwyżej parotysięcznych korpusów[20].

---

[19] Por. S. Kieniewicz, *Historia Polski 1795–1818*, Warszawa 1996, s. 263–264.

[20] M. Kukiel, *Zarys historii wojskowości polskiej* (na podst. wyd. londyńskiego 1949 roku), s. 279.

Władze powstańcze nie zadbały o stworzenie centralnego ośrodka wojskowego kierującego ruchem zbrojnym, potrafiącego zespolić jedną myślą wojenną wysiłek orężny licznych oddziałów partyzanckich. Pozostawienie przez naczelne władze powstańcze inicjatywy w rękach naczelników wojewódzkich pozbawiło centrum wpływu na przebieg działań wojennych w skali całego kraju. Komitet Centralny ograniczył się tylko do wydania rozkazu walki i na tym skończyła się jego rola wojskowa. Całą resztę miał załatwić Mierosławski, ale do czasu jego przybycia całość spraw powstania, łącznie z wojskowymi, spoczywała w rękach Stefana Bobrowskiego, Władysława Daniłowskiego i Stefana Malczewskiego – ludzi, którym sprawy wojskowe były całkowicie obce[17].

Powstańcom nie udało się przechwycić inicjatywy strategicznej w swe ręce, ani też sparaliżować ruchów armii carskiej. Nie oswobodzono większego obszaru, aby można było stworzyć warunki do dogodnej koncentracji oddziałów partyzanckich. Co gorsza, nie zdołano też przyciągnąć do powstania szerokich mas chłopskich, chociaż ogłoszono dekret uwłaszczeniowy i ogłoszono Manifest Komitetu Centralnego wzywający cały naród do walki.

Wskutek obiektywnych trudności i popełnionych błędów powstanie przyjęło od początku charakter nieskoordynowanych działań partyzanckich. Praktycznie nie było żadnego ogólnego planu operacyjnego. W zakresie dowodzenia, podległości oraz współdziałania poszczególnych oddziałów panował chaos.

Naczelnicy wojewódzcy byli pod względem operacyjnym prawie zupełnie niezależni od władz centralnych. Do tego dochodziły jeszcze wewnętrzne niesnaski i animozje między dowódcami oddziałów. Dochodziło do tarć wewnętrznych uniemożliwiających skoordynowane działania. Władza dyktatora sprowadzała się w zasadzie do sprawowania kontroli nad własnym oddziałem.

Oczekując na zapowiedzianą przez emigrację pomoc zewnętrzną, Rząd Narodowy obrócił wysiłki na prace organizacyjne. Uruchomił zasoby finansowe, które umożliwiły lepsze uzbrojenie i wyposażenie oddziałów powstańczych, okrzepłych już w bojach i doświadczonych militarnie. Jednocześnie jednak „biali" narzucali koncepcję „demonstracji zbrojnej", rezygnowali z wielkich operacji, dążyli jedynie do podtrzymania powstania, oczekując na interwencję zbrojną państw zachodnich. Kontynuując dzieło rozpoczęte przez „czerwonych", utworzono – równolegle do aparatu państwa zaborczego – własną tajną administrację powstańczą, która faktycznie kierowała poczynaniami społeczeństwa. Wydawała polecenia, pobierała podatki, dysponowała własną pocztą. Porządku pilnowała policja narodowa, a tajne sądy karały zdrajców i szpiegów. Działały tajne drukarnie, intendentura oraz ekspedytura, które zapewniały łączność rządu z prowincją. Utrzymywano również stosunki z zagranicą poprzez własną służbę dyplomatyczną[18].

Funkcjonowaniu tej tajnej administracji w niewielkim tylko stopniu przeszkadzały spory polityczne i przewroty rządowe. W zakresie militarnym kontynuowano

---

[17] E. Kozłowski, M. Wrzosek, *Historia...*, wyd. cyt., s. 326.

[18] A. Gierowski, *Historia Polski 1764–1864*, Warszawa 1987, s. 307.

dr Leszek Kanarski

PRZYWÓDZTWO W EDUKACJI WOJSKOWEJ JAKO PRZEJAW TWORZENIA NOWOCZESNEJ ORGANIZACJI

Wszystkie organizacje zmieniają się, a tempo tego procesu warunkowane jest wieloma czynnikami geopolitycznymi, gospodarczymi, technologicznymi i społecznymi.

Czynniki te w zmiennym zakresie i strukturze zadań oraz zróżnicowanym zaawansowaniu technologiczym wymuszają na organizacjach proces przeobrażeń. Będzie on wymagał przejścia do nowych sposobów i nowej filozofii organizowania działań ludzkich. Muszą to być sposoby budowania otwartych zespołów, bardziej tolerancyjnych, elastycznych, w których wzrośnie rola swobodnego działania pracowników. Wzrastająca rola ich inicjatywy i kreatywności oraz zaangażowania w realizację wspólnego celu wyznacza coraz częściej zdolność firm do prowadzenia skutecznej konkurencji[1]. Zmieniające się organizacje to te, które potrafią w pełni wykorzystać potencjał zatrudnionych w nich ludzi, odchodzić od form autokratycznego przymusu w stronę zachowań sprzyjających partycypacji i zaangażowaniu zespołów, rozwijających odpowiedzialności pojedynczych ludzi za końcowy rezultat wspólnych przedsięwzięć. Aby sprostać pojawiającym się wyzwaniom, nowoczesne organizacje potrzebują przede wszystkim:

– intelektualnego wysiłku ludzi, ich energii, inteligencji i pomysłowości;
– ich silnego pragnienia, by pozostawać członkiem tej organizacji;
– ich przekonania i akceptacji co do wartości i celów organizacji;
– ich gotowości do ponoszenia wielu trudów związanych z codzienną pracą[2].

W takiej sytuacji coraz powszechniejsze staje się odwoływanie do walorów przywódcy, jego zdolności zjednywania sobie ludzi, inspirowania ich i budowania skutecznych zespołów zadaniowych. Przywództwo w tym kontekście postrzegane jest między innymi jako: szansa przenoszenia wizji i pobudzania kreatywności pracowników;[3] wzrost możliwości wykorzystania potencjału pracowników (uwolnienie i ukierunkowanie niewykorzystanych talentów);[4] jedyna możliwość sprostania zmianom.[5] Można sądzić, iż pojawiający się od kilku lat problem przywództwa

[1] J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Warszawa 2001, s. 59.
[2] Tamże, s. 9.
[3] R.W. Goddard, *Creative Leaders. Can Supply meet Demand?*, „Personnel Journal", February 1990, s. 95–96; Por. B. Jamka, *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Warszawa 1997, s. 115.
[4] J.J. Cribbin, *Leadership. Strategies for Organizational Effectiveness*, New York 1981, s. 3.
[5] J.P. Kotter, *The Leadership Factor*, New York 1988, s. 15.

To, że powstanie przerodziło się ostatecznie w partyzantkę, w karykaturę pomysłów Stolzmana, Kamieńskiego czy Mierosławskiego, nie było dziełem ludzi, którzy je organizowali i doprowadzili do wybuchu. Doprowadzili do tego dopiero „biali".

Powstanie styczniowe trwało najdłużej ze wszystkich powstań narodowych i w sumie przyniosło najmniej strat z uwagi na partyzancki charakter działań. Mimo niekorzystnego stosunku sił powstańczych (maksymalnie – 30 tys.) do carskich (maksymalnie – 360 tys.) dostarczyło bogatych doświadczeń dotyczących działań nieregularnych oraz konspiracyjnych w skali całego podziemnego państwa. Nie udało się jednak przekształcić powstania w ruch masowy, na co złożyły się: niewielka świadomość narodowa chłopstwa, brak broni, brak wyszkolonej wojskowej kadry dowódczej oraz brak przeszkolonych wojskowo rezerw.

Polska teoretyczna myśl wojskowa wzbogacona doświadczeniami walk powstańczych wypracowała inne pouczające zasady, metody i sposoby prowadzenia wojny wyzwoleńczej, szczególnie w zakresie prowadzenia działań partyzanckich w oparciu o miejscowe rezerwy ludzkie, nadanie walce charakteru planowego itp.

Obecnie w Polsce, z różnych względów, część polityków i wojskowych lansuje teorię ograniczenia sił zbrojnych RP do uzawodowionych wojsk operacyjnych – „armia mniejsza, ale sprawniejsza". Tymczasem historia wojen i konfliktów, w tym walk o odzyskanie niepodległości, pokazuje, jak duże korzyści oraz atuty wynikają z obrony własnego terytorium, prowadzenia działań nieregularnych na własnym terenie („obrona ojcowizny"). Stworzenie natomiast sprawnie działającego systemu powszechnej obrony terytorialnej w połączeniu z wojskami operacyjnymi stanowi o militarnej sile obronnej państwa.

Od czasu gdy wojny przybrały charakter powszechny i w których w różnym stopniu biorą udział niemal całe społeczeństwa, znacznie wzrosła rola czynnika ludzkiego. Zdecydowana większość teoretyków i praktyków stoi na stanowisku, że o wyniku wojen w ostatecznym rozrachunku przesądzają ludzie, narody (czynnik ilościowy – „zasoby ludzkie") i ich wartości moralne (czynnik jakościowy).

Doświadczenia kolejnych zrywów narodowowyzwoleńczych pokazały, jak niezwykle ważne były i są dla rozwoju, funkcjonowania, jakości i sprawności sił zbrojnych takie jej elementy składowe, jak: struktury organizacyjne, dowodzenia, szkolenia, logistyczne, wychowawcze. Pokazały one również dobitnie, że braków nowoczesnego uzbrojenia i wyposażenia nie są w stanie zrekompensować ani patriotyczny zapał, wola walki czy szczytne cele, ani też wybitni dowódcy czy stratedzy. Wszystkie te elementy są niezwykle ważne i stanowią o jakości sił zbrojnych – zasadniczego gwaranta systemu bezpieczeństwa. Tak jak w pierwszej połowie XIX wieku, tak i dziś rozumiemy, że nadal występują poważne zagrożenia dla pokoju i bezpieczeństwa narodów. Dlatego też niezwykle istotne jest zewnętrzne i wewnętrzne przygotowanie państwa i narodu do obrony tych najbardziej fundamentalnych wartości.

nikiem działania przełożonych poszerzającym ich możliwości wywierania wpływu na podwładnych, miarą ich skuteczności, a także społecznej efektywności – jedną z ważniejszych dyspozycji dostrzeganych i pożądanych we współczesnym dowodzeniu. Jednak jeszcze obecnie w praktyce dowodzenia repertuar metod i form wywierania wpływu na podwładnych prezentowany przez znaczną część naszych dowódców jest daleki od tego, jaki może być dziś społecznie akceptowany, a jednocześnie atrakcyjny dla młodych ludzi przychodzących do wojska. Można przypuszczać, iż zmieniająca się Polska i zakres oczekiwań, którym muszą sprostać nasze siły zbrojne, zamykają w jakiejś mierze historyczny rozdział, w którym prym wiedli autokratyczni przełożeni i podporządkowani im, ale bierni podwładni. Otwierają zaś nowy, który coraz większej roli upatruje w skuteczności działania małych, dobrze wyposażonych struktur bojowych: wydzielonych samodzielnych oddziałów, grup bojowych, zespołów zadaniowych, załóg, obsług i pojedynczych żołnierzy – wojowników. Miarę ich rzeczywistych możliwości będą określać ich bezpośredni dowódcy, potrafiący: zjednać sobie ludzi, pozyskać ich dla wspólnie realizowanych celów, budować skuteczne zespoły, tworzyć silne więzi emocjonalne z podwładnymi. Trzeba zakładać, że przywództwo w wojsku może mieć miejsce w różnorodnych sytuacjach: zwiększonego ryzyka, uciążliwości i monotonii służby, współpracy i partnerstwa, niedostatku i różnorodnych ograniczeń. Jest pożądane i oczekiwane we wszystkich, nawet skrajnie przeciwstawnych warunkach:

– pokojowego szkolenia i działań bojowych;
– działań regularnych i nieregularnych;
– działań operacyjnych i działań sztabowych;
– działań zbrojnych, a także innych niż wojna;
– samodzielnych i połączonych – realizowanych w zależności od przyjętego celu na poziomach: taktycznym, operacyjnym bądź strategicznym.

Do takich właśnie zmiennych działań trzeba przygotowywać dzisiejszych i przyszłych dowódców.

Problematyka przywództwa w edukacji wojskowej ożywia stary spór między zwolennikami stanowiska zachowawczego (tradycyjnego) i alternatywnego (proinnowacyjnego).[6] To **pierwsze** urzeczywistnia się poprzez naprawianie istniejących stanów rzeczy, modernizowanie istniejących paradygmatów i poszukiwanie możliwości osiągania lepszych wskaźników efektywnościowych. **Drugie** stanowisko natomiast wyznaczają działania oryginalne, zupełnie nowe i w większości przypadków odmienne od dotychczasowych rozwiązań. Ich innowacyjność może obejmować swoim zakresem cały makrosystem, proponując zmiany centralne na wszystkich poziomach edukacji, oparte na: przyjętym modelu teoretycznym, nowej lub modernizowanej strukturze i założeniach organizacyjnych, doborze treści, metod i form, rekomendacji dla określonych kompetencji kadry prowadzącej i wyznaczającej określone oczekiwania wobec adaptowanej lub tworzonej infrastruktury. Proponowanie oryginalnych działań może przybierać także w swoim zakresie wy-

[6] Zob. B. Śliwerski, *Jak zmieniać szkołę?*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 1998, s. 20.

w wojsku jest także odzwierciedleniem tych ogólniejszych tendencji i poszukiwań sprzyjających wzrostowi organizacyjnej efektywności.

W ostatnich latach skala przemian, w których uczestniczyły siły zbrojne, była ogromna, skokowa. Dostosowywały one swój potencjał, technikę i technologię prowadzenia wojny do kolejnych wyzwań.

Można przyjąć założenie, iż takim jakościowym zmianom ulegał i ulegać będzie także proces kształcenia w siłach zbrojnych, szczególnie przygotowania kadr dowódczych. W swoim wystąpieniu centralnym problemem uczyniłem ***przywództwo***, które w nowoczesnym procesie edukacji wojskowej wyznacza zmianę o charakterze jakościowym.

Zainteresowanie przywództwem w wielu armiach było wynikiem kryzysu tradycyjnego dowodzenia, które zbiegło się w czasie z odchodzeniem od wojen totalnych i masowych w kierunku wojen ograniczonych, prowadzonych przez mniejsze, ale mobilne i efektywne siły zbrojne. Przed nimi to stanęły zadania wymagające prowadzenia regularnych operacji bojowych, ale także operacji nowego typu. W ostatnich latach szczególnego znaczenia zaczęły nabierać wielonarodowe działania połączone, w tym również poszerzające zakres działań niemilitarnych, wykorzystywane do narzucania, podtrzymywania i budowania pokoju. Coraz większą rolę spełniają operacje pokojowe angażujące siły zbrojne do działań innych niż wojna. Po wydarzeniach 11 września 2001 roku możemy do ewentualnych przyszłych scenariuszy zdarzeń dopisać także te, które wymagają prowadzenia działań nieregularnych z przeciwnikiem trudnym do zidentyfikowania i zlokalizowania, wykorzystującym niekonwencjonalne formy i środki walki, łamiącym podstawowe prawa życia, ale także stanowione prawa wojny.

Te trendy zmian i ich charakterystyka są jednym z powodów wymagających nowego spojrzenia na problem przygotowania kompetentnych dowódców mogących sprostać tak odmiennym zadaniom i sytuacjom. W obszarze kompetencji dowódców coraz większego znaczenia, obok kwalifikacji profesjonalnych – których konieczność posiadania jest oczywista – nabierają ich cechy i umiejętności przywódcze.

Przywództwo jest także w Polsce od kilku lat przedmiotem znacznego zainteresowania teoretyków i praktyków – wywodzących się początkowo tylko ze środowisk naukowych i organizacji cywilnych, a w ostatnich latach także z armii. Jest to bowiem problematyka mająca charakter interdyscyplinarny, a z punktu widzenia praktyki – uniwersalny. Łączy się coraz częściej z nowymi możliwościami dynamizowania rozwoju, motywowania i inspirowania ludzi, lepszym dostosowaniem do zmian i niosących je wyzwań.

Przywództwo w wojsku rozumiemy jako zdolność wywierania wpływu i zjednywania sobie ludzi, motywowania oraz umożliwiania podwładnym przyczyniania się do efektywności i sukcesu we wspólnym realizowaniu celów.

W świadomości coraz większej grupy żołnierzy zawodowych przywództwo nie jest – jak do niedawna powszechnie sądzono – synonimem dowodzenia, kategorią, za pomocą której można charakteryzować każdego przełożonego. Jest ono wyróż-

rują, iż przyszłość należy do przywódców transformacyjnych. Przełożonych takich charakteryzuje m.in. pozytywna samoocena, zdolność do wzmacniania poczucia partycypacji decyzyjnej podwładnych i przekazywania im części swoich uprawnień. Obecność przywódców o takich walorach staje się niezbędna szczególnie na niższych szczeblach dowodzenia, gdzie żołnierze będą działać w rozproszeniu, w składzie niewielkich pododdziałów powiązanych z głównym dowództwem oraz komunikujących się między sobą za pomocą elektronicznych środków przekazu informacji.

Tematyka przywództwa zajmuje szczególne miejsce w amerykańskich akademiach wojskowych, szkołach i ośrodkach szkolenia. Wiodącą rolę w tym procesie spełnia Akademia Wojsk Lądowych w West Point. Wśród zasadniczych celów, które ukierunkowują wysiłek edukacyjny tej uczelni, wymienia się: cel intelektualny, cel wojskowy, kształtowanie przywództwa, rozwój fizyczny, kształtowanie postaw etycznych. Proces rozwijania wiedzy, umiejętności i zachowań przywódczych obejmuje wiele przedsięwzięć o charakterze organizacyjnym, dydaktycznym i wychowawczym.

W procesie edukacji, w tym edukacji do przywództwa, merytorycznie ważną rolę w West Point spełnia blok przedmiotów humanistycznych i społecznych, których udział w ogólnej puli godzin programowych wynosi ponad 32%, a włączając języki obce – ponad 36%. W przypadku studentów, którzy podejmują specjalizację w obszarze tych przedmiotów, udział ten wzrasta prawie do 58% ogółu godzin dydaktycznych.

Wydział Nauk Behawioralnych i Przywództwa, a w jego strukturze Katedra Przywództwa West Point prowadzi między innymi kursy przywództwa wojskowego dla studentów trzeciego roku studiów. Ich celem jest inspirowanie podchorążych do rozwijania, systemowego i dynamicznego podejścia do przywództwa w siłach lądowych, identyfikacja i rozwój własnego potencjału przywódczego.

Zarówno ogólna idea przywództwa wojskowego, jak i niektóre szczegółowe, pozytywnie zweryfikowane w armii amerykańskiej rozwiązania organizacyjne i metodyczne wydają się wychodzić naprzeciw potrzebom polskiej armii.

4. W Bundeswehrze koncepcja przywództwa jest realizowana w ramach Innere Führung. Ta oryginalna koncepcja przywództwa ma dla Bundeswehry specyficzne znaczenie – wyróżnia je całkowicie od przywództwa w innych armiach. Ma ono do odegrania kluczową rolę w obszarze możliwych napięć na tle wymagań wynikających z funkcji i funkcjonalnych zadań wojska oraz konstytucyjnego obowiązku poszanowania osobowości oraz praw społecznych żołnierza.

Współcześnie w Bundeswehrze przywództwo jest rozpatrywane w dwóch aspektach. Pierwszy z nich traktuje je jako proces polegający na kształtowaniu celów grupowych, motywowaniu i wymuszaniu określonych działań bez stosowania środków przymusu. Drugi natomiast eksponuje zdolność przełożonego do skutecznego realizowania zadań oraz umiejętność zjednywania podwładnych do swoich zamierzeń, tak aby uznali je za własne i odpowiadające ich interesom. Przywództwo realizowane jest najczęściej poprzez więź duchowo-etyczną z podwład-

miar innowacji mikrosystemowych. Jego autorami mogą być indywidualni wykładowcy, zespoły czy ośrodki. Ich propozycja może dotyczyć propozycji kompleksowego rozwiązania lub też zmiany wybranego elementu w procesie kształcenia przedmiotowego.

Jeszcze teraz trudno określić zakres możliwych i pożądanych zmian w procesie edukacji wojskowej i miejsca, jakie w niej będzie zajmować problematyka przywództwa.

Istotnym elementem wspierającym poszukiwanie optymalnych rozwiązań dla naszej koncepcji kształcenia kadr dowódców, identyfikowania i rozwijania ich zachowań przywódczych jest odwołanie się do doświadczeń zebranych przez inne armie, szczególnie państw NATO.

Przeprowadzona analiza materiału badawczego, głównie czasopiśmiennictwa wojskowego poszczególnych krajów, podręczników przedmiotowych, programów kształcenia i materiałów dydaktycznych, umożliwiła sformułowanie kilku uogólnień i wniosków[7].

1. Zainteresowanie przywództwem w wielu armiach państw NATO jest rezultatem poszukiwania efektywniejszych form działania w zmiennym i coraz bardziej zróżnicowanym obszarze zadań. Przywództwo jest postrzegane w kontekście wielu obecnych i przyszłych wyzwań, którym muszą sprostać siły zbrojne. Można sądzić, iż takim jakościowym zmianom ulega także proces kształcenia w siłach zbrojnych, szczególnie zaś – przygotowania kadr dowódczych. Realizacja różnorodnych koncepcji edukacji do przywództwa w poszczególnych krajach wynika z powszechnego już dzisiaj przeświadczenia nie tylko co do potrzeby takiego kształcenia, ale i możliwości identyfikowania i rozwoju tych kompetencji przywódczych u poszczególnych osób.

2. Podstawy idei przywództwa w analizowanych armiach są bardzo podobne, wszystkie odwołują się do współczesnego rozumienia przywództwa, dostrzegają jego znaczenie w obszarze kompetencji dowódczych, traktują jako ważny składnik kształcenia i szkolenia realizowanego na wszystkich poziomach edukacji wojskowej. Jednak w każdej armii jej realizacja ma swoją specyfikę, bazuje na własnych wzorach, tradycjach i doświadczeniach.

3. Przywództwo jest najbardziej zakorzenione w tradycji armii amerykańskiej, w której od jej początków stanowiło dostrzegany składnik potencjału bojowego i ważny wyróżnik kwalifikacji dowódców. Przeprowadzona przez Farisa R. Kirklanda analiza etapów rozwoju idei przywództwa w armii wskazuje, że jego kryzys nastąpił wraz ze wzrostem liczebności sił zbrojnych, skali i zakresu podejmowanych działań; był rezultatem gwałtownych zmian kulturowych, a także zaniedbań w procesie edukacji i szkolenia dowódców.

Prowadzone od kilku lat przez Bernarda Bassa i jego współpracowników analizy efektywności przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego wyraźnie suge-

[7] Por. P. Gawliczek, L. Kanarski, B. Rokicki, M. Wiatr, *Edukacja do przywództwa w szkolnictwie wojskowym wybranych państw NATO*, maszynopis opracowania naukowego AON, Warszawa 2002.

kształcenie na wszystkich poziomach edukacji wojskowej. W strukturze akademii planuje się utworzenie Centrum ds. Przywództwa Obronnego, którego rolą będzie także koordynowanie kształcenia i szkolenia do przywództwa realizowanego w całych siłach zbrojnych.

Wydaje się, że w Wojsku Polskim taką funkcję mogłoby w przyszłości pełnić Centrum Edukacji do Przywództwa usytuowane w strukturze Akademii Obrony Narodowej.

6. Analiza wybranych elementów systemu szkolenia w siłach zbrojnych Holandii prowadzi do wniosku, że w armii tej szczególny nacisk kładzie się na kształtowanie praktycznych umiejętności przywódczych dowódców najniższych szczebli. Sądzimy, że holenderskie doświadczenia w tym względzie, a także niektóre z przedstawionych w opracowaniu rozwiązań szkoleniowych można byłoby wykorzystać w naszej armii, zwłaszcza w kształceniu do przywództwa w modernizowanych centrach szkolenia.

nymi oraz dowodzenie przez cele. Więź emocjonalną buduje się na zasadzie podmiotowości podwładnego, poszanowania jego godności i praw, w tym prawa do postępowania zgodnie z sumieniem. Służy temu stałe doskonalenie umiejętności przewodzenia, dzielenie ryzyka z podwładnymi, troska o ich potrzeby oraz wzmacnianie poczucia wspólnoty z nimi. Dowodzenie przez cele (niem. *Auftragstaktik*) polega na przekazywaniu wynikających z nich zadań na stanowisko dysponujące najlepszymi możliwościami ich realizacji. W Wojsku Polskim zasada ta również formalnie obowiązuje, nie zawsze jednak znajduje odzwierciedlenie w praktyce dowódczego działania.

5. W armii brytyjskiej przywództwo jest terminem ściśle związanym z pojęciem dowodzenia i zarządzania. Charakteryzując proces dowodzenia wojskowego, wskazuje się na jego dwa ważne komponenty: zarządzanie i przywództwo. Uważa się, że dowodzenie obejmuje także pozyskiwanie podwładnych dla osiągnięcia celów – i w takim rozumieniu jest najbardziej zbieżne ze współczesną interpretacją przywództwa.

Edukacyjna koncepcja przywództwa w siłach zbrojnych Wielkiej Brytanii została zbudowana głównie w oparciu o teorię Johna Adaira. Jej istota sprowadza się do zapewnienia przez przywódcę realizacji celu, dla jakiego grupa powstała oraz dbałości o dobre stosunki międzyludzkie w grupie. Sprzyja temu atmosfera pracy zespołowej, poczucie wspólnego celu oraz silna motywacja indywidualna. Wymagania stojące przed przywódcą wyrażają się w zaspokajaniu trzech obszarów potrzeb: potrzeby zadaniowej – osiągnięcie zamierzonego celu; potrzeb grupowych – stworzenie korzystnej, sprzyjającej uwspólnieniu celu atmosfery; potrzeb indywidualnych – skoordynowanie potrzeb poszczególnych osób z potrzebami grupy i realizowanymi zadaniami.

Sądzimy, że powyższe założenia, ze względu na ich uniwersalność, mogą być wykorzystane również w konstruowaniu modelu edukacji do przywództwa w Wojsku Polskim.

Przeprowadzona ogólna analiza programu kształcenia realizowanego w Centrum Selekcji Oficerów i Załóg Lotniczych Królewskich Sił Powietrznych w Cranwell College wskazuje, iż jednym z ważniejszych obszarów edukacyjnych jest przywództwo. Na jego realizację przeznaczono ponad 1/3 ogólnego czasu kształcenia. W ramach 24-tygodniowego kursu podstawowego wyodrębniono blok tematyczny *Rozwijanie przywództwa*, w którym wstępna część programu jest realizowana w formie wykładów i ćwiczeń w salach. W ramach drugiej części zajęcia są prowadzone na placach ćwiczeń, gdzie teoria jest przekładana na praktykę. Szkolenie rozpoczyna się od sytuacji statycznych, ćwiczonych w rejonach znanych słuchaczom z codziennej służby, a kończy stosowaniem scenariuszy dynamicznych w nieznanym środowisku z elementami nieprzewidzianych wyzwań. Zajęcia kolejnego bloku – *Polowy obóz przywództwa*, są prowadzone w ośrodkach szkoleniowych w Otterburn i Sennybridge.

Wśród nowych propozycji organizacyjnych w brytyjskiej armii wymienia się powołanie do życia w m. Shrievenham Akademii Obrony, której celem będzie

skowe Biuro Badań Socjologicznych w 2000 r.[8], taka akceptacja jest, ponieważ tylko **8%** badanej kadry uważa, że *„kobiety w ogóle nie nadają się do pełnienia zawodowej służby wojskowej"*.

Nie jest to jednak akceptacja całkowita, ponieważ tylko **33%** żołnierzy zawodowych akceptuje pogląd, że *„kobiety na równi z mężczyznami powinny pełnić funkcje dowódcze"*, natomiast większość respondentów **(59%)** utrzymuje, że *„kobiety nadają się wyłącznie do pracy w administracji wojskowej i zaopatrzeniu"*.

Większość żołnierzy służby zasadniczej, których zapytano o zasadność służby wojskowej kobiet, zdaje się także przychylać do tego rozwiązania. Na pytanie: *Czy uważa Pan za słuszne, czy też niesłuszne dopuszczenie kobiet do zawodowej służby wojskowej?* – 64% odpowiedziało, że jest to decyzja słuszna.

Interesującym wskaźnikiem stopnia aprobaty bądź dezaprobaty dla kobiet żołnierzy zawodowych jest pytanie projekcyjne skierowane do kadry WP: *Jaka byłaby Pana reakcja, gdyby Pana bezpośrednim przełożonym została kobieta?* oraz do żołnierzy służby zasadniczej: *Czy nie miałby Pan nic przeciwko temu, aby kobieta była Pana przełożonym?*

Opinie respondentów na temat *kobiety w roli przełożonego* są podzielone, przy czym kadra WP wydaje się być bardziej zachowawcza, ponieważ tylko 39% jej reprezentantów deklarowało pozytywną reakcję. Natomiast 64% żołnierzy służby zasadniczej nie ma zastrzeżeń do perspektywy bycia dowodzonym przez kobietę, co w sytuacji braku utrwalonych wzorów dowodzenia czy kierowania przez kobiety grupami żołnierskimi świadczy o gotowości środowiska do udzielenia swoistego kredytu zaufania.

Aby naświetlić sytuację kobiet w armii z punktu widzenia najbardziej zainteresowanych, w końcu 2001 r. zostały przeprowadzone badania ankietowe, którymi objęto 165 słuchaczek szkół wojskowych. Badania koncentrowały się wokół następujących problemów:

- Recepcja zawodu wojskowego,
- Motywy wyboru zawodu wojskowego,
- Proces adaptacji do służby w wojsku,
- Ocena przygotowania do zawodu w czasie nauki w szkole wojskowej,
- Status kobiety żołnierza w wojsku,
- Relacje formalne i nieformalne w środowisku służbowym kobiet żołnierzy

Ograniczone ramy czasowe wystąpienia nie pozwalają przedstawić pełnego opisu wyników analiz zebranych w trakcie badań materiału empirycznego. Skoncentrujemy się więc na kilku wybranych problemach.

Jednym z nich jest analiza motywów, którymi kierowały się absolwentki szkół średnich, podejmując decyzję o związaniu swoich losów życiowych z mundurem. W świetle ich deklaracji, których rozkład prezentuje wykres 1, można sądzić, że decyzja o wstąpieniu do wojska była uwarunkowana wieloma czynnikami.

---

[8] M. Wachowicz, *Generalny Sondaż Nastrojów. Kadra zawodowa – Wiosna 2000*, Warszawa 2000.

dr Marian Kloczkowski

PROBLEMY WOJSKA I SŁUŻBY WOJSKOWEJ W RECEPCJI SŁUCHACZEK SZKÓŁ WOJSKOWYCH

Realizacja systemowego naboru kobiet do służby zawodowej (później także kontraktowej) trwa w siłach zbrojnych RP od końca 1988 roku. Okres czternastu lat nie wydaje się długi, jeżeli patrzymy nań z perspektywy długości „życia" instytucji społecznej, jaką jest armia. Wiadomo, że procesy transformacji – zmiany systemowej czy społecznej rekonstrukcji organizacji – przebiegają w długofalowych etapach kilkunastu, a nawet kilkudziesięciu lat. Konstatacja, iż Polska znajduje się w początkowym etapie wprowadzania masowej służby kobiet nie wydaje się niczym odkrywczym.

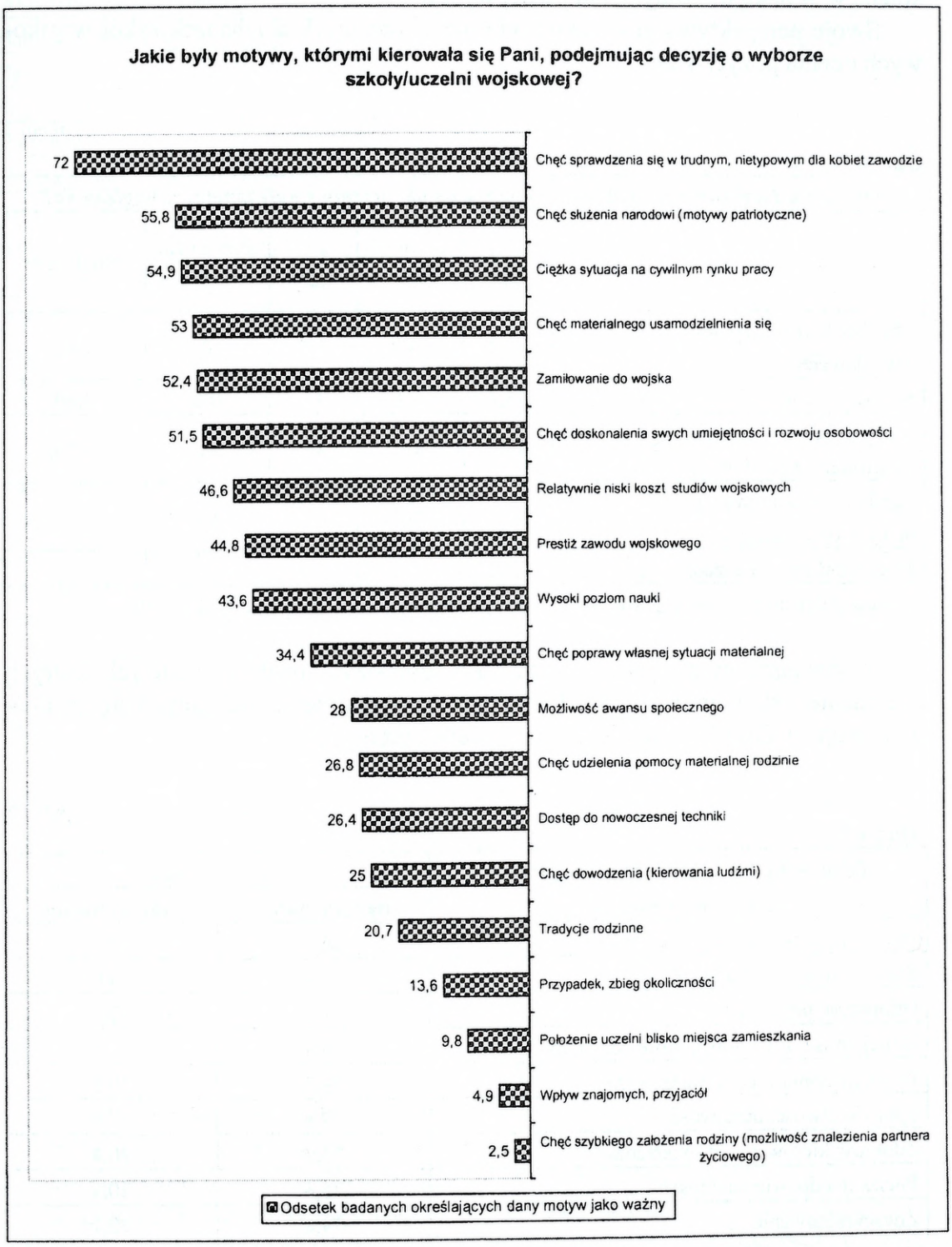
Charakteryzując polski system naboru kobiet do wojska, należy zdawać sobie sprawę z jego specyficznych uwarunkowań. Siły zbrojne RP rozpoczęły w 1988 roku rekrutację kobiet w ramach wojskowej służby zdrowia wśród absolwentek kilku wybranych kierunków studiów cywilnych, np. wśród lekarzy, farmaceutek, psychologów itp. Oznaczało to możliwość zatrudnienia po krótkim przeszkoleniu wojskowym i mianowanie na stopień oficerski bez konieczności legitymowania się dyplomem szkoły wojskowej. Rozwiązanie to było uzasadnione potrzebą „przyciągnięcia" do wojska specjalistów kształconych w cywilnym systemie edukacji, którzy motywowani wysokimi, jak na początek lat 90., poborami zgłaszali swój akces pracy na rzecz armii. Status formalny kobiet oficerów wywodzących się z tego naboru nie różnił się zasadniczo od statusu ich męskich odpowiedników. Nie można jednak tego samego powiedzieć o statusie nieformalnym, gdyż brak stricte wojskowego wykształcenia, niemożność odwołania się do wspólnych z resztą środowiska wojskowego doświadczeń zawodowych, czy w końcu cała gama uwarunkowań związanych z odmiennością płci wpływały i nadal wpływają na odmienny sposób postrzegania i traktowania kobiet zatrudnionych bardziej „przy wojsku" niż bezpośrednio w podstawowych strukturach armii.

Ta sytuacja zmieniła się dopiero w roku 2000, kiedy obok dotychczasowych rozwiązań uwzględniono obecność kobiet w wojskowym systemie edukacji. Możemy więc uznać, że rozpoczął się drugi etap polityki kadrowej dotyczący naboru personelu kobiecego, charakteryzujący się bogatszą ofertą stanowisk służbowych skierowaną do absolwentek akademii, wyższych szkół wojskowych oraz szkół chorążych.

Prawidłowe funkcjonowanie kobiet w strukturach armii, w tym realizowanie przez nie roli zawodowej, jest praktycznie niemożliwe bez akceptacji i współpracy całego środowiska wojskowego. Jak wynika z badań prowadzonych przez Woj-

Wykres 1

Dane w %



Na dwadzieścia poddanych diagnozie motywów, najistotniejszym okazał się motyw, który oddaje specyficzną cechę osobowości respondentek, chęć sprawdzenia się w trudnym, nietypowym dla kobiet zawodzie.

Ważne miejsce w hierarchii motywów zajmują czynniki pozamaterialne: chęć służenia narodowi, zamiłowanie do wojska i prestiż zawodu wojskowego oraz chęć doskonalenia i rozwoju własnej osobowości, które są ważne dla większości badanych kobiet.

Nie bez znaczenia są dla nich jednak motywy o charakterze materialno-bytowym, takie jak: ciężka sytuacja na rynku pracy, chęć uzyskania samodzielności materialnej, relatywnie niski koszt studiów w szkole wojskowej.

Najmniej ważne dla badanych słuchaczek szkół wojskowych okazały się: możliwość szybkiego założenia rodziny, wpływ znajomych i przyjaciół, położenie uczelni blisko miejsca zamieszkania oraz przypadek.

Można sądzić, że taka struktura motywów stanowi dobrą przesłankę właściwej adaptacji do roli kandydatki na żołnierza zawodowego i rokuje pomyślny przebieg nauki w szkole wojskowej, a po jej ukończeniu dobrą karierę w wojsku.

O tym, że decyzja wstąpienia do wojska dla większości respondentek nie była przypadkowa, ale miała swoje źródła w deklarowanych motywach świadczy fakt, iż na pytanie: *Czy znając aktualne realia życia wojskowego zdecydowałaby się Pani na ponowny wybór zawodu wojskowego?* – pozytywnie odpowiedziało ponad 2/3 badanych, a tylko 15,8% negatywnie. Większość również ma zamiar związać swoje życie zawodowe z wojskiem na długie lata, o czym świadczą dane zaprezentowane w tabeli 1:

Tabela 1

Dane w %

Jakie są Pani plany zawodowe po ukończeniu szkoły/uczelni wojskowej?	
Chcę pełnić służbę do pełnej wysługi.	78,7
Chcę odejść z wojska, jeśli zaistnieje korzystna sytuacja.	18,9
Chcę odejść z wojska zaraz po ukończeniu szkoły/uczelni.	2,4

Konfrontacja wyobrażeń o wojsku i nauce w szkole wojskowej z realiami dla większości badanych pań wypadła pomyślnie, co potwierdzają dane zaprezentowane w kolejnej tabeli:

Tabela 2

Dane w %

Czy ogólnie rzecz biorąc, jest Pani zadowolona z dotychczasowego okresu studiów?	
Jestem bardzo zadowolona, moje oczekiwania i nadzieje spełniły się.	14,1
Jestem zadowolona, moje oczekiwania i nadzieje raczej się spełniły.	55,8
Jestem niezadowolona, wiele moich oczekiwań i nadziei nie spełniło się.	17,8
Jestem bardzo niezadowolona, moje oczekiwania i nadzieje nie spełniły się wcale.	1,8
Trudno powiedzieć.	10,4

Jakie cechy powinien mieć dobry żołnierz zawodowy – kobieta?	Cecha ta jest:	
	Bardzo ważna	**Raczej ważna**
Aktywność/wola działania	63,8	28,2
Kultura osobista, dobre maniery	61,7	30,9
Spryt, zaradność	61,3	35,0
Lojalność	60,5	30,9
Patriotyzm	58,0	34,6
Wymagalność wobec podwładnych	56,8	37,0
Wyrozumiałość	50,3	37,4
Tolerancja	46,3	46,9
Ofiarność, gotowość do poświęceń, odwaga	46,0	42,3
Nowatorstwo, otwarty umysł/inicjatywa	43,2	44,5
Samokrytycyzm	41,6	49,7
Zdolność wczucia się w sytuację innych/empatia	41,1	44,2

Jak widać, w świadomości większości badanych pań funkcjonuje taki wzorzec osobowy żołnierza zawodowego kobiety, który można uznać za bardzo bliski wzorcowi idealnemu. Warto podkreślić wysoką rangę cech, dzięki którym mogą one nadać nową jakość sferze kontaktów służbowych, jak również obszarowi więzi nieformalnych w wojsku, a także odporności psychicznej, która być może jest swoistą przeciwwagą dla wytrzymałości fizycznej mężczyzn. Powstaje oczywiście pytanie, jakie jest odniesienie tego wzorca do rzeczywistych cech posiadanych przez kandydatki na żołnierzy zawodowych. Na pytanie otwarte odnoszące się do tej kwestii respondentki deklarowały posiadanie cech przedstawionych na wykresie 2.

Interesujące w tych danych jest to, że najwięcej badanych deklarowało posiadanie cech, które chyba nie są specyficzne dla kobiet.

Można się spodziewać, że z chwilą wprowadzenia masowej służby kobiet sfera stosunków społecznych w armii ulegnie przeobrażeniom. Jest jeszcze za wcześnie, aby szczegółowo określić zakres zmian, ale dotychczasowe doświadczenia pozwalają przypuszczać, iż będą one dotyczyły:

– społecznej roli żołnierza zawodowego „zapisywanej" na co dzień przez kobiety,

– służbowych i nieformalnych relacji między przełożonym i podwładnym odmiennych płci,

– relacji pomiędzy współpracownikami: kobietą i mężczyzną.

Jak widzą powyższe relacje badane słuchaczki szkół wojskowych?

Jedno z pytań odnoszących się o tej kwestii brzmiało: *Proszę powiedzieć, w jaki sposób, Pani zdaniem, odbierane są przez mężczyzn kobiety w mundurach?*

Respondentki udzielały odpowiedzi, wybierając określony punkt na skali ocen od 1 do 5, gdzie 1 oznaczał odbiór negatywny, a 5 pozytywny. Zdaniem większości z nich, stosunek do nich ze strony mężczyzn jest ambiwalentny, o czym świadczą

Prowadzone analizy wykazały dość oczywisty związek: respondentki zadowolone z dotychczasowego przebiegu studiów projektują prawie wszystkie pełnić służbę w wojsku do osiągnięcia pełnej wysługi.

Swoje perspektywy zawodowe większość badanych słuchaczek szkół wojskowych ocenia pozytywnie:

Tabela 3

Dane w %

Jak ocenia Pani swoje perspektywy zawodowe po ukończeniu szkoły/uczelni ze względu na?						
	Bardzo dobrze (5)	Dobrze (4)	Średnio (3)	Źle (2)	Bardzo źle (1)	Średnia *
Możliwość realizacji ambicji zawodowych	20,6	41,8	24,2	6,7	0	3,81
Szanse awansu	11,7	45,1	34,0	3,1	0,6	3,60
Możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych	17,9	44,2	30,1	3,7	0	3,79
Zgodność wykonywanej pracy z kwalifikacjami	14,8	37,0	30,2	9,3	1,9	3,57
Możliwość samorealizacji	17,3	35,2	25,9	7,4	3,7	3,61

* średnią obliczono, przypisując poszczególnym kategoriom ocen wartości wskazane w nawiasach

Interesujące wyniki przynosi analiza predyspozycji osobowościowych, których posiadanie jest, zdaniem respondentek, ważne dla kobiet decydujących się na służbę w wojsku. Opinie na ten temat przedstawia tabela 4:

Tabela 4

Dane w %

Jakie cechy powinien mieć dobry żołnierz zawodowy – kobieta?	**Cecha ta jest:**	
	Bardzo ważna	**Raczej ważna**
Umiejętność współpracy z ludźmi	84,1	13,4
Stanowczość, zdecydowanie	82,9	14,6
Odporność psychiczna	81,5	17,9
Umiejętności zawodowe, profesjonalizm	78,4	18,5
Poczucie honoru, godność osobista	78,3	19,3
Sprawiedliwość, uczciwość	77,8	17,9
Zdolność kierowania, dowodzenia	75,9	20,4
Poczucie odpowiedzialności	75,3	20,4
Zdyscyplinowanie	74,8	22,1
Dbałość o podwładnych	67,9	27,8
Ogólne wykształcenie, inteligencja	67,4	27,8
Fizyczna odporność na zmęczenie	67,1	29,2

średnie ocen oscylujące w granicach „3" (ogół mężczyzn – 2,87; kadra dydaktyczna – 3,04; koledzy z roku – 2,82).

Na pytanie: *Czy kiedykolwiek spotkała się Pani z zarzutem braku kompetencji i umiejętności potrzebnych w szkole/uczelni wojskowej, skierowanym do Pani ze strony kadry dydaktycznej/kolegów?* – prawie połowa (47,1%) odpowiedziała twierdząco, a 40% sądziło, że mogło to być przejawem dyskryminacji kobiet w wojsku.

Większość badanych twierdzi, że są traktowane na równi z mężczyznami, ponieważ na pytanie: *Czy przełożeni stosowali lub stosują wobec Pani tzw. „taryfę ulgową" w wykonywaniu przez Panią obowiązków służbowych?* – twierdząco odpowiedziała niewiele ponad 1/3 z nich, a że jest to zjawisko częste – deklarowało tylko 4,3%.

Na kolejne pytanie: *Czy przełożeni stawiali lub stawiają Pani większe wymagania niż mężczyznom, by w ten sposób udowodnić, że kobiety nie nadają się do pracy w wojsku?* – respondentki odpowiadały następująco:

Tak, często – 8,0%

Tak, ale sporadycznie – 30,2%

Nigdy – 38,9%

Trudno powiedzieć – 22,8%

Swoje relacje z kolegami z roku większość słuchaczek ocenia pozytywnie. 3/4 twierdzi, że dobrze czuje się w ich gronie (że źle – 18,6%). Większość też deklarowała, że ma wśród nich kolegów, na których może w razie potrzeby liczyć i jest traktowana po partnersku:

Tabela 6

Dane w%

	Czy wśród kolegów ze szkoły/uczelni ma Pani przyjaciół, na których może Pani liczyć w każdej sytuacji?	***Czy jest Pani akceptowana przez ogół kolegów ze szkoły/uczelni i traktowana po partnersku, na równych prawach co mężczyźni?***
Zdecydowanie tak	40,7	24,7
Raczej tak	34,0	48,1
Zdecydowanie nie	2,7	7,4
Raczej nie	12,3	10,5
Trudno powiedzieć	9,3	9,3

Uogólniając powyższe dane, można stwierdzić, że relacje służbowe i nieformalne postrzegane są przez większość słuchaczek szkół wojskowych pozytywnie, z czego można wnosić, iż proces wchodzenia kobiet w struktury armii przebiega prawidłowo.

Wykres 2

Dane w %

Jakie cechy są najbardziej typowe, charakterystyczne dla Pani jako kandydatki na żołnierza zawodowego?

mgr Raul Andrzej Kosta

ARMIA A WYZWANIA XXI WIEKU. UDZIAŁ FORMACJI WOJSKOWYCH W ROZWIĄZYWANIU KONFLIKTÓW ZBROJNYCH

W nadchodzącym stuleciu coraz większym przeobrażeniom będzie ulegał charakter współczesnej armii. Szybki postęp technologiczny i cywilizacyjny państw tak zwanej cywilizacji zachodniej spowodował powstanie olbrzymiej przepaści między nimi a państwami trzeciego świata. Okres zimnej wojny, a następnie rozpad Związku Radzieckiego spowodowały, że część z tych państw zdobyła nowoczesne uzbrojenie, a także dostęp do broni jądrowej. Nie oznaczało to jednakże rozwoju cywilizacyjnego tych państw. Państwa te z różnych przyczyn łożyły środki przede wszystkim na rozwój armii, całkowicie zaniedbując inne dziedziny. Pewnego rodzaju wyjątek stanowiła armia egipska, która po klęsce 1967 roku uległa daleko idącym modyfikacjom.

Przywódca Egiptu Naser jako pierwszy z przywódców arabskich zdał sobie sprawę, że stare metody walki Arabów stosowane dotychczas (zmieniła się broń, ale rzadko taktyka) nie zdają egzaminu w walce z przeciwnikiem preferującym zachodni styl walki. Naser zaczął odbudowywać armię przy pomocy Związku Radzieckiego. Tym razem jednak nie ograniczono się do wyposażenia. Wiele uwagi poświęcono jakości materiału ludzkiego i motywacji żołnierzy[1].

Siły egipskie nie miały być już traktowane jako mięso armatnie. Zmobilizowano absolwentów uniwersytetów o różnych specjalnościach – inżynierów, rolników, nauczycieli – przeszkolono ich na oficerów i zatrzymano w armii na czas nieokreślony, zakładając, że pozostaną w wojsku „do rozstrzygającej bitwy". Egipcjanie zmobilizowani w ten sposób pogodzili się z losem, ponieważ ostateczny cel ich mobilizacji – wyzwolenie Synaju (zajętego uprzednio przez Izrael w 1967 r. – przyp. R.K.) – został im przedstawiony jako działanie patriotyczne, chociaż wielu z nich nawet nie wierzyło, że kiedykolwiek dojdzie do rozstrzygającej bitwy. Dowódcami byli głównie młodzi ludzie po trzydziestce w stopniu pułkownika. Wielu jeńców wziętych do niewoli przez Izrael w czasie wojny Jom Kippur miało wyższe wykształcenie. Oficerowie izraelscy, mający z nimi kontakt, zwrócili uwagę, że poziom intelektualny oficerów zawodowych przeszkolonych w armii regularnej był wyższy niż poziom zmobilizowanych absolwentów uniwersyteckich[2].

W porównaniu do reszty świata arabskiego Egipcjanie potrafili wykorzystać to, co oferował im ZSRR. Poziom wyszkolenia innych armii arabskich najtrafniej

[1] Por. Ch. Herzog, *Wojna Jon Kippur*, Warszawa 2000, s. 33.
[2] Zob. Tamże, s. 34.

Zaprezentowane w niniejszym wystąpieniu wyniki badań dowodzą, że służba kobiet w armii jest ciekawym zjawiskiem socjologicznym, którego analiza wyznacza obiecującą perspektywę badawczą.

Prowadzenie takich badań wydaje się potrzebne w kontekście wyzwań stojących przed instytucją wojska w związku z rozszerzeniem zasięgu służby kobiet. Wydaje się, że najważniejszym wyzwaniem jest odpowiedzialna rekonstrukcja struktur organizacyjnych i systemu społecznego armii, które tworzyłyby naturalne środowisko służby dla kobiet i mężczyzn. Rozpoczęcie tego procesu powinno być także swoistym zaproszeniem dla naukowców, badaczy i przedstawicieli nauk humanistycznych, którzy wspomagaliby wysiłek organizacyjny monitoringiem, diagnozą i doradztwem.

w ataku będą działać w sposób skoordynowany. Nie można liczyć na to, że jeżeli rozpoczniemy atak, polegając li tylko na przewadze technologicznej, to wszystko potoczy się po naszej myśli. Ponadto, prognozując przebieg przyszłej wojny, należy zaznaczyć, że istotnym założeniem koncepcji użycia sił zbrojnych będzie obszar wojny. Jednak nawet gdy wojna będzie się toczyła na terenie jednego państwa lub tylko jego części, możliwe będzie jej rozszerzenie na większy obszar. Skutki tego mogą zachwiać podstawami bezpieczeństwa całego kontynentu. Nietrudno dostrzec, że środki walki, jakimi będą dysponowały walczące strony już w początkowej fazie konfliktu, mogą objąć zasięgiem teren całego państwa, a ich możliwości będą sięgały daleko poza ten obszar. To one zdeterminują sposoby prowadzenia działań bojowych oraz zadania poszczególnych komponentów sił zbrojnych. Realne będzie stawianie zadań wojsku na bardzo dużą odległość. Dotyczy to nie tylko możliwości wykonania precyzyjnych uderzeń ogniowo-elektronicznych. Wystarczy uświadomić sobie, że współczesne zgrupowanie aeromobilne może działać na głębokości dochodzącej nawet do kilkuset kilometrów od linii (rubieży) styczności wojsk, a jego możliwości pozwalają na samodzielne prowadzenie walk przez kilka dni. Oznacza to również wytworzenie dużego ogniska walki na zapleczu przeciwnika i jego obecność przez długi czas. Duże możliwości sił aeromobilnych (zgrupowań powietrznodesantowych) w pewnych sytuacjach pozwalają postrzegać je także jako zasadniczy element do osiągnięcia założonego celu konfliktu zbrojnego[7].

Wbrew krytycznym opiniom o sposobie prowadzenia wojny przez Amerykanów należy zauważyć, że cel operacji wojskowej nie jest zależny od ilości, lecz od jakości formacji wojskowej. Można oczywiście przyjąć, że Amerykanie mogliby przystać na równomierne rozłożenie sił biorących udział w walce z terrorystami (na przykład po 1000 żołnierzy z każdego państwa koalicji antyterrorystycznej). Istnieje jednak obawa, że doszłoby do sytuacji powtórki wariantu wietnamskiego, czyli przekładania ilości żołnierzy na ich jakość. Taktyka walki talibów i Al-Kaidy do złudzenia przypomina taktykę walki Vietcongu. W Wietnamie regularne oddziały armii amerykańskiej rzadko wykraczały poza (od 0 do 30%) zakres skuteczności. W tym samym czasie wspierające ich oddziały australijskich SAS wykazywały niekiedy do 100% skuteczności. Jednak najbardziej efektywne były niewielkie grupy komandosów, w których skład wchodziło po trzech żołnierzy amerykańskich i ośmiu z plemion tubylczych. Oddziały te były znane pod kryptonimem SOG (Grupa Studiów i Obserwacji). Najlepszą oceną tej jednostki jest stwierdzenie oficera Armii Północnowietnamskiej, Nguyen Tuong Lai: *„Atakowali nas skuteczniej, porywając jeńców i dezorganizując nasze zaopatrzenie. Obniżali morale wojsk i siali wśród nich chaos, my zaś nie potrafiliśmy skutecznie odpierać tych ataków. Mieliśmy pełną świadomość, że w działaniach mających zdezorganizować prowadzoną przez nas infiltrację z Północy żołnierze ci odznaczali się znakomitym wyszkoleniem i odwagą*". Należy pamiętać, że te słowa wypowiedział żołnierz

[7] Zob. Z. Ścibiorek, *Wojna czy pokój?*, Wrocław 1999, s. 105.

ocenił J. Świeca, stwierdzając, iż żołnierze ci nie dysponowali nawykami zorganizowanego działania oraz umiejętnościami racjonalnego przewidywania[3]. Właśnie dlatego Arabowie wyłącznie w zaskoczeniu i przewadze liczebnej widzieli szansę pokonania Izraela. Jednak ta opcja upadła, gdy Izrael zawarł pokój z Egiptem, a drugi główny przeciwnik Izraela – Syria odczuła skutki końca zimnej wojny. Pozbawiona pomocy finansowej szejków naftowych z rejonu Zatoki Perskiej Syria (jeszcze bardziej osamotniona na skutek dezintegracji ZSRR) zaczęła porzucać opcję wojenną (układ z ZSRR gwarantował jej dostawy nowoczesnej broni), a prezydent Asad znalazł się w sytuacji analogicznej do tej, która uprzednio skłoniła Egipt do porozumienia pokojowego z Izraelem[4].

Państwa trzeciego świata, nie mogąc stawić czoła Zachodowi ani na polu militarnym, ani gospodarczym, znalazły inny sposób, aby przeciwstawić się zagrożeniom, jakie według nich stanowi jedyne już współcześnie supermocarstwo, czyli USA. Jednym ze środków okazało się szkolenie i finansowanie terrorystów. Patronat państwa nad terroryzmem jest obecnie kontynuowany bez żadnych przeszkód. W 1996 roku Departament Stanu USA ustalił listę siedmiu krajów sponsorujących terroryzm. Są to: Kuba, Iran, Irak, Libia, Korea Północna, Sudan i Syria. Poza Sudanem, dopisanym w 1993 roku, wszystkie inne kraje pozostają na tej liście dłużej niż dziesięć lat[5].

Zjawisko terroryzmu po atakach w Nowym Jorku i Waszyngtonie stało się jednym z głównych wyzwań nie tyle dla społeczeństw, jak i dla ich sił zbrojnych. Tu pojawia się interesujący problem – jakich sił zbrojnych? Już w trakcie trwania zimnej wojny wiele państw uważało, iż USA traktują sojusze wojskowe, w których biorą udział, jako parawan dla użycia własnych sił zbrojnych. Tak było dla przykładu w Wietnamie, gdzie Amerykanie nie potrafili działać wspólnie z jednostkami sojuszniczymi. Mało tego, czasami nie potrafili współdziałać z własnymi formacjami. To właśnie taki sposób prowadzenia wojny doprowadził do klęski w Wietnamie.

Współcześnie niektóre państwa zrzeszone w Sojuszu Atlantyckim znów wysuwają podobne opinie. Nie da się jednak ukryć, że w niektórych dziedzinach sztuki wojennej, w której pewność sukcesu gwarantuje przewagę techniczną, Amerykanie górują nad większością sojuszników. Z drugiej jednak strony wszyscy członkowie sojuszu powinni posiadać wolę osiągnięcia minimalnej i niezbędnej zdolności do współdziałania sił zbrojnych (interoperacyjności), a w dalszej perspektywie ich kompatybilności[6]. W sytuacji ekstremalnej, jaką bez wątpienia jest wojna, biorący w niej udział muszą mieć pewność, że wszystkie jednostki biorące udział

---

[3] Por. J. Świeca, *Regionalne i globalne oddziaływania międzynarodowe w kryzysie bliskowschodnim (1947–1992)*, Katowice 1993, s. 13.

[4] Zob. J. Świeca, *Bliskowschodni proces pokojowy. Idee – inicjatywy – dyplomacja*, Katowice 1996, s. 107.

[5] Por. B. Hoffman, *Oblicza terroryzmu*, Warszawa 1999, s. 182.

[6] Por. E. Jeziorowski, *Integracja z NATO a poczucie bezpieczeństwa młodzieży*, [w:] *Edukacja do bezpieczeństwa i pokoju w jednoczącej się Europie*, red. R. Rosa, Siedlce–Chlewiska 1999, s. 200.

i tego drugiego, który każdy oręż chciałby wyjąć spod prawa. Nasza kultura jest kulturą kompromisu, ten zaś wyraża się w tym, że z jednej strony potępiamy przejawy przemocy, z drugiej sankcjonujemy jej użycie. Z pacyfizmu uczyniliśmy ideał, zaś prawo do sięgania po oręż – wedle ścisłych zasad sprawiedliwości wojskowej i przy wszystkich ograniczeniach humanitarnych – traktujemy jako praktyczną konieczność[14]. Nie ulega wątpliwości, że walka z terroryzmem jest taką koniecznością. Jednak należy wziąć także pod uwagę to, iż: armia jest zawsze organizacją społeczną, emanacją całej zbiorowości. Współczynnik mobilizacji, to znaczy proporcja między liczbą zdolnych do walki mężczyzn a liczbą mężczyzn rzeczywiście zmobilizowanych, zależy od struktury społecznej, liczby obywateli w stosunku do nieobywateli (gdy honor noszenia broni przysługuje tylko obywatelom), liczebności szlachty, gdy chodzi o społeczeństwo, w którym w walkach nie mogą uczestniczyć ludzie z gminu[15]. We wszystkich społeczeństwach i we wszystkich epokach istniała pewna granica mobilizacji, by móc produkować zasady niezbędne do życia zbiorowości (teoretyczny współczynnik mobilizacji wzrasta tam, gdzie jest nadprezentacja ludności rolniczej, jeśli można uzyskać te same zbiory przy pomocy mniejszej ilości pracujących). Jednak faktyczny współczynnik rzadko bywa równy teoretycznemu, a nawet rzadko się do niego przybliża, bo poziom mobilizacji determinowany jest przez okoliczności społeczne, tradycyjny sposób prowadzenia walki, obawę przed dawaniem broni części społeczeństwa, którą uważa się za niższą lub też teoretycznie wrogą. Gdy organizacja wojska i sposób walki wynikają z obyczaju, lepiej daje się wyjaśnić, jak to się stało, że wyższość jakiejś armii lub jakiejś broni mogła trwać przez całe dziesięciolecia, a nawet wieki.

Mniejszość, która wewnątrz zbiorowości posiadała monopol na noszenie broni, była w stanie utrzymywać swoją władzę nieomalże bez końca – chyba że uległa zepsuciu, to znaczy utraciła wewnętrzną spoistość i wolę. Jednostka polityczna, która wypracowała jakąś doskonale skuteczną kombinację różnych broni (ciężka lub lekka kawaleria, ciężka i lekka piechota, bronie obuchowe, miotające, piki, pancerze itd.), miała szanse na długo zachować przewagę. Historycy i filozofowie nie zawsze opierali się pokusie dostrzegania przyczyn wielkości ludów imperialnych w ich cnocie i uznawania przewagi jakiejś broni za dowód ogólnej wyższości obyczajów i kultury. Nie wdając się w szczegółowy opis, jest rzeczą jasną, że zależność pomiędzy zasobami zbiorowości i jej siłą wojskową staje się bardziej ścisła w miarę jak wojna się racjonalizuje, a mobilizacja ludności cywilnej oraz środków produkcji zaczyna być uważana za rzecz normalną i stosowaną w praktyce[16].

To w dwudziestym wieku powstało fałszywe wyobrażenie o tym, że mierząc, można dokonać pomiaru siły wojskowej i samej potęgi. To prawda, że w epoce mobilizacji totalnej aparat wojskowy nie może nie mieć nic wspólnego z liczebnością zbiorowości. Jednak wartość moralna małej liczby może jeszcze przechylić

---

[14] Zob. J. Keegan, *Historia wojen*, Warszawa 1998, s. 19.
[15] Por. E. Aron, wyd. cyt., s. 80.
[16] Zob. Tamże, s. 80–81.

armii, która wygrała wojnę. Nie można dopuścić do sytuacji, by podobne słowa wypowiedział przywódca „zwycięskiej" armii, Osama bin Laden.[8]

Wbrew niektórym opiniom nie da się bowiem z góry zaplanować przebiegu ani też rezultatu wojny. Współczesna wojna z terroryzmem nie wymaga przewagi w liczbie żołnierzy ani też w jakości sprzętu. Zdaniem Clauswitza: „*Wielka* [...] *niepewność wszelkich danych na wojnie tworzy specjalną trudność, gdyż każde działanie odbywa się jak gdyby w mroku, który przy tym nieraz, podobnie jak mgła albo poświata księżyca, nadaje rzeczom rozmiary przesadne i dziwaczny wygląd.* [...] *Trzeba tu zatem w braku mądrości obiektywnej zawierzyć talentowi albo łasce przypadku*"[9].

R. Aron natomiast zwrócił uwagę, że to przede wszystkim organizacja i dyscyplina są decydującymi elementami współczesnych zmagań wojennych. Zbyt wielka nierówność w organizacji i dyscyplinie nie może być skompensowana przez liczebność (zasada wyższości Rzymian nad barbarzyńcami, regularnych armii nad milicjami i pospolitym ruszeniem). Byłoby jednak wskazane – a jest niemożliwe określenie skali nierówności, której już zrównoważyć nie można. Ludy nieuprzemysłowione odnalazły w XX wieku swoją metodę walki – partyzantkę, która pozwala im się bronić przed ludami wyposażonymi we wszystkie najnowocześniejsze urządzenia. Nawet w starciu pomiędzy jednostkami politycznymi, z których jedna posiada miażdżącą przewagę techniczną – spryt i zdecydowanie mogą podpowiedzieć słabym, na czym polega sekret długiego, jeśli nie zwycięskiego oporu[10]. Ponadto ciągle żywe jest stwierdzenie N. Machiavellego: „*Najłatwiej zrealizować te plany wojenne, które nieprzyjaciel uważa za niemożliwe do zrealizowania*"[11].

Terroryści, a także ich sojusznicy stosują i będą stosowali taktykę wojny partyzanckiej, ponieważ jedynie ona gwarantuje im przetrwanie. Regularne siły konwencjonalne stoją zawsze na pozycji przegranej w walce z takim przeciwnikiem. I nie wynika to z tego, iż przeciwnik mógłby pokonać ich na polu bitwy, ale chodzi o czas takiej operacji. Z analiz poprzednich konfliktów, w których brali udział dzisiejsi członkowie NATO (USA, Wielka Brytania, Francja), a w mniejszym stopniu ZSRR, a później Rosja, jasno wynika, iż po pewnym okresie opinia publiczna zaczyna być znudzona wojną. W tym właśnie momencie pojawia się zjawisko pacyfizmu. Pacyfizm jest rozumiany przez polemologów jako zachowanie należące do zjawiska wojny[12].

Wojna natomiast zmienia ludzi, zmienia normy moralne, a przede wszystkim dewaluuje cenę życia ludzkiego[13]. Według J. Keegana kultura Zachodu nie byłaby tym czym jest, gdyby nie potrafiła uszanować jednocześnie i człowieka oręża,

---

[8] J. Nadel, J.R. Wright, *Komandosi Amerykańscy*, Warszawa 1997, s. 48.

[9] K. von Clausewitz, *O wojnie*, Warszawa 1958, t. I, ks. II, s. 100.

[10] Zob. R. Aron, *Pokój i wojna między narodami (teoria)*, Warszawa 1995, s. 79–80.

[11] H. Schauer, *US Rangers*, Warszawa 1996, s. 6.

[12] Por. A. Gałganek, *Polemologia jako krytyka*, Peace Research, „Studia Nauk Politycznych" 1985, nr 3/4, s. 134.

[13] Por. A. Gałganek, *Polemologia – badania nad wojną i pokojem*, „Sprawy Międzynarodowe" 1986, nr 6, s. 102.

podczas I wojny światowej. Siła tych małych zawodowych armii polegać miała na ich technicznym wyposażeniu. Czyż ta teoria znalazła zastosowanie podczas II wojny światowej? Doświadczenia historyczne przestrzegają więc przed nadmiernym optymizmem współczesnych polityków i teoretyków wojskowych, iż lansowany przez nich model armii jest optymalny i nie przyniesie niespodzianek tak licznie odnotowanych w historii wojskowej"[20].

W pewnym sensie zgadza się z tym poglądem W.K. Clark, stwierdzając, iż: wypadki z 11 września to punkt zwrotny w dyskusji o transformacji sił zbrojnych, praktyczna odpowiedź na żądania zwolenników „rewolucji w sprawach wojskowych". „Debata o gotowości" skończyła się; moment, w którym siły zbrojne muszą być gotowe, właśnie nadszedł lub nadejdzie za kilka miesięcy, nie zaś w bliżej nieokreślonej przyszłości. Będziemy walczyli głównie tym, co mamy, wprowadzając jednocześnie tyle nowych technologii, ile się uda, przystosowując struktury organizacyjne do wymaganej szerszej współpracy między rodzajami broni i redukując siły zamorskie[21]. Podczas nadchodzących operacji siły zbrojne prawdopodobnie zrezygnują z niektórych elementów wyposażenia i „odchudzą się". Będą również próbowały poszerzyć zakres swoich możliwości i zaczną przypominać siły specjalne. W ostatecznym rozrachunku Stany Zjednoczone będą jednak wdzięczne za stosunkowo duże jednostki wojskowe pozostałe dzięki niechęci sił lądowych do odejścia od tradycyjnej struktury dywizyjnej. Strategia dwóch „większych konfliktów regionalnych"[22] spełniła swoje zadanie: amerykańskie siły zbrojne przeszły przez trudny okres po zimnej wojnie bez znaczącej utraty gotowości bojowej i swoich możliwości[23].

Nie można dać jednoznacznej odpowiedzi, które formacje wojskowe będą najskuteczniejsze, ale jedno jest pewne – gdy mniej polityków będzie próbowało narzucić swoje wizje (czasem wykluczające się), zmniejszy się zagrożenie stabilności armii. Wietnam z lat 60.–70. i Afganistan z lat 80. udowodniły to z całą stanowczością. Armia była i jest główną organizacją, czy raczej instytucją zapewniającą bezpieczeństwo. Wbrew opiniom ruchów pacyfistycznych nie da się jej zastąpić żadną inną. I to bez względu czy będzie zawodowa, ochotnicza, czy też trzon będą stanowiły oddziały specjalne. Ustroje, rządy ulegają zmianie, armia jest stała. Należy się więc zgodzić z wnioskiem, którym J. Keegan kończy swoją monografię „Historia wojen": polityka musi trwać, wojna nie. Nie oznacza to wszakże kresu wojowników. Potrzebni są światu bardziej niż kiedykolwiek. Światowa społeczność potrzebuje wyszkolonych, zdyscyplinowanych wojowników, gotowych słuchać władzy. Trzeba w nich widzieć protektorów cywilizacji, a nie jej wrogów. Ale w działaniach wojennych przeciwko etnicznym bigotom, prowincjonalnym watażkom, ideologicznym rebeliantom, zwykłym bandytom i międzynarodowym organi-

---

[20] L. Wyszczelski, *Wizje budowy bezpieczeństwa państwa w teoriach wojennych XX wieku*, [w:] *Edukacja...*, wyd. cyt., s. 107–108.

[21] W.K. Clark, wyd. cyt., s. 190.

[22] Zob. Tamże, s. 190–191.

[23] Por. Tamże, s. 191.

szalę na jedną lub na drugą stronę i ciągle jeszcze, na wiele sposobów, jakość stanowi ograniczenie wszechwładzy ilości[17].

Armia amerykańska i współdziałające z nią siły koalicji antyterrorystycznej muszą dokonać takiego przeobrażenia, aby do walki były kierowane siły zdolne ją prowadzić. Według W.K. Clarka podczas operacji antyterrorystycznej, która może potrwać miesiące, a nawet lata, amerykańskie siły zbrojne będą się stopniowo przeobrażały w lżejsze, łatwiejsze do przemieszczania struktury. Wprowadzą nowe technologie do precyzyjnej broni uderzeniowej, obronę rakietową teatru działań wojennych z szybkimi pociskami przechwytującymi i laserami lotniczymi; nowocześniejsze samoloty i pojazdy zwiadowcze; skuteczniejszą i lżejszą broń o większym zasięgu dla piechoty; bardziej zaawansowane automatyczne systemy skaningu, identyfikacji i namierzania celu, bazujące na technice multispektralnej, sejsmicznej i może nawet biometrycznej, nowy rodzaj zasilania elektrycznego dla logistyki; automatyczne urządzenia diagnostyczne. Sformują również bardziej efektywne oddziały bojowe i saperskie oraz znacznie ograniczoną logistykę zwiadu[18].

Głównym problemem nękającym ludzkość są wojny toczące się w różnych częściach świata, na wielu kontynentach, oraz niezlikwidowane zarzewia nowych konfliktów zbrojnych w świecie[19]. Dlatego też, zdaniem L. Wyszczelskiego: *„Na czoło zadań stojących przed współczesnymi armiami stawia się nie tylko gotowość do staczania bitew i wojen, ale zapobieganie rodzącym się kryzysom i destabilizacji grożących wybuchem konfliktu militarnego. Wymaga to nowego modelu armii. Stąd we współczesnej myśli wojskowej lansuje się model stosunkowo nielicznej, świetnie wyszkolonej i wyposażonej armii, armii zawodowej. Czy i w tym wypadku można mówić o nowatorskim charakterze głoszonych poglądów? W drugiej połowie XIX w. we Francji – obawa przed powtórzeniem się wydarzeń Komuny Paryskiej 1871 r. – wylansowano koncepcję tworzenia małych zawodowych armii, zamiast masowych tworzonych w oparciu o powszechny obowiązek służby wojskowej obywateli, za to armii nasyconych najnowocześniejszą techniką wojskową. Przybrała ona formę teorii tzw. technicyzmu, czyli skupienia uwagi na technicznej stronie strategii. Fetyszyzowanie techniki przy niedocenianiu roli człowieka – oto główne założenia tej teorii. Została ona odrzucona także we Francji pod koniec poprzedniego wieku. Taki model armii lansowany był też w okresie międzywojennym przez Fullera, Seeckta, Liddell-Harta czy de Gaulle'a. Fascynacja techniką, co miało prowadzić do znaczącego zmniejszenia sił zbrojnych, czy wcześniejsza obawa przed negatywnym, w przeświadczeniu autorów opisywanych teorii, wpływem masowych armii na spoistość struktur państwa i armii, miała to być recepta na powrót manewrowych form walki zachwianych w wyniku działań prowadzonych*

---

[17] Por. Tamże, s. 81.

[18] Zob. W.K. Clark, *Udział w nowej wojnie. Co czeka siły zbrojne Stanów Zjednoczonych*, [w:] *11 września 2001. Jak to się stało i co dalej*, red. J.F. Hoge jr, G. Rose, Warszawa 2001, s. 190.

[19] H. Gajdanowicz, *Edukacja – szansa czy zagrożenie dla pokoju światowego w XXI wieku?*, [w:] *Edukacja do bezpieczeństwa i pokoju w obliczu wyzwań XXI wieku*, red. R. Rosa, część I, Siedlce 2001, s. 42.

kmdr ppor. Bożena Szubińska

RADA DS. KOBIET W SIŁACH ZBROJNYCH RP W DZIAŁALNOŚCI INTEGRACYJNEJ

Służba wojskowa już dawno przestała być męską domeną, udowodniły to zmiany ostatnich dziesięcioleci na świecie. Kobiety w różnych armiach świata sprawdziły się i to nie tylko w szkoleniu wojskowym, ale też w misjach pokojowych i działaniach wojennych. Na naszych oczach fundamentalnie zmienia się rola kobiet w siłach zbrojnych Sojuszu. Wzrasta znaczenie i odpowiedzialność funkcji pełnionych przez kobiety w strukturach sił zbrojnych NATO.

W państwach zachodnich demokracji kobiety żołnierze traktowane są bardzo poważnie, o czym świadczy powołanie specjalnych komisji, komitetów ds. równego traktowania płci i rozwiązywania wszystkich problemów na drodze prawnych regulacji oraz stałe monitorowanie rozwoju zawodowego personelu żeńskiego. Aktualnie w siłach zbrojnych RP pełni służbę wojskową ok. 500 kobiet i chociaż wiele z nas służy już od kilkunastu lat, dopiero trzy lata temu podjęłyśmy inicjatywę wyłonienia przedstawicielstwa reprezentującego nas wobec polskich władz wojskowych i cywilnych oraz struktur NATO. Na powołanie Rady jako struktury podejmującej zorganizowaną współpracę kobiet w mundurach wpłynęły następujące okoliczności:

- pierwsza wizyta szefowej Biura ds. Kobiet w SZ NATO, mjr S. Garcia, w Polsce w marcu 1999 r.
- przyjęcie Polski do NATO – 12.03.1999 r.
- udział polskiej delegacji w Konferencji i wyborach do Komitetu ds. Kobiet w SZ NATO, które odbyły się w Bergen w maju 1999 r.

Inicjatywa wyłonienia reprezentacji kobiet w SZ RP spotkała się z poparciem Ministerstwa Obrony Narodowej, które z jednej strony widziało potrzebę i możliwości powoływania kobiet do służby wojskowej, z drugiej strony dostrzegało, że potrzeby i oczekiwania żołnierzy kobiet są w niektórych przypadkach inne niż mężczyzn.

Wiodącą rolę w realizacji naszej inicjatywy spełniał Departament Społeczno-Wychowawczy, utrzymując kontakt z Biurem ds. Kobiet w SZ NATO, organizując udział polskiej delegacji w Konferencji w Bergen, pierwsze praktyki kobiet oraz udzielając pomocy przy organizacji bazy danych, ankietowaniu kobiet i prowadzeniu niezbędnej korespondencji. Przygotowano ankietę skierowaną do kobiet pełniących zawodową służbę wojskową. W większości poparły one pomysł utworzenia Rady i zgłosiły różne problemy, wymagające uregulowania i rozwiązania, z którymi spotykały się w codziennej służbie.

zacjom przestępczym nie powinni odwoływać się tylko do jednego etosu – tego, który zawiera się w zachodniej kulturze wojny. Wiele bowiem można zaczerpnąć z innych kultur wojskowych – i orientalnych, i prymitywnych. Wiele mądrości zawiera zasada powściągliwości i umiarkowania w działaniach wojennych, a także rytuały. Wartości te powinniśmy odkryć na nowo. Powinniśmy też pamiętać, że kontynuacja wojny nie jest kontynuacją polityki. Jeśli o tym zapomnimy, o naszej przyszłości, jak kiedyś o przyszłości Wyspy Wielkanocnej, zaczną decydować ludzie o rękach unurzanych we krwi[24].

[24] Zob. J. Keegan, wyd. cyt., s. 382.

• ankietę dotyczącą powołania Rady i warunków pełnienia służby przez kobiety w SZ RP,

• ankietę CBOS (Centrum Badania Opinii Społecznej) na temat kobiet w wojsku,

• wniosek skierowany do przedstawiciela Służby Mundurowej SG WP o uzupełnienie „Przepisów ubiorczych..." w sorty mundurowe dla kobiet, kandydatek na żołnierzy zawodowych,

• publikację „Kobiety w wojsku" omawiającą regulacje prawne wojskowej służby kobiet,

• kalendarze na 2001 i 2002 r ilustrowane fotografami kobiet w mundurach,

• przygotowanie filmu „Kobiety w Wojsku Polskim" – na konferencję w Brukseli,

• Raport narodowy na temat służby kobiet w SZ RP – stanu prawnego, nowych rozwiązań prawnych, poprawy warunków służby i likwidacji barier w procesie integracji kobiet w SZ – przygotowywany rokrocznie na konferencję Komitetu,

• poprawki do projektu Ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych – regulujące kwestię macierzyństwa kandydatek na żołnierzy zawodowych oraz dotyczące zrównania wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn,

• wystąpienie z propozycją rozszerzenia możliwości pełnienia przez kobiety służby zawodowej nie tylko w korpusie oficerskim, ale też podoficerskim – przez przeszkolenie wojskowe kobiet lub umożliwienie im odbycia zasadniczej służby wojskowej, otwierającej możliwości zostania żołnierzem w tym korpusie.

W przygotowaniu są propozycje wniesienia poprawek do Ustawy o zakwaterowaniu SZ, uwzględniających:

– dodatkową normę dla małżeństw wojskowych,

– sposób rozkwaterowania w przypadku rozwodu.

Nawiązano współpracę:

• z szefem Sztabu Generalnego WP w zakresie rozwiązań organizacyjno-prawnych kształtujących status kobiety żołnierza w SZ RP oraz możliwości przygotowania do zatrudniania kobiet w różnych strukturach SZ.

• z Sejmową Komisją Obrony Narodowej (Podkomisją Problemów Społecznych Wojska) w zakresie opracowania projektów legislacyjnych kwestii dotyczących zawodowej i kandydackiej służby kobiet,

• ze stowarzyszeniem „Rodzina Wojskowa" w zakresie zagadnień mieszczących się w grupie problemów dotyczących jakości życia,

• z Parlamentarną Grupą Kobiet na platformie działań równego traktowania płci,

• z organizacjami pozarządowymi zajmującymi się zagadnieniami obronności i równego traktowania płci,

Kobiety żołnierze uczestniczą w spotkaniach w Sejmie i Senacie, spotkaniach z dziennikarkami oraz organizowanych przez organizacje pozarządowe. Od początku powstania Rady gromadzone są dane o kobietach pełniących służbę w SZ RP – powstała baza danych w DSW MON. Zbierane są artykuły prasowe na temat

Ankieta – mimo że odpowiedziało na nią ok. 30% aktualnie pełniących służbę kobiet, spełniła pozytywną rolę, ponieważ umożliwiła nawiązanie kontaktów, pozwoliła zgromadzić bazę danych o kobietach, wyłoniła osoby, które zaproszono do współpracy i na praktyki do Departamentu Społeczno-Wychowawczego. Rok 1999 był więc przełomowy w sprawach wojskowej służby kobiet i to co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, w wyniku działań grupy inicjatywnej kobiet, po powrocie z Konferencji Komitetu ds. Kobiet w SZ NATO w Bergen, powołano Radę ds. Kobiet w SZ RP. Po drugie, na gruncie realizacji postanowień „Krajowego Programu na rzecz Kobiet" umożliwiono kobietom naukę w szkołach wojskowych, dając tym samym szansę sięgania po nowe stanowiska służbowe, wykraczające już poza korpus medyczny.

Rada ds. Kobiet została powołana decyzją nr 22 Podsekretarza Stanu ds. Społecznych i Parlamentarnych z dnia 25 listopada 1999 r. jako reprezentacja kobiet w kontaktach krajowych i międzynarodowych oraz jako organ doradczy kierownictwa resoru obrony narodowej w sprawach dotyczących zawodowej służby kobiet.

W założeniach Rada ma poznawać problemy środowiska, konsolidować je, integrować, reprezentować na zewnątrz oraz prowadzić prace analityczne. Poza tym ma przygotowywać propozycje rozwiązań legislacyjnych, organizacyjnych, kadrowych, szkoleniowych, logistycznych zmierzających do poprawy warunków służby wojskowej kobiet. Rada stanowi forum reprezentowania inicjatyw i podejmowania działań zmierzających do podniesienia prestiżu, obrony praw kobiet żołnierzy, wynikających z ustaw i wydanych do nich przepisów wykonawczych. Głównym zadaniem Rady jest współdziałanie i integracja z organizacjami działającymi na rzecz równouprawnienia i równego traktowania płci (organizacje rządowe, pozarządowe i parlamentarne oraz współpraca z Komitetem i Biurem ds. kobiet w NATO) oraz udział w pracach dotyczących prawnego uregulowania statusu kobiet w SZ RP. W skład Rady wchodzą przedstawicielki wszystkich rodzajów wojsk i korpusów osobowych, pełniące zawodową i kandydacką służbę wojskową w celu stworzenia jak najszerszej reprezentacji kobiet. Oprócz kobiet w Radzie delegowani są przedstawiciele: Departamentu Kadr, Zarządu Służby Zdrowia, Departamentu Społeczno-Wychowawczego, Podsekretarza Stanu ds. Społecznych, mający wpływ na kształtowanie przebiegu służby woskowej kobiet.

Rada działa w oparciu o regulamin i harmonogram pracy zatwierdzone przez Podsekretarza Stanu ds. Społecznych. Rada podjęła działania mające na celu dostosowanie przepisów prawa do wymogów obowiązujących w tym zakresie w innych państwach członkowskich NATO. Utrzymuje stały kontakt z Biurem Kobiet w SZ NATO w Brukseli oraz uczestniczy w pracach Komitetu ds. Kobiet w SZ NATO.

Nasza współpraca z Biurem i Komitetem Kobiet w NATO polega głównie na wymianie informacji, wykorzystaniu doświadczeń i cennych inicjatyw z państw NATO i przeniesieniu, w miarę możliwości, sprawdzonych rozwiązań organizacyjnych i prawnych poprzez nowe regulacje. Ponadto Rada opracowała:

Konieczne wydaje się dokonanie przeglądu aktów prawnych, ustawodawczych i wykonawczych oraz przygotowanie stosownych zmian i regulacji w aspekcie obecności kobiet w wojsku, a dotyczących w szczególności:

- **warunków i sposobów rekrutacji** (np. do korpusu podoficerów – obecnie brak jest takich rozwiązań oraz możliwości odbywania przez kobiety zasadniczej służby wojskowej),
- **szkolenia, doskonalenia zawodowego i treningu** – istnieje konieczność ustalenia: normatywów w dziedzinie funkcjonowania kobiety żołnierza w procesie szkolenia ogólnowojskowego, wychowania fizycznego. Potrzebne jest opracowanie programu treningu, ćwiczeń dla kobiet wraz z opracowaniem odrębnych norm egzaminacyjnych z wychowania fizycznego, określenia warunków udziału w ćwiczeniach wojskowych w aspekcie opieki nad dzieckiem, ze szczególnym uwzględnieniem małżeństw wojskowych. A ponadto, zasad pełnienia służby przez małżeństwa żołnierzy zawodowych, uzupełnienia „Regułaminów wojskowych" o zapisy uwzględniające obecność kobiet żołnierzy, wprowadzenia programów uświadamiania kadry w kwestii przeciwdziałania molestowaniu seksualnemu w miejscu służby i pracy (na uczelniach wojskowych i w miejscach pełnienia służby),
- **zatrudniania i niezbędnych dostosowań miejsc służby dla kobiet**, np. na okrętach,
- **przebiegu służby wojskowej, zasad awansowania**,
- urlopowania w związku z macierzyństwem i wychowaniem dzieci,
- urlopowania w okresie pobierania nauki w szkole wojskowej (możliwości zawierania związku małżeńskiego; respektowania praw kobiety z tytułu macierzyństwa w trakcie nauki w szkole wojskowej),
- **warunków zakwaterowania żołnierzy** – norm zakwaterowania, skoszarowania w warunkach stacjonarnych i poligonowych (osobne pokoje, łazienki, toalety), przygotowanie bazy socjalno-bytowej w szkołach wojskowych, odpowiadającej specyfice służby kobiet w wojsku, warunków zakwaterowania par (małżeństw) wojskowych i rozkwaterowania po rozwodzie (powinny powstać dodatkowe zapisy w Ustawie o zakwaterowaniu SZ RP w kwestiach:

– przydziału dodatkowej normy należnej drugiemu żołnierzowi w przypadku pary małżeńskiej żołnierzy,

– rozdziału mieszkania pary małżeńskiej żołnierzy po rozwodzie),

- **programów pomocy rodzinom woskowym**,
- **warunków odchodzenia na emeryturę** uwzględniających zrównanie wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn zgodnie z orzeczeniem Trybunału Konstytucyjnego
- **poprawy opieki medycznej i orzecznictwa wojskowego** uwzględniającego np. obecność kobiet na okrętach, samolotach,
- **dostosowania przepisów i norm w dziedzinie zaopatrzenia** materiałowego oraz mundurowego – odmienne sorty mundurowe, zróżnicowane ryczałty i dostosowane normy należności do okresów używalności niektórych przedmiotów zaopatrzenia materiałowego dla kobiet. Istnieje potrzeba stałego monitorowania przepisów mundurowych i regulowania odpowiednich zapisów dotyczących ry-

wojskowej służby kobiet i związanych z nią problemów. Uczestniczymy w konferencjach, spotkaniach z odczytami na temat Rady i jej działalności, a także obecności kobiet w obronności. W spotkaniach Rady biorą udział stosownie do aktualnych potrzeb specjaliści, konsultanci (np. przedstawiciele Straży Granicznej, stowarzyszenia „Rodzina Wojskowa", Generalnego Zarządu Logistyki, specjalista służby mundurowej, przedstawiciel AON, dziennikarka „Polski Zbrojnej", pełnomocnik ds. rodziny). Udzielne są informacje na temat warunków służby wojskowej kobiet w Polsce i w innych państwach NATO. Zorganizowano konferencję „Wojskowa służba kobiet w Wojsku Polskim" pod honorowym patronatem Jolanty Kwaśniewskiej z udziałem kierownictwa MON, szefowej Biura ds. Kobiet w KG w NATO, mjr. Souzi Bouchard.

Rada odbyła kilkanaście posiedzeń, a jej przedstawicielki uczestniczyły w licznych spotkaniach w kraju i za granicą (w konferencjach w Bergen, Brukseli i Rzymie na jubileuszowym spotkaniu z okazji 25-lecia oficjalnego uznania Komitetu Kobiet w NATO oraz na Gotlandii, w Niemczech, Słowacji). W pracach Komitetu NATO polska delegacja działa od trzech lat w podkomitecie zajmującym się „Jakością życia" oraz przez dwa lata prowadziła panel medyczny na spotkaniach międzynarodowych. Trzykrotnie gościliśmy szefową Biura ds. Kobiet z Kwatery Głównej w NATO, która wizytowała nasz kraj w aspekcie integracji kobiet w wojsku. Jej wizyta zawsze wywoływała duże zainteresowanie mass mediów, co przyczyniło się do budowania pozytywnego wizerunku kobiet w mundurach i zaplecza społecznego w tym zakresie. Bardzo pożyteczne okazały się praktyki w Departamencie Społeczno-Wychowawczym, które odbywają panie z różnych rodzajów sił zbrojnych RP, zapewniając ciągłość pracy sekretariatu Rady. W obecnej sytuacji, przy braku etatowego stanowiska dla sekretariatu Rady ds. Kobiet, przy niewielkiej ilości pracowników DPiW oraz wielu zadaniach, uzasadnione i wręcz niezbędne wydaje się wykorzystanie praktyk dla podtrzymania ciągłości pracy, jej koordynacji w celu utrzymania kontaktu z członkami Rady, wymiany informacji z Biurem ds. Kobiet w Brukseli, wywiązywania się z postawionych przed Radą zadań oraz czuwania mad całokształtem spraw wojskowej służby kobiet. Zasadniczym problemem nadal pozostaje kwestia utrzymywania wystarczająco bliskich kontaktów, konsultowania i uzgadniania pewnych kwestii dotyczących ogółu kobiet żołnierzy. Wszystkie problemy dotyczące służby kobiet w SZ RP wymagają spójnego ogólnoresortowego programu działań w celu wykorzystania potencjału kobiet oraz harmonijnego, wyważonego rozwoju służby kobiet i właściwej integracji z SZ NATO. Rada próbuje odegrać znaczącą rolę w kształtowaniu nowego podejścia do statusu kobiet w SZ RP, ale należy pamiętać, że jest ona tylko ciałem społecznym, brak jej odpowiednich sił i środków oraz instytucjonalnego przełożenia dla skuteczności oddziaływania i wywierania właściwego wpływu.

Kobiety w polskich siłach zbrojnych w stosunku do 288 tysięcy kobiet służących w wojskach Sojuszu mają niewielkie doświadczenie i bardzo wiele problemów do rozwiązania.

przyczynią się do lepszego postrzegania kobiet żołnierzy, zaakceptowania ich nowych ról i w konsekwencji w dalszej przyszłości do szerszego otwarcia nowych, ciekawych perspektyw dla kobiet.

Pomimo iż we wszystkich państwach NATO kobiety zostały zaakceptowane, nadal wydeptują one powoli, lecz wytrwałe ścieżki w kierunku osiągania coraz większej liczby specjalności i coraz wyższych stopni, jak również uczestniczą w coraz większej ilości operacji militarnych.

Osiąganie przez kobiety coraz to nowych pozycji jest dowodem na to, że wysiłki na rzecz integracji kobiet w armiach dają wymierne efekty. Należy jednak ciągłe pamiętać o konieczności prowadzenia dalszych działań zmierzających do osiągnięcia wszystkich celów i obowiązywania w wojsku całkowitej równości płci; bez negatywnego wpływu na efektywność misji i gotowość bojową.

czałtów. Wojskowa służba kobiet w Polsce nie ma tak dużego znaczenia jak w innych państwach NATO, ale trwale wrosła już w pejzaż Wojska Polskiego. Aktualnie sprawą zasadniczą jest systemowe rozwiązanie podstawowych zasad jej funkcjonowania.

W Polsce, w wyniku demokratycznych przemian i równoprawnego dzielenia odpowiedzialności za obronność ojczyzny kobiety mogą już od czterech lat podjąć naukę w uczelniach wojskowych, stając się po ich ukończeniu równoprawnymi partnerami, rzetelnie przygotowanymi do pełnienia zawodu wojskowego i mającymi takie same szanse do sięgania nowe funkcje, stanowiska, stopnie, które jeszcze nie tak dawno były dla nich niedostępne.

Fakt wstąpienia Polski do NATO wymusił dostosowanie naszych sił zbrojnych, ich wielkości, struktury do współczesnych wymogów Sojuszu. Restrukturyzacja naszej armii przewiduje przede wszystkim zmniejszenie liczby żołnierzy zawodowych, w szczególności w korpusie oficerskim na rzecz zwiększenia korpusu podoficerskiego. W związku z tym ograniczona zostanie do koniecznego minimum rekrutacja do szkół wojskowych, zgodnie z obowiązującą polityką kadrową. Jednocześnie w nawiązaniu do znaczącego zmniejszenia liczby żołnierzy równolegle zmniejszana jest liczba placówek wojskowej służby zdrowia, w których to pełni służbę wojskową znaczący procent ogółu kobiet żołnierzy. Wszystkie te uzasadnione skądinąd argumenty niestety nie sprzyjają tak wiele obiecującemu w ostatnich latach rozwojowi służby wojskowej kobiet w SZ RP.

Wiele kobiet z korpusu medycznego (dotyczy to także mężczyzn), przede wszystkim tych pełniących służbę w wojskowych zakładach opieki zdrowotnej, znajdzie się w trudnej sytuacji (jako przewidziane do zwolnienia, bez jakiejkolwiek alternatywy z powodu zbyt wąskiej posiadanej specjalności i braku możliwości zatrudnienia na innym stanowisku służbowym ze względu na brak potrzeb sił zbrojnych).

Nie muszą się niczego obawiać kobiety pełniące służbę wojskową jako podoficerowie i chorążowie, są w bezpiecznej grupie nieprzewidzianej do redukcji.

Aktualnie nie ma żadnych perspektyw przyjęcia kobiet do korpusu podoficerskiego, ponieważ nie ma szkół podoficerskich, brak jest możliwości odbycia zasadniczej służby wojskowej uprawniającej do pozostania w służbie po tzw. szkoleniu wojskowym, a także zablokowane są przyjęcia do służby kontraktowej z cywila. Kobiety z dyplomem wyższych uczelni cywilnych, posiadające wykształcenie czy umiejętności przydatne w wojsku, a planujące założenie munduru, nie mogą niestety liczyć na rekrutację w najbliższym czasie z powodu zablokowania możliwości podjęcia służby kontraktowej w tym roku. W obecnej sytuacji kobiety nie mogą oczekiwać znaczącego wzrostu ich liczebności w wojsku, muszą natomiast liczyć się z poważnym przerzedzeniem ich szeregów.

Liczba kobiet w żołnierskich mundurach będzie się zmieniana nieznacznie, za to znaczącej zmianie powinna ulec jakość pełniących służbę wojskową kobiet żołnierzy ze względu na profesjonalne przygotowanie kandydatek do zawodowej służby wojskowej. Wypada cieszyć się zmianami jakościowymi, które przecież

a) trzy podstawowe elementy:

– kształcenie na poziomie wyższych studiów magisterskich (licencjackich) w uczelniach cywilnych oraz Akademii Obrony Narodowej, Akademii Marynarki Wojennej i w Kolegium Nauk Wojskowych WAT,

– kształcenie oficera i przygotowanie zawodowe do pierwszego stanowiska służbowego dowódcy plutonu (równorzędnego) w wyższych szkołach oficerskich,

– doskonalenie zawodowe (system studiów i kursów przygotowujących do kolejnego stanowiska);

b) podstawowym źródłem dopływu kadr oficerskich będą wyższe uczelnie cywilne, AON, WSO, AMW i Kolegium Nauk Wojskowych WAT, kształcące na studiach wyższych kandydatów do służby wojskowej. Możliwe jest także wojskowe szkolenie ochotników – studentów w okresie studiów, metodą obozów szkoleniowych letnich i zimowych, organizowanych w centrach szkoleniowych oraz zakończonych egzaminem i uzyskaniem stopnia kaprala podchorążego rezerwy z perspektywą ukończenia Szkoły Oficerów Rezerwy i nadania przydziału mobilizacyjnego;

c) specjalność wojskową – przygotowanie do pełnienia służby na pierwszych stanowiskach służbowych w rodzajach sił zbrojnych – kandydaci do zawodowej służby wojskowej uzyskiwaliby w centrach szkolenia RSZ. Po pozytywnym zakończeniu szkolenia w centrum kandydaci byliby mianowani na pierwszy stopień oficerski[1];

d) doskonalenie zawodowe zgodnie z przyjętymi zasadami polityki kadrowej powinno obejmować:

– strukturę kursów – w kraju i za granicą, przygotowujących oficerów do służby na kolejnych stanowiskach służbowych,

– strukturę stanowisk pośrednich, stanowiących element praktycznego doskonalenia oficera do objęcia stanowiska głównego,

– studia dowódczo-sztabowe w Akademii Obrony Narodowej lub za granicą, jako podstawowy warunek do objęcia stanowiska oficera starszego,

– PSOS lub inne studia podyplomowe w AON oraz w uczelniach cywilnych i za granicą,

– studium polityki obronnej w AON lub za granicą;

e) przewiduje się, że głównym ogniwem w doskonaleniu zawodowym kadry szczebla operacyjnego będzie AON, prowadząca studia i kursy centralne.

Przygotowanie kadr podoficerskich będzie znacząco różniło się od oficerskich. Bowiem głównym źródłem pozyskiwania kandydatów na podoficerów będą żołnierze zasadniczej służby wojskowej, żołnierze rezerwy oraz osoby cywilne legitymujące się co najmniej średnim wykształceniem z maturą. Warunkiem powołania do zawodowej służby wojskowej byłoby ukończenie szkoły podoficerskiej usytu-

---

[1] Z powodu szczególnej złożoności problemów naboru i trudnego procesu nauczania pilotażu należy wyjątkowo w odmiennym trybie prowadzić przygotowanie oficerów pilotów w WSOSP z kandydatami – absolwentami szkół średnich, umożliwiając im ukończenie studiów drugiego stopnia w jednej z uczelni cywilnych. Analogiczna ścieżka dydaktyczna jest planowana także w WSOWL.

dr Andrzej Muth

SZKOLNICTWO WOJSKOWE W RAMACH TRANSFORMACJI SIŁ ZBROJNYCH RP

Transformacja wojska od instytucji do organizacji narodowej w ramach państwa demokratycznego wymusza przebudowę szkolnictwa wojskowego. Szczególnie przeobrażenia strukturalne wojsk, a zwłaszcza te wynikające z członkostwa Polski w Sojuszu Północnoatlantyckim, wskazują na potrzebę przebudowy systemu przygotowania kadr na potrzeby sił zbrojnych RP.

Biorąc także pod uwagę potrzebę dostosowania szkolnictwa wojskowego do struktury SZ RP, zawartej w „Programie Przebudowy i Modernizacji Technicznej Sił Zbrojnych na lata 2001–2006", nie należy zakładać – w dającej się przewidzieć przyszłości – szerokiego dopływu kadr do zawodowej służby wojskowej, bowiem wszelkie szacunki wskazują na to, że nadal będzie więcej do zwolnienia, niż przyjęcia. Rozwiązaniem docelowym będzie jednak sytuacja, kiedy to stan ewidencyjny kadry będzie równy stanowi etatowemu, a to powinno wymuszać wprowadzenie w polityce kadrowej wojsk zasady równowagi liczby dopływu żołnierzy zawodowych do liczby żołnierzy odchodzących z wojska.

Na zmianę strategii przygotowania kadr wskazują także i takie przesłanki, z których wynika, że:

– zmieniają się współczesne wymogi jakościowe sił zbrojnych oraz oczekiwania kandydatów na oficerów (studia wyższe);

– istnieją mniejsze potrzeby szkoleniowe wynikające z docelowego modelu sił zbrojnych;

– wciąż występują nieproporcjonalnie wysokie koszty funkcjonowania szkolnictwa wojskowego w stosunku do innych obszarów kształcenia w Polsce;

– występuje potrzeba racjonalizacji struktury szkolnictwa wojskowego zgodnie z nowymi założeniami polityki kadrowej w WP;

– istnieje konieczność zapewnienia kadrze lepszych możliwości adaptacyjnych do warunków cywilnych po zwolnieniu z wojska (dyplom studiów wyższych, ułatwiona rekonwersja kadry);

– uwidacznia się nadal brak możliwości pełnego włączenia szkolnictwa wojskowego w krajowy system edukacyjny.

Przygotowanie kadr

Założenia przebudowy kształcenia kadr odnoszą się do oficerów i podoficerów. W zakresie przygotowania kadr oficerskich proponuje się następujące przedsięwzięcia organizacyjno-programowe:

– osiągnięcie – z dniem 01.10.2002 r. – w utworzonych centrach szkoleniowych gotowości do szkolenia podoficerów i realizacji kursów doskonalenia oficerów.

Kształcenie kandydatów na oficerów (absolwentów wyższych uczelni cywilnych) rozpoczęłoby się jesienią 2004 roku.

Model docelowy

Strukturę docelowego modelu szkolnictwa wojskowego tworzyłyby: Akademia Obrony Narodowej, wyższe szkoły oficerskie i centra szkolenia rodzajów sił zbrojnych, Wojskowe Centrum Szkolenia Medycznego, Instytut Medycyny Wojskowej – Kolegium Nauk Wojskowych WAT i Akademia Marynarki Wojennej.

Akademia Obrony Narodowej prowadziłaby studia dowódczo-sztabowe oficerów wszystkich RSZ, studia II stopnia dla absolwentów średnich uczelni cywilnych na kierunkach związanych z obronnością państwa oraz studia podyplomowe i kursy z zakresu nauk wojskowych i polityki obronnej.

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych i Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych kształciłyby oficerów (przygotowując ich do pierwszego stanowiska służbowego), absolwentów szkół średnich (umożliwiając im ukończenie studiów magisterskich) i wyższych uczelni cywilnych; AON i Kolegium Nauk Wojskowych WAT na potrzeby wojsk lądowych (poza specjalnością lotniczą). Ich przedmiotem zainteresowania byłoby również prowadzenie kursów specjalistycznych i doskonalących oficerów, kursów podchorążych rezerwy, kursów specjalistycznych podoficerów oraz kandydatów na podoficerów wojsk lądowych, a także szkolenie oficerów rezerwy.

Wyższa Szkoła Oficerska Sił Powietrznych oraz Centrum Szkolenia Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej kształciłoby oficerów pilotów i przygotowywało do pierwszego stanowiska służbowego absolwentów szkół średnich i wyższych uczelni cywilnych; AON i Kolegium Nauk Wojskowych WAT na potrzeby wojsk lotniczych i obrony powietrznej. W tym celu prowadzono by kursy specjalistyczne i doskonalące oficerów, kursy podchorążych rezerwy, kursy specjalistyczne dla podoficerów oraz szkolenie kandydatów na podoficerów wojsk lotniczych i obrony powietrznej.

Akademia Marynarki Wojennej zajmowałaby się kształceniem oficerów i przygotowaniem ich do pierwszego stanowiska służbowego w marynarce wojennej oraz doskonaleniem zawodowym oficerów tego RSZ.

Kolegium Nauk Wojskowych Wojskowej Akademii Technicznej byłoby elementem uczelni cywilnej i swój wysiłek koncentrowałoby na kształceniu kandydatów na oficerów według zapotrzebowania MON.

Poza uczelniami wojskowymi i cywilno-wojskowymi funkcjonowałyby jeszcze:

a) Centrum Szkolenia Marynarki Wojennej (CSMW) z zadaniem:

owanej w odpowiednim centrum szkolenia RSZ. Czas trwania kursu podoficerskiego byłby uzależniony od specyfiki służby oraz rodzaju wojsk – i zakończony mianowaniem na stopień kaprala[2]. Kandydaci nieposiadający świadectwa maturalnego mogliby być powołani do zawodowej służby wojskowej i zajmować stanowiska służbowe o stopniu etatowym nie wyższym niż sierżant.

Wyznaczanie podoficera na kolejne wyższe stanowisko służbowe zależałoby od ukończenia kursu specjalistycznego.

Możliwości realizacyjne

Wdrażanie nowego modelu przygotowania kadr wiąże się z potrzebą dokonania głębokich przewartościowań jakościowych w sferze organizacyjnej, programowej i kadrowej szkolnictwa wojskowego.

W celu osiągnięcia docelowej struktury szkolnictwa wojskowego należy w okresie od 30.06.2002 do 30.06.2004 r. dokonać niezbędnych przekształceń struktury obecnego modelu kształcenia kadr poprzez:

– przekształcenie AON w jedyną wyższą uczelnię wojskową kształcącą kandydatów na oficerów i doskonalącą kadry na potrzeby sił zbrojnych RP;

– dostosowanie kształcenia do nowych potrzeb do 2003 r. z możliwością przekształcenia się WAT w uczelnię cywilną – kształcącą w Kolegium Nauk Wojskowych (Wydziale Nauk Technicznych) kandydatów na oficerów od roku 2004 według zapotrzebowania MON.

– zmianę liczby wojskowej kadry dydaktyczno-naukowej koniecznej do zabezpieczenia procesu kształcenia w Kolegium Nauk Wojskowych (powinien zaprezentować komendant WAT)[3].

– likwidację w 2002 roku WSO w Poznaniu i Toruniu oraz zakończenie kształcenia w pozostałościach wyższych szkół oficerskich – w ramach struktury WOSWL – do 2004 roku;

– zakończenie funkcjonowania WAM z dniem 30.09.2002 r. i przekazanie jej do Ministerstwa Zdrowia. Z części WAM zorganizowano by Wojskowe Centrum Szkolenia Medycznego oraz Instytut Medycyny Wojskowej;

– utworzenie z dniem 01.09.2002 r. Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu, która włączy we własny system kształcenie oficerów w obiektach zamiejscowych po zlikwidowanych WSO w Poznaniu i Toruniu;

– przekształcenia – do 01.09.2002 r. – dotychczasowych jedenastu centrów szkolenia w 4 centra szkolenia;

---

[2] Do czasu obowiązywania Ustawy z dnia 30 czerwca 1970 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (DzU z 1997 r., nr 10, poz. 55 z późn. zm.) kurs zakończony awansem do stopnia plutonowego.

[3] Sposób finansowania uczelni cywilno-wojskowej od 2005 roku MON powinien uzgodnić z MEN.

kandydatów na żołnierzy zawodowych kształconych w uczelniach cywilnych oraz kierowanych na szkolenia doskonalące poza granicami kraju.

W zakresie zadań Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego pozostaje planowanie liczby kształconych (szkolonych) we wszystkich placówkach szkolnictwa wojskowego oraz udział w rozdziale absolwentów realizowanym przez Sztab Generalny.

Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego analizuje i ocenia funkcjonowanie systemu szkolnictwa wojskowego, jego zgodność z założeniami polityki kadrowej oraz proponuje zmiany w funkcjonującym systemie. We współdziałaniu z MENiS zapewnia pełne włączenie szkolnictwa wojskowego w krajowy system edukacji oraz organizuje jego promocję poza resortem obrony narodowej, a także przygotowuje akty prawne normujące funkcjonowanie systemu szkolnictwa wojskowego.

Przedstawiona koncepcja reorganizacji szkolnictwa wojskowego jest zgodna z założeniami nowego modelu sił zbrojnych RP, przyjętymi zasadami polityki kadrowej oraz z występującymi trendami edukacyjnymi w kraju i na świecie. Jest także adekwatna do zachodzących przemian w filozofii przygotowywania kadr wojskowych w państwach NATO. Zaproponowany model przygotowywania kadr dla sił zbrojnych odpowiada obecnym i przyszłościowym jakościowym i ilościowym potrzebom sił zbrojnych, a przyjęte rozwiązania są najbardziej efektywne z ekonomicznego punktu widzenia.

Pozyskiwanie kadr w głównej mierze spośród absolwentów uczelni cywilnych stworzyłoby, po raz pierwszy w powojennej historii szkolnictwa wojskowego, warunki mobilności zawodowej wszystkich żołnierzy zawodowych. Dotychczasowa praktyka wskazuje, że zawodowa służba wojskowa cieszy się dużym zainteresowaniem wśród absolwentów uczelni cywilnych. W ocenie Departamentu Kadr możliwe jest pozyskanie wystarczającej liczby kandydatów do zawodowej służby wojskowej, zwłaszcza w przypadku przeznaczenia części oszczędności wynikających z przyjętego modelu kształcenia kadr wojskowych oraz reorganizacji szkolnictwa wojskowego na zwiększenie atrakcyjności finansowej służby wojskowej.

Prezentowana koncepcja jest radykalnym podejściem do zreformowania szkolnictwa wojskowego przy założeniu, iż tylko działania wychodzące naprzeciw wymogom przyszłości mogą przynosić efektywne przygotowanie kadr na miarę potrzeb nowoczesnych sił zbrojnych. Materiał nie zawiera oceny stanu obecnego szkolnictwa (analiz takich dokonano dotąd co najmniej kilkanaście), szczegółowych propozycji rozwiązań organizacyjno-programowych ani też niezbędnych do oszacowania kosztów i efektów reorganizacyjnych analiz ekonomicznych, które powinny być opracowane po ewentualnej akceptacji niniejszego programu.

Istotną zaletą nowego systemu przygotowania kandydatów do zawodowej służby wojskowej będzie łatwość dostosowania jego wydajności do zmieniających się potrzeb (stosunkowo krótki cykl szkolenia). Zapewni także płynność w przechodzeniu na nowy system pozyskiwania kandydatów.

– prowadzenia kursów specjalistycznych i doskonalących podoficerów zawodowych,

– szkolenia kandydatów na podoficerów marynarki wojennej,

– szkolenia specjalistów morskich;

b) Wojskowe Centrum Szkolenia Medycznego[4] (WCSM) z zadaniem:

– kształcenia oficerskiego i przygotowania do pierwszego stanowiska służbowego absolwentów uczelni cywilnych na potrzeby służb medycznych,

– kształcenia kandydatów na podoficerów służb medycznych,

– prowadzenia kursów specjalistycznych i doskonalących oficerów oraz średniego personelu medycznego będącego na przydziałach mobilizacyjnych,

– prowadzenia kursów oficerów i podchorążych rezerwy;

c) Wojskowe Studium Nauczania Języków Obcych – prowadzące nauczanie na najwyższym poziomie języków obcych ze stopniowym, według potrzeb sił zbrojnych RP, przekształcaniem na kierunki występujące śladowo w szkolnictwie cywilnym.

Kierowanie szkolnictwem wojskowym

Przedstawiona koncepcja przygotowania kadr na potrzeby sił zbrojnych RP oprócz bardzo radykalnego zmniejszenia szkolnictwa wojskowego (liczby wojskowych placówek edukacyjnych oraz zatrudnionej w niej kadry i pracowników wojska) zakłada również istotne uproszczenie i usprawnienie zarządzania szkolnictwem wojskowym. Obecne zarządzanie szkolnictwem wojskowym charakteryzuje się udziałem wielu podmiotów, co powoduje rozproszenie kompetencji i odpowiedzialności za przygotowanie kadr dla sił zbrojnych RP. Natomiast w proponowanym rozwiązaniu ministrowi obrony narodowej podlegają jedynie wyższe uczelnie wojskowe, natomiast centra szkolenia podporządkowane są dowódcom rodzajów sił zbrojnych. Wojskowe Centrum Szkolenia Medycznego w Łodzi podlega szefowi Sztabu Generalnego. Przełożonym Wojskowego Studium Nauczania Języków Obcych jest dyrektor Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego.

Szef Sztabu Generalnego koordynuje opracowywanie planów i programów szkolenia wojskowego oraz odpowiada za planowanie materiałowego zabezpieczenia procesu kształcenia i szkolenia we wszystkich placówkach szkolnictwa wojskowego za wyjątkiem Wojskowego Studium Nauczania Języków Obcych, w stosunku do którego zadania te wykonuje dyrektor Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego.

Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego analizuje i planuje koszty kształcenia i szkolenia oraz funkcjonowania szkolnictwa wojskowego w ramach planowania budżetowego MON. Tworzy i kieruje systemem stypendialnym dla

[4] Szkolenie w służbie zdrowia powinno być oparte o Instytut Medycyny.

łeczno-ekonomicznej egzystencji człowieka jako gatunku, jako zbiorowości oraz jako jednostki. A istotą tej egzystencji i rozwoju człowieka jest przecież egzystencja społeczna, która stale musi być wspierana przez różne instytucje społeczne. Znaczącym zarzewiem perturbacji występujących w tym procesie jest genetyczna skłonność instytucji społecznych do petryfikacji, tendencja do nieulegania zmianom. Dialektyka trwałości i zmienności tych instytucji może rozstrzygać o tym, czy jakieś społeczeństwo nie tylko istnieje, ale i rozwija się, a niekiedy decyduje o tym, czy w ogóle będzie miało szansę przetrwać. Wobec dynamiczności przemian świata i życia, różnorodności środowisk i problemów rozstrzygającym kryterium żywotności, efektywności instytucji społecznych oraz w ogóle całych grup społecznych są ich **zasoby adaptacyjne i readaptacyjne**.

Instytucje społeczne uznaje się za szczególny rodzaj struktury, w której pozycje statusu społecznego zorganizowane są wokół problemów uznawanych przez członków społeczności, społeczeństwa za najważniejsze[1]. Pozycje instytucjonalne, wykonywane role społeczne są powszechnie znane, zdeterminowane przez obowiązujące normy, przepojone wartościami i przekonaniami moralnymi.

Istotę instytucji społecznych określają stabilne, stosunkowo trwałe układy strukturalne i kulturowe, których celem jest rozwiązywanie różnorodnych konkretnych problemów występujących w życiu społecznym, w stosunkach między jednostkami, grupami, społecznościami, narodami oraz zaspokajanie potrzeb publicznych i indywidualnych[2].

K.Z. Sowa twierdzi, że instytucje społeczne to zobiektywizowane, względnie powszechne, akceptowane w danej zbiorowości ludzkiej wzory działania, które dotyczą ważnych funkcjonalnie dziedzin życia społecznego[3]. Wzory owe są regulowane przez aktualne normy społeczne, zwłaszcza przez sformalizowane normy prawne. Instytucje społeczne mogą skutecznie wywiązywać się ze swoich zadań, jeżeli dysponują odpowiednimi **urządzeniami instytucjonalnymi** oraz **związkami instytucjonalnymi**.

Instytucje społeczne posiadają określone cechy, właściwości, które mają wpływ na ich skuteczność i żywotność. Podstawowymi walorami wszelkich instytucji są **wspólne i ugruntowane cele, wartości, normy społeczne, statusy i przepisy** dotyczące roli grup społecznych i organizacji, które wiążą się z określoną dziedziną życia społecznego[4]. Przykładem takiej dziedziny jest życie religijne jednostki i większych zbiorowości. Religia jako jedna z najstarszych instytucji społecznych zaspokaja potrzeby transcendentne, kulturowe i integracyjne, opierając się na swoistych wspólnie identyfikowanych, uznawanych wartościach i normach religijnych (np. islamskich, buddyjskich, katolickich). Wspólnota wartości katolickich syntetycznie wyrażona w postaci Dekalogu (dziesięciu przykazań) sprawia, że

---

[1] J.H. Turner, *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*, Poznań 1998, s. 133.

[2] N. Goodman, *Wstęp do socjologii*, Poznań 1997, s. 55.

[3] K.Z. Sowa, *Wstęp do socjologicznej teorii zrzeszeń*, Warszawa 1988, [w:] *Socjologia ogólna. Wybór tekstów*, Tyczyn 1997, s. 101.

[4] N. Goodman, wyd. cyt., s. 55.

dr Jan Borkowski

INSTYTUCJE SPOŁECZNE – URZĄDZENIA I ZWIĄZKI INSTYTUCJONALNE

Rozwój społeczny od zarania cywilizacji ludzkiej zawsze wiązał się z tworzeniem niezbędnych warunków życia, które zapewniały nie tylko możliwość zwykłego trwania, ale także stymulowały rozwój poszczególnych ludzi i grup społecznych. Warunki owe obejmują sferę biologiczną, socjalną, wychowawczą, edukacyjną, bezpieczeństwa, zarządzania, gospodarczą, prawną, kulturalną, religijną itp. Jednym z przejawów postępu kulturowego homo sapiens jest pojawienie się nowych wartości, potrzeb i problemów społecznych, które aby im sprostać, wymagały i wymagają innowacyjnych zasad i metod ich spełniania i rozwiązywania. Do podstawowych **warunków egzystencjalnych i problemów społecznych**, które nurtowały i nadal pochłaniają uwagę, intelekt, emocje i energię ludzi, należą między innymi:

– warunki zamieszkania i środki wyżywienia,
– życie rodzinne i sąsiedzkie oraz jego implikacje,
– rozwój i wychowanie dzieci i młodzieży,
– opieka nad osobami chorymi, starymi, niezaradnymi,
– organizacja współdziałania i współpracy,
– rozwiązywanie szeroko rozumianych konfliktów międzyludzkich,
– organizacja życia publicznego i państwowego,
– zapewnienie bezpieczeństwa wewnętrznego, publicznego,
– dbałość o bezpieczeństwo w stosunkach międzynarodowych,
– produkcja i dystrybucja dóbr i usług społecznych,
– kwestia praw społecznych, w tym prawa własności, całokształtu dylematów walki, sprawowania i utrzymania władzy,
– różnorodne, coraz nowsze i potęgujące się patologie społeczne.

Sprostanie powyższym oraz innym problemom było, jest, a w przyszłości w jeszcze bardziej ekstremalny sposób będzie związane z powstaniem i funkcjonowaniem wyspecjalizowanych, odpowiednio zorganizowanych, zgodnych z normami, wartościami danej kultury, niezbędnych i uznanych struktur społecznych, zwanych instytucjami społecznymi. Brak lub niewydolność choćby niektórych, elementarnych, nieodzownych do podtrzymywania życia społecznego, instytucji i urządzeń społecznych powoduje, że niektóre jednostki, grupy, społeczności, społeczeństwa były, są i będą wstrząsane przez rozmaite kryzysy, które w skrajnych warunkach mogą zagrozić podstawom ich egzystencji. Determinantą ich pokonywania jest między innymi proces ewolucyjnego, a niekiedy rewolucyjnego przystosowania instytucji społecznych do nieustannie zmieniających się warunków spo-

instytucji wobec coraz nowszych oczekiwań wychowanków może być następująca maksyma: „Wychowanie polega na urabianiu młodego pokolenia według poglądów i wzorców zachowania preferowanych przez stare pokolenie, powstałych w umysłach osób niewiele rozumiejących z tego, czym żyją młodzi ludzie".

Współczesne instytucje formalne bywają krytykowane za nieodpowiednie odczytywanie i naganne praktykowanie istoty swojej **misji społecznej**, która, ogólnie rzecz ujmując, polega na efektywnym świadczeniu różnych usług oraz spełnianiu potrzeb ludzkich. Coraz głośniej część opinii publicznej uważa, że niektóre instytucje państwa, władzy samorządowej – wbrew głoszonym deklaracjom, przypisanym funkcjom społecznym – przejawiają biurokratyczny, bezosobowy, przedmiotowy stosunek do grup społecznych, dzięki którym i dla których istnieją, oraz nie wywiązują się ze swoich podstawowych obowiązków. Na przykład dość powszechnym na świecie zjawiskiem jest deklarowanie przed wyborami przez klasę polityczną wielu różnych intencji, konkretnych zadań, solennych obietnic, a po uzyskaniu mandatu, legitymacji społecznej – zapominanie, pomijanie, odkładanie ich na potem, czyli niewywiązywanie się.

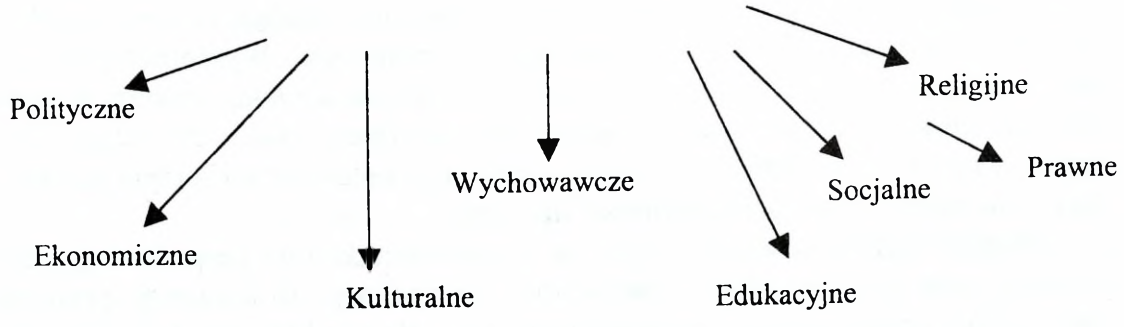
Podsumowując kwestie interpretacyjne, należy dodać, że instytucje społeczne oraz ich właściwości bywają różnie rozumiane. R.C. Hanson po dokonaniu przeglądu różnych sposobów ich definiowania przedstawia cztery uogólnione formuły interpretacyjne instytucji społecznych[6]:

– kulturowo uwarunkowany wzór zachowania,
– odpowiednio zorganizowana grupa społeczna,
– system, układ odpowiednich ról społecznych,
– układ kultury służący do zaspokajania potrzeb społecznych.

Do podstawowych instytucji społecznych zalicza się:

– państwo,
– gospodarkę,
– edukację,
– religię,
– rodzinę.

INSTYTUCJE SPOŁECZNE



[6] K.Z. Sowa, wyd. cyt., s. 100.

potencjalnie mogą one oddziaływać na wiele innych sfer aktywności ludzkiej, na przykład społeczeństwa polskiego, które jest statystycznie zdominowane przez wyznawców tej wiary. System wartości dojrzałego duchowo katolika w dużym stopniu determinuje jego stosunek niemalże do wszystkich obszarów życia społecznego, w tym postawę wobec rodziny, nauki, pracy zawodowej, państwa, powinności obywatelskich i prawa. W ten sposób poszczególne instytucje społeczne stają się **współzależne**.

Kolejną cechą instytucji jest adekwatna struktura organizacyjna, określająca wzajemne relacje, zależności między jej elementami składowymi. Na przykład instytucja systemu oświatowego funkcjonuje na podstawie dobrze sprecyzowanych zasad prawnych i pedagogicznych, które informują, kto ma prawo i obowiązek nauki szkolnej i może być nauczycielem, kto odpowiada za organizację szkolnictwa, jakie są poziomy jego struktury oraz zależności między nimi, jakie są warunki uzyskiwania wykształcenia, jakie są kryteria przyjęć do poszczególnych szkół itp. Struktura organizacyjna instytucji zależy od wielkości, jakości oraz swoistości zasobów ludzkich, kapitałowych, rzeczowych oraz informacyjnych. Struktura organizacyjna to układ odpowiednio dopasowanych składników instytucji społecznej, który jako całość jest zdolny do osiągania założonych celów[5]. Ważną częścią struktury jest infrastruktura materialna.

Istotną cechą instytucji społecznej jest posiadanie **kompetencji**, które wyrażają się w postaci zakresu normatywnych uprawnień i zobowiązań. Realne kompetencje instytucji uzewnętrzniają się poprzez indywidualne kwalifikacje (wiedzę, umiejętności, doświadczenie, osobowość) osób, które nimi kierują oraz które w nich działają.

Jeszcze raz podkreślę, że jedną z właściwości instytucji jest **oporność wobec zmian społecznych**, niepoddawanie się innowacjom, nienadążanie za biegiem zdarzeń społecznych, niska zdolność do przewidywania pojawienia się nowych problemów, potrzeb oraz nieskuteczność w ich rozwiązywaniu czyli swoisty **konserwatyzm społeczny**. Cecha ta jawi się zarówno jako zaleta, jak i ułomność struktur instytucjonalnych, bowiem z jednej strony gwarantuje ich trwanie, ciągłość w czasie, z drugiej może być źródłem stagnacji, zastoju, starzenia się i upadku. Niektóre instytucje, zwłaszcza polityczne i gospodarcze, podlegają procesowi koniecznych przemian, transformacji czy nawet likwidacji dopiero pod naporem przełomowych wydarzeń, oddziaływań wielkich grup społecznych, na przykład pod wpływem zjawisk rewolucyjnych. Państwo feudalne zostało zniesione na skutek rewolucji przemysłowej (burżuazyjnej), ponieważ nie było w stanie dostosować się do nowego typu stosunków społeczno-ekonomicznych i rozwiązywać aktualnych problemów społecznych. W przypadku instytucji wychowania można spotkać się z krytycznym poglądem, że poważną przesłanką jego niewydolności jest „genetyczny" konserwatyzm prezentowany przez wielu rodziców, nauczycieli, przez rodziny i szkoły w stosunku do dzieci i młodzieży. Egzemplikacją oporności tej

[5] J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Warszawa 2001, s. 131.

go, kształtuje wiedzę przyrodniczą i umiejętności racjonalnego układania relacji między środowiskiem społecznym i środowiskiem biologicznym.

Funkcja adaptacyjna oznacza działania przystosowawcze wobec stale zmieniających się wymagań społecznych oraz dążenie przez instytucje do optymalizowania sposobów osiągania celów. Na przykład system edukacji nie tylko musi nadążać za rozwojem potrzeb intelektualnych osób kształcących się, ale przede wszystkim powinien wyprzedzać oczekiwania społeczeństwa permanentnie uczącego się oraz rynku pracy.

Funkcja kontrolna polega na porównywaniu zgodności zachowań indywidualnych i grupowych z normami społecznymi i prawnymi uznanymi jako obowiązujące w określonej sferze współdziałania i współpracy międzyludzkiej oraz na korygowaniu, eliminowaniu postaw destruktywnych, jak również ma na celu oddziaływanie profilaktyczne. Instytucje społeczne mogą wywierać wpływ na zachowania ludzkie poprzez stosowanie sankcji pozytywnych i negatywnych.

Powyższe funkcje mają charakter uniwersalny, występują w działalności wszelkich instytucji społecznych.

Przedstawiciele poszczególnych kierunków, szkół teoretycznych przypisują funkcjom instytucji społecznych różne znaczenie. Na przykład funkcjonaliści akcentują pozytywny kontekst tych funkcji (dążenie do rozwiązywania problemów społecznych), zaś reprezentanci teorii konfliktów skupiają się na wskazywaniu, że instytucje społeczne często nie tylko nie potrafią pokonać problemów, ale nierzadko same je generują. Według teorii konfliktów służą one przede wszystkim zaspokajaniu potrzeb wąskich grup społecznych, w tym zwłaszcza elit społecznych, co wywołuje dodatkowe antagonizmy między klasami, warstwami i kategoriami społecznymi.

Treść i znaczenie funkcji instytucji społecznych zależą od wielu czynników, w tym od etapu rozwoju społeczeństwa, liczebności i oczekiwań osób, które są potencjalnymi konsumentami oferowanych usług, oraz od najnowszych i przyszłych potrzeb społecznych.

Funkcjonowanie instytucji społecznych jest ukierunkowane przez konkretne normy społeczne, one bowiem determinują misję społeczną instytucji w określonej dziedzinie życia. Organizacyjnym i technicznym warunkiem sprawności działania instytucji są już wspomniane urządzenia instytucjonalne i związki instytucjonalne. **Urządzenia instytucjonalne** to swoisty złożony i sformalizowany układ pozycji i ról społecznych wyposażony w odpowiednie środki materialne oraz sankcje prawne[7]. Na przykład instytucja gospodarki narodowej dysponuje określonym majątkiem, zasobami ludzkimi, kapitałowymi, rzeczowymi itp., produktem narodowym brutto, budżetem państwa, który obejmuje zaplanowane dochody i wydatki. Gospodarka państwa opiera się na regulacjach prawnych, z których najważniejsze to Konstytucja RP oraz tak zwana ustawa budżetowa. Konstytucja określa między innymi, że w Polsce dominuje społeczna gospodarka rynkowa, która zakłada pry-

[7] Tamże, s. 102.

Życie i rozwój społeczny wymagają istnienia i funkcjonowania wielu innych form instytucji, w tym takich, jak: wychowanie, praca, zarządzanie, bezpieczeństwo międzynarodowe, bezpieczeństwo publiczne, opieka socjalna, badania naukowe, prawo, medycyna (opieka zdrowotna), sądownictwo, samorząd terytorialny i środowiskowy, kultura i rekreacja, komunikacja masowa.

Ponadto wyróżnia się instytucje o charakterze formalnym i nieformalnym (np. obyczaje, zwyczaje). Przez pryzmat kryterium sposobu sprawowania władzy można wymienić instytucje **rządowe** i **samorządowe**.

Działalność instytucji społecznych ukierunkowana jest na osiąganie zamierzonych celów i wykonywanie określonych zadań. Suma działań podejmowanych przez instytucje w konkretnej dziedzinie stosunków społecznych nosi miano funkcji. Instytucje pełnią następujące funkcje społeczne:

- stabilizującą,
- dystrybucyjną,
- socjalizacyjną,
- kulturotwórczą,
- adaptacyjną,
- kontrolną.

Funkcja stabilizująca polega na rozwiązywaniu istotnych problemów społecznych oraz konfliktów społecznych. Na przykład instytucja bezpieczeństwa publicznego przy pomocy takich urządzeń instytucjonalnych, jak prokuratura i policja boryka się z problemami łamania norm prawnych, przestępczości. Instytucja ochrony zdrowia za pośrednictwem zakładów opieki zdrowotnej, personelu medycznego zmaga się z problemem terapii chorób oraz profilaktyki zdrowotnej.

Funkcja dystrybucyjna ma na celu odpowiedni podział różnych dóbr i usług oraz zaspokajanie indywidualnych i grupowych potrzeb ludzkich. Na przykład instytucja opieki społecznej poprzez ośrodki pomocy społecznej i pracowników socjalnych, zgodnie z przyjętymi kryteriami, rozdziela przydzielone przez rząd, samorządy i organizacje charytatywne środki finansowe i rzeczowe, które przeznaczone są na zapewnienie minimalnych warunków życia osobom niezdolnym do samodzielnego spełniania swoich potrzeb.

Funkcja socjalizacyjna obejmuje wszelkie działania zmierzające do wprowadzenia ludzi w świat wartości społecznie uznanych oraz mające na celu kształtowanie osobowości społecznej i uczenie się ról społecznych. Wyrazem tej funkcji jest nie tylko działalność edukacyjna czy wychowawcza, ale także wysiłek wszystkich innych instytucji społecznych. Na przykład instytucja opieki zdrowotnej służy uczeniu się roli osoby zdrowej i chorej, a instytucja sądownictwa sprzyja kształtowaniu się postaw zgodnych z normami prawnymi.

Funkcja kulturotwórcza wyraża się w kreowaniu kultury gospodarczej, politycznej, religijnej, umysłowej, estetycznej, zdrowotnej, ekologicznej, prawnej, zawodowej, organizacyjnej, życia rodzinnego itp. Na przykład instytucja ekologii krzewi szacunek do naturalnego środowiska życia, świata roślinnego i zwierzęce-

Lp.	Norma społeczna	Instytucja społeczna	Urządzenie instytucjonalne	Związek instytucjonalny
9.	Najwyższą normą prawną jest ustawa	Ustawodawstwo	Parlament (Sejm, Senat)	Posłowie, senatorzy, komisje sejmowe
10.	Każdy obywatel ma obowiązek przestrzegać prawa oraz prawo korzystać ze swoich praw	Sądownictwo, więziennictwo	Sądy, trybunały, więzienia	Sędziowie, kuratorzy, administracja sądowa i więzienna
11.	Każdy obywatel ma prawo do ochrony zdrowia	Medycyna	Zakłady opieki zdrowotnej	Lekarze, pielęgniarki, personel pomocniczy
12.	Państwo i społeczeństwo ma obowiązek chronić najsłabszych obywateli	Opieka społeczna	System ośrodków pomocy społecznej	Pracownicy socjalni, administracja samorządowa
13.	Każdy człowiek ma prawo do wolności wyznania i sumienia	Religia	Kościoły, grupy wyznaniowe	Kapłani, wyznawcy religii
14.	Każdy człowiek ma prawo dostępu do dóbr kultury	Kultura	Teatry, muzea, biblioteki, kina itp.	Pracownicy sfery kultury, twórcy
15.	Każdy człowiek ma prawo do informacji	Komunikacja masowa	Telewizja, radio, czasopisma itp.	Pracownicy sfery komunikacji masowej

mat własności prywatnej oraz wolną inicjatywę ekonomiczną i konkurencję między wolnymi podmiotami gospodarczymi.

Ustawa budżetowa rygorystycznie precyzuje zasady realizowania jej zapisów oraz między innymi przyjmuje założoną wielkość takich ważnych wskaźników ekonomicznych, jak wzrost lub spadek produkcji działów gospodarki, dochodu narodowego, szczegółowe parametry wydatków publicznych, zadłużenie wewnętrzne i zewnętrzne, inflacja czy poziom bezrobocia.

Związek instytucjonalny rozumiany jest jako szczególny zespół ludzi, którzy są połączeni układem pozycji i ról społecznych[8].

Niżej przedstawiona tabela ilustruje relacje między normami społecznymi, które ukierunkowują zachowanie ludzi, a instytucjami społecznymi, urządzeniami instytucjonalnymi i związkami instytucjonalnymi.

Tabela 1

Lp.	Norma społeczna	Instytucja społeczna	Urządzenie instytucjonalne	Związek instytucjonalny
1.	Każdy człowiek ma prawo do życia i rozwoju w rodzinie	Wychowanie	Rodzina	Rodzice, dzieci, dziadkowie itp.
2.	Każdy ma prawo do kształcenia się	Edukacja	Szkoły, uczelnie, inne urządzenia oświatowe	Nauczyciele, menedżerowie oświaty, uczniowie, studenci
3.	Każdy człowiek ma prawo i obowiązek pracować	Praca zarobkowa	Zakłady pracy, przedsiębiorstwa	Pracodawcy, osoby zarządzające, pracobiorcy
4.	Obywatele mają prawo być dobrze rządzeni	Zarządzanie państwem	Rząd i jego agendy	Premier, ministrowie, pracownicy administracji
5.	Społeczności lokalne mają prawo do samostanowienia	Samorządzenie	Samorząd gminny, powiatowy i wojewódzki	Radni oraz wszyscy mieszkańcy
6.	Każdy człowiek ma prawo do wolnej inicjatywy ekonomicznej	Gospodarka	Własność, produkcja, konkurencja, rynek, dystrybucja, konsumpcja	Właściciele, producenci, menedżerowie, konsumenci
7.	Naród i państwo jest najwyższym suwerenem	Bezpieczeństwo narodowe	Rząd, siły zbrojne, minister spraw zagranicznych	Dyplomaci, politycy, żołnierze
8.	Każdy człowiek ma prawo do bezpiecznego życia	Bezpieczeństwo publiczne	Policja, prokuratura, samorząd	Policjanci, prokuratorzy i inni funkcjonariusze

[8] Tamże, s. 103.

zrozumienia i akceptacji idei armii obywatelskiej. Armia obywatelska jest neutralna w stosunku do partii politycznych i lojalnie podporządkowuje się demokratycznie wyłonionym władzom. Nie jest jednak armią apolityczną. Stoi ona na gruncie obrony konstytucyjnego ładu demokratycznego. W armii takiej istnieją i są rzeczą zrozumiałą osobiste sympatie wojskowych dla poszczególnych partii politycznych, ale musi istnieć całkowita jedność, gdy idzie o demokrację i jej przeciwników. Muszą oni być pewni, że zawsze mogą liczyć na wojsko i wojskowych.

Wojsko Polskie jest obecnie wojskiem transformacyjnym (postkomunistycznym) z potencjalną szansą stania się, wg Z. Zagórskiego, wojskiem społeczeństwa narodowo-obywatelskiego, o ile takie społeczeństwo uda się Polakom zbudować. Wojsko jako ważny segment społeczeństwa jest jedną z jego grup dyspozycyjnych związaną przede wszystkim z funkcjonowaniem systemu bezpieczeństwa narodowego, zwłaszcza zewnętrznego. Wyraża się to w:

- samodzielnej obronie integralności społeczeństwa przy współdziałaniu z innymi grupami dyspozycyjnymi (Państwową Strażą Pożarną, policją);
- współdziałaniu ze zmobilizowaną rezerwą;
- współdziałaniu z „sojusznikami" z NATO.

Jak wskazuje historia, wojsko nie powinno się zbytnio na nich zdawać[2]. Problematykę współczesnego wojska należy jednak rozpatrywać w szerszym kontekście stosunków wewnątrzspołecznych i międzynarodowych. Pozycja narodów wielkich, średnich i małych nie jest raz na wieki zagwarantowana. Takiej pozycji nie są nawet w stanie zagwarantować dla siebie Anglosasi – w „społeczeństwie narodów świata". Wojsko Polskie, tylko po gruntowanych przeobrażeniach wewnątrzstrukturalnych, w tym: organizacyjnych, technologicznych, finansowych, kadrowych i edukacyjnych, może nie będzie tylko „symbolicznym" reprezentantem narodu w sojuszach militarnych, ale realnym na miarę potencjału, którym będzie dysponowało. Umożliwi to równocześnie zachowanie właściwej „dyspozycyjności sił zbrojnych RP na rzecz żywotnych interesów narodowo-obywatelskich w warunkach pokoju i wojny".

Nie ulega wątpliwości, że kształtujący się nowy układ stosunków międzynarodowych będzie pochodną wzmożonych kontaktów ekonomicznych, kulturalnych i militarnych. Największy jednak wpływ będzie miał rozwój gospodarczy, a ściślej jego innowacyjny charakter.

Dla wojska szczególnie ważne jest, jak podkreślają R. Stępień i W. Chojnacki, znaczenie wykorzystania przewagi technologicznej i kompetencyjnej w działaniach zbrojnych, staje się ono coraz bardziej kluczowym i krytycznym czynnikiem powodzenia we współczesnych konfliktach zbrojnych. Aby zatem pomyślnie wykonywać zadania w każdym środowisku, często w ekstremalnych warunkach, potrzebna jest kadrze elastyczność i sprawność intelektualna, zdolność do generowania szerokiego spektrum koncepcji i rozwiązań z wykorzystaniem nowoczesnej techniki i uzbrojenia wojskowego. Wymaga to nadania wysokiej rangi edukacji

[2] R. Aron, *Pokój i wojna między narodami*, Wyd. Centrum A. Smitha, Warszawa 1995.

dr Włodzimierz Chojnacki

OGÓLNE WNIOSKI WYNIKAJĄCE Z PRZEPROWADZONYCH BADAŃ NAUKOWYCH W OBSZARZE TRANSFORMACJI WOJSKA OD INSTYTUCJI DO ORGANIZACJI

Z perspektywy doświadczeń z zakresu transformacji dokonującej się w naszym kraju szczególnie interesujące jest, dlaczego wojsko nie broniło odchodzącego reżimu demokratycznego, a nawet angażowało się w jego demontaż. Według J.J. Wiatra dlatego, że wojsko bardziej identyfikuje się z interesem narodowym niż interesem partii politycznych. Motyw patriotyzmu był, jak się wydaje, decydujący w zachowaniu wojskowych. Młode demokracje przejmują od starych doświadczenia w zakresie roli wojska w państwie demokratycznym poprzez odpolitycznienie wojska i poddanie go cywilnej kontroli ze strony demokratycznie wybranych władz cywilnych. Zasadniczy wniosek, jaki wynika z dotychczasowych doświadczeń w zakresie relacji zachodzących między władzami sprawującymi cywilną kontrolę nad wojskiem, jest taki, iż poważniejszym zagrożeniem w Polsce dla demokracji nie są ambicje i dążenia wojskowych, lecz podziały wśród cywilnych polityków i nieprzestrzeganie przez niektórych z nich zasad zwierzchnictwa konstytucyjnych władz nad siłami zbrojnymi, a ponadto nieprecyzyjne ujęcie zasad zwierzchnictwa w konstytucji i innych ustawach okołokonstytucyjnych. **Nasuwa się więc wniosek, iż umocnienie tego ogniwa demokracji, jakim jest cywilna kontrola nad wojskiem, wymaga przede wszystkim dobrego prawa i jego przestrzegania tak przez wojskowych, jak i przez polityków.** Dlatego też politycy powinni:

- kierować się przejrzystą polityką kontroli konstytucyjnej w stosunku do sił zbrojnych;
- wprowadzać poprzez organ ustawodawczy reformy instytucji politycznych, tak aby były w stanie realizować cywilną kontrolę nad wojskiem;
- prowadzić taką politykę alokacji środków, w wyniku której pozycja wojska w zestawieniu z innymi sektorami pozostanie silna i stabilna.

Według wybitnego specjalisty z zakresu stosunków cywilno-wojskowych, A. Beblera, zmiany, jakie zachodzą w byłych państwach postkomunistycznych powinny dotyczyć przede wszystkim: zapewnienia umocnienia demokratycznej kontroli nad siłami zbrojnymi, zapewnienia ich politycznej neutralności, wzrostu profesjonalizmu wojska i nadania bardziej cywilnego charakteru ministerstwom obrony narodowej[1]. Jednak, jak często podkreśla J.J. Wiatr, aby postulaty te okazały się skuteczne, konieczne jest wychowanie kadry oficerskiej w duchu pełnego

[1] A. Bebler, *Post-Communist Civil-Military Relations in Central-East Europe*, [w:] *Naród – władza – społeczeństwo*, red. A. Jasińska-Kania, J. Raciborski, Wyd. Scholar, Warszawa 1996, s. 321.

zacji, wykorzystania zasobów (ludzkich, finansowych, materiałowych i informacyjnych) oraz sprzętu i uzbrojenia może pomóc armii we wprowadzaniu zmian.

5. Przedstawiciele Ministerstwa Obrony Narodowej winni informować przedstawicieli parlamentu o ważnych problemach, np. zbyt małej armii w stosunku do jej misji czy też zmniejszającego się zaplecza przeszkolonych rezerw osobowych. Nie można bowiem akceptować struktury zmniejszania swej siły bez dokonywania zmian w „Strategii Obronnej Państwa" i informowania narodu o konsekwencjach z nich wynikających. Bezpieczeństwo narodowe bowiem to nie tylko odpowiedzialność elit politycznych, ale interes całego narodu – to racja stanu.

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

Wnioski z badań empirycznych

Zrealizowane przez Wojskowe Biuro Badań Socjologicznych, w latach 2000 i 2001, wśród kadry zawodowej WP badania nt. „Społeczne aspekty restrukturyzacji Sił Zbrojnych RP" przedstawiają pewien stan opinii i nastrojów związanych z wprowadzaniem reform. Zebrany materiał empiryczny pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

1. Badania wykazały wyraźny deficyt wiedzy kadry dotyczącej przygotowywanych i realizowanych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych.

2. Wśród kadry restrukturyzowanych jednostek i instytucji dominują *krytyczne opinie o sposobie przeprowadzania restrukturyzacji.* Wiąże się to z jednej strony z utrzymującymi się przez lata tzw. nastrojami „walizkowymi", uciążliwymi dla kadry i jej rodzin; z drugiej zaś strony z brakiem wiarygodnych informacji dotyczących przyszłości jednostki (instytucji) i osobiście każdego z kadry.

3. Sposób przeprowadzania restrukturyzacji i warunki, w jakich ona przebiegała wpływały na postrzeganie i odczuwanie przez kadrę różnych sfer życia służbowego i rodzinnego.

4. Kadra restrukturyzowanych jednostek i instytucji wyrażała szczególny krytycyzm w stosunku do warunków finansowych służby w wojsku (ponad 90% ocen negatywnych) oraz związanych z tym trudnych warunków życia żołnierzy zawodowych i ich rodzin. Był to problem szczególnie uciążliwy dla tych rodzin (średnio co druga), w których żona żołnierza zawodowego nie miała pracy. Dlatego też zdecydowana większość respondentów (84%) wyrażała niezadowolenie ze stosunku przełożonych, w tym również wojskowych, do problemów kadry. Podobny

wojskowej, w tym kształceniu i samokształceniu dla osiągnięcia pożądanego poziomu profesjonalizmu w wypełnianiu funkcji organizacyjnej, planistycznej, przywódczej, ewaluacyjnej oraz stymulowania rozwoju podległego personelu.

Obecna orientacja na humanizowanie stosunków panujących w wojsku poprzez ich demokratyzowanie i wzmacnianie motywacji do dobrowolnego wejścia i wyjścia z niego stwarza szansę nowej samoorganizacji kadr wojskowych jako jednej z wielu grup interesu w społeczeństwie. Jak podkreślają K. Doktór i F. Ułasiuk, ten proces może być wzmocniony przez autonomię wojskowych będących wewnątrz tego układu i próby budowy organizacji „samoobrony", np. związków zawodowych lub stowarzyszeń skupiających czynnych wojskowych, w celu ograniczania asymetrii między władzą wojskową a dowodzonymi żołnierzami. Takie rozwiązania mają swój ładunek wspomagania procesów desalienacji, tak charakterystycznych dla przesadnie sformalizowanych struktur wojskowych oraz zachowań wysokiej rangi oficerów jako funkcjonariuszy państwa zgodnie z modelem technicznej racjonalności biurokracji państwowej. Takie próby z powodzeniem rozwiązywała już socjologia organizacji[3]. Stara się ona możliwie szeroko przedstawić proces instytucjonalizacji organizacji profesjonalnych i może stanowić solidną podstawę do prób rozwiązania problemów współczesnego wojska.

Podsumowując można sformułować następujące wnioski o charakterze ogólnym:

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

2. Gotowość armii nierozerwalnie związana jest z pomyślnością całego społeczeństwa – kadry zawodowej, żołnierzy, osób aktywnych zawodowo, emerytów, weteranów i ich rodzin – poprzez wycofanie przestarzałego wyposażenia, zabezpieczenie kadry w mieszkania, szkoły, opiekę medyczną, opiekę socjalną. Pożądane jest systematyczne badanie poziomu dobrostanu żołnierzy i ich rodzin. Coraz trudniej bowiem będzie można oczekiwać od nich bezinteresownego poświęcenia zdrowia lub życia.

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

4. Transformacja, szczególnie w obszarze systemu społecznego, jest trudna, ale naukowa refleksja o potrzebach i możliwościach dokonywania zmian w: szkoleniu i kształceniu kandydatów na żołnierzy zawodowych, projektowaniu zróżnicowanych ścieżek kariery dowódców, oficerów sztabu, kierunkach doskonalenia organi-

[3] W.R. Scott, *Institutions and Organizations, Foundations for Organizational Science*, New York 2001.

BIBLIOGRAFIA

1. Ackoff R.L., *O systemie pojęć systemowych*, Prakseologia, 1973, nr 2.
2. Adamkiewicz M., *Z dziejów etosu wojska*, Warszawa 1998.
3. Adamkiewicz M., *Kodeksy honorowe. Między tradycją a współczesnością*, Warszawa 1999.
4. Anders R.I., *Uczymy się nauczać*, WSiP, Warszawa 1995.
5. Andreani, *European Military Affairs Revolution*, London 2000.
6. Andreski S., *Military organisation and society*, Berkeley 1968.
7. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
8. Aron R., *Pokój i wojna między narodami*, Wyd. Centrum im. A. Smitha, Warszawa 1995.
9. Arystoteles, *Dzieła wszystkie*, t. 5, Warszawa 1996.
10. Arystoteles, *Polityka*, Warszawa 1964.
11. Avant D., *Conflicting indicators of „crisis" in American civil-military relations*, Armed Forces and Society, spring 1998.
12. Śliwerski B., *Jak zmieniać szkołę?*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 1998.
13. Balcerowicz B., *Pokój i nie-pokój na progu XXI wieku*, Warszawa 2002.
14. Bielski M., *Organizacje: istota, struktury, procesy*, WUŁ, Łódź 1997.
15. Bieniok J., Rokita, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984.
16. Bocheński J.M., *Rozmyślania o polityce polskiej*, Warszawa 1987.
17. Bocheński J.M., *De virtute militari. Zarys etyki wojskowej*, Warszawa 1993.
18. Bolesta-Kukułka K., *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1993.
19. Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Warszawa 2001.
20. Bourdieu P., Waquant L.J.D., *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2001.
21. Boziewicz W., *Polski Kodeks Honorowy*, Warszawa–Kraków 1919.
22. Brzeziński Z., *Bezład. Polityka światowa na progu XXI wieku*, Editions „Spotkania", Warszawa 1994.
23. Caforio G. (red.), *The Socilogy of the Military*, London 1998.
24. Carrilho M., *The Portuguese Military in Democratic Transition*, [w:] *Civil Military Relations in Post-Communist States: Central and Eastern Europe in Transition*, red. A.A. Bebler, Westport–London 1997.
25. *Charakterystyki osobowo-zawodowe absolwentów Wojskowej Akademii Technicznej im. J. Dąbrowskiego*, Warszawa 1998.
26. Chmielewski P., *Ludzie i instytucje. Z historii i teorii nowego instytucjonalizmu*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1995.
27. Chodorowski J., *Przynęty i pułapki w europejskich traktatach integracyjnych*, teksty i komentarze, Wyd. Dextra, Rzeszów 2001.
28. Chomsky N., *Rok 501. Podbój trwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.
29. Clarke W., *Zarządzanie zmianą*, Warszawa 1997.
30. Clauzewitz K., *O wojnie*, Lublin 1995.
31. Creveld M. van, *The Transformation of War*, New York 1991.
32. Cribbin J.J., *Leadership. Strategies for Organizational Effectiveness*, New York 1981.
33. Crozier M., *Kryzys inteligencji. Szkic o niezdolności elit do zmian*, Wyd. Poltext, Warszawa 1996.
34. Dahl R.A., *O demokracji*, Kraków 2000.
35. Dao J., Myers L.S., *Bush Warning On Military Spending Challenges Pentagon*, „New York Times", February 5, 2001.
36. *Deklaracja na temat pokoju, przyjęta na szczycie NATO w Rzymie w 1991 r.*

odsetek krytycznie oceniał funkcjonowanie wojskowego systemu opieki zdrowotnej. Stanowi to dla kadry i jej rodzin poważny problem, jako że w warunkach restrukturyzacji kondycja psychofizyczna oraz zdrowie kadry i jej rodzin narażone są na oddziaływanie wielu niekorzystnych czynników. Bardzo krytycznie oceniane jest również funkcjonowanie instytucji i ogniw społecznych artykułujących i reprezentujących interesy kadry.

5. Uciążliwość przedstawionej wyżej sytuacji jest szczególnie wyraźnie odczuwana przez kadrę zawodową WP w kontaktach z przedstawicielami armii sojuszniczych. Żołnierzom zawodowym naszych SZ, poza wieloma pozytywnymi odczuciami i refleksjami, towarzyszą wówczas nierzadko wstyd i zażenowanie. Nie musi to sprzyjać pogłębianiu tych kontaktów oraz budowaniu prestiżu i pozycji naszej armii w Sojuszu. Nie można także wykluczyć istnienia związku między przedstawionymi wyżej zjawiskami a obniżającą się oceną WP w świadomości naszego społeczeństwa, na co wskazują wyniki badań opinii społecznej.

6. Badania wykazują wyraźne obniżenie się poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji zawodowej kadry restrukturyzowanych jednostek i instytucji, ale także niski poziom bezpieczeństwa socjalnego ich rodzin. Szczególnie uciążliwy jest brak mieszkań, zgłaszany przez 40% kadry restrukturyzowanych jednostek i instytucji. Wpływa to niekorzystnie na wiele sfer życia służbowego i rodzinnego.

7. Splot, a być może nawet syndrom wielu niekorzystnych zjawisk w objętych restrukturyzacją jednostkach i garnizonach sprzyja powstawaniu zjawisk patologicznych. Dotyczy to zarówno sfery życia służbowego, jak i rodzinnego kadry. Występowanie takich zjawisk sygnalizowało prawie 30% respondentów.

8. Całokształt zjawisk w restrukturyzowanych jednostkach (instytucjach) i w ich otoczeniu nie pozostawał bez wpływu na kondycję psychofizyczną kadry oraz poziom jej aktywności w różnych sferach działalności.

73. *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej i inne teksty prawne* (teksty jednolite wraz z wprowadzeniem A. Gwiżdża), Warszawa 1997.
74. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Warszawa 1982.
75. Kotter J.P., *The Leadership Factor*, New York 1988.
76. Koziej S., *Teoria sztuki wojennej*, Warszawa 1993.
77. Kozieł M., *Relacje transatlantytckie w dobie amerykańskiej rewolucji w dziedzinie wojskowości*, „Sprawy Międzynarodowe" 2001, nr 1.
78. Kozielecki J., *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Warszawa 1996.
79. Krzyżanowski L., *O kierowaniu organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999.
80. Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985.
81. Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Warszawa 1999.
82. Kukiel M., *Zarys historii wojskowości polskiej*, Wyd. Londyńskie, 1949.
83. Kukułka J., *Teoria stosunków międzynarodowych*, Scholar, Warszawa 2000.
84. Kumoś Z. (red.), *Postępowe tradycje oręża polskiego*, Warszawa 1986.
85. Kunikowski J., Rosa R., Wyszczelski L., *Armia w systemie demokratycznym*, Warszawa 2001.
86. Kunikowski J., (red.), *Armia w społeczeństwie i systemie demokratycznym*, Warszawa 1999.
87. Kwieciński Z., *Socjopatologia edukacji*, Wyd. Mazurska Wszechnica Nauczycielska w Olecku, Olecko 1995.
88. *Le Débat stratégique américain 1999–2000*, Cahier d'Etudes Stratégiques, CIRPES, nr 28; *Une revolution sans les affaires militaries sous la direction d'Ives Boyer*, Cahier, FED, nr 13, 1998.
89. Lipiec J., *Ontologia świata realnego*, PWN, Warszawa 1979.
90. Loranty K., Kubiak K., *Etyka zawodowa żołnierzy Wojska Polskiego w uwarunkowaniach wymogów państwa demokratycznego*, AON, Warszawa 2000.
91. Luhmann N., *Politiche Theorie im Wolfahrsstaat*, Gunter Olzog Verlag, Munchen 1981.
92. Luhmann N., *Społeczne tworzenie rzeczywistości*, PWN, 1994.
93. Maciejewski J., *Socjologiczne aspekty bezpieczeństwa narodowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001.
94. Malcher G.C., *Poland's Politicized Army: Communists in Uniform*, New York 1984.
95. *Mały słownik języka polskiego*, Warszawa 1997.
96. Manfredi A.F., *Ballistic Misseles Proliferation Potential in the Third World*, 1986.
97. Marcinkowski M. (red.), *Wartości i postawy moralne w procesie wychowania wojskowego*, Koszalin 1995.
98. Margaret C. Lee, *Republic of South Africa*, [w:] C.P. Danopoulos, C. Watson, *The Political Role of the Military: An International Handbook*, Greenwood Press, Westport–London 1996.
99. McKay M., Davis M., Fanning P., *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Gdańsk 2001.
100. Melosik Z., *Współczesna amerykańska socjologia edukacji: kilka uwag o statusie teorii*, „Forum Oświatowe" 1994, nr 1.
101. Metz S., *A Wake forClausewitz: Toward a Philosophy of 21st-Century Warfare*, „Parameters", winter 1994–1995.
102. Michta A.A., *The Soldier-Citizen: The Politics of the Polish Army after Communism*, St. Martin's Press, New York 1997.
103. Mierosławski L., *Rozbiór krytyczny kampanii 1831 roku i wywnioskowane z niej prawidła do wojny narodowej*, Oddział drugi, Paryż 1845.
104. Migdał K., *Wojsko. Specyfika działalności wojskowej*, [w:] *Encyklopedia psychologii*, Warszawa 1998.
105. Mokrzycki E., Rychard A., Zybertowicz A., (red.), *Utracona dynamika? O niedojrzałości polskiej demokracji*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2002.
106. Moliński J., *Przygotowania wojskowe do wybuchu powstania styczniowego*, S.M.H.W., t. 8, cz. 2, 1962.
107. Morawski W., *Socjologia ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
108. Morgan G., *Obrazy rzeczywistości*, Wyd. PWN, Warszawa 1997.

37. Desch M., *Soldiers, states and structures: The end cold war and weakening U.S. civilian control*, Armed Forces and Society, Vol. 24, Nr 3, spring 1998.
38. Dopfer K. (red.), *Ekonomia w przyszłości*, PWN, Warszawa 1982.
39. Dupreel, *Traktat o moralności*, Warszawa 1969.
40. Kozłowski E., Wrzosek M., *Historia oręża polskiego 1795–1939*, Warszawa 1984.
41. Elsner D., *Kierowanie placówką oświatową. Wokół nowych pojęć i znaczeń*, Wyd. Meteor, Chorzów 1999.
42. Fukujama F., *Wielki wstrząs. Natura ludzka a odbudowa porządku społecznego*, Wyd. Politeja, Warszawa 2000.
43. Gagne R.M., Briggs L.J., Wagner W.W., *Zasady projektowania pedagogicznego*, WSiP, Warszawa 1992.
44. Galbraith J., *Godne społeczeństwo. Program troski o ludzkość*, Bellona, Warszawa 1999.
45. Gałganek, *Polemologia – badania nad wojną i pokojem*, „Sprawy Międzynarodowe" 1986, nr 6.
46. Gałganek, *Polemologia jako krytyka*, Peace Research, „Studia Nauk Politycznych" 1985, nr 3.
47. Gawliczek P., Kanarski L., Rokicki B., Wiatr M., *Edukacja do przywództwa w szkolnictwie wojskowym wybranych państw NATO*, AON, Warszawa 2002.
48. Gierowski J., *Historia Polski 1764–1864*, Warszawa 1987.
49. Goddard R.W., *Creative Leaders. Can Supply meet Demand?*, „Personnel Journal", February 1990; Jamka B., *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Warszawa 1997.
50. Goodman N., *Wstęp do socjologii*, Poznań 1997.
51. Halicz E., *Problematyka wojskowa powstania styczniowego (stan badań – próba oceny)*, [w:] *Powstanie styczniowe*, Warszawa 1963.
52. Herzog Ch., *Wojna Jon Kippur*, Warszawa 2000.
53. Hobbes T., *Lewiatan, czyli materia, forma i władza państwa kościelnego i świeckiego*, Warszawa 1954.
54. Hoffman, *Oblicza terroryzmu*, Warszawa 1999.
55. Hołówko T., *Oficer polski*, Warszawa 1996 (reprint wydania z 1921).
56. Huntington S.P., *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, Wyd. Muza, Warszawa 1997.
57. Huntington S.P., *Trzecia fala demokratyzacji,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
58. Huntington S.P., *Zderzenie cywilizacji*, Wyd. Muza, Warszawa 1997; Koneczny F., *O cywilizację łacińską*, Gliwice 1999; *Cywilizacja bizantyjska*, Londyn 1993; *Prawa dziejowe*, Londyn 1993.
59. *International Military and Defence Encyclopaedia*, Washington DC 1995.
60. Jakóbik W., *Zmiany systemowe a struktura gospodarki w Polsce*, Wyd. PWN, Warszawa 2000.
61. Janowitz M., *The Professional Soldier*, New York 1971.
62. Jarmoszko S., *Przemiany w Siłach Zbrojnych RP pierwszej dekady transformacji ustrojowej. Analiza zasadniczych przeobrażeń z pogłębioną eksploracją sfery organizacyjnej i społecznej*, AON, Warszawa 2000.
63. Jarosz M., *Wstęp*, [w:] P. Sztompka, *Trauma wielkiej zmiany. Społeczne koszty transformacji*, Warszawa 2000.
64. Jawłowska M., Kempny M., *Kulturowy wymiar przemian społecznych*, Warszawa 1993.
65. Jełowiecki, *O powstaniu*, Paryż 1835.
66. Kamieński H., *Wybór pism*, Warszawa 1953.
67. Keegan J., *Historia wojen*, Warszawa 1998.
68. Kemp K., Hudlin Ch., *Civil supremacy over the military: Its nature and limits*, Armed Forces and Society, 1992.
69. Kieniewicz S., *Historia Polski 1795–1818*, Warszawa 1996.
70. *Kodeks honorowy oficera Wojska Polskiego*, Warszawa 1995.
71. Kohn R., *Poza kontrolą. Kryzys w relacjach między wojskiem a władzą cywilną*, „Biuletyn Polityczny" 1995, nr 1.
72. Koneczny F., *Cywilizacja żydowska*, Wyd. Antyk, Warszawa–Komorów 2001.

145. Świniarski J., *O naturze bezpieczeństwa. Prolegomena do zagadnień ogólnych*, Warszawa–Pruszków 1997.
146. Szacki J., *Historia myśli socjologicznej*, Wyd. PWN, Warszawa 1994.
147. Szeremietiew R., *Obronić Polskę*, Warszawa 1997.
148. Szpaciński A. (red.), *Lokalny, narodowy, ponadnarodowy. Wymiary świata kreowanego przez media*, IFiS PAN, Warszawa 2002.
149. Sztompka P. (red.), *Imponderabilia wielkiej zmiany*, Warszawa–Kraków 1999.
150. Tarczyński, *Kodeks i pistolet. O niektórych przejawach honoru w międzywojennej Polsce*, Bydgoszcz 1997.
151. Tocquevielle A. de, *O demokracji w Ameryce*, Warszawa 1976.
152. Toffler H. i A., *Wojna i antywojna*, Warszawa 1997.
153. Tomaszewski T., *Ślady i wzorce*, WSiP, Warszawa 1984.
154. *Toward a revolution in military affairs? Defence and Security at the Dawn of the Twenty-First Century*, Edited by Thierry Gongora, Harald von Riekhoff, Contribution in Military Studies, No 197, 2002.
155. Trejnis Z., *Siły zbrojne w państwie demokratycznym i antytotalitarnym*, Warszawa 1997.
156. Turner J.H., *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*, Poznań 1998.
157. Urbański J., Trejnis T. (red.), *Wojsko Polskie w transformacji ustrojowej*, WAT, Warszawa 1996.
158. Utkin A., *Geostruktura XXI w.*, Moskwa 2000.
159. *Vademecum NATO*, wydanie jubileuszowe, Warszawa 1999.
160. Veblen T., *Teoria klasy próżniaczej*, PWN, Warszawa 1971.
161. Von Ghyczy, von Oetinger, Bassford, *Clausewitz o strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
162. Wachowicz M., *Generalny sondaż nastrojów. Kadra zawodowa. Wiosna 2000*, Warszawa 2000.
163. Wiatr J., *The Soldier and the State: The Role of the Military in Polish Politics, 1918–1985*, Westview Press, Boulder–London 1988.
164. Wiatr J.J., *Socjologia wojska*, Warszawa 1982.
165. Cohen W.S., *Annual Report to the President and the Congress*, Department of Defence, Washington DC 1997 (źródło URL: <http://www.dtic.mil;80/execsec/adr97>).
166. Wnuk-Lipiński E., Ziółkowski M., (red.), *Pierwsza dekada niepodległości. Próba syntezy*, Instytut Studiów Politycznych, Warszawa 2001.
167. Wołoszyn S., *Nauki o wychowaniu w Polsce w XX wieku. Próba zarysu encyklopedycznego*, Wyd. IBE, Warszawa 1993.
168. Wróblewski R., *Metodologia strategii wojskowej*, Warszawa AON, 1995.
169. Wróblewski R., *Wprowadzenie do strategii wojskowej*, Buwik, Warszawa 1998.
170. Wyszczelski L., *Historia myśli wojskowej*, Warszawa 2000.
171. Zaczyński W., *Praca badawcza nauczyciela*, WSiP, Warszawa 1995.
172. Zagórski Z., *Społeczeństwo Polski współczesnej. Strukturalne konsekwencje reglamentacji*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1993.
173. Żegnałek K., *Kształcenie i samokształcenie w uczelni wojskowej*, Warszawa 1991.
174. Zieleniecki J., *Podstawowe pojęcia teorii systemów, organizacji, sterowania i zarządzania – próba systematyzacji pojęć i założeń. Współczesne problemy zarządzania*, PWN, Warszawa 1974.
175. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.
176. Zieliński J., *Zmiany w sztuce operacyjnej*, AON, Warszawa 1998.
177. Żychowski M., *Ludwik Mierosławski 1814–1878*, Warszawa 1963.

109. Nadel J., Wright J.R., *Komandosi Amerykańscy*, Warszawa 1997.
110. Nasbit J., *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Wyd. Zyski S-Ka, Poznań 1997.
111. Nowak, *Teorie wojenne Ludwika Mierosławskiego*, S.M.H.W., t. 23, 1981.
112. Obłój K., *Zarządzanie – ujęcie praktyczne*, PWN, Warszawa 1986.
113. Obuchowski K., *Człowiek intencjonalny*, Warszawa 1993.
114. Onyszkiewicz J., Osica O., *W stronę nowego NATO*, CSM, „Raporty i analizy" nr 3/2002.
115. Ossowska M., *Ethos rycerski i jego odmiany*, Warszawa 1986.
116. Ozbudun E., Yazici S., *Military Regimes' Extrication from Politics: Exit Guarantees*, [w:] A. Jasińska-Kania i J. Raciborski (red.), *Naród – władza – społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1996.
117. Pasternak K., Grzybowska, *Metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wyd. UW-M, Olsztyn 2000.
118. Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Warszawa 2000.
119. Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji*, Warszawa 2001.
120. Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, Wyd. Zak, Warszawa 1998.
121. Pindel K., *Obrona terytorialna w II Rzeczypospolitej*, Warszawa 1995.
122. Platon, *Timajos, Kritias czyli Atlantyk*, Warszawa 1986.
123. Przeworski A., *Sustainable Democracy*, Cambridge University Press, Cambridge 1995.
124. Ricks T.E., *Pentagon Study May Bring Big Shake-Up*, Unconventional Defense Thinker Conducting Review, „Washington Post", February 9, 2001.
125. Rolę polskich wojskowych w procesie negocjacji podkreślają m.in. Juan J. Linz i Alfred Stepan, *Problems of Democratic Transition and Consolidation*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore–London 1996.
126. Rosa R. (red.), *Edukacja do bezpieczeństwa i pokoju w jednoczącej się Europie*, Siedlce–Chlewiska 1999.
127. Rutkowiak J. (red.), *Odmiany myślenia o edukacji*, praca zbiorowa, Wyd. Impuls, Kraków 1995.
128. Saniszkis J., *Postkomunizm*, Gdańsk 2001.
129. Schauer H., *US Rangers*, Warszawa 1996.
130. Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa 1999.
131. Skorowski H., *Wokół etyki zawodu żołnierza*, [w:] *„Kodeks honorowy żołnierzy zawodowych WP" ideałem moralnym i obyczajowym łączącym tradycje z kierunkiem przemian społeczno-ustrojowych Rzeczypospolitej Polskiej*, materiały z sympozjum, Warszawa 1990.
132. Sloman M., *Strategia szkolenia pracowników*, Warszawa 1997.
133. Smith J., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 2, Warszawa 1954.
134. Sowa K.Z., *Wstęp do socjologicznej teorii zrzeszeń*, Warszawa 1988, [w:] *Socjologia ogólna. Wybór tekstów*, Tyczyn 1997.
135. Spencer H., *Zasady socjologii*, t. 2, Warszawa 1889.
136. Spychalski G.B., *Zarys historii myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001.
137. Staniszkis J., *W poszukiwaniu paradygmatu transformacji*, Warszawa 1994.
138. Steinmann H.G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
139. Stoner F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
140. *Strategia bezpieczeństwa RP*, 4 stycznia 2000.
141. Ścibiorek Z., *Wojna czy pokój?*, Wrocław 1999.
142. Świeca J., *Bliskowschodni proces pokojowy. Idee – inicjatywy – dyplomacja*, Katowice 1996.
143. Świeca J., *Regionalne i globalne oddziaływania międzynarodowe w kryzysie bliskowschodnim (1947–1992)*, Katowice 1993.
144. Świniarski J., *O naturze bezpieczeństwa*, Warszawa–Pruszków 1997.

Czasopisma

1. Bass B.M., *Leading in the Army After Next*, „Military Review", March–April 1998.
2. Blackham J., *The Defence Capabilities Initiative: the UK perspective*, The International Review of Defence Acquisition Issues, Royal United Services Institute for Defence Studies, July 2001.
4. Caldera L. [w:] Molainen J., Craig D., *Leader development in a transforming Army*, „Military Review", May–June 2001.
5. *Defence Capabilities Initiative*, Washington DC, USA, 25 April 1999, [w:] *NATO Communiques and Statemets 1999*, NATO Office of Information and Press, Brussels 2000 oraz w Internecie – www.nato.int.
6. Donnelly C., *Kształtując żołnierzy XXI wieku*, „Przegląd NATO" nr 6, Biuro Prasy i Informacji KG NATO, Bruksela, Lato/Jesień 2000.
7. Figat J., *Armia w myśli politycznej Józefa Piłsudskiego*, „Wojsko i Wychowanie" 1991, nr 6.
8. „International Herald Tribune", may 15, 2002, „Le Monde", 14–15, 2002.
9. Kłudka P., *Hibernacja czy restrukturyzacja*, „Wojsko i Wychowanie" nr 11/1991.
10. Knowlton B., *Bush Vows He'll Never 'Overextend' U.S. Forces, In Visit to Army Base, President Tells Troops*, „We Owe You the Best" International Herald Tribune, February 13, 2001.
11. Kowalewski M., *Problemy bezpieczeństwa militarnego Polski*, „Wojsko i Wychowanie" nr 11/1992.
12. *L'Anne Stratégique*, 2001.
13. Mitek T., *Kariera po wojsku*, „Polska Zbrojna" z 1 grudnia 2000 r.
14. Mitek T., *Puste etaty*, „Polska Zbrojna" z 4 stycznia 2002 r.
15. Mitek T., *Nasi pod kapeluszem*, „Polska Zbrojna" nr 6 z 1997 r.
16. Olshausen K., *The Common European Security and Defence Policy, World Defense Systems*, The International Review of Defence Acquisition Issues, Royal United Services Institute for Defence Studies, July 2001.
17. Parritt B.A.H., *The impact of the United States Policy on International Terrorism*, Intersec. The Journal of International Security, January 2001.
18. Pawłowski J., *Wyzwania nowego stulecia*, „Polska Zbrojna" 2001.
19. Podkowski A., *Dowodzenie, dyscyplina i partnerstwo w Bundeswhrze*, „Zeszyty Naukowe AON" 1995, nr 1.
20. „Polityka" nr 23 z 2002 r.
21. Schiff R., *Civil-military relations: A theory of concordance*, Armed Forces and Society 1995 (fall), Vol. 22, Nr 1,
22. Skorowski H., *Przekonania moralne, powinności, postawy*, „Polska Zbrojna" nr 30 z 23–25 listopada 1990.
23. Strai F.R., *The New Joint Warfare*, „Joint Force Quarterly", Summer 1998.
24. Sztompka P., *Teorie zmian społecznych a doświadczenia polskiej transformacji*, „Studia Socjologiczne" nr 1/1994.
25. Venturioni G., *NATO – DCI (Defences Capabilities Initiative) and ESDI: The right forces, at the right time, in the right place*, The International Review of Defence Acquisition Issues, Royal United Services Institute for Defence Studies, July 2001.
26. Wiatr M., Gawliczek P., *Problematyka działań połączonych w Akademii Obrony Narodowej*, „Myśl Wojskowa" 2001, nr 4.
27. Wiatr M., *Prawdopodobny charakter współczesnych operacji*, „Myśl Wojskowa" 2000, nr 4.
28. „Wprost" nr 23 z 2002 r.
29. Wyszczelski L., *Działania nieregularne w myśli wojskowej XIX i początku XX wieku*, „Zeszyty Naukowe AON" 1996, nr 3.

BIBLIOTEKA GŁÓWNA – ARCHIWUM
Nr ewid. 57343
Akademii Obrony Narodowej

- J. Kaczmarek – Stosunki transatlantyckie a bezpieczeństwo Europy – 23 zł
- T, Kamiński, J. Zakrzewski – Wojskowy podmiot gospodarczy na rynku (wybrane problemy marketingu) – 14 zł
- L. Kanarski, P. Gawliczek – Przywództwo w armiach NATO – 9 zł
- L. Kanarski, B. Rokicki (red.) – Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych – 24 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Wybrane problemy bezpieczeństwa i obronności państwa w opiniach pracowników administracji publicznej – 10 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Instytucjonalizacja przygotowania obronnego kadr administracji – 15 zł
- J. Karpowicz – Ratownictwo lotnicze – 14 zł
- J. Karpowicz, E. Klich – Bezpieczeństwo lotów i ochrona lotnictwa przed atakami bezprawnej ingerencji – 23 zł
- J. Karpowicz, E. Cieślak – Lotnictwo wsparcia w sojuszniczych działaniach powietrznych – 20 zł
- J. Karpowicz, K. Kozłowski – Bezzałogowe statki powietrzne i miniaturowe aparaty latające – 21 zł
- J. Karpowicz – Współczesne konstrukcje lotnicze – 23 zł
- J. Karpowicz, P. Krawczyk – Lotnictwo myśliwskie. Zakres użycia i taktyka działania – 21 zł
- Cz. Kącki – Siły wielonarodowe do misji pokojowych – 15 zł
- Cz. Kącki – Izrael. Jego wpływ na rozwój sytuacji w regionie Bliskiego Wschodu – 15 zł
- Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych (praca zbiorowa) cz.I – 16 zł
- W. Kitler (red.) – Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP – 25 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa III RP. Pojęcie. Organizacja. System (rozprawa habilitacyjna) – 24 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych – 13 zł
- T. Kochański – Logistyka międzynarodowa – 14 zł
- T. Kochański – Logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania – 18 zł
- T. Kochański – Marketing i logistyka – nowoczesne narzędzia gospodarowania w wojskowej jednostce budżetowej – 18 zł
- T. Kochański, S. Kurek – Międzynarodowy i globalny wymiar rywalizacji przedsiębiorsta – 20 zł
- T. Kochański, S. Kurek – Konkurencyjność przedsiębiorstw – 15 zł
- S. Korzeniowski – Żandarmeria wojskowa w działaniach taktycznych – 13 zł
- M. Koziński – Umowa offsetowa i inne formy udziału państwa w międzynarodowym obrocie gospodarczym – 10 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w operacjach połączonych – 8 zł
- M. Kozub – Lotnictwo wojsk lądowych w operacjach połączonych – 9 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w bojowym poszukiwaniu i ratownictwie – 9 zł
- J. Kręcikij – Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia – 12 zł
- J. Kręcikij – Metodyka pracy sekcji dowodzenia oddziału i związku taktycznego – 15 zł
- J. Kręcikij –Wybrane problemy kierowania zgrupowaniami wielonarodowych sił połączonych – 16 zł
- R. Kuriata, J. Nowak, W. Marud – Dowodzenie siłami powietrznymi. Cz. 3 Planowanie użycia sił powietrznych – 11 zł
- R. Kwećka, M. Gryga – Siły specjalne w kontekście współczesnych zagrożeń – 15 zł
- K. Kubiak – Transport wojsk i ładunków wojskowych drogą morską przy użyciu statków handlowych – 14 zł
- Z. Lach, A. Łaszczuk – Geografia bezpieczeństwa – 48 zł
- L. Łukaszuk – Europejskie prawo pokoju i bezpieczeństwa – 20 zł
- T. Majewski – Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych – 9 zł
- T. Majewski – Kierownik – dowódca w organizacji – 12 zł
- T. Majewski – Miejsce celów, problemów i hipotez w procesie badań naukowych – 9 zł
- T. Majewski i in. – Planowanie w organizacji – 9 zł
- K. Malak – Polityka zagraniczna i bezpieczeństwa Białorusi – 18 zł
- K. Malak – Czynnik wojskowy w polityce zagranicznej Federacji Rosyjskiej (1991-2000) (rozprawa habilitacyjna) – 15 zł
- J. Marczak (red.) – Samoorganizacja społeczeństwa na rzecz bezpie-czeństwa powszechnego. Samoobrona powszechna III RP – 20 zł
- M. Marszałek – Siły powietrzne w operacjach ewakuacyjnych (według poglądów amerykańskich) – 15 zł
- M. Marszałek – Wybrane aspekty operacji pozawojennych – 12 zł
- M. Marszałek, A. Radomyski – Metodyka pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia brygady rakietowej sił powietrznych – 29 zł
- Z. Maślak (oprac.) – Informacje w obronie powietrznej – potrzeby, wymagania, zagrożenia. Materiały z sympozjum naukowego – 20 zł
- M. Michalec (oprac.) – Kierunki rozwoju rosyjskiej myśli teoretycznej i praktyki w zakresie użycia lotnictwa w walce – 16 zł
- B. Michailuk – Broń biologiczna – 21 zł
- J. Michniak (red.) – Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa brygady zmechanizowanej (pancernej) – 14 zł
- J. Michniak – Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych – 12 zł
- G. Nowacki – Strategiczne siły jądrowe wybranych państw – 16 zł
- G. Nowacki (red.) – Militaryzacja kosmosu – 20 zł
- E. Nowak – Gospodarowanie zasobami majątkowymi – 17 zł
- J. Nowak, M. Chojnacki – Dowodzenie siłami powietrznymi. Cz. 2 Systemy dowodzenia siłami powietrznymi – 11 zł

Publikacje
Akademii Obrony Narodowej

do nabycia w Wydziale Wydawniczym AON
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 2
00-910 Warszawa,
tel. 681 40 55, tel./faks 681 37 52
e-mail: i.podemska@aon.edu.pl

- R. Bartnik – Lotnictwo uderzeniowe. Zakres zastosowań i taktyka w działaniach bojowych – 18 zł
- Bezpieczne niebo. Materiały z konferencji naukowej – 14 zł
- J. Bieńkowski, R. Stępień (red.) – Edukacja pedagogiczna w wyższej uczelni wojskowej – 18 zł
- H. Binkowski (red.) – OBWE w procesie umacniania bezpieczeństwa europejskiego – 18 zł
- H. Binkowski, A. Ciupiński – NATO w systemie bezpieczeństwa euroatlantyckiego – 35 zł
- A. Bujak – Praca w terenie na szczeblach taktycznych według standardów NATO – 12 zł
- W. Chojnacki – Socjologiczne aspekty tendencji instytucjonalno-organizacyjnego rozwoju wojska – 18 zł
- R. Chrobak i in. – Działania bojowe dywizji – 17 zł
- M. Cieślarczyk, P. Krawczyk, Z. Korulczyk – Poradnik metodyczny autorów prac kwalifikacyjnych – 8 zł
- M. Cieślarczyk, M. Chojnacki, A, Radomyski – Współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC) w siłach zbrojnych (SP) RP – 15 zł
- M. Cieślarczyk (red.) – Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki – 13 zł
- M. Cieślarczyk (red.) – Kultura organizacyjna w siłach zbrojnych – 15 zł
- A. Ciupiński, M. Zając (red.) – Wybrane problemy walki z terroryzmem międzynarodowym – 20 zł
- A. Ciupiński (red.) – Dyplomacja wielostronna – 25 zł
- A. Ciupiński – Podstawowe elementy polityki bezpieczeństwa i obrony RP – 17 zł
- A. Ciupiński (red.) – Dissemination of international humanitarian law in Central European countries – 22 zł
- A. Ciupiński, R. Białoskórski – Wczesne ostrzeganie i zapobieganie współczesnym konfliktom zbrojnym w strategii Sojuszu Północnoatlantyckiego – 8 zł
- A. Ciupiński, H. Binkowski, A. Legucka – Bezpieczeństwo w stosunkach międzynarodowych – 30 zł
- A. Ciupiński, K. Malak – Bezpieczeństwo polityczne i wojskowe – 22 zł
- T. Compa – Zarządzanie przestrzenią powietrzną – 12 zł
- J. Czaja – Stolica apostolska wobec integracji europejskiej – 15 zł
- K. Czajka – Użycie artylerii w obronie oddziału – 9 zł
- P. Daniluk – Radiostacje pola walki – 12 zł
- A. Dawidczyk – Nowe wyzwania, zagrożenia i szanse dla bezpieczeństwa Polski u progu XXI w. – 9 zł
- P. Dela, J. Wołejszo – Wsparcie komputerowe ćwiczeń wojskowych 18 zł
- W. Drążczyk – Logistyka sił powietrznych w działaniach wielonarodowych – 10 zł
- Drzewiecki D. – Wybrane zagadnienia z meteorologii lotniczej – 12 zł
- A. Fellner – Zautomatyzowane systemy kontroli ruchu lotniczego przestrzeni powietrznej – 23 zł
- M. Flemming – Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych – 45 zł
- P. Gawliczek, J. Pawłowski – Zagrożenia asymetryczne – 14 zł
- M. Gąska – Kompetencje organów władzy wykonawczej – 9 zł
- A. Glen, W. Marud – Kontrola przestrzeni powietrznej w czasie kryzysu i wojny – 18 zł
- J. Gotowała – Lotnictwo XXI wieku – 13 zł
- J. Gotowała – Zarys historii lotnictwa – 35 zł
- J. Groskrejc – Antropologiczne i aksjologiczne aspekty edukacji oficerów – 10 zł
- Z. Groszek – Walka elektroniczna w siłach powietrznych – 21 zł
- J. Halik – Metodyka opracowania pracy magisterskiej i studyjnej – 17 zł
- J. Halik, J. Wołejszo – Ćwiczenia wojskowe sił zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO – 16 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm antyizraelski – 12,00 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce? – 12 zł
- K. Jałoszyński – Zagrożenie terroryzmem w wybranych krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych – 12 zł
- K. Jałoszyński – Koncepcja współczesnych działań antyterrorystycznych (rozprawa habilitacyj.) – 23 zł
- J. Janczak – Właściwości organizacji łączności w specyficznych środowiskach i warunkach walki – 10 zł
- J. Janczak, P. Daniluk – Środki dowodzenia – 14,00 zł
- Cz. Jarecki – Użycie wojsk rakietowych i artylerii w operacji – 15 zł
- T. Jemioło, K. Malak (red.) – Bezpieczeństwo zewnętrzne Rzeczypospolitej Polskiej – 25 zł
- A. Jóźwiak, Cz. Marcinkowski – Wybrane problemy współczesnych operacji pokojowych – 18 zł
- A. Juncewicz – Natarcie kompanii zmechanizowanej – 10 zł
- A. Juncewicz – System dowodzenia batalionu – 10 zł
- M. Juszczyk – Wsparcie działań przez państwo gospodarza – 14 zł
- W. Kaczmarek – Działania operacyjne wojsk lądowych – 15 zł

- Wojsko wobec polskiego października'56. Rezolucje, uchwały, listy (wybór, wstęp i opracowanie: E. J. Nalepa) – 30 zł
- J. Wojtasik (red.) – Studia z dziejów polskiej techniki wojskowej od XVI do XX wieku – 27 zł
- M. Wrzosek – Działania rozpoznawcze na obszarze kraju – 12 zł
- M. Wrzosek – Organizacja pracy taktycznej komórki rozpoznania – 20 zł
- M. Wrzosek – Koordynacja w działaniach taktycznych wojsk lądowych – 10 zł
- Wsparcie informacyjne obrony powietrznej. Materiały z sympozjum naukowego – 18 zł
- Wydział Lotnictwa i Obrony Powietrznej AON – Ewolucja dla postępu. Materiały z konferencji – 18 zł
- E. Zabłocki – Dowodzenie siłami powietrznymi. Cz. 1 Podstawowe zagadnienia – 11 zł
- E. Zabłocki – Współczesne siły powietrzne – 13 zł
- E. Zabłocki, M. Chojnacki – Dowodzenie siłami powietrznymi NATO – 18 zł
- S. Zalewski – Służby specjalne w państwie demokratycznym – 11 zł
- L. Zapała – W rembertowskiej Alma Mater. Wspomnienia – 18 zł
- B. Zdrodowski, M. Marszałek – Operacje pozawojenne sił powietrznych – 16 zł
- J. Zieliński (red.) – Podstawowe założenia dydaktyki sztuki operacyjnej – 16 zł
- J. Zieliński – Wojska lądowe jako rodzaj sił zbrojnych – 16 zł
- J. Zuziak – Dzieje Instytutu Józefa Piłsudskiego w Londynie 1947–1997 – 25 zł

Zamówienia przyjmujemy telefonicznie lub pisemnie

- M. Obrusiewicz – Geneza i prognoza kooperatywnych stosunków wojskowych końca XX i początku XXI w. na tle bezpieczeństwa europejskiego – 15 zł
- Operacja „Iracka Wolność" – Materiały z Konferencji Naukowej – 25 zł
- J. Pawłowski, A. Ciupiński (red.) – Umiędzynarodowiony konflikt wewnętrzny – 23 zł
- M. Pelc, M. Juszczyk – Matematyka – 25 zł
- J. Płaczek – Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976–2000 – 20 zł
- Podróż studyjna w systemie edukacji oficerów w AON. Materiały z sympozjum naukowego – 20 zł
- A. Polak – Wybrane zagadnienia obrony wybrzeża w Polsce (1920–2002) – 16 zł
- A. Polak – Teoria grup operacyjnych w polskiej sztuce wojennej okresu międzywojennego – 30 zł
- Praca w terenie na szczeblu taktycznym (praca zbiorowa) – 12 zł
- Prawo w stosunkach międzynarodowych. Wybór dokumentów (praca zbiorowa) – 35 zł (dwa tomy)
- Pułk przeciwlotniczy w działaniach operacyjnych (praca zbiorowa) – 20 zł
- A. Radomyski – Metody i treść pracy zespołu OPL na stanowisku dowodzenia dywizji zmechanizowanej – 21 zł
- Rozpoznanie wojskowe (praca zbiorowa) cz. I – 16 zł, cz. II – 16 zł, cz. III – 16 zł
- W. Scheffs – Możliwości bojowo-rozpoznawcze pododdziałów walki elektronicznej – 14 zł
- A. Skrabacz – Kobiety w obronie narodowej Polski u progu XXI w. – 15 zł
- J. Skrzyp (red.) – Informator geograficzny o państwach kandydujących do Sojuszu Północnoatlantyckiego – 16 zł
- J. Skrzyp, Z. Lach – Informator geograficzny. Państwa członkowskie NATO – 20 zł
- Z. Skwarek – Powietrzne systemy wczesnego wykrywania i powiadamiania – 16 zł
- K. Słaboń – Sytuacja jeńców wojennych w konflikcie iracko-irańskim (1980-1988) – 10 zł
- J. Słowik – Wybrane determinanty organizacji systemu dowodzenia brygady obrony terytorial. – 17 zł
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego (praca zbiorowa) – 10 zł
- Słownik terminów z zakresu psychologii (praca zbiorowa) – 12 zł
- Słownik pojęć sojuszniczej obrony powietrznej (praca zbiorowa) – 12 zł
- Sobolewski G. – Wspólne działania obronne wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej – 21 zł
- H. Spustek – Wybrane zagadnienia badań operacyjnych i modelowania liniowego – 8 zł
- Z. Stachowiak – Metodyka i metodologia pisania prac kwalifikacyjnych (licencjackich, magisterskich i podyplomowych) – 9 zł
- Z. Stachowiak, J. Płaczek (red.) – Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa – 30 zł
- K. Stańczyk – Zarys rachunkowości wojskowych jednostek budżetowych – 20 zł
- R. Stępień (red.) – Edukacja w wyższych szkołach wojskowych – 21 zł
- M. Strzoda (red.) – Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania – 8 zł
- M. Strzoda – Zarządzanie informacjami w organizacji – 12 zł
- M. Strzoda – Słownik nazw, skrótów i akronimów państw, instytucji, dowództw, jednostek organizacyjnych i osób funkcyjnych – 8 zł
- M. Strzoda, N. Prusiński – Rola i zadania zespołu organizacji dowodzenia na stanowisku dowodzenia brygady – 13 zł
- W. Szczurowski – Kompania w obronie – 8 zł
- B. Szulc, T. Majewski – Rozwój kompetencji kierowniczych – 16 zł
- R. Szustek – Wybrane problemy nawigacji lotniczej – 21 zł
- R. Szpyra – Powietrzna sztuka operacyjna wybranych państw – 17 zł
- R. Szpyra – Powietrzny wymiar współczesnej wojny – 13 zł
- R. Szpyra – Militarne operacje informacyjne – 18 zł
- R. Szpyra – Doktryna powietrzna USA. Wybrane treści – 23 zł
- A. Szymonik – Logistyczne zarządzanie wojskową jednostką budżetową – 25 zł
- Środki dowodzenia (praca zbiorowa) – 14 zł
- Śladkowski S. – Aspekty militarne i niemilitarne zagrożeń środowiskowych – 18 zł
- Terroryzm a broń masowego rażenia (praca zbiorowa) – 18 zł
- Użycie wojsk rakietowych i artylerii w operacjach (praca zbiorowa) – 20 zł
- J. Wołejszo – Wybrane problemy procesu planowania i rozliczania działalności szkoleniowej na szczeblach taktycznych w SZ RP – 18 zł
- J. Wołejszo – Trening sztabowy dowództw szczebla taktycznego SZ RP – 20 zł
- J. Wołejszo – Transformacja dowództwa szczebla taktycznego na stanowiska dowodzenia w trakcie realizacji ćwiczeń operacyjno-taktycznych – 16 zł
- J. Wołejszo – Wybrane aspekty projektowania struktury organizacyjnej zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej – 13 zł
- J. Wołejszo – Wybrane problemy przygotowania i realizacji ćwiczeń sojuszniczych NATO – 18 zł
- J. Wołejszo – Wybrane aspekty projektowania struktur organizacyjno-funkcjonalnych ośrodków decyzyjnych – 18 zł
- J. Wołejszo – Rodzaje i formy ćwiczeń operacyjno-taktycznych prowadzonych w wybranych armiach NATO – 15 zł
- J. Wołejszo – Wybrane aspekty doskonalenia ośrodków decyzyjnych – 10 zł
- J. Wołejszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w obronie – 14 zł
- J. Wołejszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w marszu – 17 zł