



# **DOBROSTAN**

## **W GRUPACH DYSPOZYCYJNYCH**

**UJĘCIE WSPÓŁCZESNE I HISTORYCZNE**

**Redakcja naukowa**  
**Janusz Gierszewski**  
**Iwona Osmólska**

**DOBROSTAN W GRUPACH DYSPOZYCYJNYCH**  
**Ujęcie współczesne i historyczne**



**Uniwersytet Pomorski w Słupsku**

**DOBROSTAN**  
**W GRUPACH DYSPOZYCYJNYCH**  
**UJĘCIE WSPÓŁCZESNE I HISTORYCZNE**

**Redakcja naukowa**  
**Janusz Gierszewski**  
**Iwona Osmólska**



**Słupsk 2023**

Recenzent  
dr hab. Piotr Siemiątkowski, prof. UMK

**Dofinansowano z programu „Doskonała nauka”  
Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego**



**Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego**

Redakcja i korekta  
Magdalena Lindmajer-Borkowska

© Uniwersytet Pomorski w Słupsku – Wydawnictwo Naukowe  
Uniwersytetu Pomorskiego w Słupsku

**ISBN 978-83-7467-392-1**

Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pomorskiego w Słupsku  
ul. K. Arciszewskiego 22a, 76-200 Słupsk, tel. 59 84 05 378

[www.wydawnictwo.upsl.edu.pl](http://www.wydawnictwo.upsl.edu.pl) e-mail: [wydaw@upsl.edu.pl](mailto:wydaw@upsl.edu.pl)

Druk i oprawa: [volumina.pl](http://volumina.pl) Daniel Krzanowski  
ul. Księcia Witolda 7-9, 71-063 Szczecin,  
tel. 91 812 09 08

---

Obj. 14,5 ark. wyd., format B5

## WSTĘP

W ciągu ostatnich lat niepomiaralnie wzrosło znaczenie grup dyspozycyjnych i zainteresowanie nimi w badaniu fenomenu bezpieczeństwa i związku między efektywnością organizacyjną tych grup a osiąganiem celów i realizacją misji. W dzisiejszym dynamicznym i nieprzewidywalnym środowisku bezpieczeństwa, w którym organizacje funkcjonują, znaczenie grup dyspozycyjnych staje się coraz bardziej istotne. Szczególną rolę odgrywają one w zapewnieniu bezpieczeństwa i porządku publicznego oraz w sytuacjach kryzysowych.

Grupy dyspozycyjne są grupami stanowionymi, czyli refleksyjnie tworzonymi w obrębie większych struktur społecznych ze względu na trwałe albo doraźne potrzeby społeczne zaistniałe w określonej społeczności lokalnej lub w społeczeństwie danego państwa. Aby wyodrębnić grupę dyspozycyjną, konieczne jest zdefiniowanie jej dyspozycyjności. Słowo to wywodzi się z łacińskiego terminu *dispono* oznaczającego m.in.: rozstawiać, porządkować, zastosować oraz dysponować. Dyspozycyjność oznacza więc zdolność grup do zespołowych działań wykonywanych w zaplanowany i ustalony sposób, zgodnie z zadaniami, jakie są przewidywane dla danej grupy dyspozycyjnej.

Środowisko i otoczenie pracy funkcjonariuszy grup dyspozycyjnych jest różne. Mamy grupy dyspozycyjne obrony i ochrony, które są finansowane ze źródeł państwowych, samorządowych czy „prywatnych”.

Kultura organizacyjna na przestrzeni lat uległa radykalnej zmianie, szczególnie w zakresie codziennego funkcjonowania. Duża turbulencja w zakresie zadań, kompetencji, oczekiwań społecznych i politycznych oraz złożoność i niepewność warunków zatrudnienia wymusza zmiany w obszarze wykonywania obowiązków zawodowych, a tym samym poczucia szczęścia.

Wielu spośród członków grup dyspozycyjnych niepokoi się o siebie i o swoich najbliższych – nie tylko o zdrowie, lecz także o sprawy bytowe.

Niektórzy z nich czują się osamotnieni, a „społeczne dystansowanie się” i przymusowa izolacja może prowadzić do przygnębienia. Trudno wreszcie do końca przewidzieć, jak będzie wyglądała przyszłość zawodowa pracowników grup dyspozycyjnych. Przykładowo, dane za rok 2019 wskazują, że w Policji brakuje stabilności zatrudnienia. Całkowita liczba odejść funkcjonariuszy wyniosła wówczas 4567 (Informacyjny Serwis Policyjny, 2020), natomiast przyjęć 4655.

Duża liczba pracowników niezadowolonych z życia może powodować chwiejność w realizacji ustawowych zadań, takich jak zagwarantowanie społeczeństwu ochrony życia i zdrowia.

Poczucie szczęścia związane jest często z systemem zarządzania grupami dyspozycyjnymi, umiejętnością kształtowania kultury organizacji czy też zapewnieniem poczuciem bezpieczeństwa osobistego. Zarządzający grupami dyspozycyjnymi niejednokrotnie pomijają problemy dotyczące umiejętności interpersonalnych, konstruktywnych sposobów reagowania i rozwiązywania konfliktów, szukania własnych sposobów radzenia sobie ze stresem.

W procesie projektowanych badań zasadne okazuje się więc pytanie: Jak postrzegany jest dobrostan w grupach dyspozycyjnych i czy wpływa na wykonywanie zadań służbowych, a tym samym na sprawność organizacyjną?

Literatura przedmiotu wskazuje, że dobrostan w grupach dyspozycyjnych dotyczy głównie ocen subiektywnych obejmujących sferę zarówno psychiczną (emocjonalno-mentalną) oraz duchową pracowników tych grup. Często bywał sprowadzany do ogólnej oceny tej sytuacji, np. do odczuwanego szczęścia. Nie uwzględniał w wystarczającym stopniu ewaluacji historycznej tej problematyki.

Monografia, stanowi spojrzenie na dobrostan grup dyspozycyjnych przez pryzmat badań naukowców z różnych ośrodków akademickich. Autorzy wzięli pod uwagę zarówno aspekty psychologiczne, społeczne, jak i organizacyjne

Celem badań jest poznanie znaczenia dobrostanu dla sprawności organizacyjnej grup dyspozycyjnych w ujęciu współczesnym i historycznym oraz zidentyfikowanie czynników wpływających na dobrostan w tych grupach.

Przyjęto, że czynniki wpływające na funkcjonowanie pracowników grup dyspozycyjnej w instytucji bezpieczeństwa obejmują: poziom satysfakcji pracowników, system komunikacji, wizerunek instytucji,

rozwój zawodowy, system motywacji i oceny pracowników oraz stopień identyfikacji pracowników z organizacją.

Dążąc do osiągnięcia celu, założono, że poziom dobrostanu w grupach dyspozycyjnych jest znacząco determinowany przez jakość relacji interpersonalnych, skuteczną komunikację wewnętrzną, poziom zaangażowania członków oraz ich zdolność do adaptacji w dynamicznym środowisku.

Grupa dyspozycyjna została dla potrzeb postępowania badawczego zdefiniowana jako specyficzna instytucja, która ze względu na sferę związaną z bezpieczeństwem i typem „zadań” (służby) charakteryzuje się „dyspozycyjnością” oraz hierarchicznością (podleganie rozkazom). W analizach grup dyspozycyjnych nie zawsze dostrzega się znaczenie jakości życia na wykonywane zadań służbowych.

Monografia w trzynastu „odślonach” pozwoli zauważyć znaczenie dobrostanu w grupach dyspozycyjnych. Dobrostan, rozumiany jako wszechstronne zadowolenie, satysfakcja i komfort psychiczny jednostek wchodzących w skład grup dyspozycyjnych, staje się kluczowym aspektem efektywności organizacyjnej.

Odsłona pierwsza dowodzi się, iż dobrostan ich wpływa na skuteczność i sprawność działań ochronno-obronnych stanowiących podwalinę bezpieczeństwa. Wskazuje na ważną rolę wartości oraz godności i honoru jako wskaźników tego poczucia zadowolenia. Oprócz tego uwypukla wiele innych czynników stanowiących o dobrostanie, w tym także kwestii etycznych związanych z różnymi wartościami.

Odsłona druga korzysta z kulturowej i transdyscyplinarnej perspektywy badawczej uwarunkowań dobrostanu. Wykazuje jego związek z kulturą bezpieczeństwa, morale oraz mądrością podmiotów fizycznych i prawnych mogących być przydatne w badaniach naukowych, a także w procesie dydaktycznym dla potrzeb umacniania systemów bezpieczeństwa i szeroko rozumianej obronności, w których tzw. grupy dyspozycyjne odgrywają trudną do przecenienia rolę.

Namysł nad rozwojem socjologii grup dyspozycyjnych wynika z nieustannej pracy badawczej nad społecznym uniwersum zachowań ludzi, interakcji i wzorów organizacji zawodowej. Jest to tematem odsłony trzeciej. Wykorzystaną metodę stanowi biograficzny przegląd dorobku naukowego Zakładu Socjologii Grup Dyspozycyjnych w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Wrocławskiego, ze szczególnym ukazaniem dorobku publikacyjnego.



Każda formacja, która służy zapewnieniu określonych potrzeb społecznych w społeczeństwie demokratycznym, staje przed wyzwaniem budowy pozytywnego wizerunku. Dzięki temu można lepiej rozpoznać potrzeby jej usługobiorców, czyli obywateli. Zaufanie społeczne i akceptacja działań grup dyspozycyjnych umożliwiają skuteczną współpracę ze społeczeństwem. Ze względu na rozległy katalog oraz charakter zadań Policji, w przeciwieństwie do innych grup dyspozycyjnych, kreowanie jej pozytywnego wizerunku stanowi wyjątkowo trudne wyzwanie. Ta problematyka jest tematem czwartej odsłony niniejszej publikacji.

Operacje specjalne to operacje wojskowe prowadzone przez specjalnie do tego celu wydzielone, odpowiednio zorganizowane, wyszkolone i wyposażone elementy wojsk specjalnych, które w swych działaniach wykorzystują niekonwencjonalną taktykę, technikę i metody działania. Oddziały te są też częścią grup dyspozycyjnych. Im poświęcono odsłonę piątą niniejszej publikacji.

Specyfika policyjnej służby, a przede wszystkim jej hierarchiczność, hermetyczność i silne strukturalne podporządkowanie pionowe powoduje, iż Rzecznik Praw Obywatelskich wnikliwie przygląda się, czy przez policjantów przestrzegane są podstawowe wolności i prawa obywatelskie. Odsłona szósta dotyczy analizy skarg na Policję, które wpłynęły do RPO w latach 2015-2021.

W zależności od części świata służba wojskowa kobiet wywołuje mniejsze lub większe kontrowersje, choć w zasadzie nigdzie nie kwestionuje się jej przydatności. Różnice pojawiają się choćby w odniesieniu do uplasowania tej służby w strukturach sił zbrojnych, zwłaszcza w czasie pokoju, a także jej skali. Niezależnie od obiektywnych czy rzeczywistych potrzeb w tym zakresie, będących rezultatem stosownych analiz i planów, ogromny wpływ na owo postrzeganie ma stereotypowy sposób myślenia, który rzutuje nie tylko na organizację tej służby w jednostkach wojskowych, ale często też na jej przebieg, intensywność, ścieżkę kariery zawodowej, w tym choćby możliwości awansowania. Możliwości awansowe wiążą się z pewnością z poczuciem dobrostanu. Autorzy siódmej odsłony niniejszej publikacji przedstawiają wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w grupie żołnierek zawodowych. Ich celem było sprawdzenie, jak kobiety radzą sobie w szeregach armii pośród męskiej większości.

Analiza potencjału kompetencyjnego liderów w wojskowym systemie bezpieczeństwa militarnego jest tematem kolejnej odsłony. Zwrócono

w niej uwagę na znaczenie układu sił, jaki liderzy wojskowi wykorzystują w codziennej działalności, a który może być jednym z podstawowych czynników zapewniających dobrostan pracowników i wysoką skuteczność działania.

Postępujący rozwój pola walki, zmiana taktyki, jak również postęp w uzbrojeniu zwrócony w kierunku miniaturyzacji, informatyzacji i cybernetyzacji, wymusza ustawiczny rozwój poziomu poznawczego operatora. Zaczyna się także dostrzegać wagę kształtowania poczucia bezpieczeństwa, a szczególnie bezpieczeństwa personalnego, idącego w parze z poznaniem jako nieodzownego elementu funkcjonowania człowieka w otaczającym go środowisku. Taka tematyka dominuje w kolejnej odsłonie.

Do początku XX w. płęć była osią identyfikującą służbę policyjną z mężczyzną. W angielskiej instrukcji dla policji stołecznej, wydanej w 1829 r., pojawiło się co prawda pojęcie zapobiegania przestępczości jako elementarnej zadania policjantów, w którym pewną rolę mogłyby odgrywać nawet kobiety, lecz w kulturze policyjnej z prawdziwą służbą utożsamiano wykrywanie i aresztowanie sprawców przestępstw. Zachodzące po światowym konflikcie zbrojnym lat 1914-1918 zmiany społeczne sprawiły, że oponenty idei kobiety-policjantki zdali sobie sprawę z tego, że w wielu sytuacjach kobietom łatwiej uzyskać informacje i zebrać dowody przestępczej działalności, a także lepiej zrozumieć postępowanie kobiet, które popełniły przestępstwo lub same padły jego ofiarą. I o tym jest kolejna odsłona.

Odsłona jedenasta jest prezentacją procesów podejmowania decyzji przez grupy zadaniowe przy wykorzystaniu zautomatyzowanych systemów wspomaganie dowodzenia. W części wstępnej przedstawiono rozwój różnego rodzaju informatycznych systemów wspomaganie dowodzenia oraz zaakcentowano ich wpływ na zmiany dotyczące procesów podejmowania decyzji w środowisku zautomatyzowanych systemów.

Straż Graniczna jest jednym z najważniejszych systemów operacyjnych bezpieczeństwa granicy. Komfort pracy „pograniczników” wpływa na ich poczucie dobrostanu. Odsłona dwunasta prezentuje badania przeprowadzone wśród funkcjonariuszy Warmińsko-Mazurskiego Oddziału Straży Granicznej nt. jakości ich życia.

Formacje wojskowe od okresu panowania pierwszych Piastów stanowiły podstawę utrzymania tożsamości narodowej i budowy systemu obronnego. Współcześnie zarówno obronność, jak i szeroko pojęta modernizacja

Sił Zbrojnych RP mają dobre konotacje. Cel tej odsłony stanowi odpowiedź na pytanie: Jak w wielowiekowej tradycji wojskowości przedstawiany jest żołnierz w stopniu szeregowy?

Uzyskana wiedza (na podstawie danych zastanych oraz badań pierwotnych) pozwoliła na wstępne ustalenie, czym jest dobrostan w grupach dyspozycyjnych i w jakim stopniu wpływa na wykonywanie zadań przez ich pracowników, a tym samym sprawność organizacyjną instytucji.

Bardzo ważnym aspekt związany z badaniami stanowi ich zakres podmiotowo-przedmiotowy. Złożony, wielowymiarowy charakter grup dyspozycyjnych sprawia, iż swoistego znaczenia nabierają próby pogłębionych refleksji nad specyfiką i odrębnością poszczególnych służb związanych z bezpieczeństwem oraz nad uwarunkowaniami ich funkcjonowania.

Problematyka funkcjonowania grup dyspozycyjnych jest obszarem niedostatecznie zbadanym, szczególnie na gruncie polskim. Dotychczasowe badania charakteryzują się ograniczonym zasięgiem terytorialnym oraz wąskim zakresem obszaru badawczego. W tym kontekście monografia ta jest częściową próbą studiów zorientowanych na kompleksowe, wielowątkowe i interdyscyplinarne ujęcie tej problematyki, która pozwoliłaby na uzyskanie pełniejszego, obiektywnego obrazu i subiektywnej percepcji funkcjonowania grup dyspozycyjnych.

Zapraszamy do interdyscyplinarnej podróży o dobrostanie w grupach dyspozycyjnych, w której analizy teoretyczne i praktyczne studia przypadków pozwolą na lepsze poznanie i zrozumienie tego istotnego zagadnienia w kontekście zarządzania organizacjami odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo w różnych jego odsłonach.

*Janusz Gierszewski  
Iwona Osmólska*

**Bogdan M. Szulc**

**Małgorzata Schneider**

Uczelnia Łukaszeński

Warszawa

## **1. WIELOASPEKTOWOŚĆ DOBROSTANU A TOŻSAMOŚĆ SPOŁECZNO-ZAWODOWA GRUP DYSPOZYCYJNYCH**

*Słowa kluczowe:* dobrostan, tożsamość, grupa dyspozycyjna, bezpieczeństwo, obronność

*Streszczenie:* Tekst podejmuje kwestie dobrostanu w grupach dyspozycyjnych w aspekcie spełnianych przez te grupy funkcji społecznych. Funkcje te odnoszone są do zapewnienia bezpieczeństwa wszelkim bytom, co często skutkuje destabilizacją w funkcjonowaniu osobistym oraz zawodowym żołnierzy i funkcjonariuszy. Wskazuje się, iż wszelkie służby prowadzą działania ochronne i obronne i że w takich systemach funkcjonują. Dowodzi się, iż ich dobrostan wpływa na skuteczność i sprawność działań ochronno-obronnych, które stanowią podwalinę bezpieczeństwa społecznego, nie zaś bezpieczeństwo samo w sobie. Wskazuje się ważną rolę wartości oraz godności i honoru jako wskaźników dobrostanu. Oprócz tego uwypukla się także wiele czynników stanowiących o dobrostanie, w tym również kwestii etycznych związanych z różnymi wartościami. Rozpatrywane są też problemy dotyczące zakresu działań grup w przestrzeni bezpieczeństwa i działań ochronno-obronnych. Wskazane zostały także kwestie relacji między żołnierzami i funkcjonariuszami a decydentami stanowiącymi o użyciu sił w różnych sytuacjach.

## **Wprowadzenie**

Gdy mówimy o dobrostanie, zwykle mamy na myśli odniesienia do kwestii czysto psychologicznych człowieka jako jednostki. Włączenie się w dyskurs nad dobrostanem grup dyspozycyjnych wymaga zatem kilku wyjaśnień. Rzecz bowiem dotyczy specyficznych grup społecznych, których działania łączą się niejednokrotnie z reakcjami siłowymi, wojną, a nawet śmiercią w jej różnych konotacjach. Niewątpliwie działania grup dyspozycyjnych mają zawsze szeroki oddźwięk społeczny. Często są krytykowane przez pryzmat przypadków jednostkowych lub odosobnionych zachowań. Ogólnie jednak nazwa grupy dyspozycyjne dotyczy właśnie służb, a to wskazuje jednoznacznie o służebnej roli wobec społeczeństwa. Rozpatrując kwestie dobrostanu tych grup, konieczne wydaje się wyjaśnienie, po pierwsze, czym są te grupy dyspozycyjne, po drugie, jakie elementy (czynniki) determinują ich dobrostan i po trzecie, w jakich warunkach społecznych one funkcjonują. Odpowiedź na te pytania nie jest i nie może być jednak jednoznaczna. W takim kontekście niniejsze dociekania, oparte raczej na hermeneutycznej metodzie interpretacji oraz doświadczeniu autorów i analizie poszczególnych zdarzeń, stanowią podejście autorskie w rozpatrywaniu zagadnienia będącego przedmiotem problemu zawartego w temacie.

## **Grupy dyspozycyjne jako szczególne społeczności**

Skoro pragniemy rozpatrywać kwestie dobrostanu grup dyspozycyjnych, powinniśmy określić przynajmniej w ogólnym zarysie istotę tych grup i sfery (obszary) ich funkcjonowania w rzeczywistości. Sama formuła 'grupy dyspozycyjne' jest formą typowo socjologiczną i w sensie ich funkcjonalności z pewnością stanowi przedmiot zainteresowania socjologii. Rzecz jednak w tym, iż grupy tego rodzaju zazwyczaj powoływane są do szczególnych zadań. Szczegółowość ta polega na specyficznej służbie społecznej. Dlatego też mówiąc o grupach dyspozycyjnych, zwykle mamy na myśli:

- po pierwsze, pewne określone struktury tworzone przez władzę państwową do osiągnięcia celów państwa;

- po drugie, grupy kierujące się w postępowaniu – podobnie jak inne zawody – wyłącznie profesjonalnymi wskaźnikami działania w odróżnieniu od organizacji determinowanej wskaźnikami wymiany z klientami, w której wzrost i zysk są kategoriami zasadniczymi;
- po trzecie, to z reguły służby państwowe wyróżniane odpowiednim umundurowaniem i wyposażeniem służącym osiągnięciu celów polegających przede wszystkim na działaniach na rzecz społeczeństwa;
- po czwarte, to głównie służby państwowe podległe odpowiednim strukturom władzy, a szczególnie ministrom obrony narodowej i spraw wewnętrznych, co wpływa często na ich wykorzystywanie do partykularnych celów struktur państwowych, a nawet partyjnych;
- po piąte, to służby przeciwdziałające wszelkiego rodzaju zagrożeniom w aspekcie konieczności zapewnienia bezpieczeństwa państwa i jego obywateli z możliwością działania również poza terytorium państwa;
- po szóste, to służby o charakterze ochronno-obronnym zapewniające bezpieczeństwo różnorodnym bytom w zależności od zadań i specjalności.

Powyższe, dość skondensowane ujęcie wymaga jednak kilku wyjaśnień. Otóż, jak już wskazano, grupy te, a raczej, biorąc pod uwagę charakter działań, służby państwowe mają – w ogólnym ujęciu – zapewnić bezpieczeństwo. Co to znaczy? Otóż powinny one działać w pewnym systemie ochronno-obronnym, którego zasadniczym zadaniem jest zapewnienie bezpieczeństwa społeczeństwu. Ich domeną zatem, co wskazaliśmy, są pewne działania nazwane przez nas działaniami ochronno-obronnymi. Są to działania polegające na przeciwstawianiu się wszelkim zagrożeniom przez odpowiednie zastosowanie dostępnych metod i środków oddziaływania. Głównym zaś celem jest zapewnienie bezpieczeństwa odpowiednim, różnorodnym bytom (ludziom, obiektom, państwu, terytorium). W takim kontekście można twierdzić, że stanowią one o bezpieczeństwie jako pewnym stanie osób, obiektów, regionów, państwa itp.

Grupy dyspozycyjne to służba, nie praca. Jeśli służba, to ochotnicze jej podejmowanie. Tu dochodzimy do jeszcze jednej cechy tych grup.

Otóż, jak żadne inne, działania ich oparte są na patriotyzmie, na miłości do ojczyzny. Ojczyznę możemy różnie definiować<sup>1</sup>. Tu pozwolimy sobie jedynie na odwołanie do Bp. Polowego WP gen. dyw. dra hab. Tadeusza Płoskiego. Kwestię ojczyzny ujmuje on następująco: „Ojczyzna jest związana z ojcem, który tworzy dom – to ojcowizna. Człowiek bez domu jest bezdomny, jest samotny. Człowiek bez Ojczyzny jest sam. Szuka łaski, domaga się praw. Człowiek wypędzony z Ojczyzny jest banitą, jest oderwany od swoich, skazany jest na samotność, na tęsknotę, pozostaje na obczyźnie. Jest obcy, marzy o powrocie, ale może tylko marzyć... Ojczyzna to bezpieczeństwo. W Ojczyźnie jest się u siebie, w domu. Ojczyzna jest, chociażby była w niewoli. Może być zniewolona, tratowana przez obce wojska – ale jest. W Ojczyźnie owoce mają inny smak, a chleb ma swój niepowtarzalny zapach. Można mówić różnymi językami, ale pieśni miłości śpiewa się w języku ojczystym. Tylko w języku ojczystym człowiek potrafi się modlić. W Ojczyźnie słyhać radość ze zwycięstw i płacz z porażek. Tu stoją pomniki, tu jest jedyna na świecie ziemia, która kryje szczątki przodków”<sup>2</sup>.

Dobro ojczyzny i jej mieszkańców zatem staje się najważniejszym zadaniem działania tych grup. Chodzi tu zatem i o terytorium, i o ludzi je zamieszkujących. Mówiąc o ojczyźnie, powinniśmy pamiętać, że często kojarzy się ona z państwem (terytorium, władza i społeczeństwo) i narodem (język, kultura, tradycja, religia). Nie jest tym samym, choć możemy wyróżniać tu szereg odniesień wspólnych. Dlatego też działaniami tych grup zajmują się przede wszystkim nauki o bezpieczeństwie. Oczywiście, skoro powiedzieliśmy, że grupy takie zapewniają bezpieczeństwo przez przeciwstawianie się zagrożeniom, to musimy zauważyć, iż walka z tymi zagrożeniami przebiega zawsze w szczególnych warunkach, wymagających często poświęcenia i podejmowania ryzyka. Należy też podkreślić, iż poszczególne grupy ze względu na specyfikę służby mają różne odniesienia społeczne. Nie ulega wątpliwości, iż funkcjonariusze Straży Pożarnej są w najlepszej sytuacji społecznej. Zajmują się oni bowiem ratownictwem (nie tylko gaszeniem pożaru), ratują ludzi i ich mienie, nigdy nie występując przeciw nim. Nieco inaczej jest z Policją oraz Strażą Graniczną czy nawet Służbą Więzienną, w których

---

<sup>1</sup> Szeroko kwestie ojczyzny oraz patriotyzmu omawiają między innymi Bogdan M. Szulc i Kazimierz Pierzchała w książce *Człowiek we współczesnym społeczeństwie (wybrane problemy)*, Toruń 2022, s. 252-254.

<sup>2</sup> T. Płoski, *Dobrze, że jesteś Ojczyzno*, Warszawa 2010, s. 58.

funkcjonariusze interweniując, muszą często występować niejako przeciw człowiekowi. Jeszcze inaczej w wojsku, gdzie podczas wojny stałym towarzyszem staje się śmierć. Zawsze jednak żołnierze i funkcjonariusze podczas działań znajdują się w sytuacji trudnej, wymagającej niejednokrotnie kontrowersyjnych decyzji i takowych działań. Jednocześnie mają oni rodziny, które muszą utrzymywać, do których są przywiązani i które stanowią najważniejszą wartość w ich życiu. Niestety, trudy służby często wpływają na stany psychiczne i fizyczne żołnierzy i funkcjonariuszy, powodując pewnego rodzaju deformacje. O nich mowa będzie nieco szerzej w dalszych rozpatrywaniach.

## **Dobrostan jako regulacja życia członków grup dyspozycyjnych**

Trudno w krótkim tekście uwypuklić zasadnicze uwarunkowania służby członków grup dyspozycyjnych. Podkreślić jednak musimy, iż różne przypadki w służbie mają ogromny wpływ na dobrostan żołnierzy i funkcjonariuszy oraz ich rodzin. Aczkolwiek w tym miejscu należy wyjaśnić, iż dobrostan sam w sobie jest kategorią niezbyt jednoznaczną, stanowi swego rodzaju subiektywne odczucie czy też poczucie zadowolenia ze stanu własnego życia, i to zarówno w sensie fizyczności, jak również w kontekście czysto psychicznym oraz społecznym. Ten kontekst społeczny wydaje się bardzo ważny. Często bowiem dobrostan ma odniesienie nie tylko do siebie jako osoby, lecz także do rodziny, do jej bytu i funkcjonowania. Szczęście, pomyślność i zadowolenie z życia wiążą się z dobrostanem rodziny żołnierza i funkcjonariusza. Dlatego też dobrostan można także określić jako pewien efekt poznawczej i emocjonalnej oceny własnego życia, na którą składają się przede wszystkim wysoki poziom spełnienia i satysfakcji życiowej. Ta satysfakcja życiowa zaś wypływa nie tylko z własnych sukcesów, lecz również z bycia w otoczeniu wszelkiego dobra, w tym także rodziny i zaspokojenia jej potrzeb.

Warto w tym miejscu odnieść się do pewnej teorii Janusza Czapińskiego i jego modelu szczęścia nazwanego „modelem cebulowym”<sup>3</sup>. Oczywiście, dobrostan jako kategoria sama w sobie nie jest szczęściem. W pewien sposób jednak wpływa na nie, chociaż stanowi raczej kategorię etyczną. Często jednak ujmowane jest zamiennie z dobrostanem lub

---

<sup>3</sup> Por. J. Czapiński, *Psychologia szczęścia*, Warszawa 2017 oraz *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, red. J. Czapiński, Warszawa 2022.



jako element dobrostanu wraz z radością, miłością, samopoczuciem, godnym życiem, a nawet godną służbą. Jako ogólne założenie tej koncepcji przyjmuje się tezę, iż przy każdym życiowym wstrząsie istnieje możliwość wyjścia z kryzysu. Do tego jednak konieczne jest pozytywne nastawienie do życia, świata i ludzi. To pozytywne nastawienie w znacznym stopniu wpływa na dobrostan.

Owa tzw. cebulowa koncepcja zakłada trzy warstwy szczęścia. Warstwę środkową stanowi wola życia rozumiana jako stały, ogólny poziom szczęśliwości człowieka. Oczywiście poziom ten u każdego jest różny. Jednak to wola pozwala na odnowienie poczucia dobra po przeżyciach traumatycznych. Jest to warstwa jakby wrodzona, najmniej wrażliwa na zmiany. Wola stanowi także o stałej chęci człowieka do podtrzymywania życia. Jest ona w pewnym sensie uwarunkowana genetycznie, określona dyspozycją człowieka do regulowania swojego postępowania, do świadomych wysiłków, a nawet podejmowania decyzji. Stanowi także pewną zdolność do pokonywania różnego rodzaju przeszkód, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Druga warstwa to warstwa dobrostanu subiektywnego rozumianego jako świadomie postrzegane, ogólne poczucie szczęścia. Można powiedzieć, iż jest to pewne wypośrodkowanie między warstwą wewnętrzną (z reguły stabilną) a losowymi zdarzeniami, które trafiać się mogą w różnych sytuacjach życia codziennego. To ogólne poczucie szczęścia będące w najogólniejszym sensie podsumowaniem osiągnięć i porażek w życiu, tego, co nam się udało, a co nie. Także tego, co może się przydarzyć. Obejmuje zatem i przeszłość, i teraźniejszość, i przyszłość. Można to ujmować w kontekście ogólnego dobrostanu psychicznego zmieniającego się pod wpływem różnych okoliczności życiowych. W kontekście grup dyspozycyjnych musimy zauważyć, iż może on być wynikiem jakości życia i jakości służby, co z kolei przekłada się pewne poczucie sensu służby czy nawet sensu określonego działania.

Trzecią warstwę – zewnętrzną, stanowią tzw. satysfakcje cząstkowe, czyli wszelkie wydarzenia, które przytrafiają się nam w życiu bieżącym. Wynikają one z codziennych sukcesów i porażek. Mogą to być zdarzenia w służbie czy też nawet w życiu rodzinnym lub towarzyskim (kłótnie, problemy w służbie itp.). Sądzymy, iż można to ująć w trzech przestrzeniach:

- po pierwsze, sytuacje w służbie (sukcesy, porażki, atmosfera, relacje, wyposażenie, szkolenie, możliwości rozwoju);

- po drugie, sytuacje towarzyskie (koledzy, atmosfera, relacje, uznanie, artefakty);
- po trzecie, sytuacje w życiu rodzinnym (atmosfera, zgoda, miłość, wychowanie dzieci, stan i możliwości materialne, zdrowie).

Powyższe uogólnienia pozwalają zauważyć także, iż na dobrostan psychiczny żołnierzy oraz funkcjonariuszy mogą wpływać również czynniki zewnętrzne w pewien sposób odległe. Chodzi tu głównie o prawo stanowione, działania władzy, status społeczny danej grupy, a w tym głównie uznanie społeczne, oraz o rangę i uznanie międzynarodowe. Warto także wskazać kilka kwestii szczegółowych determinujących dobrostan w grupach dyspozycyjnych. Chodzi tu przede wszystkim o:

- ogólny stan społeczny w państwie i na świecie;
- ogólny stan działania i zachowań władz politycznych;
- ogólny stan działania i zachowań władz odpowiedzialnych za służby;
- poziom kompetencji kadr dowódczych (kierowniczych).

Jeśli już rozpatrujemy czynniki wpływające na dobrostan człowieka, to musimy zauważyć, że są one różnorakie. Z badań J. Czapińskiego wynika, iż najwyższemu cenię w Polsce jest zdrowie (64% wskazań). Kolejne miejsca zajmują takie czynniki, jak: „[...] • udane małżeństwo (53), • dzieci (48), • praca (31), • pieniądze (28), • opatrność/Bóg (13), • uczciwość (10), • przyjaciele (10), • pogoda ducha/optymizm (10), • życzliwość i szacunek otoczenia (7), • wykształcenie (6), • silny charakter (5), • wolność/swoboda (4)”<sup>4</sup>.

Oczywiście dotyczy to ogółu ludności. Jak już wskazywaliśmy, służby mundurowe ze względu na specyfikę działań mogą mieć nieco inną hierarchię wartości. Wymieniliśmy patriotyzm. Oprócz tego niezmiernie istotne znaczenie w służbach mają godność i honor oraz męstwo. Dlatego w działaniu służb tak ważne są kodeksy etyczne (moralne), w których wyspecyfikowane wartości stają się drogowskazem działania zarówno podczas pokoju, jak również podczas wykonywania zadań bojowych. To jednak nie rozwiązuje podstawowego problemu grup dyspozycyjnych. Polega on na działaniu w sferze nieustannych zagrożeń, także zagrożeń życia. To właśnie wydaje się zasadniczym komponentem dobrostanu tych grup. Zagrożenie życia bowiem wpływa na stan psychiczny, a przez to na dobrostan żołnierzy i funkcjonariuszy oraz ich najbliższych.

---

<sup>4</sup> Tenże, *Ekonomia szczęścia i psychologia bogactwa*, „Nauka” 2012, nr 1, s. 59.

Działania w warunkach zagrożenia będą skuteczne jedynie wówczas, gdy będą oni pewni stosownej opieki w przypadku kontuzji lub śmierci.

Zgodzić się musimy z tezą, iż państwo prawa, a takim jest przecież Rzeczpospolita Polska, powinno zapewnić żołnierzom i funkcjonariuszom wszystkich służb odpowiednie warunki (szczególnie prawne i bytowe) do właściwego spełniania obowiązków. W tej kwestii mieści się także prawo do odmowy wykonania poleceń (rozkazów) sprzecznych z obowiązującym prawem. Niestety, sytuacje walki powodują często różne wynaturzenia. Starcie z drugim człowiekiem, bicie i tortury, a nawet śmierć stają się w pewnym momencie banalne. Banalność zła zaczyna przemieniać się w określone zachowania żołnierzy i funkcjonariuszy. Często, szczególnie w sytuacjach ekstremalnych, mamy do czynienia z typowym moralnym (etycznym) rezyduum, które, idąc za Barbarą Chyrowicz, rozumiemy jako „[...] jakąś <pozostałość>, a mianowicie tę, która jest wewnętrznym skutkiem spełnionego czynu (czyli zewnętrznego stanu rzeczy zaistniałego na skutek działania), ale wiążącym się wprost z wewnętrznym dyskomfortem podmiotu, na który składają się między innymi: ewentualny żal, wyrzuty sumienia, poczucie winy, potrzeba samousprawiedliwienia i zadość uczynienia”<sup>5</sup>.

Pewnym bardzo niekorzystnym zjawiskiem udziału żołnierzy w sytuacjach ekstremalnych, gdy siła powoduje śmierć i zniszczenie, jest przyzwyczajenie do bycia w takim właśnie stanie. To zaś powoduje pewne uodpornienie na zło. W ten sposób rodzą się też postawy wyrażane w formie zachowań cynicznych, często sprzecznych z zasadami służby. Dostrzega to także o. Józef Augustyn, który rzecz ujmując następująco: „Jedną z zasadniczych przeszkód do wyjścia z traumy powodowanej przeciążeniem psychicznym związanym ze służbą żołnierską i policyjną jest unikanie odpowiedzialności moralnej, które przybiera formę moralnego cynizmu. Cynizm to postawa, która charakteryzuje się lekceważeniem, powodowanym wyniosłością i pogardą wobec obowiązujących zasad i wartości moralnych. To właśnie cynizm, a nie sam stres, stoi u źródeł nieuzasadnionej obiektywnymi racjami brutalności i okrucieństwa żołnierzy czy policjantów w bezpośrednich akcjach wojskowych czy policyjnych. Cynizm daje folgę najniższym instynktom. [...] To właśnie cynizm każe zapomnieć, że «po drugiej stronie» są także ludzie mający prawo do szacunku jak wszyscy inni oraz posiadający tę samą

---

<sup>5</sup> B. Chyrowicz, *O sytuacjach bez wyjścia w etyce*, Kraków 2008, s. 137.

ludzka wrażliwość na cierpienie i ból. To cynizm leży właśnie u podstaw przemocy i pogardy dla drugiego człowieka. Dotyczy to osób pracujących w służbach mundurowych, ale wszystkich innych. W cynicznej postawie nie ma choćby odrobiny litości i współczucia dla człowieka, którego postrzega się jako swego wroga lub po prostu obcego”<sup>6</sup>.

Postawy takie mają również wpływ na rodzinę, rodzą problemy związane z agresją. Zwykle nie są aprobowane przez przełożonych, ale ci nie zawsze wiedzą, że jest to określony skutek służby, za który także ponoszą odpowiedzialność. Ten cynizm przecież stanowi skutek przeżyć. Często żołnierze i funkcjonariusze za swe czyny ponoszą odpowiedzialność karną, ale czy otrzymują odpowiednią pomoc ze strony przełożonych i państwa? Należy też wskazać, iż działania nieetyczne nierzadko występują przypadkowo. Ma to miejsce szczególnie w warunkach wojny, a głównie w walkach o charakterze ogniskowym, gdzie żołnierz (zespół, załoga, drużyna) działa często instynktownie, reagując na zaistniałą sytuację. Jako przykład można tu podać znany przypadek osądzenia żołnierzy za działania pod Nangar Khel. Dotyczy to także działań Policji w czasie zamieszek i protestów społecznych lub Straży Granicznej w przypadku niedopuszczania do nielegalnego przekraczania granic państwa. Działania w atmosferze stałego zagrożenia zdrowia i życia powodują różnego rodzaju zachwiania równowagi psychicznej żołnierzy i funkcjonariuszy. To zaś wpływa na dobrostan ich rodzin. Dlatego też konieczne jest podejmowanie i tego problemu.

Gdy rozpatrujemy przypadki działań grup dyspozycyjnych, musimy brać pod uwagę jeszcze jedną, a może nawet zasadniczą kwestię. Świat jest tak skonstruowany, że do wojny, protestów społecznych czy też buntów zwykle doprowadzają politycy. To jest niezaprzeczalne, choć bywają wyjątki. Zasadniczymi uczestnikami tego typu zdarzeń, prowadzonymi je w różnych odniesieniach – są zawsze żołnierze oraz funkcjonariusze i oni oraz ich rodziny ponoszą konsekwencje. Przy takim odniesieniu pragniemy zwrócić uwagę na kilka innych jeszcze kwestii. Najbardziej destruktywną sytuacją dla człowieka jest z pewnością wojna rozumiana jako starcie zbrojne dwóch przeciwstawnych stron. Dlatego też odniesiemy się tu szczególnie do żołnierzy. Otóż wojna, jak

---

<sup>6</sup> J. Augustyn, *Odpowiedzialność moralna w służbach mundurowych – rzeczywistość czy życzenie*, [w:] *Ku etycznym zasadom służb mundurowych*, red. Z. Kępa, A. Szerauc, Płock 2009, s. 40-41.

wykazują dotychczasowe doświadczenia, to destrukcja fizyczna i psychiczna żołnierzy. Idąc na wojnę, często pozostawiają oni rodziny. Gdy zostają ranni, nie są w stanie utrzymać rodzin po jej zakończeniu. Śmierć towarzyszy żołnierzom przez cały okres walki, co wywołuje ich dysfunkcje psychiczne. Taką traumę, jak żołnierze po wojnie, mogą też przechodzić funkcjonariusze innych służb, np. policjanci podczas starcia z protestującymi lub strażnicy graniczni w konfrontacji z przekraczającymi granice. Warto tu także wskazać, iż różnego rodzaju zagrożenia dla dobrostanu żołnierzy i funkcjonariuszy oraz ich rodzin występują również podczas pokojowej służby. Rodziny żołnierzy oraz funkcjonariuszy, tak jak wszystkie inne rodziny, w pełni spełniają podstawowe funkcje przypisywane rodzinie. Jednak znajdują się one w obszarze większych niż inne zagrożeń. Zagrożenia te wynikają przede wszystkim ze specyfiki służby. Ta specyfika to działanie w ciągłym stresie, który zwykle wynika z nienormalnego czasu pracy, ciągłych zmian decyzyjnych, a nade wszystko zagrożenia życia. Bogdan M. Szulc i Kazimierz Pierzchała słusznie zauważają, iż: „[...] w latach 90-tych ubiegłego wieku znaczny wpływ na stan psychiczny żołnierzy, a także funkcjonariuszy różnych służb, a przez to także na funkcjonowanie rodzin służb mundurowych wywierały działania związane z nieustanną tzw. restrukturyzacją oraz zmianami, często niezbyt skoordynowanymi, podstawowych aktów prawnych regulujących służbę i prawa emerytalne, ale także całokształt funkcjonowania. Oczywiście tego typu działania stosowane były na przestrzeni wieków w wielu państwach. Znamy przecież z historii bunt oddziałów zaciężnych ze względu na niepłacenie żołdu lub zaniedbania różnego rodzaju oraz szczebla dowódców i władców. Ale obok tego występowało i występuje także szereg innych zagrożeń. Często żołnierze i funkcjonariusze muszą wykonywać zadania w niezbyt komfortowych, a nawet drastycznych sytuacjach, które wpływają na ich psychikę. Tu pozwolę sobie na odwołanie do pewnego filmu. Otóż od pewnego czasu w różnych telewizjach wyświetlany jest ciekawy amerykański serial pt. «Pacyfik». W jednym z ostatnich fragmentów pierwszego odcinka, żołnierz, uczestnik bitwy o Guadalcanal, pisze list do rodziny. W liście tym zawiera – jakże znamienne – zdanie: *Robiliśmy tu rzeczy, o których możemy rozmawiać z Bogiem. Ale jak z tym żyć?* To dość istotne pytanie nie tylko dla żołnierza biorącego udział w walce zbrojnej. Ci, którzy brali udział w wojnach (zwanymi różnymi operacjami), doskonale zdają sobie z tego sprawę.

Istotną cechą współczesnej służby są częste, a nieraz długotrwałe rozłąki z rodziną. Dotyczy to przede wszystkim żołnierzy i funkcjonariuszy biorących udział w długotrwałych operacjach poza granicami kraju. Wiemy, że zagadnienia z tym związane są przedmiotem zainteresowania psychologów wojskowych. Zwykle jednak kwestii tych nie uwzględnia się w procesach decyzyjnych. Rozłąki takie mają znaczący wpływ i na żołnierza oraz funkcjonariusza, i na ich rodziny. Przede wszystkim zanika tu bezpośrednia interakcja między ojcem a matką oraz ojcem i dziećmi, co St. Mika uznaje za jeden z głównych warunków właściwego funkcjonowania rodziny jako grupy. Naturalnie w pewnym sensie osłabieniu ulegają również inne warunki<sup>7</sup>.

Trzeba jednak przyznać, że podczas służby, podczas wykonywania zadań stan psychiczny żołnierzy i funkcjonariuszy może być różny. Z pewnością zależny będzie od stopnia tych zadań. W takim kontekście dają się zauważyć cztery różnego rodzaju stany (żołnierzy, funkcjonariuszy). Pierwszy dotyczy niejako dumy i radości w wyniku dobrze spełnionego obowiązku. Drugi możemy odnosić do sytuacji, gdy żołnierz lub funkcjonariusz wracają z walki lub akcji (zdarzenia) z kontuzją lub innym defektem fizycznym. Trzeci przypadek dotyczy powrotu z defektem psychicznym. Czwarty zaś, ten najbardziej bolesny dla bliskich, odnosimy do sytuacji, w jakich dochodzi do śmierci żołnierza lub funkcjonariusza.

Pierwszy z wymienionych stanów daje podstawy do dobrego samopoczucia, zadowolenia, a nawet radości. To zaś jest istotą dobrostanu i w pewnym stopniu wpływa na dobrostan rodziny. Często przecież dobre wykonanie zadania bywa nagradzane, znajduje uznanie wśród kolegów i społeczeństwa. Z pewnością może temu towarzyszyć podniecenie i entuzjazm. Zwykle wpływa to także na wzrost zadowolenia, pojawia się inspiracja do podwyższania kwalifikacji. W takich przypadkach żołnierz i funkcjonariusz bywają zazwyczaj pełni wigoru, są silni i uważni. Doświadczenia uczą, iż w takiej sytuacji rodzina funkcjonuje jak dotychczas, jak każda inna. Żołnierz i funkcjonariusz bowiem mają możliwość spełniania wszystkich funkcji rodzinnych, co z punktu widzenia społecznego ma niebagatelne znaczenie.

W gorszej sytuacji znajdują się żołnierz czy funkcjonariusz oraz ich rodziny w przypadku kolejnych dwóch wymienionych stanów, to znaczy

---

<sup>7</sup> B.M. Szulc, K. Pierzchała, *Człowiek we współczesnym społeczeństwie...*, s. 244-245.

pewnych ułomności w sensie fizycznym oraz psychicznym. Zarówno defekt fizyczny, jak i psychiczny wpływają bardzo poważnie na określone zachowania żołnierza. Typowymi w takich stanach są: smutek i zmartwienie, nerwowość i zbędna irytacja oraz roztrzęsienie. Niejednokrotnie wpływa na to poczucie winy. Często występują obawy o siebie i rodzinę. Zdarzają się przypadki wrogiego nastawienia do otoczenia. To wszystko wpływa na rozchwianie większości funkcji rodzinnych, a zatem także na znaczne obniżenie dobrostanu rodziny. Zresztą trudno w takich sytuacjach mówić o dobrostanie. Negatywne nastawienie do rzeczywistości powoduje niechęć do podejmowania nowych wyzwań, często następują załamania. Tu zaś widzimy istotną rolę otoczenia, a głównie przełożonych i prawa zapewniającego odpowiednie leczenie i niezbędną pomoc w rehabilitacji. Doświadczenia związane z uczestnictwem polskich żołnierzy w wojnach w Iraku oraz Afganistanie wskazują, jakich w tym zakresie doświadczyliśmy ogromnych zaniedbań<sup>8</sup>. Wstydliwie jest przypominać fakty sądowego ubiegania się żołnierzy o odszkodowania i finansowanie rehabilitacji. Przełożeni wysyłający żołnierzy na wojnę zapomnieli o rannych i kontuzjowanych po jej zakończeniu. Trzeba tu wspomnieć także o typowych ułomnościach psychicznych związanych z PTSD (*posttraumatic stress disorder* – zespół stresu pourazowego).

Znane są problemy z próbami założenia specjalnej kliniki przez płka prof. Stanisława Ilnickiego<sup>9</sup>. Pozwolimy sobie tu na przytoczenie istoty PTSD, którą precyzyjnie ujęły Rachel Dekel i Zahara Solomon, podkreślając, iż: „PTSD rozwija się u ok. 15-40% weteranów wojennych. Jest to zaburzenie, które ze względu na swój charakter powoduje ogromne trudności w osobistych relacjach i funkcjonowaniu dotkniętych nim weteranów. Przejawy unikania, a mianowicie odrętwienie psychiczne, wycofanie, wyobcowanie, ograniczony afekt i utrata zainteresowania lubianymi uprzednio czynnościami, osłabiają zdolność do utrzymania intymnego charakteru życia rodzinnego. Objawy podwyższonego pobudzenia obejmują zwiększoną drażliwość i wrogość, które utrudniają weteranowi cierpiącemu na PTSD kontrolowanie swej agresji. Ponadto

---

<sup>8</sup> W stosunku do wojen w Iraku i Afganistanie używano zamiennie terminów „misja” lub „operacja stabilizacyjna”. Jeśli jednak przyjmujemy definicję wojny jako starcie dwóch przeciwstawnych stron przy użyciu oręża, wówczas były to typowe wojny. Zamiennosc nazw zaś miała raczej charakter polityczny, aby załagodzić zło wojny, które i tak samą nazwą nie zostało złagodzone.

<sup>9</sup> Dzisiaj klinika taka funkcjonuje w Centralnym Szpitalu Wojskowym w Warszawie.

wiele ofiar PTSD doświadcza osłabienia popędu seksualnego i problemów w funkcjonowaniu seksualnym. Wiele ma trudności w działaniu poza domem, zarówno w kontaktach towarzyskich, jak i w pracy, co przyczynia się do niestabilności zatrudnienia i wysokich wskaźników bezrobocia”<sup>10</sup>.

Wspomnieliśmy wyżej jedynie o wojnie. W rzeczywistości, jak wskazują badacze tej problematyki, taki stres dotyczy również funkcjonariuszy wszystkich służb, nawet podczas akcji ratunkowych. Zdarzają się także przypadki wtórnej traumatyzacji u żon. To zaś występuje i pogłębia się w przypadku, kiedy żołnierz lub funkcjonariusz traci życie podczas pełnienia obowiązków służbowych. B.M. Szulc i K. Pierzchała tak to ujmują: „Wówczas wszystkie funkcje rodziny ulegają znacznym zachwianiom, często w sposób znaczący. Godzi się zauważyć, iż warunki służby, dotyczy to wszystkich służb mundurowych, bardzo często uniemożliwiają pracę współmałżonkowi. Współmałżonek zatem spełnia najczęściej główną rolę w spełnianiu funkcji socjalizacyjnej i kulturowej. Żołnierz staje się zatem jedynym ogniwem pozwalającym na spełnianie funkcji ekonomicznej rodziny. Jest, ujmując rzecz w języku potocznym, jedynym żywicielem rodziny. Śmierć powoduje zatem zachwianie w rodzinie wszystkich funkcji, a w rodzinach gdzie był jedynym żywicielem, zanik funkcji ekonomicznej. Naturalnie powoduje to nie tylko stres wśród członków rodziny, ale także, a może przede wszystkim, znaczące ograniczenie normalnego funkcjonowania. Następuje znaczący zanik poczucia stabilizacji osobistej członków rodziny oraz społecznej. Zachwiana zostaje równowaga emocjonalna członków rodziny”<sup>11</sup>.

Powyższe kwestie sugerują jeszcze jeden istotny problem stanowiący o dobrostanie członków grup dyspozycyjnych. Chodzi mianowicie o przekonanie, iż w przypadku wszelkich zdarzeń mających wpływ na utratę zdrowia lub życia osoby te i ich rodziny będą miały gwarancję pełnej opieki. Sądzymy, że zarówno społeczeństwo, o którego bezpieczeństwo dbają odpowiednie służby, jak i władza, która decyduje o użyciu tych służb, mają wobec nich określoną powinność obywatelską.

<sup>10</sup> R. Dekel, Z. Solomon, *Traumatyzacja wtórna u żon weteranów wojennych cierpiących na PTSD*, [w:] *Stres bojowy. Teorie, badania, profilaktyka i terapia*, red. naukowa Ch.R. Figley, W.P. Nash (red. naukowa w j. polskim S. Ilnicki), Warszawa 2010, s. 161.

<sup>11</sup> B.M. Szulc, K. Pierzchała, *Człowiek we współczesnym...*, s. 248.



## **Podsumowanie**

W powyższych rozpatrywaniach zasygnalizowaliśmy jedynie kilka problemów związanych z dobrostanem grup dyspozycyjnych. Nie ulega wątpliwości, iż kwestie te wymagają szczegółowych badań ujmujących różnorakie dylematy żołnierzy i funkcjonariuszy. Zwróciliśmy uwagę głównie na uwarunkowania zewnętrzne mające wpływ na dobrostan grup dyspozycyjnych. Nie ulega wątpliwości, że konieczne jest wprowadzenie odpowiednich zapisów prawa dających gwarancję pewnego dobrostanu mimo zagrożeń w funkcjonowaniu służb. Chodzi o to, że żołnierze, ale też inni funkcjonariusze zobowiązani są do wykonywania rozkazów. Ten, który wydaje rozkazy, powinien uwzględniać wszelkie konsekwencje wynikające z ich realizacji, w tym także konieczność uczestnictwa w neutralizacji lub zmniejszaniu skutków. Warto podkreślić, iż oprócz prawnego, z natury rzeczy formalnego, nakazu istnieje jeszcze określona powinność moralna. Otóż do wykonania odpowiednich zadań kierują żołnierzy i funkcjonariuszy państwowych ich przełożeni na podstawie decyzji politycznych. Dotyczy to głównie uczestniczenia we wszelkiego rodzaju operacjach poza granicami kraju, szczególnie wojennych. Swoistym imperatywem moralnym powinna być teza stanowiąca, iż ten, kto podejmuje decyzje o udziale w tego typu działaniach, musi przejmować na siebie także ich skutki oraz konieczność ich niwelowania. Zawsze powinno się pamiętać, iż dobrostan wpływa na sprawność i skuteczność żołnierzy i funkcjonariuszy, a zatem na poziom bezpieczeństwa państwa i jego obywateli.

## **Bibliografia**

- Augustyn J., *Odpowiedzialność moralna w służbach mundurowych – rzeczywistość czy życzenie*, [w:] *Ku etycznym zasadom służb mundurowych*, red. Z. Kępa, A. Szerauc, Płock 2009.
- Chyrowicz B., *O sytuacjach bez wyjścia w etyce*, Kraków 2008.
- Czapiński J., *Ekonomia szczęścia i psychologia bogactwa*, „Nauka” 2012, nr 1.
- Czapiński J., *Psychologia szczęścia*, Warszawa 2017.
- Dekel R., Solomon Z., *Traumatyizacja wtórna u żon weteranów wojennych cierpiących na PTSD*, [w:] *Stres bojowy. Teorie, badania, profilaktyka i terapia*, red. naukowa

Ch.R. Figley, W.P. Nash (red. naukowa w j. polskim S. Ilnicki), Warszawa 2010.

Płoski T., *Dobrze, że jesteś Ojczyzno*, Warszawa 2010.

*Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, red.

J. Czapiński, Warszawa 2022.

Szulc B.M., Pierzchała K., *Człowiek we współczesnym społeczeństwie (Wybrane problemy)*, Toruń 2022.



**Marian Cieślarczyk**

Wojskowa Akademia Techniczna

Warszawa

## **2. DOBROSTAN GRUP DYSPOZYCYJNYCH W ŚWIETLE WYBRANYCH ELEMENTÓW WIEDZY NAUK O BEZPIECZEŃSTWIE**

*Słowa kluczowe:* dobrostan, grupy dyspozycyjne, morale, kultura bezpieczeństwa, mądrość

*Streszczenie:* W tekście zaprezentowano istotę zjawiska dobrostanu, a także jego znaczenie dla grup społeczno-zawodowych zwanych dyspozycyjnymi. Korzystając z kulturowej i transdyscyplinarnej perspektywy badawczej, przedstawiono także niektóre *uwarunkowania dobrostanu*, a szczególnie jego związek z kulturą bezpieczeństwa, morale oraz mądrością podmiotów fizycznych i prawnych. Prezentowane w artykule modele kultury bezpieczeństwa, morale i mądrości mogą być przydatne w badaniach naukowych, jak również w procesie dydaktycznym dla potrzeb umacniania systemów bezpieczeństwa i szeroko rozumianej obronności, w których tzw. grupy dyspozycyjne odgrywają trudną do przecenienia rolę.

### **Wprowadzenie**

Pojęcie dobrostanu dotychczas rzadko pojawiało się w naukach o bezpieczeństwie. Tymczasem jego stosowanie w badaniach naukowych i w procesie dydaktycznym może mieć wartość poznawczą i praktyczną

jednocześnie. W artykule podjęta zostanie próba przybliżenia istoty tego zjawiska oraz jego znaczenia w życiu człowieka i grup społeczno-zawodowych, szczególnie tych, które Jan Maciejewski i jego współpracownicy nazwali kiedyś grupami dyspozycyjnymi<sup>1</sup>.

Badanie tej problematyki wymaga korzystania z perspektywy inter- i transdyscyplinarnej na podstawie dorobku kilku dyscyplin naukowych, m.in. psychologii, socjologii i nauk ekonomicznych. Biorąc pod uwagę fakt, że takie podejście badawcze nie jest jeszcze powszechnie stosowane, zresztą nie tylko w naukach o bezpieczeństwie, wiele zawartych w artykule sformułowań można traktować jako hipotezy.

Jedną z tych hipotez jest stwierdzenie, że „wąski i negatywny” sposób myślenia o bezpieczeństwie przez przedstawicieli „grup dyspozycyjnych” i innych obywateli nie sprzyja osiągnięciu i utrzymaniu przez nie dobrostanu. Biorąc pod uwagę to, że sposób myślenia o bezpieczeństwie stanowi ważny element kultury bezpieczeństwa, można w tym miejscu sformułować kolejną hipotezę: wyższy poziom kultury bezpieczeństwa podmiotów fizycznych i prawnych sprzyja osiągnięciu przez nie dobrostanu.

Przyjmując powyższe założenia, wolno stwierdzić, że doskonaląc kulturę bezpieczeństwa podmiotów fizycznych i prawnych, stwarzamy warunki dla rozwoju tych podmiotów, w tym także ich dobrostanu.

Na marginesie warto zauważyć, że zbierane przez prawie dwa dziesięciolecia doświadczenia dydaktyczne i badawcze umożliwiają diagnozowanie i doskonalenie kultury bezpieczeństwa. Stosunkowo niedawno ukończono badania, które wykazały, że doskonaląc kulturę bezpieczeństwa, jednocześnie podnosimy poziom morale podmiotów fizycznych i prawnych<sup>2</sup>. Kiedy te dwa rodzaje uniwersalnych kompetencji podmiotów fizycznych i prawnych, czyli kultura bezpieczeństwa i morale, połączone są interfejsem mądrości, tworzą one samodoskonalący się system sprawnego działania. Sprzyja on utrzymaniu co najmniej zadowalającego poziomu dobrostanu grup dyspozycyjnych w dłuższym wymiarze

---

<sup>1</sup> J. Maciejewski, *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, Wrocław 2014; J. Maciejewski, M. Stochmal, Z. Ludziejewski, *Grupy dyspozycyjne wobec zagrożeń bezpieczeństwa państwa*, Wrocław 2016.

<sup>2</sup> M. Cieślarczyk, *Znaczenie kultury bezpieczeństwa w procesach logistycznych. Na przykładzie pandemii COVID-19 i innych elementów kaskadowej sytuacji kryzysowej*, Warszawa 2022; M. Cieślarczyk, A. Kołodziejczyk, *Czynnik X. Morale w życiu osobistym, w działalności społecznej i zawodowej*, Warszawa 2019.

czasu. Zanim przejdziemy do szerszego omówienia tych zagadnień, zacznijmy od przybliżenia znaczenia pojęcia dobrostanu.

## **Istota i niektóre mechanizmy funkcjonowania zjawiska „dobrostanu” z perspektywy psychologicznej, socjologicznej i ekonomicznej**

Ważny wkład dla rozwoju wiedzy dotyczącej dobrostanu wnoszą przedstawiciele psychologii, a szczególnie psychologii pozytywnej. Niekwestionowanym liderem tego kierunku badań jest Martin Seligman<sup>3</sup>. Jego zdaniem na poczucie szczęścia, bliskoznacznego z dobrostanem, wpływają trzy grupy czynników: pozytywne emocje, poczucie sensu oraz *autentyczne* (uzup. M.C.) zaangażowanie. Poczucie zaangażowania opisuje się najczęściej jako zjawisko autodeterminacji oraz jako stan przepływu (*flow*). Ten ostatni zaś to głęboka koncentracja na działaniu ze względu na samo to działanie. Powinno się ono charakteryzować tym, że wraz z wysokimi wymaganiami stawianymi danemu podmiotowi występują odpowiednie warunki dla wykonywanych przez niego funkcji i realizacji zadań. Kiedy ponoszonemu wysiłkowi towarzyszą m.in. dostrzegalne efekty pracy, to sprawia, że podejmowane działanie staje się rodzajem „transu”, który daje głębokie poczucie satysfakcji i sensu wykonywanych czynności. Maria Strykowska nazywa to „zatraceniem się w pracy”<sup>4</sup>. Prawdopodobnie tego rodzaju satysfakcji częściej doświadczają naukowcy niż przedstawiciele grup dyspozycyjnych. Niemniej jednak wśród tych ostatnich także znajdują się pasjonaci wykonywanego przez siebie zawodu. W taki oto sposób zbliżyliśmy się nieco do zjawiska dobrostanu. Warto więc zastanowić się, co sprzyja powstawaniu dobrostanu i jego utrzymywaniu się przez dłuższy czas. Jan Macias wymienia dwa główne czynniki. Są to:

- po pierwsze dopasowanie kompetencji i cech osobowości pracowników do powierzonych im obowiązków i zadań. Autor ten uważa, że tylko praca, która odpowiada posiadanym przez pracowników kompetencjom, jest w stanie dać im szansę wejścia na

---

<sup>3</sup> M.E.P. Seligman, *Prawdziwe szczęście*, Poznań 2005.

<sup>4</sup> M. Strykowska, *Dobrostan pracowników a zarządzanie współczesnymi organizacjami*, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny” 2009, rok LXXI, z. 1, s. 188.

ścieżkę samorealizacji, co stanowi ważny czynnik sprzyjający osiągnięciu dobrostanu;

- po drugie szeroko rozumiana optymalizacja warunków pracy, która powinna uwzględniać w miarę możliwości podmiotowość pracowników w odniesieniu do sposobów osiągania wspólnie ustalanych celów i podejmowanych decyzji oraz rozwiązywanie problemów w zakresie ich odpowiedzialności i uprawnień<sup>5</sup>.

Dokonując kolejnego przybliżenia pojęcia *dobrostanu* (z ang. *well-being*), warto zauważyć, że odnosi się ono do korzystnych dla danego podmiotu elementów sytuacji, w jakiej się on znajduje. Bardziej ogólnym pojęciem opisującym te aspekty życia, które mogą podlegać wartościowaniu, jest *jakość życia*. Zdaniem Ewy Trzebińskiej wysoka jakość życia i wysoki dobrostan to prawie to samo. Jednak myśląc o jakości życia, zwykle jesteśmy skłonni brać pod uwagę wiele różnych czynników, które składają się na względnie kompletny zestaw warunków określających czyjąś sytuację życiową. Dobrostan jest natomiast najczęściej charakteryzowany przez ocenę stanu psychicznego i właściwości osoby. Często bywa sprowadzany do ogólnej oceny tej sytuacji, np. do odczuwanego szczęścia<sup>6</sup>.

Abraham Maslow uważał, że ludzie muszą być tym, kim mogą być, muszą być wierni swojej naturze. Potrzebę tę i związaną z nią aktywność osobistą psycholog ten nazywał samorealizacją<sup>7</sup>. Rozwijając różne myśli A. Maslowa na temat samorealizacji, można stwierdzić, iż oznacza ona złożony, wielowymiarowy proces polegający na wykorzystaniu wrodzonych potencjałów rozwojowych osoby dla osiągania pełni ludzkiej natury, rozwoju zdrowej osobowości oraz realizowania indywidualnych zasobów uzdolnień i dyspozycji. Wskazuje to na potrzebę rozpoznawania tych predyspozycji wśród kandydatów do określonych zawodów, a w czasie ich wykonywania stwarzanie warunków dla doskonalenia posiadanych kompetencji. Docelowo samorealizacja powinna prowadzić do rozwijania i jak najszerszego wykorzystywania indywidualnych, szczególnych zasobów, dyspozycji i kompetencji danego podmiotu.

---

<sup>5</sup> J. Macias, *Nowe formy organizacji oparte na wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 11, s. 9-11.

<sup>6</sup> E. Trzebińska, *Psychologia pozytywna*, Warszawa 2008, s. 41.

<sup>7</sup> A. Maslow, *Motywacja i osobowość*, Warszawa 2006, za: M. Strykowska, *Dobrostan pracowników...*, s. 188.

Warto zauważyć, że w XXI wieku takimi uniwersalnymi rodzajami kompetencji wszystkich podmiotów fizycznych i prawnych są: *kultura bezpieczeństwa, morale i mądrość*. Ich deficyt jest szczególnie widoczny w sytuacjach kryzysowych, takich jak np. pandemia COVID-19. Uważa się, że większość ludzi posiada ten rodzaj kompetencji, chociaż nierzadko tkwią one w człowieku w stanie „uśpienia”, przypominającym gotowe do kiełkowania nasiona. Gdy zostaną one w procesie edukacyjnym lub/i w konkretnych sytuacjach uświadomione i nazwane, zaczynają funkcjonować i być doskonalone w procesie wykonywania zadań i samorealizacji. Wsparcie edukacyjne jest wówczas trudne do przecenienia. Otwartym pozostaje pytanie, jak wygląda to w praktyce.

Kluczową rolę dla samorealizacji jednostki odgrywa praca, do której zalicza się także naukę. Stanowią one podstawowe formy aktywności człowieka. Aby jednak mógł on się realizować, praca, służba i nauka muszą spełniać określone wymagania i być wykonywane w odpowiednich warunkach. Ważne znaczenie ma wówczas odczuwana przez człowieka atmosfera/klimat, zarówno w miejscu pracy i służby, jak również w domu rodzinnym, w szkole-uczelni i w szerszym wymiarze. Zwraca na to uwagę psychologia humanistyczna. Znajduje ona współcześnie kontynuację w postaci stosunkowo nowego nurtu zwanego *psychologią pozytywną*, która jest ukierunkowana na eksplorowanie obszarów zdrowia i doznań pozytywnych wspierających rozwój najwyższych wartości życia ludzkiego<sup>8</sup>. W życiu codziennym sprowadza się to często do „pozytywnego” lub „negatywnego” myślenia o czymś, określanego potocznie przy pomocy powiedzenia „szklanka do połowy pełna” lub „szklanka do połowy pusta”. W jakimś stopniu można to odnosić do dwóch podstawowych *sposobów myślenia* o bezpieczeństwie, które w obrazowy sposób starano się przedstawić na jednym z rysunków w dalszej części artykułu.

Odnosząc to spostrzeżenie do szerszego kontekstu zmian cywilizacyjnych, Andrzej Mirski zauważył, że „współcześnie coraz bardziej znaczącą wartością staje się nie żywność, lecz zdrowie, czyli dobrostan biologiczny; nie samochody, ale aktywność fizyczna; nie papierosy i narkotyki, a zastępowanie ich lepszym i bezpieczniejszym źródłem satysfakcji. W świecie, w którym ludzi zmusza się do ciężkiej, rywalizacyjnej

---

<sup>8</sup> J. Czapiński, *Psychologiczne teorie szczęścia*, [w:] *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, red. J. Czapiński, Warszawa 2004, s. 284-302.



pracy, wobec zaniku prawdziwych relacji, dobrem o szczególnej wartości stają się zdrowe kontakty społeczne; zaś w rzeczywistości pełnej kiczu i ogłupiających mediów, najwyższym celem okazuje się prawdziwa kultura. Wreszcie, w wielkiej globalnej społeczności, w której co pięć lat podwaja się liczba przypadków depresji, najbardziej deficytowe dobro stanowi szczęście. Zaś tam, gdzie dominują pustka oraz niezrozumienie otaczającego świata, najbardziej pragnie się mądrości i duchowości<sup>9</sup>. Ten sam autor napisał, że we współczesnej ekonomii najważniejszym dobrem staje się szeroko rozumiany *wellbeing*, natomiast najważniejszym celem zarządzania – pomnażanie tego dobra, uwzględniając potrzeby pracowników firmy czy instytucji i ich klientów, ale także innych elementów otoczenia społecznego. Kolejne pytanie, które nasuwa się w kontekście powyższych rozważań, dotyczy tego, w jakim stopniu zajmują się tym współczesne szkoły i uczelnie.

Przywołując opinię M. Seligmana<sup>10</sup>, A. Mirski zauważa, że we współczesnym świecie dochodzi do zastępowania gospodarki pieniądza gospodarką zadowolenia. Zdaniem tego badacza tak rozumiany cel ekonomii i zarządzania nie musi wcale prowadzić do przestarzałego już modelu *welfare state*, ponieważ *welfare* (dobrobyt) to nie to samo, co *well-being*, czyli *dobrostan*. W tak rozumianym *dobrostanie* ważnymi wartościami stają się: wiedza, mądrość, twórczość i samorealizacja – także w pracy – a jedynie gromadzenie dóbr materialnych. Współczesne pojęcie dobrostanu zawiera nie tylko tradycyjne kryteria ekonomiczne (dobrobyt, produktywność, bogactwo). W dużym stopniu odnosi się ono także do innych aspektów funkcjonowania życia społecznego. Dobrostan staje się kluczową koncepcją społeczną, obejmując najważniejsze aspekty funkcjonowania człowieka na wszystkich poziomach jego aktywności: biologicznym, społecznym, kulturowym i psychicznym oraz we wszystkich sferach bezpieczeństwa prezentowanych na dwóch pierwszych rysunkach w dalszej części artykułu. Warto dodać, że względna równowaga między poszczególnymi sferami życia i bezpieczeństwa jest warunkiem dobrostanu postrzeganego w dłuższym wymiarze czasu.

A. Mirski zauważa, że pojęciu dobrostanu odpowiada jednocześnie pojęcie kapitału, który również może być indywidualny i społeczny<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> A. Mirski, *Dobrostan jako kategoria społeczna i ekonomiczna*, „Państwo i Społeczeństwo” 2009, IX, nr 2, s. 171.

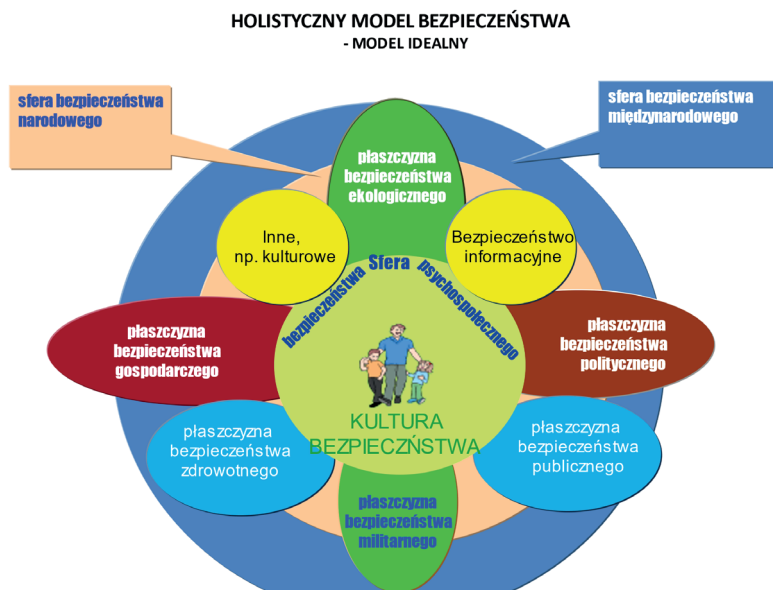
<sup>10</sup> M.E.P. Seligman, *Prawdziwe szczęście...*

<sup>11</sup> A. Mirski, *Dobrostan jako kategoria...*

Wspomniano już, że w XXI wieku ważnymi elementami kapitału indywidualnego i społecznego, a zarazem uniwersalnymi rodzajami kompetencji podmiotów fizycznych i prawnych stają się *kultura bezpieczeństwa i morale* oraz łączący je *interfejs*, jakim jest *mądrość*. Tymi fenomenami m.in. zajmują się nauki o bezpieczeństwie.

## Zjawisko dobrostanu w naukach o bezpieczeństwie

W holistycznym modelu bezpieczeństwa ważne miejsce zajmuje fenomen *kultury bezpieczeństwa* (rys. 1). Spełnia ona funkcję regulacyjną w odniesieniu do przedmiotowych obszarów bezpieczeństwa, co sprzyja zachowaniu względnej równowagi między nimi. Jest to jeden z warunków zrównoważonego rozwoju, czyli bezpieczeństwa w wymiarze strategicznym<sup>12</sup>.



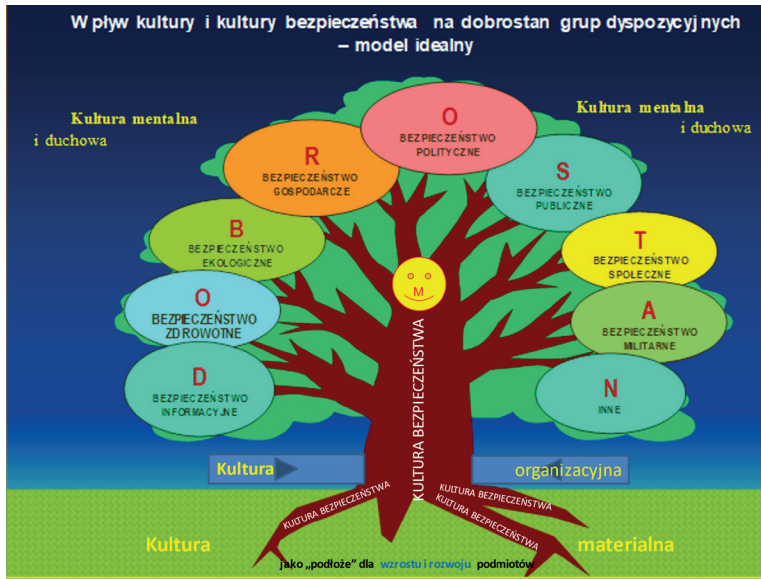
Rys. 1. Kultura bezpieczeństwa w modelu holistycznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Cieślarczyk, *Psychospołeczne i organizacyjne elementy bezpieczeństwa i obronności*, Warszawa 1997, s. 110

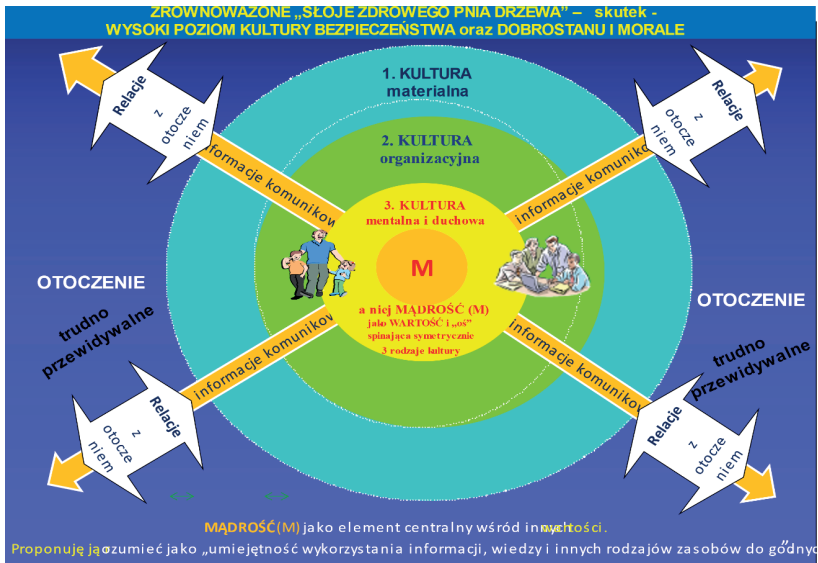
<sup>12</sup> M. Cieślarczyk, A. Filipek, D. Krzewniak, *Kultura bezpieczeństwa młodzieży akademickiej w kontekście zrównoważonego rozwoju*, Siedlce 2021.

Takie znaczenie kultury bezpieczeństwa i związanego z nią dobrostanu łatwiej jest zrozumieć, korzystając z kulturowej perspektywy badawczej. Pomocny może być w tym czteroelementowy model kultury prezentowany na rys. 2. Widoczne na nim drzewo symbolizuje podmiot fizyczny lub/i prawny, zaś „owoce” tego drzewa możemy sobie wyobrazić jako przedmiotowe obszary bezpieczeństwa. Przedstawione w modelu idealnym zrównoważenie rozwoju tych „owoców” jest jednym z warunków dobrostanu w wymiarze strategicznym. Dotychczasowe badania wykazują, że ich jakość w dużym stopniu zależy od kultury bezpieczeństwa podmiotów, którą na rys. 2 symbolizują korzenie i pień drzewa, jak również od jakości istniejących w otoczeniu podmiotu trzech podstawowych sfer kultury składających się na szeroko rozumiane środowisko bezpieczeństwa. Są to: a) sfera kultury mentalnej i duchowej, b) sfera kultury organizacyjnej i c) sfera kultury materialnej, w której podmiot jest „ukorzeniony”. Tożsamość podmiotu, ale także inne elementy kultury bezpieczeństwa, można dostrzec, zaglądając do widocznego na rys. 2 przekroju pnia drzewa, a dokładniej przedstawionego na rys. 3 i 4. „Słoje drzewa” mają idealny kształt koła. W praktyce funkcjonowania przypominają one koło roweru, który niejednokrotnie zderzył się z przeszkodą, czyli z trudną sytuacją, jakiej w swoim życiu doświadczał dany podmiot. Tak dzieje się wówczas, kiedy człowiek, instytucja czy organizacja do takich sytuacji nie były przygotowane w stopniu zadowalającym, a ich kultura bezpieczeństwa nie mogła spełniać funkcji swoistego buforu.

W tym miejscu warto podkreślić, że podstawy kultury bezpieczeństwa człowieka najłatwiej jest kształtować w młodszym wieku szkolnym. Jeśli w tym okresie rodzice i nauczyciele nie pomogą dziecku „odnaleźć w sobie” kultury bezpieczeństwa (wraz z nią morale i mądrość) i doskonalić ją, to w późniejszym czasie będzie to już trudniejsze. Nie oznacza jednak, że niemożliwe. Zaniedbania edukacyjne w młodszym wieku szkolnym powodują, że spotykane w życiu trudne sytuacje deformują kulturę bezpieczeństwa człowieka, w tym także jego *sposób myślenia o bezpieczeństwie, sposób odczuwania* bezpieczeństwa i zagrożeń oraz adekwatne do sytuacji *reagowanie* na ich brak. Wiele przykładów wskazuje, że w przyszłości będą to głównie *zachowania emocjonalne*. Wtedy cechy mentalno-duchowe i wolicjonalne takiego człowieka stają się dla niego swoistym balastem czy – mówiąc bardziej obrazowo – przysłowiową „kulą u nogi”.



Rys. 2. Dobrostan grup dyspozycyjnych w perspektywie kulturowej  
Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Metafora „przekroju pnia drzewa” – pierwsze przybliżenie. MODEL IDEALNY

Źródło: opracowanie własne

Podczas pandemii COVID-19 było to widać wyraźniej niż w tzw. sytuacjach normalnych, zresztą nie tylko w odniesieniu do młodzieży<sup>13</sup>.

Inaczej przedstawia się to wówczas, kiedy młody człowiek odpowiednio wcześniej odkrył w sobie istnienie kultury bezpieczeństwa, morale i mądrości oraz zaczął się nimi posługiwać w praktyce. Z dużym prawdopodobieństwem możemy przyjąć, że umiejętność posługiwania się ryzykiem jako ważny rodzaj kompetencji kształtowana jest niejako „przy okazji”, podobnie jak dobrostan. Trudną do przecenienia rolę odgrywa wtedy pomoc rodziców i nauczycieli. Wymaga to jednak od nich odpowiedniego przygotowania do wypełniania tej roli. Tymczasem wyniki badań empirycznych wykazują, jak wiele w tym zakresie jest jeszcze do zrobienia. Optymistyczne w tych badaniach okazuje się jednak to, że widoczny na rysunkach 4 i 5 „rdzeń” kultury bezpieczeństwa, czyli *system wartości* obywateli w Polsce, jest wyraźnie *silniejszy od pozostałych elementów*<sup>14</sup>. Stosunkowo niedawno potwierdziły to w praktyce postawy i zachowania dużej części społeczeństwa polskiego, która w „odruchu serca” bezinteresownie udzielała pomocy uchodźcom z Ukrainy. Jednak sam „odruch serca” może nie wystarczać wtedy, kiedy trzeba „zachować zimną krew”, np. podczas pożarów i powodzi czy w innych sytuacjach kryzysowych. Zwracali na to uwagę także inni badacze<sup>15</sup>.

Żeby lepiej zrozumieć, w jaki sposób „działa” kultura bezpieczeństwa w połączeniu z morale i mądrością, warto przeanalizować rysunki 4 i 5. Przydatna do tego celu może okazać się opisana w literaturze szersza charakterystyka widocznych na tych rysunkach „mechanizmów” psychospołecznych i prakseologicznych<sup>16</sup>.

W tym miejscu trzeba wspomnieć, że w każdej trudnej sytuacji wymienione wyżej trzy rodzaje uniwersalnych kompetencji człowieka mogą spełniać funkcję psychospołecznego mechanizmu przypominającego „koło ratunkowe”. Kiedy jest ono używane, staje się coraz bardziej funkcjonalne w kolejnych trudnych sytuacjach. Skuteczne radzenie sobie z nimi umacnia również dobrostan takiego podmiotu. Inaczej jest wtedy, kiedy niski poziom tych trzech rodzajów kompetencji, czyli *kultury*

---

<sup>13</sup> M. Cieślarczyk, *Znaczenie kultury bezpieczeństwa...*

<sup>14</sup> Patrz: „Kultura bezpieczeństwa” 2015, nr 3-4.

<sup>15</sup> Patrz np.: L. Chojnowski, *Bezpieczeństwo człowieka i społeczeństwa w procesie dziejowym*, Słupsk 2018; A. Urbanek, *Współczesny człowiek w przestrzeni bezpieczeństwa. W poszukiwaniu teoretyczności bezpieczeństwa personalnego*, Słupsk 2015.

<sup>16</sup> M. Cieślarczyk, *Znaczenie kultury bezpieczeństwa...*

bezpieczeństwa, morale i mądrości, nie tylko nie pomaga, ale nawet może być przysłowiową „kulą u nogi” danego podmiotu. Podejmowane wówczas wysiłki „ręcznego” poprawiania dobrostanu przez przełożonych w dłuższym wymiarze czasu mogą przynosić skutki odwrotne od zamierzonych. Należy nadmienić, że problem może tkwić zdecydowanie głębiej, co starano się pokazać na rys. 2.

Przechodząc do kolejnych analiz, warto zauważyć, że w zależności od przyjętej perspektywy badawczej widoczny na rys. 2 model kultury bezpieczeństwa można analizować pod względem strukturalnym (rys. 3) lub osobowym (rys. 4).

Na rys. 3 i 4 możemy zauważyć, że rdzeniem „pnia drzewa”, symbolizującego podmiot, jest jego system wartości, do których należy także **mądrość** (M)<sup>17</sup> jako wartość<sup>18</sup> operacyjna. Drugi słój drzewa na rys. 3 odpowiada kulturze organizacyjnej, której ważnym elementem są widoczne na rys. 4 normy<sup>19</sup>, jakimi kieruje się dany podmiot fizyczny lub prawny w celu osiągnięcia wartości.

Można więc przyjąć, że takie jak na rys. 3 i 4 idealne modele kultury bezpieczeństwa sprzyjają „budowaniu” funkcjonalnych relacji danego podmiotu z jego otoczeniem. Jest to jeden z istotnych warunków jego dobrostanu. Dzieje się to m.in. dzięki skutecznemu komunikowaniu się z otoczeniem, co starano się przedstawić na rys. 4 i 5. Symbolizują one on idealne modele kultury bezpieczeństwa, czyli wspomniane wcześniej „koło ratunkowe”. Jego znaczenie uświadamiamy sobie wyraźniej i bardziej je doceniamy zazwyczaj w sytuacjach kryzysowych.

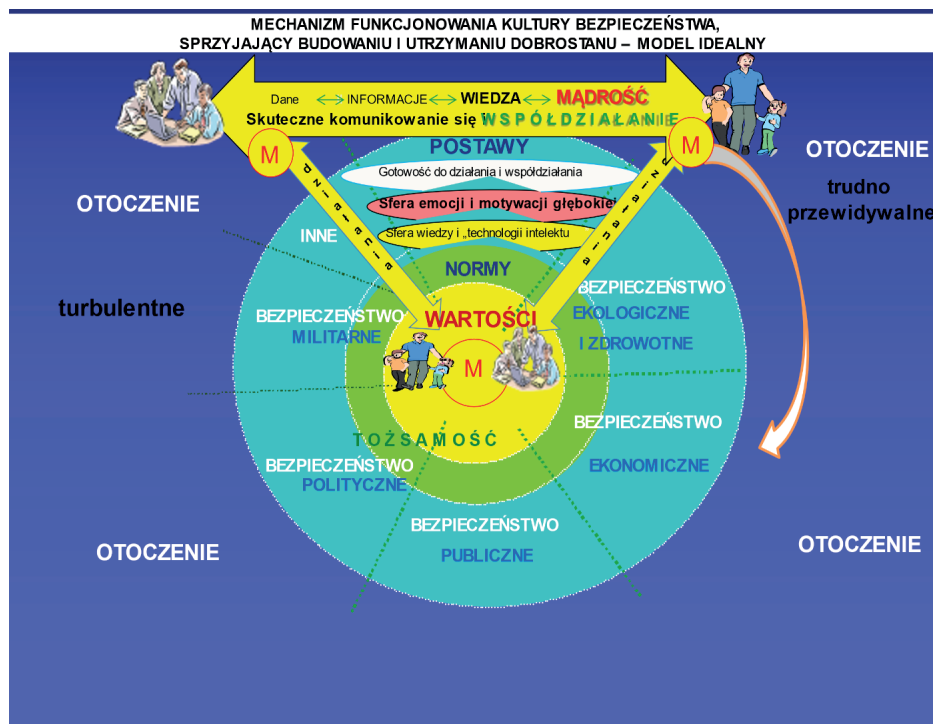
Natomiast w tzw. sytuacjach normalnych widoczne na rys. 4 i 5 modele kultury bezpieczeństwa mogą być porównywane do „koła zamachowego”. Jest ono napędzane dzięki energii generowanej przez *morale*, którego elementy i mechanizmy przedstawiono na rys. 7. Pokróćce scharakteryzujemy je w dalszej części artykułu. Tymczasem zatrzymajmy się jeszcze przy elementach widocznego na rys. 4 modelu kultury bezpieczeństwa analizowanego w wymiarze psychospołecznym i prakseologicznym.

---

<sup>17</sup> **Mądrość** możemy rozumieć jako umiejętność korzystania z informacji i wiedzy oraz innych rodzajów zasobów, w tym także czasu i przestrzeni, do godnych celów.

<sup>18</sup> Socjologowie przyjmują w dużym uproszczeniu, że *wartości* to są te elementy kultury mentalnej i duchowej, ale także kultury organizacyjnej lub materialnej, które *ludzie cenią najbardziej*.

<sup>19</sup> Pod pojęciem *normy* rozumiemy *sposoby osiągania wartości*.



Rys. 4. „Przekrój pnia drzewa” – drugie przybliżenie; sektory bezpieczeństwa i kultury bezpieczeństwa oraz jej elementy zawarte w „trójkącie nadziei”. MODEL IDEALNY

Źródło: opracowanie własne

Podstawowe procesy „napędzające” mechanizm kultury bezpieczeństwa przebiegają głównie w zaznaczonym trzema wektorami na rys. 4 tzw. trójkącie nadziei. Wektory te symbolizują podejmowane przez podmioty „działania” i „współdziałania” w relacjach z innymi podmiotami. Trudne do przecenienia znaczenie ma wówczas umiejętność skutecznego komunikowania się między podmiotami, czemu sprzyja ich kultura bezpieczeństwa informacyjnego<sup>20</sup>. Jej ważnym elementem operacyjnym jest wspomniana już *mądrość* oznaczona symbolem (M). W widocznym na rys. 4 „trójkącie nadziei” ważna rola przypada także innym elementom kultury bezpieczeństwa znajdującym się wewnątrz tego trójkąta. Są

<sup>20</sup> H. Batorowska, *Kultura bezpieczeństwa informacyjnego w środowisku walki o przewagę informacyjną*, Kraków 2021.

to – poza wspomnianymi już wartościami i normami – takie elementy postaw, jak: *wiedza i sposoby myślenia* („technologie intelektu”<sup>21</sup>), ale także sfera *emocji i motywacji* głębokiej oraz prezentowana przez podmiot *gotowość do działania*.

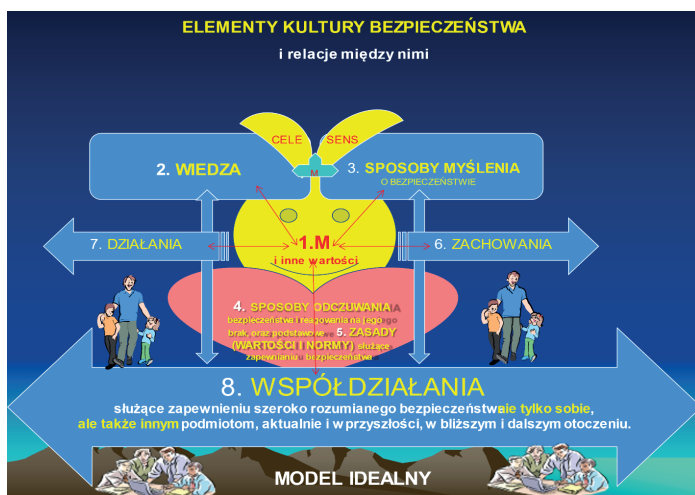
Widoczny na rys. 4 „trójkąt nadziei” niczym wskaźnik radaru może przesuwac się po różnych przedmiotowych sektorach bezpieczeństwa. Pozwala to analizować jakość kultury bezpieczeństwa podmiotów w odniesieniu do rozmaitych rodzajów bezpieczeństwa. Można więc np. analizować poziom kultury bezpieczeństwa zdrowotnego w relacjach z kulturą bezpieczeństwa gospodarczego, co miało szczególne znaczenie podczas pandemii COVID-19. Dzięki temu dało się utrzymać względną równowagę między sektorami bezpieczeństwa zdrowotnego i gospodarczego. W tamtej sytuacji uwidaczniało się również znaczenie *morale* człowieka oraz jego mądrości dla dobrostanu podmiotów i ich bezpieczeństwa. Uwaga ta nie dotyczy tylko podmiotów prawnych, ale także tzw. zwykłych obywateli. Podczas pandemii tempo i zakres rozprzestrzeniania się koronawirusa zależały od kultury bezpieczeństwa, morale i mądrości każdego człowieka, co przejawiało się w prezentowanych wówczas postawach, zachowaniach, działaniach i współdziałaniach podmiotów fizycznych i prawnych. Można było to dostrzec np. w przestrzeganiu lub nieprzestrzeganiu zasady DDM („dystans, dezynfekcja, maseczka”). Wiele przykładów z tamtego okresu przypomina, że w praktyce bywało z tym różnie, szczególnie jesienią 2021 roku, kiedy nieodpowiedzialne zachowania tłumów w miejscach publicznych wyraźnie przyczyniły się do wzrostu wskaźnika zachorowań i zgonów. Negatywny wpływ takich i podobnych im sytuacji na dobrostan grup dyspozycyjnych i innych grup społeczno-zawodowych był wówczas nawet intuicyjnie wyczuwalny.

Bardziej przejrzysty sposób postrzegania elementów kultury bezpieczeństwa umożliwiający ich wykorzystywanie w badaniach empirycznych przedstawiono na rys. 5.

Charakterystyce zaprezentowanych na rys. 4 i 5 modeli kultury bezpieczeństwa i ich związku z dobrostanem można by poświęcić oddzielne opracowanie. Zatrzymajmy się jeszcze przy jednym z elementów kultury bezpieczeństwa, jakim są widoczne na rys. 5 *sposoby myślenia* podmiotów o bezpieczeństwie. Wspomniano już na początku artykułu,

<sup>21</sup> M. Marody, *Technologie intelektu*, Warszawa 1987.





Rys. 5. Psychospołeczny i prakseologiczny model kultury bezpieczeństwa  
 Źródło: opracowanie własne

że „wąskie i negatywne” myślenie o bezpieczeństwie wpływa dysfunkcjonalnie na postawy i zachowania podmiotów w sytuacjach normalnych i kryzysowych, ale także na obniżanie ich dobrostanu. W uproszczony sposób kwestie te starano się przedstawić na rys. 6<sup>22</sup>.



Rys. 6. Dwa podstawowe sposoby myślenia o bezpieczeństwie  
 Źródło: opracowanie własne

<sup>22</sup> Szerzej na ten temat w: M. Cieślarczyk, *Kultura bezpieczeństwa i obronności*, Siedlce 2006, s. 215-218.

Z dużym prawdopodobieństwem można przyjąć, że dominujący w wielu społeczeństwach, także w polskim<sup>23</sup>, wąski i negatywny sposób myślenia o bezpieczeństwie niekorzystnie wpływa na ich dobrostan, ale także osłabia morale (patrz rys. 7) jako rodzaj wewnętrznej siły podmiotów fizycznych i prawnych<sup>24</sup>. Przykłady na poparcie tego stwierdzenia – jak już wspomniano – można było zauważyć w wielu miejscowościach w Polsce jesienią 2021 roku. W czasie wakacji nastąpiło odreagowanie po kilkumiesięcznych obostrzeniach obowiązujących w pierwszej połowie tego roku, a kulminacyjnym momentem tego mogły być m.in. jesienne demonstracje na ulicach miast. W stosunkowo krótkim czasie po tych wydarzeniach wskaźniki zachorowań na COVID-19 i związanych z tym zgonów wzrosły dość wyraźnie. Zachowanie niektórych demonstrantów wobec funkcjonariuszy ochraniających te demonstracje spowodowało, że dobrostan policjantów obniżył się. Podobne sytuacje można było zauważyć wtedy, kiedy w 2022 roku władze białoruskie organizowały napór „uchodźców” z Bliskiego Wschodu na polską granicę. Obserwowane wówczas dziwne zachowania werbalne niektórych osób publicznych skierowane przeciwko służbom ochraniającym wschodnią granicę Polski mogły budzić uzasadniony niepokój i obniżanie dobrostanu ich funkcjonariuszy.

Zadziwiająca może być również to, że po 1989 roku przez ponad ćwierć wieku zainteresowanie problematyką morale w naszym kraju było znikome, także w uczelniach kształcących osoby funkcyjne dla służb mundurowych. Tymczasem prowadzona od kilku lat wojna obronna Ukrainy przed rosyjskim agresorem wykazała, jak wiele zależy od tego rodzaju „miękkiej siły” wszystkich obywateli w danym kraju. Podstawowe elementy morale i mechanizm jego funkcjonowania przedstawiono w dużym uproszczeniu na rys. 7.

Warto wspomnieć, że brak któregoś z widocznych na rys. 7 elementów morale (albo wyraźna asymetria między nimi) osłabia go, jak i dobrostan podmiotów fizycznych i prawnych. Osiąganie względnej równowagi między tymi elementami jest warunkiem siły i trwałości morale oraz jego rozwoju.

Wiele przykładów wskazuje, że próby ręcznego sterowania dobrostanem nie przynoszą oczekiwanych efektów, a czasami nawet mogą być

---

<sup>23</sup> „Kultura bezpieczeństwa” 2015, nr 3-4, s. 156-163 i 175-183.

<sup>24</sup> Patrz: M. Cieślarczyk, A. Kołodziejczyk, *Czynnik X...*



Zrównoważone elementy potencjału MORALE i mechanizmy jego funkcjonowania  
– model idealny (Cieślarczyk, Kołodziejczyk 2019),  
oraz ich wpływ na **połucie dobrostanu** podmiotów fizycznych i prawnych.

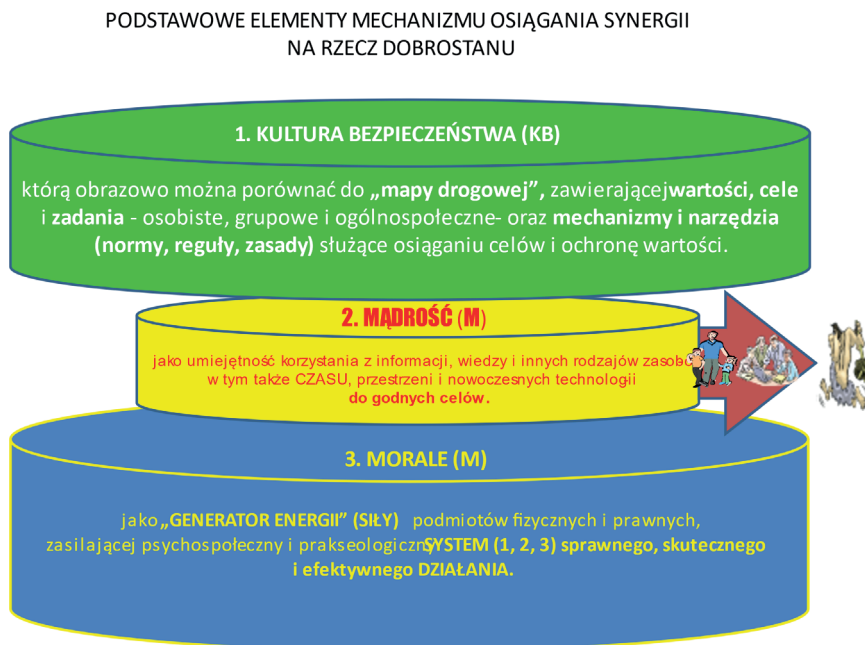
Rys. 7. Morale jako wewnętrzna, „ukryta siła” podmiotów fizycznych i prawnych  
Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Cieślarczyk, A. Kołodziejczyk, *Czynnik X...*

dysfunkcjonalne. Funkcję regulacyjną w odniesieniu do morale, ale także kultury bezpieczeństwa i dobrostanu może spełniać **mądrość**. Niestety, nie jest ona przedmiotem szczególnego zainteresowania szkół i uczelni w naszym kraju. Współcześnie w świecie funkcjonuje zaledwie kilka ośrodków naukowo-badawczych zajmujących się problematyką mądrości. Większość z nich znajduje się w kilku uniwersytetach w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej. W Republice Federalnej Niemiec zajmują się tym zagadnieniem badacze w Instytucie Maxa Plancka<sup>25</sup>.

Tymczasem analiza fenomenu mądrości w perspektywie psychospołecznej i prakseologicznej pozwala zauważyć, że poza funkcją regulacyjną w odniesieniu do świadomości człowieka i w jego relacjach z innymi podmiotami mądrość może być postrzegana jako rodzaj interfejsu łączącego morale z kulturą bezpieczeństwa. Dzięki temu te trzy fenomeny

<sup>25</sup> Szerzej na ten temat w: W. Łukaszewski, *Mądrość i różne niemądrości*, Sopot 2018.

psychospołeczne i prakseologiczne mogą tworzyć *system działania* w znaczeniu, jakie nadawali temu pojęciu Michel Crozier i Erhard Friedberg<sup>26</sup>. W obrazowy sposób taki system starano się przedstawić na rys. 8.



Rys. 8. Połączenie kultury bezpieczeństwa, morale i mądrości jako systemu sprawnego i skutecznego działania

Źródło: opracowanie własne

Warto nadmienić, że tak funkcjonujący *system działania* może wykazywać właściwości „organizacji uczącej się”<sup>27</sup> ze wszystkimi wynikającymi z tego pozytywnymi konsekwencjami dla osób, instytucji i organizacji. Chodzi o to, że przy osiągnięciu odpowiedniego poziomu kultury bezpieczeństwa, morale i mądrości te trzy fenomeny wzajemnie się wzmacniają i napędzają. Wielu przykładów potwierdzających tę tezę dostarczają obserwacje zachowań, działań i współdziałań podmiotów

<sup>26</sup> M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zbiorowego*, Warszawa 1982.

<sup>27</sup> P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 1994.

fizycznych oraz prawnych w różnych sytuacjach kryzysowych, nawet tak skrajnych jak pandemia COVID-19 i bohaterska obrona Ukrainy przed agresją Federacji Rosyjskiej w 2022 roku.

Na zakończenie dotychczasowych rozważań warto sformułować hipotezę, że dobre funkcjonowanie takiego jak na rys. 8 systemu w wymiarze osobowym i strukturalnym może sprzyjać podtrzymywaniu dobrostanu obywateli, w tym także grup dyspozycyjnych, w długo trwających sytuacjach kryzysowych. Obserwowane dotychczas postawy przedstawicieli państwa, społeczeństwa i armii ukraińskiej podczas wojny obronnej w 2022 roku dostarczają wielu przykładów potwierdzających zasadność sformułowanych w niniejszym artykule hipotez. Postawy te mogą również wskazywać, że zjawisko dobrostanu posiada względny charakter.

## **Podsumowanie**

Pojęciem *dobrostanu* posługują się przedstawiciele różnych dyscyplin naukowych. Częściej dzieje się to w sferze teorii niż w badaniach empirycznych. Uwaga ta dotyczy także nauk o bezpieczeństwie, w których od niedawna pojawiają się pierwsze publikacje podejmujące tę złożoną problematykę. Żeby wiedza ta mogła być w szerszym zakresie wykorzystywana w procesie dydaktycznym i w praktyce funkcjonowania podmiotów fizycznych oraz prawnych (w tym grup dyspozycyjnych), potrzebne są również wyniki badań empirycznych. Jednak dotychczas pojawiło się ich niewiele.

Opracowując niniejszy artykuł, autor korzystał z kilku założeń teoretycznych funkcjonujących w naukach o bezpieczeństwie i związanych z nimi modeli przedstawionych na rys. 1-8. Mogą one być przydatne w projektowaniu badań empirycznych dotyczących zjawiska dobrostanu, a szczególnie przy opracowywaniu narzędzi badawczych.

Na podstawie dotychczasowych badań i potocznych obserwacji można stwierdzić, że troska o dobrostan osób, instytucji i organizacji nie powinna polegać na kompulsywnym reagowaniu na symptomy deficytu dobrostanu w grupach społecznych i zawodowych, które częściej mogą pojawiać się w sytuacjach trudnych, kryzysowych niż w tzw. sytuacjach normalnych.

Względnie trwały dobrostan podmiotów fizycznych i prawnych powinno „budować się” strukturalnie, najlepiej myśląc o tym długoterminowo.

Do tego jest jednak potrzebne *myślenie strategiczne*, które w naszym kraju nie występuje w nadmiarze, podobnie jak *procesualne, szerokie i pozytywne myślenie o bezpieczeństwie*. Zagadnieniom tym warto poświęcać więcej uwagi, jako że wpływają one na *sposoby oceniania sytuacji oraz na procesy regulacyjne, decyzyjne i działaniowe*. Są to ważne elementy kultury bezpieczeństwa, która w XXI wieku staje się coraz bardziej cenionym, uniwersalnym rodzajem kompetencji, przydatnych zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych.

Ten rodzaj kompetencji powinno się diagnozować i doskonalić w różnych etapach życia człowieka, zwracając szczególną uwagę na okres wczesnoszkolny. Wtedy bowiem „budowane są fundamenty” *kultury bezpieczeństwa*, ale także ściśle z nią związanego *morale i mądrości*. Analiza programów nauczania i kształcenia zdaje się wskazywać, że ta ostatnia kategoria, czyli *mądrość*, od wielu dekad, a może nawet wieków, jest niejako „przykryta kurzem zapomnienia”. Stanowi to ważne wyzwanie dla badaczy i dydaktyków, także tych, którzy zajmują się naukami o bezpieczeństwie i grupami dyspozycyjnymi.

Osiąganie przynajmniej zadowalającego poziomu *kultury bezpieczeństwa, morale i mądrości* podmiotów fizycznych i prawnych (w tym też grup dyspozycyjnych) przyczynia się do tego, że te trzy fenomeny zbliżają się do siebie i wzajemnie wzmacniają. Tworzą one wówczas widoczny na rys. 8 psychospołeczny i prakseologiczny *system sprawnego i skutecznego działania*. Jednym z ważnych „produktów” tak funkcjonującego „systemu działania” jest *dobrostan* podmiotów fizycznych i prawnych, także grup dyspozycyjnych. Na nich spoczywa szczególna odpowiedzialność za szeroko rozumiane bezpieczeństwo obywateli, postrzegane doraźnie i w wymiarze strategicznym.

## Bibliografia

- Batorowska H., *Kultura bezpieczeństwa informacyjnego w środowisku walki o przewagę informacyjną*, Kraków 2021.
- Chojnowski L., *Bezpieczeństwo człowieka i społeczeństwa w procesie dziejowym*, Słupsk 2018.
- Cieślarczyk M., *Kultura bezpieczeństwa i obronności*, Siedlce 2006.
- Cieślarczyk M., *Psychospołeczne i organizacyjne elementy bezpieczeństwa i obronności*, Warszawa 1997.

- Cieślarczyk M., *Znaczenie kultury bezpieczeństwa w procesach logistycznych. Na przykładzie pandemii COVID-19 i innych elementów kaskadowej sytuacji kryzysowej*, Warszawa 2022.
- Cieślarczyk M., Filipek A., Krzewniak D., *Kultura bezpieczeństwa młodzieży akademickiej w kontekście zrównoważonego rozwoju*, Siedlce 2021.
- Cieślarczyk M., Kołodziejczyk A., Czynniki X. *Morale w życiu osobistym, w działalności społecznej i zawodowej*, Warszawa 2019.
- Crozier M., Friedberg E., *Człowiek i system. Ograniczenia działania zbiorowego*, Warszawa 1982.
- Czapiński J., *Psychologiczne teorie szczęścia*, [w:] *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, red. J. Czapiński, Warszawa 2004.
- „Kultura bezpieczeństwa” 2015, nr 3-4.
- Łukaszewski W., *Mądrość i różne niemądrości*, Sopot 2018.
- Macias J., *Nowe formy organizacji oparte na wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 11.
- Maciejewski J., *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, Wrocław 2014.
- Maciejewski J., Stochmal M., Ludziejewski Z., *Grupy dyspozycyjne wobec zagrożeń bezpieczeństwa państwa*, Wrocław 2016.
- Marody M., *Technologie intelektu*, Warszawa 1987.
- Maslow A., *Motywacja i osobowość*, Warszawa 2006.
- Mirski A., *Dobrostan jako kategoria społeczna i ekonomiczna*, „Państwo i Społeczeństwo” 2009, IX, nr 2.
- Pilarska A., *Ja i tożsamość a dobrostan psychiczny*, Poznań 2014.
- Seligman M.E.P., *Prawdziwe szczęście*, Poznań 2005.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 1994.
- Strykowska M., *Dobrostan pracowników a zarządzanie współczesnymi organizacjami*, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny” 2009, rok LXXI, z. 1.
- Trzebińska E., *Psychologia pozytywna*, Warszawa 2008.
- Urbanek A., *Współczesny człowiek w przestrzeni bezpieczeństwa. W poszukiwaniu teoretyczności bezpieczeństwa personalnego*, Słupsk 2015.

**Jan Maciejewski**  
Uniwersytet Wrocławski  
Wrocław

### **3. BEZPIECZEŃSTWO ONTOLOGICZNE PODEJMOWANE WE WROCŁAWSKIEJ SZKOLE SOCJOLOGII GRUP DYSPOZYCYJNYCH**

*Słowa kluczowe:* bezpieczeństwo, grupy dyspozycyjne, socjologia grup dyspozycyjnych, dorobek naukowy z obszaru bezpieczeństwa

*Streszczenie:* Namysł nad rozwojem socjologii grup dyspozycyjnych wynika z nieustannej pracy badawczej nad społecznym uniwersum zachowań ludzi, interakcji i wzorów organizacji zawodowej przyjmowanych w sferze bezpieczeństwa państwa. Nie mamy tu do czynienia z uszczegółowieniem rozważań na temat tych szczególnych formacji zawodowych, tworząc coraz bardziej szczegółowe socjologie, lecz z procesami łączenia rozważań tego społecznego wszechświata zmieniającego swój fundamentalny charakter po okresie ziemnej wojny. Nie ma więc racji bytu, aby takie tożsamości zawodowe jak policja czy ochotnicze straże pożarne analizować przez pryzmat socjologii wojska. Krytyczny mój namysł przyczynił się do kontynuowania rozważań ugruntowujących *socjologię grup dyspozycyjnych* w socjologii, ale i w naukach o bezpieczeństwie. Ogólnym celem tego tekstu jest ukazanie teoretycznych ram owej subdyscypliny umożliwiającej zrozumienie, wyjaśnienie, analizę i interpretację zjawisk zachodzących w strukturach społecznych wysoce zróżnicowanych grup dyspozycyjnych. Wykorzystaną metodę stanowi biograficzny przegląd dorobku naukowego będącego wynikiem działalności Zakładu Socjologii Grup Dyspozycyjnych w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Wrocławskiego, ze szczególnym ukazaniem



dorobku publikacyjnego. Końcowym wynikiem analiz jest prezentacja dorobku naukowego z obszaru socjologii grup dyspozycyjnych. W toku czynionych prac usystematyzowano wiedzę na poziomie akademickim w wymiarze teoretycznym i empirycznym.

## Wprowadzenie

Socjologia jako dyscyplina jest wytworem myśli oświeceniowej. Ideę przyświecającą jej rozwojowi w dalszym ciągu stanowi dokonujący się nieustannie postęp towarzyszący przeobrażeniom organizacji społecznej. Idea ta jest niezwykle aktualna, chociażby ze względu na stale rosnący wzrost nierówności pomiędzy ludźmi. Na wyzwania te odpowiadają liczni badacze, dokonując intelektualnych przeobrażeń w socjologii. Socjologia wydaje się już ugruntowaną dyscypliną akademicką, tym niemniej nadal trwa debata nad jej statusem jako nauki, starając się określić przedmiot jej intelektualnych rozważań<sup>1</sup>. Trajektoria rozwoju socjologii jako nauki akademickiej kształtuje niezwykle bogatą i zróżnicowaną tradycję dociekań naukowych formowanych w konstrukcje poszczególnych subdyscyplin.

Skomplikowana rzeczywistość społeczna cywilizacyjnych zmian wciąż wyłania nowe obszary socjologicznych eksploracji. Z kolei utworzony podział na subdyscypliny pozostaje nie tylko efektem przeobrażeń wynikających z uwarunkowań historycznych, ale także dostępnych zasobów naukowo-badawczych wszystkich ośrodków akademickich.

Żywo manifestowane intelektualne aspiracje socjologów przyczyniły się do ukształtowania wzorców rozwijanych subdyscyplin naukowych w myśl określenia Marka Shawa *sociology in the specific sense*<sup>2</sup>, niejednokrotnie wytyczając na nowo granice eksploracji badawczych. Niezależnie od kwantyfikacji owych aktywności – czy nazwiemy je socjologią burżuazyjną, akademicką, czy korporacyjną – sukcesywnie podejmowane były próby rozwiązania „palących” problemów społecznych. Działalność badaczy społecznych reprezentujących różne dziedziny socjologii i podejmujących trudne wyzwania poznawcze ukształtowała wielość i różnorodność tożsamości tej dyscypliny naukowej.

---

<sup>1</sup> B. Smart, *Sociology, Phenomenology and Marxian Analysis: A Critical Discussion of the Theory and Practice of a Science of Society*, London 2013.

<sup>2</sup> M. Shaw, *The coming crisis of radical sociology*, [w:] *Ideology in social science: readings in critical social theory*, ed. R. Blackburn, London 1972, s. 200.

## Wyłonienie się socjologii grup dyspozycyjnych

Ów wielostronny rozwój socjologii stworzył korzystny klimat do wzrostu zainteresowania unikatowymi obszarami poznania naukowego sfery bezpieczeństwa, tak ważnej cywilizacyjnie. Z idei peryferyjnych czy zupełnie nowych pewne zagadnienia przeistaczają się w niezwykle interesujące obszary eksploracji socjologicznej. Wyzwanie takie zainicjowali socjologowie ośrodka wrocławskiego, którzy twórczo zaangażowali się w stanowienie programu intelektualnego socjologii grup dyspozycyjnych dla sfery bezpieczeństwa.

Osobą, która wywarła nie tylko silny wpływ na aktywnie podejmowane problemy badawcze, jak i odgrywała rolę quasi-patrona funkcjonującej z powodzeniem subdyscypliny, jest nieżyjący już założyciel Instytutu Socjologii Uniwersytetu Wrocławskiego prof. Wojciech Sitek. Jego pracę kontynuował były już dyrektor IS prof. Zbigniew Kurcz.

Socjologowie wrocławscy, ogniskując swoje badania na dotąd nierozpatrywanych zagadnieniach naukowych, podjęli się rozważań unikalnych na skalę światową dotyczących sfery bezpieczeństwa. Podejmowanie refleksji nad 'grupami dyspozycyjno-mundurowymi'<sup>3</sup> przez Zdzisława Zagórskiego czy 'grup dyspozycyjnych' przez Jana Maciejewskiego<sup>4</sup> oraz Zdzisława Morawskiego<sup>5</sup> przyczyniło się do ukształtowania nowej orientacji intelektualnej. Tworząc naukowy establishment, ci właśnie socjologowie stali się 'the Founding Fathers' polskiej socjologii, określanej również mianem *wrocławskiej szkoły socjologii grup dyspozycyjnych*. Założyciele jednocześnie od początków swojej działalności skupiają wokół siebie coraz liczniejsze grono naukowców, którzy nie tylko rzucają intelektualne wyzwanie kształtowania i utrwalania nowego kierunku poznania naukowego, ale i integrują zmagania teoretyków oraz praktyków sfery bezpieczeństwa. Zakres zainteresowań tych badaczy jest obecnie niezmiernie szeroki, wychodzi bowiem poza Europę.

---

<sup>3</sup> Z. Zagórski, *Grupy dyspozycyjno-mundurowe w toku transformacji. Struktura segmentacyjna a kondycja społeczeństwa Trzeciej Rzeczypospolitej*, [w:] *Wojsko i inne grupy dyspozycyjne w perspektywie socjologicznej*, red. Z. Zagórski, T. Leczykiewicz, Zeszyty Naukowe – Poglądy i doświadczenia. Wydanie specjalne, Wrocław 1999, s. 13-31.

<sup>4</sup> J. Maciejewski, *Oficerowie Wojska Polskiego w okresie przemian społecznej struktury i wojska. Studium socjologiczne*, Wrocław 2002, s. 205.

<sup>5</sup> Z. Morawski, *Prawne determinanty pozycji, roli i statusu warstw dyspozycyjnych społeczeństwa Polski na przykładzie trzech organizacji formalnych*, Wrocław 2005, s. 22.

Rekonstruując program intelektualny wrocławskiego środowiska, zwrócić należy baczną uwagę na pozycję *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*<sup>6</sup>, uznaną za *magnum opus* prezentowanej subdyscypliny naukowej. Donioślejszym wydarzeniem jest jednak instytucjonalizacja *wrocławskiej szkoły socjologii grup dyspozycyjnych*, co nastąpiło 29 maja 2009 roku, kiedy rektor Uniwersytetu Wrocławskiego wydał Zarządzenie nr 63 w sprawie utworzenia Zakładu Socjologii Grup Dyspozycyjnych w Instytucie Socjologii na Wydziale Nauk Społecznych Uniwersytetu Wrocławskiego. Akt założycielski zobowiązał dziekana WNS do powołania na stanowisko kierownika Zakładu. Po zaciągnięciu opinii Rady Naukowej Instytutu Socjologii został nim Jan Maciejewski. Wrocławska szkoła socjologiczna od przeszło dekady w instytucjonalnych okowach Uniwersytetu Wrocławskiego podejmuje wyzwania teoretyczne i praktyczne w formowaniu założeń socjologii grup dyspozycyjnych. Dokonując pobieżnej systematyzacji dorobku z tego obszaru, wymienić powinniśmy liczne monografie, prace zbiorowe pod redakcją naukową, prace licencjackie, magisterskie oraz doktorskie, artykuły naukowe czy recenzje prac naukowych.

Wyodrębnienie się dyscypliny *socjologii grup dyspozycyjnych* wyrosło na wrocławskiej 'niwie', zachowującej niezwykłą żywotność po dziś dzień. Jej rozwój dowodzi twórczej roli poznania naukowego. Zauważamy również doniosłość „wyłaniania się” socjologii grup dyspozycyjnych oraz siłę sprawczą tej dyscypliny scalania przedmiotu rozważań ześrodkowujących kwestie bezpieczeństwa wielu perspektyw naukowych. Poszukiwanie nowych kierunków namysłu teoretycznego nad przestrzenią kulturową zapewniania bezpieczeństwa publicznego zaprowadziło do myślenia w kategoriach zespolenia formacji, służb i organizacji poprzez wspólny mianownik *dyspozycyjności*.

W przeciwieństwie do większości procesów uszczegóławiających wyłonienie socjologii grup dyspozycyjnych nie jest efektem podziału na mniejsze, bardziej zawężone kategorie analityczne w ramach socjologii. Odpowiedzialne za to są procesy związane z łączeniem oraz konsensusalnym wypracowywaniem stanowisk naukowych. Ochrona dobra wspólnego i zapewnianie bezpieczeństwa stanowi pilną i ciągłą potrzebę. Bez nich niezwykle trudno jest egzystować, stąd konieczność całościowego

---

<sup>6</sup> J. Maciejewski, *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, wyd. II poprawione, Wrocław 2014.

oglądu tych kwestii na wielu poziomach rzeczywistości społecznej. Idea programu intelektualnego socjologii grup dyspozycyjnych opiera się więc na *hybrydalnym* odnoszeniu się do obszarów badawczych środowiska (nie)bezpieczeństwa<sup>7</sup>. Należy podkreślić, iż ten rodzaj poznania naukowego nie dokonuje się w próżni, lecz zależy od wielu kontekstów funkcjonujących w przestrzeni współczesnych społeczeństw.

Wieloletnie wysiłki zmierzające do przekształcenia się socjologii wojska do postaci rozszerzonej – socjologii grup dyspozycyjnych stały się działaniem wręcz naturalnym, wynikającym z rzeczywistych potrzeb, a nie sztucznych podziałów istniejących w nauce typu marksistowskiego. Socjologia grup dyspozycyjnych pozostaje więc perspektywą ‘rozszerzonego poznania’ studiów nad szeroko pojętym bezpieczeństwem.

## **Dorobek wrocławskiej szkoły socjologicznej grup dyspozycyjnych**

Wieloletnie czynienie refleksji nad dokonaniem – chciałoby się rzecz nowej, aczkolwiek już mocno ugruntowanej – perspektywy socjologii grup dyspozycyjnych odnotowane zostało w wielu publikacjach. Wśród ważniejszych monografii wymienić należy: *Oficerowie Wojska Polskiego w okresie przemian społecznej struktury i wojska. Studium socjologiczne* (Jan Maciejewski, 2002), *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, (Jan Maciejewski, 2012), *Uczestnictwo kobiet w Siłach Zbrojnych, Straży Granicznej i Policji: analiza socjologiczna* (Jan Maciejewski, Katarzyna Dojwa, 2012), *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, wydanie drugie rozszerzone (Jan Maciejewski, 2014), *Uwarunkowania społeczne kariery zawodowej oficerów Wojska Polskiego. Studium socjologiczne* (Krzysztof Świdorski, 2015) oraz *Państwowa Straż Pożarna w systemie bezpieczeństwa państwa. Studium socjologiczne* (Małgorzata Stochmal, 2015). Kolejna praca to *Przestępczość funkcjonariuszy Policji. Studium socjologiczne* (Zygmunt Dudek, 2020).

Istotny wkład w socjologię stanowi monografia pt. *Relacyjna moc da-rów troski i ofiarności druhów Ochotniczych Straży Pożarnych: Perspektywa*

---

<sup>7</sup> M. Stochmal, J. Maciejewski, *Hybrydyzacja obszarów badawczych środowiska (nie)bezpieczeństwa nie tylko w dyscyplinie socjologii*, „Historia i Polityka” 2018, nr 23(30), s. 87-101, online: [bazhum.muzhp.pl/media/files/Historia\\_i\\_Polityka/Historia\\_i\\_Polityka-r2018-t-n23\\_\(30\)/Historia\\_i\\_Polityka-r2018-t-n23\\_\(30\)-s87-101/Historia\\_i\\_Polityka-r2018-t-n23\\_\(30\)-s87-101.pdf](http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Historia_i_Polityka/Historia_i_Polityka-r2018-t-n23_(30)/Historia_i_Polityka-r2018-t-n23_(30)-s87-101/Historia_i_Polityka-r2018-t-n23_(30)-s87-101.pdf) (dostęp: 28.11.2022).

krytycznego realizmu i ontologii społecznej (Małgorzata Stochmal, 2021). Monografia ta, licząca aż 379 stron, prezentuje bardzo dobry warsztat teoretyczny, metodologiczny i empiryczny osadzony w krytycznym realizmie Roya Bhaskara i ontologii społecznej Margaret S. Archer. Autorka odpowiada na potrzeby współczesnej socjologii. Osadza tę pracę naukową w szeroko rozumianej transcendencji moralnej<sup>8</sup>. M. Stochmal rozwija interesujące spojrzenie na moralność jako źródło podmiotowego sprawstwa wszelkich darów, zaspokajając bezpieczeństwo ontologiczne osób będących w takiej potrzebie. Formy realizowanych działań społecznych na rzecz kompensacji bezpieczeństwa są zróżnicowane, jednak ich źródło stanowią rozliczne troski o drugiego człowieka. Książka M. Stochmal to wybitna praca socjologiczna, z niezwykłą precyzją eksplorująca zagadnienia źródeł darów ofiarowywanych innym w codziennej służbie przez członków ochotniczych straży pożarnych.

Obszar socjologicznych refleksji nad fenomenem bezpieczeństwa podejmowany jest w instytucjonalnym otoczeniu Uniwersytetu Wrocławskiego od wielu lat integrującego badaczy tegoż fenomenu. Teoretycy społeczni, jak i praktycy o orientacji empirycznej budują potencjał subdyscypliny socjologii grup dyspozycyjnych. Ich wysiłki systematycznie odnoszą się do rozważań teoretycznych oraz praktycznych ich implikacji. Rozważania te są systematycznie publikowane również w postaci prac zbiorowych, wśród ważniejszych wymienić można: *Socjologiczne aspekty bezpieczeństwa narodowego* (2001)<sup>9</sup>, *Nauczyciel andragog u progu XXI wieku* (2002)<sup>10</sup>, *Zawód oficera Wojska Polskiego w toku transformacji. Studium socjologiczne* (2004)<sup>11</sup>, *Bezpieczeństwo narodowe a grupy dyspozycyjne* (2005)<sup>12</sup>, *Andragogika w ujęciu interdyscyplinarnym* (2006)<sup>13</sup>, *Grupy dyspozycyjne społeczeństwa polskiego* (2006)<sup>14</sup>, *Kobiety w grupach dyspozycyjnych społeczeństwa. Socjologiczna analiza udziału i roli kobiet w wojsku, policji oraz w innych*

---

<sup>8</sup> Kierunki takiego rozwoju socjologii postulował J.H. Turner w: *Theoretical Sociology. A Concise Introduction to Twelve Sociological Theories*, Los Angeles 2014, s. 4.

<sup>9</sup> *Socjologiczne aspekty bezpieczeństwa narodowego*, red. J. Maciejewski, Wrocław 2001.

<sup>10</sup> *Nauczyciel andragog u progu XXI wieku*, red. W. Horyń, J. Maciejewski, Wrocław 2002.

<sup>11</sup> *Zawód oficera Wojska Polskiego w toku transformacji. Studium socjologiczne*, red. J. Maciejewski, I. Wolska-Zogata, Wrocław 2004.

<sup>12</sup> *Bezpieczeństwo narodowe a grupy dyspozycyjne*, red. J. Maciejewski, O. Nowaczyk, Wrocław 2005.

<sup>13</sup> *Andragogika w ujęciu interdyscyplinarnym*, red. W. Horyń, J. Maciejewski, Wrocław 2006.

<sup>14</sup> *Grupy dyspozycyjne społeczeństwa polskiego*, red. J. Maciejewski, Wrocław 2006.

*grupach dyspozycyjnych (2007)<sup>15</sup>, Podoficerowie zawodowi Wojska Polskiego. Studium socjologiczne (2008)<sup>16</sup>, Oficerowie grup dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza procesu bezpieczeństwa narodowego (2008)<sup>17</sup>, Tożsamość społeczna grup dyspozycyjnych (2009)<sup>18</sup>, Szeregowcy w grupach dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza zawodu i jego roli w społeczeństwie (2009)<sup>19</sup>, Andragogika a grupy dyspozycyjne społeczeństwa (2010)<sup>20</sup>, Grupy dyspozycyjne w obliczu Wielkiej Zmiany. Kulturowe i społeczne aspekty funkcjonowania w świetle procesów integracyjnych (2010)<sup>21</sup>, Rekrutacja do grup dyspozycyjnych – socjologiczna analiza problemu (2011)<sup>22</sup>, Stratyfikacja w grupach grup dyspozycyjnych – socjologiczne azymuty badawcze (2012)<sup>23</sup>, Teraźniejszość i przyszłość grup dyspozycyjnych (2013)<sup>24</sup>, Metodologiczne problemy w badaniach grup dyspozycyjnych (2014)<sup>25</sup>, Edukacja dla bezpieczeństwa wobec specyfiki szkolenia grup dyspozycyjnych – wybrane aspekty (2014)<sup>26</sup>, Współdziałanie grup dyspozycyjnych w militarnym, paramilitarnym i cywilnym systemie bezpieczeństwa*

<sup>15</sup> *Kobiety w grupach dyspozycyjnych społeczeństwa. Socjologiczna analiza udziału i roli kobiet w wojsku, policji oraz w innych grupach dyspozycyjnych*, red. K. Dojwa, J. Maciejewski, Wrocław 2007.

<sup>16</sup> J. Maciejewski, T. Haduch, T. Iwanek, A. Pieczywok, L. Wętyczko, K. Dojwa, *Podoficerowie zawodowi Wojska Polskiego. Studium socjologiczne*, Wrocław 2008.

<sup>17</sup> *Oficerowie grup dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza procesu bezpieczeństwa narodowego*, red. T. Kołodziejczyk, D. Kozerański, J. Maciejewski, Wrocław 2008.

<sup>18</sup> *Tożsamość społeczna grup dyspozycyjnych*, red. J. Maciejewski, W. Nowosielski, Wrocław 2009.

<sup>19</sup> *Szeregowcy w grupach dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza zawodu i jego roli w społeczeństwie*, red. J. Maciejewski, A. Krasowska-Morut, A. Rusak, Wrocław 2009.

<sup>20</sup> *Andragogika a grupy dyspozycyjne społeczeństwa*, red. W. Horyń, J. Maciejewski, Wrocław 2010.

<sup>21</sup> *Grupy dyspozycyjne w obliczu Wielkiej Zmiany. Kulturowe i społeczne aspekty funkcjonowania w świetle procesów integracyjnych*, red. J. Maciejewski, M. Bodziany, K. Dojwa, Wrocław 2010.

<sup>22</sup> *Rekrutacja do grup dyspozycyjnych – socjologiczna analiza problemu*, red. J. Maciejewski, M. Liberacki, Wrocław 2011.

<sup>23</sup> *Stratyfikacja w grupach grup dyspozycyjnych – socjologiczne azymuty badawcze*, red. J. Maciejewski, W. Forysiak i in., Wrocław 2012.

<sup>24</sup> *Teraźniejszość i przyszłość grup dyspozycyjnych*, red. J. Maciejewski, I. Wolska-Zogata, Wrocław 2013.

<sup>25</sup> *Metodologiczne problemy w badaniach grup dyspozycyjnych*, red. J. Maciejewski, M. Stochmal, Wrocław 2014.

<sup>26</sup> *Edukacja dla bezpieczeństwa wobec specyfiki szkolenia grup dyspozycyjnych – wybrane aspekty*, red. B. Wiśniewska-Paź, Wrocław 2014.

państwa (2014)<sup>27</sup>, *Grupy dyspozycyjne wobec zagrożeń bezpieczeństwa państwa (2015)*<sup>28</sup>, *Grupy dyspozycyjne w systemie współpracy transgranicznej na rzecz bezpieczeństwa (2015)*<sup>29</sup>, *Zadania jednostek administracyjnych samorządu terytorialnego z wykorzystaniem potencjału grup dyspozycyjnych w przewyższaniu zagrożeń bezpieczeństwa publicznego (2016)*<sup>30</sup>, *Współpraca samorządu terytorialnego oraz grup dyspozycyjnych w zapewnianiu bezpieczeństwa społeczności lokalnych (2017)*<sup>31</sup>, *Globalne i lokalne perspektywy bezpieczeństwa państwa (2018)*<sup>32</sup>, *Socjologia grup dyspozycyjnych. Pomiędzy teorią nauk społecznych a praktyką (2019)*<sup>33</sup> oraz redakcja tomu „Forum Socjologiczne” – *Społeczne konteksty bezpieczeństwa (2019)*<sup>34</sup>. Dorobek socjologii grup dyspozycyjnych domyka pozycja *Wielowymiarowe perspektywy wyzwań dla grup dyspozycyjnych (2022)*<sup>35</sup>.

Zaznaczyć należy, iż każda z tych książek jest pokłosiem organizowanych międzynarodowych konferencji naukowych, ale też podręcznikiem dla studentów i doktorantów. Ostatnia, już XXX międzynarodowa konferencja naukowa odbyła się w dniach 9-10.05.2019 roku, pt. *Socjologia grup dyspozycyjnych. Pomiędzy teorią nauk społecznych a praktyką* i pod takim tytułem opublikowano monografię. Otóż, owe wszystkie naukowe wydarzenia od prawie trzech dekad stały się miejscem zaangażowanych

---

<sup>27</sup> *Współdziałanie grup dyspozycyjnych w militarnym, paramilitarnym i cywilnym systemie bezpieczeństwa państwa*, red. J. Maciejewski, M. Stochmal, A. Bujak, Wrocław 2014.

<sup>28</sup> *Grupy dyspozycyjne wobec zagrożeń bezpieczeństwa państwa*, red. J. Maciejewski, M. Stochmal, Wrocław 2015.

<sup>29</sup> *Grupy dyspozycyjne w systemie współpracy transgranicznej na rzecz bezpieczeństwa*, red. J. Maciejewski, M. Stochmal, A. Sokołowska, Wrocław 2015.

<sup>30</sup> *Zadania jednostek administracyjnych samorządu terytorialnego z wykorzystaniem potencjału grup dyspozycyjnych w przewyższaniu zagrożeń bezpieczeństwa publicznego*, red. J. Maciejewski, M. Stochmal, A. Sokołowska, Wrocław 2016.

<sup>31</sup> *Współpraca samorządu terytorialnego oraz grup dyspozycyjnych w zapewnianiu bezpieczeństwa społeczności lokalnych*, red. J. Maciejewski, D. Hofman, A. Sokołowska, Wrocław 2017.

<sup>32</sup> *Globalne i lokalne perspektywy bezpieczeństwa państwa*, red. J. Maciejewski, M. Zawartka, S. Fiodorów, Wrocław 2018.

<sup>33</sup> *Socjologia grup dyspozycyjnych. Pomiędzy teorią nauk społecznych a praktyką*, red. J. Maciejewski, P. Pieńkowski, M. Stochmal, Wrocław 2019.

<sup>34</sup> *Społeczne konteksty bezpieczeństwa*, „Forum Socjologiczne” 2019, nr 10, red. J. Maciejewski, P. Pieńkowski, M. Stochmal, online: [wuw.pl/fsoc/issue/view/772](http://wuw.pl/fsoc/issue/view/772) (dostęp: 31.01.2023).

<sup>35</sup> *Wielowymiarowe perspektywy wyzwań dla grup dyspozycyjnych*, red. J. Maciejewski, M. Zawartka, A. Uss-Lik, Wrocław 2022.

dyskusji nad wypracowywaniem nowych perspektyw poznania naukowego, możliwością prezentacji wyników badań własnych i opisu aspektów bezpieczeństwa w rzeczywistości społecznej. Z powodu pandemii nastąpiła przerwa w publikacjach, konferencje i seminaria odbywały się online.

Sprawnie funkcjonujący Zakład Socjologii Grup Dyspozycyjnych IS UW r wypracował interesującą, ale i bogatą już historię w badaniu instytucjonalnych struktur odpowiedzialnych za stanowienie bezpieczeństwa publicznego. Od 2009 roku stał się czołową jednostką badawczą podejmującą ten nowatorski obszar zagadnień bezpieczeństwa publicznego. Za cel obrał on integrację badaczy obszaru problematyki grup dyspozycyjnych w aktywnej eksploracji rzeczywistości (nie)bezpieczeństwa. W 2013 roku uruchomiono studia I i II stopnia na kierunku „Socjologia grup dyspozycyjnych” cieszące się ogólnopolskim uznaniem wśród młodzieży akademickiej.

Aktywnie funkcjonuje również Akademickie Koło Naukowe Security & Society (akronim AKNS&S). Założone w 2015 roku przez studentów kierunku Socjologia Grup Dyspozycyjnych w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Wrocławskiego. Głównym celem działalności AKNS&S jest rozwijanie zainteresowań studentów, ich aktywizacja w działania naukowe i badawcze w środowisku (nie)bezpieczeństwa, integracja środowiska studenckiego z praktykami. Członkowie koła naukowego aktywnie włączają się w działalność organizatorską wydarzeń naukowych Zakładu Socjologii Grup Dyspozycyjnych IS UW r, organizują własne seminaria oraz socjologiczne wyjazdy integracyjne.

Przekształcanie przestrzeni społecznych w wymiarze kulturowym, politycznym czy gospodarczym ukierunkowane jest na zapewnianie ładu zgodnego z normatywnie określonymi wartościami. Z pewnością sprzyja temu bezpieczeństwo poparte racjonalną refleksyjnością. Bezpieczeństwo jako zjawisko samo w sobie pozostaje emergentną kategorią. Fakt ten potwierdza, iż wszystkie kwestie związane z bezpieczeństwem obracają wokół obiektu referencyjnego ustalające dla niego adekwatne punkty odniesienia. Formowanie praktyk na rzecz zapewniania bezpieczeństwa ma na celu alokację rodzajowych zabezpieczeń w strukturach społecznych sprzyjających jego utrzymywaniu. Mając na uwadze ową okoliczność, podejmowaliśmy również działania upowszechniające naukę w ramach cyklicznie organizowanych międzynarodowych seminariów pt. „Metodologia badań systemów społecznych”. W tych międzynarodowych spotkaniach uczestniczyli naukowcy popularyzujący, jak



i inicjujący dyskusję nad metodyką badań bezpieczeństwa w złożonych strukturach społecznych. Aktywnie w seminariach uczestniczyli naukowcy popularyzujący swoje osiągnięcia ze sfery bezpieczeństwa, a wydarzeń tych odbyło się ponad trzydzieści. Nadmieniam, iż tak wypracowane podejście socjologiczne umożliwiło bogatą, ale i zróżnicowaną interpretację współczesnej rzeczywistości bezpieczeństwa w społeczeństwie.

Domykając moje wspomnieniowe już refleksje, podkreślam, że dokonania wrocławskiej socjologii w rozwoju i przemianie subdyscypliny socjologii wojska do postaci socjologii grup dyspozycyjnych i nauk o bezpieczeństwie stały się faktem. Pomimo iż początkowo świat nauki postrzegał tych luminarzy jako intelektualnych outsiderów, jednak po ponad trzydziestu latach można potwierdzić ich dorobek jako ważny dla nauki, ale i praktyki społecznej.

## **Podsumowanie**

Socjologia grup dyspozycyjnych wydaje się bardziej użyteczną perspektywą dla analiz teoretycznych i empirycznych niż 'przestarzała' już nieco socjologia wojska (aczkolwiek wojna na Ukrainie może wpływać na reanimację badań socjologicznych ze sfer wojennych). Niezależnie od „dziwnych” uprzedzeń kierowanych pod adresem dokonań badawczych socjologii grup dyspozycyjnych jest ona formułą zapewniającą refleksyjny ogląd dla zjawisk odnoszących się do szeroko pojętego bezpieczeństwa ontologicznego, na wszystkich wymiarach współczesnych struktur społecznych. Jedni te dokonania akceptują, inni mniej, lecz oponenti czy przeciwnicy nigdy nie sformułowali krytycznych odniesień do popularyzowanej przeze mnie teoretycznej koncepcji. Nie tak przecież powinna wyglądać wymiana myśli pomiędzy uczonymi. Otóż, perspektywa teoretyczna socjologii grup dyspozycyjnych odpowiada na wiele pytań odnoszących się do rzeczywistej praktyki społecznej. Przede wszystkim analizie poddaje instytucjonalny wymiar zaangażowania służb, formacji i ochotników strzegących naszego porządku publicznego, jak i zabiegających o zapewnianie satysfakcjonującego obywateli poziomu bezpieczeństwa. Analizy te czynione są na poziomie mikrospołecznym, jak i mezzo- czy makrospołecznym. Tak to się dzieje, iż socjologia opisująca rzeczywistość społeczną sama w sobie okazuje się bardzo zróżnicowana, bowiem taka jest rzeczywistość społeczna. Dla każdego badacza znajdzie

się obszar, w którym realizować może swoje najśmielsze projekty badawcze. Jak wskazał Jonathan H. Turner: „każda perspektywa pozwala zobaczyć niektóre procesy społeczne znacznie lepiej niż inne, ale nie pozwala zobaczyć wszystkiego”<sup>36</sup>, co zakładałem przekazać...

## Bibliografia

- Andragogika a grupy dyspozycyjne społeczeństwa*, red. W. Horyń, J. Maciejewski, Wrocław 2010.
- Andragogika w ujęciu interdyscyplinarnym*, red. W. Horyń, J. Maciejewski, Wrocław 2006.
- Bezpieczeństwo narodowe a grupy dyspozycyjne*, red. J. Maciejewski, O. Nowaczyk, Wrocław 2005.
- Edukacja dla bezpieczeństwa wobec specyfiki szkolenia grup dyspozycyjnych – wybrane aspekty*, red. B. Wiśniewska-Paź, Wrocław 2014.
- Globalne i lokalne perspektywy bezpieczeństwa państwa*, red. J. Maciejewski, M. Zawartka, S. Fiodorów, Wrocław 2018.
- Grupy dyspozycyjne społeczeństwa polskiego*, red. J. Maciejewski, Wrocław 2006.
- Grupy dyspozycyjne w obliczu Wielkiej Zmiany. Kulturowe i społeczne aspekty funkcjonowania w świetle procesów integracyjnych*, red. J. Maciejewski, M. Bodziany, K. Dojwa, Wrocław 2010.
- Grupy dyspozycyjne w systemie współpracy transgranicznej na rzecz bezpieczeństwa*, red. J. Maciejewski, M. Stochmal, A. Sokołowska, Wrocław 2015.
- Grupy dyspozycyjne wobec zagrożeń bezpieczeństwa państwa*, red. J. Maciejewski, M. Stochmal, Wrocław 2015.
- Kobiety w grupach dyspozycyjnych społeczeństwa. Socjologiczna analiza udziału i roli kobiet w wojsku, policji oraz w innych grupach dyspozycyjnych*, red. K. Dojwa, J. Maciejewski, Wrocław 2007.
- Maciejewski J., *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, wyd. II poprawione, Wrocław 2014.
- Maciejewski J., Haduch T., Iwanek T., Pieczywok W., Wełyczko L., Dojwa K., *Podoficerowie zawodowi Wojska Polskiego. Studium socjologiczne*, Wrocław 2008.
- Maciejewski J., *Oficerowie Wojska Polskiego w okresie przemian społecznej struktury i wojska. Studium socjologiczne*, Wrocław 2002.
- Metodologiczne problemy w badaniach grup dyspozycyjnych*, red. J. Maciejewski, M. Stochmal, Wrocław 2014.

---

<sup>36</sup> J.H.Turner, *Theoretical Sociology...*, s. 6.

- Morawski Z., *Prawne determinanty pozycji, roli i statusu warstw dyspozycyjnych społeczeństwa Polski na przykładzie trzech organizacji formalnych*, Wrocław 2005.
- Nauczyciel andragog u progu XXI wieku*, red. W. Horyń, J. Maciejewski, Wrocław 2002.
- Oficerowie grup dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza procesu bezpieczeństwa narodowego*, red. T. Kołodziejczyk, D. Kozerawski, J. Maciejewski, Wrocław 2008.
- Rekrutacja do grup dyspozycyjnych – socjologiczna analiza problemu*, red. J. Maciejewski, M. Liberacki, Wrocław 2011.
- Shaw M., *The coming crisis of radical sociology*, [w:] *Ideology in social science: readings in critical social theory*, ed. R. Blackburn, London 1972.
- Smart B., *Sociology, Phenomenology and Marxian Analysis: A Critical Discussion of the Theory and Practice of a Science of Society*, London 2013.
- Socjologia grup dyspozycyjnych. Pomiędzy teorią nauk społecznych a praktyką*, red. J. Maciejewski, P. Pieńkowski, M. Stochmal, Wrocław 2019.
- Socjologiczne aspekty bezpieczeństwa narodowego*, red. J. Maciejewski, Wrocław 2001.
- Społeczne konteksty bezpieczeństwa*, „Forum Socjologiczne” 2019, nr 10, red. J. Maciejewski, P. Pieńkowski, M. Stochmal, online: [wuw.pl/fsoc/issue/view/772](http://wuw.pl/fsoc/issue/view/772) (dostęp: 31.01.2023).
- Stochmal M., Maciejewski J., *Hybrydyzacja obszarów badawczych środowiska (nie) bezpieczeństwa nie tylko w dyscyplinie socjologii*, „Historia i Polityka” 2018, nr 23(30), s. 87-101, online: [bazhum.muzhp.pl/media//files/Historia\\_i\\_Polityka/Historia\\_i\\_Polityka-r2018-t-n23\\_\(30\)/Historia\\_i\\_Polityka-r2018-t-n23\\_\(30\)-s87-101/Historia\\_i\\_Polityka-r2018-t-n23\\_\(30\)-s87-101.pdf](http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Historia_i_Polityka/Historia_i_Polityka-r2018-t-n23_(30)/Historia_i_Polityka-r2018-t-n23_(30)-s87-101/Historia_i_Polityka-r2018-t-n23_(30)-s87-101.pdf) (dostęp: 28.11.2022).
- Stratyfikacja w grupach dyspozycyjnych – socjologiczne azyмуты badawcze*, red. J. Maciejewski, W. Forysiak i in., Wrocław 2012.
- Szeregowcy w grupach dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza zawodu i jego roli w społeczeństwie*, red. J. Maciejewski, A. Krasowska-Morut, A. Rusak, Wrocław 2009.
- Teraźniejszość i przyszłość grup dyspozycyjnych*, red. J. Maciejewski, I. Wolska-Zogata, Wrocław 2013.
- Tożsamość społeczna grup dyspozycyjnych*, red. J. Maciejewski, W. Nowosielski, Wrocław 2009.
- Turner J.H., *Theoretical Sociology. A Concise Introduction to Twelve Sociological Theories*, Los Angeles 2014.
- Wielowymiarowe perspektywy wyzwań dla grup dyspozycyjnych*, red. J. Maciejewski, M. Zawartka, A. Uss-Lik, Wrocław 2022.
- Współdziałanie grup dyspozycyjnych w militarnym, paramilitarnym i cywilnym systemie bezpieczeństwa państwa*, red. J. Maciejewski, M. Stochmal, A. Bujak, Wrocław 2014.

*Współpraca samorządu terytorialnego oraz grup dyspozycyjnych w zapewnianiu bezpieczeństwa społeczności lokalnych*, red. J. Maciejewski, D. Hofman, A. Sokołowska, Wrocław 2017.

*Zadania jednostek administracyjnych samorządu terytorialnego z wykorzystaniem potencjału grup dyspozycyjnych w przewyżczeniu zagrożeń bezpieczeństwa publicznego*, red. J. Maciejewski, M. Stochmal, A. Sokołowska, Wrocław 2016.

Zagórski Z., *Grupy dyspozycyjno-mundurowe w toku transformacji. Struktura segmentacyjna a kondycja społeczeństwa Trzeciej Rzeczypospolitej*, [w:] *Wojsko i inne grupy dyspozycyjne w perspektywie socjologicznej*, red. Z. Zagórski, T. Leczykiewicz, Zeszyty Naukowe – Poglądy i doświadczenia. Wydanie specjalne, Wrocław 1999.

*Zawód oficera Wojska Polskiego w toku transformacji. Studium socjologiczne*, red. J. Maciejewski, I. Wolska-Zogata, Wrocław 2004.



**Janusz Gierszewski, Filip Dobrowolski, Mateusz Gdaniec**

Uniwersytet Pomorski

Słupsk

## **4. WIZERUNEK POLICJI W BADANIACH SPOŁECZNYCH**

*Słowa kluczowe:* Policja, wizerunek Policji, badania społeczne

*Streszczenie:* Każda formacja służąca zapewnieniu określonych potrzeb społecznych w społeczeństwie demokratycznym staje przed wyzwaniem budowy pozytywnego wizerunku, dzięki czemu możliwe jest lepsze rozpoznanie potrzeb jej usługobiorców, czyli obywateli. Zaufanie społeczne i akceptacja działań grup dyspozycyjnych umożliwiają skuteczną współpracę ze społeczeństwem. Ze względu na rozległy katalog oraz charakter zadań Policji w przeciwieństwie do innych grup dyspozycyjnych kreowanie jej pozytywnego wizerunku stanowi wyjątkowo trudne wyzwanie. Coraz większe upolitycznienie jej działań może mieć wpływ na społeczne oczekiwania wobec tej formacji i negatywnie oddziaływać na jej wizerunek, tym samym obniżając zaufanie publiczne, co przekłada się na obniżoną skuteczność. Z tego powodu w niniejszym opracowaniu dokonano analizy wizerunku polskiej Policji w badaniach opinii społecznej, ze szczególnym uwzględnieniem mediów masowego przekazu, które w sposób opiniotwórczy wpływają na dynamikę zmian postrzegania tej formacji przez obywateli, przede wszystkim kreując obraz nieprofesjonalnych funkcjonariuszy uciekających się do zachowań agresywnych.

## Wprowadzenie

Termin „wizerunek” wywodzi się z języka łacińskiego (*imago*) i oznacza sposób, w jaki dana osoba lub rzecz jest widziana, przedstawiana. Policję zalicza się do grup dyspozycyjnych. Stanowi ona segment struktury społecznej, zaś jej cel zapewnienie bezpieczeństwa publicznego i obywateli<sup>1</sup>.

Problematyka wizerunku Policji jest obecna w krajowym i międzynarodowym piśmiennictwie. Każda organizacja funkcjonująca w demokratycznym społeczeństwie powinna być zainteresowana kreowaniem swojego pozytywnego wizerunku. Dzięki niemu osiąga ona „lepszą współpracę ze społeczeństwem oraz skuteczniej może realizować swoje interesy”<sup>2</sup>, tj. służbę społeczeństwu.

Wizerunek Policji jako organizacji powstaje w świadomości społeczeństwa i ma ważne znaczenie od chwili pierwszej z nią styczności, a następnie kształtuje się przez wiele lat. Wpływają na to zarówno tożsamość historyczna, informacje przekazywane przez mass media, jak i osobisty kontakt obywateli z policjantem. Polskie formacje mundurowe, w tym Policja<sup>3</sup>, od 1989 roku przeszły radykalne zmiany. Kreowanie pozytywnego wizerunku ma służyć zdobywaniu społecznej akceptacji dla podejmowanych przez tę formację działań, natomiast negatywny skutkuje nieufnością, a czasami wręcz wrogością do niej.

Nie zawsze jednak wizerunek Policji jest taki, jaki chciałaby ona posiadać. Często na skutek decyzji politycznych, wydarzeń nadzwyczajnych, zaniedbania lub braku komunikacji społecznej, zostaje on nadzarpnięty. Nie da się go odnieść tylko do wskaźników przestępczości i wykrywalności sprawców przestępstw. Obok zapewniania szeroko rozumianego bezpieczeństwa policjanci stawiani są w sytuacjach konfliktowych. W policyjnej praktyce często zdarzają się sytuacje, podczas których podejmowane działania mogą spotkać się z dezaprobatą

---

<sup>1</sup> A. Łapa, *Negacja czy kontynuacja? Działalność grup dyspozycyjnych w okresie transformacji*, [w:] *Bezpieczeństwo narodowe a grupy dyspozycyjne*, red. J. Maciejewski, O. Nowaczyk, Wrocław 2005, s. 127.

<sup>2</sup> E.M. Cenker, *Public Relations*, Poznań 2007, s. 5.

<sup>3</sup> A. Misiuk, S. Sulowski, J. Gierszewski, A. Urbanek, *The Role of Territorial Self-Government in Ensuring Personal Security of Citizens in Poland*, „European Research Studies Journal” 2020, Volume XXIII, Issue 1, s. 601-616.

społeczną<sup>4</sup>. Przyjęto założenie, że pozytywny wizerunek Policji zmienia się na negatywny ze względu na upolitycznienie jej działań.

Podejmowanie przez tę formację działalności na rzecz kształtowania jej pozytywnego wizerunku stanowi zatem niezwykle istotny element dla jej funkcjonowania.

Celem badań omówionych w niniejszym opracowaniu w wymiarze poznawczym była aktualizacja wiedzy na temat kształtowania wizerunku wybranej grupy dyspozycyjnej na podstawie prowadzonych przez CBOS i OBOP badań społecznych. Wykorzystano również analizę wizerunku Policji w mediach społecznościowych.

Wizerunek Policji jako narzędzie relacji ze społeczeństwem odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu zaufania i skutecznej współpracy, determinuje to, czy obywatele będą skłonni zgłaszać przestępstwa lub angażować się w programy prewencji.

## Kreowanie wizerunku Policji

Koncepcja wizerunku pojawiła się w latach 60. XX wieku. Kenneth E. Boulding i Pierre Martineau<sup>5</sup> zauważyli, że wyobrażenia mogą mieć większy wpływ na zachowanie człowieka aniżeli obiektywne informacje o postrzeganych przedmiotach lub otoczeniu.

Definicje wizerunku zaproponowane przez Johna L. Cromptona oraz Philipa Kotlera i Howarda Baricha<sup>6</sup> są przywoływane w literaturze najczęściej. Na ich podstawie można przyjąć, że wizerunek Policji jest wyrażeniem określającym sumę idei, wierzeń i wyobrażeń, jakie osoba ma w stosunku do tej organizacji. Składa się na niego zbiór subiektywnych odczuć (komponenty afektywne wizerunku) i opinii (komponenty kognitywne wizerunku), a także związki zachodzące pomiędzy tymi elementami powstające w wyniku zbierania informacji o Policji

---

<sup>4</sup> Zob. J. Gierszewski, *Polityka kadrowa a apolityczność Policji*, [w:] *Policja między historią a prawem. Studia ofiarowane Profesorowi Piotrowi Majerowi w czterdziestopięciolecie pracy naukowej i siedemdziesięciolecie urodzin*, red. J. Dobkowski, N. Kasparek, A. Misiuk, Olsztyn 2022, s. 439-456.

<sup>5</sup> Zob. K. Boulding, *The Image: Knowledge and Life in Society*, Ann Arbor, MI 1956; P. Martineau, *The Personality of the Retail Store*, „Harvard Business Review” 1958, 36, s. 47-55.

<sup>6</sup> P. Kotler, H. Barich, *A Framework for Marketing Image Management*, „Sloan Marketing Review” 1991, 32(2), s. 94-104.



z różnych źródeł. Wizerunek Policji stanowi więc mentalne odbicie rzeczywistości postrzeganej przez człowieka. Powstaje on w długim czasie i nie jest stały.

Komponenty kognitywne wizerunku (łac. *cognito* – poznanie) odnoszą się do wiedzy na temat Policji. Są to m.in. opinie na temat realizacji jej ustawowych zadań. Komponenty afektywne (łac. *affectus* – uczucie, przywiązanie), określane także jako emocjonalne, odnoszą się do odczuwania. Są to wyobrażenia o tym, jak Policja ma realizować swoje zadania, często subiektywne wrażenia o konkretnych działaniach, a czasem uprzedzenia wynikające z własnych doświadczeń.

Trójskładnikowa definicja postawy doprecyzuje, że wpływ na postrzeganie wizerunku Policji mają takie komponenty, jak: emocjonalny (afektywny), poznawczy (kognitywny) i behawioralny (konatywny). W konsekwencji można przyjąć, że wizerunek Policji kształtują następujące mechanizmy: nabywanie przekonań (postawy), przeżycia emocjonalne związane z pracą w Policji oraz własne zachowanie kierowane na tę organizację<sup>7</sup>.

Ze względu na źródła informacji o Policji oraz policjantach można wyróżnić dwa typy wizerunku: pierwotny i inspirowany<sup>8</sup>. Obraz pierwotny kształtuje się pod wpływem informacji pochodzących głównie z własnych doświadczeń, mass mediów oraz przekazów ustnych innych osób. Wizerunek inspirowany formuje się pod wpływem działań informacyjnych Policji (*public relations*).

Według ustawy policja to umundurowana oraz uzbrojona formacja, która służy społeczeństwu i przeznaczona jest do ochrony bezpieczeństwa ludzi, jak również do utrzymywania bezpieczeństwa oraz porządku publicznego<sup>9</sup>. Treść tego przepisu wskazuje na to, że Policja stanowi instytucję zaufania publicznego. Na tym zaufaniu zbudowany jest m.in. status Policji oraz etos zawodu, a specyfika zadań obliguje tę formację do tego, aby miała autorytet w społeczeństwie<sup>10</sup>.

Funkcjonowanie Policji zawsze było przedmiotem zainteresowania, przede wszystkim z powodu zajmowanego stanowiska w państwie

---

<sup>7</sup> B. Wojciszke, *Postawy i ich zmiana*, [w:] *Psychologia*, t. 3, red. J. Strelau, Gdańsk 2005, s. 81-82.

<sup>8</sup> Zob. C. Gunn, *Vacationscape. Designing Tourist Regions*, Washington 1972.

<sup>9</sup> *Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji* (Dz.U. 2021.0.1882 t.j., z późn. zm.).

<sup>10</sup> B. Opaliński, M. Rogalski, P. Szustakiewicz, *Ustawa o Policji. Komentarz 2. wydanie*, Warszawa 2020, s. 3.

przez tę formację oraz coraz większego upolitycznienia jej działań<sup>11</sup>. Społeczne oczekiwania wobec Policji związane są nie tylko z przestrzeganiem przez policjantów prawa, ale również odpowiedniej, wzorowej postawy moralnej<sup>12</sup>.

Aby działania Policji były skuteczne, organizacja ta powinna posiadać duże zaufanie społeczne, które jest niezbędne w efektywnym realizowaniu przez nią ustawowych zadań. Założenie to w istotny sposób przekłada się na potrzebę kształtowania pozytywnego wizerunku. Niemożliwe okazuje się zapewnienie bezpieczeństwa obywateli oraz stanie na straży prawa, gdy wizerunek jest negatywny.

Literatura przedmiotu przedstawia wiele typologii wizerunku, a jedną z nich stanowi wizerunek podzielony ze względu na zabarwienie emocjonalne (afektywne): pozytywny, negatywny lub obojętny<sup>13</sup>.

Pozytywny wizerunek Policji to korzystne skojarzenia, opinie i wyobrażenia o jej działaniach. Pozytywne określenia mogą dotyczyć całej organizacji, jej poszczególnych jednostek czy służb, policjantów lub cech związanych z jej kulturą organizacyjną. Negatywny wizerunek natomiast wyraża się w niekorzystnych wyobrażeniach i opiniach o Policji. To istotny probierz społecznych nastrojów i oczekiwań, dowód nieprzychylnego nastawienia społeczeństwa do działań tej organizacji. Negatywne opinie można też odczytywać jako sygnał złej polityki informacyjnej o pracy Policji.

Według Marcina Misiewicza obszary szczególnie ważne dla wizerunku tej formacji to polityka personalna i zarządzanie zasobami ludzkimi, jakość usług oferowanych społeczeństwu oraz zapewnianie bezpieczeństwa i porządku publicznego. Każdy z tych trzech obszarów w zasadniczy sposób oddziałuje na kształtowanie wizerunku Policji jako organizacji<sup>14</sup>. Odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi wpływa na wzrost satysfakcji z wykonywanego zawodu oraz pobudza motywację zawodową.

<sup>11</sup> J. Gierszewski, J. Piwowarski, J. Pruchniak, *Perception of Apoliticism of the Police*, „Security Dimensions. International and National Studies” 2016, nr 19, s. 30-54.

<sup>12</sup> E. Bielecka, *Etyka zawodowa policjanta – wybrane zagadnienia*, „Security, Economy & Law” 2019, nr 3, s. 5-25.

<sup>13</sup> G. Żabiński, *Zarządzanie wizerunkiem polskiej Policji jako element kształtowania poczucia bezpieczeństwa obywateli*, [w:] *Współczesne aspekty relacji i komunikacji*, red. A. Grzegorzcyk, Warszawa 2019 („Zeszyty Naukowe WSP” 2018, nr 3), s. 117.

<sup>14</sup> M. Misiewicz, *Kształtowanie wizerunku w instytucjach odpowiedzialnych za bezpieczeństwo publiczne*, „Policja. Kwartalnik Kadry Kierowniczej Policji” 2018, 19, z. 1, s. 41.

W przypadku zarządzania jakością istotną rolę odgrywają warunki pracy policjantów, które oddziałują na kształtowanie wizerunku wewnętrznego, jak i zewnętrznego, będących pochodną dobrze wykonywanej pracy.

Odnosnie do zapewnienia bezpieczeństwa i porządku publicznego M. Misiewicz powołał się na państwa Europy Zachodniej, w których stawia się na współpracę społeczeństwa z policją, co w istotny sposób przekłada się na wzrost bezpieczeństwa. W Polsce zmiany dotyczące działalności policyjnej i współpracy ze społeczeństwem mają już swoją historię. W trakcie szkoleń policjanci uczą się rozpoznawać rzeczywiste potrzeby społeczeństwa i w miarę możliwości starają się je zaspokajać. Uczą się również współpracy ze środowiskiem lokalnym, realizując przy tym własne zadania narzucone przez akty normatywne<sup>15</sup>.

Na wizerunek Policji wpływa także to, czy jest to instytucja dobrze lub źle zarządzana, dbająca lub niedbająca o jakość pracy funkcjonariuszy, co może mieć związek z liczbą przyjęć do tej służby, jak i zwolnień z niej. Walentyna Trzcińska twierdzi, że w organizacji, która ma dobrą opinię, pracownicy pracują chętniej i wydajniej oraz odczuwają dumę z przynależności do danej instytucji. Dobra opinia przyczynia się również do wzrostu liczby kandydatów na bardzo wysokim poziomie<sup>16</sup>.

Kształtowanie wizerunku Policji jest procesem długofalowym i złożonym. Opinie kształtować mogą albo własne doświadczenia względem poszczególnych osób, instytucji, albo informacje uzyskane ze środków masowego przekazu czy też wielu innych źródeł lub z zasłyszanych pogłosek, a przede wszystkim zależą od oczekiwań, życzeń, obaw i przesądów człowieka. Wizerunek nie jest kategorią stałą i zmienia się wraz ze zmianami poglądów i upodobań, co więcej, może powstawać i rozwijać się niezależnie od chęci i woli zainteresowanych. Dlatego bez względu na to, w jak należyty sposób Policja będzie wypełniać swoje obowiązki, służyć społeczeństwu i zaspokajać jego potrzeby, musi ona pamiętać, że odpowiednie wyszkolenie funkcjonariuszy, a także ich kultura osobista są w dzisiejszych czasach tymi determinantami, które mają ogromne znaczenie w kształtowaniu pozytywnego wizerunku. W związku z tym pozytywny wizerunek leży w gestii Policji, gdyż przynosi

---

<sup>15</sup> Tamże, s. 41-42.

<sup>16</sup> W. Trzcińska, *Kontakty z mediami i inne narzędzia kreowania wizerunku organizacji*, [w:] W. Trzcińska, I. Wiciak, *Skuteczne komunikowanie w administracji publicznej*, Szczytno 2011, s. 82-83.

wymierne korzyści, z czego jedną z najważniejszych jest zaufanie publiczne. Dlatego też jego kształtowanie wymaga wielowymiarowych przedsięwzięć na różnych płaszczyznach działalności. Podejmowanie przez Policję działań na rzecz kształtowania jej pozytywnego wizerunku stanowi zatem niezwykle istotny element jej funkcjonowania.

## **Wizerunek Policji w badaniach społecznych**

Policja jest jedną z najliczniejszych grup dyspozycyjnych, zatrudniająca ponad 100 000 osób (funkcjonariuszy oraz pracowników służby cywilnej<sup>17</sup>), co równocześnie czyni ją jednym z największych pracodawców w kraju. Tak liczna i rozległa struktura formacji ma gwarantować jej dostępność dla każdego mieszkańca, dlatego współcześnie trudno wyobrazić sobie sytuację, w której dana osoba nie miałaby żadnego doświadczenia w kontaktach z Policją, a funkcjonowanie służby na różnych szczeblach (lokalnym, regionalny, krajowym) byłoby dla niej zupełnie obojętne. Należy w tym miejscu podkreślić konieczność współpracy Policji ze społeczeństwem w celu realizacji powierzonych jej zadań z zakresu bezpieczeństwa i porządku publicznego. Jak zauważa Mariusz Sokołowski, „żadna siła policyjna na świecie nie może istnieć bez informacji ze strony społeczeństwa. Im ma ich więcej, tym skuteczniejsze są jej działania”<sup>18</sup>.

Zawód policjanta zalicza się do zawodów zaufania publicznego, co oznacza, iż jest „to zawód polegający na obsłudze osobistych potrzeb ludzkich, wiążący się z przyjmowaniem informacji dotyczących życia osobistego i zorganizowany w sposób uzasadniający przekonanie społeczne o właściwym dla interesów jednostki wykorzystywaniu tych informacji przez świadczących usługi”<sup>19</sup>. Z tego powodu znaczna część

---

<sup>17</sup> *Pracownicy Policji – stan etatowy i stan zatrudnienia – zestawienie zbiorcze*, stan na dzień 1 grudnia 2022 r., online: [dane.gov.pl/pl/dataset/540/resource/43793/table](https://dane.gov.pl/pl/dataset/540/resource/43793/table) (dostęp: 22.01.2023).

<sup>18</sup> Wypowiedź M. Sokołowskiego dla „Warsaw Business Journal”, *Making the boys in blue look good*, 01.08.05, s. 20, cyt. za: K. Dojwa, *Public Relations Policji. Wybrane zagadnienia praktyczne*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2011, nr 2, s. 108.

<sup>19</sup> Wyrok Trybunału Konstytucyjnego nr 72/7/A/2007 z dnia 2 lipca 2007 r., sygn. akt K 41/05.

czynności podejmowanych przez policjantów każdego dnia podlega uważnej ocenie społeczeństwa<sup>20</sup>.

Po okresie transformacji ustrojowej, kiedy dokonywano reformy służb policyjnych, działania nakierowane na kreowanie pozytywnego wizerunku Policji związane były głównie z koniecznością budowy zaufania społecznego oraz zmianą priorytetów i sposobu wykonywania zadań z represyjnego na ochronny. Realizacja funkcji opiekuńczej przez Policję nie jest możliwa bez rozpoznania oczekiwań i potrzeb demokratycznego społeczeństwa<sup>21</sup>. Obraz tej formacji nie ma więc charakteru stałego i nie został jej trwale przypisany, lecz ulega nieustannym zmianom, wyrażanym również w postaci opinii społecznej stanowiącej element oceny tego wizerunku. W tym procesie zachodzi dodatnie sprzężenie zwrotne, tzn. społeczeństwo dokonuje systematycznej oceny Policji, która z kolei na tej podstawie kształtuje (podejmuje działanie mające na celu poprawę) własny wizerunek.

Pomimo powszechnej jednogłośności obywateli co do podstawowego zadania funkcjonariusza Policji jako gwaranta ich bezpieczeństwa, zarówno w ujęciu obiektywnym, jak i subiektywnym, przez wiele lat podstawowym kryterium oceny działalności tej formacji były wskaźniki przestępczości oraz wykrywalności sprawców. Dotyczyło to również analizy wizerunku grupy dyspozycyjnej postrzeganej wyłącznie przez pryzmat jej wymiernej skuteczności<sup>22</sup>. Pod kątem wizerunku Policji w znacznym stopniu pomijano zatem znaczenie funkcjonariuszy liniowych będących dla obywateli „funkcjonariuszami pierwszego kontaktu”.

Pierwsze profesjonalne, ogólnopolskie badania poczucia bezpieczeństwa i opinii społecznej na temat pracy Policji przeprowadzono na zamówienie Komendy Głównej Policji przez TNS OBOP w październiku 2002 oraz grudniu 2003 roku. Na ich podstawie określono wizerunek tej formacji jako dobry, ale pytania zawarte w ankietach miały wyłącznie ogólny charakter<sup>23</sup>, co stwarzało konieczność pogłębionej

---

<sup>20</sup> G. Żabiński, *Zarządzanie wizerunkiem...*, s. 113-130.

<sup>21</sup> J. Krzna, T. Cichorz, A. Misiuk, *Komunikacja społeczna w Policji*, Szczytno 2000, s. 60.

<sup>22</sup> W. Ciepela, *Public relations w systemie zarządzania Policji*, [w:] *Policja w Polsce. Stan obecny i perspektywy*, red. A. Szymaniak, W. Ciepela, Poznań 2007, s. 155.

<sup>23</sup> Zob. *Ocena zaufania do policji i ocena pracy Policji – OBOP (październik 2002)*, online: [statystyka.policja.pl/st/opinia-publiczna/48955,Ocena-zaufania-do-Policji-i-ocena-pracy-Policji-OBOP-pazdziernik-2002.html](http://statystyka.policja.pl/st/opinia-publiczna/48955,Ocena-zaufania-do-Policji-i-ocena-pracy-Policji-OBOP-pazdziernik-2002.html) (dostęp: 23.01.2023).

analizy. W kolejnych latach KGP zleciła Fundacji Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS) przeprowadzenie bardziej szczegółowych badań oceny wizerunku Policji – techniką badań fokusowych. „Respondenci uznali, że policjant pierwszego kontaktu jest młody, niedoświadczony, niezbyt dobrze wykształcony, niekompetentny, nie może zagwarantować bezpieczeństwa innym osobom w rejonie patrolu ze względu na ograniczenia i niedostatki w wyposażeniu i liczebności patrolu. Negatywnie oceniano umundurowanie (czarny mundur ćwiczebny oraz żółte kamizelki)”<sup>24</sup>. Natomiast pozytywnie odnoszono się do realizacji zadań przez funkcjonariuszy dzielnicowych i ich życzliwej postawy. Społecznej ocenie podlega zatem nie tylko profesjonalizm wykonywania określonych czynności służbowych przez policjantów (w tym kultura osobista i wykształcenie), ale także ich wygląd zewnętrzny<sup>25</sup>, ze szczególnym wskazaniem na element rozpoznawalności, czyli umundurowanie. Istotne znaczenie ma również szybkość i skuteczność działania, w tym możliwość telefonicznego wezwania patrolu na miejsce zdarzenia<sup>26</sup>.

Andrzej Misiuk dokonał analizy wypowiedzi najwyższych przedstawicieli kierownictwa Policji, także w kontekście budowy zaufania społecznego i wykorzystania badań opinii publicznej do obiektywnej oceny pracy jednostek Policji, a co za tym idzie, kształtowania pozytywnego wizerunku formacji<sup>27</sup>. Komendant Główny Policji w latach 2008-2012 Andrzej Matejuk podkreślał, że „Ocena społeczna jest najważniejsza. Policja nie może zamykać się w kręgu własnych statystyk i sama sobie udowadniać, że pracuje doskonale. Będziemy się zastanawiać, jak korzystać z wyników tych badań i jak poszerzyć ich zakres, bo chociaż są prowadzone na bardzo reprezentatywnej grupie, wskazują jedynie niektóre obszary. Jeżeli na przykład rośnie poczucie bezpieczeństwa, dobrze byłoby wiedzieć, jaka jest w tym zasługa Policji. Zastanawiam się też nad wykorzystaniem badań robionych w poszczególnych województwach,

<sup>24</sup> J. Stawnicka, *Dialogiczny wymiar bezpieczeństwa. Rzecz o polskiej Policji*, Katowice 2013, s. 31.

<sup>25</sup> Zob. E. Groszewska, J. Wardzała, *Policja jako paramilitarna grupa dyspozycyjna społeczeństwa*, [w:] *Teraźniejszość i przyszłość grup dyspozycyjnych*, red. J. Maciejewski, I. Wolska-Zagota, Wrocław 2013, s. 174-176.

<sup>26</sup> J. Stawnicka, *Dialogiczny wymiar...*, s. 33.

<sup>27</sup> A. Misiuk, *Policja Polska w świetle wypowiedzi komendantów głównych Policji w latach 1990-2018*, „Securitologia” 2018, nr 1.

z reguły z udziałem wyższych uczelni. Będę namawiał komendantów do wykonywania własnych badań, a może nawet im to polecę”<sup>28</sup>.

Wraz z rozwojem społeczeństwa informacyjnego i wzrostem znaczenia środków masowego przekazu kolejne raporty z badań dotyczyły znaczenia skuteczności komunikacji w kreowaniu oczekiwanego wizerunku Policji. Analizie poddano zarówno komunikację zewnętrzną (na linii Policja-społeczeństwo), jak i wewnętrzną, występującą na różnych poziomach zależności, m.in. przełożony-podwładny oraz policjant-policjant<sup>29</sup>. Stanowią one nie tylko element hierarchii służbowej i poszanowania tradycji, ale także swego rodzaju solidarności i wzajemnej pomocy w ramach relacji zawodowej funkcjonariuszy, które mogą mieć wpływ na ogólny odbiór instytucji<sup>30</sup>. Rozpoczęto wdrażanie technik z zakresu marketingu narracyjnego. Na szczeblu centralnym, wojewódzkim i powiatowym utworzone zostały zespoły prasowe ze stanowiskami rzeczników (oficerów) prasowych oraz strony internetowej Policji, na których promowane są nie tylko rozmaite programy prewencyjne i profilaktyczne, ale też sukcesy funkcjonariuszy na różnych szczeblach kariery zawodowej. Policjanci zaczęli się także pojawiać w programach telewizyjnych, w tym również w organizowanych debatach społecznych.

W rezultacie w kolejnych latach (2007-2009) ocena Policji utrzymywała się na względnie stałym poziomie. O pracy Policji (w ujęciu ogólnym) pozytywnie wypowiadało się między 70 a 75% respondentów, negatywnie zaś 18-21%. Co istotne, wyniki nie uległy znacznemu obniżeniu mimo wystąpienia kryzysu ekonomicznego, który przełożył się na obniżenie funduszy rozdzielanych między wszystkie resorty w Polsce, a co za tym idzie – również ograniczenia środków przeznaczonych dla Policji. Gorzej przedstawiały się wyniki badań dotyczące poczucia bezpieczeństwa w miejscu zamieszkania, gdzie pozytywnie odpowiedziało 2/3 badanych, a negatywnie już co czwarty ankietowany<sup>31</sup>.

Jednak dokonując analizy wizerunku Policji na przestrzeni lat, należy podkreślić to, iż współcześnie jest ona jedną z najlepiej ocenianych przez

---

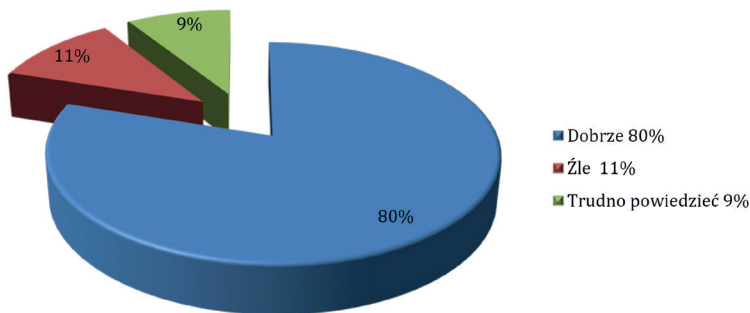
<sup>28</sup> *Kij ma dwa końce. Wywiad z nadinsp. Andrzejem Matejukiem*, „Policja 997” 2008, nr 43, s. 7-11, za: tamże, s. 121.

<sup>29</sup> Tamże.

<sup>30</sup> G. Żabiński, *Zarządzanie wizerunkiem...*, s. 113-130.

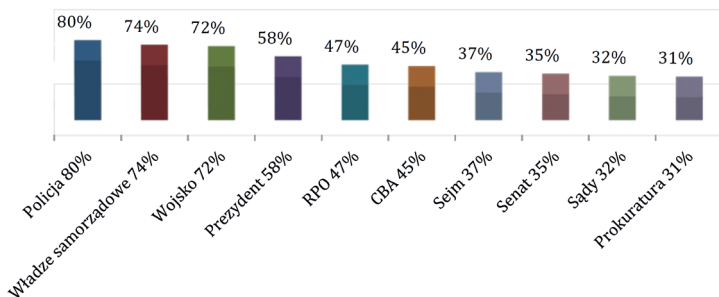
<sup>31</sup> Zob. P. Celej, *Kreowanie pozytywnego wizerunku policji na przykładzie działalności oficera prasowego Komendy Miejskiej Policji w Sosnowcu*, online: [www.sbc.org.pl/dlibra/show-content/publication/edition/23880?id=23880](http://www.sbc.org.pl/dlibra/show-content/publication/edition/23880?id=23880) (dostęp: 23.01.2023).

obywateli Polski instytucji publicznych<sup>32</sup>. W marcu 2020 roku Policję pozytywnie oceniało aż 80% respondentów (wykres 1). Tym samym znalazła się ona na pierwszym miejscu spośród wszystkich instytucji wymienionych w badaniach CBOS (wykres 2).



Wykres 1. Ocena działalności Policji

Źródło: CBOS, *Ocena działalności Policji*, Komunikat z badań przeprowadzonych w dniach 5-15 marca 2020 roku



Wykres 2. Ocena działalności Policji w kontekście oceny innych instytucji działających w Polsce (marzec 2020)

Źródło: CBOS, *Ocena działalności Policji*, Komunikat z badań przeprowadzonych w dniach 5-15 marca 2020 roku

<sup>32</sup> CBOS, *Ocena działalności Policji*, Komunikat z badań przeprowadzonych w dniach 5-15 marca 2020 roku.



Wynik ten stanowił najwyższą ocenę funkcjonowania Policji w całej historii przeprowadzanych w Polsce badań<sup>33</sup>. Natomiast według badania przeprowadzonego na przełomie stycznia i lutego 2022 roku zaufanie społeczeństwa do Policji wynosi 63% i kształtuje się na tym samym poziomie, co zaufanie do lokalnych władz (gminnych lub miejskich).

Z kolei w tabeli 1 przedstawiono procentowy rozkład udzielonych odpowiedzi społeczeństwa polskiego w kontekście wizerunku Policji w latach 2019-2021. W marcu 2021 roku odnotowano znaczny spadek liczby pozytywnych ocen pracy polskich policjantów. Tak odpowiedziało około 3/5 ankietowanych (62%). Równocześnie wzrosła liczba ocen negatywnych (28% – ponad 1/4 respondentów)<sup>34</sup>. W porównaniu do badań przeprowadzonych w 2020 roku zaufanie do tej grupy dyspozycyjnej spadło o 8%<sup>35</sup>.

Tabela 1

Ocena pracy polskiej Policji w latach 2019-2021

Rok przeprowadzonego badania	Ocena działalności Policji	
	Pozytywna	Negatywna
2019	75%	16%
2020	80%	11%
2021	62%	28%

Źródło: M. Feliksiak, *Oceny działalności instytucji...*, s. 12

Gdy porówna się wyniki tych badań z wynikami badań przeprowadzonych w powiecie słupskim, można zauważyć, że mieszkańcy tego powiatu oceniają wizerunek Policji niemal o 20% gorzej niż obywatele całego kraju (44,8% wobec 68%).

Niewątpliwie wpływ na ten spadek miał rok różnego rodzaju obostrzeń pandemicznych, z którym nierozzerwalnie związane były zupełnie nowe zadania dla Policji będącej jedną z najważniejszych instytucji

<sup>33</sup> Tamże.

<sup>34</sup> M. Feliksiak, *Oceny działalności instytucji publicznych*, CBOS, Komunikat z badań nr 38/2021, marzec 2021, s. 13.

<sup>35</sup> CBOS, *Zaufanie społeczne*, Komunikat z badań nr 37/2022, marzec 2022.

odpowiedzialnych za realizację polityki bezpieczeństwa publicznego<sup>36</sup>, która tym samym otrzymała zadanie stanowczego egzekwowania wprowadzanych ograniczeń swobód obywatelskich (z pewnością największe wyzwanie stanowiło to związane z izolacją i kwarantanną domową). Niemniej jednak dynamicznie zmieniające się uwarunkowania pandemii spowodowały psychiczne i fizyczne przemęczenie społeczeństwa nową sytuacją, a ta, wraz z pewnym upolitycznieniem działań Policji<sup>37</sup>, mogła mieć wpływ na ocenę pracy tej formacji.

## Znaczenie mediów w kreowaniu wizerunku Policji

Dokonując analizy treści związanych z pracą polskiej Policji w przekazie medialnym ostatnich lat, da się zauważyć dwa typy informacji, które następnie mogą tworzyć w świadomości społecznej poglądy i przekonanie na temat funkcjonowania tej grupy dyspozycyjnej. Jak wskazuje Piotr Sztompka, wytworzone schematy myślenia w społeczeństwie oddziałują zwrotnie na poglądy jednostki, ponieważ ta absorbuje poglądy płynące z otoczenia. Innymi słowy, na postrzeganie otaczającej nas rzeczywistości mają wpływ opinie innych ludzi, a w szczególności te, które zyskały powszechną akceptację, co powoduje ich wzmocnienie i odporność na zmiany<sup>38</sup>. Nie do przecenienia jest zatem rola środków masowego przekazu w kształtowaniu wizerunku Policji. Z jednej strony media podejmują działania o charakterze interwencyjnym w kontekście wyeliminowania potencjalnych, negatywnych zjawisk, które mogą występować w strukturach policyjnych. Z drugiej strony należy zauważyć, iż pozytywny przekaz dotyczący sukcesów funkcjonariuszy jest o wiele rzadszy niż sytuacje, w których doszło do naruszenia prawa, a które są szeroko nagłaśniane i przez długi czas komentowane. Może to negatywnie oddziaływać na zaufanie społeczne i kreować negatywne postawy w stosunku do instytucji odpowiedzialnej za bezpieczeństwo i porządek publiczny w demokratycznym państwie<sup>39</sup>.

---

<sup>36</sup> J. Gierszewski, *Polityka zarządzania zasobami ludzkimi i jej wpływ na funkcjonowanie Policji*, [w:] *225 lat policji. Policja współczesna*, red. P. Majer, M. Seroka, Olsztyn 2017, s. 101.

<sup>37</sup> J. Gierszewski, J. Piwowarski, J. Pruchniak, *Perception of Apoliticism...*, s. 30-54.

<sup>38</sup> P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2012, s. 360-365.

<sup>39</sup> M. Żak, *Medialny obraz świata. Rola mediów w kształtowaniu wizerunku Policji*, „Media i Społeczeństwo: medioznawstwo, komunikologia, semiologia, socjologia mediów,

Natomiast celem pojawiających się zdecydowanie rzadziej informacji ukazujących różnorodne pozytywne aspekty działalności Policji jest swoiste odmitologizowanie „złego” policjanta na rzecz policjanta, który chroni i służy<sup>40</sup>.

Przekaz medialny może więc być wykorzystywany do założonych celów, w tym wywierania wpływu na świadomość jednostek i społeczeństwa oraz kształtować określone postawy lub wywoływać emocje<sup>41</sup>. Monika Żak dokonała analizy publikowanych w mediach treści na temat Policji. Podzieliła je na trzy grupy wiadomości: informacyjno-interwencyjne, piętnujące oraz wiadomości deprawujące. W przypadku pierwszych odbiorców informuje się o nieprawidłowościach w pracy Policji. W drugiej grupie wyrażane są stanowiska autorów wiadomości dotyczących działań funkcjonariuszy, natomiast w trzeciej negatywny przekaz kreuje negatywne postawy odbiorców wobec formacji. O ile pierwszy typ wizerunku nie wzbudza kontrowersji, o tyle dwa pozostałe mogą manipulować opinią publiczną, narzucając i utrwalając określony obraz funkcjonariuszy Policji<sup>42</sup>.

W kontekście tych trzech grup warto przybliżyć także przekaz wizerunkowy kształtujący się w mediach społecznościowych w ostatnim roku. W tym celu analizie poddano społecznościowy serwis Instagram, z którego według danych za 2022 rok w Polsce korzysta ponad 10,7 milionów użytkowników, a jego zasięg reklamowy wynosił 28,3% populacji naszego kraju<sup>43</sup>. Instagram służy komunikacji z innymi, przekazywaniu informacji i propagowaniu treści w sposób graficzny. Każda treść w formie zamieszczonego postu jest zwykle opatrzona komentarzem oraz listą słów kluczowych lub haseł, tak zwanym hasztagiem. Serwis wykorzystuje hasztagi do kategoryzacji grafik<sup>44</sup>. Policja również korzysta z tego medium w celu kształtowania swojego pozytywnego wizerunku. Konta regionalne oraz konta Komendy Głównej Policji na co dzień ob-

---

media a pedagogika” 2018, nr 8, s. 120.

<sup>40</sup> G. Żabiński, *Zarządzanie wizerunkiem...*, s. 113-130.

<sup>41</sup> L. Zacher, *Twórcy i odbiorcy obrazu świata*, [w:] *Tworzenie iluzji społecznych. Wiedza w sferze publicznej*, red. J. Szymczyk, M. Zemło, A. Jabłoński, Lublin 2012, s. 15-18.

<sup>42</sup> Zob. M. Żak, *Medialny obraz świata...*, s. 115-125.

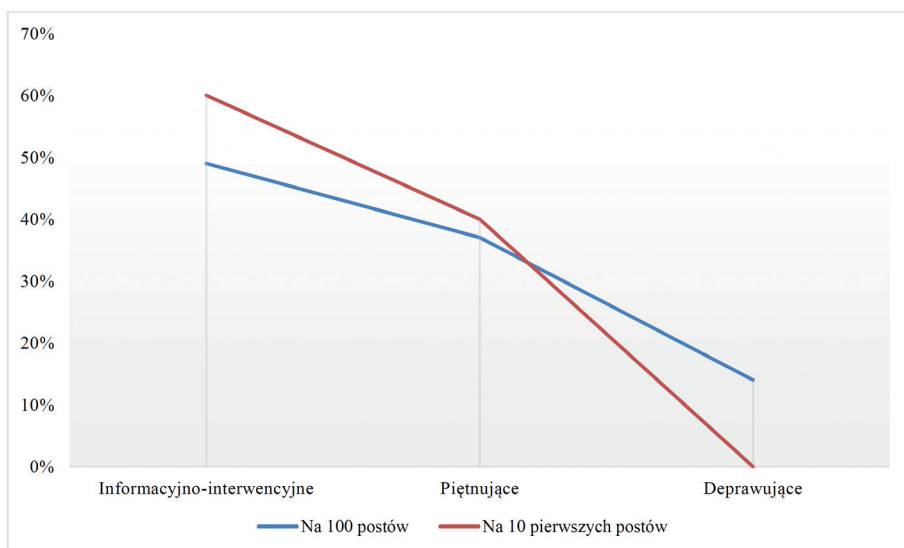
<sup>43</sup> [emedia.pl/blog/przewodnik-po-mediach-spolesnosciowych-2022-analiza-trendow-w-polsce](https://emedia.pl/blog/przewodnik-po-mediach-spolesnosciowych-2022-analiza-trendow-w-polsce) (dostęp: 20.01.2023).

<sup>44</sup> K. Chobot, *Instagram jako skuteczny instrument komunikacji marketingowej*, „Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne” 2019, nr 30, s. 49.

serwuje 34,6 tys. użytkowników<sup>45</sup>. Analizie poddano charakter stu najpopularniejszych postów pod hasztagiem #polskapolicja, a ich wyraz przyporządkowano zgodnie z koncepcją M. Żak (tabela 2).

Tabela 2

Wizerunek Policji w medium społecznościowym Instagram w stu najpopularniejszych postach z hasztagiem #polskapolicja (styczeń 2023)



Źródło: opracowanie własne zgodnie z podziałem M. Żak, *Medialny obraz świata...*, s. 115-125

Z analizy wynika, że posty mają w większości (49%) charakter informacyjno-interwencyjny, wiadomości potencjalnie piętnujących formację jest nieznacznie mniej (39%), natomiast te o charakterze deprawującym stanowią mniejszość (14%). Spośród tych stu postów dokładnej analizie poddano 10 najpopularniejszych i tu statystyki przedstawiają się analogicznie, przy czym żadna z nich grafik nie miała charakteru deprawującego. Przyczyniać się do tego może wewnętrzny system filtrowania treści potencjalnie niebezpiecznych lub nawołujących do nienawiści, który jest częścią portalu zgodnie z jego regulaminem<sup>46</sup>. Instagram wprowadził

<sup>45</sup> Dane z serwisu Instagram na dzień: 20.01.2023.

<sup>46</sup> [help.instagram.com/581066165581870?helpref=faq\\_content](https://help.instagram.com/581066165581870?helpref=faq_content) (dostęp: 21.01.2023).

również możliwość filtrowania treści kontrowersyjnych z poziomu użytkownika, więc wiele postów o charakterze prowokacyjnym nie dociera do przeciętnych użytkowników. Część analizowanych grafik, tylko o charakterze informacyjno-interwencyjnym, opublikowana została z konta Komendy Głównej Policji. Należy jednak podkreślić, że wiele popularnych postów o charakterze prowokacyjnym zostało udostępnionych z kont prywatnych samych funkcjonariuszy. Przykładem może być tu druga najpopularniejsza grafika z rzezonym hasztagiem, upubliczniona z prywatnego konta byłego policjanta, a przedstawiająca trzech mężczyzn spożywających alkohol. Opis pod zdjęciem sugeruje, że wszyscy są czynnymi funkcjonariuszami. Post uzyskał feedback w liczbie prawie 5 tysięcy „polubień”. Dla porównania, grafika informacyjna bytowskiej Policji przestrzegająca przed oszustami w sieci, mimo 40 miejsca na liście najpopularniejszych postów, ma jedynie 8 tego typu odpowiedzi.

Wizerunek Policji kształtowany w mediach społecznościowych jest więc wynikiem kontrolowanej akcji promocyjno-informacyjnej jednostek miejscowych, ale również samych funkcjonariuszy z ich prywatnych kont w zakresie niekontrolowanym. Należy mieć na uwadze, że: „[...] twórczość w mediach społecznościowych osiągalna jest dla każdego, nie potrzeba specjalnych środków wytwórczych, aby daną treść opublikować, a dodatkowo każda treść może być wielokrotnie modyfikowana”<sup>47</sup>. Media tego rodzaju umożliwiają kreowanie wizerunku instytucji, a ich popularność stale rośnie. Wykorzystanie potencjału mediów społecznościowych przez Policję do celów informacyjno-interwencyjnych oraz aby promować własne sukcesy wydaje się zasadne w zakresie wpływu na kształtowanie wizerunku formacji w mediach tego typu. Natomiast jego ocena w responsywnych reakcjach na oferowany przekaz jest związana z kwestią skuteczności pracy nad wizerunkiem.

## **Apolityczność czy upolitycznienie?**

Policja jest instytucją społeczną, której funkcjonowanie przekształca „działania jednostek w społeczne rezultaty, które z kolei wywierają wpływ nie tylko na działającą intencjonalnie jednostkę, ale również na inne osoby. Ograniczają i równocześnie rozszerzają margines wolności dla ludzkiego działania, dzięki wzrostowi przewidywalności zachowań

---

<sup>47</sup> K. Chobot, *Instagram jako skuteczny...*, s. 48.

w sytuacjach decyzyjnych”<sup>48</sup>. W związku z tym funkcjonariusze Policji jako usługodawcy pozostają w stałej relacji ze społeczeństwem i poszczególnymi obywatelami. Na ocenę społeczną powyższych relacji składają się osobiste doświadczenia jednostek oraz tzw. pamięć historyczna; w kontekście instytucja ta może/mogła być odbierana nie tylko jako represyjna, ale także upolityczniona.

Jak wskazuje Katarzyna Amrozy, „czynności podejmowane przez Policję w trakcie wybranych wydarzeń mogą stanowić element gry politycznej między przedstawicielami partii. Postępowanie służb ocenia się przez pryzmat podmiotu lub grup, wobec których następuje interwencja. Niekiedy wiąże się to z zarzutami o brak apolityczności formacji związanych z bezpieczeństwem, działanie na polityczny rozkaz, stosowanie prowokacji, brutalne (lub przeciwnie – łagodne) traktowanie uczestników. Wyraża się przy tym przekonanie, że skoro Policja jest nadzorowana przez politycznego ministra, to może on ją wykorzystywać do własnych celów, także przeciwko osobom nieprzychylnym rządowi (»policja polityczna«)”<sup>49</sup>.

W ostatnich latach Policja odnotowała serię niepowodzeń wizerunkowych, których negatywny efekt został spotęgowany falą krytyki w szerokim przekazie medialnym oraz licznych memów internetowych (m.in. cięcie i zrzućenie konfetti na cześć byłego już wiceministra, udział funkcjonariuszy referatu konnego w Orszaku Trzech Króli w przebraniach aniołów z doczepionymi skrzydłami, a ostatnio wystrzelenie pocisku z ukraińskiego granatnika przez komendanta głównego). Policja była krytykowana także za brutalne działania wobec protestujących w ramach Strajku Kobiet oraz Strajku Przedsiębiorców w Warszawie, gdy nieoznakowani kontrterrorysty używali pałek teleskopowych podczas protestów. W czasie interwencji zastosowano środki przymusu bezpośredniego w postaci gazu pieprzowego, skierowanego również na dziennikarzy. Do serii negatywnych przekazów dołączył wypadek radiowozu pod Warszawą, do którego dwaj policjanci zabrali, w niewiadomym celu, dwie nastolatki, a gdy samochód się rozbił, nie udzielili im pomocy. Z kolei w czasie obchodów kolejnej miesięcznicy smoleńskiej funkcjonariusze Policji wykorzystali strażacki wysięgnik, aby zajrzeć do

<sup>48</sup> E. Moczuk, *Policja. Socjologiczne studium funkcjonowania instytucji*, Rzeszów 2013, s. 35-36.

<sup>49</sup> K. Amrozy, *Bliskość ulic Puławskiej i Batorego. Apolityczność polskiej Policji w latach 2007-2015*, Toruń 2021, s. 177.

mieszkania wynajętego przez działaczy Lotnej Brygady Opozycji. Podobnie odbywający się corocznie Marsz Niepodległości w związku obchodami Święta Niepodległości stał się synonimem ulicznych starć między uczestnikami a policjantami. Adam Rapacki (w odniesieniu do wydarzeń w Magdalence) podkreślił, iż politycy wykorzystują takie sytuacje do osiągania własnych celów, w tym wykazywania nieudolności dowódców. Na tej podstawie mają oczekiwać dymisji komendantów lub ministrów, do których często dochodzi, ponieważ rządzący chronią się w ten sposób przed zarzutem tolerowania nieprawidłowości w grupach dyspozycyjnych<sup>50</sup>. Tego typu komentarze pojawiały się również po zaistnieniu wymienionych powyżej zdarzeń. W analizie wydarzeń z 11 listopada K. Amrozy wskazuje, iż politycy opozycji domagali się pociągnięcia funkcjonariuszy oraz rządzących do odpowiedzialności politycznej oraz karnej<sup>51</sup>. Nieudolność władzy i szkodliwość podejmowanych przez nią decyzji, zarówno o charakterze prawnym, jak i personalnym, eksponowana jest kosztem wizerunku Policji<sup>52</sup>.

W odniesieniu do powyższych ocena wizerunkowa tej formacji w pewnym stopniu zależy od subiektywnej oceny respondenta i jego preferencji politycznych. Z tego powodu w tabeli 3 przedstawiono wyniki analizy tychże preferencji w kontekście postrzegania Policji. Zadowolone z jej pracy wyrażali najczęściej (w badaniach z marca 2021 roku) zwolennicy Prawa i Sprawiedliwości wraz z Solidarną Polską i Porozumieniem (czyli osoby identyfikujące się z prawicą i bardziej zaangażowane w praktyki religijne, szczególnie uczestniczące w nich kilka razy w tygodniu; relatywnie często mające wykształcenie podstawowe i rolnicy) – 87% respondentów oraz niezdecydowani na kogo głosować – 65% ankietowanych, a także osoby niezamierzające głosować – 61% badanych. Z kolei wyborcy Lewicy, Konfederacji Wolność i Niepodległość oraz Koalicji Obywatelskiej, a także osoby, które nie biorą udziału w praktykach religijnych, mieszkańcy największych miast, członkowie kadr kierowniczych i wysoko wyspecjalizowani pracownicy (uzyskujący najwyższe dochody *per capita*), podobnie jak najmłodszy ankietowani, wykazali większe niezadowolenie z działalności Policji<sup>53</sup>.

---

<sup>50</sup> A. Rapacki, E. Sitek-Wasiak, *Niepokorny*, Warszawa 2015, s. 259.

<sup>51</sup> K. Amrozy, *Bliskość ulic...*, s. 179.

<sup>52</sup> Tamże, s. 196.

<sup>53</sup> CBOS, Ocena działalności instytucji publicznych, Komunikat z badań nr 50/2022, kwiecień 2022.

Tabela 3

## Preferencje polityczne społeczeństwa polskiego w kontekście oceny działalności polskiej Policji (marzec 2021)

Na kandydata której partii, ewentualnie bloku partii głosowaliby Państwo w wyborach do Sejmu?	Oceny działalności polskiej Policji		
	Dobre	Złe	Trudno powiedzieć
Prawo i Sprawiedliwość (wraz z Solidarną Polską i Porozumieniem)	87%	6%	7%
Konfederacja Wolność i Niepodległość	49%	43%	8%
Polska 2050 Szymona Hołowni	43%	52%	5%
Koalicja Obywatelska	36%	54%	10%
Lewica	26%	62%	12%
Niezdecydowani, na kogo głosować	65%	24%	11%
Niezamierzający głosować	61%	22%	17%

Źródło: M. Feliksiak, *Oceny działalności instytucji...*, s. 13

Należy jednak pamiętać, iż zawód policjanta w całej swojej historii podlega ciągłej relatywizacji w związku z aktualnymi uwarunkowaniami politycznymi (ustrojowymi, ideologicznymi). „Każda policja, a w szczególności jej kierownictwo, związana jest ideologicznie z aktualną władzą”<sup>54</sup>.

## Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań pozwoliły na dokonanie oceny wizerunku analizowanej grupy dyspozycyjnej. W ogólnym ujęciu społeczeństwo pozytywnie ocenia wizerunek Policji, jednak z pewnymi zastrzeżeniami. Ankietowani w większości mają zaufanie do tej formacji, a funkcjonariusze oceniani są jako skutecznie oraz rzetelnie wykonujący powierzone im zadania. Pozytywnym wizerunkiem cieszy się dzielnicowy oraz służba kryminalna. Dzielnicowy jako osoba pierwszego

<sup>54</sup> S. Pieprzny, *Relatywizm wartości etyczno-moralnych funkcjonariuszy służb policyjnych w Polsce w latach 1919-2019*, [w:] *100-lecie Policji. Organizacja i funkcjonowanie*, red. E. Ura, M. Pomykała, S. Pieprzny, Rzeszów 2019, s. 31.



kontakty powinien odznaczać się szczególnym zaufaniem i autorytetem wśród społeczności lokalnej, której powinien służyć. Zdziwienie może wzbudzać fakt, iż pomimo oceny (na bazie własnych doświadczeń) wykonywanych przez funkcjonariuszy obowiązków w sposób profesjonalny większa część ankietowanych uważa, że zarówno ich codzienna służba, jak i sami funkcjonariusze Policji nie są przez społeczeństwo darzeni szacunkiem. Wyniki badań wskazują zatem na obniżenie prestiżu tej formacji. Z jednej strony wiąże się to z brutalnością Policji podczas niektórych interwencji, a z drugiej z upolitycznieniem jej działań.

Badania opinii publicznej dotyczące działalności grup dyspozycyjnych mają kluczowe znaczenie dla ich skutecznego działania. Formacje te służą zaspokajaniu określonych potrzeb społecznych, a zatem wprowadzanie jakichkolwiek zmian zmierzających do zwiększania ich efektywności możliwe jest wyłącznie poprzez właściwe dopasowanie do oczekiwań ich odbiorców-usługobiorców, a więc obywateli<sup>55</sup>. W tym kontekście policjanci zobligowani są nie tylko do zabiegania o akceptację społeczną, ale przede wszystkim do właściwego rozpoznania tych oczekiwań, ponieważ funkcjonariusz Policji występuje w roli przedstawiciela specyficznego zawodu mającego charakter społeczny, wypełnionego treścią posłannictwa publicznego<sup>56</sup>.

Wizerunek formacji, jaki kształtuje się w mediach społecznościowych, również nie jest jednoznaczny. Policja, wykorzystując media tego rodzaju, propaguje wewnętrzne sukcesy. Jednak społeczność internetowa często zaburza ten wizerunek, wprowadzając treści prowokacyjne. Pewien problem stanowią również udostępniane przez obywateli nagrania z przeprowadzanych interwencji. Przedstawiany jest na nich brak profesjonalizmu policjantów. Nie należy jednak zapominać, że nagrania te nie stanowią obrazu pełnej sytuacji, a często wyłącznie wybranych fragmentów, dlatego tak trudna (jeśli w ogóle możliwa) okazuje się ich rzetelna ocena.

Media coraz częściej pokazują obraz agresywnych poczynań funkcjonariuszy Policji. Stąd respondenci zarzucają policjantom, że są mało profesjonalni. Aby poprawić swój wizerunek, Policja powinna wypracować proste metody. Nie wkraczać tam, gdzie nie ma agresji fizycznej, nie ma wybijanych szyb czy bijatyk. Powinien obowiązywać model zachowań,

---

<sup>55</sup> Z. Lasocik, *Dzielnicowy w nowoczesnej formacji policyjnej*, Warszawa 2011, s. 317.

<sup>56</sup> A. Piekarski, *Integracja społeczna*, Legionowo 1999, s. 7.

dzięki którym obywatel ma poczucie, że widząc policjanta, patrzy na stróża prawa, który pojawił się w danym miejscu, by zapewnić bezpieczeństwo. Nie należy więc budować wizerunku Policji wyłącznie na podstawie *media relations*.

Według ankietowanych czynnikiem, który najbardziej wpływa na wizerunek tej formacji, jest komunikacja ze społeczeństwem. Prowadzenie systematycznych badań potrzeb mieszkańców i ich oczekiwań względem Policji w połączeniu ze skuteczną komunikacją (zarówno w bezpośrednich kontaktach, jak i poprzez różnego rodzaju media) stanowi kluczowy element strategii *community policing*.

Wizerunek to subiektywne wyobrażenie jednostki lub całego społeczeństwa na temat organizacji, a na jego kształtowanie wpływa wiele zmiennych, często niezależnych od działań instytucji, a które w sposób bezpośredni lub pośredni niosą przekaz o wizerunku. Grupy dyspozycyjne wypełniają określone potrzeby społeczne, z czego wynika potrzeba budowania właściwych relacji z otoczeniem. Społeczeństwo z kolei powinno jednoznacznie postrzegać i rozumieć rolę, jaką te grupy odgrywają w codziennym życiu obywateli. Z tego powodu zauważalna jest potrzeba kontynuacji badań nad wizerunkiem grup dyspozycyjnych.

## Bibliografia

### Akty prawne

*Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji* (Dz.U. 2021.0.1882 t.j., z późn. zm.).

### Opracowania

Amrozy K., *Bliskość ulic Puławskiej i Batorego. Apolityczność polskiej Policji w latach 2007-2015*, Toruń 2021.

Bielecka E., *Etyka zawodowa policjanta – wybrane zagadnienia*, „Security, Economy & Law” 2019, nr 3.

Boulding K., *The Image: Knowledge and Life in Society*, Ann Arbor, MI 1956.

CBOS, *Ocena działalności instytucji publicznych*, Komunikat z badań nr 50/2022, kwiecień 2022.

CBOS, *Ocena działalności Policji*, Komunikat z badań przeprowadzonych w dniach 5-15 marca 2020 roku.

CBOS, *Zaufanie społeczne*, Komunikat z badań nr 37/2022, marzec 2022.

- Cenker E.M., *Public Relations*, Poznań 2007.
- Chobot K., *Instagram jako skuteczny instrument komunikacji marketingowej*, „Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne” 2019, nr 30.
- Ciepiela W., *Public relations w systemie zarządzania Policji*, [w:] *Policja w Polsce. Stan obecny i perspektywy*, red. A. Szymaniak, W. Ciepiela, Poznań 2007.
- Dojwa K., *Public Relations Policji. Wybrane zagadnienia praktyczne*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2011, nr 2.
- Feliksiak M., *Oceny działalności instytucji publicznych*, CBOS, Komunikat z badań nr 38/2021, marzec 2021.
- Gierszewski J., *Polityka kadrowa a apolityczność Policji*, [w:] *Policja między historią a prawem. Studia ofiarowane Profesorowi Piotrowi Majerowi w czterdziestopięcioletnie pracy naukowej i siedemdziesięciolecie urodzin*, red. J. Dobkowski, N. Kasparek, A. Misiuk, Olsztyn 2022.
- Gierszewski J., *Polityka zarządzania zasobami ludzkimi i jej wpływ na funkcjonowanie Policji*, [w:] *225 lat policji w Polsce. Policja współczesna*, red. P. Majer, M. Seroka, Olsztyn 2017.
- Gierszewski J., Piwowarski J., Pruchniak J., *Perception of Apoliticism of the Police*, „Security Dimensions. International and National Studies” 2016, nr 19.
- Groszewska E., Wardzała J., *Policja jako paramilitarna grupa dyspozycyjna społeczeństwa*, [w:] *Teraźniejszość i przyszłość grup dyspozycyjnych*, red. J. Maciejewski, I. Wolska-Zagota, Wrocław 2013.
- Gunn C., *Vacationscape. Designing Tourist Regions*, Washington 1972.
- Kij ma dwa końce. Wywiad z nadinsp. Andrzejem Matejukiem*, „Policja 997” 2008, nr 43.
- Kotler P., Barich H., *A Framework for Marketing Image Management*, „Sloan Marketing Review” 1991, 32(2).
- Krzna J., Cichorz T., Misiuk A., *Komunikacja społeczna w Policji*, Szczytno 2000.
- Lasocik Z., *Dzielnicy w nowoczesnej formacji policyjnej*, Warszawa 2011.
- Łapa A., *Negacja czy kontynuacja? Działalność grup dyspozycyjnych w okresie transformacji*, [w:] *Bezpieczeństwo narodowe a grupy dyspozycyjne*, red. J. Maciejewski, O. Nowaczyk, Wrocław 2005.
- Martineau P., *The Personality of the Retail Store*, „Harvard Business Review” 1958, 36(1).
- Misiewicz M., *Kształtowanie wizerunku w instytucjach odpowiedzialnych za bezpieczeństwo publiczne*, „Policja. Kwartalnik Kadry Kierowniczej Policji” 2018, nr 19.
- Misiuk A., *Policja Polska w świetle wypowiedzi komendantów głównych Policji w latach 1990-2018*, „Securitologia” 2018, nr 1.
- Misiuk A., Sulowski S., Gierszewski J., Urbanek A., *The Role of Territorial Self-Government in Ensuring Personal Security of Citizens in Poland*, „European Research Studies Journal” 2020, Volume XXIII, Issue 1.

- Moczuk E., *Policja. Socjologiczne studium funkcjonowania instytucji*, Rzeszów 2013.
- Opaliński B., Rogalski M., Szustakiewicz P., *Ustawa o Policji. Komentarz*, wydanie drugie, Warszawa 2020.
- Piekarski A., *Integracja społeczna*, Legionowo 1999.
- Pieprzny S., *Relatywizm wartości etyczno-moralnych funkcjonariuszy służb policyjnych w Polsce w latach 1919-2019*, [w:] 100-lecie Policji. Organizacja i funkcjonowanie, red. E. Ura, M. Pomykała, S. Pieprzny, Rzeszów 2019.
- Rapacki A., Sitek-Wasiak E., *Niepokorny*, Warszawa 2015.
- Stawnicka J., *Dialogiczny wymiar bezpieczeństwa. Rzecz o polskiej Policji*, Katowice 2013.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2012.
- Trzcicka W., *Kontakty z mediami i inne narzędzia kreowania wizerunku organizacji*, [w:] *Skuteczne komunikowanie w administracji publicznej*, red. W. Trzcicka, I. Wiciak, Szczepiń 2011.
- Wojciszke B., *Postawy i ich zmiana*, [w:] *Psychologia*, red. J. Strelau, t. 3, Gdańsk 2005.
- Wyrok Trybunału Konstytucyjnego nr 72/7/A/2007 z dnia 2 lipca 2007 r., sygn. akt K 41/05.
- Zacher L., *Twórcy i odbiorcy obrazu świata*, [w:] *Tworzenie iluzji społecznych. Wiedza w sferze publicznej*, red. J. Szymczyk, M. Zemło, A. Jabłoński, Lublin 2012.
- Żabiński G., *Zarządzanie wizerunkiem polskiej Policji jako element kształtowania poczucia bezpieczeństwa obywateli*, [w:] *Współczesne aspekty relacji i komunikacji*, red. A. Grzegorzczak, Warszawa 2019 („Zeszyty Naukowe WSP” 2018, nr 3).
- Żak M., *Medialny obraz świata. Rola mediów w kształtowaniu wizerunku Policji*, „Media i Społeczeństwo: medioznawstwo, komunikologia, semiologia, socjologia mediów, media a pedagogika” 2018, nr 8.

### **Źródła internetowe**

- Celej P., *Kreowanie pozytywnego wizerunku policji na przykładzie działalności oficera prasowego Komendy Miejskiej Policji w Sosnowcu*, online: [www.sbc.org.pl/dlibra/show-content/publication/edition/23880?id=23880](http://www.sbc.org.pl/dlibra/show-content/publication/edition/23880?id=23880) (dostęp: 23.01.2023).
- Dane z serwisu Instagram na dzień: 20.01.2023.
- Pracownicy Policji – stan etatowy i stan zatrudnienia – zestawienie zbiorcze*, stan na dzień 1 grudnia 2022 r., online: [dane.gov.pl/pl/dataset/540/resource/43793/table](http://dane.gov.pl/pl/dataset/540/resource/43793/table) (dostęp: 22.01.2023).
- Ocena zaufania do policji i ocena pracy Policji – OBOP (październik 2002)*, online: [statystyka.policja.pl/st/opinia-publiczna/48955,Ocena-zaufania-do-Policji-i-ocena-pracy-Policji-OBOP-pazdziernik-2002.html](http://statystyka.policja.pl/st/opinia-publiczna/48955,Ocena-zaufania-do-Policji-i-ocena-pracy-Policji-OBOP-pazdziernik-2002.html) (dostęp: 23.01.2023).
- [emedia.pl/blog/przewodnik-po-mediach-spolesnoscowych-2022-analiza-trendow-w-polsce](http://emedia.pl/blog/przewodnik-po-mediach-spolesnoscowych-2022-analiza-trendow-w-polsce) (dostęp: 20.01.2023).
- [help.instagram.com/581066165581870?helpref=faq\\_content](https://help.instagram.com/581066165581870?helpref=faq_content) (dostęp: 21.01.2023).



**Krystian Frącik**

Uniwersytet Kaliski im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego  
Kalisz

## **5. PODODDZIAŁY ZADANIOWE WOJSK SPECJALNYCH EGZEMPLIFIKACJĄ GRUP SZCZEGÓLNEJ DYSPOZYCYJNOŚCI**

*Słowa kluczowe:* operacje specjalne, wojska specjalne, zadaniowe zespoły bojowe

*Streszczenie:* Operacje specjalne to operacje wojskowe prowadzone przez specjalnie do tego celu wydzielone, odpowiednio zorganizowane, wyszkolone i wyposażone elementy wojsk specjalnych, które w swych działaniach wykorzystują niekonwencjonalną taktykę, technikę i metody działania. Elementy te operują zazwyczaj w niepewnym, wrogim lub politycznie wrażliwym środowisku przeciwko znacznie liczniejszemu i lepiej uzbrojonemu przeciwnikowi. Według wielu teoretyków wojskowości tego typu czynniki powinny prowadzić do niechybnej porażki, jak się jednak okazuje, działania specjalne z reguły kończą się spektakularnym sukcesem. Analiza skutecznie przeprowadzonych operacji specjalnych wskazuje, że istnieją pewne zasady, które dominują w każdej z udanych akcji. Należy do nich m.in. przygotowanie, struktura i uzbrojenie pododdziałów wojsk specjalnych. Te zaś jako grupy szczególnej dyspozycyjności zdolne są do prowadzenia długotrwałych, samodzielnych działań w odebraniu od sił głównych, zazwyczaj w terenie zajęтым przez przeciwnika. W artykule podjęta została próba wyjaśnienia, w jaki sposób w wojskach specjalnych tworzy się grupy zadaniowe, których skład, wyszkolenie czy uzbrojenie warunkuje uzyskanie przewagi nad liczniejszym i lepiej wyposażonym

przeciwnikiem, a w konsekwencji prowadzi do osiągnięcia zakładanych w działaniach celów.

*Wojska specjalne nie są lepsze,  
wojska specjalne nie są gorsze,  
wojska specjalne są inne.*

gen. bryg. Jerzy Gut,  
Dowódca Komponentu Wojsk  
Specjalnych 2014-2017

## **Wprowadzenie**

Wojska Specjalne Sił Zbrojny Rzeczypospolitej Polskiej na mocy Ustawy z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny stanowią jeden z rodzajów sił zbrojnych<sup>1</sup>. Zgodnie z zapisami zawartymi w dokumencie doktrynalnym *Operacje specjalne DD/3.5 (A)* Wojska Specjalne SZ RP to odpowiednio dobrane, zorganizowane, wyszkolone i wyposażone organy dowodzenia, oddziały i pododdziały (zespoły, grupy, sekcje) dysponujące wyselekcjonowanym personelem, przeznaczone do planowania i prowadzenia operacji specjalnych przy zastosowaniu taktyki, technik i sposobów działania odbiegających od standardów przyjętych w wojskach konwencjonalnych<sup>2</sup>.

W czasie pokoju lub sytuacji kryzysowej wojska specjalne realizują zadania w ramach trzech podstawowych misji<sup>3</sup>:

- zagwarantowania obrony państwa i przeciwstawienia się agresji zbrojnej, w ramach której wojska specjalne przygotowują się do udziału w połączonej operacji obronnej m.in. poprzez nabór, szkolenie i rozwijanie zdolności bojowych, wymianę doświadczeń z partnerami, wspólne przedsięwzięcia szkoleniowe z innymi rodzajami sił zbrojnych, a także utrzymywanie ciągłej gotowości bojowej;

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny, Dz.U. z 2022 r. poz. 655, 974, 1725, art. 15.1.

<sup>2</sup> Zob. *Operacje specjalne DD/3.5 (A)*, CDiSzSZ, Bydgoszcz 2016, s. 55.

<sup>3</sup> *Strategia Obronności Rzeczypospolitej Polskiej. Strategia sektorowa do Strategii Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, MON, Warszawa 2009, s. 16 i nast.

- wspierania podsystemów ochronnych w zakresie bezpieczeństwa wewnętrznego państwa i pomocy społeczeństwu, w ramach której wojska specjalne utrzymują w gotowości siły i środki wydzielane w ramach systemu zarządzania kryzysowego oraz realizują wspólne przedsięwzięcia szkoleniowe z podobnymi formacjami podległymi Ministerstwu Spraw Wewnętrznych i Administracji, np. Samodzielnymi Pododdziałami Kontrterrorystycznymi Policji;
- udział w procesie stabilizacji sytuacji międzynarodowej, w tym w międzynarodowych działaniach z dziedziny reagowania kryzysowego, w ramach których wojska specjalne wydzielają pododdziały zadaniowe do operacji prowadzonych przez NATO (np. operacji *Resolute Support* w Afganistanie), UE (np. operacji *Sophia* na Morzu Śródziemnym) czy różnego rodzaju koalicje militarne (np. przeprowadzonej przez USA operacji *Inherent Resolve* na Bliskim Wschodzie).

W czasie wojny wojska specjalne prowadzą działania specjalne. Dla właściwego zrozumienia istoty tego typu działań niezbędnym jest jasne sprecyzowanie pojęcia operacji specjalnych, bowiem to właśnie w tego typu operacjach wojska specjalne odgrywają rolę dominującą.

Analiza dostępnej literatury wskazuje, że przedstawienie jednej, pełnej definicji tego terminu okazuje się zadaniem niezwykle trudnym. W polskiej literaturze przedmiotu operacje specjalne definiowane były już w latach sześćdziesiątych XX w. Powstawały one przede wszystkim na podstawie doświadczeń z II wojny światowej oraz dorobku innych armii. Opracowana w wojsku polskim, lecz niewątpliwie bazująca na regulaminach sowieckich, tajna swego czasu instrukcja *Działania specjalne* definiuje tytułowe działania jako „jeden z rodzajów rozpoznania wojskowego a zarazem oddziaływania na nieprzyjaciela – bezpośrednio w jego ugrupowaniu bojowym, w celu osłabienia możliwości i stanu moralnego wojsk [...]. Działania specjalne są specyficznym, niekonwencjonalnym, a zarazem jednym z najbardziej pomysłowych rodzajów działań bojowych”<sup>4</sup>.

Narodową terminologię dotyczącą *operacji specjalnych* odnajdziemy również w dokumencie *Doktryna narodowa, Operacje połączone. OP-1*, gdzie w punkcie 6072 te same publikacji można przeczytać, że „operacje

---

<sup>4</sup> *Działania Specjalne*, Szt. Gen. WP, Warszawa 1985, s. 13.



specjalne to działania realizowane przez siły specjalne, w określonym czasie i przestrzeni, według jednolitego planu, dla osiągnięcia celów wojskowych, politycznych, ekonomicznych i psychologicznych o znaczeniu operacyjnym lub strategicznym”<sup>5</sup>. W cytowanej doktrynie zawarta została również definicja *działań specjalnych*, która brzmi następująco: „działania specjalne (akcje, misje, operacje) to całokształt przedsięwzięć wojskowych o charakterze militarnym i niemilitarnym, realizowanych przez siły specjalne przy wykorzystaniu specjalistów, sprzętu, technik bojowych, sposobów działania i procedur nie będących w standardowym użyciu sił konwencjonalnych, dla osiągnięcia określonych celów wojskowych, politycznych, ekonomicznych i psychologicznych”<sup>6</sup>.

Inny narodowy dokument *Doktryna prowadzenia operacji połączonych – DD/3* przedstawia „działania specjalne jako działania militarne prowadzone przez odpowiednio zorganizowane, wyszkolone i wyposażone siły, które używają niestandardowych technik operacyjnych i sposobów wykonywania zadań”<sup>7</sup>.

Nieco leciwy, lecz nadal obowiązujący w Siłach Zbrojnych RP *Regulamin działań Wojsk Lądowych*, co prawda nie porusza bezpośrednio tematyki wojsk specjalnych, ale w swych treściach dotyka on obszaru działań specjalnych. Możemy w nim zatem znaleźć następującą definicję: „działania specjalne to działania wojskowe prowadzone przez specjalnie przygotowane, zorganizowane, wyszkolone i wyposażone siły wykorzystujące techniki operacyjne i metody postępowania, nietypowe dla sił konwencjonalnych. Działania te są prowadzone we wszystkich rodzajach operacji wojskowych samodzielnie lub we współdziałaniu z siłami konwencjonalnymi dla osiągnięcia celów politycznych, wojskowych, psychologicznych i ekonomicznych”<sup>8</sup>. Działania specjalne w tym przypadku prowadzone są w ramach operacji, czyli przyjmują formę niższą niż operacje specjalne.

W grudniu 2013 roku w NATO opublikowany został dokument *Allied Joint Doctrine For Special Operations AJP – 3.5*<sup>9</sup>. Na jego podstawie w 2016

---

<sup>5</sup> *Doktryna Narodowa, Operacje Połączone. OP-1*, MON, Szt. Gen., Warszawa 2002, s. 6-18.

<sup>6</sup> Tamże.

<sup>7</sup> *Doktryna prowadzenia operacji połączonych – DD/3*, MON, Szt. Gen., Warszawa 2004, s. 75.

<sup>8</sup> *Regulamin działań Wojsk Lądowych, DWLąd*, Warszawa 2008, s. 411.

<sup>9</sup> Zob. *Allied Joint Doctrine For Special Operations AJP – 3.5*, NATO Standardization Agency (NSA), December 2013.

roku w Siłach Zbrojnych RP opracowano dokument doktrynalny *Operacje Specjalne, DD/3.5.(A)*. Dokonując analizy treści zawartych w obu dokumentach, można stwierdzić, że poszczególne zapisy, w tym definicje, są w nich zbieżne lub nawet tożsame. W publikacji znajduje się również definicja terminu *operacje specjalne*, która mówi, że są one „operacjami wojskowymi prowadzonymi przez specjalnie do tego celu wyznaczone, zorganizowane, wyszkolone i wyposażone siły obsadzone wyselekcjonowanym personelem i wykorzystujące niekonwencjonalną taktykę, technikę i metody działania”<sup>10</sup>.

Jak wynika z analizy powyżej przytoczonych definicji, każda z nich zawiera w sobie pewien pierwiastek dwuznaczności interpretacyjnej i wydaje się, że żadna nie jest w pełni adekwatna do obowiązującej teorii prowadzenia operacji specjalnych. Chodzi tu przede wszystkim o to, że interpretacje niektórych przedstawionych objaśnień pozwalają twierdzić, że operacje specjalne mogą być prowadzone przez inne rodzaje sił zbrojnych (tzw. wojska konwencjonalne) – wojska lądowe czy wojska obrony terytorialnej. Istnieje brak podkreślenia faktu, że to wojska specjalne są predysponowane i przygotowywane do prowadzenia operacji specjalnych i tego rodzaju działania stają się ich wyjątkową domeną. Z takiego punktu widzenia wojska konwencjonalne mogą jedynie zostać wyznaczone do realizowania tzw. zadań specjalnych, które wymagają wyjątkowego przygotowania i zorganizowania, lecz nie do prowadzenia szeroko pojętej operacji specjalnej.

## Wyróżniki wojsk specjalnych

Aby z powodzeniem realizować nakazane zadania, osiągać zakładane cele czy dążyć do uzyskania pożądanego stanu końcowego, niezbędne jest dysponowanie wydzielonymi i odpowiednio ku temu przygotowanymi siłami i środkami. W niewątpliwie specyficznej oraz wysoko zhierarchizowanej instytucji, jaką stanowi wojsko, siłami tymi i środkami stają się odpowiednio wyposażeni, uzbrojeni i wyszkoleni żołnierze, zorganizowani w stosowne do zakładanych celów i zadań struktury bojowe będące swoistego rodzaju grupami dyspozycyjnymi. Odwołując się do pewnych uogólnień, można założyć, że siły i środki tego typu grup to nic innego jak *człowiek, broń i organizacja*.

<sup>10</sup> *Operacje Specjalne DD/3.5 (A)...*, s. 14.

W operacji specjalnej elementem ludzkim sił i środków walki zbrojnej są *żołnierze wojsk specjalnych*. W *Strategii obronności Rzeczypospolitej Polskiej* znajdziemy zapis, że ten specyficzny rodzaj sił zbrojnych składa się ze „specjalnie wyselekcjonowanych, wyszkolonych i wyposażonych żołnierzy przygotowanych do działań w środowisku podwyższonego ryzyka, zdolnych do realizacji celów będących poza zasięgiem możliwości jednostek konwencjonalnych”<sup>11</sup>. Można zatem orzec, że tym, co powinno odróżniać personel wojsk specjalnych od żołnierzy innych formacji, to stan sprawności fizycznej, ale nie tylko. Przede wszystkim liczą się tu uwarunkowania i predyspozycje psychiczne. Wytrzymałość, sprawność czy kondycję fizyczną można bowiem odpowiednio przygotować, znacznie trudniej jednak nabyć cechy, które zapewnią odporność na stres, umiejętność działania pod presją czy w sytuacjach ciągłego zagrożenia zdrowia lub życia. Dla wojsk specjalnych poszukiwane są więc osoby o wyjątkowych predyspozycjach i niezwykle silnych charakterach. Takich m.in. cech szukają wśród kandydatów instruktorzy i psychologowie nadzorujący proces rekrutacji (selekcji) do wojsk specjalnych, bo jak wynika m.in. z przytoczonego wyżej zapisu strategii obronności, żołnierze tego rodzaju sił zbrojnych są do służby specjalnie selekcjonowani, podlegają oni rekrutacji, ocenie i treningowi. By ustalić, czy kandydaci posiadają pożądane dla wojsk specjalnych cechy, w czasie tzw. kwalifikacji do służby poddawani są oni różnego rodzaju testom sprawdzającym ich inteligencję, osobowość, spostrzegawczość, odporność na stres, umiejętność rozwiązywania złożonych problemów, pracy w grupie czy sposób radzenia sobie z presją czasu.

Amerykański teoretyk operacji specjalnych Robert G. Spulak wskazuje, że zasadnicze różnice pomiędzy personelem wojsk specjalnych a żołnierzami jednostek konwencjonalnych stanowią trzy cechy, które muszą posiadać ci pierwsi. Nazywa je kolejno *cechami wojownika*, *kreatywnością* oraz *elastycznością*. *Cechy wojownika* nierozzerwalnie związane są ze stosowaniem przemocy, której z kolei celem jest pokonanie przeciwnika lub wzbudzanie u niego niepewności i zagrożenia. *Kreatywność* przejawia się zastosowaniem nowych lub modyfikacją istniejących już sposobów prowadzenia działań i osiąganiem zakładanych celów operacji w sposób niekonwencjonalny. *Elastyczność* to posiadanie zakresu umiejętności wykraczającego poza przyjęte normy, a poprzez to uzyskanie większej

---

<sup>11</sup> *Strategia obronności Rzeczypospolitej Polskiej...*, s. 22.

swobody działania, samodzielności i niezależności od pozostałych komponentów rodzajów wojsk<sup>12</sup>.

Z kolei, jak twierdzi Hubert Królikowski, uczestników operacji specjalnych charakteryzuje *zdecydowanie w działaniu, predyspozycje intelektualne oraz wytrwałość*. Żołnierzom wojsk specjalnych przypisuje on również *uczciwość* wyrażającą się szczególnym zaufaniem podczas prowadzonych działań, postrzega ich jako swoistego rodzaju strażników wartości narodowych przestrzegających najwyższych standardów moralnych. Do strefy moralności H. Królikowski odwołuje się także, wskazując na cechę *odwagi*. Podkreśla, że wartość tę należy postrzegać nie tylko z perspektywy męstwa wykazywanego w czasie realizacji zadań, ale też jako *odwagę moralną*, nazywaną również *odwagą cywilną*. *Kompetencje* to kolejna cecha charakteryzująca żołnierzy wojsk specjalnych. Związana ona jest ze stosowaniem najwyższych standardów wiedzy i umiejętności w wykorzystaniu procedur oraz taktyk działania, a także właściwego użycia najnowszej techniki czy technologii w uzbrojeniu i sprzęcie wojskowym. Teoretyk zwraca również uwagę na przestrzeganie przez żołnierzy *pragmatyzmu działania*, czyli racjonalnego, zgodnego z posiadaną wiedzą oraz doświadczeniami wypracowywania planów i rozwiązań prowadzących do osiągnięcia zakładanych celów<sup>13</sup>.

Pod pojęciem *broni* w kontekście walki zbrojnej zazwyczaj rozumie się narzędzia służące do rażenia przeciwnika, niszczenia jego siły żywej, sprzętu i umocnień. Powszechnie przyjmuje się, że przemiany i udoskonalanie środków walki stają się głównym elementem napędowym i wyznacznikiem kierunków zmian w sposobie jej prowadzenia.

Jak już wcześniej wskazano, operacje specjalne posiadają swe unikalne oblicze, wyróżnia się bowiem w nich odmienny od wojsk konwencjonalnych obszar działania, wielkość zaangażowanych formacji bojowych, ich sposób działania czy chociażby priorytet i specyfikę realizowanych zadań. Wydaje się, że zwłaszcza te dwa ostatnie czynniki kreują specyficzne potrzeby uzbrojenia i wyposażenia sił i środków biorących udział w operacji specjalnej. Mniej liczne pododdziały wyposażane są najczęściej z myślą o długotrwałych, skrytych i samodzielnych zadaniach przeprowadzanych z zachowaniem wysokiego stopnia mobilności. Dlatego

<sup>12</sup> Zob. R.G. Spulak Jr, *A Theory of Special Operations. The Origin, Qualities and Use of SOF*, Hurlburt Field 2007, s. 14-15.

<sup>13</sup> H. Królikowski, *Geneza i rozwój polskich operacji specjalnych*, Warszawa 2013, s. 32.

też, by zapewnić realizację i wykonanie zadań bojowych w zróżnicowanym środowisku, uzbrojenie żołnierzy wojsk specjalnych powinno być nie tylko skuteczne i niezawodne, lecz posiadać takie właściwości, które w jak największym stopniu zniwelują niewielką liczebność pododdziałów wojsk specjalnych, wykorzystując jednocześnie zwiększony potencjał indywidualny personelu wynikający ze ścisłego jego wyselekcjonowania i wyszkolenia. Odpowiednie wyszkolenie umożliwi bowiem wykorzystanie bardziej skomplikowanego w obsłudze i zaawansowanego technicznie sprzętu. Z tego powodu jednostki wojsk specjalnych zazwyczaj cieszą się dużą swobodą w doborze sprzętu i środków bojowych. Skutkuje to wdrażaniem w wojskach specjalnych nowych wzorów, które zwykle przewyższają możliwościami sprzęt wykorzystywany przez wojska konwencjonalne. Prowadzenie operacji specjalnych w różnych środowiskach walki – na lądzie, morzu, pod wodą czy w powietrzu, oraz stosowane w nich metody i techniki działania wymagają posiadania przez żołnierzy wojsk specjalnych skutecznych środków rażenia, właściwego systemu obrony balistycznej, sprawnych środków obserwacji i rozpoznania, utajnionego systemu łączności, w tym łączności satelitarnej, nowoczesnego systemu wyposażenia indywidualnego oraz środków zapewniających wysoką mobilność. Postęp w dziedzinie technologii broni jest wyjątkowo szybki i niewątpliwie ze względu na swoje przeznaczenie, strukturę i specyfikę działania jednostki wojsk specjalnych będą pierwszym beneficjentem tego postępu oraz użytkownikiem nowych rozwiązań i technologii.

Jeden z niekwestionowanych autorytetów w obszarze organizacji i zarządzania Ricky W. Griffin w swej pracy *Podstawy zarządzania organizacjami* definiuje pojęcie **organizacja** „jako grupę ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów”<sup>14</sup>. Rozpatrując termin ten z punktu widzenia walki zbrojnej, nie sposób nie zgodzić się ze stwierdzeniem, że korelatem *organizacji* będą tu siły zbrojne, określona grupa odpowiednio zorganizowanych i uzbrojonych ludzi współdziałających ze sobą dla osiągnięcia zakładanych w walce celów. Ludzie ci to żołnierze, którzy odpowiednio przygotowani i wyposażeni realizują zadania w prowadzonych przez siebie działaniach zbrojnych. Dokonując próby rozpatrzenia *organizacji* jako składnika sił i środków operacji specjalnej, należałoby skupić się na

---

<sup>14</sup> R.W.Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2000, s. 35.

strukturze wojsk specjalnych – głównym wykonawcy zadań w operacjach specjalnych. Jak już wspomniano, struktura ta oparta jest na samodzielnych oddziałach i pododdziałach złożonych ze specjalnie wyselekcjonowanych, wyszkolonych i wyposażonych żołnierzy przygotowanych do działań w środowisku najwyższego ryzyka. Należy przy tym pamiętać, że utrzymanie przez wojska specjalne zdolności do prowadzenia działań bojowych, często poza granicami kraju, zazwyczaj w trybie natychmiastowym i w oddaleniu od własnych sił, pociąga za sobą konieczność dostosowania struktur organizacyjnych do wciąż zmieniających się warunków. Poddając analizie struktury organizacyjne wojsk specjalnych, nie sposób nie dostrzec, że struktury te podlegają permanentnej reorganizacji. Z czego mogą wynikać te ciągłe zmiany? Przyczyną wydawać się może niedostosowanie organizacji do rzeczywistości spowodowane różnicą czasu, w którym osiągnięcie pewnego ustalonego modelu organizacji, a przede wszystkim okres osiągania zdolności do realizacji zadań, dla których organizacja została utworzona, w żaden sposób nie przystaje do czasu, w którym może być ona skutecznie wykorzystana. Taki stan rzeczy sprawia, że organizacja jest zazwyczaj przygotowana do tego, co chciałaby osiągnąć wczoraj. Nasuwa się przy tym pytanie: czy wobec wymienionych różnic związanych z długim procesem tworzenia struktur i krótkim czasem ich wykorzystania istnieje jakieś lepsze rozwiązanie? Na to pytanie odpowiedzi próbują udzielić Waldemar Kaczmarek i Zbigniew Ścibiorek, którzy w swej pracy *Przyszła wojna – jaka?* twierdzą, że perspektywicznym modelem sił zbrojnych może być model struktury organizacyjno-zespołowej łączący w sobie koncepcję płaskiej struktury hierarchicznej z możliwością uzupełnienia jej organizacjami zespołowymi traktowanymi jako doraźnie tworzone struktury zadaniowe. Konsekwencją stanie się zmniejszenie szczebli hierarchicznych i rozszerzenie rozpiętości dowodzenia. Wymusi to dysponowanie takimi siłami, które w czasie walki zbrojnej będą w stanie szybko zorganizować określony system walki, bitwy czy też operacji. Efektem przyjęcia tego typu założeń jest osiągnięcie elastyczności, szybkości i bezkolizyjności w dopasowaniu się do trudno przewidywalnych potrzeb współczesnego pola walki<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Zob. W. Kaczmarek, Z. Ścibiorek, *Przyszła wojna – jaka?*, Warszawa 1995, s. 41-42.

## Zadaniowe zespoły bojowe – grupy szczególnej dyspozycyjności

Powszechnie przyjmuje się, że grupy dyspozycyjne to specyficzne struktury społeczne, których dyspozycyjność można postrzegać z punktu widzenia ich wyspecjalizowanego i specyficznego charakteru działań realizowanych w stosunkowo krótkim czasie i ograniczonym zakresie. Powoduje to, że skład, struktura i wyposażenie tych grup mogą być zróżnicowane ze względu na zakres i rodzaj ich działania. Są to na ogół małe lub średniej wielkości zespoły, w których niezwykle istotną rzeczą stanowi utrzymywanie wzajemnych relacji i bezpośrednich kontaktów, a ze względu na realizowane przez nie zadania, wymagające zespołowych i proceduralnie uporządkowanych działań podejmowanych niekiedy w ekstremalnych warunkach, dominują w nich więzi osobowe, a nie przedmiotowe. Im bardziej zgranym zespołem jest dana grupa dyspozycyjna, tym większa jej skuteczność w konkretnym działaniu.

Po analizie powyższego objaśnienia śmiało można postawić tezę, że podręcznikowym wręcz przykładem grup dyspozycyjnych będą zadaniowe zespoły (grupy) bojowe wojsk specjalnych. Ze względu na różnorodne środowisko prowadzenia działań bojowych w wojskach specjalnych funkcjonują zespoły zadaniowe przygotowane do realizacji zadań na lądzie (lądowe operacje specjalne), morzu (morskie operacje specjalne)<sup>16</sup> i w powietrzu (powietrzne operacje specjalne)<sup>17</sup>. Będą to odpowiednio: *Zadaniowe Zespoły Bojowe (ZZB)*, *Morskie Zadaniowe Zespoły Bojowe (MZZB)* oraz *Lotnicze Zespoły Bojowe (LZB)*.

---

<sup>16</sup> **Morskie operacje specjalne** są działaniami wykonywanymi przede wszystkim na akwenach morskich, pod ich powierzchnią, w strefie przybrzeżnej oraz na wodach śródlądowych. Są realizowane przez niewielkie, bardzo mobilne pododdziały działające z morza, na morzu lub pod jego powierzchnią. *Doktryna Operacje Specjalne DD/3.5 (A)*, CDS SZ, Bydgoszcz 2016, s. 39.

<sup>17</sup> **Powietrzne operacje specjalne** to działania prowadzone przez specjalnie zorganizowane, przeszkolone i wyposażone siły powietrzne wspierające cele militarne o znaczeniu strategiczno-operacyjnym podczas konfliktu zbrojnego samodzielnie lub we współdziałaniu z siłami konwencjonalnymi. Powietrzne operacje specjalne wymagają stosowania skrytych i mniej rzucających się w oczy technik oraz niekonwencjonalnych środków. Różnią się od powietrznych operacji konwencjonalnych stopniem fizycznego i politycznego ryzyka, a także używanymi technikami operacyjnymi. Tamże, s. 34.

*Zadaniowe Zespoły Bojowe (ZZB)* są to samodzielne jednostki taktyczne składające się zazwyczaj z dowództwa o specjalnej strukturze<sup>18</sup>, maksymalnie sześciu podporządkowanych *Zadaniowych Grup Specjalnych (ZGS)*, zespołu wsparcia bojowego (na przykład inżynierski patrol rozminowania – ang. *Explosive Ordnance Disposal Personal, EOD*), sekcji technicznej (na przykład sekcja eksploatacji technicznej – ang. *Technical Exploitation Operations Section*) oraz elementu medycznego (na przykład zespół zabezpieczenia medycznego – ang. *Medical Emergency Response Team, MERT*). Odpowiednio do rodzaju otrzymanego zadania Zadaniowy Zespół Bojowy może być uzupełniany kolejnymi specjalistami. Jest on w stanie realizować pełne spektrum operacji specjalnych, czyli wszystkie zadania dedykowane dla wojsk specjalnych, a mianowicie: wsparcie militarne (ang. *Military Assistance – MA*)<sup>19</sup>, rozpoznanie specjalne (ang. *Special Reconnaissance – SR*)<sup>20</sup> czy akcje bezpośrednie (ang. *Direct Action – DA*)<sup>21</sup>, praktycznie w każdym terenie, o każdej porze i w każdych

<sup>18</sup> W skład dowództwa wchodzi komórki funkcjonalne od J1 do J8, gdzie J1 to komórka ds. personalnych i administracyjnych; J2 – komórka ds. rozpoznania i wywiadu; J3 – komórka ds. operacyjnych; J4 – komórka ds. zabezpieczenia logistycznego i medycznego; J5 – komórka ds. planowania; J6 – komórka ds. łączności i informatyki; J7 – komórka ds. szkolenia; J8 – komórka ds. zasobów materiałowych i finansów; por. *AJP-01(B), Allied Joint Doctrine, Annex 4A, December 2002*.

<sup>19</sup> **Wsparcie militarne** obejmuje szeroki zakres działań oraz środków wspierających i oddziałujących na wojska sojusznice, jak również możliwości pomocy w procesie tworzenia sił bezpieczeństwa wojsk zaprzyjaźnionych, współpracy z władzami i organizacjami lokalnymi, regionalnymi oraz krajowymi, a także działań cywilnych wspierających i mających wpływ na miejscową ludność. Wojska specjalne realizują wsparcie militarne w obszarach swojej wiedzy specjalistycznej. W ramach tego wsparcia może być prowadzone: szkolenie, doradztwo, mentoring, partnerstwo.

<sup>20</sup> **Rozpoznanie specjalne** jest prowadzone w celu dostarczania dowódcy informacji określonych w priorytetowych wymaganiach rozpoznawczych. Informacje te zbierane są przy wykorzystaniu możliwości i środków połączonego procesu informacyjnego, dozoru (obserwacja, śledzenie), działań patrolowych. Wojska specjalne mogą przeprowadzać rozpoznanie specjalne samodzielnie jako element wspierający lub wspierany lub w powiązaniu z innymi komponentami. W skład rozpoznania specjalnego wchodzi: rozpoznanie środowiska, ocena zagrożeń, ocena celów, ocena skutków uderzeń.

<sup>21</sup> **Akcje bezpośrednie** to precyzyjne działania zaczepne prowadzone przez wojska specjalne w ograniczonym czasie i zakresie w celu zniszczenia, zdobycia, odzyskania lub spowodowania uszkodzenia celów wysokowartościowych lub wysokoopłacalnych. Akcje bezpośrednie skupiają się na specyficznych, dobrze zdefiniowanych



warunkach atmosferycznych. Dla osiągnięcia zakładanego celu może wykorzystywać posiadane środki rażenia zarówno w sposób śmiertelny, jak i nieśmiertelny<sup>22</sup>. Zadaniowe Zespoły Bojowe stanowią strukturę wyjątkową. Mogą one zostać utworzone pod jednym dowództwem w celu skumulowania szczególnych zdolności operacyjnych, taktycznych, a nawet umiejętności lingwistycznych czy wiedzy o zwyczajach i kulturze danego regionu. Jak już wspomniano, w skład Zadaniowego Zespołu Bojowego może wejść kilka (nawet do sześciu) Zadaniowych Grup Specjalnych. Grupa ta jest najmniejszym samodzielnym elementem taktycznym wojsk specjalnych. Składa się z grupy dowódcy, poszczególnych sekcji oraz strzelca wyborowego. Na potrzeby realizacji zadań przydzielany jest dalszy niezbędny personel. Zadaniowa Grupa Specjalna ma zdolność do samodzielnego planowania i prowadzenia działań specjalnych. Może je również realizować wspólnie z elementami wojsk konwencjonalnych. Przemieszczana jest drogą powietrzną, morską lub lądową. Zadaniowa Grupa Specjalna składa się zazwyczaj z 4 do 16 żołnierzy, którzy w zależności od otrzymanego zadania i swoich specjalności mogą działać w poszczególnych jej sekcjach. Zależnie od stanu liczebnego Zadaniowa Grupa Specjalna może wykonywać jednocześnie nie więcej niż dwa zadania bojowe.

Do prowadzenia morskich operacji specjalnych (ang. *Maritime Special Operations – MSO*) przeznaczone są kolejne grupy o szczególnym charakterze dyspozycyjnym – *Morskie Zadaniowe Zespoły Bojowe*. Są to wyselekcjonowane, zorganizowane, wyszkolone oraz odpowiednio wyposażone siły, gotowe do podjęcia zadań bojowych na powierzchni morza lub jego głębi. Zespoły te prowadzą działania przede wszystkim w morskiej strefie przybrzeżnej, ale również na innych akwenach. Operacje przeprowadzane przez Morskie Zadaniowe Zespoły Bojowe charakteryzują się skrytością, szybkością działania oraz dużą precyzją realizacji zadań. Są one przygotowane do wykonywania podwodnych działań bojowych, głównie poprzez zespoły płetwonurków, którzy samodzielnie lub

---

obiektach o znaczeniu operacyjnym i strategicznym. Formy działań w ramach akcji bezpośrednich to: rajdy, zasadzki i uderzenia, precyzyjne naprowadzanie, operacje odzyskiwania, operacje precyzyjnego niszczenia, operacje abordażu w przypadku oporu.

<sup>22</sup> **Broń nieśmiertelna** – rodzaj broni konstrukcyjnie przystosowanej do obezwładniania osób lub fizycznego uniemożliwienia działania ludzi bądź rzeczy bez powodowania ich śmierci czy też trwałych obrażeń i uszkodzeń.

z wykorzystaniem okrętów podwodnych, łodzi czy wielozadaniowych pojazdów wykonują zadania specjalne pod powierzchnią morza. Morskie Zadaniowe Zespoły Bojowe prowadzą również nawodne działania bojowe. Te z kolei realizowane są na powierzchni morza przez załogi łodzi bojowych, niekiedy wspieranych przez zespoły płetwonurków, w celu zniszczenia lub obezwładnienia ważnych pod względem operacyjnym lub strategicznym obiektów nadbrzeżnych lub obiektów usytuowanych na morzu. W ramach tzw. morskich zintegrowanych działań bojowych zespoły oprócz sprzętu nurkowego, wielozadaniowych łodzi bojowych czy okrętów podwodnych wykorzystują także statki powietrzne lub pojazdy lądowe jako środek przetrzutu swych poszczególnych grup (sekcji) specjalnych w rejon prowadzenia działań.

Kolejnym szczególnym rodzajem grup dyspozycyjnych są *Lotnicze Zadaniowe Zespoły Bojowe*. Mają one prowadzić specjalne operacje powietrzne, a ich głównym zadaniem jest zapewnienie mobilności powietrznej wojsk specjalnych poprzez udostępnienie zdolności transportowych w formie samolotów lub śmigłowców. Lotnicze Zadaniowe Zespoły Bojowe mogą swe zadania realizować samodzielnie lub w ramach operacji połączonych we współdziałaniu z innymi komponentami wojsk konwencjonalnych. Większość powietrznych operacji specjalnych wymaga zastosowania technik i procedur uniemożliwiających ich wykrycie i rozpoznanie przez przeciwnika. Elementem wyróżniającym powietrzne operacje specjalne od ich konwencjonalnych odpowiedników jest stopień militarnego i politycznego ryzyka, wykorzystywana taktyka i metody działania, jak również niezależność od wsparcia wojsk własnych. Ich niekonwencjonalność przejawia się nie tylko zastosowanym sprzętem, ale też sposobami działania personelu i ich wysokim wyszkoleniem. Specjalne operacje powietrzne często mogą być wsparciem innych rodzajów operacji specjalnych (lądowych, morskich). Celem niektórych z nich może być bezpośrednie wsparcie powietrzne (ang. *Close Air Support – CAS*), ale również prowadzenie rozpoznania specjalnego, namierzanie celów czy nawet tankowanie w powietrzu. Wszystkie wymienione zadania są realizowane zarówno w dzień, jak i w nocy, nad powierzchnią lądu oraz w ramach operacji morskich. Struktura Lotniczego Zadaniowego Zespołu Bojowego jest każdorazowo dostosowywana do zadania oraz posiadanych sił i środków. Zazwyczaj w jej skład wchodzi dowódca ze swoim sztabem (od J1 do J6, oprócz J5) oraz elementem łącznikowym wysyłanym do dowództwa nadrzędnego. Dalsze

elementy składowe zespołu to od dwóch do sześciu Zadaniowych Lotniczych Grup Specjalnych, te z kolei mogą dzielić się na grupy samolotowe i śmigłowcowe. Dodatkowo w skład zespołu może wchodzić element bliskiego bezpośredniego wsparcia lotniczego (ang. *Direct Support Air Task Unit – DSATU*) czy element wsparcia logistycznego (ang. *Combat Support Element – CSE*).

## Podsumowanie

Konstatując rozważania na temat specyficznych grup dyspozycyjnych, których przykładem są zadaniowe zespoły wojsk specjalnych, niewątpliwie należy podkreślić, że pomimo stosowania przez ten szczególny rodzaj sił zbrojnych niestandardowych metod, technik i procedur działania oraz wysoce wyspecjalizowanego sprzętu podstawę ich skutecznego działania stanowią przede wszystkim właściwie wyszkoleni żołnierze. Niejednokrotnie stają się oni czynnikiem decydującym o powodzeniu działań. Ich kondycja (psychiczna i fizyczna), motywacja, profesjonalizm i wyobraźnia, a nade wszystko wzajemne relacje i zaufanie często decydują o powodzeniu w operacji.

Współczesna potrzeba posiadania zdolności do prowadzenia działań o charakterze asymetrycznym przyczynia się do umacniania pozycji i rozwoju wojsk specjalnych na świecie. W Polsce również ten rodzaj sił zbrojnych nabiera coraz większego znaczenia i wciąż podejmowane są działania mające na celu ich rozwój i profesjonalne funkcjonowanie. Jednak dla pełnego osiągnięcia tego celu niezbędne jest przełamanie pewnych barier, tak bardzo typowych dla wprowadzania określonych zmian czy innowacji. Opory wobec tych zmian wynikają głównie z przyjętych stereotypów, według których wojska specjalne postrzegane są w kategoriach wojsk konwencjonalnych, głównie pancernych i zmechanizowanych. Konieczne więc jest ukazanie i podkreślenie specyfiki tego rodzaju sił zbrojnych oraz odmienności wykonywanych przez nie zadań. Wyjątkowe cechy, unikalne zdolności oraz umiejętności realizacji zadań o szczególnym znaczeniu uzasadniają potrzebę i celowość rozwoju tej specyficznej grupy dyspozycyjnej. Należy jednak mieć świadomość, że rzeczą trudną, a wręcz niemożliwą jest stworzenie organizacji doskonałej, niewymagającej dalszych zmian, oraz podkreślać na każdym kroku, że zmiany te należy wprowadzać w sposób ewolucyjny, a nie rewolucyjny,

nie powodując zaburzeń w funkcjonowaniu wojsk specjalnych i nie zakłócając ich zdolności do realizacji zadań.

## **Bibliografia**

- AJP-01(B), Allied Joint Doctrine, Annex 4A*, December 2002.
- Allied Joint Doctrine For Special Operations AJP – 3.5*, NATO Standardization Agency (NSA), December 2013.
- Doktryna Narodowa, Operacje Połączone. OP-1*, MON, Szt. Gen., Warszawa 2002.
- Doktryna Operacje Specjalne DD/3.5 (A)*, CDS SZ, Bydgoszcz 2016.
- Doktryna prowadzenia operacji połączonych – DD/3*, MON, Szt. Gen., Warszawa 2004.
- Działania Specjalne*, Szt. Gen. WP, Warszawa 1985.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2000.
- Kaczmarek W., Ścibiorek Z., *Przyszła wojna – jaka?*, Warszawa 1995.
- Królikowski H., *Geneza i rozwój polskich operacji specjalnych*, Warszawa 2013.
- Operacje Specjalne DD/3.5 (A)*, CDS SZ, Bydgoszcz 2018.
- Regulamin działań Wojsk Lądowych*, DWLąd, Warszawa 2008.
- Spulak Jr R.G., *A Theory of Special Operations. The Origin, Qualities and Use of SOF*, Hurlburt Field 2007.
- Strategia Obronności Rzeczypospolitej Polskiej. Strategia sektorowa do Strategii Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, MON, Warszawa 2009.
- Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny*, Dz.U. z 2022 r. poz. 655, 974, 1725.



**Zygmunt Dudek**

Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza  
Rzeszów

## **6. RZECZNIK PRAW OBYWATELSKICH W SYSTEMIE KONTROLI POLICJI**

*Słowa kluczowe:* Rzecznik Praw Obywatelskich, Policja, bezpieczeństwo, porządek publiczny

*Streszczenie:* Policja jest jedną ze służb powołanych przez społeczeństwo dla zapewnienia bezpieczeństwa i porządku publicznego wyposażoną w szczególne kompetencje, w tym w prawo do użycia siły. Przedstawiciele tej formacji winni zatem unikać zachowań, które mogłyby pozbawić ją wiarygodności i podważyć jej autorytet w oczach opinii publicznej, zwłaszcza że wiele uprawnień przyznanych Policji pozwala na ingerowanie w sferę obywatelskich wolności i praw. Specyfika policyjnej służby, a przede wszystkim jej hierarchiczność, hermetyczność i silne strukturalne podporządkowanie pionowe powoduje, iż Rzecznik Praw Obywatelskich wnikliwie przygląda się, czy przez policjantów przestrzegane są podstawowe wolności i prawa obywatelskie. Wyraz szczególnego zainteresowania RPO tą problematyką stanowią m.in. przeprowadzane kontrole w wybranych losowo jednostkach policyjnych. Celem artykułu jest przybliżenie roli RPO w ochronie praw obywatelskich osób mających kontakt z Policją.

### **Wprowadzenie**

Policja jest organem stojącym na straży życia i zdrowia obywateli, jak również tak ważnej wartości, jaką stanowi bezpieczeństwo publiczne.

Do realizacji ochrony tych zadań formacja ta została wyposażona w instrumenty adekwatne do pojawiających się zagrożeń. Mowa tu między innymi o możliwości zatrzymania osoby, przeszukania osoby oraz miejsc, przeglądu bagaży czy stosowania szerokiej gamy środków przymusu bezpośredniego, w tym również broni palnej. Korzystanie z tych narzędzi musi jednak opierać się bezwzględnie na zasadzie proporcjonalności i jest dopuszczalne tylko wówczas, gdy inne środki i metody nie przyniosły oczekiwanych skutków<sup>1</sup>, bo w przeciwnym razie może dojść do nadmiernej ingerencji w sferę osobistą jednostki.

Społeczeństwo oczekuje od policjantów skutecznego działania i profesjonalizmu podczas wykonywania zadań służbowych, co przekłada się na poziom zaufania do tej formacji<sup>2</sup>. Mimo iż od kilku lat Policja cieszy się dużym zaufaniem, to przełożeni w dalszym ciągu nieustannie winni pracować nad tym, aby zachowania funkcjonariuszy były powszechnie odbierane jako standardy właściwego postępowania. Kadra zarządzająca tej formacji ma obowiązek nieustannie dążyć do eliminowania tych przypadków niewłaściwego postępowania mundurowych, do których doszło w przeszłości, a ich finał miał negatywne skutki.

Wśród instytucji działających na rzecz ochrony praw obywatelskich szczególnie miejsce zajmuje Rzecznik Praw Obywatelskich. Prowadzone przez niego kontrole w jednostkach organizacyjnych Policji oraz sprawy dotyczące niewłaściwych zachowań funkcjonariuszy policji poświadczają, że w formacji tej istnieje problem agresji i brutalności. Sporządzane analizy konkretnych, potwierdzonych sądownie przypadków tortur czy okrutnego lub nieludzkiego traktowania są tematem licznych wystąpień do ministra spraw wewnętrznych i administracji czy Komendanta Głównego Policji.

Artykuł ten ma za zadanie wskazać jedynie działania podejmowane przez Rzecznika Praw Obywatelskich w związku z kierowanymi do niego zarówno informacjami o tych działaniach funkcjonariuszy Policji, w trakcie których doszło do łamania praw obywatelskich, jak i skargami na te działania.

---

<sup>1</sup> Ustawa z 24 maja 2013 r. o środkach przymusu bezpośredniego reguluje przypadki użycia środków przymusu bezpośredniego, w tym również broni palnej (Dz.U. 2022.1416 t.j.).

<sup>2</sup> W marcu 2020 r. CBOS przeprowadził badania, z których wynikało, że aż 80% respondentów pozytywnie oceniło pracę Policji. W marcu 2021 r. poziom zaufania do tej organizacji spadł do 59%.

## Nieludzkie lub poniżające traktowanie – regulacje prawne

Jednym z głównych zadań Policji, poza zapewnieniem ochrony życia obywateli, bezpieczeństwa i porządku publicznego, jest również zapobieganie przestępstwom i wykroczeniom oraz ich wykrywanie z jednoczesnym poszanowaniem praw człowieka. Państwo stawiając tak poważne wymagania, umożliwiło tej formacji korzystanie z uprawnień do ingerowania w życie jednostki, zastrzegając, aby zadania były wykonywane przez policjantów bezstronnie, a ingerencji w sferę prywatności dokonywano w uzasadnionym celu. Korzystanie przez stróżów prawa z szerokich uprawnień w zakresie oddziaływania na obywateli poprzez użycie środków przymusu bezpośredniego, w tym również broni palnej, doprowadza niejednokrotnie do nadużyć. Bezpodstawne użycie tych środków lub nieadekwatnie do zaistniałej sytuacji określone jest jako tortury<sup>3</sup> oraz nieludzkie lub poniżające traktowanie albo karanie. Tego typu przypadki podlegają szczegółowemu badaniu przez sądy krajowe i międzynarodowe, w tym przez Europejski Trybunał Praw Człowieka.

Zaznaczyć należy, że w polskim prawie karnym brak jest kodyfikacji karnej, która zawierałaby wszystkie elementy definicji określonej w art. 1 Konwencji w sprawie zakazu stosowania tortur oraz innego okrutnego, nieludzkiego lub poniżającego traktowania albo karania, a tym samym stanowiła o odpowiedzialności odpowiadającej powadze popełnionych czynów przez funkcjonariuszy Policji. Ustawodawca w art. 246 kodeksu karnego<sup>4</sup> przewidział odpowiedzialność karną funkcjonariusza

<sup>3</sup> Zgodnie z art. 1 Konwencji w sprawie zakazu stosowania tortur oraz innego okrutnego, nieludzkiego lub poniżającego traktowania albo karania przyjętą przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych dnia 10 grudnia 1984 r. tortury definiowane są jako każde działanie, którym jakiegokolwiek osobie umyślnie zadaje się ostry ból lub cierpienie, fizyczne bądź psychiczne, w celu uzyskania od niej lub od osoby trzeciej informacji lub wyznania, w celu ukarania jej za czyn popełniony przez nią lub osobę trzecią albo o którego dokonanie jest ona podejrzana, a także w celu zastraszenia lub wywarcia nacisku na nią lub trzecią osobę albo w jakimkolwiek innym celu wynikającym z wszelkiej formy dyskryminacji, gdy taki ból lub cierpienie powodowane są przez funkcjonariusza państwowego lub inną osobę występującą w charakterze urzędowym lub z ich polecenia albo za wyraźną lub milczącą zgodą. Określenie to nie obejmuje bólu lub cierpienia wynikających jedynie ze zgodnych z prawem sankcji, nieodłącznie związanych z tymi sankcjami lub wywołanych przez nie przypadkowo (Dz.U.1989.63.378).

<sup>4</sup> Zob. Ustawa z 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny (Dz.U.2022.1138 t.j.).



publicznego lub osoby działającej na jego polecenie za użycie przemocy, groźby bezprawnej albo innej formy fizycznej lub psychicznej znęcania się w celu uzyskania określonych zeznań, wyjaśnień, informacji lub oświadczeń. Karze zgodnie z art. 247 § 3 kodeksu karnego<sup>5</sup> podlega również funkcjonariusz publiczny, który wbrew swojemu obowiązkowi znęca się fizycznie lub psychicznie nad osobą względnie pozbawioną wolności. Inne przypadki nadużycia przez funkcjonariusza Policji siły fizycznej lub psychicznej podczas lub w związku z pełnioną służbą, jeżeli zostało zgłoszone przez pokrzywdzonego lub świadka, jest przedmiotem postępowania karnego jako przestępstwo przekroczenia uprawnień lub niedopełnienia obowiązków w kumulacji z innymi przepisami karnymi, a także postępowania dyscyplinarnego. Wprowadzenie do polskiego prawa karnego definicji przestępstwa tortur wyeksponowałoby różnicę pomiędzy przemocą wobec obywateli, jakich dopuścili się funkcjonariusze służb państwowych – w tym Policji, od innych czynów zabronionych.

Obecnie w Polsce nie mamy do czynienia z torturami w ścisłym i potocznym słowa tego znaczeniu, chociaż w policyjnej praktyce odnotowywane są przypadki okrutnego, nieludzkiego lub poniżającego traktowania<sup>6</sup>. Przykładem może być sprawa Igora Stachowiaka, który zmarł na Komisariacie Policji Wrocław-Stare Miasto, a do jego zgonu przyczyniło się użycie przez interweniujących policjantów paralizatora przy zastosowaniu innego środka przymusu bezpośredniego w postaci kajdanek. Policjant winien być sługą prawa, gdyż często jest jego pierwszym interpretatorem, który decyduje o tym, czy porządek prawny został naruszony i w jakich granicach, a nie egzekutorem wyznaczającym karę na własną rękę, nadużywając nadanych mu uprawnień<sup>7</sup>.

## **Rzecznik Praw Obywatelskich**

Wśród instytucji działających na rzecz ochrony praw obywatelskich szczególne miejsce zajmuje Rzecznik Praw Obywatelskich (RPO).

---

<sup>5</sup> Tamże.

<sup>6</sup> Więcej zob. A. Wentkowska, *Quis custodiet ipsos custodes? Skargi na działania policji – konteksty prawnooporównawcze*, Warszawa 2017, s. 135.

<sup>7</sup> Zob. A. Krempleski, J. Skowron, *Prawa człowieka a Policja. „Szkoła Praw Człowieka”*, Warszawa 1998, s. 189.

Podstawowym jego zadaniem jest stanie na straży wolności oraz praw człowieka<sup>8</sup> i obywatela określonych w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej oraz w innych aktach normatywnych, w tym również na straży zasady równego traktowania<sup>9</sup>. Zadanie to jest realizowane przez RPO poprzez badanie, czy na skutek działania lub zaniechania organów (w tym Policji) zobowiązanych do przestrzegania i realizacji praw oraz wolności człowieka nie nastąpiło naruszenie prawa oraz zasad współżycia i sprawiedliwości społecznej.

Do konstytucyjnych obowiązków Rzecznika Praw Obywatelskich należy rozpatrywanie skarg na niewłaściwe z punktu widzenia standardów ochrony praw człowieka działania organów władzy publicznej, w tym Policji. W przypadku stwierdzenia takich naruszeń RPO podejmuje ustawowo określone działania poprzez kierowanie wystąpień do organów Policji i innych służb, włącznie z możliwością żądania wszczęcia postępowania dyscyplinarnego lub zastosowania sankcji służbowych. Rzecznik może również żądać wszczęcia postępowania w sprawach cywilnych, a także wziąć udział w każdym toczącym się już postępowaniu – na prawach przysługujących prokuratorowi oraz żądać wszczęcia przez uprawnionego oskarżyciela postępowania przygotowawczego w sprawach o przestępstwa ścigane z urzędu<sup>10</sup>.

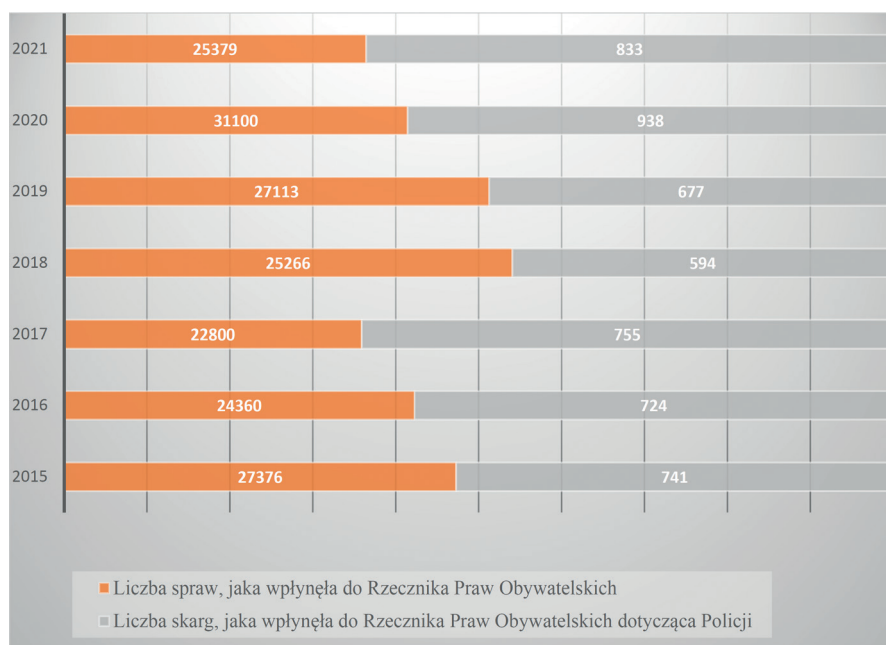
Analizując liczbę skarg, jaka wpłynęła do Biura Rzecznika Praw Obywatelskich na działania Policji, zauważyć można skokowy jej wzrost w latach 2015-2021 (wykres 1). W analizowanym okresie najmniej tego rodzaju skarg wpłynęło w 2018 r. – było ich 594, najwięcej zaś w 2020 – 938. Liczba skarg dotycząca Policji stanowiła od 2,3% ogólnej liczby spraw, jaka wpłynęła do RPO w 2018 r., do 3,3% w 2017 r.

Polska realizując zalecenia Komisarza Praw Człowieka Rady Europy z 20 czerwca 2007 r. dotyczącego utworzenia niezależnego organu

<sup>8</sup> Mimo pozornego podobieństwa pojęcie praw i pojęcie wolności nie są tożsame. Prawa najczęściej definiuje się jako uprawnienie wynikające z prawa w sensie przedmiotowym, służące do ochrony interesów podmiotów tego prawa, np. prawo do wypoczynku, prawo do nauki. Wolnościami zaś są uprawnienia wynikające bezpośrednio z prawa w sensie przedmiotowym, gdyż prawo to określa jedynie ich granice, których przestrzeganie daje możliwość legalnego korzystania z wolności, np. wolność słowa, wolność zgromadzenia – zob. I. Malinowska, *Rzecznik Praw Obywatelskich w systemie ochrony praw i wolności w Polsce*, Warszawa 2007, s. 24.

<sup>9</sup> Art. 1 ustawy z 15 lipca 1987 roku o Rzeczniku Praw Obywatelskich (Dz.U.2020.627 t.j.).

<sup>10</sup> Zob. art. 14 i 15 ustawy o Rzeczniku Praw Obywatelskich.



Wykres 1. Liczba skarg dotyczących Policji, jaka wpłynęła do Rzecznika Praw Obywatelskich w latach 2015-2021

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z Biura Rzecznika Praw Obywatelskich

badającego niewłaściwe zachowania Policji, Decyzją nr 95 Ministra Spraw Wewnętrznych z 10 lipca 2014 r. wprowadziła do stosowania w tej formacji wytycznych w zakresie zasad i trybu przekazywania informacji skargowych i pozaskargowych przez Policję oraz Straż Graniczną do Biura Rzecznika Praw Obywatelskich oraz ministra spraw wewnętrznych. Informacja skargowa w świetle wytycznych to informacja o skargach na nieludzkie lub poniżające traktowanie oraz na naruszenie prawa do wolności i informacji o przysługujących uprawnieniach. Natomiast informacja pozaskargowa to informacja o zdarzeniach, w których istnieje podejrzenie, że w wyniku działania lub zaniechania funkcjonariusza Policji w związku z pełnieniem obowiązków służbowych:

1. nastąpiły: śmierć, próba samobójcza, uszkodzenie ciała lub rozstrój zdrowia innej osoby;
2. doszło do naruszenia wolności seksualnej osoby (zgwałcenie lub inne czynności seksualne);

3. doszło do nieuzasadnionego użycia środków przymusu bezpośredniego, przemocy fizycznej lub psychicznej w stosunku do innej osoby<sup>11</sup>.

Jak wynika z przedstawionych danych (tab. 1), zarzuty o największym ciężarze gatunkowym dotyczyły informacji pozaskargowych, które stanowiły, poza 2015 r., 93% wszystkich skarg, jakie Biuro Kontroli KGP przekazało Rzecznikowi Praw Obywatelskich. W 2015 r. wyniosło to 88%.

Tabela 1

Zestawienie liczbowe informacji pozaskargowych i skargowych przekazanych przez Biuro Kontroli Komendy Głównej Policji do Biura Rzecznika Praw Obywatelskich w latach 2015-2021

Lata/Informacje	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Informacja pozaskargowe	495	443	558	505	474	414	493
Informacje skargowe	54	35	35	19	35	20	30
Ogółem	549	478	593	524	509	434	523

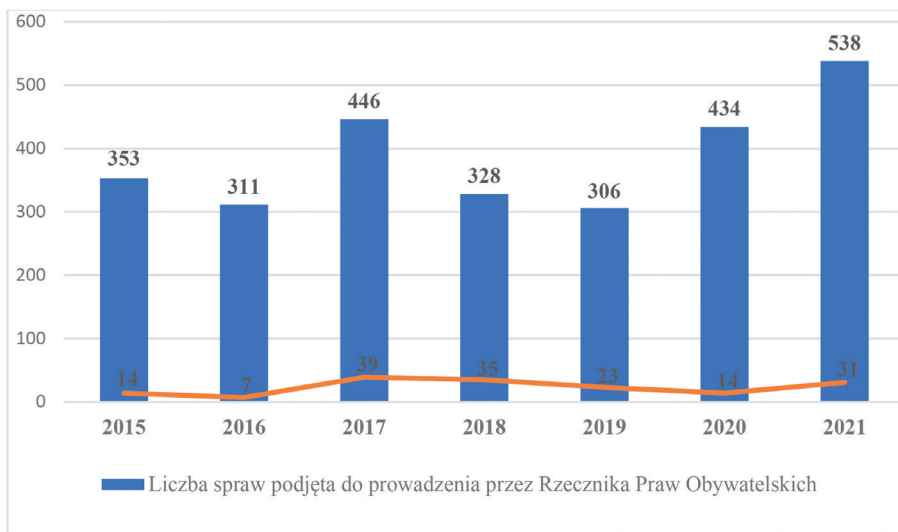
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z Komendy Głównej Policji

Z wszystkich spraw przekazanych przez Biuro Kontroli Komendy Głównej Policji, które Rzecznik podjął do prowadzenia (wykres 2), najczęściej odnotowano, odpowiednio: w 2017 r. – 39, w 2018 r. – 35 i w 2021 r. – 31.

Rzecznik Praw Obywatelskich z każdą otrzymaną skargą zapoznaje się, a następnie decyduje o jej dalszym toku. Może ją podjąć i prowadzić, korzystając z postulatywnych środków działania, może odmówić podjęcia lub też udzielić wnioskodawcy jedynie porady prawnej co do możliwości dalszego postępowania. Podejmując sprawę do prowadzenia, Rzecznik może uznać przedstawioną skargę za zasadną i skorzystać

<sup>11</sup> § 23 Decyzji nr 95 Ministra Spraw Wewnętrznych z 10 lipca 2014 r. w sprawie wprowadzenia do stosowania w Policji i Straży Granicznej „Wytycznych w zakresie zasad i trybu przekazywania informacji skargowych i pozaskargowych przez Policję i Straż Graniczną do Biura Rzecznika Praw Obywatelskich oraz Ministerstwa Spraw Wewnętrznych”.

z szeregu uprawnień mu przysługujących względem naruszających prawo albo też nie dopatrzeć się sprzeczności z obowiązującym prawem i powiadomić o tym wnioskodawcę<sup>12</sup>.



Wykres 2. Sprawy prowadzone przez Rzecznika Praw Obywatelskich dotyczące Policji w latach 2015-2021

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z Biura Rzecznika Praw Obywatelskich

Dokonując analizy spraw podjętych przez Rzecznika do prowadzenia (wykres 2), zauważyć można również skokowy wzrost ich liczby w analizowanym okresie. Najwięcej odnotowano ich w 2020 r. – 434, w 2017 r. – 446 i w 2021 r. – 538. Liczba skarg na Policję nie przekłada się bezpośrednio na liczbę spraw, które Rzecznik podjął do prowadzenia.

Wśród skarg dotyczących Policji (tab. 2), które wpłynęły do RPO, wyróżnić można te odnoszące się do stosowania środków przymusu bezpośredniego i broni palnej oraz tortur lub niehumanitarnego bądź poniżającego traktowania i karania.

We wszystkich wizytowanych jednostkach Krajowy Mechanizm Prewencji działa na podstawie tej samej metodologii. Ustalany zostaje

<sup>12</sup> K. Broliński, T. Mosio, *Prawa człowieka a Policja – skargi do Rzecznika Praw Obywatelskich jako instrumenty ochrony praw i wolności*, [w:] *Policja w Polsce. Stan obecny i perspektywy*, t. II, red. A. Szymaniak, W. Ciepiela, Poznań 2007, s. 271.

harmonogram wizytacji na każdy rok kalendarzowy. W tabeli 4 przedstawiono dane dotyczące przeprowadzonych wizytacji w policyjnych miejsc izolacji mających na celu sprawdzenie stanu poszanowania praw osób przebywających w tych jednostkach.

Tabela 2

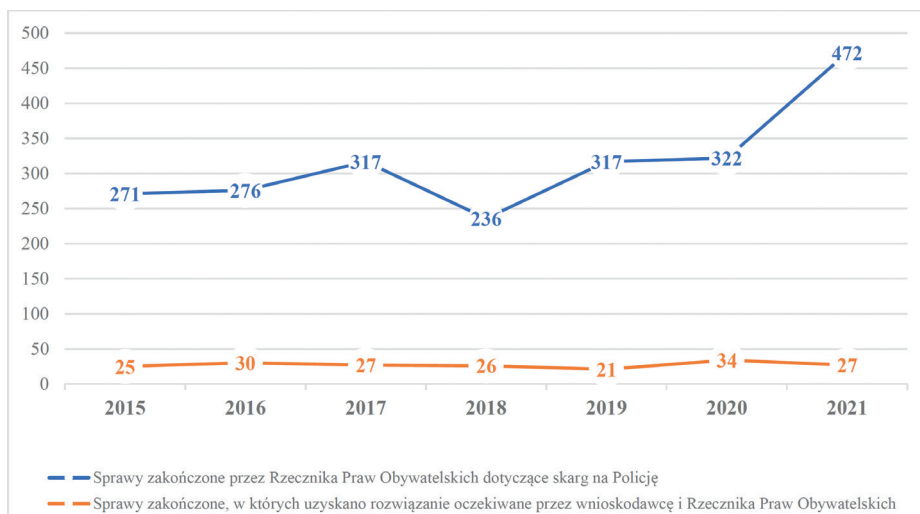
Liczba skarg, jaka wpłynęła do Rzecznika Praw Obywatelskich w latach 2015-2021, dotyczących problematyki stosowania środków przymusu bezpośredniego i broni palnej oraz zakazu tortur lub innego niehumanitarnego bądź poniżającego traktowania lub karania

Lata/Problematyka	Skargi na niewłaściwe stosowanie środków przymusu bezpośredniego i broni palnej	Skargi na naruszenie zakazu tortur lub innego niehumanitarnego bądź poniżającego traktowania lub karania przez funkcjonariuszy Policji
2015	0	b.d
2016	9	b.d
2017	14	b.d
2018	24	b.d
2019	36	26
2020	36	19
2021	36	18

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z Biura Rzecznika Praw Obywatelskich

W przypadku spraw na działania Policji zakończonych przez Rzecznika Praw Obywatelskich (wykres 3) zauważyć można podobną prawidłowość zmierzającą do wyrównania liczby spraw wpływających i zakończonych. Jak wynika z przedstawionych danych, co najlepiej uwidacznia wykres liniowy, zakończone sprawy z oczekiwanym wynikiem są najbardziej niezmienną stałą. Bez względu na ich liczbę stanowią one średnio 9% wszystkich spraw zakończonych przez Rzecznika Praw Obywatelskich.

Sprawy zakończone rozwiązaniem oczekiwanym przez wnioskodawcę i Rzecznika Praw Obywatelskich to takie, w których stwierdzone zostało naruszenie praw lub wolności obywatelskich oraz że właściwe organy odpowiednio zareagowały na to naruszenie.



Wykres 3. Działania Rzecznika Praw Obywatelskich w skargach na Policję w latach 2015-2021

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z Biura Rzecznika Praw Obywatelskich

Podkreślić również należy, że zamieszczone statystyki nie przedstawiają rzeczywistego rozmiaru i charakteru wydarzeń związanych z użyciem siły, przemocy i brutalności oraz z okrutnym, nieludzkim lub poniżającym traktowaniem albo karaniem obywateli przez policjantów przy wykonywaniu czynności służbowych. Zaprezentowane dane odzwierciedlają tylko część spraw zgłoszonych bezpośrednio przez pokrzywdzonych oraz Biuro Kontroli Komendy Głównej Policji do Rzecznika Praw Obywatelskich. Pozostaje zatem ciemna liczba tego typu zdarzeń, na którą zapewne wpływ mają: brak zaufania pokrzywdzonych działaniami Policji do organów ścigania, trudności w potwierdzeniu i udowodnieniu swojej wersji, a także brak wiedzy, gdzie można zgłosić takie nieprawidłowości.

## Zadania Krajowego Mechanizmu Prewencji i Tortur

Rzecznik Praw Obywatelskich wykonuje również funkcje organu wizytującego do spraw zapobiegania torturom i innemu okrutnemu, nie-ludzkiemu lub poniżającemu traktowaniu albo karaniu. Krajowy Mechanizm Prewencji i Tortur, działający od 2008 r. przy Biurze Rzecznika Praw Obywatelskich, składa się z zespołu specjalistów, który realizuje zadania wynikające z Konwencji ONZ w sprawie zakazu stosowania tortur oraz innego okrutnego, nie-ludzkiego lub poniżającego traktowania albo karania.

Corocznie kilkanaście tysięcy osób umieszczanych jest w Pomieszczeniach dla Osób Zatrzymanych i Doprowadzonych w celu wytrzeźwienia, jak również duża liczba nieletnich w Policyjnych Izbach Dziecka (tab. 3). Kontrola tych miejsc wynika przede wszystkim z faktu, iż osoby w nich przebywające są bardziej narażone na różnego rodzaju nadużycia. Mowa tu o stosowaniu przez funkcjonariuszy policji przemocy fizycznej, psychicznej, a nawet nieuzasadnionego użycia środków przymusu bezpośredniego. Regularne i niezapowiedziane wizytacje przedstawicieli Krajowego Mechanizmu Prewencji i Tortur tego typu miejsc mają szczególne znaczenie i są uważane za najbardziej efektywny środek zapobiegania torturom i innym niedozwolonym formom traktowania osób pozbawionych wolności.

Tabela 3

Zestawienie liczbowe osób umieszczonych w Policyjnej Izbie Dziecka i Pomieszczeniach dla osób Zatrzymanych lub Doprowadzonych w celu wytrzeźwienia w latach 2015-2021

Policyjna Izba Dziecka	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Chłopcy	4507	4288	3645	3257	3149	2405	2036
Dziewczęta	1377	1347	1319	1098	1078	950	760
Pomieszczenia dla Osób Zatrzymanych i Doprowadzonych w celu wytrzeźwienia	256 393	242 909	240 444	227 370	233 324	223 951	234 764

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z Komendy Głównej Policji



Niejednokrotnie osoby pozbawione wolności ze względu na status społeczny, zdemoralizowanie czy wykluczenie społeczne mają trudności ze złożeniem skarg na zachowania policjantów. Przeprowadzane kontrole i wizytacje z Krajowego Mechanizmu Prewencji i Tortur, podczas których dokonuje się oglądu pomieszczeń wchodzących w skład miejsca zatrzymań, oraz rozmowy z osobami pozbawionymi wolności to jedyna możliwość sprawdzenia sposobu ich traktowania oraz ujawnienia nieprawidłowości, jakich dopuszczają się względem nich policjanci.

We wszystkich wizytowanych jednostkach Krajowy Mechanizm Prewencji działa na podstawie tej samej metodologii. Ustalany zostaje harmonogram wizytacji na każdy rok kalendarzowy. W tabeli 4 przedstawiono dane dotyczące przeprowadzonych wizytacji w policyjnych miejsc izolacji mających na celu sprawdzenie stanu poszanowania praw osób przebywających w tych jednostkach.

Tabela 4

Zestawienie przeprowadzonych wizytacji przez  
Krajowy Mechanizm Prewencji i Tortur w latach 2015-2021

Lata	Policyjne Izby Dziecka	Pomieszczenia dla Osób Zatrzymanych i doprowadzonych w celu wytrzeźwienia	
		przy Komendzie Powiatowej Policji	przy Komendzie Miejskiej Policji
2015	4 jednostki	15 jednostek	2 jednostki
2016	nie było wizytacji	4 jednostki	nie było wizytacji
2017	2 jednostki	3 jednostki	2 jednostki
2018	6 jednostek	9 jednostek	6 jednostek
2019*	1 jednostka	7 jednostek	2 jednostki
2020**	nie było wizytacji	7 jednostek	1 jednostka
2021***	1 jednostka	8 jednostek	2 jednostki

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z Biura Rzecznika Praw Obywatelskich

\* 1 Pomieszczenie dla Osób Zatrzymanych i doprowadzonych w celu wytrzeźwienia przy KRP

\*\* 17 Pomieszczeń dla Osób Zatrzymanych i doprowadzonych w celu wytrzeźwienia przy KRP i 6 przy KSP

\*\*\* 1 Pomieszczenie dla Osób Zatrzymanych i doprowadzonych w celu wytrzeźwienia przy KWP, 1 przy KRP i jedno przy KP

Krajowy Mechanizm Prewencji i Tortur nie prowadzi szczegółowych statystyk na temat liczby i rodzaju stwierdzonych nieprawidłowości ujawnionych w wyniku przeprowadzonych wizytacji. Informacje o naruszeniu praw osób zatrzymanych w miejscach pozbawienia wolności umieszczane są w raportach z wizytowanych jednostek oraz w raportach rocznych Krajowy Mechanizm Prewencji i Tortur<sup>13</sup>. W przypadku ujawnienia tortur lub niehumanitarnego, poniżającego traktowania albo karnania po zakończeniu wizytacji przygotowane zostaje zawiadomienie o podejrzeniu popełnienia przestępstwa.

## Podsumowanie

Problematyka łamania praw obywatelskich przez funkcjonariuszy Policji jest przedmiotem ożywionych dyskusji publicznych, zarówno ze względu na skalę, jak i charakter zjawiska. Debaty te najczęściej są następstwem przypadków nagłaśnianych przez środki masowego przekazu.

Skuteczność Policji uzależniona jest przede wszystkim od wykonywania czynności zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa i szacunku społecznego, a pojawiające się przypadki naruszania prawa przez tych, którzy powinni się kojarzyć tylko z jego respektowaniem, nie sprzyjają temu. Rzetelna i etyczna praca tysięcy szeregowych funkcjonariuszy policjantów bywa niwelowana pojedynczym incydentem z udziałem nieetycznego policjanta, a zarzuty stawiane wobec niego stają się aktem oskarżenia wobec całej formacji.

Rzecznik Praw Obywatelskich działający jako niezależny organ monitorujący niewłaściwe działania Policji rozpoznaje skargi i wnioski dotyczące zachowań policjantów oraz i innych funkcjonariuszy. Niezależność ta sprawia, że nie tylko Policja rozpatruje skargi na domniemane naruszenia praw człowieka przez policjantów, co budzi w społeczeństwie obawę o bezstronność i wątpliwości co do rzetelności rozpoznawania tego typu skarg oraz obiektywizm postępowania. Rzecznik dla wielu pokrzywdzonych działaniami funkcjonariuszy publicznych staje się jedynym gwarantem wyjaśnienia składanych skarg. Zadania te są przez

---

<sup>13</sup> [bip.brpo.gov.pl/pl/site-search?search\\_api\\_fulltext=krajowy+mechanizm+prewencji+i+tortur](http://bip.brpo.gov.pl/pl/site-search?search_api_fulltext=krajowy+mechanizm+prewencji+i+tortur) (dostęp: 14.11.2022).

niego systematycznie realizowane, co przedstawiają dane i statystyki. Wskazane w artykule obszary problemowe stanowią przedmiot głównego zainteresowania RPO w ochronie praw obywatelskich.

## **Bibliografia**

### **Opracowania**

- Broliński K., Mosio T., *Prawa człowieka a Policja – skargi do Rzecznika Praw Obywatelskich jako instrumenty ochrony praw i wolności*, [w:] *Policja w Polsce. Stan obecny i perspektywy*, t. II, red. A. Szymaniak, W. Ciepela, Poznań 2007.
- Kremplewski A., Skowron J., *Prawa człowieka a Policja. „Szkoła Praw Człowieka”*, Warszawa 1998.
- Malinowska I., *Rzecznik Praw Obywatelskich w systemie ochrony praw i wolności w Polsce*, Warszawa 2007.
- Wentkowska A., *Quis custodiet ipsos custodes? Skargi na działania policji – konteksty prawnoporównawcze*, Warszawa 2017.

### **Akty prawne**

- Konwencja w sprawie zakazu stosowania tortur oraz innego okrutnego, nie-ludzkiego lub poniżającego traktowania albo karania przyjętą przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych dnia 10 grudnia 1984 r. (Dz.U. 1989.63.378).
- Ustawa z 15 lipca 1987 roku o Rzeczniku Praw Obywatelskich (Dz.U.2020.627 t.j.).
- Ustawa z 24 maja 2013 r. o środkach przymusu bezpośredniego i broni palnej (Dz.U.2022.1416 t.j.).
- Ustawa z 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny (Dz.U.2022.1138 t.j.).
- Decyzja nr 95 Ministra Spraw Wewnętrznych z 10 lipca 2014 roku w sprawie wprowadzenia do stosowania w Policji i Straży Granicznej „Wytycznych w zakresie zasad i trybu przekazywania informacji skargowych i pozaskargowych przez Policję i Straż Graniczną do Biura Rzecznika Praw Obywatelskich oraz Ministerstwa Spraw Wewnętrznych”.

### **Źródło internetowe**

- [bip.brpo.gov.pl/pl/site-search?search\\_api\\_fulltext=krajowy+mechanizm+prewencji+i+tortur](http://bip.brpo.gov.pl/pl/site-search?search_api_fulltext=krajowy+mechanizm+prewencji+i+tortur) (dostęp: 14.11.2022).

**Cezary Tatarczuk, Weronika Podwojska**

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego  
Gdynia

## **7. ZAWODOWA SŁUŻBA KOBIET W SIŁACH ZBROJNYCH RP NA PRZYKŁADZIE JW 1889 W LĘBORKU. RAPORT Z BADAŃ**

*Słowa kluczowe: siły zbrojne, służba wojskowa kobiet, dyskryminacja*

**Streszczenie:** W zależności od części świata służba wojskowa kobiet wywołuje mniejsze lub większe kontrowersje, choć w zasadzie nigdzie nie kwestionuje się jej przydatności. Różnice pojawiają się choćby w odniesieniu do uplasowania tej służby w strukturach sił zbrojnych, zwłaszcza w czasie pokoju, a także jej skali. Niezależnie od obiektywnych czy rzeczywistych potrzeb w tym zakresie, będących rezultatem stosownych analiz i planów, ogromny wpływ na owo postrzeganie ma stereotypowy sposób myślenia, który rzutuje nie tylko na organizację tej służby w jednostkach wojskowych, ale często też na jej przebieg, intensywność, ścieżkę kariery zawodowej, w tym choćby możliwości awansowania. I choć kobiety żołnierze coraz częściej wykonują w armii typowo „męskie” obowiązki, np. kierowników różnych szczebli dowodzenia, to ów sposób myślenia może wywoływać i wywołuje rozmaite skutki, także te przykre dla wielu z nich, których jedyną winą jest chęć przeżycia przygody i realizacja ich pasji. Autorzy opracowania przedstawiają wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w grupie żołnierek zawodowych służących w 1. Lęborskim Batalionie Zmechanizowanym. Ważnym wątkiem badawczym był wspomniany stereotypowy sposób myślenia o służbie wojskowej kobiet, a także wynikające z nich zachowania i skutki.

## **Wprowadzenie**

Liczba kobiet służących w wojsku polskim systematycznie wzrasta. Ich sytuacja w ciągu ostatnich kilku lat poprawiła się, ale wiele z nich wciąż zmagają się z różnymi problemami, w tym z nieufnością wobec kwalifikacji, które posiadają, dyskryminacją czy też stereotypizacją polegającą na tym, że mężczyzna nadaje się do wojska, a kobieta musi to udowodnić. Są znacznie bardziej obserwowane i surowiej oceniane z wypełnianych obowiązków.

Zasadniczy przedmiot badawczy niniejszego opracowania stanowi analiza opinii kobiet żołnierzy o ich służbie wojskowej pełnionej pośród męskiej większości w dobie współczesnej. Pozwoli to zweryfikować zasadniczą hipotezę badawczą zakładającą, że ogólnie są one zadowolone z podjętego wyboru kariery zawodowej, niezależnie od spotykających je w tej służbie przykrości wynikających z przejawów dyskryminacji i stereotypowego sposobu myślenia o ich obecności w wojsku. Istotnym problemem poznawczym jest zatem zjawisko dyskryminacji i stereotypizacji kobiet w wojsku polskim, w tym zagadnienie wpływu ich służby na zachowanie mężczyzny żołnierza, i jak sobie z tym radzą.

Badanie zostało przeprowadzone przy użyciu kwestionariusza ankiety. Udział w nim wzięły kobiety – żołnierze zawodowi, służące w Jednostce Wojskowej 1889 w Lęborku.

## **Służba kobiet w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej**

Zmiany kulturowe są związane z rozwojem wiedzy i środków komunikowania, wymianą myśli. Ważne miejsce zajmują zmiany socjologiczne, które wyrażają się w ewolucji norm i sposobów życia, w „pęknięciu” tradycyjnych ram aktywności, we wzroście potrzeby wolności indywidualnej, akceptacji współuczestnictwa w zespołach i organizacjach. W procesach tych istotną rolę odegrały zmiany polityczne w naszej części Europy rozpoczęte na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego wieku. Wywarły one istotny wpływ na konieczność wprowadzenia zmian w państwach jako całości oraz w poszczególnych organizacjach. Odejście bowiem od gospodarki centralnie sterowanej oddziaływało na formy własności, realokację zasobów, sprawowanie władzy i reguły postępowania

w nowych warunkach działań organizacji. Zmieniło się też wiele spraw związanych z ludźmi i ich postrzeganiem w organizacji, a także dotyczących współżycia grup społecznych<sup>1</sup>.

Zmiany ustrojowe w Polsce doprowadziły do organizacji nowego państwa, w tym jego sił zbrojnych, które podobnie jak wszystkie dziedziny życia społeczno-politycznego i gospodarczego przeszły głębokie, wręcz rewolucyjne przemiany, stając się z drugiej co do wielkości armii Układu Warszawskiego i sojusznika ZSRR jedną z sił Sojuszu Północnoatlantyckiego (NATO)<sup>2</sup>.

Zachodzące zmiany w Siłach Zbrojnych RP, w tym zniesienie obowiązkowej służby wojskowej na rzecz armii zawodowej, umożliwiły znaczny wzrost zatrudnienia kobiet, i to w charakterze żołnierzy zawodowych<sup>3</sup>. Podobne zjawisko wystąpiło w innych służbach mundurowych, gdzie istotnym czynnikiem zatrudnienia stały się nade wszystko kwalifikacje konkretnych osób.

Karolina Kuśmirek wskazuje również inną przyczynę umożliwiającą służbę kobiet, a mianowicie zmianę stereotypowego myślenia o „słabej” płci, która nie poradzi sobie w siłach zbrojnych<sup>4</sup>. Zdaniem tej autorki współczesne wyzwania bezpieczeństwa międzynarodowego wymagają także zaangażowania kobiet w działania militarne, np. operacje psychologiczne, czy realizację zadań, podczas których dezorientują one przeciwnika. Niewątpliwie rozwój i użycie nowych technologii oraz zmiany charakteru działań pozwoliły na zwiększenie liczby kobiet w siłach zbrojnych.

Efektywna i pełnoprawna służba żołnierek wymaga z pewnością przełamania stereotypowego myślenia, które wyraża się wciąż w podziale

---

<sup>1</sup> J. Wołeszo, *Zarządzanie zmianą w organizacji zhierarchizowanej*, [w:] *Public Management 2010. Prakseologiczne aspekty zarządzania we współczesnych organizacjach publicznych*, red. W. Kieżun, L. Ciborowski i J. Wołeszo, t. II, Warszawa 2010, s. 275.

<sup>2</sup> *Bezpieczeństwo polityczne i wojskowe*, red. A. Ciupiński i K. Malak, Warszawa 2004, s. 330.

<sup>3</sup> A. Wojtan, *Sily Zbrojne RP w kształtowaniu bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego*, [w:] *Współczesny wymiar bezpieczeństwa. Między teorią a praktyką*, red. J. Pawłowski, Warszawa 2011, s. 176; por. też M. Huzarski, *Zmienne podstawy bezpieczeństwa i obronności państwa*, Warszawa 2009, s. 102.

<sup>4</sup> K. Kuśmirek, *Służba kobiet w siłach zbrojnych*, „Czasopismo Naukowe Instytutu Studiów Kobięcych. Studia i materiały” 2017, 1(2), s. 110, [repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/5772/1/CNISK\\_2\\_2017\\_K\\_Kusmirek\\_Sluzba\\_kobiet\\_w%20silach\\_zbrojnych.pdf](http://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/5772/1/CNISK_2_2017_K_Kusmirek_Sluzba_kobiet_w%20silach_zbrojnych.pdf) (dostęp: 18.11.2022).

zawodów na te zarezerwowane jedynie dla mężczyzn, np. kierowca, mechanik, oraz te wykonywane wyłącznie przez kobiety, np. pielęgniarka.

K. Kuśmirek podkreśla też, że kobiety sprawdzają się na stanowiskach wymagających spostrzegawczości i analitycznego myślenia. Niewątpliwie mężczyźni – ze względu na warunki fizyczne – potrafią wykonywać czynności, gdzie potrzeba większej siły. Dzisiejsza zaawansowana technologia jednak w większym stopniu umożliwia włączenie kobiet w działania militarne. Krytycy ich obecności w armii prezentowali pogląd, że obniżają one morale żołnierzy czy rozpraszają uwagę mężczyzn podczas wykonywania zadań. Innym czynnikiem, który definiował miejsce kobiet w armii, było spełnienie przez nie wymagań fizycznych podczas procesu rekrutacyjnego<sup>5</sup>.

Pierwsze kobiety w polskim wojsku pojawiły się jeszcze w schyłku PRL, w 1988 r., kiedy to siły zbrojne na zasadach szczególnych rozpoczęły ich rekrutację do służby wśród absolwentek wybranych studiów cywilnych, najczęściej po kierunkach medycznych. Od tej pory systematycznie, corocznie, przybywało powołań do korpusów oficerskich (od 1988), chorążych (od 1994), podoficerskich (od 1999) i szeregowych (2005)<sup>6</sup>.

Po wstąpieniu w 1999 r. Polski do NATO umożliwiono kobietom studia wojskowe w uczelniach wojskowych, a od 2003 r. dostępność do wszystkich stanowisk<sup>7</sup>.

Początkowy udział kobiet w wojsku polskim wynosił zaledwie ok. 0,30%. Według stanu na dzień 31 grudnia 2021 r. w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej służyły 9373 kobiety, co stanowiło 8,3% stanu ewidencyjnego żołnierzy zawodowych. Spośród łącznej liczby kobiet 16,4% (1534) pełniło służbę na stanowiskach dowódczych oraz kierowniczych na różnych szczeblach dowodzenia<sup>8</sup>.

Zgodnie z opracowaną w 1999 r. „Oceną możliwości pełnienia zawodowej służby wojskowej przez kobiety żołnierzy na stanowiskach służbowych w poszczególnych korpusach kadry (korpusach osobowych)” Ministerstwo Obrony Narodowej przewidziało wyznaczenie 25 300 stanowisk dla kobiet – żołnierzy zawodowych, w tym na stanowiska

---

<sup>5</sup> Tamże, s. 111-112.

<sup>6</sup> Ministerstwo Obrony Narodowej. Rada do Spraw Kobiet w resorcie obrony narodowej, [www.gov.pl/web/obrona-narodowa/sluzba-wojskowa-kobiet-w-silach-zbrojnych-rp-wczoraj-i-dzis](http://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/sluzba-wojskowa-kobiet-w-silach-zbrojnych-rp-wczoraj-i-dzis) (dostęp: 19.11.2022).

<sup>7</sup> Tamże.

<sup>8</sup> Tamże.

oficerskie ok. 11 200, chorążych ok. 8400 i podoficerów zawodowych ok. 5700. Nie przewidywano wtedy natomiast możliwości pełnienia służby wojskowej przez kobiety w korpusach: przeciwlotniczym, raketowym i artylerii, inżynierii wojskowej oraz Marynarce Wojennej<sup>9</sup>.

Poniższe zestawienia (tabele 1-4) przedstawiają liczbę kobiet służących w polskich siłach zbrojnych.

Tabela 1

Dane statystyczne dotyczące liczby kobiet żołnierzy w Wojsku Polskim

Rok	2000	2005	2007	2013	2015	2018	2021
<b>Liczba kobiet w wojsku</b>	238	512	962	2800	4132	6100	9373

Źródło: Ministerstwo Obrony Narodowej. Rada do Spraw Kobiet w resorcie obrony narodowej, [www.gov.pl/web/obrona-narodowa/sluzba-wojskowa-kobiet-w-silach-zbrojnych-rp-wczoraj-i-dzis](http://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/sluzba-wojskowa-kobiet-w-silach-zbrojnych-rp-wczoraj-i-dzis) (dostęp: 19.11.2022)

Tabela 2

Liczba żołnierzy zawodowych – kobiet na stanowiskach dowódczych oraz kierowniczych na różnych szczeblach dowodzenia. Stan na dzień 1.07.2022 r.

Stopień etatowy	Liczba kobiet żołnierzy
Pułkownik	12
Podpułkownik	38
Major	159
Porucznik/Kapitan	357
Podporucznik/Porucznik	403
Podoficer starszy	38
Podoficer młodszy	648
<b>RAZEM</b>	<b>1655</b>

Źródło: Ministerstwo Obrony Narodowej. Rada do Spraw Kobiet w resorcie obrony narodowej, [www.gov.pl/web/obrona-narodowa/sluzba-wojskowa-kobiet-w-silach-zbrojnych-rp-wczoraj-i-dzis](http://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/sluzba-wojskowa-kobiet-w-silach-zbrojnych-rp-wczoraj-i-dzis) (dostęp: 19.11.2022)

<sup>9</sup> *Obrona narodowa w tworzeniu bezpieczeństwa III RP*, red. R. Jakubczak, Warszawa 2003, s. 260.



Tabela 3

Liczba żołnierzy wg płci, dane ewidencyjne. Stan na dzień 1.07.2022 r.

<b>Płeć</b>	<b>Liczba żołnierzy</b>	<b>Procentowy udział w SZ RP</b>
Kobiety	9762	8,8%
Mężczyźni	101 486	91,2%
<b>SUMA</b>	<b>111 230</b>	<b>100%</b>

Źródło: Ministerstwo Obrony Narodowej. Rada do Spraw Kobiet w resorcie obrony narodowej, [www.gov.pl/web/obrona-narodowa/sluzba-wojskowa-kobiet-w-silach-zbrojnych-rp-wczoraj-i-dzis](http://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/sluzba-wojskowa-kobiet-w-silach-zbrojnych-rp-wczoraj-i-dzis) (dostęp: 19.11.2022)

Tabela 4

Procentowy udział kobiet w Siłach Zbrojnych RP w latach 2015-2021

<b>Rok</b>	<b>Wskaźnik % żołnierzy zawodowych – kobiet</b>
2015	4,29%
2016	5,04%
2017	5,74%
2018	6,36%
2019	6,90%
2020	7,47%
2021	8,3%

Źródło: Ministerstwo Obrony Narodowej. Rada do Spraw Kobiet w resorcie obrony narodowej, [www.gov.pl/web/obrona-narodowa/sluzba-wojskowa-kobiet-w-silach-zbrojnych-rp-wczoraj-i-dzis](http://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/sluzba-wojskowa-kobiet-w-silach-zbrojnych-rp-wczoraj-i-dzis) (dostęp: 19.11.2022)

Dane z tabel 1-4 wskazują wyraźnie, że wstąpienie Polski do Sojuszu Północnoatlantyckiego w 1999 oraz do Unii Europejskiej w 2004 r. skutkowało nie tylko zwiększeniem liczby kobiet służących w polskim wojsku, ale także obejmowaniem przez nie szerszego spektrum stanowisk służbowych, w tym szczególnie kierowniczych na różnych szczeblach dowodzenia. Te zmiany wpłynęły również na zwiększenie ich udziału w misjach wojskowych poza granicami kraju.

W początkowym okresie wstępowania kobiet do wojska pojawiły się oczywiście problemy natury organizacyjnej, szkoleniowej i kwaterunkowej. Wymusiło to zmianę wielu wewnętrznych regulacji prawnych. Wojskowa infrastruktura nie była przygotowana na osobną przestrzeń dla kobiet i z tego powodu często przeznaczano dla nich lokale niewspółmiernie lepsze od tych dla mężczyzn. Takim przykładem może być casus Akademii Marynarki Wojennej w Gdyni, gdzie podchorążowie – kobiety zostały zakwaterowane w hotelu uczelnianym, który wcześniej służył studentom z Libii, gdy tymczasem podchorążowie – mężczyźni mieszkali w wieloosobowych salach żołnierskich. Kobiety – żołnierki wciąż mają gwarancję osobnych izb mieszkalnych, co zresztą nie powinno akurat nikogo dziwić. Podobnie jest podczas wielotygodniowych ćwiczeń poligonowych, gdzie nierzadko trzy kobiety zajmują cały namiot, gdy mężczyźni wypełniają go optymalnie, czyli w dziewięciu. Bywa, że mają też lepsze warunki sanitarne, np. dostęp do łazienki, do kąpieli. Ta nierówność często przeszkadza nie tylko mężczyznom, ale i samym kobietom<sup>10</sup>.

## **Możliwości do wykonywania zadań służbowych a płęć**

Bezspornym faktem jest, że mężczyźni ogólnie górują nad kobietami warunkami fizycznymi. Ta fizyczna przewaga w przeszłości miała większe znaczenie, bo to mężczyzna zdobywał pożywienie, to jego sprawność była kluczowa dla przeżycia, musiał zatem szybko się poruszać czy też daleko i celnie rzucać. Kobieta natomiast miała inne walory<sup>11</sup>.

Najważniejszą rzeczą w szkoleniu żołnierza nie jest walka wręcz, ale dobra kondycja fizyczna i szkolenie strzeleckie. Na strzelnicy czy w konkursach strzelniczych wyniki strzelań kobiet i mężczyzn są bardzo zbliżone. Na ćwiczeniach i poligonach różnice między sprawnością i wykonywaniem zadań z każdym rokiem się zacierają. Panie okazują się bardziej zdeterminowane, cały czas się angażują i każdemu chcą udowodnić, że zasługują na mundur. Kobiety w służbie się jednoczą, wspierają i bardzo rzadko dochodzi między nimi do konfliktu. Młode dziewczyny przychodząc do wojska, wiedzą, czego chcą, i nie oczekują specjalnego traktowania.

---

<sup>10</sup> G. Kaliciak, *Bez taryfy ulgowej. Kobiety w wojsku*, Wołowiec 2020, s. 25.

<sup>11</sup> B. Wojciszke, *Kobiety i mężczyźni – odmienne spojrzenia na różnice*, Gdańsk 2004, s. 12.

Grzegorz Kaliciak podkreśla, że kobiety dobrze odnajdują się na każdym stanowisku służbowym, a można je obserwować już wszędzie, np. jako działonowy, kierowca Stara czy pilot śmigłowca. Na stanowiskach dowódczych służą nawet w jednostce specjalnej GROM. Cechują się empatią, są wrażliwe i opiekuńcze. Preferują współpracę. Precyzyjnie i z rozważą planują swoją karierę.

Wciąż jednak w dyskusjach na temat przydatności kobiet w wojsku pojawia się argument, że nie nadają się do służby w formacjach siłowych, ponieważ są słabsze fizycznie od mężczyzn. Trzeba sobie jednak uzmysłowić, że w XXI wieku żołnierze nie walczą już bagnietami czy wręcz. Siła jest ważna, ale nie najważniejsza. Kobiety świetnie wykorzystują potencjał swojego ciała. Potrafią znieść więcej bólu od mężczyzn, a w sytuacjach kryzysowych radzą sobie bardzo dobrze<sup>12</sup>.

Niewątpliwie żołnierze, w tym także kobiety, doświadczają specyficznego stresu podczas misji pokojowych i stabilizacyjnych realizowanych w Polskich Kontyngentach Wojskowych (PKW)<sup>13</sup>. W misjach w Iraku uczestniczyły 193 kobiety, co stanowiło 1,33% ogółu żołnierzy wchodzących w skład PKW. Niektóre z nich wykonywały zadania operacyjne więcej niż raz – we wszystkich zmianach PKW były to 24 żołnierki. W misji afgańskiej uczestniczyło 366 kobiet, co stanowiło już 2,2% ogółu, zatem więcej niż w przypadku PKW w Iraku. We wszystkich zmianach były to 74 żołnierki. W większości realizowały one zadania w grupach medycznych i ogólnowojskowych. W Afganistanie zasiły też inne grupy zadaniowe, np. osobowego wsparcia psychologicznego, zmianę lotniczą, ekonomiczną, sprawiedliwości i obsługi prawnej. Co więcej, kobiety także pełniły funkcje dowódcze. O ich sile stanowi fakt, że w latach 2006-2020 w Klinice Psychiatrii, Stresu Bojowego i Psychotraumatologii w Centralnym Szpitalu Klinicznym Wojskowego Instytutu Medycznego odnotowano jedynie dwa przypadki hospitalizacji kobiet, przy czym nie potwierdzono u nich zespołu stresu pourazowego<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> G. Kaliciak, *Bez taryfy ulgowej...*, s. 8-9.

<sup>13</sup> *Kobiety na misjach*, [polska-zbrojna.pl/home/articleshow/21991?t=Kobiety-na-misjach](http://polska-zbrojna.pl/home/articleshow/21991?t=Kobiety-na-misjach) (dostęp: 11.04.2021).

<sup>14</sup> B. Drapikowska, *Udział kobiet żołnierzy w misjach poza granicami kraju w Iraku i Afganistanie*, „Czasopismo Naukowe Instytutu Studiów Kobięcych. Studia i materiały” 2017, 1(2), [repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/5771/1/CNISK\\_2\\_2017\\_B\\_Drapikowska\\_Udzial\\_kobiet\\_zolnierzy\\_w%20misjach\\_poza\\_granicami\\_kraju\\_w\\_Iraku\\_i\\_Afganistanie%20.pdf](http://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/5771/1/CNISK_2_2017_B_Drapikowska_Udzial_kobiet_zolnierzy_w%20misjach_poza_granicami_kraju_w_Iraku_i_Afganistanie%20.pdf), s. 96 i n. (dostęp: 12.04.2021).

Wbrew stereotypom siły zbrojne okazują się korzystnym miejscem pracy dla kobiet, gdzie o awansach decydują kompetencje i profesjonalizm. Włożyły one nieoceniony wkład w organizację służby wojskowej, a determinacją i ambicją udowodniły, że nie ma rzeczy dla nich niemożliwych. Obecność kobiet często łagodzi napięcie i rozładowuje sytuacje stresowe. Wielokrotnie mężczyźni, chcąc udowodnić swoją wartość w ich towarzystwie, wykonują obowiązki precyzyjniej, szybciej i lepiej. Wszyscy w armii powinni sobie uzmysłowić, że nie chodzi o to, żeby mężczyzn traktować jako mężczyzn, a kobiety jako kobiety, nie chodzi też o to, aby kogoś faworyzować, ale o to, żeby traktować wszystkich jak żołnierzy. Żeby zorganizować sprawnie działające, sprawiedliwe wojsko, trzeba wprowadzić też wiedzę w rzeczywistość. Wtedy służba będzie efektywniejsza i pociągnie za sobą korzyści dla państwa oraz wszystkich żołnierzy<sup>15</sup>.

### **Zjawisko dyskryminacji kobiet przez mężczyzn w środowisku żołnierskim**

Pojawienie się kobiet w wojsku i innych służbach jest jedną z konsekwencji zmian zachodzących w strukturach społecznych. Współcześnie dążą one do wyswobodzenia się ze stereotypowego „losu zdeterminowanego przez płć”, wykorzystując do tego sprzyjające uwarunkowania cywilizacyjne, które ograniczają ich społeczną alienację. Nieodzownym wsparciem tego rodzaju działań jest prawne usankcjonowanie równouprawnienia płci, a więc równość kobiet i mężczyzn wobec prawa. W praktyce życia społecznego oczywiście częściej mamy do czynienia z próbą równouprawnienia kobiet wobec wyższej pozycji społecznej i statusu zawodowego osiągniętego przez mężczyzn.

Dyskryminacja może przejawiać się w gorszym traktowaniu danej osoby ze względu na jej przynależność do rozmaitych kategorii społecznych, w tym płć, wiek. Natomiast uprzywilejowanie wiąże się z wyróżnieniem określonych osób w strukturze danego systemu z powodu przyznania im specjalnego zakresu aktywności, swobody działania czy zakresu wprowadzania i egzekwowania prawa.

Kobiety i mężczyźni, uczestnicząc w militarnym, paramilitarnym i cywilnym systemie, odgrywają pierwszo- lub drugorzędne role, w zależności

---

<sup>15</sup> G. Kaliciak, *Bez taryfy ulgowej...*, s. 47.

od przydzielonej pozycji i funkcji. Ujmowanie i wartościowanie ich ról powinno odbywać w sposób właściwy, a więc z uwzględnieniem predyspozycji psychospołecznych jednostki do osiągnięcia celów danego stanowiska<sup>16</sup>.

W zależności od rejonu świata wciąż silny okazuje się jednak tradycyjny podział ról męsko-żeńskich, w którym to mężczyzna jest odpowiedzialny za prowadzenie walki i zapewnienie bezpieczeństwa kobiecie. Zwalczanie tego stereotypu od strony formalnoprawnej nie stanowi już dziś problemu, szczególnie w wysoko rozwiniętych państwach świata, za to już w sposobie myślenia znacznie trudniej. Polska jest tu takim przykładem<sup>17</sup>.

Oczywiście są wciąż mężczyźni, i to nie mało, którzy różnie reagują na równość kobiet. Mimo deklarowanej akceptacji równości płci część z nich uważa, że jedyny słuszny jest patriarchalny podział ról, gdzie kobiety zajmują się wychowywaniem dzieci i prowadzeniem domu.

W przypadku żołnierek śmiało można powiedzieć o pewnym paradoksie: środowisko wojskowe chętnie widziało by je jako typ matki, żony, pracownicy biurowej, natomiast ma do czynienia z profesjonalistkami decydującymi się na nietypową wciąż karierę zawodową. Instytucja wojskowa kobiet – żołnierzy zawodowych pozyskała je jako „prawdziwych mężczyzn”, gdy tymczasem mężczyźni próbowali je ustawić według stereotypu „porządnej kobiety”.

Problem w tym, że młodsze pokolenia znacznie odbiegają od powszechnego wizerunku płci żeńskiej z lat minionych. Trudno oczekiwać, że do służby będą zaciągać się młode, wykształcone kobiety, a potem godzić się na konserwatywne spojrzenie wielu decyzyjnych przedstawicieli środowiska wojskowego. Anna Dębska w sposób obrazowy oddała istotę problemu, z jakim zmagają się pionierki w wojsku. Potwierdza mianowicie tezę, że armia jako odwieczny męski bastion ma bardzo mocno zakorzeniony i utwardzony stereotyp postrzegania kobiet jako istoty delikatne, uległe i wymagające opieki. Stereotypy mają to do siebie, że nie da się ich łatwo zmienić, jednakże można zastąpić je nowymi<sup>18</sup>. Zmiany na lepsze dokonują się powoli, ale niewątpliwie są widoczne.

---

<sup>16</sup> J. Maciejewski, *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, Wrocław 2014, s. 184 i n.

<sup>17</sup> *Kobiety w wojsku*, gazetaolsztynska.pl/morag/703743,Kobiety-w-wojsku.html (dostęp: 16.04.2021).

<sup>18</sup> A. Dębska, *Kobiety a kultura organizacyjna wojska. Meandry adaptacji w służbie*, Piotrków Trybunalski 2011, s. 55-60.

Stereotypy nierzadko mają swe źródła w uprzedzeniach, które mogą i często wywołują zjawisko dyskryminacji. Stereotypizacja traktuje osobę przedmiotowo, odbiera jej godność, nie pozwala jej się rozwijać i żyć z indywidualnymi preferencjami i marzeniami. Naznaczoną stereotypem osobę w kontaktach z ludźmi uznaje się za reprezentanta danej grupy lub kategorii ludzi, a nie postrzega jako indywidualność<sup>19</sup>.

Najwięcej nieprzyjemnych incydentów wśród żołnierzy zdarza się w korpusie szeregowych. Odzywają się w nich owe uprzedzenia, kompleksy, obawy o traktowanie z wyższością i złośliwością. Kompleksy te wynikają także z tego, że młode kobiety są często lepiej wykształcone od mężczyzn. Kobiety są ambitne i chcą robić karierę, a mężczyźni z kompleksami często im dogadują, podcinają skrzydła, chcąc im udowodnić, że się nie nadają do służby wojskowej (czy w ogóle mundurowej)<sup>20</sup>. Dowódca nie zawsze potrafi czy chce spojrzeć na zwaśnione strony obiektywnie, stąd czasem potrzebna jest opinia kogoś, kto może tę bezstronność zagwarantować. I właśnie do tego m.in. została powołana Rada ds. Kobiet w wojsku<sup>21</sup>.

Radę tą utworzono na podstawie Decyzji nr 19 Ministra Obrony Narodowej z 7 marca 2018 roku<sup>22</sup>. Nadzór nad działalnością Rady sprawuje minister obrony narodowej.

Do zadań Rady ds. Kobiet zalicza się<sup>23</sup>:

1. Przedstawianie ministrowi obrony narodowej stanowiska, w formie uchwał, w zakresie spraw związanych z pełnieniem przez kobiety służby wojskowej;
2. Przygotowanie na zlecenie ministra obrony narodowej analiz dotyczących pełnienia służby wojskowej przez żołnierzy – kobiety;
3. Identyfikowanie czynników mających wpływ na pełnienie służby wojskowej przez żołnierzy – kobiety;
4. Współpracę z Koordynatorem do Spraw Równego Traktowania w resorcie obrony narodowej w zakresie spraw związanych z pełnieniem przez żołnierzy – kobiety służby wojskowej;

<sup>19</sup> Tamże, s. 65.

<sup>20</sup> G. Kaliciak, *Bez taryfy ulgowej...*, s. 34.

<sup>21</sup> Tamże, s. 46.

<sup>22</sup> *Rada do Spraw Kobiet w resorcie obrony narodowej*, [www.gov.pl/web/obrona-narodowa/rada-ds-kobiet-w-resorcie-obrony-narodowej](http://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/rada-ds-kobiet-w-resorcie-obrony-narodowej) (dostęp: 19.11.2022).

<sup>23</sup> Tamże.

5. Współpracę z organami przedstawicielskimi żołnierzy zawodowych, organizacjami pozarządowymi oraz instytucjami państwowymi i międzynarodowymi wraz z ich wyspecjalizowanymi agendami w zakresie spraw wynikających z pełnienia służby wojskowej przez żołnierzy – kobiety;
6. Opracowywanie propozycji szczegółowych rozwiązań prawnych związanych z pełnieniem służby wojskowej przez żołnierzy – kobiety;
7. Informowanie żołnierzy – kobiet o działaniach podejmowanych przez Radę w zakresie spraw wynikających z pełnienia służby wojskowej przez żołnierzy – kobiety;
8. Promowanie zawodowej służby wojskowej żołnierzy – kobiety;
9. Opracowywanie regulaminu jej funkcjonowania.

Dzięki członkiniom z różnych rodzajów wojsk i różnych korpusów znane są problemy tego środowiska. Działalność Rady związana jest nie tylko z integracją, ale również reprezentowaniem środowiska żołnierek w kraju i za granicą. Rada prowadzi m.in. stały monitoring służby wojskowej kobiet oraz odpowiada za sporządzanie raportów na temat różnych jej aspektów. Opracowuje także propozycje rozwiązań prawnych, organizacyjnych, logistycznych dotyczących służby pań, równego traktowania i eliminacji dyskryminacji ze względu na płeć. Rada stanowi forum reprezentowania nie tylko inicjatyw, ale też działań zmierzających do kształtowania dobrego wizerunku oraz podniesienia prestiżu żołnierza zawodowego – kobiety, obrony i ochrony praw kobiet<sup>24</sup>.

Kobiety wywalczyły swoje prawa, w tym: uregulowanie m.in. spraw związanych z macierzyństwem kobiet żołnierzy, warunki służby małżeństw żołnierzy, umundurowanie kobiet w ciąży, kwestie związane z małżeństwami żołnierzy zawodowych (np. przeniesienie służbowe po zawarciu związku, możliwość służby w jednej jednostce czy garnizonie, wyjazdy na ćwiczenia lub wykonywanie zadań poza granicami państwa w aspekcie zobowiązań rodzinnych, np. opieki nad dzieckiem)<sup>25</sup>.

Sojusz NATO oczekuje od państw członkowskich utrzymania kobiet w wojsku, twierdząc, że armia nie może sobie pozwolić na utratę

---

<sup>24</sup> Tamże.

<sup>25</sup> Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, t.j. Dz.U. z 2022, poz. 536, art. 65.

dobrych żołnierzy. Żąda stosownych programów dla wsparcia kobiet i tzw. antydyskryminacji pozytywnej, czyli działań usuwających bariery i przeszkody w służbie. Sytuacja kobiet w wojsku jest coraz lepsza, ale to nie znaczy, że nie ma nic do zrobienia w kwestii poprawy warunków ich służby. Cały czas istnieje potrzeba prowadzenia szkoleń, które uświadomią żołnierzom – mężczyznom, że wszystkich należy traktować tak samo, niezależnie od płci i nie ulegać zakorzenionym uprzedzeniom<sup>26</sup>.

## Dane podstawowe grupy badawczej

Badaniu na temat „Kobiety żołnierze w JW 1889” poddano 37 kobiet spośród 50 służących w tej jednostce wojskowej, a zatem 74% reprezentację tej grupy zawodowej. Grupę badanych żołnerek określono pod względem wieku, lat służby wojskowej, wykształcenia i miejsca zamieszkania (miasto/wieś). 1. Lęborski Batalion Zmechanizowany im. gen. Jerzego Jastrzębskiego został sformowany na podstawie Rozkazu Dowódcy Wojsk Lądowych PF-21/Org. z 10 czerwca 2008 r. na bazie 1. Batalionu Obrony Terytorialnej. Formowanie jednostki zakończono 31 grudnia 2008 r. Jednostka została włączona w skład 7. Brygady Obrony Wybrzeża w Słupsku, z zachowaniem samodzielności pododdziału, z odrębnym numerem jednostki wojskowej i z własnym etatem. Jest ona typowym batalionem zmechanizowanym przeznaczonym do działań obronnych wyposażonym w Bojowe Wozy Piechoty – BWP-1 i samochody ciężarowe.

W skład batalionu (jego proporczyk i oznaki rozpoznawcze przedstawiono na ryc. 1) wchodzi cztery kompanie zmechanizowane, kompania wsparcia, kompania logistyczna, kompania dowodzenia, zespół zabezpieczenia medycznego oraz patrol rozminowania<sup>27</sup>. Ukompletowanie batalionu to 600 żołnierzy, w tym 50 kobiet, czyli 8,3%. Z każdym rokiem funkcjonowania batalionu w tym kształcie organizacyjnym wskaźnik ten się powiększał<sup>28</sup>.

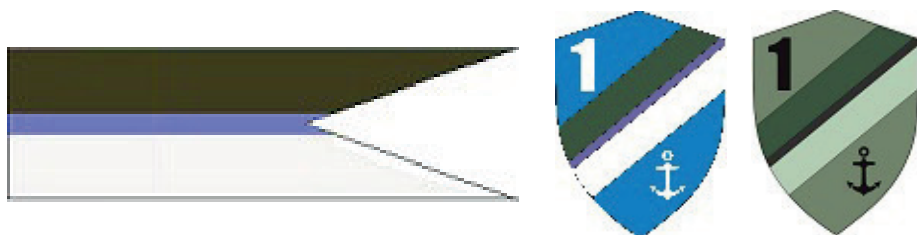
---

<sup>26</sup> G. Kaliciak, *Bez taryfy ulgowej...*, s. 65.

<sup>27</sup> 1. Lęborski Batalion Zmechanizowany im. gen. Jerzego Jastrzębskiego, [www.jednostki-wojskowe.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=579&Itemid=27](http://www.jednostki-wojskowe.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=579&Itemid=27) (dostęp: 23.05.2021).

<sup>28</sup> Na podstawie materiałów uzyskanych w JW 1889 w Lęborku.

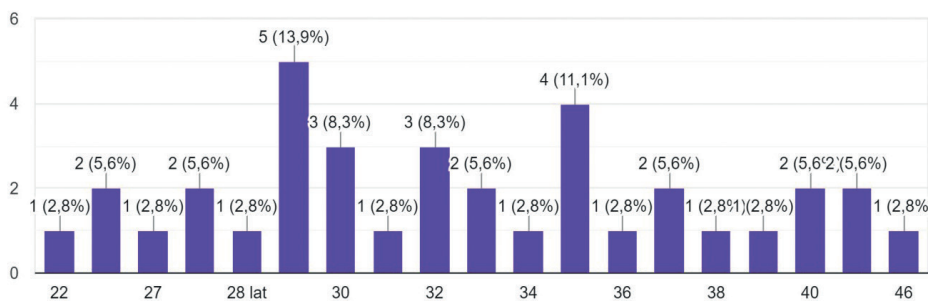




Ryc. 1. Proporzeczek rozpoznawczy oraz oznaki rozpoznawcze (wyjściowa i polowa) 1. Łębskiego batalionu zmechanizowanego

Źródło: 1. Łębski Batalion Zmechanizowany im. gen. Jerzego Jastrzębskiego, [www.jednostki-wojskowe.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=579&Itemid=27](http://www.jednostki-wojskowe.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=579&Itemid=27) (dostęp: 23.05.2021)

## Wyniki badań



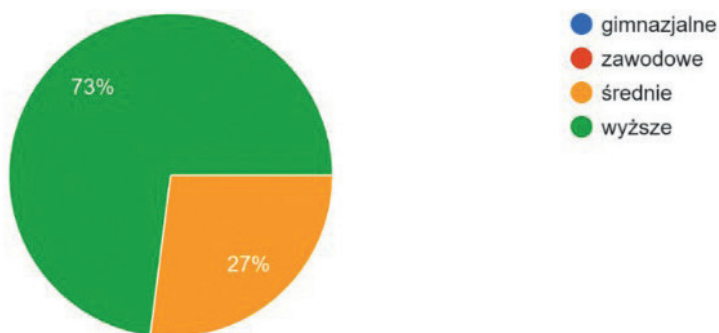
Wykres 1. Wiek ankietowanego

Źródło: badanie własne

Wykres 1 wskazuje niewielką liczbę kobiet poniżej 25. oraz powyżej 40. roku życia (po 3). Natomiast zdecydowanie najwięcej badanych stanowiły respondentki w wieku od 29 do 35 lat – 18 osób, czyli 51% ogółu ankietowanych. Pozostałych 9 kobiet było w wieku od 36. do 40. roku życia – 25%. Wiek w granicach 27-28 zadeklarowały 4 badane, czyli 11%.

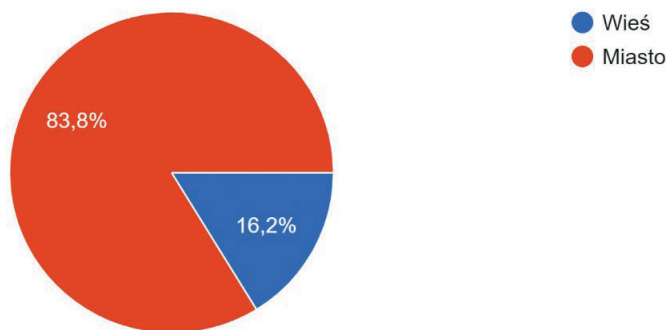
Z wykresu 2 wynika, że 27 osób badanych, co stanowi 73% ogółu, posiada wykształcenie wyższe. Na drugim miejscu znalazły się osoby

z wykształceniem średnim – wskazało je 10 osób, to jest 27% ankietowanych. Żadna z pań nie zadeklarowała się, że swą edukację zakończyła na szkole zawodowej czy gimnazjum.



Wykres 2. Wykształcenie osób badanych

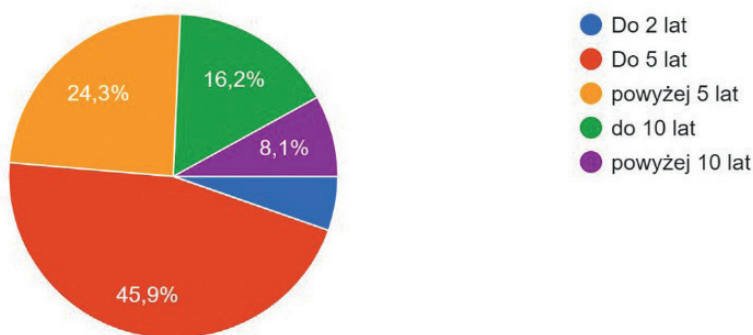
Źródło: badanie własne



Wykres 3. Miejsce zamieszkania respondenta

Źródło: badanie własne

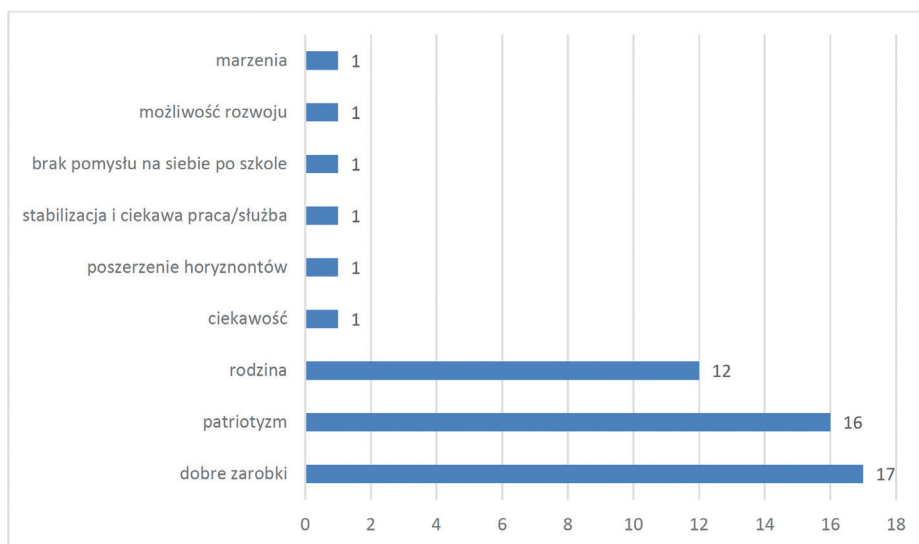
Wykres 3 przedstawia miejsce zamieszkania respondentek. Najwięcej z nich, bo 84% (31 badanych), wskazało miasto. Jest to zrozumiałe, biorąc pod uwagę, że JW 1889 mieści się w Lęborku. 6 kobiet, czyli 16% badanych, wskazało zamieszkanie na wsi.



Wykres 4. Odpowiedź na pytanie „Ile lat Pani służy w wojsku?”

Źródło: badanie własne

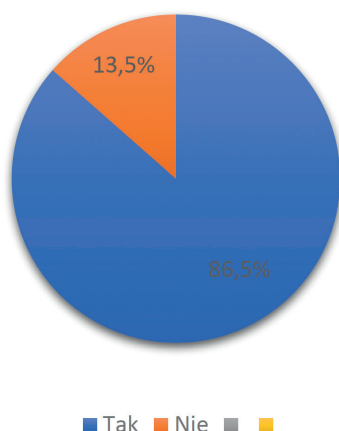
Z wykresu 4 wynika, że najmniej kobiet służy w wojsku do 2 lat, tj. zaledwie 2, czyli 5%. Kolejne 3 kobiety, czyli 8%, służy powyżej 10 lat. 9 kobiet, tj. 25% badanej grupy, to respondentki, które mają powyżej 5 lat służby. Najliczniejszą grupą okazały się żołnierki służące do 5 lat – w liczbie 17, tj. 46%.



Wykres 5. Odpowiedź na pytanie „Co skłoniło Panią do podjęcia decyzji o służbie w wojsku?”

Źródło: badanie własne

Na pytanie „Co skłoniło Panią do podjęcia decyzji o służbie w wojsku?” (wykres 5) odpowiedzi udzieliło 35 ankietowanych. Najwięcej z nich wskazało dobre zarobki – 17, tj. niespełna 49%. Podobny wynik uzyskała odpowiedź patriotyzm – 16 kobiet, tj. 46%. 11 kobiet wskazało rodzinę jako zasadniczy powód wstąpienia do służby wojskowej. Pozostałe odpowiedzi wskazało po jednej respondentce.

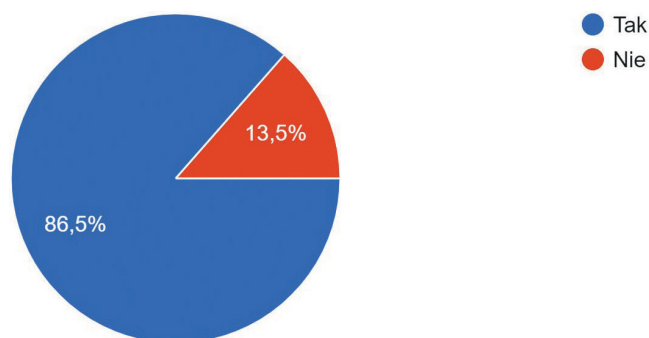


Wykres 6. Odpowiedź na pytanie „Czy zależy Pani na wyższym stopniu służbowym?”

Źródło: badanie własne

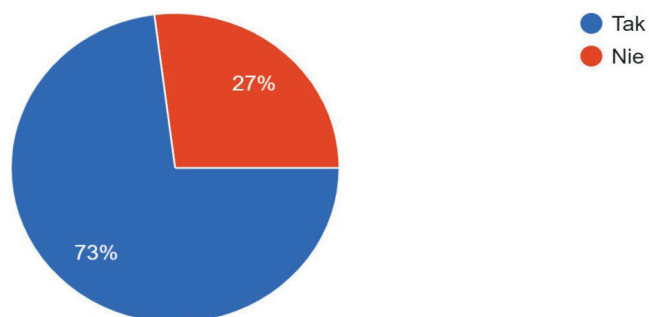
Większość badanych żołnerek (32), czyli 86,5% ogółu, potwierdziło chęć zdobywania wyższych stopni wojskowych (wykres 6), co jest oczywiście związane z zajmowaniem wyższych stanowisk służbowych, a co koreluje – choć nie do końca – ze wskaźnikami zaprezentowanymi w wykresie 2 dotyczącym ich wykształcenia. Pozostałe respondentki (5 osób, tj. 13,5%) odpowiedziały przecząco, z czego można wnioskować, iż ze znanych sobie powodów nie zakładają awansu ponad zajmowane stanowisko służbowe. Awans taki związany jest także z koniecznością odbycia dodatkowych przeszkoleń, a te z kolei z wyjazdem poza dom. Może to być zasadniczy powód rezygnacji z takich ambicji.

Identyczne wyniki jak na wykresie 6 uzyskano przy odpowiedzi na pytanie „Czy patriotyzm odgrywa ważną rolę w Pani życiu” (wykres 7). Doszukiwanie się tu zależności pomiędzy chęcią awansu w stopniu służbowym a deklaracją ważności ogólnie sformułowanego patriotyzmu byłoby z pewnością nie do końca miarodajne, a tym samym uzasadnione.



Wykres 7. Odpowiedź na pytanie „Czy patriotyzm odgrywa ważną rolę w Pani życiu?”

Źródło: badanie własne

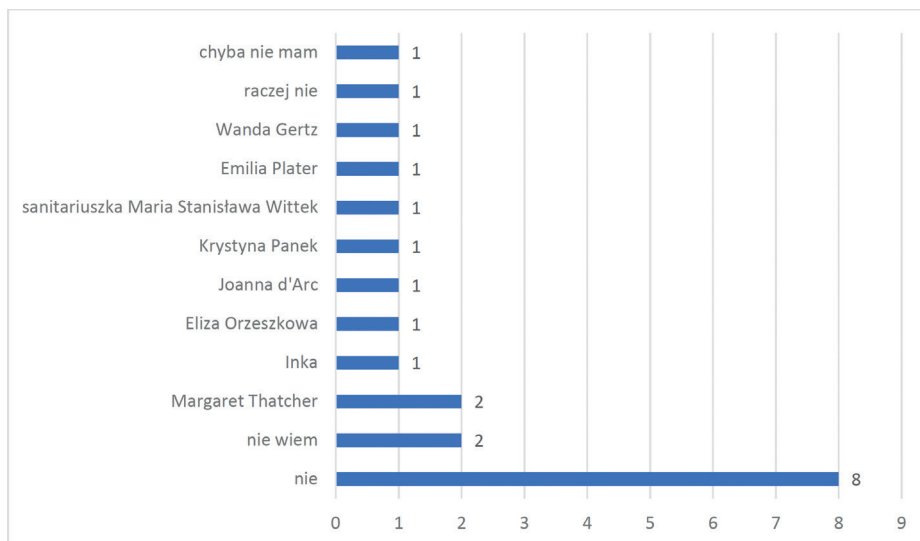


Wykres 8. Odpowiedź na pytanie „Czy poświęciłaby Pani swoje życie za ojczyznę?”

Źródło: badanie własne

Wbrew pozorom odpowiedź na pytanie „Czy poświęciłaby Pani swoje życie za ojczyznę?” (wykres 8) nie jest wcale łatwa, jak choćby w odniesieniu do patriotyzmu. Służba wojskowa, a w pierwszej kolejności ta zawodowa zakłada gotowość poświęcenia własnego życia czy zdrowia w obronie ojczyzny, zatem udzielenie szczerzej odpowiedzi wymagało zastanowienia także nad elementem motywacji, która skłoniła respondentki do jej pełnienia. Większość kobiet (27, tj. 73%) wskazała odpowiedź „tak”, ale pozostałych 10, czyli 27% udzieliło odpowiedzi „nie”. Można zatem założyć, że będą one unikały wszelkich sytuacji, które mogłyby zwiększyć niebezpieczeństwo narażenia na szwank ich

życia czy zdrowia. Z pewnością postawa ta koreluje z wcześniejszymi danymi wskazującymi materialną korzyść jako zasadniczą w podjęciu decyzji o wstąpieniu do wojska.



Wykres 9. Odpowiedź na pytanie „Czy ma Pani jakiś autorytet, który wyrzył się na kartach historii wśród walecznych kobiet?”

Źródło: badanie własne

Na wykresie 9 przedstawiono wyniki odpowiedzi na pytanie „Czy ma Pani jakiś autorytet, który wyrzył się na kartach historii wśród walecznych kobiet?”. Było to pytanie otwarte. Respondentki samodzielnie formułowały odpowiedzi. Udzieliły ich tylko 23 kobiety z grupy 37.

Najwięcej badanych (8, tj. 34%) odpowiedziało negatywnie, po 2 odpowiedziały: „nie wiem” oraz wskazało „Margaret Thatcher” (9%). Po jednej z respondentek udzieliło odpowiedzi: „Inka”, „Eliza Orzeszkowa”, „Joanna Dark”, „Krystyna Panek”, „sanitariuszka Maria Stanisława Wittek”, „nie wiem”, „raczej nie”, „chyba nie mam”, „Emilia Plater”, „Wanda Gertz”, tj. po 4%.

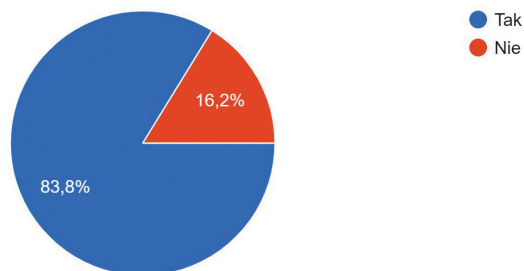
Pytanie to najwyraźniej sprawiło najwięcej problemów ankietowanym, gdyż aż 14 pań (38%) zrezygnowało z udzielenia odpowiedzi, nadto 13 (56%) nie wskazało żadnej z walecznych kobiet, która mogłaby być dla nich autorytetem.



Wykres 10. Odpowiedź na pytanie „Czy uważa Pani, że kobiety powinny służyć w wojsku?”

Źródło: badanie własne

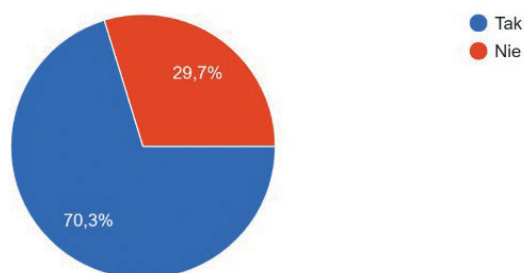
Na pytanie „Czy uważa Pani, że kobiety powinny służyć w wojsku?” (wykres 10) odpowiedzi udzieliło 36 respondentek, tj. 97% ogółu. Zdecydowana większość z nich, bo aż 76% (28 kobiet), odpowiedziała: „Oczywiście, że tak”. Tylko 3% (1 osoba) udzieliło odpowiedzi „raczej nie, są zbyt delikatne”, zaś 22% (8 pań) wskazało na odpowiedź: „Raczej tak, ale w oddziałach niebiorących udziału w bezpośredniej walce”. Żadna z żołnerek nie udzieliła kategorycznej odpowiedzi: „Absolutnie nie”, co nie powinno nikogo dziwić, albowiem same zaprzeczyłyby swym życiowym wyborom. Wszystkie respondentki podtrzymały zatem tezę, że armia jest korzystnym miejscem pracy dla kobiet.



Wykres 11. Odpowiedź na pytanie „Czy uważa Pani, że misje bojowe są dla kobiet żołnierzy?”

Źródło: badanie własne

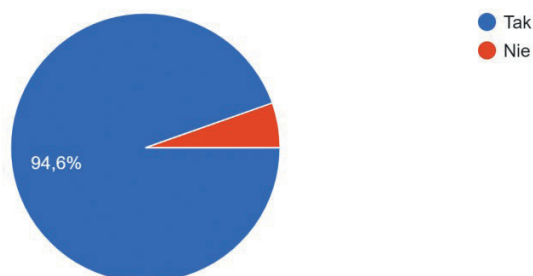
Wykres 11 przedstawia wyniki odpowiedzi na pytanie „Czy uważa Pani, że misje bojowe są dla kobiet żołnierzy”. W tym zakresie aż 84% ogółu, czyli 31 ankietowanych, odpowiedziało „tak”. Pozostałych 6 pań, czyli 16%, miało jednak odmienne zdanie. Można założyć, że żadna spośród nich o taki wyjazd ubiegać się nie będzie.



Wykres 12. Odpowiedź na pytanie „Czy jeśli miałyby Pani możliwość wyjazdu na misję bojową, czy chciałyby Pani wziąć w niej udział?”

Źródło: badanie własne

Większość respondentek – 70% (26 osób) odpowiedziała pozytywnie na pytanie „Czy jeśli miałyby Pani możliwość wyjazdu na misję bojową, czy chciałyby Pani wziąć w niej udział?” (wykres 12). Pozostałe (30% – 10 osób) odwrotnie. Konfrontując ten wynik z poprzednim z wykresu 11, można założyć, że część z ankietowanych żołnerek uważających, że kobiety mogą brać udział w misjach wojskowych poza granicami kraju, sama o nie by się nie ubiegała.

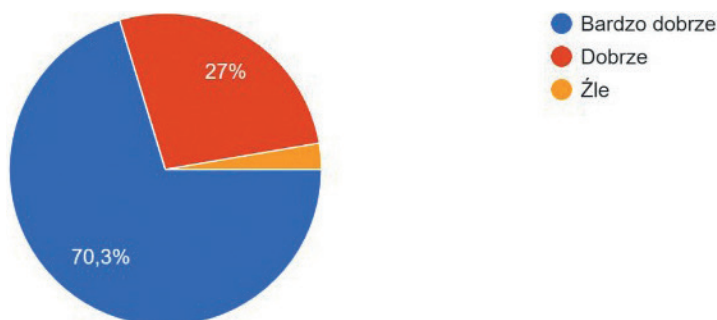


Wykres 13. Odpowiedź na pytanie „Czy uważa Pani, że kobieta na dowódczym stanowisku to dobry pomysł?”

Źródło: badanie własne



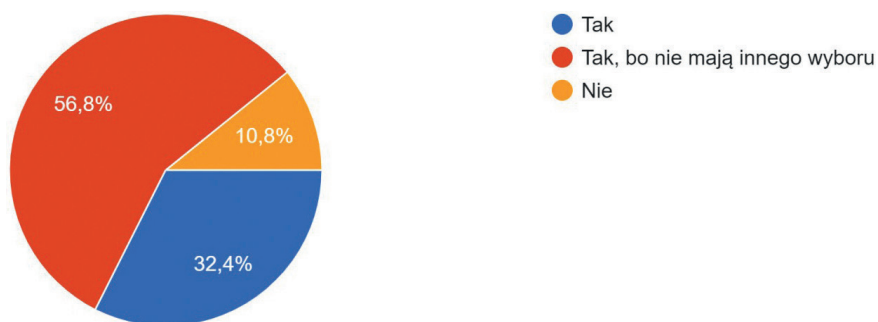
Bez mała wszystkie respondentki odpowiedziały „tak” 95% (35 kobiet), a jedynie 5% (2 kobiety) udzieliło odpowiedzi „nie” na pytanie „Czy uważa Pani, że kobieta na dowódczym stanowisku to dobry pomysł” (wykres 13). Dane te wskazują, że kobiety chętnie widziałyby na stanowiskach kierowniczych osoby tej samej płci. Oznacza to także, że same gotowe są do pełnienia funkcji kierowniczych.



Wykres 14. Odpowiedź na pytanie „Jak Pani współpracuje się z mężczyznami?”

Źródło: badanie własne

Dane z wykresu 14 dowodzą, że 97% kobiet ceni sobie współpracę z żołnierzami mężczyznami bardzo dobrze (26 pań) lub dobrze (10 pań), tj. odpowiednio 70 i 27% ankietowanych. Tylko jedna respondentka odpowiedziała, że źle, co daje wskaźnik 3%.

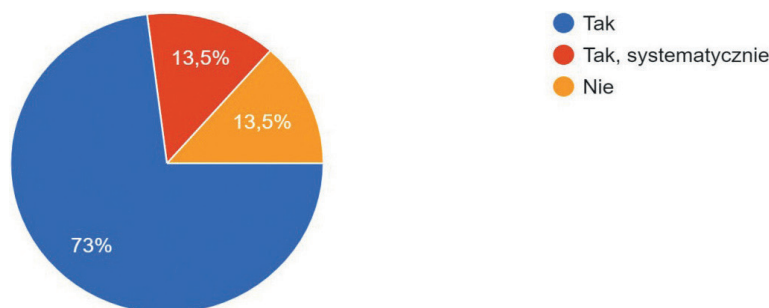


Wykres 15. Odpowiedź na pytanie „Czy Pani zdaniem mężczyźni żołnierze akceptują kobiety w wojsku?”

Źródło: badanie własne

W pytaniu „Czy Pani zdaniem mężczyźni żołnierze akceptują kobiety w wojsku?” (wykres 15) wyodrębnione zostały trzy rodzaje odpowiedzi:

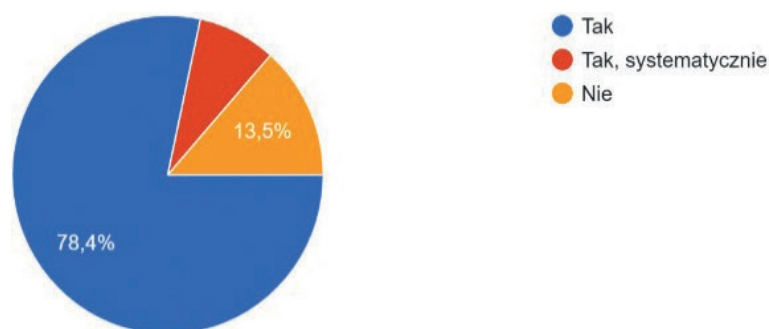
„tak”, „tak, bo nie mają innego wyboru” i „nie”. Większość respondentek (21, tj. prawie 57%) zadeklarowała: „tak, bo nie mają innego wyboru”, natomiast 12 pań (ponad 32%) odpowiedziało twierdząco, bez uwag. Oznacza to, że 89% respondentek uważa, że z takich czy innych powodów żołnierze akceptują ich obecność w służbie wojskowej. Jedynie 4 żołnierki (niespełna 11%) wskazały na odpowiedź „nie”.



Wykres 16. Odpowiedź na pytanie: „Czy spotkała się Pani ze zjawiskiem dyskryminacji kobiet w środowisku wojskowym?”

Źródło: badanie własne

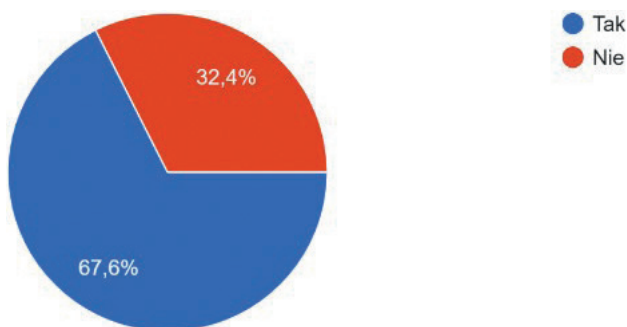
Diagram 16 wskazuje skalę problemu dyskryminacji w środowisku wojskowym, a tym samym dowodzi, że wciąż jest on poważny. Łącznie 32 kobiety, czyli 86,5%, odpowiedziały kolejno „tak”, wskazały na odpowiedź „tak, systematycznie” (odpowiednio 27 osób – 75% oraz 5 – 13,5%). Pozostałych 5 (13,5%) spośród wszystkich 37 kobiet zadeklarowało, że „nie”.



Wykres 17. Odpowiedź na pytanie: „Czy spotkała/spotyka się Pani ze stereotypem myślenia mężczyzn w wojsku o kobietach, że powinny zajmować się wyłącznie domem i dziećmi?”

Źródło: badanie własne

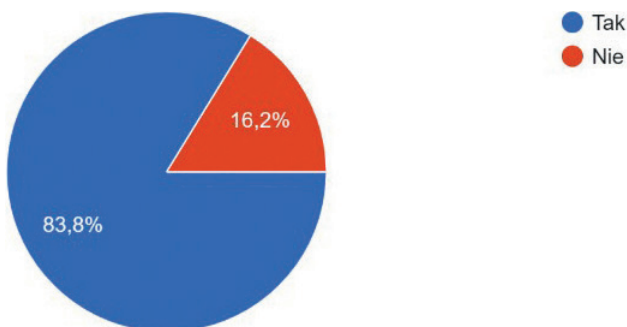
Zdecydowana większość ankietowanych, bo aż 78% (29 kobiet), odpowiedziała „tak”, kolejne 8% (3 kobiety) wskazało odpowiedź „tak systematycznie”, co daje nam łącznie 86% (32 kobiety) na pytanie o zeknięcie się ze stereotypowym myśleniem mężczyzn żołnierzy, że miejsce kobiety jest w domu, a nie w wojsku (wykres 17). Tylko 5 kobiet podtrzymuje, że nie. Diagram ten potwierdza, że wskazany stereotyp, kolokwialnie ujmowany: „kobiety do dzieci i garów”, silnie występuje wśród żołnierzy płci męskiej.



Wykres 18. Odpowiedź na pytanie „Czy na przestrzeni lat uważa Pani, że kobiety w wojsku są lepiej traktowane przez mężczyzn?”

Źródło: badanie własne

Wykres 18 pokazuje, że 2/3 ankietowanych żołnerek (25 osób) stwierdziło, że z upływem lat poprawia się traktowanie ich przez żołnierzy – mężczyzn, zaś 1/3 ma odmienne zdanie (12 osób).



Wykres 19. Odpowiedź na pytanie „Czy jest Pani usatysfakcjonowana służbą w wojsku?”

Źródło: badanie własne

Satysfakcję ze służby w wojsku ma aż 84% (31 ankietowanych), pozostałych 16% (6 osób) odpowiedziało odwrotnie (wykres 19). Oznacza to, że są zadowolone ze swojej decyzji o wyborze zawodu, niezależnie od wszystkich niedogodności, w tym stereotypowego myślenia o ich służbie przez męską część żołnierzy zawodowych.

Pytanie 20 było pytaniem otwartym, w którym respondentkę poproszono o odpowiedź, czym według niej powinna charakteryzować się kobieta służąca w wojsku. Odpowiedzi udzieliły 34 panie, tj. 92% ogółu grupy badawczej. Na ich podstawie uzyskano następujące odpowiedzi:

- inteligentna, rozważna i cierpliwa,
- odporna na stres, wytrzymała psychicznie i fizycznie,
- sprawna fizycznie,
- odpowiedzialna i wymagająca,
- chętna do nauki i rozwijania się,
- dyspozycyjna,
- silna charakterem, waleczna,
- honorowa, odnosząca się z szacunkiem do siebie i innych,
- wytrwała i odważna w dążeniu do celu,
- profesjonalna w działaniu,
- bycie sobą, nieudawanie na siłę kogoś, kim nie jest,
- asertywna,
- charyzmatyczna, pewna siebie,
- kreatywna,
- powinna być przykładem, w tym w przestrzeganiu prawa,
- zdyscyplinowana i powściągliwa,
- otwarta i potrafiąca współpracować.

Wymienione cechy znamionują świadomość wymagań, z jakimi spotkały się respondentki w swojej służbie wojskowej, a jednocześnie świadczą o podjęciu przez nie starań, by im sprostać<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Uzyskane wyniki badań korespondują z interesującą analizą wybranych wzorów społecznych członków grup dyspozycyjnych, w tym także żołnierza, którą przeprowadził Jan Maciejewski. Wskazuje on, że wzór militarnych grup dyspozycyjnych opiera się na ogólnym wzorcu żołnierskim. Na cechy tego wzoru składają się jego historyczne uwarunkowania wywodzące się z etosu rycerskiego, a następnie ukształtowanego etosu żołnierskiego. Pierwszoplanowymi wartościami są ojczyzna i honor, a także zdyscyplinowanie, lojalność i poświęcenie. Ważnym elementem wzoru fizycznego żołnierza jest jego wygląd, sprawność fizyczna i bardzo dobry stan zdrowia. Utrzymywanie wysokiej kondycji fizycznej warunkuje realizację zadań służbowych

Pytanie 21 było również pytaniem otwartym, w którym poproszono respondentkę o wskazanie, co chciałyby zmienić w służbie kobiet, gdyby miała na to wpływ. Odpowiedzi udzieliło 25 żołnierek, a zatem 68% ogółu grupy badawczej. Odpowiedzi były zróżnicowane. Przytoczono je w oryginale:

- przyjąłabym więcej kobiet,
- niedyskryminowanie ich w dążeniu do celu i zajmowania każdego stanowiska,
- mniejsza dyskryminacja, jeżeli chodzi o etaty, jakie zajmują tylko mężczyźni, dać szansę kobietom, które chcą się rozwijać nie tylko w teorii, ale także praktyce, szczególnie w wojskach zmechanizowanych,
- większe szanse na wyjazdy na zagraniczne misje i pracy w służbach specjalnych,
- przedszkola i żłobki wojskowe do dyspozycji dzieci żołnierzy,
- równouprawnienie, nie wszystkie kobiety będące w wojsku się do niego nadają,
- dłużej móc pozostać z dzieckiem w razie wyjazdu na poligon lub innego dłuższego wyjazdu, w tej chwili jest do 4. roku życia dziecka,
- damska sportowa bielizna,
- aby pozostały kobietami, nie próbowały być mężczyznami – bo nigdy nimi nie zostaną; bycie kobietą to dar,
- nie tylko w służbie kobiet, ale także i mężczyzn możliwości awansu na stanowiska podoficerskie dla żołnierzy zawodowych, ponieważ kandydaci z cywila mają łatwiejszą drogę na stanowiska podoficerskie niż żołnierze zawodowi,
- sorty mundurów lepiej dopasowane do potrzeb kobiet,
- powinny być na stanowiskach przy biurku,
- wyciąganie konsekwencji z niewykonywanych obowiązków,
- osobiście uważam, że nie trzeba nic zmieniać w służbie stricte kobiet, jedynie spotkałam się z sytuacją, że np. kobieta ratownik medyczny (z krwi i kości) nie jest chętnie przyjmowana na

---

oraz bojowych; zob. J. Maciejewski, *Grupy dyspozycyjne...*, s. 116 i n. O wskazanych cechach organizacji wojskowej i jej społecznych wartościach traktują też autorzy rozważań dotyczących obronnego systemu wojskowego Polski; zob. R. Jakubczak, J. Marczak, K. Gąsiorek, W. Jakubczak, *Podstawy bezpieczeństwa narodowego Polski w erze globalizacji*, Warszawa 2008, s. 180-186.

stanowisko, bo zdaniem niektórych będzie miała za ciężko... jeśli przychodzi kobieta na stanowisko ratownika i ma wykształcenie medyczne to znaczy, że sobie poradzi; więcej wiary w nas kobiety, bo znam wiele kobiet, które poradzą sobie o wiele lepiej na typowo męskich stanowiskach niż sami panowie,

- nic,
- możliwość awansu od wykształcenia, a nie znajomości,
- odgórne akceptowanie i stosowanie się do wydanych rozporządzeń dotyczących kobiet,
- mężczyźni i ich podejście do kobiet,
- niedelegowanie kobiet poza miejsce pełnienia służby (poligony, ćwiczenia) do ukończenia 6. roku życia dzieci,
- podział na normy osobne dla kobiet i mężczyzn.

## Wnioski

Wyniki przeprowadzonego wśród żołnierek JW 1899 badania dostarczyły wielu interesujących danych, które jednak nie zaskoczyły autorów opracowania.

Satysfakcjonujące wynagrodzenia stanowią wciąż główny motyw wstępowania kobiet do służby wojskowej. Inne względy też są istotne (pasja, zainteresowania, tradycje rodzinne), ale nie najważniejsze. Na decyzję tę nie miały też znaczącego wpływu losy i życie znanych, walecznych i niezłomnych kobiet, które zapisały się w historii świata.

Respondentki zdecydowanie uważają, że służba wojskowa kobiet jest czymś absolutnie normalnym i oczywistym; nie wyodrębniają w niej stanowisk typowo żeńskich i męskich.

Kobiety służące w wojsku są zainteresowane własnym rozwojem, awansową ścieżką kariery zawodowej, w tym zajmowania stanowisk dowódczych i kierowniczych oraz zdobywania kolejnych stopni wojskowych. W większości godzą się one także z perspektywą narażania własnego życia i zdrowia. Są tego zagrożenia świadome i gotowe do poświęceń, jak również zainteresowane służbą w ramach misji wojskowych poza granicami kraju. Uważają jednak, że wciąż im się tę możliwość ogranicza bądź niechętnie je kwalifikuje.

Ogólnie kobiety cenią sobie współpracę z żołnierzami – mężczyznami, których interakcję też oceniają pozytywnie, mimo iż większość uważa,

że jest ona nade wszystko efektem przyjmowania przez nich do wiadomości, że nie mają w tym zakresie żadnego wyboru.

Ocena dobrej współpracy z mężczyznami nie przeszkadza im uważać (bo wciąż mają z tym do czynienia), że większość żołnierzy wciąż stereotypowo (tradycyjnie) traktuje rolę kobiet w życiu społecznym i najchętniej widziałyby je w gospodarstwie domowym, a nie w jednostce wojskowej. Mimo iż stereotyp ten jest wciąż silny, żołnierki zauważają pozytywną zmianę w relacjach interpersonalnych w służbie na przestrzeni lat.

Zdecydowana większość badanych kobiet ocenia swą decyzję o podjęciu służby wojskowej pozytywnie i czerpie z niej satysfakcję.

Wyniki badań pozwalają także na postawienie tezy, że kobiety żołnierze ciężko pracują na swą dobrą opinię. W różnoraki sposób starają się udowodnić, że zasługują na noszenie munduru, choć nie zawsze są doceniane lub odpowiednio traktowane. Kobiety służące w wojsku wiele od siebie wymagają, są ambitne i konsekwentne w dążeniu do wyznaczonego celu, mają świadomość cech, jakimi powinna charakteryzować się kobieta służąca w wojsku.

Służba wojskowa jest niezmiennie postrzegana jako męskie zajęcie. Prawie 90% stanu osobowego żołnierzy zawodowych to mężczyźni. Z tego powodu wciąż nie brakuje wśród nich takich, którzy źle reagują na obecność kobiet w wojsku oraz przymus współpracy z nimi.

Przejawy dyskryminacji żołnerek, choć formalnie zakazane, są nadal istotnym problemem w armii. Zjawisko to występuje głównie w jednostkach wojskowych. Poza nimi kobiety w mundurze wywołują wiele pozytywnych emocji. Znacznie ocieplają wizerunek wojska w oczach cywili. Wielokrotnie na różnego rodzaju pokazach, uroczystościach czy spotkaniach uczestniczące w nich osoby spoza środowiska wojskowego chętnie robią sobie zdjęcia z nimi i mają mniejsze opory, aby się do nich zwrócić ze swoimi nurtującymi pytaniami<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> O ile w okresie PRL wojsko pozostawało w dużej izolacji w stosunku do społeczeństwa, o tyle po 1989 r. to się zmieniło. Przeobrażenia dokonały się m.in. w zakresie pozyskiwania i przekazywania do otoczenia zasobów osobowych; zob. S. Sirko, M. Piotrowska-Trybull, *Wpływ jednostki wojskowej na poczucie bezpieczeństwa Polaków*, [w:] *Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu*, red. W. Kieżun, A. Letkiewicz i J. Wołęjszo, Szczytno 2011, s. 524.

## Zakończenie

Kobiety nie są lepszymi ani gorszymi żołnierzami niż mężczyźni. Talent, patriotyzm, determinacja zależą od zupełnie innych czynników niż płeć. O tym, kto będzie i kto jest dobrym żołnierzem, decydują kompetencje, doświadczenie, profesjonalizm, a zadanie przełożonych i dowódców stanowi umiejętność wykorzystania potencjału i talentów swoich podwładnych.

Kobiety – żołnierze zawodowi służą w polskiej armii na różnych stanowiskach od ponad trzydziestu lat, ale to też dzięki nim podniosła się kultura pracy, poziom zawodowy, a wojsko jest bliższe społeczeństwu i lepiej je rozumie. Wiele z kobiet nadaje się na stanowiska dowódcze, są one ambitne, chcą się rozwijać i doskonalić swe kompetencje.

Ogólnym celem opracowania było sprawdzenie, jak kobiety radzą sobie w szeregach armii oraz jaki stosunek do ich służby mają mężczyźni. Dzięki przeprowadzonym badaniom i obserwacji środowiska wojskowego można stwierdzić, że wbrew stereotypom siły zbrojne są odpowiednim miejscem pracy także dla kobiet. Panie wniosły istotny wkład w jakość i organizację służby wojskowej.

Wyniki badań potwierdziły, że zjawisko dyskryminacji kobiety żołnierza występuje i wciąż jest dość powszechnym zjawiskiem. Sytuacja kobiet w wojsku z roku na rok staje się coraz lepsza, ale wymaga ona ciągłego doskonalenia. Cały czas istnieje potrzeba prowadzenia zajęć edukacyjnych, które uświadomią żołnierzom, że należy traktować wszystkich równo, niezależnie od płci i nie dyskryminować nikogo z powodu uprzedzeń.

Niniejsze opracowanie stanowi zaledwie próbę analizy problemów, z jakimi spotykają się kobiety żołnierki, albowiem wciąż zdarzają się sytuacje, że nie dzielą się one z nikim informacją o nieprzyjemnym incydencie, który miał miejsce w pracy. Czynią tak z rozmaitych powodów (obawa przed zemstą, mobbingiem, utratą pracy czy to, w jaki sposób będą potem postrzegane w pracy).

Z pewnością interesującym zagadnieniem byłoby zbadanie, w jakim zakresie przełożeni reagują na zgłoszony problem, czy obejmują go stosownym postępowaniem wyjaśniającym, czy wyciągają z tego wnioski, czy winni naruszeń w tym zakresie ponoszą konsekwencje.



Interesującym wątkiem badawczym służby wojskowej kobiet byłoby porównanie jej z problemami pań pracujących w innych służbach mundurowych.

Ciekawostką jest fakt, iż obecny wskaźnik zatrudnienia kobiet na stanowiskach mundurowych w wojsku inne służby (np. Straż Graniczna, Służba Więzienna, Policja, Państwowa Straż Pożarna, Służba Ochrony Państwa) osiągnęły wiele lat wcześniej, a dziś (zwłaszcza odkąd wprowadzono dobór kadrowy) znaczenie go zwiększyły<sup>31</sup>. Czy specyfika tych służb na tyle różni się od tej wojskowej, że problem dyskryminacji czy stereotypizacji tu nie występuje w takim wymiarze jak w siłach zbrojnych?

## Bibliografia

1. Lęborski Batalion Zmechanizowany im. gen. Jerzego Jastrzębskiego, [www.jednostki-wojskowe.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=579&Itemid=2](http://www.jednostki-wojskowe.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=579&Itemid=2) (dostęp: 23.05.2021).  
*Bezpieczeństwo polityczne i wojskowe*, red. A. Ciupiński i K. Malak, Warszawa 2004.  
Dębska A., *Kobiety a kultura organizacyjna wojska. Meandry adaptacji w służbie*, Piotrków Trybunalski 2011.  
Drapikowska B., *Udział kobiet żołnierzy w misjach poza granicami kraju w Iraku i Afganistanie*, „Czasopismo Naukowe Instytutu Studiów Kobietych. Studia i materiały” 2017, 1(2). [repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/5771/1/CNISK\\_2\\_2017\\_B\\_Drapikowska\\_Udzial\\_kobiet\\_zolnierzy\\_w%20misjach\\_poza\\_granicami\\_kraju\\_w\\_Iraku\\_i\\_Afganistanie%20.pdf](http://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/5771/1/CNISK_2_2017_B_Drapikowska_Udzial_kobiet_zolnierzy_w%20misjach_poza_granicami_kraju_w_Iraku_i_Afganistanie%20.pdf) (dostęp: 12.04.2021).  
Huzarski M., *Zmienne podstawy bezpieczeństwa i obronności państwa*, Warszawa 2009.  
Jakubczak R., Marczak J., Gąsiorek K., Jakubczak W., *Podstawy bezpieczeństwa narodowego Polski w erze globalizacji*, Warszawa 2008.  
Kaliciak G., *Bez taryfy ulgowej. Kobiety w wojsku*, Wołowiec 2020.  
*Kobiety na misjach*, [polska-zbrojna.pl/home/articleshow/21991?t=Kobiety-na-misjach](http://polska-zbrojna.pl/home/articleshow/21991?t=Kobiety-na-misjach) (dostęp: 11.04.2021).  
*Kobiety w wojsku*, [gazetaolsztynska.pl/morag/703743,Kobiety-w-wojsku.html](http://gazetaolsztynska.pl/morag/703743,Kobiety-w-wojsku.html) (dostęp: 16.04.2021).  
Kuśmirek K., *Służba kobiet w siłach zbrojnych*, „Czasopismo Naukowe Instytutu Studiów Kobietych. Studia i materiały” 2017, 1(2), [repozytorium.uwb.edu](http://repozytorium.uwb.edu).

---

<sup>31</sup> J. Maciejewski, *Grupy dyspozycyjne...*, s. 186.

pl/jspui/bitstream/11320/5772/1/CNISK\_2\_2017\_K\_Kusmirek\_Sluzba\_kobiet\_w%20silach\_zbrojnych.pdf (dostęp: 18.11.2022).

- Maciejewski J., *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, Wrocław 2014.
- Ministerstwo Obrony Narodowej. Rada do Spraw Kobiet w resorcie obrony narodowej, [www.gov.pl/web/obrona-narodowa/sluzba-wojskowa-kobiet-w-silach-zbrojnych-rp-wczoraj-i-dzis](http://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/sluzba-wojskowa-kobiet-w-silach-zbrojnych-rp-wczoraj-i-dzis) (dostęp: 19.11.2022).
- Obrona narodowa w tworzeniu bezpieczeństwa III RP*, red. R. Jakubczak, Warszawa 2003.
- Rada do Spraw Kobiet w resorcie obrony narodowej*, [www.gov.pl/web/obrona-narodowa/rada-ds-kobiet-w-resorcie-obrony-narodowej](http://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/rada-ds-kobiet-w-resorcie-obrony-narodowej) (dostęp: 19.11.2022).
- Sirko S., Piotrowska-Trybull M., *Wpływ jednostki wojskowej na poczucie bezpieczeństwa Polaków*, [w:] *Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu*, red. W. Kieżun, A. Letkiewicz i J. Wołęjszo, Szczytno 2011.
- Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych*, t.j. Dz.U. z 2022, poz. 536.
- Wojciszke B., *Kobiety i mężczyźni – odmienne spojrzenia na różnice*, Gdańsk 2004.
- Wojtan A., *Siły Zbrojne RP w kształtowaniu bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego*, [w:] *Współczesny wymiar bezpieczeństwa. Między teorią a praktyką*, red. J. Pawłowski, Warszawa 2011.
- Wołęjszo J., *Zarządzanie zmianą w organizacji zhierarchizowanej*, [w:] *Public Management 2010. Prakseologiczne aspekty zarządzania we współczesnych organizacjach publicznych*, red. W. Kieżun, L. Ciborowski i J. Wołęjszo, t. II, Warszawa 2010.



**Agnieszka Taurogińska-Stich**

Akademia Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki  
Wrocław

## **8. POTENCJAŁ KOMPETENCYJNY LIDERA A DOBROSTAN PRACOWNIKÓW W WOJSKOWYM SYSTEMIE BEZPIECZEŃSTWA MILITARNEGO**

*Słowa kluczowe:* kompetencje, kompetencje przywódcze, przywództwo aktywne otwarte, wojskowe bezpieczeństwo militarne, dobrostan pracowników, współprzywództwo

*Streszczenie:* W rozdziale przedstawiono problem wagi potencjału kompetencyjnego liderów w wojskowym systemie bezpieczeństwa militarne. Zwrócono uwagę na znaczenie układu sił, jaki liderzy wojskowi wykorzystują w codziennej działalności, a który może być jednym z podstawowych czynników zapewniających dobrostan pracowników i wysoką skuteczność działania, zaś jego brak może być ograniczeniem w tym zakresie. Podkreślono znaczenie celowego kształtowania kompetencji przywódczych w profesjonalnej edukacji wojskowej z uwzględnieniem dynamiki obecnej rzeczywistości „BANI” oraz konieczności stałej weryfikacji stanu wiedzy na ten temat. Wskazano kierunek działań edukacyjnych, jaki, niewykluczone, ma wpływ na pożądaną przyrost kompetencji przyszłych liderów w organizacjach wojskowych odpowiedzialnych za bezpieczeństwo narodowe.

## Wprowadzenie

W obecnej dynamice otaczającej nas rzeczywistości, w dużej mierze zdeterminowanej kryzysami (COVID-19, kryzys klimatyczny, kryzys finansowy, kryzys militarny), świat jawi się nie tylko jako: zmienny, niepewny, złożony i wieloznaczny, ale również jako: kruchy, niespokojny, nieliniowy i niezrozumiały<sup>1</sup>. To, co aktualnie spotyka organizacje, oraz to, czego mogą spodziewać się w przyszłości, staje się wyzwaniem, nie tylko dla liderów i ich potencjału kompetencyjnego, ale także dla ich współpracowników – kolegów. Mając to na uwadze, Siły Zbrojne RP będą potrzebowały stałej aktualizacji kompetencji dowódców, wykorzystując do tego m.in. zrównoważony rozwój własny i swoich współpracowników/podwładnych (żołnierzy i pracowników). Pozwoli to zadbać o dobrostan kapitału ludzkiego w wojsku oraz o jego skuteczność, która ma zapewnić ciągłość funkcjonowania wojska w zupełnie nowych warunkach.

Nie jest wykluczone, że odpowiednio dobrane kompetencje przywódcze (niezależnie od zajmowanego stanowiska i pełnionych funkcji), oparte na uświadomionym świecie wartości, pokorze i elastyczności myślenia, odgrywają absolutnie kluczową rolę w tworzeniu przestrzeni wspierającej ten rozwój<sup>2</sup>. Prawdopodobnie również przywództwo, które z powodzeniem można nazwać „aktywnie otwartym”, sięga głębin ludzkiego ducha oraz świadomości swoich myśli i odczuć z zamiarem wykorzystania tego potencjału do czynienia wspólnego dobra. Pogłębia szacunek, zaufanie i miłość. W dobie licznych wyzwań stojących przed wojskiem dowodzenie oparte na kompetencjach przywódczych i współprzywództwie<sup>3</sup> wydaje się bardzo wartościowym elementem wojskowej polityki kadrowej<sup>4</sup>. Organizacjom zhierarchizowanym, gdzie decyzje podejmowane

---

<sup>1</sup> Por. M. Sidor-Rządkowska, *VUCA czy BANI?*, „Personel Plus” 2021, nr 11, s. 65.

<sup>2</sup> Więcej o tym w: A. Grant, *Leniwy umysł*, Warszawa 2021, s. 344-350 oraz R. Harris, *Zrozumieć ACT*, Gdańsk 2022, s. 35-37.

<sup>3</sup> Termin „współprzywództwo” wprowadzony został przez Frederica Laloux a oznacza wymianę rolami przy realizacji celów, m.in. na bazie zaufania. W wojsku taka zamiana jest niezbędna. Wymagane jest jednak uporządkowanie zapisów prawnych, szczególnie w zakresie wymiennej roli uprawnień kompetencyjnych żołnierzy i dowodzących. Zob. F. Laloux, *Pracować inaczej*, Warszawa 2016.

<sup>4</sup> Zob. M. Stefan, J. Krawczyk, J. Paszteleniec, P. Woźniak, *Oficer armii nowego wzoru*, [w:] *Armia nowego wzoru*, red. J. Bartosiak, Warszawa 2022, s. 411-415.

są odgórnie i jednoosobowo, szczególnie opłaca się zadbać o kompetencje dowodzących na miarę wyzwań obecnej rzeczywistości określanej jako „BANI”. Powód takiego podejścia stanowi utrzymanie bezpieczeństwa narodowego poprzez zapewnienie szeroko pojętego bezpieczeństwa społeczności żołnierzy i pracowników wojska<sup>5</sup>. Aby rozwój kompetencji przywódczych w dowodzeniu zrealizował się na poziomie, który zapewniałby dobrostan żołnierzy i pracowników wojska, konieczna jest łączność pomiędzy doświadczeniem i praktyką z jednej strony oraz zasadami i teorią z drugiej<sup>6</sup>.

Autorka niniejszego opracowania, dążąc do poznania kompetencji przywódczych dowodzących wpisujących się w dynamikę obecnej rzeczywistości „BANI”, wykonała analizę literatury i dokonała syntezy treści. Celem analizy było m.in. poznanie cech tej rzeczywistości i jej wymogów, aby móc zaproponować kompetencje przywódcze mogące stanowić punkt wyjściowy do budowania silnego fundamentu kadrowego Sił Zbrojnych RP. Autorka na podstawie badań własnych i opinii ekspertów scharakteryzowała kompetencje przywódcze podstawowe, które powinny być kształtowane w ramach profesjonalnej edukacji wojskowej jako warunek konieczny do skutecznego rozwoju przywódczego liderów wojskowych na miarę obecnych wyzwań militarnych. Założeniem było poznanie układu kompetencji przywódczych będących podstawowym czynnikiem zapewniającym dobrostan pracowników oraz wysoką skuteczność działania ludzi pracujących/służących w ramach wojska.

## **Wyzwania dla wojskowego systemu bezpieczeństwa narodowego w rzeczywistości BANI**

Nazwa opisująca dynamikę otaczającej rzeczywistości, tj. „VUCA”, po zakończeniu zimnej wojny, a przed pandemią COVID-19, została zaproponowana przez amerykańskie wojsko do opisywania środowiska, w którym musi podejmować działania zapewniające bezpieczeństwo

---

<sup>5</sup> Więcej na temat bezpieczeństwa jakości życia społeczności w: J. Gierszewski, *Human quality of life security as a cognitive category in security sciences*, „Kultura Bezpieczeństwa. Nauka – Praktyka – Refleksje” 2018, nr 32, oraz tenże, *Bezpieczeństwo społeczne jako dziedzina bezpieczeństwa narodowego*, „Historia i Polityka” 2018, nr 23(30), s. 21-38.

<sup>6</sup> J. Adair, *Przywództwo*, Warszawa 2000, s. 288.

militarne<sup>7</sup>. Realia życia, jakie w tamtym czasie zaistniały, związane np. z atakami terrorystycznymi oraz rozwojem nowych technologii, zdominowały życie społeczne, rodzinne i zawodowe ludzi. Stan ten wymagał pewnego punktu odniesienia, ram ułatwiających podejmowanie efektywnych działań m.in. w zakresie bezpieczeństwa narodowego<sup>8</sup>. Sfera świata typu „VUCA” została określona jako: zmienność (volatility), niepewność (uncertainty), złożoność (complexity), niejednoznaczność (ambiguity)<sup>9</sup>. Każdy z elementów owej rzeczywistości stanowił (w pewnym sensie nadal stanowi) wyzwanie dla potencjału kompetencyjnego liderów wojskowych, budowania relacji na linii z współpracownikami i podwładnymi oraz dla profesjonalnej edukacji wojskowej (ang. *professional military education* – PME), tj. uczelni wyższych, które jako jedyne realizują programy edukacyjne zgodne z potrzebami sił zbrojnych.

W związku z bezpośrednią korelacją, jaka zachodzi pomiędzy kompetencjami oficerów wojskowych a skutecznością działania wojska<sup>10</sup>, oraz przy uwzględnieniu zmian w otaczającej rzeczywistości znacznie utrudniających podejmowanie działań gwarantujących stabilność bezpieczeństwa, kształtowanie i weryfikacja kompetencji przywódczych liderów wojskowych nabiera szczególnego znaczenia<sup>11</sup>. W tym przypadku zakłada się, że określony układ kompetencyjny wykorzystywany w codziennej działalności dowodzących jest w stanie zapewnić dobrostan żołnierzy i pracowników wojska oraz może znacznie wpłynąć na utrzymanie i przygotowanie skutecznego systemu obrony państwa<sup>12</sup>.

Zgodnie z akronimem „VUCA” odpowiednio dobrane kompetencje powinny umożliwić liderom wojskowym i ich współpracownikom podejmowanie działań w zakresie czterech wymienionych aspektów dynamiki świata, które zostały zaprezentowane na rysunku 1 oraz zinterpretowane w następujący sposób<sup>13</sup>:

---

<sup>7</sup> Więcej na ten temat zob. P. Pacek, *Znaczenie informacji dla przetrwania w świecie VUCA*, [w:] *Edukacja w świecie VUCA. Charakterystyka środowiska bezpieczeństwa*, red. D. Kaźmierczak, J. Ropski, O. Wasiuta, W. Zakrzewski, Kraków 2021, s. 303.

<sup>8</sup> Zob. Z. Marciniak, *Istota współczesnego pojmowania bezpieczeństwa w świecie VUCA*, [w:] tamże, s. 36-37.

<sup>9</sup> Tamże.

<sup>10</sup> Por. M. van Creveld, *Dowodzenie na wojnie. Od Aleksandra do Szarona*, Warszawa 2020.

<sup>11</sup> Por. A. Grant, *Leniwy umysł...*, s. 227.

<sup>12</sup> Por. *Armia nowego wzoru...*, s. 467.

<sup>13</sup> Opracowano na podstawie: B. Taskan, A. Junça-Silva, A. Caetano, *Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review*, „International Journal of Organizational

**Zmienność (volatility)**, czyli ciągle zmiany, następujące bardzo szybko po sobie, chaotyczne, pozbawione logiki wzorców występowania czy możliwości określenia trendów. Brak stałości, codzienne wahania, zakłócanie trendów, nieoczekiwane zdarzenia, wysokie ryzyko utraty i zysku;

**Niepewność (uncertainty)**, tj. nieprzewidywalność, brak możliwości przewidywania sytuacji i przyszłych zdarzeń na podstawie doświadczeń z przeszłości. Obowiązujące reguły tracą swoją aktualność i ciągle pojawiają się wyjątki od reguł. Brak wiedzy i informacji uruchamia element zaskoczenia, który może działać zarówno negatywnie, jak i pozytywnie. Niepewność mocno koreluje z konstruktem zmienności;

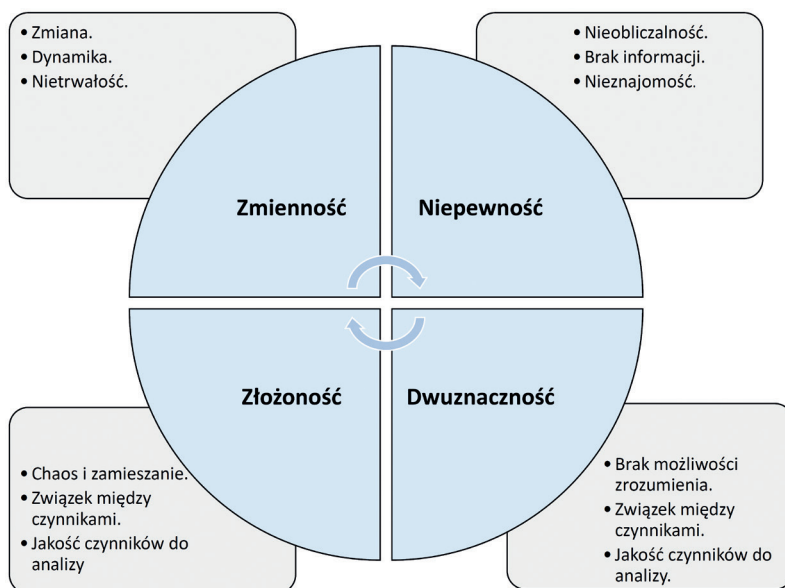
**Złożoność (complexity)** – jest widoczna w wielu powiązanych ze sobą kłopotliwych problemach, z którymi stykamy się każdego dnia. Identyfikuje się je jako zachodzące na siebie różne obszary działalności, sieci, procedur, powiązań lub wpływ różnych czynników zewnętrznych uniemożliwiających identyfikację podejmowanych działań jako łańcucha przyczynowo-skutkowego. Pojawia się zamieszanie, chaos, złożone i wielopostaciowe środowiska oraz dużo czynników do analizy. Złożoność jest przyczyną niepewności;

**Niejednoznaczność (ambiguity)**, tj. dwuznaczność i związana z tym możliwość popełniania częstych błędów, błędnego odczytania sygnałów płynących z otoczenia. Niejasność i nieznanomość sytuacji, terenu, w którym trzeba działać. Brak jasności co do znaczenia wydarzenia, tj. „przyczyn: kto, co, gdzie, jak i dlaczego”, rozumienia zagrożeń i szans wielu interpretacji. Niejednoznaczność ma związek z niepewnością, zmiennością, złożonością.

W latach 2020-2022, które zostały zdeterminowane pandemią COVID-19 oraz kryzysami: klimatycznym, energetycznym, finansowy i militarnym (rosyjska wojna z Ukrainą), nastąpiła konieczna weryfikacja otaczającej nas rzeczywistości. Rozpatrywanie uwarunkowań bezpieczeństwa narodowego poprzez tworzenie potencjału obronnego opartego na kompetencjach liderów wojskowych i ich współpracowników w odniesieniu do realiów opisywanych akronimem „VUCA” było już wystarczające. Wymienione kryzysy zdeterminowały każdą sferę życia organizacji oraz jednostek. W czasie pandemii zadano ponownie pytania o otoczenie,



potrzeby organizacji i pracowników. W efekcie rozpoznano nowe aspekty i określono nowe ramy otaczającej nas rzeczywistości, którym nadano uproszczoną nazwę „BANI”<sup>14</sup>. Wiedza ta miała za zadanie w dużym stopniu ułatwiać podejmowanie działań w czasie naruszonych fundamentów bezpieczeństwa zdrowotnego, a obecnie również militarnego.



Rys. 1. Mapa koncepcji „VUCA”

Źródło: opracowanie na podstawie B. Taskan, A. Junça-Silva, A. Caetano, *Clarifying the conceptual map...*

Jak zauważa Jamais Cascio, „BANI” to określenie świata, który wykracza poza zwykłe bycie złożonym, a staje się całkowicie chaotycznym, kruchym, wywołującym niepokój poprzez całkowitą utratę kontroli<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> K. Latek-Olaszek, *Wyzwania współprzywódstwa w firmach w rzeczywistości BANI*, Kosovo 2022, s. 189, [researchgate.net/profile/Kameel-Ahmady/2/publication/362902903\\_FEMINISATION\\_OF\\_POVERTY\\_THE\\_CAUSEAND\\_CONSEQUENCES\\_OF\\_EARLY\\_CHILDHOOD\\_MARRIAGES\\_IN\\_IRAN/links/6306379861e4553b9536379f/FEMINISATION-OF-POVERTY-THE-CAUSE-AND-CONSEQUENCES-OF-EARLY-CHILDHOOD-MARRIAGES-IN-IRAN.pdf#page=205](https://researchgate.net/profile/Kameel-Ahmady/2/publication/362902903_FEMINISATION_OF_POVERTY_THE_CAUSEAND_CONSEQUENCES_OF_EARLY_CHILDHOOD_MARRIAGES_IN_IRAN/links/6306379861e4553b9536379f/FEMINISATION-OF-POVERTY-THE-CAUSE-AND-CONSEQUENCES-OF-EARLY-CHILDHOOD-MARRIAGES-IN-IRAN.pdf#page=205) (dostęp: 20.12.2022).

<sup>15</sup> D. Thornburg, J. Cascio, *A educação em um mundo cada vez mais caótico (Edukacja w coraz bardziej chaotycznym świecie; dalej: Edukacja...)*, „Boletim Técnico do Senac” 2021, vol. 47, nr 1, [bts.senac.br/bts/article/view/879/747](https://bts.senac.br/bts/article/view/879/747) (dostęp: 1.12.2022).

To świat absolutnie nieliniowy, ze skrajnymi dysproporcjami między pojawiającymi się przyczynami a skutkami zdarzeń i sytuacji<sup>16</sup>. Zgodnie z akronimem „BANI” układ kompetencyjny liderów wojskowych powinien odpowiadać na potrzeby czterech na nowo określonych aspektów dynamiki rzeczywistości, które zinterpretowano w następujący sposób<sup>17</sup>:

**Kruchość (brittle)** oznacza, że w każdej chwili jesteśmy podatni na katastrofę, a wszystko to, co pozornie odporne, tj. zbudowane na delikatnych, porowatych fundamentach, może się rozpaść z dnia na dzień. Kruchość dotyczy również przeciążeń, co oznacza, że nawet solidny fundament nadmiernie przeciążony rozpada się pod wpływem stałego nacisku. Związana jest z odpornością, siłą i solidnością. Kruchość wynika z braku zabezpieczenia przed awarią, wówczas wszystkie systemy, które zależą od maksymalnej wydajności, są zagrożone upadkiem;

**Niepokój (anxious)** jest jednym z najbardziej charakterystycznych symptomów rzeczywistości „BANI”. Dotyka zarówno ludzi w życiu służbowym, jak i osobistym. Ludzie stale doświadczają trudnych, niebezpiecznych wydarzeń (choroby, wojna, zmiany klimatyczne). Warunki wywołujące niepokój można znaleźć wszędzie, wszystko wygląda potencjalnie katastrofalnie. Pojawia się poczucie całkowitej utraty kontroli nad zmianami, które wpływają na życie. Stwarza to konieczność pilności lub raczej poczucia pilności kierującym procesem podejmowania decyzji;

**Nieliniowość (nonlinear)** odzwierciedla wszechobecny chaos o wysokim natężeniu (związany również ze zmianami klimatu czy wojną). W obecnym świecie wydarzenia wydają się niespójne i nieproporcjonalne. Szczegółowe, długoterminowe planowanie traci na znaczeniu i może nie mieć już sensu. Niemożliwe staje się osiągnięcie dobrze zdefiniowanej, ustandaryzowanej i zogniskowanej struktury organizacyjnej. Nieliniowość opisuje procesy, w których występuje skrajna dysproporcja między przyczynami a skutkami;

**Niezrozumiałość (Incomprehensible)** opisuje świat, w którym konsekwencje interakcji działań i wyborów są funkcjonalnie niemożliwe do zrozumienia. To świat nieporozumień pojawiających się, gdy znajdujemy

---

<sup>16</sup> Tamże.

<sup>17</sup> Opracowano na podstawie: [www.mjvinnovation.com/blog/from-a-vuca-world-to-a-bani-one/](http://www.mjvinnovation.com/blog/from-a-vuca-world-to-a-bani-one/) (dostęp: 12.12.2022); D. Thornburg, J. Cascio, *Edukacja...*; K. Latek-Olaszek, *Wyzwania współprzywódtwa...* oraz [stephangrabmeier.de/bani-vs-vuca/](http://stephangrabmeier.de/bani-vs-vuca/) (dostęp 11.12.2022).

odpowiedzi w danym przypadku pozbawione sensu, ponieważ leżące u ich podstaw procesy są zbyt chaotyczne, zbyt złożone, zbyt duże, aby ludzki mózg mógł je na chwilę obecną w pełni zrozumieć (praca ze sztuczną inteligencją, uczenie maszynowe). Świat, w którym człowiek nie na wszystko ma wpływ.

Znajomość przedstawionych punktów widzenia odgrywa szczególną rolę w bezpieczeństwie militarnym. Zależy ono w głównej mierze od rozwoju stosunków społecznych i jest budowane w kontekście uwarunkowań, które zachodzą w środowisku wewnętrznym państwa, takich jak: determinanty kulturowo-cywilizacyjne, postęp naukowo-techniczny oraz cechy stosunków międzynarodowych<sup>18</sup>. W obliczu koniecznych reform systemu obronnego państwa, tj. zarówno w systemie kierowania i dowodzenia siłami zbrojnymi w ogóle, jak i w czasie wojny<sup>19</sup>, rzeczywistość „BANI” determinuje wprowadzenie zasadniczych zmian w zakresie wyposażenia kompetencyjnego dowodzących. Jedną z głównych przesłanek będzie przygotowanie jednostki do dowodzenia w profesjonalnej edukacji wojskowej, które należy opierać na kompetencjach związanych z transdyscyplinarnością, złożonym myśleniem, fragmentacją wiedzy, różnorodnością, uczeniem się przez całe życie. Innym ważnym aspektem tego rozwoju będzie ustalenie wartości w życiu służbowym i osobistym oraz wdrażanie ich do codziennego życia jako solidnego fundamentu przywódczego dowodzących<sup>20</sup>. Zmiany dotyczyć również będą podążania za rozwojem elastyczności psychologicznej w kontekście przywództwa w dowodzeniu i w odniesieniu do obowiązujących wyzwań<sup>21</sup>.

## **Potencjał kompetencyjny liderów wojskowych vs. dobrostan żołnierzy i pracowników wojska Sił Zbrojnych RP**

Przesłankami do aktualizacji systemu kompetencyjnego liderów wojskowych w Siłach Zbrojnych RP jest konieczność przygotowania ludzi do radzenia sobie z wyzwaniami wywołującymi stały niepokój, z nagłymi

---

<sup>18</sup> Z. Marciniak, *Istota współczesnego pojmowania...*, s. 33.

<sup>19</sup> Por. *Armia nowego wzoru...*, s. 464.

<sup>20</sup> Por. D. Thornburg, J. Cascio, *Edukacja...* oraz R. Harris, *Zrozumieć ACT...*

<sup>21</sup> L. Baran, M. Hyla, B. Kleszcz, *Elastyczność psychologiczna*, Katowice 2019, s. 13-14.

zdarzeniami katastrofalnymi, sytuacjami niezrozumiałymi, dużą rozbieżnością informacji co do przyczyn i skutków oraz podatnością na zniszczenie obowiązujących systemów, reguł działania itp. Założyć należy, że obecne konflikty zbrojne obarczone są długotrwałymi działaniami, w dużej części pozbawionymi charakteru militarnego, gdzie znaczącą rolę odgrywają domeny informacyjne, obieg informacji oraz operacje psychologiczne nakierowane na złamanie morale (np. wywołanie kaskady jego upadku na podstawie przekonania, że przeciwnik przegrywa)<sup>22</sup>. To, że granice wojny są rozmyte, a armie dysponują technologiami o podobnym poziomie zaawansowania, powoduje, że zwiększa się jeszcze bardziej odpowiedzialność dowodzących (batalionu, kompanii, plutonu) za stan wojska i jego gotowość do skutecznego działania. Ważną rolę odgrywa szybka, rzetelnie zweryfikowana informacja, zdolność do natychmiastowych decyzji oparta na systemie świadomości sytuacyjnej, które możliwe są do osiągnięcia przy określonym poziomie kompetencyjnym dowodzących<sup>23</sup>. Sprostać tym wyzwaniom mogą tylko wysokie kompetencje z obszaru wojskowości, nauk ścisłych, tzw. STEM (Science, Technology, Engineering, Math)<sup>24</sup>, wprawne posługiwanie się nowymi technologiami oraz przywództwo dotyczące budowania silnego kapitału własnego liderów i relacyjnego z otoczeniem. Nie wystarczą już style dowodzenia oparte na np. przywództwie sytuacyjnym czy wyższego stopnia, które co do zasady miały umożliwiać osiąganie większego dobra<sup>25</sup>. Niewystarczające jest już również przywództwo dedykowane rzeczywistości „VUCA”, dające w praktyce możliwość płynniejszej wymiany wiedzy, wprowadzania innowacji, przejmowania wysokiej odpowiedzialności czy stałego zrównoważonego rozwoju<sup>26</sup>. Ewolucja obecnej rzeczywistości i zagrożeń w systemie obronnym wymaga od dowodzących takiego układu sił wynikających z kompetencji, które z powodzeniem staną się częścią systemu obronności państwa dopasowanego do wyzwań świata „BANI”. Działania, jakie należy podejmować,

<sup>22</sup> Zob. *Armia nowego wzoru...*, s. 404.

<sup>23</sup> Por. tamże, s. 28, 48, 405.

<sup>24</sup> *Pracownik przyszłości*, red. B. Kaszubowska, M. Jungiewicz, Gdańsk 2019, s. 4, 26.

<sup>25</sup> Zob. K. Blanchard i in., *Przywództwo wyższego stopnia*, Warszawa 2016, s. 16 oraz *Przywództwo w zarządzaniu i dowodzeniu*, red. W. Kopertyńska, P. Pietrakowski, Wrocław 2019, s. 57.

<sup>26</sup> Więcej o tym w: A. Piątkowska, *Przywództwo w świecie VUCA. Jak być skutecznym liderem w niepewnym środowisku*, Gliwice 2021.

powinny bazować na realiach obecnej sytuacji bezpieczeństwa świata, regionu, państwa<sup>27</sup>:

- dla *kruchości* związanej z nagłymi upadkami i brakiem mocnych fundamentów wymaga się dużej *zdolności* pochodzącej z aktywnej otwartości na nowe doświadczenia i ciekawości. Mocnego osadzenia kultury organizacji na zasobach świata wartości, świadomości i równowadze psychicznej kapitału ludzkiego dla budowania silnej *odporności* organizacji;
- dla *niepokoj*u związanego z poczuciem nieustannej i całkowitej utraty kontroli nad zmianami i sytuacją podsycanego fałszywymi informacjami i potrzebami, wymaga się rozwoju *empatii* oraz uważności, która w dogłębny sposób wzmacnia odporność psychiczną i stabilizację emocjonalną pracowników. Organizacja ma wspierać nowe rozwiązania oraz propagować świadome przemysłane działania;
- dla *nieliniowości* stanowiącej odzwierciedlenie chaosu, skrajnych dysproporcji między przyczynami a skutkami wymaga się dobrej znajomości *kontekstu* sytuacji oraz wysokiej zdolności do elastyczności, tj. *adaptacji*. Ważna jest drobiazgowa znajomość wizji organizacji, otwarte podejście do osiągnięcia celów, stałe poszukiwanie nowych powiązań i tworzenie nowych struktur;
- dla *niezrozumiałości* związanej z brakiem możliwości zrozumienia przez człowieka zbyt złożonych i dużych procesów organizacyjnych (wyjaśnianie nieporozumień) wymagana jest dociekliwość, *przejrzystość* m.in. w komunikacji międzyzespołowej, otwartość na pracę ze sztuczną inteligencją, Big Data i Data Science. Organizacje militarne powinny rozumieć rolę *intuicji w działaniu*, tj. świadomej mądrości naszego ciała i duchowości wraz z zaufaniem do ich sygnałów.

Aby móc realizować zadania wojska zgodnie z przedstawionymi założeniami, niezbędne jest kształtowanie kultury organizacyjnej opartej na nowych modelach działania i sposobach myślenia. W tym celu należy

---

<sup>27</sup> Opracowano na podstawie: [stephangrabmeier.de/bani-vs-vuca/](http://stephangrabmeier.de/bani-vs-vuca/) (dostęp: 10.12.2022); [www.mjvinnovation.com/blog/from-a-vuca-world-to-a-bani-one/](http://www.mjvinnovation.com/blog/from-a-vuca-world-to-a-bani-one/) (dostęp: 12.12.2022); D. Thornburg, J. Cascio, *Edukacja...*; K. Latek-Olaszek, *Wyzwania współprzywódstwa...* oraz A. Grant, *Leniwy umysł...*; R. Harris, *Zrozumieć ACT...*; *Armia nowego wzoru...*; M. Cieślarczyk, A. Kołodziejczyk, *Czynnik X. Morale w życiu osobistym w działalności społecznej i zawodowej*, Warszawa 2019, s. 55.

wykorzystać prawdziwe zaangażowanie w naukę elastyczności oraz rozwijać wysoką wrażliwość na wprowadzanie zmian w tworzeniu strategii bezpieczeństwa militarnego. Wymagane jest eksperymentowanie z wieloma modelami, bieżące eliminowanie popełnianych błędów. Wysoka adaptatywność ma zapewniać dużą elastyczność w podziale zadań, szybkie reagowanie na zmieniający się konflikt, przełamywanie sprawdzonych wzorców i schematów działania/myślenia.

Kierunek zmian wskazuje również na znaczącą rolę morale w siłach zbrojnych, które pozostaje w ścisłej relacji do moralności, *esprit de corps* oraz spójności grupy<sup>28</sup>. Interwencja w budowanie kultury bezpieczeństwa organizacji wojskowych odpowiadających za obronę państwa w kategoriach militarnych oznacza potrzebę jej mocnej integracji z morale. Badania przeprowadzone w tym zakresie wykazały, że odpowiedni poziom kultury informacyjnej, prawnej i materialnej sprzyja zachowaniu względnej równowagi między sferą kultury mentalnej i duchowej a kulturą bezpieczeństwa<sup>29</sup>. Kulturę bezpieczeństwa stanowią normy i *wartości podstawowe*, tj. zdrowie, życie, godność, suwerenność i niepodległość, oraz *wartości operacyjne*, tj. mądrość podmiotu, odwaga oraz ich wypadkowa, czyli rozwaga<sup>30</sup>. W tym przypadku wykazano, że wartości podstawowe oraz operacyjne tworzą kulturę bezpieczeństwa organizacji opartej na fenomenie morale, która jest w stanie wpłynąć na dobrostan organizacji i jej kadr<sup>31</sup>. Uzyskanie równowagi w zakresie morale zespołów oraz moralności poszczególnych członków w organizacjach wojskowych ma znaczenie dla spełniania wysokich standardów budowania kultury organizacyjnej wojska oraz dla przygotowania systemu obronnego kraju na miarę wyzwań świata „BANI”. Od strony formalnej dotyczy to głównie jasności przepisów prawnych na czas pokoju i wojny, zwłaszcza w odniesieniu do kompetencji dowodzących szczebli

<sup>28</sup> W tym kontekście morale oznacza ducha bojowego, wolę walki, pełną gotowość do wypełniania obowiązków (rozkazów), nadzieję, optymizm, determinację, entuzjazm, wiarę w siebie, zaufanie, odporność psychiczną zespołu na trudności, poczucie odpowiedzialności, którego występowanie uzależnione jest od moralności, tj. zasad etycznych, dobroci, cnoty, prawości, uczciwości, zasad, szczerości, honoru, słuszności i dobrych obyczajów. M. Cieślarczyk, A. Kołodziejczyk, *Czynnik X...*, s. 32; *Słownik języka polskiego*, t. 2, Warszawa 1979, s. 211 oraz [sjp.pl](http://sjp.pl) (dostęp: 10.12.2022).

<sup>29</sup> Zob. M. Cieślarczyk, *Morale w działalności administracyjnej*, [w:] M. Cieślarczyk, A. Kołodziejczyk, *Czynnik X...*, s. 129.

<sup>30</sup> Tamże.

<sup>31</sup> Tamże, s. 32.

strategicznych czy możliwości nowatorskiego podejścia do wykorzystywania dostępnych środków i procedur<sup>32</sup>. Od strony kapitału ludzkiego to głównie wyposażenie dowodzących w niezbędne kompetencje, które dostarczą im odpowiednio dużej przestrzeni władzy systemowej i osobistej<sup>33</sup>, aby mieli oni realny wpływ na przekonywanie ludzi do obecnie wymaganej stałej weryfikacji swoich poglądów, chęci przejrzystej współpracy i komunikacji czy podejmowania działań rozwojowych obejmujących całe spektrum potrzeb obronności państwa. Założeniem jest, aby źródła władzy osobistej (zalicza się do nich m.in. wiedzę naukową i specjalistyczną, ekspresyjność, siłę przyciągania, morale, wspólną historię oraz wolę) były atutami dowodzących wypływającymi z potrzeby przywództwa<sup>34</sup> oraz miały moc pozwalającą na współtworzenie Sił Zbrojnych RP gotowych do wyzwań, na które do końca przygotować się nie można.

Polityka kadrowa Sił Zbrojnych RP służąca podsystemowi kierowania militarnego, rozwijająca własny potencjał na strukturach osobowych<sup>35</sup>, powinna skupić działania na diagnozie, dopasowywaniu i doskonaleniu kompetencji przywódczych wszystkich szczebli dowodzenia<sup>36</sup>. Budowanie nowoczesnego, silnego wojska to budowanie „kultury zwycięstwa”<sup>37</sup> poprzez kapitał dowodzących, gdzie założeniem jest skuteczna odpowiedź na zagrożenia nowego typu, których cechą charakterystyczną stanowią m.in. „maskowanie intencji działania oraz faktycznego źródła zagrożenia”<sup>38</sup> oraz wyrafinowane techniki psychologiczne.

---

<sup>32</sup> Por. *Armia nowego wzoru...*, s. 28, 48, 468-469.

<sup>33</sup> Terry R. Bacon do władzy systemowej zaliczył: pozycję, zasoby, informację, sieć kontaktów i reputację. Więcej o tym w: tenże, *Sztuka skutecznego przywództwa*, Sopot 2014, s. 16.

<sup>34</sup> T.R. Bacon tego typu przywództwo określa jako autentyczne, wypływające z indywidualnej mocy morale i szlachetności charakteru, tj. uczciwości, spójności, odwagi. Zob. tamże, s. 19.

<sup>35</sup> Zob. *Armia nowego wzoru...*, s. 437 oraz *Polska myśl strategiczna. Rozmowa Jacka Bartosiaka z Szefem Sztabu Generalnego Wojska Polskiego gen. Rajmundem Andrzejczakiem*, cz. 1 i cz. 2, [www.youtube.com/watch?v=Onf9Qz4S\\_K4](http://www.youtube.com/watch?v=Onf9Qz4S_K4), oraz Gen. Rajmund Andrzejczak, Szef Sztabu Generalnego WP: Punkt ciężkości przesuwa się z Niemiec do Polski rozmowa z Igozem Janke (dostęp: 10.12.2022).

<sup>36</sup> Więcej na temat diagnozowania i rozwijania kompetencji przywódczych metodą AC/DC w: A. Taurogińska-Stich, M. Mituła, A. Mackiewicz, *Kompetencje przywódcze*, [w:] *Przywództwo w zarządzaniu i dowodzeniu...*, s. 113-123.

<sup>37</sup> Zob. *Armia nowego wzoru...* s. 408-409.

<sup>38</sup> Zob. J. Bartosiak, P. Zychowicz, *Nadchodzi III wojna światowa*, Poznań 2022, s. 298-299; *Armia nowego wzoru...*, s. 28, 48, 407, 471.

Głównie chodzi o kształtowanie kompetencji przywódczych oficerów w ramach *przywództwa aktywnie otwartego*. Punktem wyjściowym dla niego będą rozwinięte *kompetencje przywódcze podstawowe*. Takie podejście ma z założenia dawać szansę przewagi na polu walki dzięki zwiększeniu zakresu reakcji m.in. na dobrostan swój i podwładnych/współpracowników<sup>39</sup>.

Badania wykazały, że rola przywódcy w rzeczywistości „BANI” zmienia się na rzecz troskliwego opiekuna dbającego kompleksowo o pracowników, a koncentracja z realizacji celów i zadań poszerza się o obszar ich emocji i budowania poczucia dobrostanu<sup>40</sup>. Obecnie pracownicy oczekują od przywódców umiejętności interpersonalnych, które umożliwią im komunikację nacechowaną uważnością, pełnego zrozumienia, elastyczności psychologicznej oraz współprzywództwa nacechowanego zwinnością usprawniającego działanie w sytuacjach kryzysowych<sup>41</sup>. Autorka na podstawie analizy literatury oraz dostępnych źródeł wiedzy na potrzeby niniejszego opracowania przyjęła, że **przywództwem aktywnie otwartym** (skrót PAO) nazywa się sztukę, tj. *wprawną umiejętność świadomego wpływania na siebie i innych, która wynika z dużej elastyczności psychologicznej, czyli: w pełni uświadomionego świata wartości (m.in. intencji do czynienia wspólnego dobra i utrzymania osobistej moralności oraz morale i działania zgodnie z tymi wartościami), głębokiej uważności, pełnego zaangażowania, aktywnej otwartości umysłu, dociekliwości poznawczej. PAO związane jest z umiejętnościami przewidywania poprzez rozwijanie wiedzy naukowej umożliwiającej skuteczne radzenie sobie z wyzwaniami, które stawiają natura człowieka i nowe technologie, oraz elastycznością zmiany zachowania w odniesieniu do określonego kontekstu. Dużą wagę odgrywają działania liderów kierowane światem wartości (przyjęte wartości podstawowe) mające wspierać innych*

<sup>39</sup> Por. R. Harris, *Zrozumieć ACT...*, s. 24.

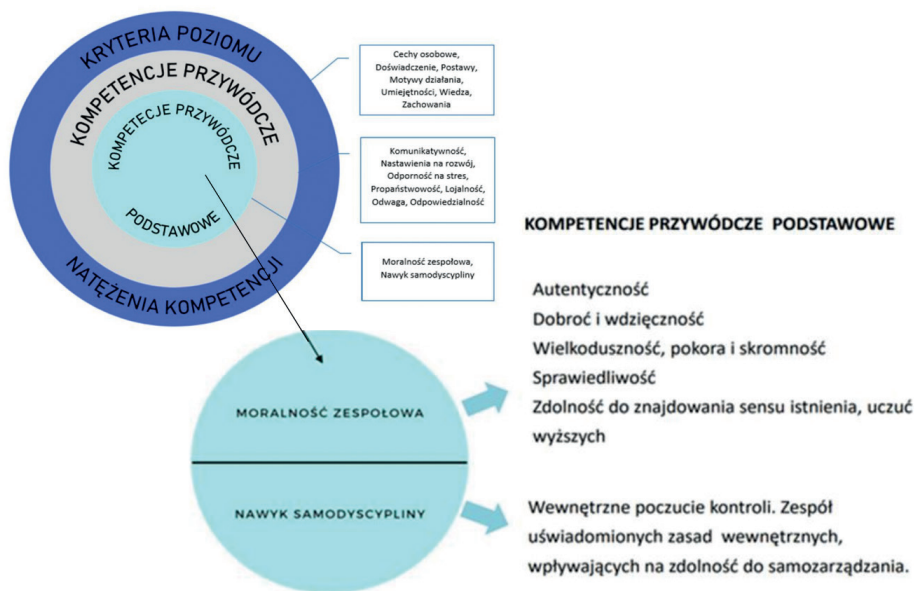
<sup>40</sup> K. Latek-Olaszek, *Wyzwania współprzywództwa...*, s. 192.

<sup>41</sup> McKinsey&Company, *An operating model for the next normal: Lessons from agile organizations in the crisis*, (2020a), [www.mckinsey.com/business-functions/organization/ourinsights/an-operating-model-for-the-next-normal-lessons-from-agile-organizations-in-the-crisis](http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/ourinsights/an-operating-model-for-the-next-normal-lessons-from-agile-organizations-in-the-crisis) (dostęp: 10.12.2022); McKinsey&Company, *Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever*, (2020b), [www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/ourinsights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever](http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/ourinsights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever) (dostęp: 10.12.2022); Raport Global Human Capital Trends Deloitte, [www2.deloitte.com/pl/pl/pages/humancapital/articles/raport-trendy-hr-2020.html](http://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/humancapital/articles/raport-trendy-hr-2020.html) (dostęp: 10.12.2022).



w motywowaniu, inspirować do zmiany zachowań oraz uczyć, jak nimi świadomie zarządzać<sup>42</sup>.

Nie jest wykluczone, że kompetencje dowodzących oparte na przywództwie aktywnie otwartym są możliwe do osiągnięcia w sytuacji, gdy mogą być rozwijane na bazie fundamentu, jakim są *kompetencje przywódcze podstawowe (KPP)*. Autorka mianem *kompetencji przywódczych podstawowych* określa *moralność zespołową* oraz *navyk samodyscypliny* (co zaprezentowano na rys. 2), jakie przyszli oficerowie wojska polskiego (podchorążowie) powinni ukształtować w okresie adaptacji wstępnej, tj. pierwszego roku nauki w uczelniach wojskowych<sup>43</sup>.



Rys. 2. Kompetencje przywódcze podstawowe

Źródło: A. Taurogińska-Stich, *Kształtowanie kompetencji...*

<sup>42</sup> Opracowanie własne na podstawie: K. Latek-Olaszek, *Wyzwania współprzywództwa...*; A. Grant, *Leniwy umysł...*; R. Harris, *Zrozumieć ACT...*; [stephangrabmeier.de/bani-vs-vuca/](http://stephangrabmeier.de/bani-vs-vuca/) (dostęp: 10.12.2022); *Pracownik przyszłości...*

<sup>43</sup> Zob. A. Taurogińska-Stich, *Kształtowanie kompetencji przywódczych studentów wojskowych w procesie adaptacji wstępnej, rozprawa doktorska*, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2021, Identyfikator zasobu, [wir.ue.wroc.pl/info/phd/UEWRf1f655a3a58f4cadb046713f74713cf9/](http://wir.ue.wroc.pl/info/phd/UEWRf1f655a3a58f4cadb046713f74713cf9/) (dostęp: 10.12.2022).

Badania wyżej wymienionych wykazały, że nabycie kompetencji związane jest z koniecznością dalszego doskonalenia w kolejnych latach nauki i po jej zakończeniu w służbie wojskowej, niemniej jednak autorka założyła, że w profesjonalnej edukacji wojskowej (tj. uczelniach wyższych wojskowych) adaptacja wstępna stanowi kluczowy etap nauki i służby wojskowej<sup>44</sup>. Przyczyną takiego podejścia okazuje się specyficzny charakter tego okresu, który cechuje się niezwykle wrażliwością na bodźce zewnętrzne, daje niepowtarzalne możliwości na zapoznanie ze środowiskiem, kulturą i zwyczajami panującymi w uczelni. Adaptacja wstępna pełni funkcję dostosowującą oraz wprowadzającą do zawodu oficera. Wyjątkowość tego okresu to konieczność mierzenia się po raz pierwszy z wyzwaniem wojskowymi, umysłowymi, fizycznymi i społecznymi. Stąd wysoka wrażliwość zarówno na wyszukanie słabości i mocnych stron, ale również na dużą internalizację socjalizacji wtórnej, czyli identyfikacji i uzewnętrzniania wartości grupowych, jakie zachodzą w uczelniach wojskowych<sup>45</sup>. Rozwijanie nawyku samodyscypliny ma na celu wypracowywanie zachęt do pożądaných zachowań, takich jak wytrwałość do osiągania tego, co jest niezbędne w danym czasie, czy związanych z moralnością<sup>46</sup>. Moralność zespołowa, na którą składają się: autentyczność, dobroć i wdzięczność, wielkoduszność, pokora i skromność, sprawiedliwość, zdolność do znajdowania sensu istnienia i uczuć wyższych, odgrywa podstawową rolę w rezultacie związku, jaki istnieje pomiędzy morale, poziomem spójności zespołów oraz szeroko pojętym bezpieczeństwem<sup>47</sup>. Autorka zakłada, że wysokie standardy moralne należy rozumieć jako działanie wynikające z siły prawego/szlachetnego

---

<sup>44</sup> Ustawa o obronie Ojczyzny z dnia 23 kwietnia 2022 r.

<sup>45</sup> A. Taurogińska-Stich, *Kształtowanie kompetencji...*

<sup>46</sup> Jak wykazały badania podłużne prowadzone nad sukcesem kadetów West Point, wytrwałość jest jednym z predyktorów warunkujących sukces w trakcie nauki i służby kadetów amerykańskich. „Wcześniejsze badania potwierdzają, że kadeci silnie zmotywowani zarówno z powodów wewnętrznych, jak i instrumentalnych, odnoszą sukces w West Point. Według badań oznacza to, że pozapoznawcze aspekty kapitału ludzkiego zasługują na większą uwagę zarówno naukowców, jak i praktyków zainteresowanych przewidywaniem sukcesu w świecie rzeczywistym”, zob. A.L. Duckworth, A. Quirk, R. Gallop, R.H. Hoyle, D.R. Kelly, M.D. Matthews, *Cognitive and noncognitive predictors of success*, 2019, doi.org/10.1073/pnas.1910510116 (dostęp: 1.12.2022).

<sup>47</sup> A. Taurogińska-Stich, *Kształtowanie kompetencji...*

charakteru, o którym świadczą: czyny, słowa i wygląd. Możliwe będzie to do osiągnięcia przy rozwijaniu mocnych podstaw emocjonalnych, intelektualnych, mentalno-duchowych i moralnych<sup>48</sup>. Profesjonalna edukacja przyszłych oficerów wojskowych to m.in. kształtowanie kompetencji przywódczych podstawowych, które zwiększają szansę na skuteczność działań w rzeczywistości „BANI”, gdzie niezbędna jest silna postawa patriotyczna i wysokie morale przydatne do obrony przed wrogimi działaniami psychologicznymi, uodporniają na szum informacyjny i pozwalają bezpiecznie korzystać z np. z portali społecznościowych.

Przygotowywanie liderów wojskowych w myśl przywództwa aktywnie otwartego to nie tylko wzmacnianie odporności psychicznej liderów wojskowych w ogóle<sup>49</sup>. W tym przypadku chodzi o nabywanie umiejętności dbania o członków zespołu, aby móc utrzymać jego spójność moralną, o taki głównie rozwój, który ma wynikać „ze zdolności jednostki do swobodnego wyboru działania zgodnego z własnymi celami i wartościami, niezależnie od tego, jakie myśli, emocje i wrażenia mu towarzyszą”<sup>50</sup>. Sięganie do głębin ludzkiego ducha i świadomości swoich odczuć z zamiarem wykorzystania tych działań do pogłębiania szacunku, budowania zaufania w wojskowej pracy zespołowej ma zasadnicze znaczenie. Jak wykazały doświadczenia izraelskiej armii oraz badania Armii Stanów Zjednoczonych, najwyższe standardy działania są silnie powiązane z pionową i poziomą spójnością zespołów, zaangażowaniem w wartości i osiągnięciem celów, przy czym kluczową rolę w ustanawianiu kontekstu, który może ułatwiać lub utrudniać te procesy, odgrywają dowodzący<sup>51</sup>. Przywództwo aktywnie otwarte ma pozwolić osiągnąć dowodzącemu elastyczność psychologiczną wiążącą się z posiadaniem nie tylko określonych doświadczeń, ale i sposobów ustosunkowywania się do nich w danym kontekście<sup>52</sup>. Ten otwarty styl reagowania osłabia sztywność zachowania i wzmacnia poszukiwanie różnorodności

---

<sup>48</sup> Tamże.

<sup>49</sup> Por. P.T. Bartone, D.R. Kelly, M.D. Matthews, *Psychological hardiness predicts adaptability in military leaders: A prospective study*, International Journal of Selection and Assessment, 2013, doi.org/10.1111/ijsa.12029 (dostęp: 1.12.2022).

<sup>50</sup> L. Baran, M. Hyla, B. Kleszcz, *Elastyczność psychologiczna...*, s. 13.

<sup>51</sup> P.T. Bartone, F.R. Kirkland, *Optimal leadership in Small Army Units*, [w:] *Handbook of Military Psychology*, s. 397. Cyt. za: M. Cieślarczyk, A. Kołodziejczyk, *Czynnik X...*, s. 55.

<sup>52</sup> L. Baran, M. Hyla, B. Kleszcz, *Elastyczność psychologiczna...*, s. 13.

w działaniu<sup>53</sup>. W tym przypadku chodzi również o uzyskanie wysokiego poziomu zwinności pracy zespołowej, bez której nie będziemy w stanie w dobie współczesnych zagrożeń i kryzysów utrzymać poczucia własnej suwerenności na wysokim poziomie<sup>54</sup>.

Jak wynika z badań, rola przywódcy w rzeczywistości „BANI” zmienia się na rzecz troskliwego opiekuna dbającego kompleksowo o pracowników, a koncentracja z realizacji zadań poszerza się o obszar emocji i dobrostan pracowników. Dużą rolę odgrywa tu szybkość ich wdrożenia<sup>55</sup>.

## Podsumowanie

Zestawienie i analiza dostępnej literatury oraz synteza jej treści wykazały, że cechami charakterystycznymi obecnego świata określanego akronimem „BANI” są: *kruchosc* – podatność na zniszczenie i zepsucie; *niepokój* – poczucie utraty kontroli w wyniku poczucia stałego zagrożenia; *nieliniowość* – chaos o wysokim natężeniu, który powstaje w wyniku skrajnej dysproporcji między przyczynami a skutkami, brak ciągłości; *niezrozumiałość* – brak możliwości zrozumienia zbyt złożonych, nielogicznych procesów, zdarzeń i wpływania na nie. W zakresie bezpieczeństwa militarnego kierunek zmian wskazuje na inny niż dotychczasowy charakter walk, w których dużą część odgrywają długotrwałe działania pozamilitarne, np. wyszukane operacje psychologiczne. Jak wykazały analizy, znacznie wzrosła rola morale w wojsku. Oznacza to potrzebę interwencji w budowanie kultury bezpieczeństwa militarnego, tj. integracja z morale, które pozostaje w ścisłej relacji do moralności, esprit de corps oraz utrzymania spójności grupy. Wnioski z analiz wskazują, że budowanie silnego fundamentu Sił Zbrojnych RP, odpornego na wyzwania obecnej rzeczywistości, powinno być oparte na potencjale kompetencyjnym jego kadr. Głównie chodzi o kształtowanie kompetencji

---

<sup>53</sup> Por. J.B. Luoma, S.C. Hayes, R.D. Walser, *Learning ACT. An Acceptance & Commitment Therapy Skills-Training Manual for Therapists*, Oakland, CA 2007.

<sup>54</sup> Zwinność w tym rozumieniu oznacza otwartość na nowe i uporządkowane, sprawne korzystanie z cyfrowych narzędzi do zdalnej współpracy. Ważne, aby cyfrowe narzędzia do śledzenia problemów były dobrze znane oraz wykorzystywane również w celu podtrzymania zaufania i spójności zespołów.

<sup>55</sup> Raport Global Human Capital Trends Deloitte...; K. Latek-Olaszek, *Wyzwania współprzywódstwa...*, s. 192.

przywódczych w zakresie przywództwa aktywnie otwartego, które jest sztuką świadomego wpływania na siebie i innych wynikającą z dużej elastyczności psychologicznej oraz podstawowym narzędziem zachowania dobrostanu własnego, sił zbrojnych, współpracowników/podwładnych.

Badania wykazały, że przywództwo dowodzących stanowi wyzwanie dla profesjonalnej edukacji wojskowej, ponieważ kształtowanie jego potencjału rozpoczyna się w uczelniach wojskowych i powinno bazować na podstawowych kompetencjach przywódczych, tj. nawyku samodyscypliny i moralności zespołowej. Można założyć, że całe spektrum zagrożeń współczesnej generacji oraz ich dynamika będą wymagały od sił zbrojnych: współprzywództwa, czyli weryfikacji postrzegania żołnierzy i pracowników wojska, funkcji, jakie pełnią, zmiany komunikacji w zakresie struktury oraz analizy przekazywanych treści, kształtowania dowódców z kierunkiem na kompetencje interpersonalne oraz intrapersonalne, budowania obszaru wzajemnego poczucia bezpieczeństwa, doświadczania empatii i współczucia przy zwinnym działaniu. Rola lidera wojskowego powinna opierać się na relacji z współpracownikami i podwładnymi żołnierzami/pracownikami. Musi on zapewniać opiekę, być uważny na potrzeby innych, refleksyjny i otwarty na weryfikację własnych poglądów. Od Sił Zbrojnych RP wymagane będzie:

- budowanie kultury organizacji odpornej, tj. opartej na wysokim morale, moralności, świadomości, duchowości i wytrwałości,
- rozwijanie otwartości na stałą weryfikację poglądów, własną wiedzę, empatię, uważność,
- dobra znajomość kontekstu sytuacji, umiejętność jej rozpoznawania oraz wysoka zdolność do elastyczności, tj. adaptacji,
- dociekliwość, przejrzystość w komunikacji międzypołożowej, otwartość na pracę ze sztuczną inteligencją, technologiami, intuicja w działaniu oparta na świadomej mądrości naszego ciała i duchowości wraz z zaufaniem do ich sygnałów.

Wykorzystanie niniejszej analizy do doskonalenia polskiego potencjału kompetencyjnego dowódców wojskowych, który z założenia powinien polegać na celowym i skutecznym dopasowaniu kompetencyjnym do zawodu oficera – lidera wojskowego, należy postrzegać jako realizację utrzymania bezpieczeństwa państw i sojuszków. Uwarunkowania bezpieczeństwa oparte na poziomie utrzymania świadomego

dobrostanu pojedynczej jednostki, która jest kreatorem władzy i osiągnięcia celów w wymiarze społeczności militarnej, to obecnie konieczność. Analiza dostarcza wiedzy potrzebnej do weryfikacji własnych rozwiązań szkoleniowych i edukacyjnych na potrzeby Sił Zbrojnych RP.

## Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte

- Adair J., *Przywództwo*, Warszawa 2000.
- Armia nowego wzoru, red. J. Bartosiak, M. Budzisz, Warszawa 2022.
- Bacon T., *Sztuka skutecznego przywództwa*, Sopot 2014.
- Baran L., Hyla M., Kleszcz B., *Elastyczność psychologiczna*, Katowice 2019.
- Bartosiak J., Zychowicz P., *Nadchodzi III wojna światowa*, Poznań 2022.
- Blanchard K. i in., *Przywództwo wyższego stopnia*, Warszawa 2016.
- Cieślarczyk M., Kołodziejczyk A., *Czynnik X. Morale w życiu osobistym w działalności społecznej i zawodowej*, Warszawa 2019.
- Crevelde M. van, *Dowodzenie na wojnie*, Warszawa 2020.
- Edukacja w świecie VUCA charakterystyka środowiska bezpieczeństwa*, red. D. Kaźmierczak, J. Ropski, O. Wasiuta, W. Zakrzewski, Kraków 2021.
- Grant A., *Leniwy umysł*, Warszawa 2021.
- Harris R., *Zrozumieć ACT*, Gdańsk 2022.
- Laloux F., *Pracować inaczej*, Warszawa 2016.
- Luoma J.B., Hayes S.C., Walser R.D., *Learning ACT. An Acceptance & Commitment Therapy Skills-Training Manual for Therapists*, Oakland, CA: 2007.
- Piątkowska A., *Przywództwo w świecie VUCA. Jak być skutecznym liderem w niepewnym środowisku*, Gliwice 2021.
- Pracownik przyszłości*, red. B. Kaszubowska, M. Jungiewicz, Gdańsk 2019.
- Przywództwo w zarządzaniu i dowodzeniu*, red. W. Kopertyńska, P. Pietrakowski, Wrocław 2019.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 2022 r. o obronie Ojczyzny Dz.U.2022.2305.

### Wydawnictwa ciągłe

- Gierszewski J., *Bezpieczeństwo społeczne jako dziedzina bezpieczeństwa narodowego*, „Historia i Polityka” 2018, nr 23(30).
- Gierszewski J., *Human quality of life security as a cognitive category in security sciences*, „Kultura Bezpieczeństwa. Nauka – Praktyka – Refleksje” 2018, nr 32.
- Sidor-Rządkowska M., *VUCA czy BANI?*, „Personel Plus” 2021, nr 11.

## Netografia

- Bartone P.T., Kelly D.R., Matthews M.D., *Psychological hardiness predicts adaptability in military leaders: A prospective study*, International Journal of Selection and Assessment, 2013, doi.org/10.1111/ijsa.12029 (dostęp: 1.12.2022).
- Duckworth A.L., Quirk A., Gallop R., Hoyle R.H., Kelly D.R., Matthews M.D., *Cognitive and noncognitive predictors of success*, 2019, doi.org/10.1073/pnas.1910510116 (dostęp: 1.12.2022).
- Latek-Olaszek K., *Wyzwania współprzywódstwa w firmach w rzeczywistości BANI, Kosovo 2022*, esearchgate.net/profile/Kameel-Ahmady2/publication/362902903\_FEMINISATION\_OF\_POVERTY\_THE\_CAUSE\_AND\_CONSEQUENCES\_OF\_EARLY\_CHILDHOOD\_MARRIAGES\_IN\_IRAN/links/6306379861e4553b9536379f/FEMINISATION-OF-POVERTY-THE-CAUSE-AND-CONSEQUENCES-OF-EARLY-CHILDHOOD-MARRIAGES-IN-IRAN.pdf#page=205 (dostęp: 20.12.2022).
- McKinsey&Company, *An operating model for the next normal: Lessons from agile organizations in the crisis*, (2020a), www.mckinsey.com/business-functions/organization/ourinsights/an-operating-model-for-the-next-normal-lessons-from-agile-organizations-in-the-crisis (dostęp: 10.12.2022).
- McKinsey&Company, *Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever*, (2020b), www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/ourinsights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever (dostęp: 10.12.2022).
- Polska myśl strategiczna. Rozmowa Jacka Bartosiaka z Szefem Sztabu Generalnego Wojska Polskiego gen. Rajmundem Andrzejczakiem, cz. 1 i cz. 2, www.youtube.com/watch?v=Onf9Qz4S\_K4, oraz Gen. Rajmund Andrzejczak, Szef Sztabu Generalnego WP: Punkt ciężkości przesuwa się z Niemiec do Polski rozmowa z Igorem Janke (dostęp: 10.12.2022).
- Raport Global Human Capital Trends Deloitte, www2.deloitte.com/pl/pl/pages/humancapital/articles/raport-trendy-hr-2020.html (dostęp: 10.12.2022).
- sjp.pl (dostęp: 10.12.2022).
- stephangrabmeier.de/bani-vs-vuca/ (dostęp: 10.12.2022).
- Taskan B., Junça-Silva A., Caetano A., *Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review*, International Journal of Organizational Analysis, Vol. 30 No. 7, 2022, www.emerald.com/insight/publication/issn/1934-8835 (dostęp: 15.12.2022).
- Taurogińska-Stich A., *Kształtowanie kompetencji przywódczych studentów wojskowych w procesie adaptacji wstępnej*, Rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2021, wir.ue.wroc.pl/info/phd/UEWRf1f655a3a58f4cadb046713f74713cf9/ (dostęp: 10.12.2022).

Thornburg D., Cascio J., *A educação em um mundo cada vez mais caótico (Educação w coraz bardziej chaotycznym świecie)*, „Boletim Técnico do Senac” 2021, vol. 47, nr 1, [bts.senac.br/bts/article/view/879/747](https://bts.senac.br/bts/article/view/879/747) (dostęp: 11.12.2022).

[www.mjvinnovation.com/blog/from-a-vuca-world-to-a-bani-one/](https://www.mjvinnovation.com/blog/from-a-vuca-world-to-a-bani-one/) (dostęp: 12.12.2022).





**Paweł Wasilewski**

Akademia Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki  
Wrocław

## **9. KOMUNIKACJA SKUTECZNA (KOMPETENTNA) W PRZYWÓDZTWIE WOJSKOWYM W BUDOWANIU BEZPIECZEŃSTWA PERSONALNEGO**

*Słowa kluczowe:* komunikacja społeczna, bezpieczeństwo personalne, przywództwo wojskowe, psychologia wojskowa, przywództwo

*Streszczenie:* Stopniowy rozwój pola walki, zmiana taktyki, jak również postęp w uzbrojeniu zwrócony w kierunku miniaturyzacji, informatyzacji i cybernetyzacji wymuszają ustawiczny rozwój poziomu poznawczego operatora. Zaczyna się także dostrzegać wagę kształtowania poczucia bezpieczeństwa, a szczególnie bezpieczeństwa personalnego, idącego w parze z poznaniem jako nieodzownego elementu funkcjonowania człowieka w otaczającym go środowisku. Tworzenie środowiska bezpieczeństwa indywidualnego spoczywa w pierwszej mierze na barkach dowódcy-przywódcy. To od jego postawy, posiadanych zasobów poznawczych, a co się za tym wiąże, poziomu percepcji, zależy stworzenie bezpiecznego i motywującego środowiska służby jego podwładnych. Wymaganie od współczesnego żołnierza posiadania wiedzy specjalistycznej idzie w parze z potrzebą posiadania większego indywidualnego zasobu poznawczego. Wyższy poziom poznawczy z kolei wymusza na dowódcach zmianę w podejściu do dowodzenia-zarządzania podwładnymi, które, aby było efektywne, również musi ulec rozwojowi. Jednym z podstawowych filarów umożliwiających kreowanie skutecznego przywódcy jest wykorzystanie prawidłowości komunikacji

społecznej i osiągnięcie poziomu retorycznego w posługiwaniu się komunikacją interpersonalną.

## **Wprowadzenie**

Współczesne pole działalności żołnierskiej w ostatnim półwieczu zmieniło się bardzo mocno zarówno pod względem technologicznym, jak i psychofizycznym. Postępująca technokratyzacja sprzętu, jakim dysponują żołnierze, oraz pojawienie się modułów sterowniczych i ich miniaturyzacja wymusiły na operatorach posiadanie właściwego przygotowania intelektualnego i specjalistycznego potrzebnego do efektywnego obsługiwania broni i urządzeń na froncie. Uległ i w dalszym ciągu ulega zmianie sposób prowadzenia działań zbrojnych oraz rola człowieka i jego zadania, jakie ma wykonywać podczas walki.

Kierunek rozwoju współczesnego pola walki, jak również progres uzbrojenia nastawiony na miniaturyzację, informatyzację i cybernetyzację, wymuszają ciągły rozwój poziomu poznawczego operatora, aby mógł on opanować skomplikowaną eksploatację sprzętu wojskowego oraz sprostać realizacji zadań na współczesnym polu walki. Wymaganie od współczesnego żołnierza wiedzy specjalistycznej idzie w parze z potrzebą posiadania większego indywidualnego zasobu poznawczego. Wyższy poziom poznawczy z kolei wymusza na dowódcach zmianę w podejściu do dowodzenia-zarządzania podwładnymi, które, aby było efektywne, również musi ulec rozwojowi. Podejścia funkcjonujące jeszcze w latach 90. XX wieku odchodzą „do lamusa”, a ich miejsce zajmują nowe sposoby pojmowania dowodzenia-przewodzenia. Zaczyna się dostrzegać również ważność poczucia bezpieczeństwa, a szczególnie bezpieczeństwa personalnego, jako niezbędnego komponentu w funkcjonowaniu człowieka w środowisku. Obszar ten podkreślał już w swoich pracach Abraham Maslow, umieszczając bezpieczeństwo w hierarchii potrzeb tuż po potrzebach fizjologicznych<sup>1</sup>.

Wojsko, mające w swojej misji zapewnienie bezpieczeństwa społeczności, w jakiej funkcjonuje, przede wszystkim powinno samo mieć zapewnione owo poczucie w stopniu przynajmniej takim, aby umożliwiał on wykonywanie obowiązków na właściwym poziomie. Specyfika służby

---

<sup>1</sup> A. Maslow, *Motywacja i osobowość*, Warszawa 2012, s. 62-72.

dużą rolę w kształtowaniu bezpieczeństwa personalnego obarczyła pion dowódczy. Instytucje militarne nie mogą przez swą specyfikę funkcjonować bez sprawnie działającego w nich przywództwa. Można nawet pokusić się o stwierdzenie, że od sprawnego lidera zależy wszystko – zarówno wysoce merytoryczne przygotowanie podwładnych do wykonywania zadań, zgranie zespołu, jak również poczucie bezpieczeństwa w całym zespole i u poszczególnych jego członków<sup>2</sup>.

W instytucji wojskowej o wiele więcej zależy od dobrze przygotowanego przywódcy niż w instytucjach cywilnych. Podczas wykonywania zadań na polu walki nie ma miejsca na poprawki. Każdy błąd, każda porażka w działaniu może skończyć się utratą zdrowia lub życia członków zespołu. Dlatego tak ważne jest, aby dowódca-przywódcą właściwie przygotował się do pełnienia swojej funkcji. Specyfika instytucji wojskowej wymusza, aby dowódca-lider był dominujący. To on podejmuje ostateczną decyzję i odpowiada za wszystkie sukcesy, ale także za każdą porażkę. We współczesnych instytucjach militarnych nie ma miejsca na przywództwo transakcyjne czy stojące na przeciwnym biegunie przywództwo autorytarne, gdzie lider był wszechwiedzącą encyklopedią. Takie formy uprawiania przywództwa nie są już efektywne. Dzisiejszy lider to osoba potrafiąca słuchać swoich podwładnych, ale także ich inspirować. To osoba rozwinięta poznawczo i dojrzała emocjonalnie.

Współczesny dowódca-lider motywuje swój zespół poprzez własne zaangażowanie i pasję do pracy, którą demonstrować. Efektywny dowódca-lider to nie dominujący szef, a utalentowany coach posiadający umiejętność współpracy na zasadach partnerskich, jak również zapewniający swobodny przepływ idei w całym zespole. To też człowiek potrafiący podejmować decyzje i brać za nie odpowiedzialność, bo do niego należy ostatnie słowo. To ktoś posiadający ideę i potrafiący ją zaszczerpić innym. Przywódca bez zespołu nie istnieje. John C. Maxwell wraził to bardzo celnie, mówiąc: „Ten, kto tylko myśli, że przewodzi, a nie znajduje nikogo, kto by za nim podążał, jest wyłącznie »spacerowiczem«”<sup>3</sup>. W nowych próbach ujęcia kształtowania przywódcy bardzo dużego znaczenia nabierają teorie komunikacji społecznej i ich rola w budowaniu psychofizycznych zasobów.

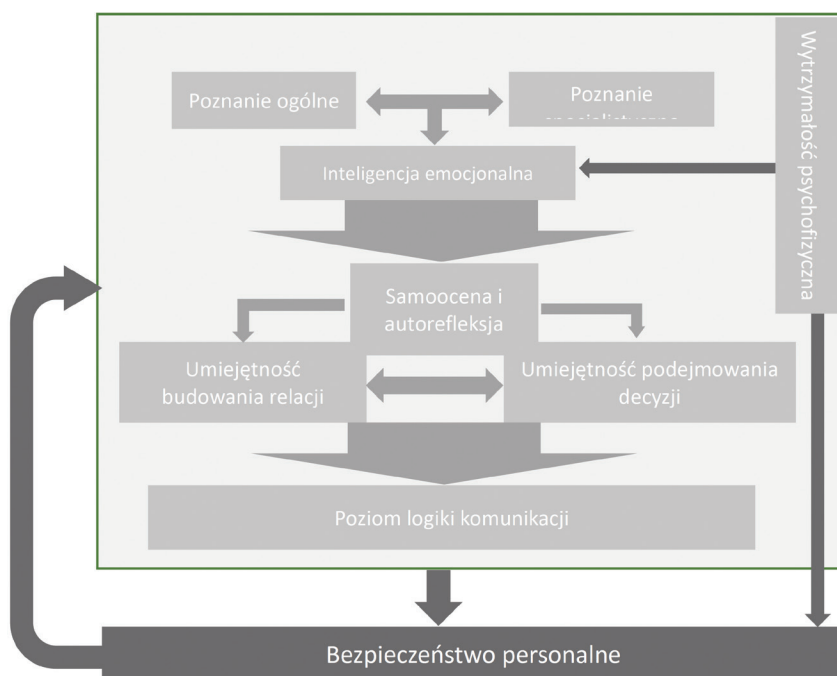
---

<sup>2</sup> J. Willink, L. Babin, *Ekstremalne przywództwo*, Kraków 2017, s. 46.

<sup>3</sup> J.C. Maxwell, *Bądź liderem 2.0*, Warszawa 2019.

## Komunikacja społeczna w rozwoju poznawczym lidera

Kształtowanie żołnierza-dowódcy należałoby rozpocząć od rozwoju poznawczego, na który składa się rozwój zdolności poznawczych ogólnych, zdolności poznawczych specjalistycznych, czyli związanych ściśle z wykonywaną pracą, rozwój inteligencji emocjonalnej oraz wzmacnianie wytrzymałości psychofizycznej. W podstawowym okresie kształtowania przywództwa nacisk należy położyć na budowanie i wzmacnianie indywidualnych cech (zasobów) psychofizycznych przyszłego przywódcy. Jest to bardzo istotne, ponieważ stanowi fundament, na którym będzie można uformować umiejętność radzenia sobie ze stresem i pracy z grupą. Na poziomie tym rola komunikacji społecznej powinna się zawierać w tworzeniu wewnętrznego odbicia rzeczywistości oraz kształtowaniu „Ja”, czyli w głównej mierze na budowaniu zasobów poznawczych człowieka (rys. 1).



Rys. 1. Rola komunikacji społecznej w budowaniu bezpieczeństwa personalnego

Źródło: opracowanie własne

Budowanie zasobów poznawczych wpływa na rozwój analizy, syntezy i dedukcji<sup>4</sup>, predyspozycji samodzielnego myślenia, oceny i podejmowania decyzji<sup>5</sup>, umiejętności nawiązywania relacji interpersonalnych, jak na również kształtowanie samoświadomości<sup>6</sup>. Ponadto posiadanie kompetentnych zasobów poznawczych warunkujących poradzenie sobie w niesprzyjającej konstelacji czynników umożliwia podmiotowi efektywne funkcjonowanie w różnych sytuacjach, w tym stresogennych. Podkreślają to w swoich pracach między innymi Aaron Antonovsky<sup>7</sup>, Rudolf H. Moose i Andrew S. Billings<sup>8</sup>. Przyjmują oni, że zasoby stanowią złożony układ dyspozycyjnych, poznawczych i osobowościowych czynników tworzących psychologiczne odniesienie radzenia sobie. Antonovsky zasoby te zawarł w pojęciu „poczucie koherencji”, rozumiane na skutek postrzegania świata przez pryzmat trzech wymiarów jako zrozumiałego, sterowalnego oraz sensownego. Według tego socjologa osoby legitymujące się wysokim poczuciem koherencji posiadają zdolność do trafnej oceny rzeczywistości, a co za tym idzie, łatwiej sobie radzą w sytuacjach trudnych. Ma to niebagatelne znaczenie, ponieważ instytucja wojska przygotowuje uczestników swojej organizacji do funkcjonowania i wykonywania obowiązków w sytuacjach, które dla większości ludzi zdają się niemożliwe do normalnego funkcjonowania. W psychologii określa się je jako ekstremalne<sup>9</sup>. Wojsko zgodnie ze swoim przeznaczeniem przygotowuje się między innymi do udziału w walkach zbrojnych, będących jednocześnie jego podstawową funkcją<sup>10</sup>.

Walka zbrojna stanowi element wojny, a jej wyznacznikiem jest niszczenie zarówno mienia, jak i życia ludzkiego. Uczestnicy walki zbrojnej są narażeni na oddawanie swojego albo zabieranie cudzego zdrowia lub życia<sup>11</sup>. Stanowi więc ona działanie wymuszające posiadanie przez

<sup>4</sup> P.G. Zimbardo, R.J. Gerrig, *Psychologia i życie*, Warszawa 2012, s. 341-345.

<sup>5</sup> Tamże, s. 347- 348.

<sup>6</sup> E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Poznań 1997, s. 217.

<sup>7</sup> A. Antonovsky, *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia. Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować*, Warszawa 2005, s. 128-130.

<sup>8</sup> A.S. Billings, R.H. Moose, *Work Stress and the Stress-Buffering Roles Of Work and Family Resources*, „Journal of Occupational Behaviour” 1982, nr 3, s. 215-232.

<sup>9</sup> *Psychologia*, red. T. Tomaszewski, Warszawa 1978, s. 32-36.

<sup>10</sup> J. Cendrowski, S. Swebocki, *Psychologia walki i dowodzenia*, Warszawa 1973, s. 9.

<sup>11</sup> J.A. Boscarino, *Posttraumatic stress disorder and physical illness: results from clinical and epidemiologic studies*, „Annals of the New York Academy of Science” 2004, 1032, s. 141-153.

podmioty w niej uczestniczące właściwych atrybucji psychofizycznych. Jest to działanie na tyle sprzeczne z naturą ludzką, że wymaga specjalnego psychofizycznego przygotowania żołnierza, tak aby był on jak najbardziej skuteczny, a sam poniósł jak najmniejsze straty, zarówno fizyczne, jak i psychologiczne. Kształtowanie koherencji wzmacnia bardzo potrzebne w działaniu w środowiskach ekstremalnych subiektywne poczucie bezpieczeństwa personalnego<sup>12</sup>. Rozwinięcie tej sfery zwiększy umiejętności radzenia sobie ze sobą i w następstwie umożliwi nabycie cech psychofizycznych potrzebnych do pracy z grupą społeczną oraz jej efektywnym zarządzaniem. Widzimy tu nakreśloną filozofię ukierunkowaną przede wszystkim na efektywne zarządzanie sobą, aby w późniejszym czasie można było efektywnie zarządzać grupą. Należy tu podkreślić, że człowiek funkcjonuje jako integralny element środowiska, w którym się znajduje. Występuje on jako element związków środowiskowych i w ramach nich działa, żyje, istnieje i rozwija się. Wzajemne oddziaływanie posiada tu charakter przyczynowo-skutkowy. Opiera się to na tym, że zmiana jednego elementu środowiska bądź też zmiana całego środowiska stają się przyczyną powstania zmian zachodzących u człowieka i odwrotnie, zmiany zachodzące w zachowaniu człowieka są przyczyną zmian w jego środowisku<sup>13</sup>. Jednakże aby móc wpływać na środowisko istniejące w sposób obiektywny, należy je dostrzec i odzwierciedlić bezpośrednio w umyśle. Stanowi to ujęcie zbieżne z zasadą skoordynowanego gospodarowania znaczeniem<sup>14</sup>. W myśl tej zasady osoby będące w interakcji werbalnej współkonstruują własne rzeczywistości społeczne. Społeczne tworzenie rzeczywistości jest antropologiczną koniecznością człowieka. Jego pełny rozwój nie zakończył się podczas życia płodowego, jak ma to miejsce u zwierząt. Nowo narodzone zwierzęta są w pełni przystosowane do życia w specyficznym dla swojego gatunku środowisku. Człowiek w odróżnieniu od nich nie rodzi się tak przystosowany. Dostosowanie do swojego środowiska nabywa podczas kontaktów interpersonalnych z innymi jednostkami ludzkimi oraz przedmiotem fizycznym składającym się na to środowisko. Człowiek nie posiada swojego odmiennego specyficznego dla siebie świata. Takowy

---

<sup>12</sup> A. Antonovsky, *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia...*, s. 126-129.

<sup>13</sup> *Psychologia...*, s. 17.

<sup>14</sup> W.B. Pearce, *A sailing guide for social constructionist*, [w:] *Social Approaches to Communication*, red. W. Leeds-Hurwitz, New York 1995, s. 92-106.

świat musi sobie sam stworzyć, znaleźć w nim swoje miejsce i nadać kształt poprzez swoje działanie. Człowiek tworzy swoją rzeczywistość, będącą względnie trwałym elementem kultury ludzkiej. Pojedynczy człowiek, jak pisze Adam Lech, pozostaje istotą na poziomie zwierzęcym, a jego rozwój ma charakter społeczny i stanowi efekt przyswajania gotowych wzorów zastanego porządku społecznego<sup>15</sup>.

Zbiór informacji bezpośrednio docierających do człowieka czy też wchłanianie danych zmysłowych jest procesem umożliwiającym jednostce postrzeganie środowiska w postaci na tyle obiektywnej, na ile pozwoli jej na to środowisko społeczne oraz poziom rozwoju poznawczego samej jednostki. Zatem osoby, przedmioty czy też sytuacje zauważamy w sposób rzeczywisty, poprawny oraz pozbawiony uprzedzeń czy też inklinacji nefunkcjonujących w grupie społecznej, jaką reprezentujemy. Uogólniając, postrzeganie środowiska polegające na odbiorze informacji za pomocą narządów zmysłowych, przetwarzaniu ich w ośrodkowym układzie nerwowym, a następnie wykorzystaniu ich w działaniu, posiada tylko wtedy sens, gdy odebrany bodziec przynosi informację. A więc pewien impuls, który wpływa na element lub elementy środowiska, zmieniając jego znaczenie. Można to również określić za Jerzym Ekelem, że: „usuwa lub zmniejsza niepewność w jakiejś sprawie. Aby to mogło nastąpić podmiot musi najpierw nadać miano oraz znaczenie danej informacji”<sup>16</sup>. Czyli musi nastąpić percypowanie docierających do zmysłów bodźców. Percepcja jest niezwykle istotnym elementem poznawania środowiska, zarówno społecznego, jak i biologicznego. Dzięki niej człowiek poznaje i nazywa poszczególne właściwości środowiska, w jakim funkcjonuje, a także cechy (zasoby) swoje i innych ludzi należących do grupy społecznej podmiotu. Pozwala to na tworzenie obrazu odzwierciedlającego obiektywną rzeczywistość w umyśle. Percepcja kieruje naszym zachowaniem, ułatwia wnioskowanie, formułowanie spostrzeżeń i ich przewidywanie. Percepcję buduje się poprzez nadawanie znaczeń cechom, osobom, rzeczom oraz zdarzeniom, tworząc subiektywny obraz obiektywnej rzeczywistości w umyśle podmiotu. Nowa informacja, bodziec, jakiego doświadcza podmiot, poddawany jest analizie i zostaje mu nadane miano oraz znaczenie, które następnie jest wprowadzane do

---

<sup>15</sup> A. Lech, *Spoleczne konstruowanie rzeczywistości obiektywnej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2013, nr 65.

<sup>16</sup> J. Ekel, *Informacja i procesy informacyjne*, [w:] *Psychologia...*, s. 202.



schematu interpretacyjnego<sup>17</sup>. Schematy te umożliwiają odczytywanie oraz kategoryzowanie bodźców, tym samym dostarczając odpowiedzi na pytanie: „Co to jest?“, kiedy napotykamy coś nowego i nieznanego. Stanowią one sposób na zrozumienie społecznej rzeczywistości i są podstawowym mechanizmem tworzenia procesów poznawczych<sup>18</sup>. Określając percepcję za Maurice'em Merleau-Pontyem jako: „zbiór procesów poznawczych, których zadaniem jest zapewnienie człowiekowi kontaktu z rzeczywistością oraz aktywnej interpretacji danych zmysłowych z wykorzystaniem wskazówek kontekstualnych, jak też wcześniej nabytej wiedzy”<sup>19</sup>, przyjmujemy za podstawę codziennego konstruowania umysłowych reprezentacji świata porozumiewanie się, a więc komunikację społeczną. Kluczową zdolnością systemu poznawczego człowieka jest symboliczne reprezentowanie różnych aspektów rzeczywistości. Docierające do zmysłów bodźce, aby nabrać dla podmiotu znaczenia, muszą być w pierwszej kolejności przypisane do pewnego symbolu (definiensa). Stanowi to pewną umowę społeczną, na podstawie której dany obiekt materialny odpowiada danemu symbolowi, w kodzie danej grupy społecznej. Bez tego bodziec nie otrzyma od podmiotu właściwego znaczenia, co prowadzić będzie do błędów komunikacyjnych i w konsekwencji do błędów poznawczych. W następstwie tego może nastąpić zachowanie nieadekwatne. W procesie komunikacji możliwe jest więc dojście do błędnej z punktu widzenia nadawcy interpretacji będącej wynikiem niewłaściwej kompetencji komunikacyjnej odbiorcy (interpretatora)<sup>20</sup>.

Możemy tu mówić o nieskuteczności komunikacyjnej prowadzącej do kolejnej niewłaściwej interpretacji lub reinterpretacji zmieniającej cały obszar interpretacyjny. Podkreśla to Antoni Kępiński w swoich pracach, mówiąc o metabolizmie informacyjnym i metabolizmie energetycznym<sup>21</sup>. Te dwa procesy mają niebagatelne znaczenie w percepcji rzeczywistości. Przyswajanie docierających informacji przez organizm (metabolizm informacyjny) stanowi punkt wyjściowy do podjęcia przez jednostkę działania (metabolizm energetyczny), a niewłaściwe przyswojenie tychże

---

<sup>17</sup> Cz. Dąbrowski, *Teoria dezintegracji pozytywnej*, Warszawa 1978, s. 16-17.

<sup>18</sup> A. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna...*, s. 130-131.

<sup>19</sup> M. Maciejczak, *Świat według ciała w fenomenologii percepcji M. Merleau-Ponty'ego*, Warszawa 2001, s. 209.

<sup>20</sup> B.P. Keeney, *Aesthetics of Change*, New York 1983.

<sup>21</sup> A. Kępiński, *Lęk*, Lublin 2002.

informacji może skutkować nieadekwatnym zachowaniem się podmiotu. To z kolei generuje błędy komunikacyjne podczas interakcji podmiotu ze środowiskiem, wywołując kolejną niewspółmierną reakcję organizmu. Powtarzanie się takich schematów utrwała się, tworząc atrybucje, jakie dany podmiot będzie używał przy kolejnych podobnych zestawach bodźców, powodując utrwalanie się niewłaściwych mechanizmów zachowania<sup>22</sup>. Widzimy tę zależność w klasycznym podejściu kognitywnym. Umysł stanowi system kontrolno-określający zachowanie się systemu w złożonych i zmiennych w czasie czynnikach środowiskowych. System ten działa za pomocą wielu współdziałających ze sobą mechanizmów, opierając się na posiadanej wiedzy, czyli symbolicznej reprezentacji doświadczanej rzeczywistości. Taki system możemy przyjąć za subiektywny, egocentryczny model symulacyjny świata. Owa egocentryczność determinuje intencjonalność, jak również aktywne poszukiwanie znaczenia, stąd bierze się konieczność narracyjnego nadawania sensu doświadczanym zdarzeniom. Potwierdza się to w konstruktywistycznych koncepcjach komunikacyjnych. Konstruktywiści za swoje kluczowe założenie przyjmują twierdzenie, że: „osoby rozpoznają świat poprzez systemy konstruktów osobistych. Za konstrukty przyjmują oni myślowe szablony bądź też matryce, które człowiek dopasowuje do doświadczenia rzeczywistości”<sup>23</sup>. W mechanizmie tym dostrzec możemy Bergerowskie „urzeczowienie”, będące niczym innym jak tworzeniem subiektywnej rzeczywistości stanowiącej odzwierciedlenie elementów środowiska obiektywnego, w jakim porusza się podmiot. Posługując się językiem, nadajemy znaczenie wszystkiemu, co nas otacza. Konstruowanie znaczenia jest bodajże jedną z najistotniejszych rzeczy, jakie może robić człowiek. Stanowi to permanentny proces, istniejący każdego dnia, podczas którego człowiek nieprzerwanie „nurza się w morzu słów”, czytając, słysząc i wypowiadając ich dziesiątki tysięcy. Niesamowitością tego procesu jest zrozumienie ich wszystkich. Ich znaczenia, punktów odniesienia, opisywanych przez nich rzeczy, sytuacji czy osób. Człowiek posiada umiejętność wyciągania wniosków, nawet w tematach, które nie zostały wypowiedziane. W sposób automatyczny, stały i niezmordowany buduje znaczenie odbieranej rzeczywistości, kształtując swoje zdolności poznawcze. Poza stałością nadawanie znaczenia posiada jeszcze

---

<sup>22</sup> F. Försterling, *Atrybucje*, Gdańsk 2005, s. 90-97.

<sup>23</sup> E. Griffin, *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańsk 2003, s. 136-137.

aspekt kluczowy. Jest to nadawanie sensu otaczającemu światu. Człowiek wykorzystuje to niemal w każdej interakcji z innymi ludźmi podczas filtrowania, informowania, wydawania poleceń, jak również do tworzenia więzi społecznych. Słowa wpływają na to, kim ludzie się stają i jak przebiegać będzie ich aktywność. Jak będą myśleć i jak będą działać. Edward Sapir i Benjamin Lee Whorf, twórcy relatywizmu językowego, podkreślają, że „struktura języka danej kultury określa kształt ludzkich myśli i działań”<sup>24</sup>. Również w pracach W. Barnetta Pearce’a i Vernona E. Cronena<sup>25</sup> możemy zobaczyć podobne podejście do tego zagadnienia. Badacze ci podtrzymują, że osoby uczestniczące w rozmowie współkonstruuja własną rzeczywistość społeczną, ale jednocześnie są kształtowane przez światy, które tworzą. Mowa i działanie tworzą środowisko społeczne, w którym człowiek żyje i funkcjonuje. Wspólne używanie języka, pojęć, tworzy, kształtuje i wytycza granicę różnorodnych światów społecznych, w jakich ludzie żyją. Wydatnie ukazuje to właśnie teoria skoordynowanego gospodarowania znaczeniem, gdzie doświadczenie osób w rozmowie jest podstawowym społecznym procesem w życiu człowieka. Komunikacja międzyludzka kształtuje ludzi takimi, jakimi są, tworzy bądź też rozbija łączące ich relacje. Komunikację społeczną możemy w tym miejscu określić jako „proces tworzenia unikatowego znaczenia wspólnego dla grupy osób”<sup>26</sup>. Tworzenie wspólnych granic, wspólnej kultury czy sposobu myślenia buduje poczucie bezpieczeństwa personalnego. Język to najmocniejsze i najbardziej rozpowszechnione narzędzie, jakim dysponuje ludzkość<sup>27</sup>.

Tworzenie rzeczywistości to nadawanie znaczeń cechom, osobom, rzeczom, emocjom oraz zdarzeniom. Nowy element, jaki doświadcza jednostka, jest interpretowany i zostaje nadane mu miano oraz znaczenie wprowadzane do schematu interpretacyjnego. Stanowi to podstawowy mechanizm tworzenia schematów poznawczych (rys. 2). Im większym zasobem pojęć oraz schematów interpretacyjnych będzie dysponował podmiot, tym wyższy poziom poznania będzie reprezentował, rozbudowując złożoność poznawczą. Komunikacja efektywna jest skorelowana

---

<sup>24</sup> E. Sapir, *The status of linguistics as a science*, [w:] *Selected Writings*, red. D. Mandelbaum, Berkeley 1951, s. 160.

<sup>25</sup> E. Griffin, *Podstawy komunikacji społecznej...*, s. 89-92.

<sup>26</sup> Tamże, s. 72.

<sup>27</sup> B.K. Bergen, *Latające świnie. Jak umysł tworzy znaczenie*, Kraków 2018, s. 8.

z inteligencją emocjonalną. Tworzenie rzeczywistości to również nadawanie tworzonym lub przyswajanym symbolom wartości emocjonalnej. Życiem ludzi rządzą emocje. Człowiek spotyka się z nimi każdego dnia, praktycznie w każdej sytuacji, a ich wachlarz jest bardzo imponujący. Umiejętność rozpoznawania własnych stanów emocjonalnych, nazywania ich i zarządzania nimi wpływa na łagodzenie stanów stresowych, rozwiązywanie konfliktów, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, co znacznie wpływa na przyjęty poziom logiki komunikacji interpersonalnej. Inteligencja emocjonalna wspólnie z posiadanym zasobem pojęć i schematów interpretacyjnych tworzy kompetencje społeczne niezbędne w zarządzaniu sobą i innymi ludźmi. Jak podkreślano już wyżej, również ważna, jeżeli nie ważniejsza, jest tu umiejętność zarządzania samym sobą i swoimi emocjami, aby potrafić efektywnie zarządzać innymi ludźmi. Rozwinięta świadomość emocjonalna, wpływając na redukcję stresu, przyczynia się do budowania wytrzymałości psychofizycznej, a ta w konsekwencji również działa na pogłębienie subiektywnego poczucia bezpieczeństwa. Od złożoności poznawczej zależy budowanie komunikatów interpersonalnych. Jest to jeden z istotniejszych czynników określających ważność teorii komunikacyjnych w kształtowaniu cech przywódczych. Od jakości komunikacji reprezentowanej przez lidera zależeć będzie bowiem jakość i efektywność pracy całego zespołu. Czyli, z jednej strony, im większym zasobem pojęć i schematów interpretacyjnych dysponować będzie lider, tym bardziej rozbuduje złożoność poznawczą, a im bardziej rozbudowaną złożonością poznawczą będzie dysponować, tym wyższy poziom logiki komunikatów będzie reprezentował.

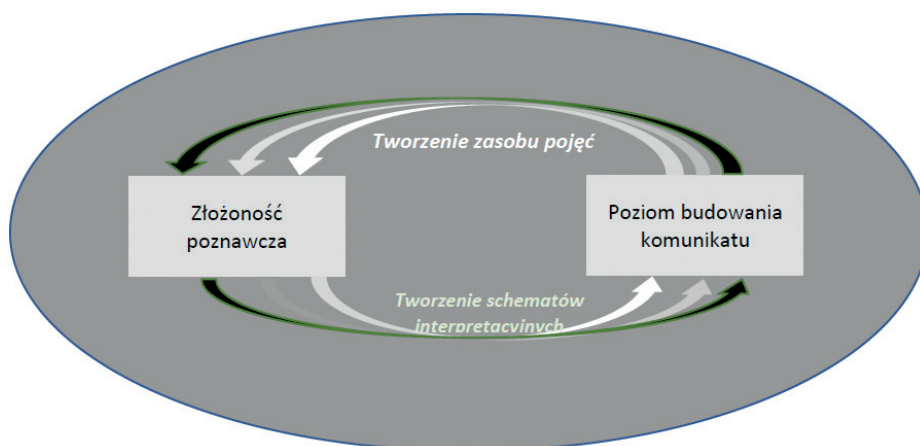
Konstruktywiści wyróżniają trzy poziomy budowania komunikatów, które są uzależnione od postrzegania przez podmioty roli, jaką odgrywa komunikat<sup>28</sup>. Na pierwszym znajdują się osoby kierujące się w swoim działaniu „logiką komunikacji ekspresywnej”. Zakładają oni, że „język jest środkiem ekspresji myśli i uczuć”. Widzimy tu więc ciąg przyczynowo-skutkowy – akcja wywołuje reakcję.

Drugi poziom reprezentują jednostki usposabiające „logikę komunikacji konwencjonalnej”. Przyświeca im jednofunkcyjny, konwencjonalny komunikat, mający na celu uniemożliwienie podejmowania takich, a nie innych prób zachowania się. Czyli jak możemy powiedzieć, logika

---

<sup>28</sup> B. O'Keefe, *The logic of message design: individual differences in reasoning about communication*, „Communication Monographs” 1988, vol. 55, s. 87.

komunikacji konwencjonalnej kształtuje komunikaty spełniające swoją funkcję poprzez umożliwienie nadawcy osiągnięcie głównego celu<sup>29</sup>.



Rys. 2. Tworzenie schematów poznawczych a poziom używanego schematu komunikacyjnego

Źródło: opracowanie własne

Trzeci i ostatni poziom budowy komunikatu stanowi kontekst komunikacyjny przyjmujący założenie, że komunikacja jest tworzeniem, negocjowaniem tożsamości i sytuacji społecznych<sup>30</sup>. Osoby posługujące się taką komunikacją, którą możemy nazwać retoryczną, nie mają problemu z dzieleniem się swoimi odczuciami (emocjami), jak w przypadku osób komunikujących się w trybie ekspresyjnym. Również dobrze radzą sobie w rozpoznawaniu obyczajów konwersacyjnych i właściwym dostosowaniu się do nich. Jednakże osoby posługujące się komunikacją retoryczną posiadają jeszcze dodatkową umiejętność pozwalającą im na konstruowanie nowych komunikatów redefiniujących sytuację, aby niwelować ryzyko wystąpienia sytuacji konfliktowej, aktywnie poszukując harmonii i konsensusu, unikając jednocześnie odwoływania się do argumentu siły. Ten poziom komunikacji sprzyja właśnie budowaniu poczucia bezpieczeństwa personalnego.

<sup>29</sup> Tamże, s. 80-103.

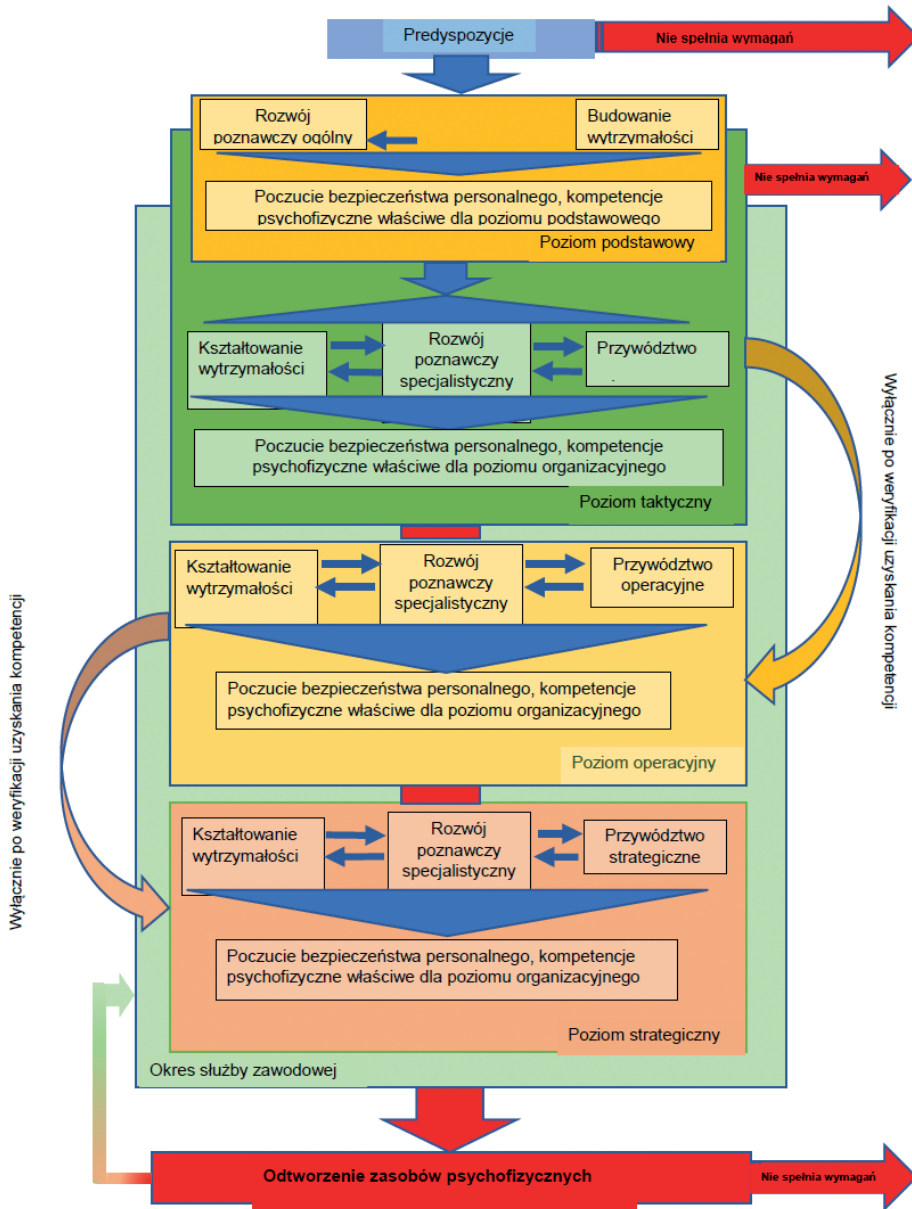
<sup>30</sup> Por. G. Rosa, *Komunikacja i negocjacje w biznesie*, Szczecin 2009, s. 48; J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Warszawa 2001; B.K. Bergen, *Łatające świnię...*, s. 278-283.

## **Komunikacja jako baza kompetencji w przywództwie militarnym**

Przywództwo wojskowe w perspektywie współcześnie istniejącego nurtu kształtowania lidera jest mocno specyficzne. W takich instytucjach dowódca-lider pomimo utraty swej autorytarności, nadal dominuje. To on podejmuje ostateczną decyzję i odpowiada za wszystkie sukcesy, ale także za wszystkie porażki kierowanego przez siebie zespołu. Specyficzność funkcjonowania w służbie narzuca pewne reguły silnie utrwalonej pionowej hierarchiczności oraz specyfikę środowiska, w jakim żołnierze przygotowani są do wykonywania zadań, a które muszą zostać uwzględnione przy kształtowaniu lidera, jak też przy budowaniu systemu komunikacyjnego. Działanie w warunkach permanentnej deprywacji, wysokiego poziomu stresu oraz dużego zagrożenia zdrowia i życia, czyli w środowiskach trudnych i ekstremalnych, efektywne zarządzanie zespołami ludzi wymaga pogłębionych, dodatkowych i utrwalonych zasobów, zarówno poznawczych, jak i emocjonalnych. W przywództwie wojskowym jest to o tyle ważniejsze, gdyż podczas realnych działań służb mundurowych, ze względu na występujące fizyczne zagrożenie zdrowia i życia, nie ma już miejsca na kształtowanie umiejętności. Podczas działania wykorzystuje się to, czego nauczył się w czasie przygotowania, ćwiczeń czy treningu.

W instytucjach militarnych można wyróżnić trzy poziomy organizacyjne przywództwa w zależności od wielkości zarządzanej grupy, jej zadań oraz miejsca w systemie organizacyjnym instytucji. Poziomy te są od siebie zależne jednokierunkowo warunkowo, to znaczy, że osiągnięcie wyższego zależne jest od opanowania umiejętności niezbędnych na poziomie niższym. Możemy określić to jako model zależności. Punktem wyjścia jest opanowanie umiejętności podstawowych (bazowych), które są umiejętnościami kluczowymi w późniejszym budowaniu przywódcy (ryc. 3).

Jednym z podstawowych filarów umożliwiających budowanie skutecznego przywódcy jest efektywna komunikacja interpersonalna. Osiągnięcie tego poziomu komunikowania się przez lidera wymaga od niego posługiwania się komunikacją na poziomie retorycznym. Stąd właśnie tak dużą wagę należy przywiązywać do osiągnięcia przez niego odpowiedniego poziomu rozwoju poznawczego. Lider posługujący się



Rys. 3. Schemat kształtowania i weryfikacji kompetencji przywódczych

Źródło: opracowanie własne

komunikacją retoryczną, stanowiącą główny element budowania umiejętności bazowych, posiada zasoby umożliwiające mu na efektywną komunikację interpersonalną. Pozwala mu na to osiągnięty poziom poznawczy zawierający się w ilości przyswojonych pojęć oraz schematów interpretacyjnych, zarówno na płaszczyźnie ogólnej, jak i specjalistycznej. Rozwinięty poziom poznawczy umożliwia osiągnięcie percepcyjnego dystansu do siebie oraz do doświadczanej rzeczywistości. To z kolei sprzyja budowaniu jak najbardziej obiektywnej samooceny i elastyczności w myśleniu<sup>31</sup>.

Podkreślono powyżej, że przyjmowana przez podmiot logika budowy komunikatów koresponduje z posiadaną przez niego złożonością poznawczą, a więc osiągniętym poziomem rozwoju. Rozwinięcie tych cech sprzyja właściwej ocenie sytuacji oraz umiejętności podejmowania decyzji, co jest niezbędne w przywództwie militarnym. Trudno sobie wyobrazić skutecznego dowódcę nieposiadającego wymienionych powyżej zasobów psychofizycznych. Brak sztywności myślowej, jak również pozostałe wymienione tu indywidualne cechy, tworzą przeciwwagę dla mogącej się pojawić niepewności, która z kolei jest prekursorem nieśmiałości społecznej<sup>32</sup>. Niepewność prowadzi do pojawienia się lęku zaburzającego poczucie bezpieczeństwa personalnego. Jego osiągnięcie stanowi warunek uruchomienia procesów poznawczych i rozwojowych. Brak poczucia bezpieczeństwa dezorganizuje psychiczne procesy poznawcze, zaburza przetwarzanie informacji i czynności wykonawcze, wprowadza dodatkowe obciążenia świadomości i wywołuje negatywne emocje. Jest to sytuacja, w której żaden człowiek nie może funkcjonować niezawodnie i efektywnie<sup>33</sup>.

Przywództwo wojskowe ulega zmianie. Czasy nieomylnych dowódców i tępo posłusznych żołnierzy powoli odchodzą w przeszłość. Współcześnie w takich instytucjach dowódca-lider nadal jest dominujący, ale tę dawną autorytarność musi zamienić na nieprzerwaną pracę w budowaniu swojego autorytetu. Wymusza to chociażby postęp technologiczny

<sup>31</sup> P.G. Zimbardo, R.J. Gerrig, *Psychologia i życie...*, s. 164-165.

<sup>32</sup> M. Kossowska, *Sztywność a sposób funkcjonowania poznawczego*, „Przegląd Psychologiczny” 2019, t. 43, nr 2, s. 217-220; Ph. Zimbardo, *Nieśmiałość*, Warszawa 2012, s. 28-29.

<sup>33</sup> *Problemy bezpieczeństwa w myśli społecznej i wojskowej*, red. R. Rosa, Warszawa 1996, s. 244-245. Zob. także A. Wawrzusiszyn, *Poczucie bezpieczeństwa funkcjonariuszy Straży Granicznej*, „Biuletyn Centralnego Ośrodka Szkolenia Straży Granicznej im. Marszałka Polski Józefa Piłsudskiego w Koszalinie” 2010, 3.



i idący z nim w parze niezbędny poziom wykształcenia pojedynczego żołnierza. Powoduje to rozszerzenie zakresu posiadanych przez dowódcę zasobów poznawczych i emocjonalnych do efektywnego zarządzania. Niemniej jednak należy pamiętać, że hierarchizacja i sformalizowanie narzucają pewne reguły, które stanowią punkt wyjściowy w tworzeniu i kształtowaniu się przywódcy oraz jego systemu komunikacyjnego w instytucjach zmilitaryzowanych. Dowódca, pomimo że to do niego ma należeć ostatnie słowo, jest zmuszony w coraz większym stopniu polegać na wiedzy i umiejętnościach swoich podwładnych. Coraz większego znaczenia nabiera umiejętność dzielenia się wiedzą poprzez stworzenie efektywnego systemu komunikacyjnego, delegowania zadań, pozytywną motywację, tworzenie pewnej niezależności poprzez wyznaczanie granic zgodnych z poziomem umiejętności podwładnych, a przez to utworzenie klimatu empowermentu. Podwładni natomiast muszą mieć pewność, że ostateczna decyzja podjęta przez ich przełożonego została wypracowana przy uwzględnieniu wszystkich okoliczności i że jest on całkowicie pewny jej słuszności – widzą w nim autorytet. Ważność roli komunikacji społecznej w budowaniu przywódcy wojskowego zaczęto zresztą już dostrzegać. Spotkamy to w pracach Thomasa A. Kolditza<sup>34</sup>, Kelly Fisher<sup>35</sup>, Arjena Boina i Paula 't Harta<sup>36</sup> czy Waldemara Łydki. Ten ostatni umiejętności komunikacyjne umieścił w fundamentach kompetencji społecznych dowódcy, gdzie na osiem wymienionych połowę stanowią kompetencje komunikacyjne. Natomiast w dodatkowych wyszczególnionych siedmiu aż trzy dotyczą komunikacji interpersonalnej<sup>37</sup>. Jest to jednak jak na razie tylko warsztat komunikacji interpersonalnej. Wykorzystanie prawidłowości komunikacji społecznej w rozwijaniu zdolności poznawczych, inteligencji emocjonalnej i budowaniu bezpieczeństwa personalnego, stanowiących umiejętności bazowe w kształtowaniu przywódcy wojskowego, dopiero są dostrzegane. Nieustanne budowanie zasobów tych umiejętności jest niezbędne na poziomie zarówno przywództwa podstawowego, jak i przywództwa taktycznego

---

<sup>34</sup> T.A. Kolditz, *In extremis Leadership: Leading as if your life dependent on it*, Jossey-Bass, San Francisco 2007, s. 2-3.

<sup>35</sup> K. Fisher, K. Hutchings, J.C. Sarros, *The „Bright” and „Shadow” Aspects of In Extremis Leadership*, „Military Psychology” 2010, nr 22 (Suppl. 1).

<sup>36</sup> A. Boin, P. 't Hart, *Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?*, „Public Administration Review” 2003, t. 63, nr 5, s. 546-548.

<sup>37</sup> W. Łydka, *Doskonalenie kompetencji przywódczych oficera*, Warszawa 2015, s. 39-40.

oraz strategicznego i powinno stanowić punkt wyjściowy do budowania bazy kompetencji.

## Bibliografia

- Antonovsky A., *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia. Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować*, Warszawa 2005.
- Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Poznań 1997.
- Bergen B.K., *Latające świnię. Jak umysł tworzy znaczenie*, Kraków 2018.
- Billings A.S., Moose R.H., *Work Stress and the Stress-Buffering Roles Of Work and Family Resources*, „Journal of Occupational Behaviour” 1982, nr 3.
- Boin A., ‘t Hart P., *Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?*, „Public Administration Review” 2003, t. 63, nr 5.
- Boscarino J.A., *Posttraumatic stress disorder and physical illness: results from clinical and epidemiologic studies*, „Annals of the New York Academy of Science” 2004, 1032.
- Cendrowski J., Swebocki S., *Psychologia walki i dowodzenia*, Warszawa 1973.
- Dąbrowski Cz., *Teoria dezintegracji pozytywnej*, Warszawa 1978.
- Fisher K., Hutchings K., Sarros J.C., *The „Bright” and „Shadow” Aspects of In Extremis Leadership*, „Military Psychology” 2010, nr 22 (Suppl. 1).
- Försterling F., *Atrybucje*, Gdańsk 2005.
- Griffin E., *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańsk 2003.
- Keeney B.P., *Aesthetics of Change*, New York 1983.
- Kępiński A., *Lęk*, Lublin 2002.
- Kolditz T.A., *In extremis Leadership: Leading as if your life dependent on it*, Jossey-Bass, San Francisco 2007.
- Kossowska M., *Sztuczność a sposób funkcjonowania poznawczego*, „Przegląd Psychologiczny” 2019, t. 43, nr 2.
- Lech A., *Społeczne konstruowanie rzeczywistości obiektywnej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2013, nr 65.
- Łydka W., *Doskonalenie kompetencji przywódczych oficera*, Warszawa 2015.
- Maciejczak M., *Świat według ciała w fenomenologii percepcji M. Merleau-Ponty’ego*, Warszawa 2001.
- Maslow A., *Motywacja i osobowość*, Warszawa 2012.
- Maxwell J.C., *Bądź liderem 2.0*, Warszawa 2019.
- O’Keefe B., *The logic of message design: individual differences in reasoning about communication*, „Communication Monographs” 1988, vol. 55.

- Pearce W.B., *A sailing guide for social constructionist*, [w:] *Social Approaches to Communication*, red. W. Leeds-Hurwitz, New York 1996.
- Problemy bezpieczeństwa w myśli społecznej i wojskowej*, red. R. Rosa, Warszawa 1996.
- Psychologia*, red. T. Tomaszewski, Warszawa 1978.
- Rosa G., *Komunikacja i negocjacje w biznesie*, Szczecin 2009.
- Sapir E., *The status of linguistics as a science*, [w:] *Selected Writings*, red. D. Mandelbaum, Berkeley 1951.
- Wawrzusiszyn A., *Poczucie bezpieczeństwa funkcjonariuszy Straży Granicznej*, „Biuletyn Centralnego Ośrodka Szkolenia Straży Granicznej im. Marszałka Polski Józefa Piłsudskiego w Koszalinie” 2010, 3.
- Wiktor J.W., *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Warszawa 2001.
- Willink J., Babin L., *Ekstremalne przywództwo*, Kraków 2017.
- Zimbardo P.G., *Nieśmiałość*, Warszawa 2012.
- Zimbardo P.G., Gerrig R.J., *Psychologia i życie*, Warszawa 2012.

**Grzegorz Winnicki**

Centrum Szkolenia Policji

Legionowo

## **10. KOBIETY NA SŁUŻBIE, CZYLI POLICJA KOBIECA W II RP**

**Słowa kluczowe:** policja kobieca, Policja Państwowa, prostytutka, handel kobietami

**Streszczenie:** Do początku XX w. płęć była osią identyfikującą służbę policyjną z mężczyzną. W angielskiej instrukcji dla policji stołecznej, wydanej w 1829 r., pojawiło się co prawda pojęcie zapobiegania przestępczości jako elementarnej zadania policjantów, w którym pewną rolę mogłyby odgrywać nawet kobiety, lecz w kulturze policyjnej z prawdziwą służbą utożsamiano wykrywanie i aresztowanie sprawców przestępstw. Zmiany społeczne zachodzące po światowym konflikcie zbrojnym lat 1914-1918 sprawiły, że oponenty idei kobiety policjanta zdali sobie sprawę z tego, że w wielu sytuacjach łatwiej jej jest uzyskać informacje i zebrać dowody przestępczej działalności, a także zrozumieć postępowanie kobiet, które popełniły przestępstwo lub same padły jego ofiarą. Doświadczenia innych państw wskazywały, że kobieta znacznie lepiej radzi sobie z przestępczością o charakterze obyczajowym niż mężczyzna. Początkowo kobieca służba policyjna polegała więc przede wszystkim na działaniach wywiadowczych i dochodzeniowych. Z biegiem lat policjantki zaczęły odgrywać coraz większą rolę w przeciwdziałaniu przestępczości nieletnich oraz w opiece nad dziećmi żyjącymi w otoczeniu, które nie potrafiło zapewnić im właściwych warunków wychowawczych. Pierwsze kobiety trafiły do służby w Policji Państwowej w kwietniu 1925 r. na podstawie przepisów wykonawczych dotyczących

nadzoru na osobami uprawiającymi nierząd zawodowo. Powołując je do służby policyjnej, nie zakładano utworzenia wyodrębnionego pionu w ramach Policji Państwowej, chociaż powszechnie stosowana nazwa „policja kobieca” może sugerować, że była to organizacja o charakterze autonomicznym. Od początku policjantki przydzielono do jednostek znajdujących się w strukturach służby śledczej. Warto zauważyć, że w odróżnieniu od ogólnej tendencji na ówczesnym rynku pracy zrównano je w hierarchii służbowej z mężczyznami. Zdawano sobie bowiem sprawę, że posiadanie kadr na wysokim poziomie powinno łączyć się z ich odpowiednim wynagrodzeniem i koniecznością zapewnienia właściwych warunków służby. W prasie kobiecej końca lat trzydziestych podkreślano, że poszerzenie szeregów międzywojennej polskiej policji o zastępy policjantek było konieczne. Aktywistki rozpatrywały sprawę włączenia kobiet do służby policyjnej nie w kontekście pracy urzędniczej, lecz zaangażowania na arenie akcji społecznej o olbrzymiej doniosłości. Biura mogły się bowiem obejść bez kobiet przy maszynach, natomiast policja obyczajowa w walce z handlem kobietami oraz prostytutką z pewnością byłaby mniej skuteczna i nie spełniłaby swego zadania bez wydatnego udziału policjantek.

## **Wprowadzenie – powołanie kobiet do służby w Policji Państwowej**

W XIX w. i na początku XX w. płeć była osią identyfikującą służbę policyjną z mężczyzną. Co prawda w zasadach określonych przez szefa londyńskiej policji Roberta Peela<sup>1</sup> pojawiło się pojęcie zapobiegania przestępczości jako elementarnej zadania funkcjonariuszy, w którym pewną rolę mogłyby odgrywać nawet kobiety, lecz w kulturze policyjnej z prawdziwą służbą utożsamiano wykrywanie i aresztowanie sprawców przestępstw<sup>2</sup>. Zmiany społeczne zachodzące po I wojnie światowej sprawiły, że przeciwnicy idei kobiety policjanta zdali sobie sprawę z tego, że w wielu sytuacjach łatwiej jest jej zdobyć cenne informacje demaskujące

---

<sup>1</sup> W 1929 r. szef londyńskiej Policji Robert Peel sformułował zasady, w których położył nacisk na działania kreatywne, współpracę policji ze społeczeństwem, a także na skuteczność postrzeganą przez przyzmat zmniejszenia liczby przestępstw, a nie przez liczbę podjętych działań. Zob. Ł. Kacprowicz, Ł. Świerczewski, *Programy prewencyjne realizowane przez policję w obszarze bezpieczeństwa publicznego*, „Przegląd Policyjny” 2021, nr 2, s. 194.

<sup>2</sup> L. Jackson, *Care or control? The Metropolitan Women Police and child welfare, 1919-1969*, „The Historical Journal” 2003, nr 43/3, s. 624.

przestępczą działalność, w której kobiety są zarówno sprawcami, jak i grupą pokrzywdzonych<sup>3</sup>. Przełomem w sprawie powołania policji kobiecej były uchwały Ligi Narodów oraz obradującego w 1924 r. w Grazu VI Międzynarodowego Kongresu do zwalczania Handlu Kobietami i Dziećmi. W Polsce działania w tym kierunku zainicjował Polski Komitet do Walki z Handlem Kobietami i Dziećmi<sup>4</sup>. W październiku 1924 r. Ministerstwo Pracy i Opieki Społecznej (MPiOS) wystąpiło z wnioskiem do Ministerstwa Spraw Wewnętrznych (MSW) o wypowiedzenie się w sprawie powołania kobiet do Policji Państwowej (PP)<sup>5</sup>, zwłaszcza że Polska uchodziła za kraj tranzytowy na szlaku przemytu osób ze Wschodu na Zachód<sup>6</sup>. Policjantki miały być główną bronią przeciwko handlarzom, jak również innym przestępcom czerpiącym korzyści z eksploatacji prostytutek<sup>7</sup>. Rezultatem konsultacji prowadzonych w gronie ekspertów reprezentujących między innymi PP oraz urząd obyczajowo-sanitarny była opinia, że istnieje potrzeba powołania policji kobiecej, która będzie się zajmować sprawami natury obyczajowej<sup>8</sup>. Powołanie kobiet do służby w PP nastąpiło z datą 16 kwietnia 1925 r. w ramach przepisów wykonawczych do *Instrukcji dla organów Policji Państwowej w przedmiocie wykonywania nadzoru nad osobami uprawiającymi nierząd zawodowo* z dnia 21 marca 1923 roku<sup>9</sup>.

<sup>3</sup> Tamże, s. 627.

<sup>4</sup> Polski Komitet do Walki z Handlem Kobietami i Dziećmi (PKWHKiD) powstał w marcu 1923 r. na wniosek Ministerstwa Pracy i Opieki Społecznej (MPiOS). Zob. *Sprawozdanie z działalności Polskiego Komitetu Walki z Handlem Kobietami i Dziećmi w latach 1923, 1924, 1925*, s. 5, źródło: polona.pl (dostęp: 10.08.2020). PKWHKiD był najważniejszą polską organizacją zwalczającą handel żywym towarem. Do zadań Komitetu należało między innymi koordynowanie pracy wszystkich organizacji społecznych zajmujących się niniejszą problematyką, jak również rozdzielanie subwencji rządowych. Działalność Komitetu koncentrowała się głównie na pracy wychowawczej w duchu abolicjonizmu i działalności prewencyjno-edukacyjnej. Zob. R. Antonów, *Polskie zmagania z handlem kobietami i dziećmi na przełomie XIX i XX wieku. Wybrane zagadnienia polityczne, prawne i społeczne*, „Studia nad Autorytaryzmem i Totalitaryzmem” 2019, z. 41, nr 1, s. 60-64.

<sup>5</sup> M. Lipska-Toumi, *Prawo polskie wobec zjawiska prostytucji w latach 1918-1939*, Lublin 2014, s. 197.

<sup>6</sup> *Policja kobieca*, „Bluszcz” 1925, nr 8, s. 4.

<sup>7</sup> P. Gołdyn, *Od misji dworcowych do policji kobiecej*, [w:] *Od Straży Obywatelskich do Policji. Służby porządkowe na ziemiach polskich w XX wieku*, red. R. Łaszewski, B. Sprengel, Włocławek 2007, s. 89-95.

<sup>8</sup> M. Lipska-Toumi, *Prawo polskie...*, s. 198.

<sup>9</sup> Komunikat Biura Prasowego dla Spraw Kobiectych, „Bluszcz” 1925, nr 6, s. 2.

Organizując policję kobiecą, Warszawa poszła śladami wytyczonymi już przez inne stolice państw europejskich – Wiedeń i Londyn<sup>10</sup>. Początkowo minister spraw wewnętrznych zatwierdził etat policji kobiecej na poziomie 20 osób, w tym 1 lub 2 etaty oficerskie<sup>11</sup>. Zdając sobie sprawę ze skali potrzeb, rozważano podwojenie tej liczby<sup>12</sup>. Ostatecznie budżet pozwolił na przyjęcie do PP 30 kobiet<sup>13</sup>. Nie zakładano, że będą one tworzyć w służbie policyjnej odrębną organizację, pomimo że powszechnie posługiwano się nazwą „policja kobieca”, co może sugerować, że był to wyodrębniony pion PP. Policjantki przydzielono służbowo do poszczególnych urzędów PP na równi z wszystkimi funkcjonariuszami<sup>14</sup>. O włączeniu kobiet do policji obyczajowej zdecydował charakter zadań, jakie im powierzano<sup>15</sup>. Doświadczenia innych państw wskazywały, że policjantki znacznie lepiej radzą sobie z tego typu przestępczością niż mężczyźni<sup>16</sup>. Poza tym włączenie kobiet do służby miało niezwykle praktyczny wymiar w kontekście codziennych policyjnych czynności, gdyż znacznie ułatwiło prowadzenie rewizji osobistych zatrzymanych pań. Zgodnie z przepisami policjant nie mógł wykonać tej czynności. Do rewidowania kobiet w jednostce policyjnej angażowano więc nieposiadające pod tym względem żadnych kwalifikacji przygodne kobiety zasługujące na zaufanie. Z chwilą pojawienia się policjantek, w razie konieczności zrewidowania zatrzymanej, na komisariacie wzywano z urzędu śledczego dyżurną funkcjonariuszkę, której fachowość dawała gwarancję prawidłowego przeprowadzenia tej czynności<sup>17</sup>. Pierwsze policjantki skierowano do dwóch największych brygad sanitarno-obyczajowych (BSO) mieszczących się w Warszawie oraz Łodzi<sup>18</sup>.

<sup>10</sup> *Policja kobieca*, „Bluszczy” 1925, nr 8, s. 4-5.

<sup>11</sup> Komunikat Biura Prasowego..., nr 6, s. 2.

<sup>12</sup> *Policja kobieca...*, s. 4.

<sup>13</sup> J. Torwiński, *Przestępczość nieletnich*, „Przegląd Policyjny” 1937, nr 4, s. 242-250.

<sup>14</sup> *Dookoła spraw policyjnych. Kobiety – funkcjonariuszami Policji Państwowej*, „Gazeta Administracji i Policji Państwowej” 1925, nr 9, s. 18.

<sup>15</sup> H. Cajsingerówna, *Czem są, a czem być powinny*, „Bluszczy” 1926, nr 9, s. 267-268.

<sup>16</sup> *Dookoła spraw policyjnych...*, s. 18.

<sup>17</sup> *Tymczasowa instrukcja dla Policji Państwowej*, Warszawa 1920, s. 19; *Ustawa o Policji Państwowej z dnia 24 lipca 1919 r. oraz Instrukcja służbowa. Pytania i odpowiedzi*, Warszawa 1921, s. 114 (polona.pl, dostęp: 15.07.2020).

<sup>18</sup> Archiwum Akt Nowych (dalej: AAN), sygn. 1881, Komenda Główna Policji Państwowej (dalej: KGPP) Wydział IV Centrali Służby Śledczej (dalej: Wydz. IV CSŚ), Referat V Policji Kobiecej (dalej: Ref. V PK), Brygady policji kobiecej w województwach.

Wzmocnieniem zarówno policji ogólnej, jak i śledczej miało być powołanie w sierpniu 1935 r. policji kobiecej mundurowej przeznaczonej do zwalczania włóczęgostwa i wykonywania zadań związanych z problematyką nieletnich<sup>19</sup>. Pierwszy pluton policjantek mundurowych w sile 25 kobiet uformowano w stolicy. Poza tym przy warszawskiej brygadzie kobiecej utworzono izbę zatrzymań dla nieletnich, gdzie doprowadzano dzieci zatrzymane przede wszystkim w związku z żebraniem, włóczęgostwem, a także opuszczone i zagubione<sup>20</sup>. Rozszerzenie kompetencji BSO o kwestie przestępczości i niedostosowania nieletnich oraz tendencja do zmiany wizerunku brygad, które postrzegano przede wszystkim jako organy zajmujące się działaniami represyjnymi, doprowadziły do zmiany nazwy tego typu jednostek. Od połowy lat trzydziestych zaczęto nazywać je brygadami kobiecymi, co miało akcentować profilaktyczny i opiekuńczy charakter działalności – zwłaszcza w kontekście problematyki nieletnich, żebractwa i włóczęgostwa<sup>21</sup>.

Wzrost zatrudnienia i rozszerzenie katalogu zadań wykonywanych przez policjantki wymagał powołania komórki na szczeblu centralnym, której rolą byłaby między innymi koordynacja działań policji kobiecej i wytyczanie spójnych kierunków rozwoju. Zadanie to powierzono Samodzielnemu Referatowi do Spraw Oficerów i Szeregowych – Kobiet. Utworzono go w sierpniu 1935 r. w Wydziale IV Komendy Głównej PP (KGPP). Z pewnością powołanie na szczeblu KGPP komórki zajmującej się sprawami policjantek stanowiło przełom w rozwoju policji kobiecej<sup>22</sup> i miało niebagatelny wpływ na usprawnienie pracy funkcjonariuszek. W zakres zadań referatu wchodziło:

- gromadzenie materiałów dotyczących handlu kobietami i dziećmi, pornografii oraz prostytucji i związanej z nią przestępczości;

---

Protokoły kontroli, korespondencja. 1935-1939, Służba kobiet w Policji Państwowej, k. 180-185.

<sup>19</sup> M. Woźniak, *Modernizacja policji w Polsce 1935-1939*, „Dzieje Najnowsze” 1997, nr 29/3, s. 71.

<sup>20</sup> AAN, sygn. 237, Ministerstwo Opieki Społecznej (dalej: MOS), Działalność policji kobiecej. Dane statystyczne, 1936. Pismo p.o. naczelnika Wydz. IV CSŚ KGPP z dnia 11 XII 1936 r., nr IV P.K.-4-24, skierowane do PKWHKiD (ul. Chocimska 24). Dane statystyczne z działalności policji kobiecej, k. 1.

<sup>21</sup> AAN, sygn. 1881, KGPP, Wydz. IV CSŚ, Ref. V PK, Brygady policji kobiecej w województwach, Protokoły kontroli, korespondencja 1935-1939, Służba kobiet w Policji Państwowej, k. 180-185.

<sup>22</sup> R. Litwiński, *Kordian Józef Zamorski „granatowy” generał*, Lublin 2018, s. 197.



- współpraca z organizacjami państwowymi, samorządowymi i społecznymi mającymi za zadanie opiekę nad kobietami i dziećmi oraz walkę z handlem kobietami i dziećmi oraz prostytutką;
- prowadzenie dochodzeń w sprawach skomplikowanych;
- występowanie z wnioskami i sporządzanie opinii dotyczących spraw personalnych oraz wyszkolenia policjantek;
- kontrola sposobu wykonywania zadań przez policjantki.

Na czele referatu stanęła podkomisarz Stanisława Paleolog<sup>23</sup>, która przed objęciem tego stanowiska dowodziła VI BSO Urzędu Śledczego m.st. Warszawy<sup>24</sup>. Jej postać bez wątpienia należy zaliczyć do grona osób najbardziej zasłużonych w pracach związanych z organizacją policji kobiecej. S. Paleolog nie szczędziła wysiłków, aby poza koordynowaniem pracy brygad kobiecych, rozwijaniem procesu szkolenia i doskonalenia zawodowego policjantek oraz współpracą z podmiotami pozapolicyjnymi, propagować także działalność polskich funkcjonariuszek na arenie międzynarodowej. W 1936 r. w KGPP dokonano kolejnej zmiany organizacyjnej. Komórkę właściwą w sprawach kobiecych umiejscowiono w Wydziale IV Centrali Służby Śledczej (CSŚ) jako Referat VI Policji Kobiecej<sup>25</sup>. W 1938 r. wraz z kolejną reorganizacją KGPP, której model organizacyjny przetrwał do wybuchu II wojny światowej, Referat Policji Kobiecej, tym razem oznaczony numerem V, w dalszym ciągu stanowił część CSŚ<sup>26</sup>. Pod koniec lat trzydziestych zwiększał się także systematycznie stan zatrudnienia policjantek. Tylko latach 1938-1939 do służby trafiło 100 pań<sup>27</sup>. Przed wybuchem wojny policjantki służyły w 16 miastach<sup>28</sup>, a łącznie przez szeregi PP przewinęło się ich około 300, co stanowiło poniżej procenta całego korpusu PP, który przed wybuchem

---

<sup>23</sup> A. Głogowski, *Kobiecea Policja Państwowa. W walce z międzynarodowym handlem ludźmi*, Kraków-Warszawa 2014, s. 33-34.

<sup>24</sup> U. Glensk, *Historia słabych. Reportaże i życie w dwudziestoleciu (1918-1939)*, Kraków 2014, s. 99.

<sup>25</sup> M. Kania, *Policja Państwowa w powiecie zawierciańskim 1927-1939. Struktury, działalność, wojenne i powojenne losy funkcjonariuszy*, Katowice-Warszawa 2019, s. 30.

<sup>26</sup> A. Misiuk, *Historia policji w Polsce od X wieku do współczesności*, Warszawa 2008, s. 112.

<sup>27</sup> AAN, sygn. 1883, KGPP, Lista kandydatek, k. 11-14 oraz sygn. 1882 KGPP, Wydz. IV CSŚ, Ref. V PK. Szkolenie policjantek w brygadach kobiecych. Instrukcja, programy, wykazy, korespondencja. 1937-1939. Akta 9-miesięcznego kursu dla szeregowych – kobiet PP, rozpoczętego 2 V 1938 r. – zakończonego 1 II 1939 r. Wykaz uczennic V 5-miesięcznego kursu specjalnego szeregowych – kobiet, k. 26.

<sup>28</sup> A. Głogowski, *Kobiecea Policja...*, s. 35-36.

II wojny światowej liczył niemal 31 tysięcy<sup>29</sup>. Nie jest to z pewnością wartością imponująca w odniesieniu do obecnego stanu zatrudnienia kobiet w polskiej Policji przekraczającego 18 procent<sup>30</sup>. Mając jednak na uwadze przedwojenne realia, poziom zatrudnienia policjantek plasował PP na piątym miejscu na świecie<sup>31</sup>.

## Rekrutacja kobiet do służby w Policji Państwowej

Dobór kandydatek do służby w PP powierzono KGPP<sup>32</sup>. Zdawano sobie sprawę, że posiadanie kadr na wysokim poziomie powinno łączyć się z ich odpowiednim wynagrodzeniem i koniecznością zapewnienia właściwych warunków służby<sup>33</sup>, tak więc w odróżnieniu od ogólnej tendencji na rynku pracy policjantki zostały zrównane w hierarchii służbowej z mężczyznami. Przy rekrutacji stosowano ogólne zapisy zawarte w artykule 26 ustawy z 24 lipca 1919 r. o policji państwowej. Wymagania co do kandydatów uległy zmianie w 1928 r. wraz z wejściem w życie nowych regulacji określających w sposób całościowy funkcjonowanie PP. Obniżono dolną granicę wieku kandydatów z 23 lat do 21 oraz górną z 45 lat do 35. Wskazano również, że ubiegający się o przyjęcie do służby powinien mieć odpowiednie uzdolnienia fizyczne i umysłowe oraz zdolność do czynności prawnych (tego warunku wcześniej nie było), nie tylko znać język polski w mowie i piśmie, lecz również posługiwać się nim biegle, a także ukończyć co najmniej 4 klasy szkoły powszechnej, co również było nowością<sup>34</sup>. Z racji specjalnych zadań, jakie stawiano kobietom – policjantom, duże znaczenie przywiązywano też do stanu cywilnego kandydatek. Określono, że do służby będą przyjmowane tylko

<sup>29</sup> M. Kania, *Policja Państwowa...*, s. 39.

<sup>30</sup> Według danych na dzień 1 września 2022 r. w polskiej Policji służyło 18 296 kobiet przy ogólnym stanie zatrudnienia na poziomie 99 330 osób, co stanowi 18,41% (dane.gov.pl, dostęp: 11.11.2022).

<sup>31</sup> A. Misiuk, *Godne naśladowania*, „Policja 997” wydanie specjalne, 2015, nr 3, s. 10.

<sup>32</sup> M. Lipska-Toumi, *Pravo polskie...*, s. 198.

<sup>33</sup> *Policja kobieca...*, s. 5.

<sup>34</sup> Ustawa z dnia 24 lipca 1919 r. o policji państwowej (DzPP Nr 61 poz. 363) oraz rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 6 marca 1928 r. o Policji Państwowej, Dz.U. RP Nr 28, poz. 257, [w:] P.K. Marszałek, *Pravo Policji Państwowej w II Rzeczypospolitej 1915-1945. Wybór źródeł*, Toruń 2009, s. 327 i 360.

panny lub bezdzietne wdowy<sup>35</sup>. Poza tym w procesie rekrutacji preferowano kobiety z doświadczeniem legionowym, mające już za sobą przygotowanie o charakterze wojskowym. Wymagano jednak, aby legitymowały się pozytywną opinią wystawioną przez byłych przełożonych wojskowych<sup>36</sup>. Większą szansę na przyjęcie do służby miały również osoby posiadające doświadczenie w pracy społecznej. Kobiętom kandydującym do służby w PP postawiono także dość wysokie wymagania w zakresie wykształcenia, więc z reguły funkcjonariuszki PP były lepiej wyedukowane niż ich koledzy<sup>37</sup>. W przypadku kandydatek do służby mundurowej wprowadzono również kryterium wzrostu – minimum 150 cm. Należy podkreślić, że kandydatki zgłaszające się do służby w drugiej połowie lat trzydziestych znacznie przekraczały minimalne kryteria – większość pań miała maturę, a nawet dyplomy akademickie<sup>38</sup>. Wśród zakwalifikowanych w 1938 r. na kurs specjalny dla szeregowych – kobiet największą liczbę stanowiły osoby w wieku od 22 do 25 lat. Najmłodsza uczestniczka kursu miała 21 lat, a najstarsza 10 lat więcej. Kobiety pochodziły najczęściej z rodzin, w których rodzice pracowali jako urzędnicy, nauczyciele. Kilkanaście kursantek miało pochodzenie robotnicze. Było także wiele kobiet, których rodzice nie posiadali wyuczonego zawodu. Co do wykształcenia samych policjantek można uznać, że w znacznej mierze przekraczały one minimum określone w przepisach dotyczących kandydatów do PP. Wykształcenie podstawowe miało 11 kobiet, pozostałe ukończyły gimnazja, licea, szkoły zawodowe lub seminaria – 12 z nich posiadało maturę. Wśród kobiet, które w 1938 r. rozpoczęły kurs specjalny, ponad połowa miała doświadczenia związane z działalnością w organizacjach sportowych oraz różnego rodzaju stowarzyszeniach, takich jak Związek Pracy Obywatelskiej Kobiet (ZPOK), Polski Czerwony Krzyż, Związek Strzelecki czy też Związek Młodzieży Wiejskiej „Siew”. Część policjantek przyjętych w 1938 r. ukończyła kursy organizowane przez paramilitarną organizację Przystosowanie Wojskowe Kobiet<sup>39</sup>. Bardzo podobnie

---

<sup>35</sup> A. Głogowski, *Kobiecej Policji...*, s. 37.

<sup>36</sup> *W sprawie policji kobiecej*, „Bluszcz” 1925, nr 3, s. 2.

<sup>37</sup> R. Litwiński, *Korpus policji w II Rzeczypospolitej. Służba i życie prywatne*, Lublin 2010, s. 328.

<sup>38</sup> A. Głogowski, *Kobiecej Policji...*, s. 37.

<sup>39</sup> AAN, sygn. 1882, KGPP, Wydz. IV CSŚ, Ref. V PK, Szkolenie policjantek w brygadach kobiecych. Instrukcja, programy, wykazy, korespondencja. 1937-1939. Wykaz uczennic

wyglądał profil kandydatki ubiegającej się o przyjęcie do służby w 1939 r. Wśród 70 kobiet najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku od 22 do 25 lat, nieliczne kobiety, zgłaszając się do służby, miały 26 lat i więcej. Najstarsza z kandydatek była trzydziestolatką. Biorąc pod uwagę kryterium wzrostu, zdecydowana większość pań mieściła się w przedziale 160-170 cm. Niemal jedna trzecia miała wykształcenie podstawowe. Pozostałe kobiety ukończyły gimnazja, licea, seminaria (zazwyczaj nauczycielskie) oraz szkoły zawodowe (przede wszystkim o profilu handlowym). Wśród ubiegających się o przyjęcie do służby były także cztery studentki uniwersytetu, z czego jedna porzuciła studia ze względu na brak funduszy na kontynuację nauki. Część przyszłych funkcjonariuszek posługiwała się językiem obcym, miała doświadczenie związane z pracą w harcerstwie, organizacjach kobiecych o charakterze paramilitarnym lub społecznym. W procesie rekrutacji uwzględniano także informacje o kandydatkach mające charakter prywatny, jak i te dotyczące ich najbliższych<sup>40</sup>. Poza tym prowadząc dobór do służby, opierano się na opinii osób godnych zaufania, które polecały kandydatkę jako odpowiednią do pełnienia służby policyjnej. Analizując listy kandydatek z 1939 r., wśród osób polecających można znaleźć oficerów PP pełniących wysokie funkcje – kom. S. Paleolog kierującą od 1935 r. Referatem Policji Kobiecej w CSŚ czy też sekretarza ówczesnego premiera. Emilię Rusiecką z Wilna, pracującą jako wychowawczyni w tamtejszej izbie zatrzymań dla nieletnich, polecała st. przod. Jadwiga Jastrzębska, kierowniczką wileńskiej brygady kobiecej nadzorująca izbę. E. Rusiecka pozytywnie zakończyła proces doboru i znalazła się w grupie 50 kobiet zakwalifikowanych na kurs. Należy jednocześnie zauważyć, że nie stosowano się bezkrytycznie do opinii o kandydatkach mających poparcie ze strony innych policjantów lub znanych osób. Część takich kobiet nie została przyjęta z powodów o charakterze formalnym lub w związku z nieodpowiednią opinią o najbliższych kandydatki<sup>41</sup>.

---

kursu specjalnego dla szeregowych – kobiet rok 1938 (opinie), k. 64-75.

<sup>40</sup> AAN, sygn. 1883, KGPP, Wydz. IV CSŚ, Ref. V PK, Lista kandydatek na kurs VI szeregowych – kobiet PP, k. 2-10.

<sup>41</sup> Tamże, Lista kandydatek, k. 11-14.

## **Specyfika szkolenia policjantek w szkole policyjnej**

Powołanie kobiet do wymagającej służby policyjnej wiązało się nie tylko z procesem selekcji kandydatek, lecz również z koniecznością właściwego przygotowania ich do specyficznych zadań. Pierwszy kurs dla policjantek, wywiadowczyń służby sanitarno-obyczajowej, odbył się w okresie od kwietnia do lipca 1925 r. w Głównej Szkole Policyjnej w Warszawie. W zasadzie, niezależnie od przedmiotów specjalistycznych, zakres kursu był zbliżony do szkolenia przodowników<sup>42</sup>. Do udziału w kursie zakwalifikowano 30 kobiet, z których utworzono kompanię szkolną pod dowództwem S. Paleolog, posiadającej wówczas stopień starszego przodownika<sup>43</sup>. Kursantki uczestniczyły w zajęciach obejmujących typowe przedmioty o charakterze zawodowym oraz zagadnienia specjalistyczne dotyczące wiedzy o chorobach wenerycznych, nierządzie i psychologii prostytucji. Ponadto kursantki zapoznano z problematyką nadzoru i walki z nierządem na gruncie społecznym oraz zasadami walki z handlem kobietami i dziećmi. W cykl wykładów mających przybliżyć nowo przyjętym policjantkom specjalistyczną wiedzę zaangażowali się lekarze specjaliści oraz osoby znane z działalności społecznej w zwalczaniu handlu kobietami i walki z nierządem<sup>44</sup>. Leon Wernic<sup>45</sup> przedstawił policjantkom zagadnienia z zakresu chorób wenerycznych, Henryk Szczodrowski<sup>46</sup> omówił społeczną stronę walki z chorobami

<sup>42</sup> *Wyszkolenie policji. Otwarcie kursu kobiecego P.P.*, „Gazeta Policji Państwowej. Na Posterunku” 1925, nr 19, s. 376-377 oraz *Wyszkolenie policji. I kurs kobiecy w Głównej Szkole Policyjnej*, „Gazeta Policji Państwowej. Na Posterunku” 1925, nr 31, s. 580-581.

<sup>43</sup> *Wyszkolenie policji. Otwarcie kursu...*, s. 18.

<sup>44</sup> Tamże, s. 376-377 oraz *Wyszkolenie policji. I kurs kobiecy...*, s. 580-581.

<sup>45</sup> Leon Wernic był znanym dermatologiem i wenerologiem. Jego praca naukowa koncentrowała się między innymi na kwestiach dotyczących eugeniki i opieki zdrowotnej. Uważał, że eugenika jest metodą na rozwiązanie problemów społecznych, takich jak prostytucja, choroby dziedziczne oraz przestępczość. W latach 1923-1939 był prezesem Polskiego Towarzystwa Eugenicznego i Walki z Chorobami Zwyradniającymi, które powstało w 1922 r. z przekształcenia Towarzystwa Walki z Chorobami Wenerycznymi i Nierządem. W 1925 r. został wybrany do zarządu Międzynarodowego Związku Przeciwwenerycznego. W latach 1929-1932 był prezesem Oddziału Warszawskiego Polskiego Towarzystwa Dermatologicznego. Zob. T. Rzepa, R. Żaba, *Leon Wernic jako zwolennik i propagator eugeniki*, „Postępy Psychiatrii i Neurologii” 2013, nr 1, s. 65-72.

<sup>46</sup> Henryk Szczodrowski – działacz Polskiego Towarzystwa Eugenicznego, wielokrotnie wybierany do składu rady naukowej i kierownictwa poszczególnych sekcji

wenerycznymi i nierządem, tematykę z zakresu psychologii prostytutki zaprezentował Waclaw Sterling<sup>47</sup>, senator Stanisław Posner<sup>48</sup> omówił zasady walki z handlem kobietami i dziećmi. Wykład naczelnika warszawskiego Urzędu Sanitarno-Obyczajowego dra Edmunda Schayera dotyczył nadzoru nad nierządem i walki z handlem żywym towarem<sup>49</sup>.

Kolejny kurs specjalny dla policjantek odbył się pomiędzy 17 czerwca a 17 listopada 1929 roku<sup>50</sup>. Obowiązki dowódcy kompanii pełniła ponownie S. Paleolog awansowana na stopień aspiranta. W porównaniu z pierwszą edycją kursantki nie tylko brały udział w zajęciach w szkole policyjnej, lecz także odbyły miesięczną praktykę w komisariacie<sup>51</sup>. Trzeci kurs rozpoczął się na początku kwietnia 1935 r. Do udziału w zajęciach odbywających się w Szkole Oficerskiej PP w Warszawie skierowano 65 policjantek, w tym 50 nowo przyjętych do służby. Szkolenie podzielono na trzy części. W pierwszej realizowano tematy związane z zagadnieniami ogólnopolicyjnymi, w drugiej kursantki zapoznały się z problematyką typową dla służby w policji kobiecej, natomiast trzecia część szkolenia polegała na odbyciu miesięcznej praktyki w warszawskim Urzędzie Śledczym<sup>52</sup>. W 1936 r. powołano do służby kolejne 50 kobiet i skierowano je na czwarty kurs specjalny dla szeregowych – kobiet. Zajęcia rozpoczęły się w październiku i trwały pięć miesięcy. Poza programem szkolnym zwiększono liczbę wykładów z dziedziny opieki społecznej, ponieważ większość kursantek miała trafić do służby mundurowej i zajmować się problematyką opieki nad dzieckiem. Policjantki przeszły

---

towarzystwa. Zob. R. Zabłotnik, *Dzieje Polskiego Towarzystwa Eugenicznego*, „Kwartalnik Historii Nauki i Techniki” 1971, nr 4, s. 786.

<sup>47</sup> Waclaw Sterling – lekarz, członek zarządu utworzonego w połowie 1908 r. Towarzystwa do Walki z Chorobami Sekretnymi i Szerzenia Zasady Abolicjonizmu. Celem towarzystwa było szerzenie abolicjonizmu, czystości fizycznej i moralnej. Zob. tamże, s. 770-771.

<sup>48</sup> Stanisław Posner – prawnik, socjolog, senator w okresie II Rzeczypospolitej Polskiej. Autor wielu publikacji z zakresu socjologii, prawoznawstwa i metodyki pracy oświatowej (źródło: ipsb.nina.gov.pl, dostęp: 6.05.2020).

<sup>49</sup> *Wyszkolenie policji. Otwarcie kursu...*, s. 18.

<sup>50</sup> Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych z dnia 13 czerwca 1929 r. o utworzeniu szkoły Policji Państwowej w Warszawie dla szeregowych – kobiet (MP Nr 136, poz. 351), [w:] P.K. Marszałek, *Prawo Policji...*, s. 568.

<sup>51</sup> A. Głogowski, *Kobieca Policja...*, s. 39.

<sup>52</sup> *Sprawy policji. Kurs szeregowych P.P. – kobiet*, „Gazeta Policji Państwowej. Na Posterunku” 1935, nr 30, s. 495.

również kurs pływania zorganizowany przez Państwowy Instytut Wychowania Fizycznego oraz odbyły wiele wycieczek ogólnokształcących i związanych z programem nauki<sup>53</sup>.

W 1937 r. wprowadzono nowe zasady przygotowania fachowego oparte przede wszystkim na zwiększeniu liczby godzin szkolenia o charakterze praktycznym i większej elastyczności w doborze treści kształcenia. W maju 1938 r. na podstawie nowych założeń rozpoczął się w Szkole Oficerów PP w Warszawie piąty kurs specjalny dla policjantek, w którym wzięło udział 50 kobiet ze stanu komend wojewódzkich w Warszawie, Łodzi i Lwowie<sup>54</sup>. Program kursu skonstruowano w taki sposób, aby nowo przyjęte policjantki nie tylko nabyły wiedzę i umiejętności w szkole policyjnej, lecz w znacznie większym wymiarze niż dotychczas zapoznały się ze specyfiką służby w jednostkach terenowych (tabele 1 i 2). Według tego założenia program kursu podzielono na trzy części. Pierwsza część obejmowała dwumiesięczną praktykę w brygadach kobiecych, kolejna pięciomiesięczne szkolenie teoretyczne w szkole policyjnej, natomiast ostatnia faza kursu polegała na ponownym odbyciu dwumiesięcznego szkolenia praktycznego w brygadach kobiecych. Ciekawym rozwiązaniem było skierowanie uczestniczek kursu jeszcze przed rozpoczęciem nauki w szkole na dwumiesięczną wstępną praktykę do brygad kobiecych w Warszawie, Łodzi i Lwowie, co pozwoliło im zapoznać się ze specyfiką służby policjantek. Jednocześnie kierowników jednostek śledczych, do których trafiły praktykantki, zobowiązano do roztoczenia nad nimi szczególnej opieki<sup>55</sup>. Już pierwszego dnia do jednostek policyjnych w celu odbycia praktyki nie stawiło się 5 kobiet. Jak się okazało, zrezygnowały one ze służby<sup>56</sup>. Na ich miejsce

---

<sup>53</sup> *Sprawy policji. Otwarcie kursu szeregowych kobiet*, „Gazeta Policji Państwowej. Na Posterunku” 1936, nr 43, s. 768-769 oraz *Sprawy policji. Zakończenie kursu policji kobiecej w Warszawie*, „Gazeta Policji Państwowej. Na Posterunku” 1937, nr 12, s. 274.

<sup>54</sup> *Sprawy policji. Otwarcie kursu szeregowych – kobiet w Warszawie*, „Gazeta Policji Państwowej. Na Posterunku” 1938, nr 28, s. 663.

<sup>55</sup> AAN, sygn. 1882, KGPP, Wydz. IV CSŚ, Ref. V PK, Szkolenie policjantek w brygadach kobiecych. Instrukcja, programy, wykazy, korespondencja. 1937-1939. Akta 9-miesięcznego kursu dla szeregowych – kobiet PP, rozpoczętego 2 V 1938 r. – zakończonego 1 II 1939 r. Pismo komendanta głównego Policji Państwowej gen. bryg. Zamorskiego z dnia 13 IV 1938 r., nr I-13204, k. 27-29.

<sup>56</sup> Tamże, Pismo kierownika Ref. PK do naczelnika CSŚ, VI 1938 r., nr IV 7649, k. 22. Pismo kierownika Ref. PK z V 1938 r. do naczelnika CSŚ, k. 23-24. Pismo naczelnika

przyjęto 5 kolejnych. Praktyki odbywały się według programu opracowanego przez Referat Policji Kobiecej CSŚ<sup>57</sup>. Kursantki były skoszarowane, aby wyrobić w nich dyscyplinę i sprawować nad nowo przyjętymi lepszy nadzór.

W Warszawie i Lwowie młode policjantki zakwaterowano w budynkach policyjnych, natomiast w Łodzi lokum dla praktykantek użyczyla elektrownia<sup>58</sup>. Zasadniczym celem pierwszego etapu kursu było odpowiednie przygotowanie młodych policjantek do szkolenia teoretycznego poprzez zapoznanie ich z obowiązkami na szczeblu posturunkowego w służbie ogólnej i śledczej w brygadach kobiecych. Charakter tego etapu szkolenia wymagał z oczywistych względów, aby wszystkie czynności służbowe praktykantki wykonywały pod nadzorem starszych, doświadczonych członków brygad występujących w charakterze instruktorów. Nowo przyjęte policjantki nie dysponowały jeszcze bronią, więc gdy zaistniała konieczność podjęcia interwencji, zwłaszcza w przypadku czynnego lub biernego oporu ze strony osoby zatrzymanej przez instruktora, kursantka udzielała wsparcia, stosując jedynie siłę fizyczną<sup>59</sup>. Każdego dnia praktykantki składały raport z wykonanych zadań, przedstawiając w nim między innymi swoje wrażenia na temat różnego rodzaju zjawisk przestępczych, z jakim miały do czynienia. Okres praktyk był również czasem konfrontacji pomiędzy wyobrażeniami kursantek o służbie a codziennością. Poza tym praktyki dawały przełożonym i instruktorom prowadzącym zajęcia okazję do obserwacji zachowań praktykantek, co czasami prowadziło do podjęcia

---

CSŚ z dnia 2 III 1938 r. do komendanta m.st. Warszawy, komendantów wojewódzkich policji w Łodzi i we Lwowie, k. 36.

<sup>57</sup> Tamże, sygn. 1881, KGPP, Wydz. IV CSŚ, Ref. V PK, Brygady policji kobiecej w województwach. Protokoły kontroli, korespondencja. 1935-1939. Protokół kontroli Brygady Kobiecej (VI) Urzędu Śledczego m.st. Warszawy, 24 VI-4 VII, 18 VII-20 VII 1939 r., k. 107-117.

<sup>58</sup> AAN, sygn. 1882, KGPP, Wydz. IV CSŚ, Ref. V PK, Szkolenie policjantek w brygadach kobiecych. Instrukcja, programy, wykazy, korespondencja. 1937-1939. Akta 9-miesięcznego kursu dla szeregowych – kobiet PP, rozpoczętego 2 V 1938 r. – zakończonego 1 II 1939 r. Pismo kierownika Ref. PK do naczelnika CSŚ, VI 1938 r., nr IV 7649, k. 22. Pismo kierownika Ref. PK z V 1938 r. do naczelnika CSŚ, k. 23-24. Pismo naczelnika CSŚ z dnia 2 III 1938 r. do komendanta m.st. Warszawy, komendantów wojewódzkich policji w Łodzi i we Lwowie, k. 36.

<sup>59</sup> Tamże, Pismo komendanta głównego Policji Państwowej gen. bryg. Zamorskiego z dnia 13 IV 1938 r., nr I-13204, k. 27-29.



działań mających na celu zwolnienie tych, które nie radziły sobie w policyjnej rzeczywistości<sup>60</sup>.

Tabela 1

Program praktyki policjantek uczestniczących w 9-miesięcznym kursie specjalnym dla szeregowych – kobiet (2 maja-1 lipca 1938 r., 1 grudnia 1938 r.-31 stycznia 1939 r.).  
Brygada VI Urzędu Śledczego w Warszawie.  
Służba śledcza

Lp.	Temat	Liczba godzin
1	Służba w Referacie Sanitarno-Obyczajowym	32
2	Dyżury w komisariatach	16
3	Dyżury na Dworcu Głównym	16
4	Służba w pogotowiu do dyspozycji dyżurnego oficera Urzędu Śledczego	16
5	Służba patrolowa (kontrola melin i domów schadzek)	32
6	Obchody	32
7	Obserwacje	24
8	Wywiady	24
9	Dochodzenia	32
10	Prowadzenie dossier	8
11	Biurowość i czynności kancelaryjne	8
<b>Razem</b>		<b>240</b>

Źródło: opracowano na podstawie AAN, sygn. 1882, KGPP, Wydz. IV CSŚ, Ref. V PK, Szkolenie policjantek w brygadach kobiecych. Instrukcja, programy, wykazy, korespondencja. 1937-1939. Akta 9-miesięcznego kursu dla szeregowych – kobiet PP, rozpoczętego 2 maja 1938 r. – zakończono 1 lutego 1939 r. Program szkolenia Brygady VI Urzędu Śledczego. Program praktycznego szkolenia dla 24 kandydatek na policjantki. Warszawa, 7 marca 1938 r., nr 618/38, s. 48

<sup>60</sup> Tamże, Pismo kierownika Ref. PK do naczelnika CSŚ, VI 1938 r., nr IV 7649, k. 22. Pismo kierownika Ref. PK z V 1938 r. do naczelnika CSŚ, k. 23-24. Pismo naczelnika CSŚ z dnia 2 III 1938 r. do komendanta m.st. Warszawy, komendantów wojewódzkich policji w Łodzi i we Lwowie, k. 36.

Tabela 2

Program praktyki policjantek uczestniczących w 9-miesięcznym kursie specjalnym dla szeregowych – kobiet (2 maja-1 lipca 1938 r., 1 grudnia 1938 r.-31 stycznia 1939 r.). Brygada VI Urzędu Śledczego w Warszawie. Służba ogólna

Lp.	Temat	Liczba godzin
1	Opieka nad dzieckiem (zapoznanie się z pracą przy zatrzymanych)	24
2	Posterunek w areszcie (służba klucznika)	8
3	Służba patrolowa	24
4	Eskorta	8
5	Pogotowie przy dyżurnej, rewizje osobiste i dyżur	48
6	Wywiady	48
7	Dochodzenia	56
8	Służba oskarżyciela	8
9	Biurowość i czynności kancelaryjne	16
<b>Razem</b>		<b>240</b>

Źródło: opracowano na podstawie AAN, sygn. 1882, KGPP, Wydz. IV CSŚ, Ref. V PK, Szkolenie policjantek w brygadach kobiecych. Instrukcja, programy, wykazy, korespondencja. 1937-1939. Akta 9-miesięcznego kursu dla szeregowych – kobiet PP, rozpoczętego 2 V 1938 r. – zakończonego 1 II 1939 r. Program szkolenia Brygady VI Urzędu Śledczego. Program praktycznego szkolenia dla 24 kandydatek na policjantki. Warszawa, 7 III 1938 r., nr 618/38, k. 48

Po zakończeniu dwumiesięcznej praktyki kursantki rozpoczynały drugi etap kursu, który wypełniały zajęcia w szkole policyjnej. Na tym etapie młode policjantki nabywały wiedzy z zakresu przepisów służbowych i prawa, służby śledczej, zagadnień społecznych oraz tematów związanych z wyszkoleniem wojskowym<sup>61</sup>. Po trwającym pięć miesięcy pobycie w szkole policyjnej kursantki ponownie kierowano na dwumiesięczną praktykę do brygad kobiecych. Program praktyki w zasadniczym kształcie nie odbiegał od tego, który policjantki realizowały w pierwszym etapie. Niewielkie różnice polegały na wprowadzeniu zagadnień dotyczących typowej pracy biurowej wykonywanej w brygadach, wystąpień

<sup>61</sup> *Sprawy policji. Otwarcie kursu szeregowych – kobiet w Warszawie...* (1938), s. 663.

w charakterze oskarżyciela w sądzie grodzkim w sprawach dotyczących nieletnich oraz wizyt w instytucjach społecznych współpracujących z policją kobiecą. Podczas trzeciego etapu szkolenia starano się również, aby kursantki wykonywały większość zadań samodzielnie, zwłaszcza w obszarze służby śledczej. Na tym etapie policjantki pełniły już służbę w umundurowaniu i z bronią. Na 6 dni przed zakończeniem praktyk komendanci wojewódzcy byli zobligowani do przesłania do KGPP wyczerpujących opinii o każdej z kursantek. W opiniach odnoszono się do ich walorów intelektualnych, zalet służbowych, zalet i wad osobistych oraz sprawności fizycznej<sup>62</sup>. W procesie kierowania absolwentek kursu do wykonywania zadań w ramach służby śledczej lub mundurowej brano pod uwagę także preferencje samych policjantek. Posterunkowa Emilia Dynówna z Brygady VI Urzędu Śledczego m.st. Warszawy argumentowała chęć pełnienia służby po zakończeniu kursu jako policjantka mundurowa nie tylko szczególnym zamiłowaniem do pracy z dziećmi, wrażeniami z praktyki, którą odbywała między innymi w plutonie mundurowym warszawskiej Brygady Policji Kobiecej, lecz również trzyletnim doświadczeniem z pracy jako wychowawczyni w przedszkolu prowadzonym przez ZPOK<sup>63</sup>.

W 1939 r. zorganizowano jeszcze jeden, szósty z kolei i jak się wkrótce okazało, ostatni w historii policji kobiecej kurs specjalny dla szeregowych – kobiet. Do udziału w kursie zakwalifikowano 50 nowo przyjętych policjantek. Podobnie jak podczas piątej edycji program szkolenia był podzielony na trzy etapy: praktykę w brygadach kobiecych, naukę w szkole policyjnej oraz ponowną praktykę w brygadach kobiecych. W czerwcu uczestniczki kursu rozpoczęły dwumiesięczną praktykę w jednostkach wykonawczych<sup>64</sup>. Na początku sierpnia 1939 r. rozpoczął

---

<sup>62</sup> AAN, sygn. 1882, KGPP, Wydz. IV CSŚ, Ref. V PK, Szkolenie policjantek w brygadach kobiecych. Instrukcja, programy, wykazy, korespondencja. 1937-1939. Akta 9-miesięcznego kursu dla szeregowych – kobiet PP, rozpoczętego 2 V 1938 r. – zakończonego 1 II 1939 r. Pismo komendanta głównego PP gen. bryg. Zamorskiego z dnia 13 IV 1938 r., nr I-13204, k. 27-29.

<sup>63</sup> Tamże, Pismo naczelnika Urzędu Śledczego m.st. Warszawy nadkom. S. Wasilewskiego z dnia 18 I 1939 r., nr 177/39, do komendanta m.st. Warszawy, k. 12. Pismo post. Emilii Dynówny z Brygady VI Urzędu Śledczego m.st. Warszawy z dnia 9 I 1939 r. skierowane do kierownika Brygady VI Urzędu Śledczego m.st. Warszawy, k. 16.

<sup>64</sup> Tamże, sygn. 1881, KGPP, Wydz. IV CSŚ, Ref. V PK, Brygady policji kobiecej w województwach. Protokoły kontroli, korespondencja. 1935-1939. Protokół kontroli

się drugi etap kursu, czyli pięciomiesięczne szkolenie teoretyczne prowadzone w Szkole Oficerów PP w Warszawie. Niestety wybuch wojny przerwał nie tylko zajęcia<sup>65</sup>, lecz także coraz lepiej funkcjonujący system szkolenia funkcjonariuszek PP<sup>66</sup>.

## **Doskonalenie zawodowe policjantek w jednostkach wykonawczych Policji Państwowej**

Podobnie jak policjanci także policjantki nabywały wiedzy niezbędnej do wykonywania zadań w szkole policyjnej, lecz kilkumiesięczna nauka musiała być poparta odpowiednim przygotowaniem praktycznym. Równie ważne było systematyczne utrwalanie i aktualizowanie wiedzy w ramach zajęć doszkalających prowadzonych w jednostkach wykonawczych PP<sup>67</sup>. Władze policyjne podkreślały, że brak systematycznego doskonalenia zawodowego sprawia, że funkcjonariusze zapominają, czego nauczyli się w szkole, posługują się z czasem przepisami, które straciły aktualność, jak również bezkrytycznie powielają nie zawsze zgodne z aktualnymi przepisami praktyki stosowane przez starszych kolegów<sup>68</sup>.

W przypadku jednostek wykonawczych policji kobiecej znajdujących się w strukturach urzędów lub wydziałów śledczych program szkolenia sporządzali naczelnicy urzędów śledczych (dla wydziałów), a w Warszawie naczelnik tamtejszego Urzędu Śledczego dla każdej z podległych mu brygad. Program szkolenia opracowywano na miesiąc, indywidualnie dla poszczególnych wydziałów, stosownie do potrzeb i specyfiki rejonu. Poza treściami charakterystycznymi dla warunków miejscowych w przygotowaniu programu uwzględniano wnioski z kontroli prowadzonych w wydziałach, zwłaszcza odnoszące się do niedociągnięć

---

Brygady Kobiecej (VI) Urzędu Śledczego m.st. Warszawy, 24 VI-4 VII, 18 VII-20 VII 1939 r., k. 107-117.

<sup>65</sup> J. Popławski, *Organizacja szkolenia Policji Państwowej w Polsce okresu międzywojennego*, „Problemy Kryminalistyki” 1983, nr 161, s. 507.

<sup>66</sup> AAN, sygn. 1881, KGPP, Wyd. IV CSŚ, Ref. V PK, Brygady policji kobiecej w województwach. Protokoły kontroli, korespondencja. 1935-1939. Protokół kontroli Brygady Sanitarno-Obyczajowej Wydziału Śledczego w Poznaniu, 10-11 I 1936 r., k. 317-318.

<sup>67</sup> E. Konopka, *Szkolenie szeregowych policji*, „Przegląd Policyjny” 1937, nr 1, s. 16-17.

<sup>68</sup> *Służba wewnętrzna. Szkolenie w jednostkach policyjnych*, KGPP, nr 17032, Warszawa 1937, s. 5-8.

w służbie wynikających z niedostatecznego lub nieodpowiedniego wykształcenia szeregowych. Przy opracowaniu programów szkolenia naczelnicy urzędów śledczych byli zobligowani do kierowania się faktycznymi potrzebami służby<sup>69</sup>. Niekiedy w programie zajęć nie uwzględniano wszystkich treści kształcenia, a jedynie te, które były przydatne w pracy policjantek. Oczywiście modyfikacja programu musiała zostać zaaprobowana przez komendanta wojewódzkiego (komendanta m.st. Warszawy)<sup>70</sup>. Doszkalanie szeregowych opierało się na zleceniu im do opanowania określonych partii materiału, objaśnianiu zagadnień nowych lub bardziej skomplikowanych oraz sprawdzaniu wiadomości wraz z wystawianiem ocen. Biorąc pod uwagę ogólne założenia procesu doszkalania w jednostkach wykonawczych, prowadzący zajęcia byli zobligowani do formułowania pytań w taki sposób, aby zawierały one praktyczne przykłady i uwzględniały specyfikę służby w danym rejonie. Zasadniczo sprawdzian wiedzy odbywał się w formie ustnej, chociaż część prac wykonywano także w formie pisemnej; należały do nich zadania dotyczące wypełniania różnego rodzaju dokumentów, takich jak protokół zawiadomienia o przestępstwie, przyjęcie skargi, protokół oględzin itp. W wydziałach śledczych zajęcia doskonalące prowadzili co do zasady kierownicy wydziałów i ich zastępcy oraz kierownicy brygad, jeśli byli oficerami. W uzasadnionych przypadkach mogli to być także wyróżniający się wiedzą i umiejętnościami, jak również odpowiednio przygotowani do prowadzenia zajęć, starsi przodownicy lub przodownicy. Poza tym dopuszczano możliwość prowadzenia zajęć przez specjalistów, bez względu na posiadany stopień, mających wiedzę ekspercką w wąskich obszarach służby śledczej, takich jak daktyloskopia, fotografia, wykorzystanie psa śledczego, ekspertyza pisma itp. Ogólny nadzór na procesem doszkalania szeregowych sprawował naczelnik wydziału, nawet jeśli sam nie prowadził zajęć.

W uzasadnionych przypadkach komendant wojewódzki (komendant m.st. Warszawy) mógł zwiększyć liczbę prac zleczanych szeregowym danego wydziału śledczego, jak również godzin przeznaczonych na

---

<sup>69</sup> Tamże, s. 11-14.

<sup>70</sup> AAN, sygn. 1881, KGPP, Wydz. IV CSS, Ref. V PK, Brygady policji kobiecej w województwach. Protokoły kontroli, korespondencja. 1935-1939. Protokół kontroli Brygady Kobiecej (VI) Urzędu Śledczego m.st. Warszawy, 24 VI-4 VII, 18 VII-20 VII 1939 r., s. 107-117.

dokształcanie. Szeregowi, którzy wykonywali zlecane zadania na odpowiednim poziomie, mogli zostać zwolnieni z obowiązku sporządzania prac pisemnych na wniosek naczelnika urzędu śledczego. Sprawdzeniem prac zajmowali się naczelnicy wydziałów śledczych oraz wyznaczeni przez nich policjanci i policjantki. Poziom opanowania zadanego materiału weryfikowano raz na dwa tygodnie, poświęcając na to od 2 do 3 godzin. W tym czasie zlecano również nowe zadania oraz objaśniano sposób ich wykonania<sup>71</sup>. W niektórych brygadach kobiecych praktykowano także codzienne, trwające zazwyczaj od 20 do 30 min, zajęcia doszkalające tuż po zakończeniu porannej odprawy<sup>72</sup>. Na przykład w Wilnie kierowniczką brygady kobiecej codziennie po odprawie szkoliła szeregowę z zakresu przepisów dotyczących walki z nierządem i handlem kobietami, korzystając między innymi z broszur Heleny Siemieńskiej<sup>73</sup> *Stan walki z nierządem* oraz Jana Lenartowicza *Czem są i czem grożą choroby weneryczne*<sup>74</sup>. Niezależnie od szkoleń w ramach brygady kobiecej policjantki z Wilna uczestniczyły także w okresowych zajęciach dla całego stanu Wydziału Śledczego<sup>75</sup>. W łódzkiej brygadzie mniej czasu poświęcano zagadnieniom z zakresu walki z handlem kobietami, co spotkało się z dezaprobatą kom. S. Paleolog nadzorującej proces doszkalania w jednostkach policji kobiecej. Ponadto w ocenie kontrolującej policjantki z brygady w Łodzi powinny więcej czasu poświęcać na aktualizację wiedzy dotyczącej zwalczania sutenerstwa, a także włóczęgostwa

<sup>71</sup> *Służba wewnętrzna...*, s. 15-24.

<sup>72</sup> AAN, sygn. 1881, KGPP, Wydz. IV CSŚ, Ref. V PK, Brygady policji kobiecej w województwach. Protokoły kontroli, korespondencja. 1935-1939. Protokół kontroli Brygady Kobiecej (VI) Urzędu Śledczego m.st. Warszawy, 24 VI-4 VII, 18 VII-20 VII 1939 r., k. 107-117.

<sup>73</sup> Helena Siemieńska była autorką artykułów prasowych poruszających trudne sprawy społeczne, między innymi publikowała na łamach „Bluszcza”. Wielokrotna uczestniczka międzynarodowych kongresów organizacji zajmujących się zwalczaniem handlu kobietami i dziećmi oraz problematyką równouprawniania kobiet (zob. *Na 10-lecie działalności Wydziału Spraw Kobięcych 1928-1938*, Warszawa 1938, s. 45-46). Pełniła funkcję kierowniczki Wydziału Spraw Kobięcych ZPOK. Zob. AAN, Związek Pracy Obywatelskiej Kobiet (dalej: ZPOK), sygn. 2137, pismo ZPOK do MSZ, l. dz. 150/36, z dnia 7 IV 1936 r., k. 9.

<sup>74</sup> AAN, ZPOK, sygn. 2137, Protokół kontroli z dnia IV 1936 r., Brygada III Wydziału Śledczego w Wilnie, k. 21-29.

<sup>75</sup> Tamże, Protokół kontroli, z 14 III 1938 r., Brygady Kobiecej (III) Wydziału Śledczego w Wilnie, k. 12-18.

nioletnich. Brakowało również fachowej literatury, która mogłaby pomóc zarówno w przygotowaniu wykładów, jak i w samokształceniu członków brygady.

W Urzędzie Śledczym m.st. Warszawy doszkalanie szeregowych prowadzili kierownicy poszczególnych brygad<sup>76</sup>. Programowe zajęcia dla policjantek brygady kobiecej odbywały się raz w tygodniu po dwie godziny. Policjantki były podzielone na dwie grupy szkoleniowe zgodnie z zakresem wykonywanych zadań – służba śledcza i służba ogólna<sup>77</sup>. Wykłady dla policjantek służby śledczej prowadziła kierowniczka brygady, a w przypadku jej absencji jedna z wyznaczonych policjantek, której poziom przygotowania zawodowego i doświadczenie pozwalały na realizację zajęć na odpowiednim poziomie. Wykłady dla policjantek mundurowych odbywały się osobno. Prowadziła je wyznaczona przez kierowniczkę brygady doświadczona, odpowiednio przygotowana merytorycznie policjantka<sup>78</sup>.

W niektórych jednostkach doszkalanie organizowano dla wszystkich policjantów i policjantek wydziału śledczego zajmujących się służbą śledczą, bez uwzględniania specjalizacji. Niewątpliwie było to słuszne podejście w odniesieniu do takich obszarów jak procedura karna. Należy jednak mieć na uwadze, że służba w poszczególnych brygadach wydziału miała zróżnicowaną specyfikę, co zgodnie z ogólnymi założeniami doszkalania powinno znajdować swoje odzwierciedlenie w tematyce zajęć. Z pewnością bardziej przydatne dla policjantek byłyby treści związane z przepisami dotyczącymi walki z nieprawem, przestępczością nioletnich oraz działaniem polskich i zagranicznych organizacji społecznych zajmujących się zjawiskami prostytucji, handlu ludźmi czy opieką nad młodzieżą i dziećmi<sup>79</sup>.

W miejscowościach, gdzie policjantki służby śledczej przydzielono do komend, zajęcia doskonalenia zawodowego organizowano dla nich we właściwym miejscowo wydziale śledczym, a jeśli w danej miejscowości nie było wydziału, uczestniczyły w zajęciach z innym policjantami

---

<sup>76</sup> *Służba wewnętrzna...*, s. 21.

<sup>77</sup> AAN, sygn. 1881, KGPP, Wyd. IV CSŚ, Ref. V PK, Brygady policji kobiecej w województwach. Protokoły kontroli, korespondencja. 1935-1939, k. 164-165.

<sup>78</sup> Tamże, Protokół kontroli Brygady Kobiecej (VI) Urzędu Śledczego m.st. Warszawy, 24 VI-4 VII, 18 VII-20 VII 1939 r., k. 107-117.

<sup>79</sup> Tamże, Protokół kontroli sekcji kobiecej Wydziału Śledczego we Lwowie, 1 do 3 XII 1937 r., k. 447-450.

komendy, komisariatu lub posterunku. Decyzja w tej sprawie należała do komendanta wojewódzkiego<sup>80</sup>.

## Podstawowe zadania policjantek

Organizacja policji kobiecej w Polsce, podobnie jak i w innych krajach, wynikała przede wszystkim z potrzeby zwiększenia wysiłków w walce z prostytucją i handlem żywym towarem<sup>81</sup>, dlatego też od początku działalności policjantki wykonywały swoje zadania w ramach struktur służby śledczej<sup>82</sup>. Policjantki nieumundurowane pracowały w kierunku śledczym<sup>83</sup>, natomiast w zakresie zwalczania przestępstw popełnianych przez nieletnich i przeciw nieletnim – policjantki umundurowane<sup>84</sup>. W miastach, gdzie w brygadach kobiecych służbę pełniły tylko policjantki służby śledczej, w razie potrzeby wykonywały one także zadania charakterystyczne dla policjantek umundurowanych<sup>85</sup>. Główne wysiłki policjantek skierowano na: walkę z handlem kobietami i dziećmi, prowadzenie działań pomocniczych w nadzorze nad prostytucją i zwalczanie

<sup>80</sup> *Służba wewnętrzna...*, s. 23-24.

<sup>81</sup> Polska przystępując do współpracy międzynarodowej mającej na celu walkę z handlem ludźmi, zobowiązała się między innymi do powołania lub wyznaczenia instytucji, która gromadziłaby i wymieniała informacje związane z werbowaniem kobiet i dziewcząt do pracy w charakterze prostytutek w domach publicznych za granicami kraju, oraz do nadzorowania dworów kolejowych i portów w celu wykrywania przestępczej działalności handlarzy. Oświadczenie Rządu z dnia 8 września 1922 r. w przedmiocie przystąpienia Rzeczypospolitej Polskiej do Międzynarodowego Porozumienia z dnia 18 maja 1904 r. i do Międzynarodowej Konwencji z dnia 4 maja podpisanych w Paryżu, dotyczących zawalczania handlu żywym towarem, Dz.U. z 1922 r., Nr 87, poz. 783; Ustawa z dnia 13 lutego 1924 r. w przedmiocie ratyfikacji Konwencji międzynarodowej, dotyczącej zwalczania handlu kobietami i dziećmi, podpisanej w Genewie dnia 30 września 1921 r., Dz.U. z 1924 r., Nr 20, poz. 211.

<sup>82</sup> A. Misiuk, *Służba śledcza Policji Państwowej. Geneza, organizacja i kierunki działania*, [w:] *Policja Państwowa w Drugiej Rzeczypospolitej. Wybrane aspekty organizacji i funkcjonowania*, red. A. Tyszkiewicz, Kraków 2015, s. 88.

<sup>83</sup> Archiwum Państwowe w Łodzi (dalej: AP Łódź), sygn. 13, KWPP w Łodzi, Rozkaz nr 3, Łódź, dn. 2 I 1926 r., Komendant PP Województwa Łódzkiego, k. 156.

<sup>84</sup> R. Litwiński, *Korpus policji...*, s. 328.

<sup>85</sup> AAN, sygn. 1881, KGPP, Wyd. IV CSS, Ref. V PK, Brygady policji kobiecej w województwach. Protokoły kontroli, korespondencja 1935-1939, Uzupełnienie Rozkazu Komendanta Głównego nr 702 pkt VI, k. 558.



przestępczości o podłożu seksualnym i obyczajowym oraz na problematykę nieletnich<sup>86</sup>.

## **Walka z handlem kobietami i dziećmi**

Początkowo walkę ze zjawiskiem handlu kobietami i dziećmi podjęły organizacje pozarządowe, w szczególności poprzez utworzenie Misji Dworcowych zajmujących się opieką nad podróżującymi kobietami. Ich działalność rozwinęła się po I wojnie światowej wraz z rozwojem transportu kolejowego oraz masową migracją mieszkańców Europy do obu Ameryk. Przedstawicielki Misji miały przede wszystkim ostrzegać i chronić podróżujące kobiety przed handlarzami żywym towarem<sup>87</sup> i sutenierami, gdyż handel żywym towarem pozostawał w bardzo ścisłym związku z istnieniem domów publicznych<sup>88</sup>. Jednakże zorganizowane, dysponujące pieniędzmi i zdeterminowane w swoich działaniach, międzynarodowe grupy handlarzy kobietami i dziećmi stanowiły zbyt poważnego rywala dla wolontariuszek Misji Dworcowych i członkiń organizacji społecznych wspierających ich działalność<sup>89</sup>. W początkach funkcjonowania policji kobiecej to właśnie praca policjantek na dworcach i ich wsparcie dla wolontariuszek były uważane za najbardziej owocną. Przedstawicielki Misji Dworcowych podkreślały, że policjantki zdołały, jeśli nie zapobiec, to znacznie utrudnić działania zorganizowanych grup polujących na przyjeżdżające dziewczyny<sup>90</sup>. Walcząc z handlem kobietami, policjantki kontrolowały także podejrzane biura pośrednictwa pracy, które wyzyskując naiwność młodych kobiet, wpychały je wprost w ręce handlarzy<sup>91</sup>. Do zadań policjantek należało gromadzenie

---

<sup>86</sup> *Dział urzędowy. Z rozkazów Gł. Komendanta P.P. Przepisy wykonawcze do Instrukcji dla organów P.P. w przedmiocie wykonywania nadzoru nad osobami uprawiającymi nierząd zawodowo z dn. 21–VI–23 R. NR BP 1687/23 P. wydane przez ministra spraw wewnętrznych, „Gazeta Administracji i Policji Państwowej” 1925, nr 40, s. 6.*

<sup>87</sup> A. Głogowski, *Policja Państwowa w walce z handlem kobietami*, [w:] *Policja Państwowa...*, s. 157-158.

<sup>88</sup> S. Raczyński, *Handel kobietami i dziećmi*, Warszawa 1930, s. 4.

<sup>89</sup> A. Głogowski, *Policja Państwowa w walce...*, s. 158.

<sup>90</sup> H. Cajsingerówna, *Czem są...*, s. 268.

<sup>91</sup> S. Paleolog, *Sprawozdania zagraniczne. X Międzynarodowy Kongres Komitetów Zwalczenia Handlu Kobietami i Dziećmi w Paryżu*, „Przegląd Policyjny” 1938, nr 2, s. 144-148.

materiałów dowodowych mogących ułatwić aresztowanie i skazanie handlarza<sup>92</sup>. Od 1935 r. na szczeblu centralnym ewidencjonowaniem materiałów dotyczących handlu kobietami i dziećmi oraz innych przestępstw pozostających z nim w ścisłym związku zajmował się referat CSŚ właściwy w sprawach organizacji i funkcjonowania policji kobiecej. Przedstawiciele referatu prowadzili także dochodzenia w sprawach dużej wagi<sup>93</sup>. Zanim jednak doszło do przygotowania aktu oskarżenia, władze policyjne musiały zebrać materiały obciążające sprawców, co okazywało się bardzo trudne ze względu na charakter przestępstwa, a przede wszystkim naiwność ofiar, które dawały wiarę handlarzom podszywającym się pod przedstawicieli agencji artystycznych, bogatych kawalerów zakochanych od pierwszego wejrzenia lub eleganckich pań oferujących intratną posadę za granicą<sup>94</sup>. Uzyskanie materiału dowodowego utrudnione było również dlatego, że w części przypadków kwalifikowanych jako handel kobietami sprawca oferował prostytutce wyjazd do pracy w zagranicznym domu publicznym, a ona przystawała na ofertę<sup>95</sup>. W tych okolicznościach ani sprawca, będący raczej przemytnikiem, a nie handlarzem, ani rzekoma ofiara nie mieli interesu w tym, aby składać zeznania obciążające mężczyznę zajmującego się pośrednictwem w wymianie prostytutek pomiędzy domami publicznymi. Niekiedy nie dochodziło do wywiezienia kobiety za granicę, gdyż czujność handlarzy sprawiała, że orientowali się oni, iż są obserwowani przez policję. Należy podkreślić, że nawet aresztowanie członków grupy przestępczej zajmującej się handlem kobietami i dziećmi nie gwarantowało sukcesu w sądzie. Handlarze umiejętnie zacierali ślady przestępstwa, zastraszaali świadków i dysponowali funduszami umożliwiającymi wpłacanie kaucji, licząc się z jej przepadkiem w razie ucieczki za granicę z wykorzystaniem fałszywego paszportu<sup>96</sup>.

<sup>92</sup> S. Raczyński, *Handel kobietami...*, s. 11.

<sup>93</sup> A. Misiuk, *Służba śledcza Policji...*, s. 97-98.

<sup>94</sup> *Sprawozdanie z działalności Polskiego Komitetu Walki z Handlem Kobietami i Dziećmi za czas od 1 I 1931 r. do 31 XII 1932 r.*, Warszawa 1933, s. 21.

<sup>95</sup> Przez handel żywym towarem rozumiano wówczas wywożenie kobiet i dziewcząt do pracy w zagranicznych domach publicznych, nie tylko korzystając z podstępów, groźby czy przemocy, lecz także – co warto zauważyć – za ich zgodą.

<sup>96</sup> S. Raczyński, *Handel kobietami...*, s. 12.

## Nadzór nad prostytutką i zwalczanie przestępczości na tle seksualnym oraz obyczajowym

W obowiązującym w międzywojennej Polsce systemie nadzoru nad prostytutką opartym na zasadach neoreglamentacji<sup>97</sup> szczególną rolę powierzono nie tylko władzom sanitarnym i organizacjom społecznym, lecz także PP, a w szczególności policjantkom<sup>98</sup>. Do zadań policjantek należało prowadzenie obserwacji miejsc publicznych i śledzenie kobiet, wobec których istniało uzasadnione podejrzenie, że zajmują się nierządem. W przypadku zebrania materiału wystarczającego do uznania kobiety za zawodową prostytutkę kierowano sprawę do komisji sanitarno-obyczajowej<sup>99</sup>. Poza tym rolą policjantek w zakresie nadzoru nad nierządem było wykrywanie domów publicznych i domów schadzek, śledzenie i wykrywanie handlarzy żywym towarem, stręczycieli do nierządu, сутenerów i alfonsów oraz zwracanie uwagi, aby prostytutki swym zachowaniem nie obrażały przyzwoitości publicznej. W celu ustalenia, czy faktycznie kobieta zajmuje się zawodowym nierządem, funkcjonariuszki miały gromadzić informacje mogące potwierdzić, że wabi ona i zaczepia mężczyzn na ulicach, proponując im płatny stosunek seksualny, przebywa w towarzystwie kobiet posiadających złą reputację lub razem z nimi mieszka lub przebywa w podejrzanych lokalach. Poza tym starano się

---

<sup>97</sup> W systemie reglamentacyjnym opartym na rejestracji kobiet uprawiających nierząd zawodowo pojawiła się tendencja do przeniesienia ciężaru kontroli nad prostytutkami ze sfery instytucji policyjnych na instytucje o charakterze sanitarnym. W związku z tym wykształciła się forma pośrednia nadzoru nad prostytutką, nazywana neoreglamentacją. W systemie neoreglamentacyjnym rejestracja prostitutek i kontrola stanu ich zdrowia należały do służb sanitarnych. W odróżnieniu od systemu reglamentacyjnego prowadzenie domów publicznych było zabronione.

<sup>98</sup> H. Siemińska, *Sprawozdania zagraniczne. 47. Kongres Międzynarodowej Federacji Abolicjonistycznej* (Paryż, 20-22 V 1937 r.), „Przegląd Policyjny” 1938, nr 1, s. 57-61.

<sup>99</sup> W końcu 1918 r. nadzór nad nierządem przekazano w zakres kompetencji Ministerstwa Zdrowia Publicznego, a działające podczas okupacji niemieckiej wydziały policji obyczajowej przemianowano z dniem 1 stycznia 1919 r. w Urząd Sanitarno-Obyczajowy. Poza tym powołano komisje sanitarno-obyczajowe. Zob. J. Macko, *Prostytucja*, Warszawa 1927, s. 290-291. Zadaniem komisji było rozpatrywanie spraw dotyczących oskarżeń o uprawianie nierządu oraz szerzenie chorób wenerycznych. Zob. *Instrukcja dla lekarzy oraz urzędników urzędów i punktów sanitarno-obyczajowych*, [w:] tamże, s. 311-313.

ustalić, skąd podejrzana o uprawianie prostytucji czerpie środki na utrzymanie. Wykonując czynności zmierzające do ustalenia, czy kobieta zajmuje się zawodowo nierządem, funkcjonariusze mieli obowiązek podejmować wszystkie działania w sposób dyskretny. O ile było to możliwe, nie zatrzymywano podejrzanych kobiet w miejscach publicznych, na ruchliwych ulicach lub w miejscach rozrywek<sup>100</sup>. W zakres działalności służby policyjnej wchodził także nadzór nad zawodowymi prostytutkami w kontekście obowiązkowych badań lekarskich oraz przymusowego leczenia w przypadku stwierdzenia choroby wenerycznej<sup>101</sup>.

Do zadań PP uznanych za szczególnie istotne w odniesieniu do dbałości o zdrowie publiczne należało zwalczanie domów publicznych (domów nierządu)<sup>102</sup>. Ciężar udowodnienia, że lokal stanowi taki przybytek, spoczywał na policji. W praktyce zadanie to nie należało do prostych. Trudność sprawiało uzyskanie zeznań świadków korzystających z usług prostitutek w podejrzanym lokalu. Przede wszystkim dlatego, że było to wstydlive. Poza tym do 1932 r. występujący w charakterze świadka żonaty mężczyzna mógł odmówić składania zeznań w tego typu sprawach, gdyż narażał się na sankcję karną, bowiem cudzołóstwo było niezgodne z prawem. W nowym kodeksie karnym, który wszedł w życie we wrześniu 1932 r., pozamażeńskie stosunki płciowe nie podlegały karze, chyba że naruszały dobro chronione prawnie. Mimo to nadal zeznania bywalców lokali uznawanych przez policję za domy publiczne stanowiły bardzo słabe ogniwo w procesie dowodzenia – wstyd wciąż zniechęcał do występowania w charakterze świadka<sup>103</sup>. Na podstawie informacji przekazanych przez policję władze administracyjne I instancji wzywały właściciela mieszkania do zlikwidowania domu nierządu, wydając stosowne orzeczenie, od którego służyło odwołanie do władz wojewódzkich<sup>104</sup>.

<sup>100</sup> *Instrukcja dla organów policji państwowej w przedmiocie wykonywania nadzoru nad osobami, uprawiającymi nierząd zawodowo*, [w:] tamże, s. 327-329.

<sup>101</sup> A. Sitkowski, *Nadzór nad nierządem w Polsce*, „Gazeta Administracji i Policji Państwowej” 1929, nr 1, s. 10-15.

<sup>102</sup> Rozporządzenie Ministra Zdrowia Publicznego w porozumieniu z Ministrem Spraw Wewnętrznych z dnia 6 września 1922 r. *o nadzorze nad nierządem*, Dz.U. z 1922 r., Nr 78, poz. 715, § 8 (źródło: isap.sejm.gov.pl, dostęp: 23.08.2019).

<sup>103</sup> L. Czarnecki, *Domy nierządu i ściganie ich z art. 528 ros. KK*, „Gazeta Administracji i Policji Państwowej” 1928, nr 2, s. 129-131.

<sup>104</sup> AP Łódź, sygn. 112, Urząd Wojewódzki Łódzki. Sprawy policji obyczajowej (handel kobietami i dziećmi). Pismo UW Łódzkiego, Wydział Społeczno-Polityczny, XII 1937 r.,

W obszarze problematyki związanej z prostytutką oraz przestępczością na tle seksualnym i obyczajowym praca w brygadach kobiecych koncentrowała się przede wszystkim na tropieniu sprawców i dowodzeniu ich winy w sprawach<sup>105</sup> związanych z: ułatwianiem prostytucji, sutenerstwem i stręczycielstwem, pornografią, zagrożeniem chorobą weneryczną, aborcją i dzieciobójstwem, a także przestępstwami, takimi jak bigamia, czyny nierządne z osobą poniżej lat piętnastu, zgwałcenie, kazirodztwo, prostytutka homoseksualna, dopuszczenie się czynu nierządnego w miejscu publicznym lub w obecności nieletniego poniżej piętnastego roku życia<sup>106</sup>.

---

k. 8. Odwołanie od decyzji Starostwa Grodzkiego Łódzkiego z dnia 25 IX 1937 r. w sprawie zlikwidowania domu nierządu, k. 17. Pismo kierownika Wydziału Śledczego w Łodzi asp. Józefa Sitkowskiego z 20 X 1937 r. do Starostwa Grodzkiego Łódzkiego w sprawie postępowania przymusowego wobec Mendela Kalmanowicza w związku z odwołaniem, k. 11.

<sup>105</sup> Przestępstwami będącymi w szczególnym zainteresowaniu brygad kobiecych były przede wszystkim czyny zabronione, określone w następujących artykułach kodeksu karnego: bigamia (art. 197), czyn nierządny z osobą poniżej lat 15 lub z osobą zupełnie lub częściowo pozbawioną zdolności rozpoznania znaczenia czynu czy też kierowania swoim postępowaniem (art. 203), zgwałcenie z użyciem przemocy lub podstępem (art. 204), zgwałcenie w związku z nadużyciem stosunku zależności lub wyzyskania krytycznego położenia (art. 205), kazirodztwo (art. 206), prostytutka homoseksualna (art. 207), kuplerstwo – ułatwianie nierządu z chęci zysku (art. 208), sutenerstwo – czerpanie korzyści z cudzego nierządu (art. 209), stręczycielstwo – nakłanianie innej osoby do zawodowego oddawania się nierządowi (art. 210), handel ludźmi – wywożenie z kraju innej osoby w celu przeznaczenia jej do uprawiania zawodowego nierządu (art. 211), dopuszczenia się czynu nierządnego w miejscu publicznym lub w obecności nieletniego poniżej 15 roku życia (art. 213), pornografia – rozpowszechnianie, sporządzanie, przechowywanie lub przewożenie pism, druków, wizerunków lub innych przedmiotów mających charakter pornograficzny (art. 214), dzieciobójstwo (art. 226), spędzanie płodu – dokonana przez kobietę na swoim płodzie lub przez inną osobę za zgodą ciężarnej (art. 231) lub spędzenie płodu dokonane przez inną osobę, ale za zgodą kobiety ciężarnej lub udzielając jej pomocy (art. 232) lub spędzenie płodu bez zgody kobiety ciężarnej (art. 234), niewolnictwo – oddanie innej osoby w stan niewolnictwa, uprawianie handlu niewolnikami lub udział w działaniach z tym związanych (art. 249), zarażenie chorobą weneryczną (art. 245). Zob. Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 11 lipca 1932 r. *Kodeks karny*, Dz.U. Nr 60, poz. 571 (źródło: [prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/](http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/), dostęp: 21.04.2020).

<sup>106</sup> AAN, sygn. 237, MOS, Działalność policji kobiecej. Dane statystyczne. 1936. Pismo p.o. naczelnika Wydz. IV CSŚ KGPP z dnia 11 XII 1936 r., nr IV P.K.-4-24, skierowane do PKWHKiD (ul. Chocimska 24). Dane statystyczne z działalności policji kobiecej, k. 4-30.

Specyfika zwalczanych zjawisk i przestępczości sprawiała, że policjantki mogły łatwiej uzyskać informacje oraz zebrać dowody przestępczej działalności, a także lepiej zrozumieć postępowanie kobiet, które popełniły czyn zabroniony lub same padły ofiarą przestępstw<sup>107</sup>. Na podstawie wykazu statystycznego dotyczącego działalności VI BSO Urzędu Śledczego m.st. Warszawy za 1926 r. można wskazać, jaki typ zadań wykonywały policjantki służby śledczej warszawskiej obyczajówki. Przede wszystkim doprowadzały zarejestrowane prostytutki na badania kontrolne i ambulatoryjne, jak również ujawniały kobiety trudniące się nierządem potajemnie. W ciągu 1926 r. policjantki ujawniły i zarejestrowały także ponad 50 sutenerów oraz stręczycieli. Największa liczba prowadzonych dochodzeń karnych i administracyjnych, które zakończyły się skierowaniem sprawy do sądu, dotyczyła uchylania się od oględzin lekarskich, utrzymywania domów schadzek, stręczycielstwa, sutenerstwa, handlu narkotykami, handlu żywym towarem, czynów lubieżnych oraz pornografii<sup>108</sup>. W latach 1931-1932 stołeczne policjantki zmagaly się najczęściej ze sprawami dotyczącymi nielegalnych domów schadzek, zaginięć, sutenerstwa, zgwałceń i czynów lubieżnych<sup>109</sup>. W Krakowie policjantki i policjanci sekcji kobiecej w latach 1933-1935 prowadzili najwięcej spraw karnych przeciwko sutenerom i właścicielom domów schadzek<sup>110</sup>. Największa liczba dochodzeń lubelskiej brygady kobiecej dotyczyła sutenerstwa oraz nielegalnego spędzania płodu<sup>111</sup>. W drugiej połowie lat trzydziestych we Lwowie prowadzono dużo spraw dotyczących porzucenia dziecka i dzieciobójstwa, a także przeciwko pośrednikom trudniącym się potajemnym rekrutowaniem tancerek do nocnych lokali rozrywkowych, w których uprawiano prostytutkę<sup>112</sup>.

<sup>107</sup> J. Torwiński, *Przestępczość nieletnich...*, s. 242-250.

<sup>108</sup> AAN, sygn. 238, MOS, Działalność VI Brygady Sanitarno-Obyczajowej (dalej: BSO) Urzędu Śledczego m.st. Warszawy. Wykaz statystyczny 1927, k. 3.

<sup>109</sup> *Sprawozdanie z działalności Polskiego Komitetu Walki z Handlem Kobietami i Dziećmi za czas...*, s. 19-20.

<sup>110</sup> AAN, sygn. 1881, KGPP, Wydz. IV CSS, Ref. V PK, Brygady policji kobiecej w województwach. Protokoły kontroli, korespondencja. 1935-1939. Protokół kontroli sekcji kobiecej Wydziału Śledczego w Krakowie, 29 VIII-1 IX 1935 r., k. 414-417.

<sup>111</sup> Tamże, Raport podkom. Stanisławy Paleolog kierownika Referatu Policji Kobiecej z dnia 18 III 1937 r. do naczelnika CSS, k. 614-616.

<sup>112</sup> Tamże, Protokół kontroli sekcji kobiecej Wydziału Śledczego we Lwowie, 1 do 3 XII 1937 r., k. 447-1450.

## **Problematyka nieletnich**

Począwszy od 1925 r., kiedy to pierwsze kobiety wstąpiły do PP, policjantki nie zajmowały się sprawami nieletnich, lecz w ramach BSO zwalczały przede wszystkim nierząd, sutenerstwo i handel kobietami<sup>113</sup>. Działania represyjne funkcjonariuszek<sup>114</sup>, a zwłaszcza ich zaangażowanie w nadzór nad nierządem, już od początku budziły wątpliwości działaczek społecznych. Domagały się one włączenia w zakres zadań policji kobiecej problematyki dozoru nad dzieckiem bezdomnym oraz zmuszonym do żebrania, opieki nad dziewczętami, które brak pracy i nędza prowadziły do upadku, a także nad dziećmi prostytutek i przestępczyń kryminalnych. Wskazywano, że to właśnie policjantki powinny kierować takie dzieci do odpowiednich zakładów, zabierać je z ulic, wyszukiwać po zaułkach i przedmieściach, co byłoby bardziej pożyteczne niż doprowadzanie do urzędów sanitarno-obyczajowych opornych prostytutek<sup>115</sup>. Z biegiem lat PP coraz bardziej angażowała się w działania związane z zapobieganiem przestępczości i profilaktyką społeczną, co dało przede wszystkim nowe możliwości zaangażowania do tego typu pracy policjantek. Kierownictwo PP uznało, że kobiety są bardziej predysponowane niż mężczyźni do nawiązania relacji z „dziećmi ulicy” i trudną młodzieżą, aby między innymi poprzez wyrozumiałość i empatię ratować te istoty od stoczenia się w mroczne odmęty ulicznego, wielkomiejskiego życia<sup>116</sup>. Działalność prewencyjna obejmująca zwalczanie przestępczości, włóczęgostwa i żebractwa wśród dzieci rozpoczęła się wraz z zorganizowaniem plutonów policji kobiecej umundurowanej<sup>117</sup>. Do zadań policjantek mundurowych należało zdiagnozowanie przyczyn, których efektem mogła być demoralizacja nieletniego, i w razie konieczności podjęcie kroków zapobiegawczych. Nie tylko dzieci i dorastająca młodzież były podmiotami ingerencji wychowawczej policjantek, lecz także młode kobiety wkraczające na drogę zawodowego nierządu. Policjantki

---

<sup>113</sup> H. Siemińska, *Kobieta polska w zawodzie prawniczym*, „Bluszcz” 1938, nr 46, s. 1119.

<sup>114</sup> AAN, sygn. 1881, KGPP, Wyd. IV CSŚ, Ref. V PK, Brygady policji kobiecej w województwach. Protokoły kontroli, korespondencja 1935-1939, Służba kobiet w Policji Państwowej, k. 180-185.

<sup>115</sup> H. Cajsingerówna, *Czem są...*, s. 267-268.

<sup>116</sup> R. Litwiński, *Kordian Józef Zamorski...*, s. 200.

<sup>117</sup> H. Siemińska, *Kobieta polska...*, s. 1119.

zbierały informacje na temat miejsc i środowisk najbardziej niebezpiecznych, dzięki czemu wzbogacano wiedzę dającą podstawy do skuteczniejszych działań zapobiegawczych w stosunku do dzieci i młodzieży zagrożonych demoralizacją. Policja kobieca prowadziła również dochodzenia karne w sprawach o przestępstwa popełniane przez nieletnich oraz dochodzenia w specyficznych przestępstwach związanych z wychowaniem dzieci<sup>118</sup>.

Elementem działań o charakterze prewencyjnym i wychowawczym były izby zatrzymań przeznaczone dla dzieci i młodzieży, których personel stanowiły przede wszystkim policjantki mundurowe<sup>119</sup>. W izbach najczęściej zatrzymywano nieletnich przestępców, dzieci żebrzące lub pozostawione bez opieki. Do zadań policjantek należało także prowadzenie dochodzeń w sprawach nieletnich, pełnienie funkcji oskarżyciela w sądzie dla nieletnich, wykonywanie eskort do sądów, instytucji opieki społecznej oraz patrolowanie miasta. Podczas służby patrolowej policjantki mundurowe zwracały uwagę na bary, restauracje, hotele, domy zajezdne, przystanie, plaże oraz wszelkie inne miejsca publiczne, gdzie młodzież mogłaby na przykład pić alkohol, uprawiać gry hazardowe, nierząd<sup>120</sup>. Przede wszystkim zwracano uwagę na młodzież szkolną, a w przypadku wagarowiczów policjantki najczęściej powiadamiały szkołę, rzadziej doprowadzały dzieci do rodziców albo udzielały upomnień<sup>121</sup>.

## Zakończenie

Decyzja w sprawie powołania w 1925 r. do służby w PP kobiet wynikała głównie z zobowiązań rządu polskiego w sprawie zwiększenia wysiłków w walce z handlem żywym towarem oraz zaleceń Ligi Narodów, aby utworzyć w ramach struktur służby bezpieczeństwa policję kobiecą. Nierozzerwalny związek handlu żywym towarem ze zjawiskiem

<sup>118</sup> AAN, sygn. 1881, KGPP, Wydz. IV CSŚ, Ref. V PK, Brygady policji kobiecej w województwach. Protokoły kontroli, korespondencja 1935-1939, Zadania społeczne policji kobiecej. Post. sł. śl. Maria Wessner, Wydział Śledczy w Poznaniu, k. 273-276.

<sup>119</sup> Tamże, Służba kobiet w Policji Państwowej, k. 180-185.

<sup>120</sup> Tamże, Obowiązki policjantek pełniących służbę patrolową, k. 559-561.

<sup>121</sup> Tamże, Protokół kontroli Brygady Kobiecej (VI) Urzędu Śledczego m.st. Warszawy w czasie od 10 do 31 V 1937 r., k. 138-146.



prostytcji sprawił, że policjantki w naturalny sposób przejęły również zadania PP w tym obszarze. Udział w nadzorze nad nierządem oraz współpraca z komisjami i urzędami sanitarno-obyczajowymi, a także przedstawicielami organizacji społecznych pochłaniała znaczną część czasu służby policjantek. Jednym z podstawowych obowiązków funkcjonariuszek brygad kobiecych było doprowadzanie zarejestrowanych prostytutek na badania kontrolne i ambulatoryjne, jak również ujawnianie kobiet trudniących się nierządem potajemnie. Zazwyczaj najwięcej spraw administracyjnych prowadzonych przez policjantki dotyczyła właśnie uchylania się od oględzin lekarskich. Nie była to praca wymagająca nadmiernej inicjatywy, gdyż w warunkach wielkomiejskich, mając odpowiednie rozpoznanie, znacznie łatwiej było ujawnić kobietę zajmującą się potajnym nierządem, prostytutkę uchylającą się od badania lekarskiego, niż uzyskać informacje dające podstawy do wszczęcia dochodzenia w dużo bardziej skomplikowanych sprawach dotyczących chociażby handlu kobietami. W obszarze przestępczości obyczajowej i na tle seksualnym policjantki koncentrowały się przede wszystkim na tropieniu sprawców i dowodzeniu ich winy w sprawach związanych z: ułatwianiem prostytucji, sutenerstwem, stręczycielstwem, prowadzeniem domów publicznych, zarażeniem chorobą weneryczną, aborcją i dzieciobójstwem. Charakter przestępczości o podłożu seksualnym w naturalny sposób predysponował policjantki do wykonywania zadań w procesie zbierania informacji i dowodzenia winy. Z pewnością kobiecie występującej w roli ofiary, świadka lub podejrzanego łatwiej było zaufać i otworzyć się w rozmowie z policjantką niż policjantem.

Z biegiem lat poza działaniami represyjnymi policja stała się bardziej aktywna w obszarze zapobiegania i rehabilitacji. Skierowanie kobiet pełniących służbę w PP do zadań związanych z przeciwdziałaniem demoralizacji młodzieży i dzieci było podyktowane przede wszystkim względami praktycznymi. Uważano, że policjantki najlepiej poradzą sobie z problemem przestępczości nieletnich oraz opieki nad dziećmi żyjącymi w otoczeniu, które nie potrafiło zapewnić im właściwych warunków wychowawczych. Udział policji w działaniach związanych z zapobieganiem i zwalczaniem przestępczości nieletnich zaczął być coraz bardziej istotny na początku lat trzydziestych, czego efekt stanowiło powołanie kobiet do służby mundurowej. Praca wychowawcza policjantek mundurowych była ukierunkowana nie tylko na kwestie dotyczące dzieci

i młodzieży, lecz obejmowała swym zasięgiem również młode kobiety, aby ustrzec je przed wejściem na drogę prostytucji. Należy też podkreślić, że praca z dziećmi i młodzieżą sprawiała policjantkom najwięcej satysfakcji.

Elementem działań policyjnych wpisujących się w sferę aktywności o charakterze prewencyjnym i wychowawczym były izby zatrzymań przeznaczone dla nieletnich. Zorganizowanie takich izb należy uznać za jedno z osiągnięć korpusu policyjnego w okresie dwudziestolecia międzywojennego. Warto podkreślić, że w Polsce izby zatrzymań dla nieletnich zorganizowano wcześniej niż w Anglii, kraju uchodzącym w Europie za pioniera policji kobiecej<sup>122</sup>. Zaangażowanie policjantek do przeciwdziałania i zwalczania przestępczości nieletnich z pewnością było trafną i niezwykle cenną inicjatywą ówczesnych władz policyjnych. Pomogła w budowaniu wizerunku policjantki przyjaciółki i opiekunki dziecka pozbawionego beztroskiego dzieciństwa. Warto jednak zauważyć, że podobnie jak nieadekwatna do potrzeb okazała się liczebność policji kobiecej, tak również liczba policyjnych izb zatrzymań była zbyt mała w stosunku rozmiarów żebractwa i włóczęgostwa nieletnich.

Powołanie kobiet do służby w międzywojennej policji i powierzenie im określonych obszarów policyjnej działalności stanowiło zdaniem środowisk kobiecych nie tylko ważny krok naprzód<sup>123</sup>, lecz wręcz konieczność. W prasie kobiecej końca lat trzydziestych służbę policjantek rozpatrywano nie w kontekście pracy urzędniczej, lecz zaangażowania na arenie akcji społecznej o olbrzymiej doniosłości. Biura mogły się bowiem obejść bez kobiet przy maszynach, natomiast policja obyczajowa oraz walka z handlem żywym towarem i prostytucją nigdy nie spełniłaby swego zadania bez wydatnego udziału kobiet<sup>124</sup>. Niestety, okres służby policjantek oraz całego korpusu międzywojennej policji rozpoczęły po zakończeniu wielkiej wojny, której negatywne efekty były żyznym podłożem prostytucji oraz niedostosowania i przestępczości nieletnich, został przerwany wybuchem kolejnego światowego konfliktu.

<sup>122</sup> *Głos prasy zagranicznej o policji polskiej*, „Gazeta Policji Państwowej. Na Posterunku” 1935, nr 47, s. 786.

<sup>123</sup> *Policja kobieca...*, s. 4.

<sup>124</sup> J.K., *Urzędniczki*, „Bluszcz” 1928, nr 46, s. 25.

## Bibliografia

Archiwum Akt Nowych w Warszawie  
Komenda Główna Policji Państwowej w Warszawie  
Ministerstwo Opieki Społecznej  
Związek Pracy Obywatelskiej Kobiet  
Archiwum Państwowe w Łodzi  
Urząd Wojewódzki Łódzki.

## Źródła prawa

- Oświadczenie Rządu z dnia 8 września 1922 r. w przedmiocie przystąpienia Rzeczypospolitej Polskiej do Międzynarodowego Porozumienia z dnia 18 maja 1904 r. i do Międzynarodowej Konwencji z dnia 4 maja podpisanych w Paryżu, dotyczących zawalczenia handlu żywym towarem, Dz.U. z 1922 r., Nr 87, poz. 783.
- Ustawa z dnia 13 lutego 1924 r. w przedmiocie ratyfikacji Konwencji międzynarodowej, dotyczącej zwalczania handlu kobietami i dziećmi, podpisanej w Genewie dnia 30 września 1921 r., Dz.U. z 1924 r., Nr 20, poz. 211.
- Ustawa z dnia 24 lipca 1919 r. o policji państwowej, DzPP Nr 61 poz. 363.
- Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 11 lipca 1932 r. Kodeks karny, Dz.U. Nr 60, poz. 571 (źródło: [prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/](http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/), dostęp: 21.04.2020).
- Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 6 marca 1928 r. o Policji Państwowej, Dz.U. RP Nr 28, poz. 25.
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia Publicznego w porozumieniu z Ministrem Spraw Wewnętrznych z dnia 6 września 1922 r. o nadzorze nad nieprawym, Dz.U. z 1922 r., Nr 78, poz. 715.
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych z dnia 13 czerwca 1929 r. o utworzeniu szkoły Policji Państwowej w Warszawie dla szeregowych – kobiet, MP Nr 136, poz. 351.

## Inne źródła drukowane

- Marszałek P.K., *Prawo Policji Państwowej w II Rzeczypospolitej 1915-1945. Wybór źródeł*. Toruń 2009.
- Na 10-lecie działalności Wydziału Spraw Kobietych 1928-1938*, Warszawa 1938.
- Służba wewnętrzna. Szkolenie w jednostkach policyjnych*, KGPP, nr 17032.
- Sprawozdanie z działalności Polskiego Komitetu Walki z Handlem Kobietami i Dziećmi w latach 1923, 1924, 1925*.

*Sprawozdanie z działalności Polskiego Komitetu Walki z Handlem Kobietami i Dziećmi za czas od 1 I 1931 r. do 31 XII 1932 r.*, Warszawa 1933.

*Tymczasowa instrukcja dla Policji Państwowej*, Warszawa 1920.

*Ustawa o Policji Państwowej z dnia 24 lipca 1919 r. oraz Instrukcja służbowa. Pytania i odpowiedzi*, Warszawa 1921.

## Prasa

„Bluszcz” 1925, 1926, 1928, 1938.

„Gazeta Administracji i Policji Państwowej” 1925, 1928, 1929.

„Gazeta Policji Państwowej. Na Posterunku” 1925, 1935, 1936, 1937, 1938.

„Policja 997” 2015.

## Opracowania

Antonów R., *Polskie zmagania z handlem kobietami i dziećmi na przełomie XIX i XX wieku. Wybrane zagadnienia polityczne, prawne i społeczne*, „Studia nad Autorytaryzmem i Totalitaryzmem” 2019, z. 41, nr 1.

Glensk U., *Historia słabych. Reportaże i życie w dwudziestoleciu (1918-1939)*, Kraków 2014.

Głogowski A., *Kobieca Policja Państwowa. W walce z międzynarodowym handlem ludźmi*, Kraków-Warszawa 2014.

Głogowski A., *Policja Państwowa w walce z handlem kobietami*, [w:] *Policja Państwowa w Drugiej Rzeczypospolitej. Wybrane aspekty organizacji i funkcjonowania*, red. A. Tyszkiewicz, Kraków 2015.

Gołdyn P., *Od misji dworcowych do policji kobiecej*, [w:] *Od Straży Obywatelskich do Policji. Służby porządkowe na ziemiach polskich w XX wieku*, red. R. Łaszewski, B. Sprengel, Włocławek 2007.

Jackson L., *Care or control? The Metropolitan Women Police and child welfare, 1919-1969*, „The Historical Journal” 2003, nr 43/3.

Kacprowicz Ł., Świerczewski Ł., *Programy prewencyjne realizowane przez policję w obszarze bezpieczeństwa publicznego*, „Przegląd Policyjny” 2021, nr 1.

Kania M., *Policja Państwowa w powiecie zawierciańskim 1927-1939. Struktury, działalność, wojenne i powojenne losy funkcjonariuszy*, Katowice-Warszawa 2019.

Konopka E., *Szkolenie szeregowych policji*, „Przegląd Policyjny” 1937, nr 1.

Lipska-Toumi M., *Prawo polskie wobec zjawiska prostytucji w latach 1918-1939*, Lublin 2014.

Litwiński R., *Kordian Józef Zamorski „granatowy” generał*, Lublin 2018.

Litwiński R., *Korpus policji w II Rzeczypospolitej. Służba i życie prywatne*, Lublin 2010.

- Macko J., *Prostytucja*, Warszawa 1927.
- Misiuk A., *Historia policji w Polsce od X wieku do współczesności*, Warszawa 2008.
- Misiuk A., *Służba śledcza Policji Państwowej. Geneza, organizacja i kierunki działania*, [w:] *Policja Państwowa w Drugiej Rzeczypospolitej. Wybrane aspekty organizacji i funkcjonowania*, red. A. Tyszkiewicz, Kraków 2015.
- Paleolog S., *Sprawozdania zagraniczne. X Międzynarodowy Kongres Komitetów Zwalczania Handlu Kobietami i Dziećmi w Paryżu*, „Przegląd Policyjny” 1938, nr 2.
- Popławski J., *Organizacja szkolenia Policji Państwowej w Polsce okresu międzywojennego*, „Problemy Kryminalistyki” 1983, nr 161.
- Raczyński S., *Handel kobietami i dziećmi*, Warszawa 1930.
- Rzepa T., Żaba R., *Leon Wernic jako zwolennik i propagator eugeniki*, „Postępy Psychiatrii i Neurologii” 2013, nr 1.
- Siemińska H., *Sprawozdania zagraniczne. 47. Kongres Międzynarodowej Federacji Abolicjonistycznej* (Paryż, 20-22 V 1937 r.), „Przegląd Policyjny” 1938, nr 1.
- Torwiński J., *Przestępczość nieletnich*, „Przegląd Policyjny” 1937, nr 4.
- Woźniak M., *Modernizacja policji w Polsce 1935-1939*, „Dzieje Najnowsze” 1997, nr 29/3.
- Zabłotnik R., *Dzieje Polskiego Towarzystwa Eugenicznego*, „Kwartalnik Historii Nauki i Techniki” 1971, nr 4.

## Zasoby Internetu

dane.gov.pl  
ipsb.nina.gov.pl  
isap.sejm.gov.pl  
polona.pl

**Sławomir Wronka**

Uniwersytet Kaliski im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego  
Kalisz

## **11. PODEJMOWANIE DECYZJI PRZEZ GRUPY ZADANIOWE WYKORZYSTUJĄCE ZAUTOMATYZOWANE SYSTEMY WSPOMAGANIA DOWODZENIA**

*Słowa kluczowe:* proces podejmowania decyzji, dowodzenie, systemy wspomaganie dowodzenia

*Streszczenie:* Celem rozdziału jest prezentacja procesów podejmowania decyzji przez grupy zadaniowe przy wykorzystaniu zautomatyzowanych systemów wspomaganie dowodzenia. W części wstępnej przedstawiono rozwój różnego rodzaju informatycznych systemów wspomaganie dowodzenia oraz zaakcentowano ich wpływ na zmiany dotyczące procesów podejmowania decyzji w środowisku zautomatyzowanych systemów. Pierwsza część opracowania poświęcona jest teoretycznemu rozumieniu istoty i przeznaczeniu zautomatyzowanych systemów dowodzenia. Przedstawiono ideę sieciocentryczności związanej z wymogami współczesnego pola walki charakteryzującego się dużym dynamizmem i wysokim poziomem złożoności. W kolejnych częściach pracy przedstawiono wpływ zautomatyzowanych systemów wspomaganie dowodzenia na proces dowodzenia, funkcjonowanie środków dowodzenia oraz na organizację dowodzenia.

## Wprowadzenie

Koniec XX wieku oraz początek nowego stulecia stanowiły okres burzliwego rozwoju różnego rodzaju informatycznych systemów wspomaganie dowodzenia. Liczne tego rodzaju systemy zostały już wprowadzone na wyposażenie głównych armii świata, kolejne są w trakcie badań, opracowywania lub wdrażania. Systemy te stwarzały jednocześnie nowe wymagania i możliwości, pozwoliły na wdrożenie w życie koncepcji działań sieciocentrycznych (*network centric warfare* – NCW). Proces ten nie ominął także Sił Zbrojnych RP. W minionych latach powstało szereg systemów wspomaganie dowodzenia, adresowanych zarówno do określonego poziomu działań, jak i do konkretnego rodzaju wojsk (sił zbrojnych).

Nie ulega wątpliwości, iż wprowadzenie na szeroką skalę do wojsk tego rodzaju narzędzi wpłynęło bezpośrednio i pośrednio na specyfikę sprawowania dowodzenia. W porównaniu z warunkami „konwencjonalnymi” w odniesieniu do wszystkich trzech komponentów składających się na system dowodzenia, to znaczy w ramach procesu dowodzenia, organizacji dowodzenia i środków dowodzenia, dowodzenie w środowisku zautomatyzowanych systemów charakteryzuje się pewną specyfiką.

Specyfika ta w obszarze procesu dowodzenia dotyczy szybkości i dokładności obiegu informacji oraz ułatwienia (przyspieszenia) pracy sztabowej, szczególnie w zakresie kalkulacji operacyjno-taktycznych oraz opracowania dokumentów dowodzenia. W obszarze organizacji dowodzenia przekłada się na wielkość obsady personalnej oraz liczbę poziomów dowodzenia. Zautomatyzowane systemy wpływają na strukturę funkcjonalną stanowisk dowodzenia. W aspekcie środków dowodzenia badana specyfika dotyczy głównie wymagań wobec tych środków, które muszą sprostać wymogom transmisji dużych ilości danych w stosunkowo krótkim czasie.

Zachodzące zmiany dotyczące dowodzenia w środowisku zautomatyzowanych systemów mają pozytywny wpływ na jego szeroko rozumianą sprawność podejmowania decyzji. Zautomatyzowane systemy wspomaganie dowodzenia oddziałują bezpośrednio na sprawowanie dowodzenia. Możliwości techniczne współczesnych systemów tego rodzaju pozwalają na:

- urealnienie przepływu informacji między komórkami funkcjonalnymi stanowisk dowodzenia, pomiędzy stanowiskami dowodzenia

danego poziomu dowodzenia oraz ze stanowiskami dowodzenia przełożonego, podwładnych i współdziałających elementów ugrupowania komponentu zadaniowego,

- zwiększenie poziomu „świadomości sytuacyjnej”,
- przyspieszenie i urealnienie procesów planowania poprzez możliwość wykonywania różnorodnych kalkulacji,
- porównywanie i rozważanie wariantów działania metodami symulacyjnymi,
- znaczne skrócenie czasu opracowywania dokumentów tekstowych i graficznych,
- prowadzenie wieloaspektowych analiz w procesie dowodzenia, łącznie z symulacją dla poszczególnych rodzajów działań wojsk lądowych,
- wyeliminowanie zasadniczej części „ręcznie” wykonywanych, a wysoce czasochłonnych prac sprawozdawczo-meldunkowych.

W zakresie organizacji dowodzenia wprowadzenie zautomatyzowanych systemów nie wymusza nagłych i kosztownych zmian w funkcjonowaniu stanowisk dowodzenia, jednocześnie jednak:

- systemy takie bezpośrednio rzutują na efektywność organów dowodzenia, umożliwiając angażowanie mniejszej liczby personelu do realizacji takich samych zadań,
- umożliwiają funkcjonowanie bardziej mobilnych i przez to żywotnych organów dowodzenia w skrajnie niekorzystnych realiach pola walki,
- stwarzają możliwość funkcjonowania stanowisk dowodzenia w strukturze rozproszonej, zbliżając je tym samym do wymagań wynikających z istoty sieciocentryzmu.

W obszarze procesu dowodzenia zautomatyzowane systemy wspomagania dowodzenia wpływają na jego przebieg poprzez:

- skrócenie czasów obiegu informacji rozpoznawczej i decyzyjnej na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej wojsk w stopniu umożliwiającym wyprzedzanie potencjalnego przeciwnika w realizacji cyklu dowodzenia;
- istotną poprawę efektywności dowodzenia poprzez:
  - zwiększenie aktualności, kompletności i wiarygodności informacji źródłowych stanowiących podstawę procesów planistycznych;
  - zwiększenie wiarygodności procesów ocenowych i zmniejszenie ryzyka procesów decyzyjnych i planistycznych;



- skrócenie czasu niezbędnego dla realizacji poszczególnych przedsięwzięć dowódczo-sztabowych;
- uproszczenie formalnego przebiegu procesu dowodzenia;
- efektywne dowodzenie w warunkach znacznego zmniejszenia obsady stanowisk dowodzenia – również w wyniku strat bojowych;
- warunki organizacyjno-techniczne do efektywnego szkolenia zespołów dowódczo-sztabowych w zakresie dowodzenia z wykorzystaniem metod i środków automatyzacji.

W obszarze środków dowodzenia, dla maksymalnego wykorzystania zalet badanych systemów, konieczne jest:

- zwiększenie przepływności transmisyjnych sieci telekomunikacyjnej poprzez wprowadzenie nowego typu radiolinii,
- wprowadzenie w ramach sieci radiowych pola walki nowych środków radiowych o większych możliwościach transmisyjnych,
- wprowadzenie środków informatycznych do rozwinięcia sieci komputerowych na stanowiskach dowodzenia szczebla operacyjnego i taktycznego wojsk lądowych,
- wyposażenie zespołów funkcjonalnych stanowisk dowodzenia w urządzenia abonenckie zapewniające korzystanie z transmisji danych i zobrazowanie informacji w postaci obrazów nieruchomych i ruchomych,
- zapewnienie możliwości przekazywania informacji przy wykorzystaniu transmisji danych do szczebla samodzielnego batalionu, co wiąże się z modernizacją sieci radiowych pola walki i sieci radioliniowo-kablowych,
- dokonanie integracji sieci radiowych pola walki z siecią radioliniowo-kablową, wprowadzając środki jedno- i wielokanałowego radiodostępu simpleksowego.

## **Istota i przeznaczenie zautomatyzowanych systemów wspomaganie dowodzenia**

Rozwój technologii informatycznych stał się ważnym czynnikiem decydującym o efektywności dowodzenia, a tym samym uzyskania przewagi w tym obszarze nad potencjalnym przeciwnikiem, jedynie metodami usprawniania podsystemu informacyjnego (zdobywanie,

przechowywanie, przetwarzanie, obieg informacji, itp.). Usprawnianie cyklu decyzyjnego w procesie dowodzenia poprzez automatyzację wykonywania określonych czynności przez poszczególne komórki funkcjonalne stanowisk dowodzenia, na różnych poziomach dowodzenia, datuje się od początku lat sześćdziesiątych XX wieku. Prekursorami w tej dziedzinie byli Amerykanie. Wraz z rozwojem technik informatycznych i telekomunikacyjnych, coraz większymi możliwościami komputerów i sieci teleinformatycznych, możliwości automatyzacji procesu dowodzenia na tyle wzrosły, że zaczęto mówić o zautomatyzowanych systemach dowodzenia (ZSyD).

Współczesne zautomatyzowane systemy dowodzenia określane są w literaturze przedmiotu jako systemy klasy **C3I** (lub **C4I**). W nomenklaturze NATO klasyfikuje się je następująco:

- **C2** (ang. *Command & Control*) – klasyczne systemy dowodzenia bez zastosowania środków automatyzacji,
- **C3I** (ang. *Command, Control, Communications & Intelligence*) – systemy dowodzenia zintegrowane z systemami łączności i rozpoznania,
- **C4I** (ang. *Command, Control, Communications, Computers & Intelligence*) – systemy dowodzenia zintegrowane z systemami łączności i rozpoznania wspomagane technologiami informatycznymi,
- **C4IEW** (ang. *Command, Control, Communications, Computers, Intelligence & Electronic War*) – system C4I, w którym uwzględnia się wspomaganie obszaru walki elektronicznej.

Analiza literatury wykazała, że systemy klasy **C4I** umożliwiają:

- ciągłe monitorowanie bieżącej sytuacji na obszarze działań i jej jednoznaczny identyfikację przy jednoczesnym powiązaniu z oceną zagrożeń dla potrzeb cyklu decyzyjnego w procesie dowodzenia wojskami oraz sterowania środkami rażenia,
- sprawne przetwarzanie i obieg informacji, a tym samym szybszy proces planowania, co umożliwia podjęcie działań wyprzedzających w stosunku do potencjalnego przeciwnika,
- zapewnienie własnemu systemowi dowodzenia odporności na rozpoznanie, obezwładnianie środkami WE i destrukcyjne oddziaływanie przeciwnika, a tym samym zwiększenie żywotności wojsk.

Przy tworzeniu zautomatyzowanych systemów dowodzenia preferowane jest modułowe podejście przy jednoczesnej ewolucyjnej modernizacji i rozbudowie już istniejących systemów. Takie podejście do budowy

systemów wynika w dużej mierze z dynamicznego rozwoju technologii informatycznych i konieczności nadążania za zmianami przy minimalizowaniu wysokich kosztów i wymaganych nakładów pracy na ich budowę. W literaturze przedmiotu podejście to nazywane jest COTS (ang. *Commercial of the Shelves*). Prace nad budową poszczególnych zautomatyzowanych systemów dowodzenia mają zazwyczaj charakter wieloletnich programów rozwojowych z realizacją dobrze określonych, krótkich etapów cząstkowych mieszczących się w całościowej koncepcji systemu. Architektura operacyjno-funkcjonalna większości systemów świadczy o tworzeniu systemów dla poszczególnych poziomów dowodzenia przy jednoczesnym zachowaniu pionowych powiązań informacyjnych. Istnieją także rozwiązania polegające na budowie cząstkowych systemów służących do automatyzacji określonych czynności czy też etapów występujących w cyklu decyzyjnym. Tworzone są również specjalistyczne podsystemy, takie jak np.: rozpoznania, artylerii, obrony przeciwlotniczej.

Większość przyjętych rozwiązań stanowi wieloletni dorobek różnych firm próbujących nadążyć za szybkim rozwojem technologicznym. Nie zawsze jest to możliwe, zarówno z powodów ekonomicznych, jak i ze względu na niską elastyczność funkcjonalną eksploatowanych wcześniej systemów.

Trudno jest mówić o jednakowych, ogólnych założeniach dla zautomatyzowanych systemów dowodzenia. Dotyczy to także wojsk lądowych, ponieważ za zautomatyzowane systemy dowodzenia uważa się również zautomatyzowane systemy (podsystemy)<sup>1</sup> obsługujące specjalistyczne potrzeby poszczególnych szczebli dowodzenia czy też rodzajów wojsk i służb, np.:

- szczebla operacyjnego,
- szczebla taktycznego,
- rozpoznania,
- walki elektronicznej,
- kierowania (sterowania) systemami:
  - obrony przeciwlotniczej,
  - wojsk inżynierskich,
  - wojsk rakietowych i artylerii,
  - łączności i informatyki,
  - itp.

---

<sup>1</sup> Każdy podsystem jest w istocie systemem.

## Nowe wyzwanie dla ZSyD – idea sieciocentryzmu

Współczesne pole walki charakteryzuje się dużym dynamizmem i wysokim poziomem złożoności. Takie uwarunkowania sprawiają, że odniesienie sukcesu w operacji, bez względu na jej charakter, nie zależy jedynie od posiadanego potencjału, ale także od sprawności i skuteczności posiadanych systemów dowodzenia. Z przeprowadzonej analizy wynika, że główną tendencją w pracach związanych z tworzeniem nowoczesnych systemów dowodzenia stała się idea sieciocentryczności. Została ona przyjęta na potrzeby sił zbrojnych ze środowiska cywilnego. Prekursorami tej idei byli Arthur K. Cebrowski i John J. Garstka, którzy w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku dokonali jej dopasowania do potrzeb militarnych, a jej wdrożenie umożliwił rozwój technologii informatycznych.

Niemniej jednak, pomimo wielu opracowań teoretycznych na ten temat, idea ta jest postrzegana odmiennie w wielu krajach. Różnice te nie dotyczą jedynie drogi wyboru, tj. w jaki sposób wdrożyć tę ideę do praktyki prowadzenia operacji, ale w głównej mierze jej filozofii i obszaru działania. Każdy nowoczesny kraj w różny sposób definiuje NCW oraz w odmienny sposób wdraża w siłach zbrojnych zmiany prowadzące do zastosowania idei sieciocentryczności. Czołowymi krajami, zarówno w dziedzinie wypracowywania teorii, jak i jej wdrożenia, są: Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Szwecja, Hiszpania i Holandia.

W Stanach Zjednoczonych sieciocentryczność pojmowana jest jako *Network Centric Warfare (NCW)*<sup>2</sup>. Podejście to cechuje się tym, że odnosi się do określenia możliwości prowadzenia operacji przez siły rozproszone na dużym obszarze poprzez stworzenie wysokiego poziomu synchronizacji działań. Operacje sieciocentryczne to operacje militarne, których prowadzenie jest możliwe dzięki zapewnieniu dostępu do nowych, poprzednio niedostępnych dziedzin informacyjnych z wykorzystaniem nowoczesnych technik informatycznych. Techniki te zapewniają znaczny wzrost możliwości wymiany i dostępu do informacji<sup>3</sup> bez

---

<sup>2</sup> T. Szubrycht, *Współczesne systemy wsparcia dowodzenia jako przykłady wdrażania idei sieciocentryczności*, materiały z XIII Konferencji Naukowej „Automatyzacja dowodzenia”, Kraków 11-13 maja 2005.

<sup>3</sup> J.J. Garstka, *Network Centric Warfare: An Overview of Emerging Theory* PHALANX, December 2000.

względem na miejsce i czas. Dowódca znajdujący się na linii frontu, w bezpośredniej styczności z przeciwnikiem, może obserwować położenie wojsk własnych, co pozwala na wyeliminowanie otwarcia do nich ognia (ang. *frindly fire*).

Odmienne idea sieciocentryczności postrzegana jest w Szwecji. Przyjęto tam definicję opracowaną przez M.W. Wika ze Szwedzkiej Królewskiej Akademii Obrony (*Royal Swedish Academy of War Sciences*). Przyjęte przez Szwedów określenie *Network-Based Defence – NBD*<sup>4</sup> jest zgodne z charakterem realizowanej polityki zagranicznej i obronnej ich kraju. Określenie to rozumie się jako efektywne zarządzanie zarówno zasobami, jak i środkami obrony poprzez stworzenie spójnego obrazu sytuacji taktycznej. Sieciocentryczność jest utożsamiana przez Szwedów ze ściśle powiązаныmi i oddziałującymi na siebie elementami, takimi jak: doktryna, organizacja, technologia i czynnik ludzki. Uważają oni, że zmiana jednego z tych elementów pociąga za sobą zmianę, a przynajmniej modyfikację pozostałych elementów. Na potrzeby idei przyjęto, że elementy te umocowane są w trzech wymiarach prowadzenia działań zbrojnych, a mianowicie: fizycznym, informacyjnym i ludzkich zachowań. W ramach stworzonej koncepcji niezbędne jest odejście od klasycznego sposobu myślenia kategoriami: łańcuch dowodzenia, możliwości sensorów i efektorów, a przejście do postrzegania kategoriami informacji. Koncepcja ta pozwala uzyskać optymalizację wyboru celów poprzez dysponowanie pełniejszymi (aktualniejszymi) danymi przy jednoczesnej synchronizacji działań oraz wykorzystaniu wszystkich dostępnych środków w dowolnym czasie.

Idea sieciocentryczności jest także dobrze rozwinięta w Wielkiej Brytanii, w której stosowany jest termin *Network Enabled Capability – NEC*<sup>5</sup>. Odnosi się ona do otoczenia, niezbędnego do kontrolowanego dostarczenia precyzyjnych, wiarygodnych i ciągłych danych o charakterze militarnym dla określonych odbiorców (np. dowództw, walczących wojsk, itp.). Do elementów tego otoczenia zalicza się: sensory zbierające informacje, sieć teleinformatyczną umożliwiającą złożenie, przetworzenie, przesłanie i wykorzystywanie posiadanych informacji oraz efekторы umożliwiające osiągnięcie zakładanego celu operacji (walki). W koncepcji tej kluczową rolę odgrywa zdolność gromadzenia, złożenia i dystrybucji

---

<sup>4</sup> T. Szubrycht, *Współczesne systemy wsparcia...*

<sup>5</sup> Tamże.

dokładnych, terminowych i istotnych informacji z odpowiednią prędkością dla każdego szczebla dowodzenia (elementu walczącego). Analiza sposobów pojmowania filozofii działań sieciocentrycznych pozwala na stwierdzenie, że różnice w nich są niewielkie, a polegają przede wszystkim na podejściu do prezentowanego problemu.

Współczesne operacje militarne i pozamilitarne prowadzą ugrupowania wielonarodowe. Odnosi się to do szerokiego wachlarza możliwości użycia sił zbrojnych, począwszy od konwencjonalnych działań zbrojnych, poprzez operacje ograniczone, operacje reagowania kryzysowego, operacje wsparcia pokoju aż do działań antyterrorystycznych. W tego typu operacjach uczestniczą także korpusy międzynarodowe działające jako NRF (ang. *NATO Response Forces*).

Kwestią podstawową w działaniach wielonarodowych jest gwarancja efektywnego współdziałania wszystkich elementów zgrupowania oraz zapewnienia im należytego bezpieczeństwa. To z kolei wymusza zastosowanie skutecznego sposobu wymiany informacji między narodowymi systemami wspomagania dowodzenia w celu jednakowej interpretacji bieżącej sytuacji operacyjno-taktycznej przez dowódców różnych krajów. Oprócz tego informacja z systemów szczebla taktycznego musi być dostarczona do wyższych szczebli dowodzenia, a także do cywilnych organizacji rządowych i pozarządowych. Siły zbrojne w działaniach wielonarodowych muszą współdziałać z lokalną administracją, organizacjami pozarządowymi i różnego rodzaju organizacjami humanitarnymi.

Zapewnienie możliwości współdziałania zautomatyzowanych systemów dowodzenia, a tym samym ich interoperacyjności, jest przedmiotem prac MIP (ang. *Multilateral Interoperability Programme*). Program ten rozpatruje pojęcia interoperacyjności zautomatyzowanych systemów dowodzenia na czterech poziomach<sup>6</sup>:

- operacyjnym,
- systemowym,
- proceduralnym,
- technicznym.

Pierwszy poziom – operacyjny – określa zakres i rodzaje wymienianych informacji, podstawowe wymagania na interfejs użytkownika,

---

<sup>6</sup> J. Piel, *Multilateral Interoperability Programme stan aktualny i kierunki rozwoju*, materiały z XIII Konferencji Naukowej „Automatyzacja dowodzenia”, Kraków 11-13 maja 2005.

procedury użytkowania oraz funkcjonowania zapewniające możliwość jednokrotnej interpretacji informacji przez operatorów systemu (dowódców).

Poziom systemowy dotyczy w głównej mierze zakresu stosowania standardów i zaleceń NATO. Obejmuje on między innymi standardy stosowanych map, symboli taktycznych i dokumentów.

Poziom proceduralny określa zakres wymienianych poprzez model bazy danych informacji, definiuje protokół wymiany danych i procedury techniczne obsługi interfejsu MIP.

Poziom techniczny ustala wymagania dotyczące środowiska wymiany informacji (sieci teleinformatyczne) oraz definiuje mechanizmy tej wymiany.

Podstawowym założeniem przyjętym przez MIP jest posiadanie przez kraje uczestniczące swoich narodowych, zautomatyzowanych systemów dowodzenia, realizowanych z wykorzystaniem różnorodnych technologii informacyjnych, własnych rozwiązań funkcjonalnych, systemów łączności i mechanizmów bezpieczeństwa.

Osiągnięcie interoperacyjności zautomatyzowanych systemów dowodzenia ma być zapewnione poprzez implementację interfejsu MIP<sup>7</sup>. Interfejs ten (ang. *MCI – MIP Common Interface*) jest rozumiany jako element zautomatyzowanego systemu dowodzenia, implementowany przez każdy kraj niezależnie, zgodnie z uzgodnioną wcześniej specyfikacją. Interfejs składa się z dwóch zasadniczych elementów: modelu wymienianych danych i zasad wymiany informacji. Model wymienianych danych określa zarówno rodzaj, jak i zakres wymienianych danych, natomiast zasady wymiany informacji ustalają sposoby i protokoły ich wymiany. Sposób implementacji interfejsu przez poszczególne kraje nie został narzucony. Może to być zarówno element wbudowany w narodowy system, jak również dodatkowe urządzenie zapewniające wymianę informacji zgodnie z uzgodnionymi specyfikacjami.

Wymagania wymiany informacji pomiędzy narodowymi zautomatyzowanymi systemami dowodzenia, dla których MIP został utworzony, uwzględniają cały zakres treści dowodzenia w Operacjach Połączonych (ang. *Joint and Combined Operations*).

Zautomatyzowane systemy dowodzenia państw – uczestników programu MIP powinny wymieniać między sobą:

---

<sup>7</sup> Tamże.

- sytuację operacyjno-taktyczną (włącznie z możliwościami i stanami sił własnych oraz przeciwnika),
- plany i rozkazy (dokumenty dowodzenia),
- alarmy NBC i informacje krytyczne.

## **Wpływ zautomatyzowanych systemów wspomagania dowodzenia na proces dowodzenia**

Nie ulega wątpliwości, iż współczesne pole (przestrzeń) walki wymaga umiejętnego planowania i synchronizacji działań wielu szczebli dowodzenia oraz rodzajów wojsk (w skali wojsk lądowych). Posiadanie takich możliwości, powiązane ze zdolnością do szybkiego przekazywania informacji, stanowi zasadnicze uwarunkowanie zwiększenia efektywności i skuteczności sprawowanego dowodzenia. Jest to jednak możliwe tylko w przypadku dysponowania nowoczesnym, wysoce sprawnym, zautomatyzowanym systemem wspierającym dowodzenie, pozwalającym na integrację wszystkich elementów ugrupowania bojowego zaangażowanych w prowadzone działania. Osiągnięcie celu działań w nowych uwarunkowaniach oraz użycie nowoczesnych systemów rozpoznania i rażenia okazuje się praktycznie niemożliwe przy korzystaniu z „tradycyjnych” środków dowodzenia.

Z przedstawionych powyżej uwarunkowań wynika jednoznacznie, że współczesnym i przyszłym wymaganiom można będzie sprostać tylko w przypadku posiadania **sprawnego** systemu dowodzenia, z jednej strony koordynującego proces obiegu informacji, z drugiej zaś wspierającego podejmowanie decyzji, opartego na maksymalnym wykorzystaniu możliwości współczesnych technologii przetwarzania danych. Właśnie automatyzacja systemu dowodzenia oraz wysoka sprawność podsystemów łączności decydują o efektywności i sprawności dowodzenia, a tym samym o uzyskaniu powodzenia w potencjalnym konflikcie zbrojnym.

Wyniki analizy procesu dowodzenia wskazują, że niezależnie od rozpatrywanego poziomu dowodzenia wojsk lądowych (operacyjnego i taktycznego) można wyróżnić kilka typowych, następujących po sobie przedsięwzięć, które mogą różnić się w nieistotnych szczegółach, pozostają jednak tożsame na wszystkich szczeblach dowodzenia. Zaliczyć do nich należy:



- otrzymanie zadania,
- analizę zadania,
- ocenę czynników (otoczenia) mających wpływ na wykonanie zadania i opracowanie wariantów działania,
- rozważenie i porównanie wariantów działania,
- podjęcie decyzji,
- sporządzenie dokumentów dowodzenia,
- dystrybucję dokumentów dowodzenia (stawiania zadań),
- sprawowanie kontroli.

Jednocześnie stwierdzić należy, iż traci na znaczeniu umowne wydzielanie fazy ustalania położenia.

Konstatując, zautomatyzowane systemy wspomaganie dowodzenia wpływają na przebieg procesu dowodzenia poprzez:

- skrócenie czasów obiegu informacji rozpoznawczej i decyzyjnej na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej wojsk w stopniu umożliwiającym wyprzedzanie potencjalnego przeciwnika w realizacji *cyklu dowodzenia*,
- istotną poprawę efektywności dowodzenia poprzez:
  - zwiększenie aktualności, kompletności i wiarygodności informacji źródłowych stanowiących podstawę procesów planistycznych,
  - zwiększenie wiarygodności procesów ocenowych i zmniejszenie ryzyka procesów decyzyjnych i planistycznych realizowanych,
  - skrócenie czasu niezbędnego na realizację poszczególnych przedsięwzięć dowódczo-sztabowych,
  - uproszczenie formalnego przebiegu procesu dowodzenia,
  - efektywne dowodzenie w warunkach znacznego zmniejszenia obsady stanowisk dowodzenia – również w wyniku strat bojowych,
  - warunki organizacyjno-techniczne do efektywnego szkolenia zespołów dowódczo-sztabowych w zakresie dowodzenia z wykorzystaniem metod i środków automatyzacji.

## **Wpływ ZSD na funkcjonowanie środków dowodzenia**

Prowadzone badania w obszarze wymagań zautomatyzowanego systemu dowodzenia w zakresie przepływności transmisji informacji i wyposażenia miejsc pracy osób funkcyjnych stanowisk dowodzenia implikują określone wnioski, które przedstawiono poniżej:

- w celu zwiększenia przepływności transmisyjnych sieci telekomunikacyjnej należy wprowadzić nowy typ radiolinii,
- należy wprowadzić w ramach sieci radiowych pola walki nowe środki radiowe o większych możliwościach transmisyjnych,
- wprowadzić środki informatyczne do rozwinięcia sieci komputerowych na stanowiskach dowodzenia szczebla operacyjnego i taktycznego wojsk lądowych,
- wyposażyc zespoły funkcjonalne stanowisk dowodzenia w urządzenia abonenckie zapewniające korzystanie z transmisji danych oraz zobrazowania informacji w postaci obrazów nieruchomych i ruchomych,
- zapewnić możliwość przekazywania informacji przy wykorzystaniu transmisji danych szczebla samodzielnego batalionu, co wiąże się z modernizacją sieci radiowych pola walki i sieci radioliniowo-kablowych,
- dokonać integracji sieci radiowych pola walki z siecią radioliniowo-kablową, wprowadzając środki jedno- i wielokanałowego radiodostępu simpleksowego.

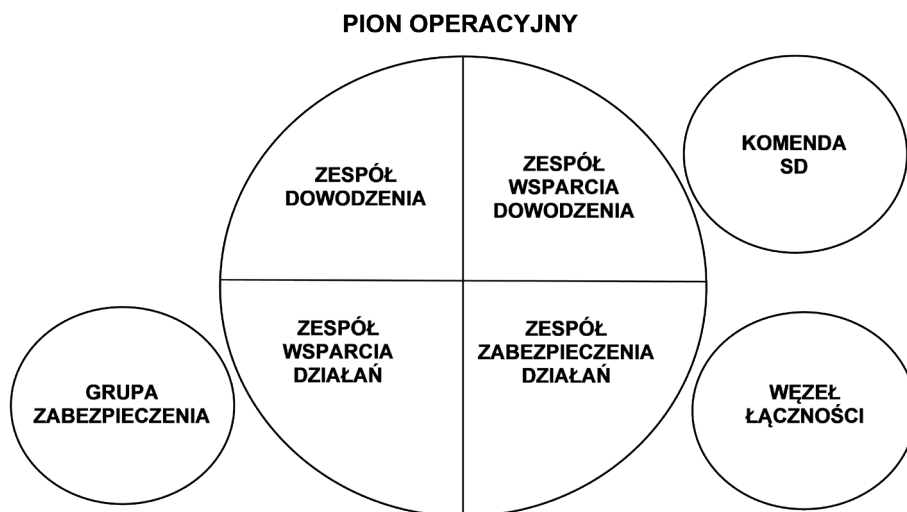
## **Wpływ ZSD na organizację dowodzenia**

Struktura stanowisk dowodzenia stanowi jednolitą całość złożoną z organów dowodzenia, elementu zabezpieczenia, komendy i węzła łączności. W dotychczasowej praktyce istotny wpływ na ostateczny kształt stanowisk dowodzenia i ich mobilność miały techniczne środki łączności. Parametry taktyczno-techniczne mobilnych środków łączności oraz stan infrastruktury telekomunikacyjnej wojsk lądowych utrwalił taki model organizacji dowodzenia, w którym główną rolę odgrywały stanowiska i punkty dowodzenia, będące zasadniczymi miejscami pracy organów dowodzenia.

Struktura organów dowodzenia przeobrażała się sukcesywnie w takt rozwoju sztuki prowadzenia operacji, działań taktycznych oraz teorii dowodzenia wojskami. Zadania, jakie stawiano przed organem dowodzenia, dzielono na części i powoływano profesjonalne komórki organizacyjne, których stan liczebny odpowiadał potrzebom na poziomie związku taktycznego. Ten trend doprowadził do powszechnie akceptowanego składu stanowisk dowodzenia.

Najczęściej przyjmuje się, że w skład stanowisk dowodzenia związku taktycznego wchodzi pion operacyjny, grupa zabezpieczenia i węzeł łączności. Trzon pionu operacyjnego stanowią komórki organizacyjne dowództwa, logistyki oraz rodzajów wojsk. Komórkom zapewnia się łączność wewnętrzną i pomiędzy organami różnych szczebli dowodzenia. Wielkość rejonu stanowisk dowodzenia oraz skład komórek organizacyjnych wynika z zadań stawianych na poszczególnych szczeblach dowodzenia. Biorąc pod uwagę konieczność zagwarantowania żywotności stanowiskom dowodzenia, rejon ich lokalizacji mogą ulec dalszemu powiększeniu. Te problemy, pogłębiane jakością technicznych środków łączności, utrudniają organizowanie w ramach stanowisk dowodzenia na tyle spójnego systemu wymiany informacji, aby mógł on niezawodnie funkcjonować i elastycznie dostosować się do potrzeb w każdej sytuacji bojowej współczesnego pola walki. Dlatego zastosowano rozwiązanie z dwoma wzajemnie przenikającymi się strukturalnie i funkcjonalnie sieciami. Jest to sieć komputerowa i sieć telekomunikacyjna rozwinięte w ramach stanowisk dowodzenia (rys. 1). W tych bowiem obszarach należałoby identyfikować problem wpływu zautomatyzowanych systemów dowodzenia na strukturę stanowisk dowodzenia.

Wprowadzenie zautomatyzowanych systemów dowodzenia na wyposażenie stanowisk dowodzenia tworzy warunki do takiego podziału czasu pracy organu dowodzenia, aby jego większość przypadła na działalność koncepcyjno-organizatorską, a tylko nieznaczna ilość na przedsięwzięcia kalkulacyjne oraz opracowywanie i przesyłanie informacji. Adresatami informacji są ludzie i środki rażenia. Aby adresaci otrzymali informację w czasie realnym, zautomatyzowane systemy dowodzenia zapewniają terminowe zbieranie, przetwarzanie i przekazywanie informacji w dwóch płaszczyznach: dowodzenia i sterowania środkami rażenia.



Rys. 1. Przykład ogólnej struktury organizacyjnej stanowiska dowodzenia wojsk lądowych

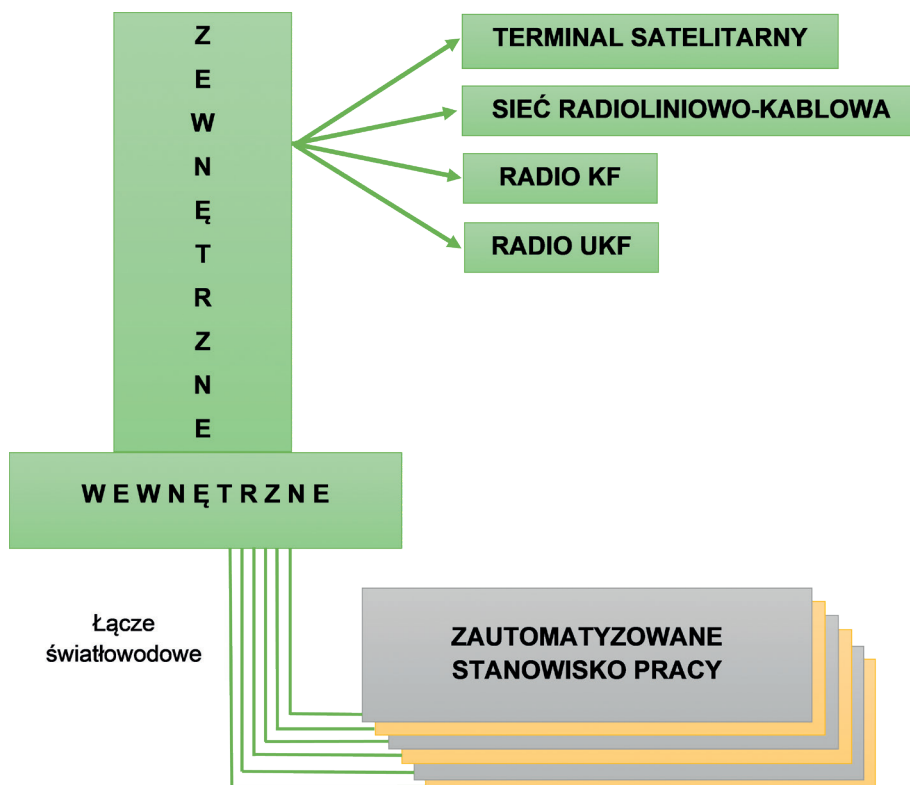
Źródło: opracowanie własne

Zautomatyzowane systemy dowodzenia użyte na stanowiskach dowodzenia dywizji i brygady spełniają następujące wymagania:

- nie angażują dodatkowej liczby osób funkcyjnych organu dowodzenia,
- zapewniają jednoczesne zbieranie informacji z różnych źródeł, ich przetwarzanie, opracowanie i przekazywanie do upoważnionych adresatów,
- upraszczają proces przygotowania wielowariantowych danych dla podjęcia decyzji,
- zapewniają symulowanie skutków podjętych decyzji i graficzne ich zobrazowanie,
- zapewniają wiarygodność przyjmowanych i przekazywanych informacji sytuacyjnych i decyzyjnych,
- zapewniają efektywną realizację powziętych decyzji.

Poszczególne komórki organizacyjne wyposażone w zautomatyzowane systemy dowodzenia mogą poruszać się wraz z elementami ugrupowania bojowego i kontrolować wykonywanie postawionych zadań.

Poprzez zapewnienie połączenia zautomatyzowanych systemów dowodzenia do sieci telekomunikacyjnej komórki organizacyjne stanowisk dowodzenia mają możliwość dostępu do informacji o sytuacji w całym rejonie działań operacyjnych czy taktycznych, znajdując się poza rejonem stanowisk dowodzenia. Czas działania, liczba i skład komórek organizacyjnych znajdujących się poza stanowiskami dowodzenia mogą być na bieżąco i według potrzeb zmieniane. Komórki mogą pełnić funkcje koordynujące działania różnych rodzajów wojsk dla osiągnięcia wspólnego celu. Zautomatyzowane systemy dowodzenia zapewniają funkcjonowanie rozproszonych stanowisk dowodzenia w całym obszarze działań operacyjnych i taktycznych wojsk lądowych dzięki wyposażeniu ich komórek organizacyjnych w mobilne miejsca pracy funkcjonujące w ramach zautomatyzowanych systemów dowodzenia (rys. 2).



Rys. 2. Przykład wykorzystania środków sieci telekomunikacyjnej w połączeniach wewnętrznych i zewnętrznych zautomatyzowanych miejsc pracy

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując:

- wprowadzenie zautomatyzowanych systemów dowodzenia nie wymusiło zmian w strukturze i funkcjonowaniu stanowisk dowodzenia,
- zautomatyzowane systemy dowodzenia bezpośrednio rzutują na efektywność organu dowodzenia realizującego zadania na stanowiskach dowodzenia,
- przedstawione możliwości zautomatyzowanych systemów dowodzenia umożliwiają działanie organu dowodzenia cechującego się wysoką mobilnością i żywotnością w ekstremalnie niekorzystnych realiach pola walki,
- stanowiska dowodzenia wyposażone w zautomatyzowane systemy dowodzenia mogą funkcjonować w strukturze rozproszonej przy jednoczesnym zachowaniu struktury obiegu informacji.

## Zakończenie

Badania potwierdzają, że zautomatyzowane systemy wspomaganie dowodzenia wpływają pozytywnie na szeroko rozumiany proces podejmowania decyzji, stając się istotnym wyznacznikiem zdolności współczesnych sił zbrojnych do prowadzenia działań w obecnych i przewidywalnych przyszłych uwarunkowaniach. Oddziałują one bezpośrednio na całe spektrum sprawowania dowodzenia, mając istotny wpływ na wszystkie trzy komponenty tworzące system dowodzenia, czyli organizację dowodzenia, proces dowodzenia i środki dowodzenia. Badania istniejących systemów tego rodzaju wskazują, iż ich możliwości techniczne są imponujące i już obecnie pozwalają na:

- urealnienie przepływu informacji między komórkami funkcjonalnymi stanowisk dowodzenia, pomiędzy stanowiskami dowodzenia danego poziomu dowodzenia oraz ze stanowiskami dowodzenia przełożonego, podwładnych i współdziałających elementów ugrupowania komponentu zadaniowego,
- zwiększenie realności „świadomości sytuacyjnej”,
- przyspieszenie i urealnienie procesów planowania poprzez możliwość wykonywania różnorodnych kalkulacji,
- porównywanie i rozważanie wariantów działania metodami symulacyjnymi,

- znaczne skrócenie czasu opracowywania dokumentów tekstowych i graficznych,
- prowadzenie wieloaspektowych analiz w procesie dowodzenia, łącznie z symulacją dla poszczególnych rodzajów działań wojsk lądowych,
- wyeliminowanie zasadniczej części ręcznie wykonywanych, a wysoce czasochłonnych prac sprawozdawczo-meldunkowych.

W zakresie organizacji dowodzenia wprowadzenie zautomatyzowanych systemów nie wymusza nagłych i kosztownych zmian w funkcjonowaniu stanowisk dowodzenia, jednocześnie jednak:

- systemy takie bezpośrednio rzutują na efektywność organów dowodzenia, umożliwiając angażowanie mniejszej liczby personelu do realizacji takich samych zadań,
- umożliwiają funkcjonowanie organów dowodzenia bardziej mobilnych i przez to bardziej żywotnych w skrajnie niekorzystnych realiach pola walki,
- stwarzają możliwość funkcjonowania stanowisk dowodzenia w strukturze rozproszonej, zbliżając je tym samym do wymagań wynikających z istoty sieciocentryzmu.

W obszarze procesu dowodzenia zautomatyzowane systemy wspomaganie dowodzenia wpłyną na jego przebieg poprzez:

- skrócenie czasów obiegu informacji rozpoznawczej i decyzyjnej na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej wojsk w stopniu umożliwiającym wyprzedzanie potencjalnego przeciwnika w realizacji cyklu dowodzenia;
- istotną poprawę efektywności dowodzenia poprzez:
  - zwiększenie aktualności, kompletności i wiarygodności informacji źródłowych stanowiących podstawę procesów planistycznych,
  - zwiększenie wiarygodności procesów ocenowych i zmniejszenie ryzyka procesów decyzyjnych i planistycznych realizowanych,
  - skrócenie czasu niezbędnego dla realizacji poszczególnych przedsięwzięć dowódczo-sztabowych,
  - uproszczenie formalnego przebiegu procesu dowodzenia,
  - efektywne dowodzenie w warunkach znacznego zmniejszenia obsady stanowisk dowodzenia – również w wyniku strat bojowych,

- warunki organizacyjno-techniczne do efektywnego szkolenia zespołów dowódczo-sztabowych w zakresie dowodzenia z wykorzystaniem metod i środków automatyzacji.

W obszarze środków dowodzenia w celu maksymalnego wykorzystania zalet badanych systemów konieczne jest:

- w celu zwiększenia przepływności transmisyjnych sieci telekomunikacyjnej wprowadzenie nowego typu radiolinii,
- wprowadzenie w ramach sieci radiowych pola walki nowych środków radiowych o większych możliwościach transmisyjnych,
- wprowadzenie środków informatycznych do rozwinięcia sieci komputerowych na stanowiskach dowodzenia szczebla operacyjnego i taktycznego wojsk lądowych,
- wyposażenie zespołów funkcjonalnych stanowisk dowodzenia w urządzenia abonenckie zapewniające korzystanie z transmisji danych oraz zobrazowanie informacji w postaci obrazów nieruchomych i ruchomych;
- zapewnienie możliwości przekazywania informacji przy wykorzystaniu transmisji danych szczebla samodzielnego batalionu, co wiąże się z modernizacją sieci radiowych pola walki i sieci radioliniowo-kablowych,
- dokonanie integracji sieci radiowych pola walki z siecią radioliniowo-kablową, wprowadzając środki jedno- i wielokanałowego radiodostępu simpleksowego.

## **Bibliografia**

- Garstka J.J., *Network Centric Warfare: An Overview of Emerging Theory*. PHALANX, December 2000.
- Piela J., *Multilateral Interoperability Programme stan aktualny i kierunki rozwoju*, materiały z XIII Konferencji Naukowej „Automatyzacja dowodzenia”, Kraków 11-13 maja 2005.
- Szubrycht T., *Współczesne systemy wsparcia dowodzenia jako przykłady wdrażania idei sieciocentryczności*, materiały z XIII Konferencji Naukowej „Automatyzacja dowodzenia”, Kraków 11-13 maja 2005.





**Kamila Dumkiewicz**

Uniwersytet Pomorski

Słupsk

## 12. JAKOŚĆ ŻYCIA FUNKCJONARIUSZY STRAŻY GRANICZNEJ NA ODCINKU PÓŁNOCNO- -WSCHODNIEJ POLSKI

*Słowa kluczowe:* jakość życia, dobrostan, bezpieczeństwo, Straż Graniczna

*Streszczenie:* Straż Graniczna jest jednym z najważniejszych filarów bezpieczeństwa na granicy i pograniczach. Komfort jej funkcjonariuszy pracy warunkuje nasze bezpieczeństwo. Ze względu na szereg bezpośrednich zagrożeń na granicy ważnym aspektem było poszerzenie wiedzy na temat poczucia zadowolenia ze służby. W tym celu przeprowadzono internetowe badania ankietowe wśród funkcjonariuszy Warmińsko-Mazurskiego Oddziału Straży Granicznej. Artykuł składa się z dwóch części: przeglądowej i empirycznej. W przeglądowej wskazano na istotną rolę Straży Granicznej w systemie bezpieczeństwa, a także omówiono, czym jest dobrostan. Przedstawiono katalog zagrożeń w miejscu pracy oraz komfort i dyskomfort wykonywania obowiązków służbowych. Poczyniono również rekomendacje w tym zakresie. Część empiryczna opisuje wyniki badań ankietowych przeprowadzonych na grupie 252 funkcjonariuszy w okresie od maja do listopada 2021 r.<sup>1</sup> dotyczących dobrostanu i trudów pracy

---

<sup>1</sup> Badania zrealizowano w ramach projektu badawczego pt. „Straż Graniczna w zapewnieniu bezpieczeństwa na pograniczu polsko-rosyjskim”. Kierownik projektu: dr Dariusz Jurczak Olsztyńska Szkoła Wyższa; współwykonawca badań mgr Kamila Dumkiewicz, Uniwersytet Pomorski w Słupsku.

podczas pełnienia służby. Problem badawczy zawiera się w pytaniu: Jaka jest zależność między pracą zawodową a komfortem życia funkcjonariuszy Straży Granicznej na odcinku północno-wschodniej Polski? Wyniki ankiety pozwalają wnioskować, że synteza czynników wpływających na komfort życia funkcjonariuszy jest bardzo złożona i w świetle przedstawionych badań kształtuje się na subiektywnym poziomie. Nie czyni to jednak sprzeczności w poczynieniu zmian, które użytecznie wpłyną na poprawę tych parametrów wobec zidentyfikowanych trudności w miejscu pracy.

## **Wprowadzenie**

Służba niezależnie od formacji jest nie tylko dumą, prestiżem, ale wiąże się również z wypełnieniem obowiązków służbowych w imię obrony ojczyzny niejednokrotnie w trudnych i niedogodnych warunkach, pod presją czasu i z dala od domu. Aby wskazać, jak kształtuje się psychika funkcjonariusza na służbie, jak wpływa ona na wykonywanie obowiązków służbowych i jakie niesie ze sobą trudności, zaprezentowano specyfikę pracy we wspomnianej formacji. Straż Graniczna wykonuje zadania określone ustawą z 12 października 1990 r. o Straży Granicznej<sup>2</sup>, ustawą z 24 października 2008 r. o zmianie ustawy o cudzoziemcach oraz niektórych innych ustaw<sup>3</sup>. Wśród nich wymienić należy: ochronę granicy państwowej, kontrolę legalności pobytu cudzoziemców, odprawę graniczną, kontrolę ruchu granicznego, zapobieganie i przeciwdziałanie zagrożeniom związanym z nielegalnym przekroczeniem granicy<sup>4</sup>. Katalog zadań dla funkcjonariuszy SG<sup>5</sup> z obszaru bezpieczeństwa wynikający z przepisów prawa jest zdecydowanie szerszy. Zarysowany zakres powinności służbowych SG wskazuje na istotną w hierarchii bezpieczeństwa odpowiedzialność za bezpieczeństwo państwa.

---

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 12 października 1990 r. o Straży Granicznej (Dz.U. z 2020 r., poz. 305).

<sup>3</sup> Ustawa z 24 października 2008 r. o zmianie ustawy o cudzoziemcach oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2007 r., Nr 216, poz. 1367).

<sup>4</sup> Katalog zadań wynikających z uregulowań prawnych funkcjonariuszy SG jest znacznie szerszy. Tu zostały wymienione te ważne ze względu na badany temat.

<sup>5</sup> SG – Straż Graniczna.

## Jakość życia w ujęciu naukowym

Specyfika pracy w umundurowanych formacjach zbrojnych, poziom stresu, zadowolenia z pracy i inne czynniki kształtujące ten stan wpływają na jakość życia tej służby.

Na gruncie każdej z nauk społecznych powstaje wiele koncepcji jakości życia. Przeciętny badacz, zaciekawiony tą problematyką, najczęściej zajmuje się tylko jednym z jej elementów. Na bazie przyjętej koncepcji formułuje on wnioski dotyczące determinant jakości życia, identyfikując je zgodnie ze swoimi preferencjami teoretycznymi albo w strukturze wewnętrznej człowieka (zasoby endogeniczne), albo w otaczającej rzeczywistości (zasoby egzogeniczne)<sup>6</sup>.

Żeby zrozumieć dzisiejsze sposoby pojmowania i definiowania pojęcia jakości, należy odnieść się do genezy jego obecności w nauce. Splatają się tu dwa aspekty – z jednej strony możemy sięgnąć do prób (najczęściej w ramach statystyki społecznej) odpowiedzi na pytanie o stan społeczeństwa/państwa, z drugiej poszukiwania odpowiednich pojęć, podejmowania rozważań, często na gruncie filozoficznym, odnośnie do dobrostanu/ szczęścia zbiorowości ludzi<sup>7</sup>.

Istotą jakości ludzkiego istnienia jest rozpatrywany w danym okresie czasu stopień zadowolenia z życia. W zakresie niniejszej analizy dokonano wyjaśnienia terminu jakość życia. Posłużono się tu opracowaniem GUS-u<sup>8</sup> „Jakość życia w Polsce”. Według tej analizy obejmuje ona nie tylko całokształt obiektywnych warunków, w jakich człowiek żyje, ale także odczuwaną przez poszczególne osoby subiektywną jakość życia, określaną również terminem „dobrobyt subiektywny”. W ramach szeroko rozumianych warunków życia brane są pod uwagę takie obszary

---

<sup>6</sup> M. Wnuk, J.T. Marcinowski, *Jakość życia jako pojęcie pluralistyczne o charakterze interdyscyplinarnym*, „Problemy Higieny Epidemiologii” 2012, 93(1), 21-26, [www.researchgate.net/profile/Marcin-Wnuk-3/publication/303844221\\_Jakosc\\_zycia\\_jako\\_pojecie\\_pluralistyczne\\_o\\_charakterze\\_interdyscyplinarnym\\_Quality\\_of\\_life\\_as\\_a\\_pluralistic\\_and\\_multidisciplinary\\_construct/links/5757fe4108ae04a1b6b9a222/Jakosc-zycia-jako-pojecie-pluralistyczne-o-charakterze-interdyscyplinarnym-Quality-of-life-as-a-pluralistic-and-multidisciplinary-construct.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Marcin-Wnuk-3/publication/303844221_Jakosc_zycia_jako_pojecie_pluralistyczne_o_charakterze_interdyscyplinarnym_Quality_of_life_as_a_pluralistic_and_multidisciplinary_construct/links/5757fe4108ae04a1b6b9a222/Jakosc-zycia-jako-pojecie-pluralistyczne-o-charakterze-interdyscyplinarnym-Quality-of-life-as-a-pluralistic-and-multidisciplinary-construct.pdf) (dostęp: 7.10.2022), s. 25.

<sup>7</sup> M. Petelewicz, T. Drabowicz, *Jakość życia – globalnie i lokalnie. Pomiar i wizualizacja*, Łódź 2016, [core.ac.uk/download/pdf/80534786.pdf](http://core.ac.uk/download/pdf/80534786.pdf) (dostęp: 24.01.2023), s. 7.

<sup>8</sup> GUS – Główny Urząd Statystyczny.

tematyczne (zwane inaczej domenami), jak: materialne warunki życia, zdrowie, edukacja, aktywność ekonomiczna, czas wolny i relacje społeczne, osobiste bezpieczeństwo, jakość państwa i podstawowe prawa, jakość środowiska naturalnego w miejscu zamieszkania. Pomiar dobrobytu subiektywnego obejmuje natomiast postrzeganą jakość życia, tzn. satysfakcję, jaką ludzie czerpią z różnych jego aspektów oraz z życia jako całości, a także elementy dotyczące odczuwanych stanów emocjonalnych oraz systemu wartości<sup>9</sup>. Jak wskazuje Elżbieta Skrzypek, jakość życia człowieka „[...] to suma jego starań, zmagania, walki toczony często z samym sobą, to umiejętność dokonywania trafnych wyborów, to także zdolność do kompromisów, to przede wszystkim umiejętność podejmowania decyzji przyjmowania ich konsekwencji z całą odpowiedzialnością”<sup>10</sup>. Oczywiście jest, że na jakość życia wpływ wywiera szereg czynników, które nas otaczają. Najważniejsze z nich zilustrowano na rys. 1.

Według Teresy Słaby jakość życia należy oceniać poprzez wskaźniki subiektywne, które oznajmiamy nam, w jaki sposób postrzegają to poszczególne jednostki lub grupy społeczne<sup>11</sup>. Właśnie te wskaźniki nadają się do oceny jakości życia rozumianego jako poziom zadowolenia człowieka ze stopnia zaspokojenia jego różnorodnych potrzeb<sup>12</sup>.

Jak zauważa Janusz Gierszewski: „Identyfikacja jakości życia w ujęciu obiektywnym uzupełniona zostać powinna o ujęcie subiektywne, odnoszące się do percepcji dobrostanu przez grupę zawodową”<sup>13</sup>. Zarówno Marta Petelewicz, Tomasz Drabowicz w publikacji *Jakość życia – globalnie i lokalnie, pomiar i wizualizacja*<sup>14</sup>, jak i Marek Adamiec, Katarzyna Popiołek<sup>15</sup> wskazują, że jakość istnienia ludzkiego to termin wieloznaczny,

<sup>9</sup> Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Społecznych i Warunków Życia, Departament Analiz i Opracowań Zbiorczych, *Jakość życia w Polsce* edycja 2017, stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5486/16/4/1/jakosc\_zycia\_w\_polsce\_2017.pdf (dostęp: 5.10.2022).

<sup>10</sup> E. Skrzypek, *Czynniki kształtujące jakość życia*, idn.org.pl/lodz/mken/mken%202001/referaty%202001/14.pdf (dostęp: 5.10.2022).

<sup>11</sup> T. Słaby, *Poziom życia, jakość życia*, „Wiadomości Statystyczne” 1990, nr 6, s. 8.

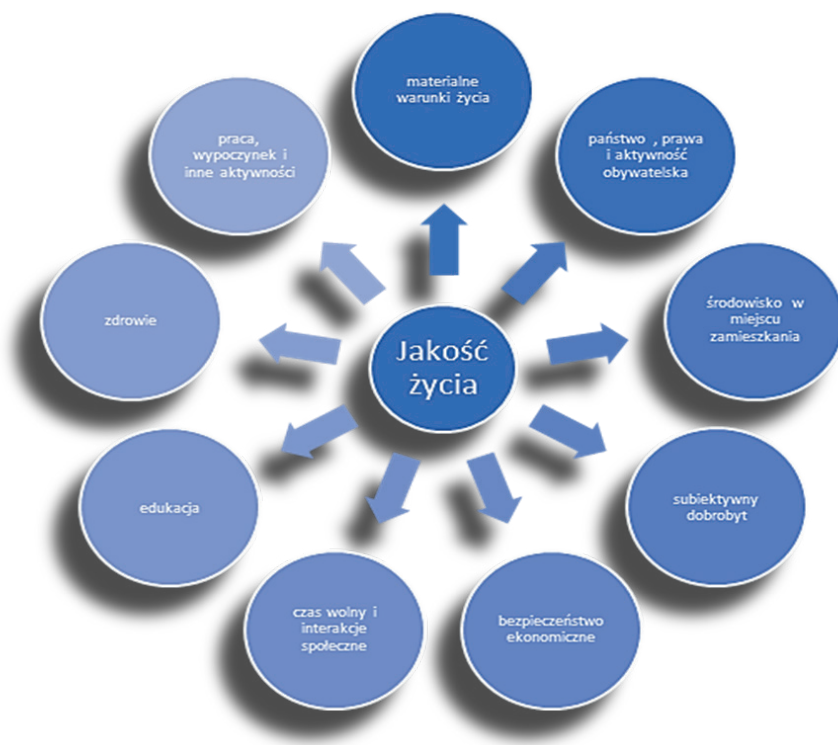
<sup>12</sup> J. Rutkowski, *Badania jakości życia*, [w:] *Jakość życia i warunki bytu*, Biblioteka Wiadomości Statystycznych, t. 40, Warszawa 1991, s. 33.

<sup>13</sup> J. Gierszewski, *Wokół uniwersum nauk o bezpieczeństwie*, Warszawa 2022, s. 165.

<sup>14</sup> Zob. M. Petelewicz, T. Drabowicz, *Jakość życia – globalnie i lokalnie...*

<sup>15</sup> Zob. M. Adamiec, K. Popiołek, *Jakość życia – między wolnością a mistyfikacją*, repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/16034/1/009%20MAREK%20ADAMIEC%2c%20KATARZYNA%20POPIOLEK.pdf (dostęp: 7.10.2022).

rozpatrywany interdyscyplinarnie, dlatego wszelkie próby jego analizy wydają się nie tylko niejednoznaczne, ale też wielowymiarowe i ewaluatywne. Stąd wobec wielu dyscyplin naukowych odmiennie rozpatrujących poziom jakości życia przyjęcie jednej definicji dla interpretacji tego terminu jest niemożliwe.



Rys. 1. Elementy jakości życia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Społecznych i Warunków Życia, Departament Analiz i Opracowań Zbiorczych, *Jakość życia w Polsce. Edycja 2017*, [stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5486/16/4/1/jakosc\\_zycia\\_w\\_polsce\\_2017.pdf](http://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5486/16/4/1/jakosc_zycia_w_polsce_2017.pdf) (dostęp: 5.10.2022).

Rok 1991 stał się przełomowym w metodologii badań nad jakością. W tym to roku Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) opracowała dwa uniwersalne narzędzia oceny jakości życia: The World Health Organization Quality of Life (WHOQOL-100) i jego skróconą wersję

The World Health Organization Quality of Life – BREFF (WHOQOL-BREF)<sup>16</sup>.

Istotne dla jakości życia jest wskazanie zagrożeń w miejscu pracy, bowiem one zasadniczo wpływają na odczuwalny poziom (nie)zadowolenia. Katalog zagrożeń wynikających ze służby SG trzeba konfrontować z zadaniami szczegółowo uregulowanymi w ustawie o Straży Granicznej. Do najważniejszych zadań funkcjonariuszy należy: strzeżenie granic i kontrola ruchu granicznego na lądzie, wodzie i w powietrzu, ochrona granicy państwowej na lądzie i morzu, organizowanie i dokonywanie kontroli ruchu granicznego oraz zapobieganie i przeciwdziałanie nielegalnej imigracji. W ramach tych działań Straż Graniczna kontroluje przestrzegania przepisów dotyczących wjazdu cudzoziemców na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej i pobytu na tym terytorium<sup>17</sup>, rozpoznaje, analizuje i zwalcza zagrożenia migracyjne, w tym w sposób szczególnie przestępczość związaną z nielegalną migracją<sup>18</sup>.

Charakter wykonywanej pracy, satysfakcja ze spełnienia zawodowego, dobry stan zdrowia, godziwe wynagrodzenie – jeżeli te elementy umiejętnie połączy się z życiem prywatnym, człowiek czuje się szczęśliwy. Chociaż specyfika pracy w Straży Granicznej wymaga innych predyspozycji i cech niż praca w korpusie służby cywilnej, nie należy zapominać o uniwersalnych elementach, jakie na jakość życia wpływają.

---

<sup>16</sup> K. Stańczak-Mrozek, E. Biłant, K. Mućka, *QALY jako miara jakości życia*, power.aotm.gov.pl/static/Materialy/6.%20QALY%20jako%20miara%20jako%C5%9Bci%20%C5%BCycia.pdf (dostęp: 10.10.2022).

<sup>17</sup> Do pozostałych działań SG należą: rozpoznawanie i analizowanie zagrożeń migracyjnych, zwalczanie zagrożeń migracyjnych, w tym przestępczości związanej z nielegalną migracją, realizowanie, w zakresie swojej właściwości, zadań określonych w ustawie z 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach (Dz.U. z 2020 r., poz. 35, 2023, 2320 i 2369 oraz z 2021 r., poz. 159), współdziałanie z organami i podmiotami właściwymi w sprawach udzielania cudzoziemcom zezwoleń na wjazd na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej lub pobyt na tym terytorium, w tym wykonywanie czynności na wniosek tych organów i podmiotów, na zasadach określonych odrębnymi przepisami, wydawanie zezwoleń na przekraczanie granicy państwowej, w tym wiz. Straż Graniczna rozpoznaje, zapobiega oraz wykrywa przestępstwa i ich sprawców. Ustawa z dnia 12 października 1990 r. o Straży Granicznej, Dz.U. 2011r., Nr 116, poz. 675 t.j. ze zm.

<sup>18</sup> W. Celiński, *Rola Straży Granicznej w systemie bezpieczeństwa narodowego*, „Systemy Logistyczne Wojsk” 2018, nr 48.

## Pojęcie dobrostanu

Z jakością życia związany jest termin „dobrostan”. Wywodzi się on z psychologii, zaś za jego prekursora uważa się Martina Seligmana. Kluczowym założeniem tego nurtu jest wzmacnianie silnych stron jednostki w celu doświadczenia dobrostanu, a nie tylko leczenie chorób i kompensowanie braków. Seligman przedstawia w swojej koncepcji człowieka jako jednostkę, która traci poczucie sensu i nie doświadcza dobrostanu ze względu na nieustającą pogoń za sukcesem, brak czasu, nadmiar obowiązków czy niedobór dóbr materialnych<sup>19</sup>.

Według encyklopedii PWN dobrostan to subiektywnie postrzegane przez osobę poczucie szczęścia, pomyślności, zadowolenie ze stanu życia<sup>20</sup>. Te dwie sprzeczne ze sobą interpretacje pojęcia dobrostanu można uznać za cenne, bowiem utożsamiane są z rozpatrywaniem na poziomie ekonomicznym – co można określić jako koncepcję materialistyczną, oraz w skali makro- i mikropersonalnej<sup>21</sup>.

Janusz Gierszewski opisuje dobrostan jako zależny od czynników indywidualnych i związany z miejscem pracy odczuwalny sens istnienia, który spajają wartości osobiste, z kolei Mateusz Hauk dostrzega delegowanie uprawnień jako czynnik wpływający motywująco<sup>22</sup> na dobrostan funkcjonariusza. Należy dostrzec, że dobrostan rozumiany jest jako subiektywnie postrzegany przez jednostkę stopień zadowolenia ze względu na szerokie spektrum jego różnorodnych spojrzeń naukowych i czynników. A więc ustala obszary, które są bliskie jakości życia funkcjonariuszy SG.

W nauce funkcjonuje tzw. cebulowa teoria szczęścia (dobrostanu) zaproponowana przez znanego polskiego psychologa Janusza Czapińskiego. Według tej teorii istnieją 3 poziomy (warstwy) szczęścia: 1) wola życia, 2) ogólny dobrostan psychiczny, 3) zadowolenie z poszczególnych dziedzin życia<sup>23</sup>.

<sup>19</sup> Dobrostan w pytaniach i odpowiedziach, [www.ican.pl/b/dobrostan-w-pytaniach-i-odpowiedziach/PKtVkjTAf](http://www.ican.pl/b/dobrostan-w-pytaniach-i-odpowiedziach/PKtVkjTAf) (dostęp: 5.10.2022).

<sup>20</sup> [encyklopedia.pwn.pl/haslo/dobrostan;3893293.html](http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/dobrostan;3893293.html) (dostęp: 5.10.2022).

<sup>21</sup> Człowiek porusza się w różnych przestrzeniach, środowisku, określenie *makro* odnosi się do obszaru na polu zawodowym, zaś *mikro* dotyczy prywatnych sfer każdego człowieka.

<sup>22</sup> M. Hauk, *Koncepcja JCM Hackmana i Oldhama w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 3-4, s. 26-35.

<sup>23</sup> Cebulowa teoria szczęścia zakłada, że nawet po największym dramacie życiowym można się podnieść, ponieważ wola życia (warstwa najgłębsza cebuli) będzie próbowała



W zależności od poziomu zagrożeń i obszaru, na którym wystąpią problemy społeczne, istnieje instytucjonalny obowiązek reakcji podmiotów powołanych do zapewnienia bezpieczeństwa społecznego<sup>24</sup>. Zagadnieniem wysoce istotnym jest obszerny katalog zagrożeń wpływających z zadań realizowanych przez Straż Graniczną. W obecnym stuleciu można zaobserwować ich dynamiczną ewolucję. Najbardziej dotkliwe wydają się ataki terrorystyczne, elastyczna i trudna do rozpoznania przestępczość zorganizowana o charakterze transgranicznym<sup>25</sup> oraz nielegalna imigracja. Zakres ten należy rozszerzyć o zagrożenia biologiczne, fizyczne, chemiczne i psychofizyczne.

## **Służba a jakość życia funkcjonariuszy SG na podstawie badań w WMOSG<sup>26</sup>**

Każdego dnia, niezależnie od pory i rodzaju zagrożeń, SG strzeże granic i czyni to z należytą starannością. Jak ciężka była służba w dobie pandemii, gdy reżim sanitarny nakazywał pracę w maseczkach, rękawiczkach i z zachowaniem szczególnych zasad bezpieczeństwa, wiedzą nie tylko medycy, ale również funkcjonariusze SG, bowiem oni znajdowali się na pierwszej linii kontaktu z podróżującymi. Praca w takich warunkach niesie ze sobą szereg zmartwień, zwłaszcza na granicy wywoływała stres, obawę o życie oraz zdrowie własne i rodziny.

---

osiągnąć standardowo odczuwany poziom szczęścia, a więc zrobi wszystko, aby wyrównać deficyty powstałe w wyniku trudnego zdarzenia. Każde tego typu zdarzenie jest różnie postrzegane przez daną osobę i właśnie ten indywidualny stosunek do kryzysowej sytuacji wpływa na dobrostan subiektywny, czyli ogólne zadowolenie z życia (drugą warstwę cebuli). Satysfakcje cząstkowe (warstwa trzecia cebuli), a więc zadowolenie z poszczególnych dziedzin życia, możemy kształtować każdego dnia, ponieważ wynikają one z bieżących sytuacji. Jest to zatem wszystko to, co przytrafia się nam na co dzień wraz z naszymi reakcjami na dane sytuacje i postrzeganiem ich w kategoriach negatywnych lub pozytywnych, [pedagogonline.pl/cebulo-wa-teoria-szczescia/](http://pedagogonline.pl/cebulo-wa-teoria-szczescia/) (dostęp: 6.10.2022).

<sup>24</sup> J. Gierszewski, *Bezpieczeństwo społeczne. Studium z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa 2013, s. 260.

<sup>25</sup> M. Maciejewska, A. Piffer, *Rola Straży Granicznej w zakresie zwalczania międzynarodowego terroryzmu i przestępczości zorganizowanej*, „Zeszyty Naukowe Ruchu Studenckiego” 2016, nr 2, s. 19.

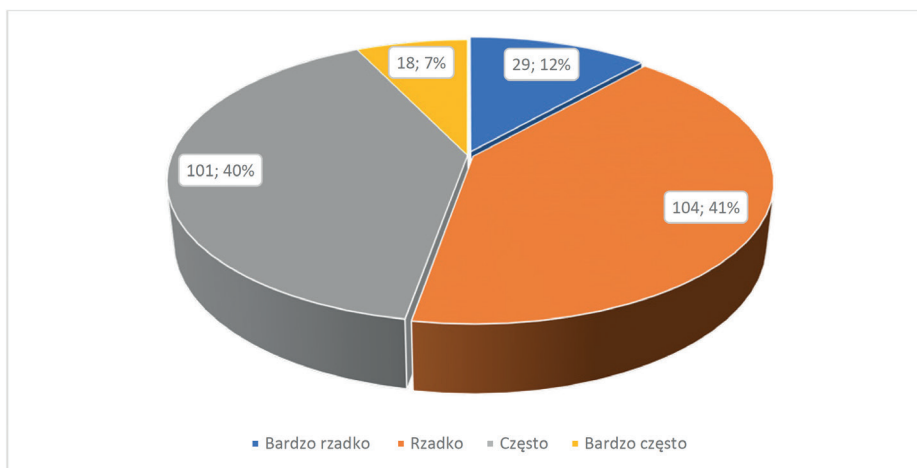
<sup>26</sup> WMOSG – Warmińsko-Mazurski Oddział Straży Granicznej.

Warta wspomnienia jest polsko-białoruska granica, gdzie systemowy, wysoce zorganizowany kryzys migracyjny zapoczątkowany na Białorusi wywołał falę nielegalnej imigracji na całym jej odcinku. Jako podkreślał gen. insp. Jarosław Szymczyk, Komendant Główny Policji: „Formacja (Policja) oddelegowała na wschód Polski także dodatkowych mundurowych z pionu ruchu drogowego, obstawiają oni »łącznie 88 posterunków wzdłuż linii terenu, który jest objęty stanem wyjątkowym«. Odpowiadają głównie za kontrolę osób, które chcą wjechać na obszar objętych obostrzeniami, »wyłapując« też osoby zajmujące się przerzutem nielegalnych migrantów w głąb kraju i dalej, np. do Niemiec, które – według polskich służb – są ich głównym celem. Co więcej, na miejscusą również patrole konne. Wsparcie z powietrza, oczywiście obserwacyjne, zapewniają natomiast policyjne śmigłowce. Nad kryzysem na granicy pracować ma również policji pion do walki z cyberprzestępczością i pion kryminalny – w tym Centralne Biuro Śledcze Policji. »Działania Policji są więc naprawdę wielopłaszczyznowe i realizowane w wielu obszarach [...]« – tłumaczył komendant<sup>27</sup>. Gdyby nie formacja SG wsparta Policją, wojskiem i innymi służbami oraz ich oddanie ojczyźnie, szeroko zakrojone działania stabilizujące sytuację na wschodniej granicy, byłibyśmy na innym etapie poczucia (nie)bezpieczeństwa.

Zależność między pracą zawodową a komfortem życia funkcjonariuszy Straży Granicznej na odcinku północno-wschodniej Polski została poddana badaniom empirycznym przeprowadzonych w formie anonimowej internetowej ankiety w 2021 r. Wzięło w niej udział 252 funkcjonariuszy Warmińsko-Mazurskiego Oddziału SG w Kętrzynie, z czego kobiety stanowiły 30% (75 osób), a mężczyźni 70%, czyli 177 osób. Największa grupa ankietowanych to funkcjonariusze w wieku 30-40 lat (118 osób) i 40-50 lat (91 osób). Wśród nich były osoby z wyższym wykształceniem 84% (211 osób) zamieszkujące miasto, co wskazało 198 badanych (79%), zaś 54 (21%) zadeklarowało zamieszkanie na wsi. Analiza stażu pracy wskazuje, że ponad połowa ankietowanych pracuje 11-20 lat, a najmniej liczną grupę stanowią mundurowi mający od 0-5 lat służby. Świadczy to o stabilności pracy funkcjonariuszy. Przemawia za tym długoletni staż pracy od 6-10 lat (17% – 42), 11-20 lat (54% – 137), powyżej 21 lat (18% – 46).

<sup>27</sup> *Na pierwszej linii kryzysu, czyli jak policja radzi sobie z ochroną granic*, infosecurity24.pl/sluzby-mundurowe/policja/na-pierwszej-linii-kryzysu-czyli-jak-policja-radzi-sobie-z-ochrona-granic (dostęp: 24.01.2023).

Jakość życia kształtują różne czynniki. Jednym z nich jest stres w miejscu pracy. Ankietowani przyznali, że spotykają się z tym zjawiskiem podczas służby. Wskazuje na to 94% badanych, zaś 6% nie ma takich odczuć. Zjawisko stresu jest odczuwalne przez funkcjonariuszy proporcjonalnie dwukierunkowo, albo rzadko 41% – 104, albo często 40% (zob. wykres 1).



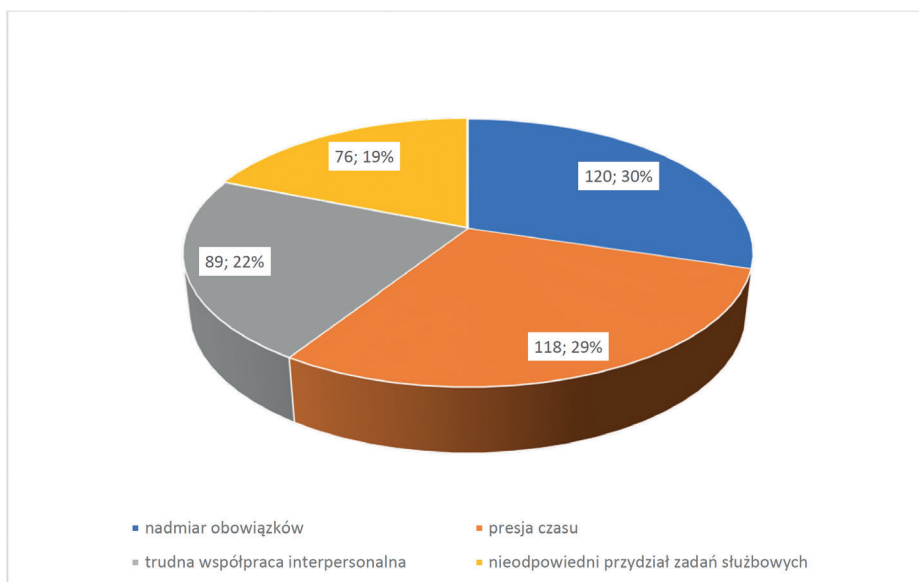
Wykres 1. Poziom stresu w miejscu pracy funkcjonariusza Straży Granicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań „Straż Graniczna w zapewnieniu bezpieczeństwa na pograniczu polsko-rosyjskim”

Wśród najczęstszych przyczyn wpływających na dyskomfort pracy przez czynnik stresogenny badani wymieniają: nadmiar obowiązków (120 odpowiedzi), presję czasu (118 odpowiedzi), trudną współpracę interpersonalną (89 odpowiedzi), nieodpowiedni przydział zadań służbowych (76 odpowiedzi), brak wsparcia merytorycznego (69 odpowiedzi), trudne warunki pracy (57 odpowiedzi), brak możliwości awansu (59 odpowiedzi). Wymieniono również monotonię pracy, obawę o utratę pracy i własne zdrowie. Ponad 60% funkcjonariuszy przyznało, że stres wpływa negatywnie na komfort ich pracy i jakość życia osobistego (zob. wykres 2).

Wyniki badania dotyczącego oddziaływania atmosfery w pracy na dyskomfort psychiczny i dolegliwości zdrowotne funkcjonariuszy Straży Granicznej pozwalają wskazać, że 62% z nich odczuwa dyskomfort

wywołany atmosferą w miejscu pracy. Zdania tego nie podziela 38% respondentów.

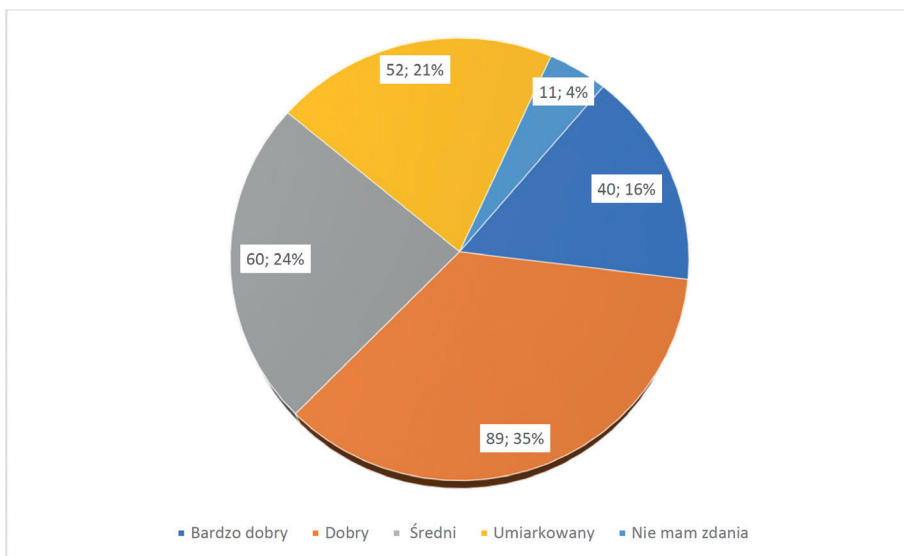


Wykres 2. Przyczyny wpływające na dyskomfort pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań „Straż Graniczna w zapewnieniu bezpieczeństwa na pograniczu polsko-rosyjskim”

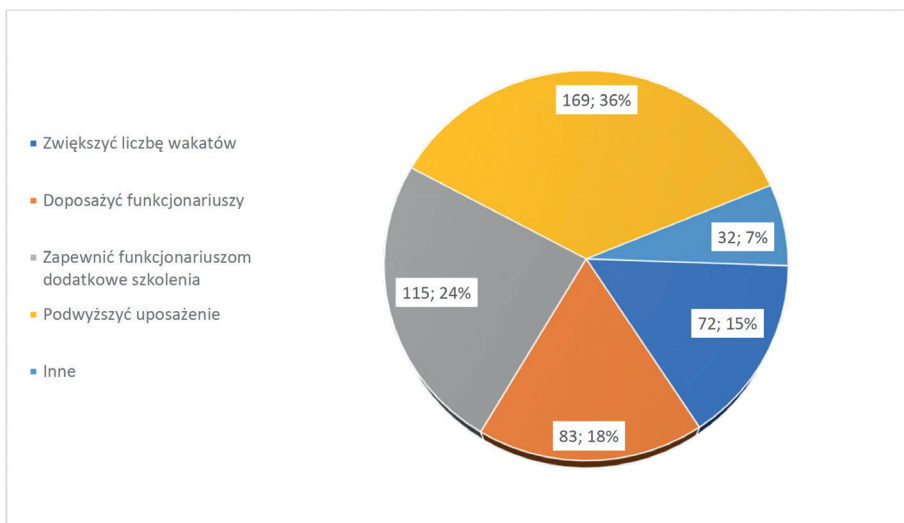
Bardzo istotnym elementem komfortu pracy jest zależność służbowa i poziom zadowolenia z relacji, jaka panuje w miejscu pracy. Należy zauważyć, że wśród ankietowanych 25% (63 osoby) ocenia swoje relacje zawodowe z przełożonym na umiarkowanym poziomie bądź nie chce wypowiadać się w tej kwestii. Z kolei 189 osób (75%) jest zadowolonych z relacji służbowych (zob. wykres 3).

Wychodząc z tego założenia, warto dostrzec, że praca jest w tej ocenie elementem wartościującym, który wywiera wpływ na jakość życia funkcjonariuszy. Ze względu na to, że formacja SG zapewnia nam bezpieczeństwo, należy przyjrzeć się, jak sami zainteresowani wypowiadają się w kwestii wyposażenia. Tutaj zdania są niemalże identyczne. Wśród 50% respondentów panuje przekonanie o potrzebie uzupełnienia w sprzęty ułatwiające wykonywanie obowiązków służbowych. 41% przyznaje, że to wyposażenie jest odpowiednie (zob. wykres 4).



Wykres 3. Poziom zadowolenia w relacji przełożony-podwładny w WMOSG

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań „Straż Graniczna w zapewnieniu bezpieczeństwa na pograniczu polsko-rosyjskim”



Wykres 4. Rekomendacje funkcjonariuszy WMOSG w zakresie poprawy komfortu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań „Straż Graniczna w zapewnieniu bezpieczeństwa na pograniczu polsko-rosyjskim”

Analiza wyników ankiety dotyczącej jakości życia funkcjonariuszy SG pozwoliła stwierdzić, że komfort życia mundurowych w pracy zawodowej odczuwalny jest w sposób subiektywny, co potwierdziło słuszność wskazanej na początku artykułu hipotezy. Funkcjonariusze WMOSG posiadają wysoki dobrostan subiektywny, który pozytywnie koresponduje z ich zawodowymi losami.

## Rekomendacje

Do zmian, jakie zdaniem funkcjonariuszy wzmocniłyby jakość życia, należą: zapewnienie dodatkowych specjalistycznych szkoleń wobec nowych zagrożeń na służbie, podniesienie wynagrodzenia, zwiększenie liczby wakatów. Znalazły się również opinie przemawiające za odciążeniem z nadmiaru obowiązków służbowych poprzez przydzielenie zadań kilku osobom i umożliwienie awansu zawodowego. Część funkcjonariuszy mimo krótkiego stażu pracy nie czuje się doceniona. Podkreślają oni, że ich wkład pracy, zaangażowanie nie koresponduje z wynagrodzeniem, które, jak uważa 169 badanych, należy podwyższyć, by docenić ich trud, poświęcenie i rzetelność w wypełnianiu zadań służbowych. Również w zakresie komfortu pracy wskazano na potrzebę doposażenia w broń, tasery, drony, kamery termowizyjne, pojazdy obserwacyjne, quady, skutery śnieżne.

Czyniąc porównanie dotyczące potrzeby zmian, które zrekompensują niedogodności służby i dyskomfortu psychicznego, warto przytoczyć postulaty funkcjonariuszy z Nadwiślańskiego Oddziału Straży Granicznej w Warszawie przedstawione w dokumencie pokontrolnym przez przedstawicieli Rzecznika Biura Praw Obywatelskich z 2 września 2021 roku<sup>28</sup>. Ich zdaniem wyrównanie poziomu uposażenia i wprowadzenie tzw. dodatku społecznego zniesie dysproporcje płacowe wśród mundurowych, jak to się stało w pozostałych formacjach.

Kolejnym zauważonym problemem jest nadmiar obowiązków związanych z działaniami sanitarnymi, jakie w dobie pandemii COVID-19 ciążyły na mundurowych. Musieli oni wprowadzać do systemu dane

---

<sup>28</sup> Dokument pokontrolny Rzecznika Praw Obywatelskich z 2.09.2021 r. dotyczący funkcjonariuszy Nadwiślańskiego oddziału Straży Granicznej w Warszawie, eu.docs.wps.com/l/sAJJq0GaQkd12-tnRqq6nFA (dostęp: 10.10.2022).

dotyczące miejsca przebywania w kraju (tzw. karty lokalizacyjne), wykonywać testy wirusowe, kontrolować paszporty covidowe. Tutaj mundurowi postulują o wprowadzenie aplikacji, która odciążałaby ich w pełnieniu tych obowiązków i pozwoliła w pełni realizować zadania ustawowe przypisane tej grupie zawodowej.

Wśród czynników wpływających na komfort mundurowi wskazali również na brak autocasco w samochodach służbowych SG, przez co odpowiedzialność finansowa spoczywa na funkcjonariuszach. Ci nie angażują się w pełni w pracę, bojąc się ewentualnych obciążeń za szkody wynikłe w trakcie pościgu.

Formacja SG z Oddziału Nadwiślańskiego rekomenduje ułatwienie procedur i przyspieszenie procesu rekrutacji do służby, by uzupełniać braki kadrowe, co wpłynie na poprawę bezpieczeństwa i przełoży się na jakość życia w tej formacji.

Funkcjonariusze WMOSG wskazali również na potrzebę wypracowania koncepcji ochrony granicy opartej na rozwiązaniach technicznych<sup>29</sup>.

## **Zakończenie**

Zasadniczym celem badań jakości życia funkcjonariuszy Straży Granicznej w północno-wschodniej Polsce była prezentacja trudności występujących w miejscu pracy, dyskomfortu pełnienia służby wobec licznych zagrożeń i zasygnalizowanych problemów. Obszar północno-wschodniej Polski obejmuje trzy oddziały Straży Granicznej: Warmińsko-Mazurski, Podlaski i Nadwiślański. Niełatwe jest zaprezentowanie jakości życia funkcjonariuszy na takim terenie ze względu na brak badań w tym zakresie i opracowań dotyczących tych oddziałów. Przeprowadzone badania w WMOSG można uznać za pionierskie w tej części Polski, co z pewnością wypełnia lukę badawczą w tematyce dobrostanu funkcjonariuszy, niemniej jednak analiza różnych źródeł pozwoliła poczynić porównanie z Nadwiślańskim Oddziałem Straży Granicznej w Warszawie.

---

<sup>29</sup> W czasie przeprowadzenia badań północno-wschodnia granica Polski od czerwca 2021 r. mierzyła (i mierzy się nadal) z presją migracyjną. Działania podejmowane na polu rozbudowy i uszczelnienia infrastruktury granicznej były wówczas na etapie wdrożeń. Obecnie ten odcinek granicy został wzmocniony poprzez zbudowanie muru granicznego wraz z infrastrukturą elektroniczną.

Na podstawie zebranych informacji i przeprowadzonych badań empirycznych stwierdzono, że jakość życia funkcjonariuszy Straży Granicznej w północno-wschodniej Polsce kształtuje się na subiektywnie odczuwalnym dobrym poziomie. Miernikiem tych wartości są oceny funkcjonariuszy w zakresie ich służby i postrzegania komfortu pracy. Zarówno formacja Nadwiślańskiego Oddziału Straży Granicznej, jak i Warmińsko-Mazurskiego Oddziału Straży Granicznej rekomenduje analizę systemu wynagrodzeń, poprawę warunków pracy poprzez doposażenie lub elementy wzmacniające bezpieczeństwo i komfort wykonywania obowiązków służbowych, a te ze względu na ich szeroki zakres powinny być, jak wspólnie dostrzegli funkcjonariusze obu placówek, dostosowane do możliwości kadrowych, poparte szkoleniami, modernizacją systemu motywacyjnego i zarządzania zasobem ludzkim. Niewątpliwie zmiany te znajdą zastosowanie w przepisach ustawowych, rekomendacjach i aktach wewnętrznych oddziałów Straży Granicznej oraz wpłyną pozytywnie na poprawę jakości życia i warunków pracy tak istotnej dla nas formacji.

## **Bibliografia**

### **Źródła tradycyjne**

- Celiński W., *Rola Straży Granicznej w systemie bezpieczeństwa narodowego*, „Systemy Logistyczne Wojsk” 2018, nr 48.
- Gierszewski J., *Bezpieczeństwo społeczne. Studium z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa 2013.
- Gierszewski J., *Wokół uniwersum nauk o bezpieczeństwie*, Warszawa 2022.
- Hauk M., *Koncepcja JCM Hackmana i Oldhama w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 3-4.
- Maciejewska M., Piffer A., *Rola Straży Granicznej w zakresie zwalczania międzynarodowego terroryzmu i przestępczości zorganizowanej*, „Zeszyty Naukowe Ruchu Studenckiego” 2016, nr 2.
- Rutkowski J., *Badania jakości życia*, [w:] *Jakość życia i warunki bytu*, Biblioteka Wiadomości Statystycznych, t. 40, Warszawa 1991.
- Słaby T., *Poziom życia, jakość życia*, „Wiadomości Statystyczne” 1990, nr 6.



## Akty prawa krajowego

Ustawa z dnia 12 października 1990 r. o Straży Granicznej (Dz.U. z 2011 r., Nr 116, poz. 675 t.j. ze zm.; Dz.U. z 2020 r., poz. 305).

Ustawa z 24 października 2008 roku o zmianie ustawy o cudzoziemcach oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2007 r., Nr 216, poz. 1367).

Ustawa z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach (Dz.U. z 2020 r., poz. 35, 2023, 2320 i 2369 oraz z 2021 r., poz. 159).

## Inne dokumenty

Dokument pokontrolny Rzecznika Praw Obywatelskich z 2.09.2021 r. dotyczący funkcjonariuszy Nadwiślańskiego oddziału Straży Granicznej w Warszawie, eu.docs.wps.com/l/sAJJq0GaQkd12-tnRqq6nFA (dostęp: 10.10.2022).

Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Społecznych i Warunków Życia, Departament Analiz i Opracowań Zbiorczych, *Jakość życia w Polsce. Edycja 2017*, stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5486/16/4/1/jakosc\_zycia\_w\_polsce\_2017.pdf (dostęp: 5.10.2022).

## Artykuły internetowe i inne źródła z zasobów internetu

Adamiec M., Popiołek K., *Jakość życia – między wolnością a mistyfikacją*, repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/16034/1/009%20MAREK%20ADAMIEC%2c%20KATARZYNA%20POPIO%2c%5%81EK.pdf (dostęp: 7.10.2022).

Dobrostan w pytaniach i odpowiedziach, www.ican.pl/b/dobrostan-w-pytaniach-i-odpowiedziach/PKtVkjTAf (dostęp: 5.10.2022).

encyklopedia.pwn.pl/haslo/dobrostan;3893293.html (dostęp: 5.10.2022).

*Na pierwszej linii kryzysu, czyli jak policja radzi sobie z ochroną granic*, infosecurity24.pl/sluzby-mundurowe/policja/na-pierwszej-linii-kryzysu-czyli-jak-policja-radzi-sobie-z-ochrona-granic (dostęp: 24.01.202).

pedagogonline.pl/cebulowa-teoria-szczescia/ (dostęp: 6.10.2022).

Petelewicz M., Drabowicz T., *Jakość życia – globalnie i lokalnie. Pomiar i wizualizacja*, Łódź 2016, core.ac.uk/download/pdf/80534786.pdf (dostęp: 24.01.2023).

Skrzypek E., *Czynniki kształtujące jakość życia*, idn.org.pl/lodz/mken/mken%20001/referaty%202001/14.pdf (dostęp: 5.10.2022).

Stańczak-Mrozek K., Biłant E., Mućka K., *QALY jako miara jakości życia*, power.aotm.gov.pl/static/Materialy/6.%20QALY%20jako%20miara%20jako%20C5%9Bci%20C5%BCyca.pdf (dostęp: 10.10.2022).

Wnuk M., Marcinowski J.T., *Jakość życia jako pojęcie pluralistyczne o charakterze interdyscyplinarnym*, „Problemy Higieny Epidemiologii” 2012, 93(1): 21-26 www.researchgate.net/profile/Marcin-Wnuk-3/publication/303844221\_Jako

sc\_zycia\_jako\_pojecie\_pluralistyczne\_o\_charakterze\_interdyscyplinarnym\_Quality\_of\_life\_as\_a\_pluralistic\_and\_multidisciplinary\_construct/links/5757fe4108ae04a1b6b9a222/Jakosc-zycia-jako-pojecie-pluralistyczne-o-charakterze-interdyscyplinarnym-Quality-of-life-as-a-pluralistic-and-multidisciplinary-construct.pdf (dostęp: 7.10.2022).



**Kamila Jędrzejczyk**

Uniwersytet Wrocławski

Wrocław

## **13. SZEREGOWCY W WOJSKU NA POCZĄTKU XXI WIEKU**

*Słowa kluczowe:* Siły Zbrojne RP, korpus szeregowych, szeregowy

*Streszczenie:* Formacje wojskowe od okresu panowania pierwszych Piastów stanowiły podstawę utrzymania tożsamości narodowej i budowy systemu obronnego. Współcześnie zarówno obronność, jak i szeroko pojęta modernizacja Sił Zbrojnych RP mają dobrą koniunkturę. Celem artykułu była odpowiedź na pytanie, jak w wielowiekowej tradycji wojskowości przedstawiany jest żołnierz w stopniu szeregowy. Autorka wykorzystała krytyczny przegląd literatury naukowej i analizę aktów prawnych. Użyte zostały w publikacji przykłady oraz dylematy zaczerpnięte z historii wojskowości polskiej. Współczesność Sił Zbrojnych RP autorka zinterpretowała jako wynikową zmian uwarunkowań prawnych i organizacyjnych na skutek działań systemowych oraz wojny w Ukrainie. Aktualnym wyzwaniem dla MON są działania o charakterze interpretacyjnym oraz przygotowanie odpowiedniej metodyki dla wzmocnienia pozycji szeregowego w strukturze sił zbrojnych. Prezentacja wyników pozwoliła oszacować, biorąc pod uwagę dotychczasowy dorobek naukowy poświęcony wojskowości w Polsce, iż niewiele jest dostępnych badań empirycznych, które pozwalają szerzej zrozumieć tę część struktury armii. Pomimo powołania korpusu szeregowych i fali odejść, nie zgłębia się naukowo znaczenia dla armii najniższego korpusu osobowego. Publikacja nie wypełnia istniejącej luki poznawczej, stanowi jednak uzasadnienie do podjęcia kolejnych badań nad szeregowym w Siłach Zbrojnych RP.

## **Wstęp**

Siły zbrojne zgodnie z Konstytucją Rzeczypospolitej Polskiej z 1997 roku<sup>1</sup> stoją na straży narodowych i żywotnych interesów obywateli. Zapewniają suwerenność, bezpieczeństwo oraz pokój. Stawiane przed nimi zadania narzucają potrzebę osiągania zdolności operacyjnych. Ze względu jednak na ciągle zmieniające się zagrożenia dla Polski, być może jeszcze niezdefiniowane, zakres działań wojska wykracza poza te konstytucyjnie przyjęte.

Trwająca od wielu lat transformacja sił zbrojnych jest zjawiskiem bezprecedensowym, bowiem w polskiej tradycji obowiązek obrony spoczywał na wszystkich, którzy zdolni byli unieść broń. Już w czasach panowania książąt piastowskich namiastką kadry zawodowej była drużyna książęca. W czasach I Rzeczypospolitej wykorzystywano do zaciągu zdolnych do walki reprezentantów szlachty. Po odzyskaniu niepodległości przez Polskę (1918) Wojsko Polskie stanowili ochotnicy, byli żołnierze formacji biorących udział w I wojnie światowej (1914-1918), natomiast rok później już żołnierze z poboru. Przez kolejne lata, aż do współczesności, status żołnierza szeregowego określało pochodzenie społeczne, przymus i obowiązek wobec ojczyzny.

W 2004 roku zmianie uległ podstawowy regulator statusu kadry, jakim jest funkcjonująca ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych<sup>2</sup>. Zupełnie nowym korpusem w hierarchii wojska został korpus szeregowych zawodowych. Powołanie go, zmniejszenie stanu osobowego sił zbrojnych i postępująca profesjonalizacja działania wpłynęły na zmianę traktowania bycia szeregowcem ze służby na wykonywanie zawodu szeregowego.

Celem artykułu jest zestawienie wielowiekowej tradycji szeregowego z poboru i dzisiejszego zawodowego szeregowego oraz potwierdzenie, że poczucie elitarności zawodu wojskowego łączy się z występującymi uwarunkowaniami jego wykonywania, jak kariera w siłach zbrojnych i profesjonalizacja ich funkcjonowania.

---

<sup>1</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. z dnia 16 lipca 1997 r., Nr 78, poz. 483).

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 31 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. Nr 44, poz. 220 z późn. zm.).

## Tradycje wojska w Polsce

Dla Polski, podobnie jak dla wielu innych państw, formacje wojskowe stanowią podstawę utrzymania tożsamości narodowej. Zarówno wielkość, jak i skład czy wyposażenie od wieków wyznaczały możliwości ekonomiczne państwa i były uzależnione od obowiązujących sojuszy oraz prowadzonej polityki zagranicznej. W czasach Bolesława Chrobrego (967-1025), pierwszego koronowanego króla Polski, kiedy to wojny z Niemcami obejmowały całość polityki władcy, to drużyna książęca stanowiła formację wojskową. Począwszy od okresu piastowskich władców powoływano pod broń mężczyzn na wypadek wojny (pospolite ruszenie). Jako forma organizacyjna wojsko nie posiadało ujednoczonych standardów. W podejściu do problematyki obronności i wojska w Polsce początków należy doszukiwać się w zapisach wydanych w połowie XIV wieku – statutach kazimierzowskich, pierwszej wykładni prawa spisane go. W postawie zbrojnego rycerstwa dopatrywano się obrony honoru króla, jak i całego królestwa. Pospolite ruszenie zostało unormowane i podzielone na chorągwie (odpowiedniki zasięgu współczesnych województw), podporządkowano je możnowładcom jako zwierzchnikom terenowym. Po roku 1410 pospolite ruszenie sukcesywnie zaczęto zastępować wojskami zaciężnymi. Pod koniec XV wieku armia polska składała się ze średniej szlachty, gdzie dominował wzorzec polskiego rycerza. Krzysztof Załęski napisał: „Polska długo, jeszcze w XVI wieku, nie prowadziła własnej (konsekwentnej i celowej) polityki kadrowej”<sup>3</sup>. Nie wykorzystywano ówczesnie wiedzy najemnych żołnierzy oraz doświadczeń państw zachodnich. Opory szlachty polskiej w XVI i XVII wieku, napływ obcej masy społeczeństwa oraz trudności z porozumieniem się wraz z kosztami utrzymywania wojska zaciężnego doprowadziły do znacznej izolacji naszych sił zbrojnych od rozwijających się równolegle wojsk krajów Europy. W XVII wieku zaczęto traktować pospolite ruszenie jako anachronizm. W miejsce opłacanych kozaków rejestrowych czy wojsk kwarcianych wchodziły stałe oddziały zaciężne, tzw. wojska komputowe. Ich liczebność w zależności od potrzeb zmieniała się. Rekrutacją zajmowały się sejmiki samorządowe. Była to pierwsza mieszana chłopsko-mieszczańska formacja, tzw. wojsko łanowe (wedle potrzeby) i pierwsza formacja oparta na poborze.

<sup>3</sup> K. Załęski, *Sily zbrojne. Teoria i praktyka funkcjonowania*, Warszawa 2018, s. 37.

W okresie rozbiorów wpływ na rozwój struktur wojskowych miała m.in. organizacja wojska na styl francuski. Dotyczyło to poboru, gdzie w szeregi regularnej armii wciągano rekruta dymowego (w latach 1673-1676 było to wojsko składające się z rekrutów wziętych z miast – 1 osoba na 20 domów, czyli dymów z komina we włościach królewskich, i 1 na 30 domów należących do szlachty). W okresie Królestwa Warszawskiego działała Polska Gwardia Narodowa. Wykształceni oficerowie stanowili trzon dowódczy w armii po 1815 roku. Funkcjonowały korpusy kadetów (Chełm i Kalisz), w Warszawie powstała szkoła podoficerska.

Po odzyskaniu niepodległości (1918) dalszy rozwój wojska determinowały możliwości ekonomiczne Polski. Sytuacja, w której znalazła się II Rzeczpospolita, czyli że nie wszystkie jej tereny były we władaniu polskim, trzecia część społeczeństwa nie była rdzennie Polakami oraz że trwały liczne potyczki militarne z sąsiadami, miała wpływ na kształtowanie się etyki zawodowej żołnierzy, szczególnie kadry oficerskiej. W latach dwudziestych zaczęto zdawać sobie sprawę z możliwości rządzenia krajem siłą wojska<sup>4</sup>. W okresie międzywojennym (1918-1939) szczególnie nacisk położono na szkolenie oficerów<sup>5</sup>. Starano się uświadomić żołnierza, że mundur dał mu pewne przywileje, ale powinien pamiętać o tym, że wiąże się to również z tradycją pielęgnowaną w społeczeństwie.

Po wybuchu II wojny światowej (1939) wielu oficerów i podoficerów oraz szeregowych żołnierzy wykazało się męstwem i poświęceniem. W 1942 roku Związek Walki Zbrojnej przyjął nazwę Armia Krajowa i stał się armią pozbawioną koszar, lecz gotową do przeprowadzenia działań zbrojnych w ramach przygotowywanego planu powszechnego powstania<sup>6</sup> (Powstania Warszawskiego). W lipcu 1944 roku część terytorium Polski została wyzwolona, co stworzyło dogodne warunki do dalszej rozbudowy sił zbrojnych<sup>7</sup>. Formowanie nowych struktur wojska rozpoczęło się wraz z wydaniem 8 sierpnia 1944 roku rozkazu nr 3 ustalającego struktury i zakres działania resortu obrony.

---

<sup>4</sup> R. Klementowski, J. Nowosielska-Sobel, P. Piotrowski, G. Strauchold, *Wojsko w Polsce „Ludowej”*, Wrocław 2014, s. 8.

<sup>5</sup> *Oficer*, Warszawa 1931, s. IX-XII.

<sup>6</sup> R. Klementowski, J. Nowosielska-Sobel, P. Piotrowski, G. Strauchold, *Wojsko w Polsce „Ludowej”...*, s. 8.

<sup>7</sup> A. Podolski, W. Tkaczew, *Bezpieczeństwo Państwa i Edukacja Obronna Młodzieży Gwarantem Suwerenności Polski*, Wrocław 2022, s. 7.

II wojna światowa (1939-1945) dokonała destrukcji systemu demokratycznego Europy. Władze w Polsce planowały utworzyć nowe dywizje piechoty i artylerii oraz brygady pancerne i wojska inżynieryjne. W skład wojsk lądowych miały wejść dwie dywizje pancerne i dwie zmotoryzowane, tworząc dwa korpusy pancerne. Z początkiem lat pięćdziesiątych zwiększono liczbę żołnierzy do 360 tysięcy<sup>8</sup>. W 1954 roku utworzono dowództwo wojsk lotniczych i obrony przeciwlotniczej. Rozpoczął się proces modernizacji technicznej wojska, który miał za zadanie wymienić część wyposażenia używanego w okresie II wojny światowej na nowy.

Podział na dwie strefy wpływów i podporządkowanie Polski światowemu zwycięzcy – Związkowi Socjalistycznych Republik Radzieckich (ZSRR) oraz powstanie Układu o Przyjaźni, Współpracy i Pomocy Wzajemnej, nazwanego Układem Warszawskim (11-14 maja 1955 roku), na dziesięciolecie ukształtowały kierunek rozwoju polskiego wojska. Utworzono Zjednoczone Dowództwo Zjednoczonych Sił Zbrojnych (1956), któremu podporządkowano wszystkie jednostki wydzielone w poszczególnych krajach sygnatariuszy układu<sup>9</sup>. Od 1963 roku zaczęto organizować wojska obrony terytorialnej (OT). W czasie pokoju wojska te miały być wykorzystywane do działań na rzecz gospodarki oraz likwidacji skutków klęsk żywiołowych<sup>10</sup>.

## Zasadnicza służba wojskowa

Obowiązkiem obywatela jest obrona ojczyzny. Funkcję tę określa w polskim prawodawstwie Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Natomiast zakres tego obowiązku odnajduje się w ustawie<sup>11</sup>. Poborowi, którym zasady moralne nie pozwalają na służbę, uzyskali prawo do zastępczej w obronie cywilnej. Zasadniczą służbę wojskową poborowi mogą odbywać również w grupach uzbrojonych niewchodzących w skład sił zbrojnych. Obowiązkowi służby wojskowej podlegają mężczyźni w wieku od osiemnastu lat, posiadający stopień chorążego do ukończenia pięćdziesięciu oraz sześćdziesięciu lat ze

<sup>8</sup> Szerzej: tamże.

<sup>9</sup> Tamże, s. 72-23.

<sup>10</sup> Tamże, s. 38.

<sup>11</sup> Ustawa z dnia 31 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. Nr 44, poz. 220 z późn. zm.).



stopniem oficerskim. Kobiety w zależności od posiadanych kwalifikacji przydatnych w służbie podlegają rekrutacji od osiemnastego do czterdziestego roku życia, a posiadając stopień oficerski – pięćdziesięciu lat.

Zasadnicza służba wojskowa odbywa się w następstwie etapów: rejestracji i procesu poboru. Po ukończeniu osiemnastu lat mężczyzna stawia się do rejestracji w organie reprezentującym administrację państwową (bądź po skończeniu siedemnastu lat, gdy zgłosił się ochotniczo do odbycia służby zasadniczej albo odbycia przysposobienia wojskowego)<sup>12</sup>. Kobieta w sytuacji posiadania kwalifikacji oczekiwanych w wojsku (zawody medyczne, weterynaria) po ukończeniu osiemnastu lat podlega rejestracji. Zdolność fizyczną, jak i psychiczną poborowego oceniają wojskowe komisje lekarskie. Zgłasza się do nich osoba powołana (m.in. kartą powołania), a stawienie się stanowi obowiązek dla wezwanego. Poborowi, realizując kartę powołania z określonym terminem i miejscem do odbycia służby, stają się żołnierzami z chwilą stawienia<sup>13</sup>. Formę podstawowej nieprzerwanej służby czynnej wojskowej regulują ustawy o powszechnym obowiązku obrony. Czas służby początkowo (do 1988 roku) zawierał się w 24 miesiącach (w marynarce wojennej 36 miesięcy), skrócono go w 1992 roku do 18 miesięcy, następnie w 1999 roku do 12 miesięcy, a w 2004 roku do 11 miesięcy. Od 1 lipca 2005 roku wynosi 9 miesięcy.

Powyższe uwarunkowania obowiązku spełnienia służby wojskowej zakładają, że osoby unikające jej podlegają karze grzywny lub ograniczenia wolności<sup>14</sup>. W 2008 roku odbył się ostatni powszechny pobór<sup>15</sup>, który funkcjonował nieprzerwanie od 1967 roku.

---

<sup>12</sup> Zarządzenie Ministrów Spraw Wewnętrznych i Obrony Narodowej z dnia 11 marca 1985 r. w sprawie przeprowadzenia poboru w 1985 r. (Dz.U. z 19 marca 1985 r.).

<sup>13</sup> Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 8 lutego 2002 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. Nr 21, poz. 21, z dnia 16 marca 2002).

<sup>14</sup> Tamże.

<sup>15</sup> [portal-mundurowy.pl/index.php/component/k2/item/12254-polska-nie-przygotowuje-sie-do-wojny-polowa-polakow-za-poborem-do-wojska-czyli-dlaczego-obowiazkowa-sluzba-wojskowa-powroci](http://portal-mundurowy.pl/index.php/component/k2/item/12254-polska-nie-przygotowuje-sie-do-wojny-polowa-polakow-za-poborem-do-wojska-czyli-dlaczego-obowiazkowa-sluzba-wojskowa-powroci) (dostęp: 29.06.2022).

## Temporalność oczekiwań wobec wojska w XXI wieku

Wojsko jako jedna z wielu wyodrębnionych instytucji życia społecznego<sup>16</sup> pełni trzy podstawowe funkcje, gdzie obronność stanowi priorytet, a manifestując własną siłę poprzez odstraszenie przeciwników i ewentualny na nich atak, realizuje pozostałe funkcje, czyli ogólną potrzebę zapewniania poczucia bezpieczeństwa.

W ostatniej dekadzie XX wieku zmianie uległ świat społeczny i infrastruktura cywilizacyjna, a wydarzenia roku 1989 postrzegane były: „raczej jako kres nieudanych poszukiwań, niż jako początek szukania czegoś nowego”<sup>17</sup>. Członkostwo w Pakcie Północnoatlantyckim wraz z przeprowadzaną modernizacją sił zbrojnych, będącą wypełnieniem zobowiązań członka Unii Europejskiej oraz NATO, tworzą dwa podstawowe cele narodowego interesu i bezpieczeństwa Polski<sup>18</sup>. Szansą dla polityki bezpieczeństwa jest utrzymywanie dobrych relacji z państwami sąsiednimi oraz partnerstwo strategiczne<sup>19</sup>. Jan Maciejewski w monografii wydanej w 2014 roku napisał: „Po stronie państwa obserwuje się coraz bardziej rozwijającą się specjalizację w zakresie ochrony tych sfer, które są niezbędne do realizacji jego podstawowych funkcji”<sup>20</sup>. Jest nią zapewnienie bezpieczeństwa. W skład systemu narodowego wchodzi wszystkie organy i instytucje posiadające umocowanie w Konstytucji RP i ustawach. Ten zaś składa się z podsystemów kierowania i podsystemów wykonawczych. Podsystem kierowania tworzą organy władzy publicznej i ośrodki dowodzenia siłami zbrojnymi. Ich celem jest realizacja bezpieczeństwa narodowego poprzez zapewnienie bezpieczeństwa wojskowego, możliwość szybkiej reakcji na wewnętrzne kryzysy oraz zdolność odparcia agresji.

Siły zbrojne zapewniają „wysoki poziom aprobaty społecznej dla wojska i duży prestiż żołnierskiej służby, co czyni z [...] [z nich – K.J.] jedną

<sup>16</sup> Tamże, s. 137.

<sup>17</sup> J. Szacki, *Nauki społeczne wobec wielkiej zmiany*, [w:] *Zmiana społeczna. Teorie i doświadczenia polskie*, red. J. Kurczewska, Warszawa 1999, s. 126.

<sup>18</sup> M. Walancik, *Zmiana społeczna a opinie poborowych o zasadniczej służbie wojskowej*, Kraków 2007, s. 13.

<sup>19</sup> Strategia Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022, s. 12, [www.bbn.gov.pl/ftp/dok/01/strategia\\_rozwoju\\_systemu\\_bezpieczenstwa\\_narodowego\\_rp\\_2022.pdf](http://www.bbn.gov.pl/ftp/dok/01/strategia_rozwoju_systemu_bezpieczenstwa_narodowego_rp_2022.pdf) (dostęp: 28.06.2022).

<sup>20</sup> J. Maciejewski, *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, Wrocław 2014, s. 60.

z najważniejszych instytucji zaufania publicznego”<sup>21</sup>. Prowadzona od wielu lat modernizacja, zawierająca się w obszarze szkoleń, mobilizacji, żywienia, logistyki, zakwaterowania czy zaopatrywania w uzbrojenie, przeniosła wojsko na wyższy poziom. Jednocześnie rozpoczęto nabór do Narodowych Sił Rezerwowych, postarano się też zwiększyć potencjał bojowy poprzez zmianę proporcji liczby jednostek operacyjnych względem zabezpieczających. Szansą dla wzmocnienia sił zbrojnych jest również udział w międzynarodowych programach obronnych, m.in. Europejskiej Agencji Obrony (EDA), oraz obecność infrastruktury obronnej sojuszniczych struktur na terenie Polski.

Trwający proces profesjonalizacji funkcjonowania sił zbrojnych wpływa na rozwój ekonomiczno-społeczny. Na danym obszarze kraju, wykonując zawód, żołnierz zawodowy mieszka, robi zakupy i płaci lokalne podatki. Lokalizacje jednostek wojskowych zwiększają poczucie bezpieczeństwa lokalnego społeczeństwa pomimo wprowadzania ograniczeń, np. dostępu do części terenów.

Polska jako kraj graniczny NATO i UE prowadzi działania pomocowe dla Ukrainy, na terenie której trwa wyniszczająca wojna. Reagowanie na poziomie decyzyjnym rządów Polski i UE oraz NATO wraz z ustaleniem, że: „Natychmiastowe zwiększenie obecności wojsk alianckich na flance wschodniej jest konieczne”<sup>22</sup>, ma w założeniu zwiększyć stopień bezpieczeństwa Polski i zapewnić pozytywną ocenę społeczną takich działań. Niewątpliwie poprawie skuteczności funkcjonowania sił zbrojnych służą przyjęte programy modernizacyjne do roku 2026 roku, m.in.: Harpia (pozyskanie samolotu nowej generacji), Narew (pozyskanie baterii przeciwlotniczych zestawów raketowych krótkiego zasięgu do zwalczania m.in. bezałogowych statków) czy Kruk (pozyskanie nowoczesnych śmigłowców uderzeniowych)<sup>23</sup>.

Wejście w życie ustawy o obronie Ojczyzny w dniu 23 kwietnia 2022 roku (Dz.U. 2022, poz. 655) niewątpliwie zrewolucjonizowało stanowisko wobec zagadnień związanych z modernizacją sił zbrojnych.

---

<sup>21</sup> Strategia Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022, s. 18, [www.bbn.gov.pl/ftp/dok/01/strategia\\_rozwoju\\_systemu\\_bezpieczenstwa\\_narodowego\\_rp\\_2022.pdf](http://www.bbn.gov.pl/ftp/dok/01/strategia_rozwoju_systemu_bezpieczenstwa_narodowego_rp_2022.pdf) (dostęp: 28.06.2022).

<sup>22</sup> [www.rp.pl/konflikty-zbrojne/art36099021-wojna-rosji-z-ukraina-sprawila-ze-polska-wchodzi-do-pierwszej-ligi-nato](http://www.rp.pl/konflikty-zbrojne/art36099021-wojna-rosji-z-ukraina-sprawila-ze-polska-wchodzi-do-pierwszej-ligi-nato) (dostęp: 29.06.2022).

<sup>23</sup> [www.wojsko-polskie.pl/u/e1/aa/e1aa4b89-1045-4d1c-8a5c7ffd4026e8d5/plan\\_moder\\_nizacji\\_technicznej\\_do\\_2026\\_r.pdf](http://www.wojsko-polskie.pl/u/e1/aa/e1aa4b89-1045-4d1c-8a5c7ffd4026e8d5/plan_moder_nizacji_technicznej_do_2026_r.pdf) (dostęp: 30.06.2022).

Zarówno liczebność, jak i wyposażenie armii czy podejście do służby rezerwowej otrzymały nowe wytyczne. Cyberprzestrzeń na równi z konwencjonalnym polem bitwy stała się obszarem do obrony. Powołano ustawą Wojska Obrony Cyberprzestrzeni. Wojska Obrony Terytorialnej (WOT) stały się znaczącym komponentem obronności. Zacieśniła się współpraca Sił Zbrojnych RP z armią USA. Intensywność wszelakich ustaleń pomiędzy MON a ich amerykańskim odpowiednikiem jest gwarantem transferu zarówno myśli, jak i technologii czy praktyki amerykańskiej armii do Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

## Regulacje kształtujące role społeczne i status szeregowego zawodowego

Wojsko w ujęciu socjologicznym jest instytucją społeczną<sup>24</sup>. Można przyjąć, skoro obowiązek obrony państwa spoczywa na wszystkich żołnierzach, że służąc w wojsku, strzegą oni wartości najważniejszych dla państwa<sup>25</sup>, kształtując w ten sposób role społeczne. Teoria roli społecznej jest oczywiście jedną z wielu teoretycznych koncepcji opisujących zjawiska wychowawcze. W XIX wieku zarówno Max Weber, jak i Emile Durkheim prezentowali tezę, że człowiek kształtuje swoją osobowość pod wpływem konfliktów i bycia przynależnym do określonej grupy społecznej.

W badaniach przeprowadzonych w roku 2005 zrekrutowani do nowo powstałego korpusu szeregowców składali się z żołnierzy mających już doświadczenie wojskowe (41%), pracujących zawodowo (27%) i posiadających średnie wykształcenie techniczne (45%)<sup>26</sup>. Podejmując decyzję o rekrutacji, pierwsi szeregowi zawodowi kierowali się znajomością problematyki wojskowej i byli świadomi warunków wykonywania zawodu, czyli możliwości awansu lub gwarancji socjalnych. Przeważająca liczba zainteresowanych podjęciem zawodowej służby wojskowej w rocznikach starszych może również wskazywać, iż społecznie pozycja szeregowego wojskowego jest w tej grupie najlepiej oceniana. Zapewnia to,

<sup>24</sup> *Stratyfikacja w grupach dyspozycyjnych – socjologiczne azymuty badawcze*, red. J. Maciejewski, W. Forysiak, Z. Kuźniar, B. Stasiaczyk, Wrocław 2012, s. 231.

<sup>25</sup> J. Maciejewski, *Grupy dyspozycyjne...*, s. 116.

<sup>26</sup> *Społeczne aspekty zawodu wojskowego w badaniach Wojskowego Biura Badań Społecznych*, red. A. Orzyłowska, Warszawa 2010, s. 46.

że zawodowa armia spełnia oczekiwania społeczne, a część rekrutowanych tylko dlatego podjęła decyzję o podjęciu służby (33,6%)<sup>27</sup>. Dla rekrutów osiągnięcie własnych celów i oczekiwań jako regulacja roli społecznej stała się powodem zadowolenia (48%), być może dlatego, że ich kariera się rozwija, czemu pomaga stabilizacja rodzinna (37,6%)<sup>28</sup>. Pomimo widocznego zadowolenia z osiągania własnych celów w trakcie zawodowej służby część szeregowych jest z jej przebiegu niezadowolona (59,3%), czyli istnieje różnica w postrzeganiu własnej kariery w podziale na korpusy, gdyż grupa oficerów starszych odpowiedziała podobnie jak szeregowi (35,8%)<sup>29</sup>. Ponieważ karierę zawodową kojarzy się najczęściej z aktywnością zawodową, to jest ona kształtowana w sposób indywidualny. Droga do niej prowadzi przez różne etapy i określone czynniki, jak szkoła wojskowa, doświadczenie, staż i miejsce pracy czy korpus osobowy. Pomimo iż szeregowi zawodowi zrealizowali większość wymienionych etapów i znają rolę w społeczeństwie, to oświadczają, że ich sytuacja zawodowa związana z przynależnością do korpusu szeregowych nie uległa poprawie (61,8%)<sup>30</sup>.

## **Podsumowanie**

W Polsce od wieków bycie szeregowym wojskowym posiadało odmienne uwarunkowania. Najczęściej przymus i obowiązek stanowiły o byciu wojskowym, a niski status społeczny uniemożliwiał jakiegokolwiek awansowanie.

Zarówno wojny światowe, jak i okres przynależności do bloku wschodniego po roku 1945 skutecznie eliminowały wszelkie dążenia do kariery w wojsku. Zawieszenie poboru oraz utworzenie w pełni zawodowego wojska stało się istotnym elementem procesu profesjonalizacji polskich sił zbrojnych po roku 1989. Kluczową zmianą dotychczasowej myśli o Siłach Zbrojnych RP było wejście w życie ustawy o obronie Ojczyzny w 2022 roku, która bezprecedensowo określiła priorytety obronności. Przybliży to funkcjonalność armii RP do tych spotykanych w formacjach

---

<sup>27</sup> M. Walancik, *Zmiana społeczna a opinie poborowych o zasadniczej służbie wojskowej*, Kraków 2007, s. 109.

<sup>28</sup> *Społeczne aspekty zawodu...*, s. 17-18.

<sup>29</sup> Tamże, s. 83.

<sup>30</sup> Tamże, s. 92.

militarnych państw Unii Europejskiej funkcjonujących w ramach NATO. Jak zostało to przedstawione w artykule, współczesny szeregowy zawodowy to osoba o dużo większych kwalifikacjach i poziomie wykształcenia oraz wyższym stopniu zmotywowania od szeregowego z poboru. Dla większości z nich bycie szeregowym zawodowym jest formą wykonywania zawodu, a nie, jak kiedyś, służbą. Najwięcej różnic w postrzeganiu szeregowców dawniej a dziś odnajdziemy, przede wszystkim, w procesie szkolenia, naborze do służby, dyscyplinie i procesach dowodzenia oraz możliwości zrobienia kariery. Oczywiście wymaga to ciągłej korekty założeń na poziomie planowania. Dla przeważającej liczby pytanych nieustająca profesjonalizacja wpłynie na poprawę przygotowania do zawodu w szkołach wojskowych<sup>31</sup>.

Podsumowując rozważania na temat szeregowców oraz biorąc pod uwagę dotychczasowy dorobek naukowy poświęcony tej grupie, należy zauważyć, że przeprowadzono niewiele badań empirycznych, które pozwoliłyby szerzej zrozumieć tę część struktur armii zapewniających bezpieczeństwo obywateli<sup>32</sup>.

Utworzenie korpusu szeregowych zawodowych jest szansą dla młodych ludzi ukierunkowanych do podjęcia służby w armii zawodowej. Powstała grupa o dużym potencjale rozwoju. Być może, odpowiednio zmotywowana stosownym wynagrodzeniem, tworzyć ona będzie trzon armii.

## Bibliografia

### Akty prawne

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. z dnia 16 lipca 1997 r. Nr 78, poz. 483).

Ustawa z dnia 31 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. Nr 44, poz. 220 z późn. zm.).

Zarządzenie Ministrów Spraw Wewnętrznych i Obrony Narodowej z dnia 11 marca 1985 r. w sprawie przeprowadzenia poboru w 1985 r. (Dz.U. z 19 marca 1985 r.).

---

<sup>31</sup> M. Baran-Wojtachnio, J. Dziedzic, M. Kloczkowski, J. Maciejewski, W. Nowosielski, *Społeczne aspekty zawodu wojskowego*, Toruń 2010, s. 126.

<sup>32</sup> *Szeregowcy w grupach dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza zawodu i jego roli w społeczeństwie*, red. J. Maciejewski, A. Krasowska-Marut, A. Rusak, Wrocław 2009, s. 157.

Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 8 lutego 2002 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. Nr 21, poz. 21, z dnia 16 marca 2002).

Strategia Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022, [www.bbn.gov.pl/ftp/dok/01/strategia\\_rozwoju\\_systemu\\_bezpieczenstwa\\_narodowego\\_rp\\_2022.pdf](http://www.bbn.gov.pl/ftp/dok/01/strategia_rozwoju_systemu_bezpieczenstwa_narodowego_rp_2022.pdf) (dostęp: 28.06.2022).

## **Literatura**

Baran-Wojtachnio M., Dziedzic J., Kloczkowski M., Maciejewski J., Nowosielski W., *Spoleczne aspekty zawodu wojskowego*, Toruń 2010.

Klementowski R., Nowosielska-Sobel J., Piotrowski P., Strauchold G., *Wojsko w Polsce „Ludowej”*, Wrocław 2014.

Maciejewski J., *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, Wrocław 2014. *Oficer*, Warszawa 1931, s. IX-XII.

Podolski A., Tkaczew W., *Bezpieczeństwo Państwa i Edukacja Obronna Młodzieży Gwarantem Suwerenności Polski*, Wrocław 2022.

*Spoleczne aspekty zawodu wojskowego w badaniach Wojskowego Biura Badań Społecznych*, red. A. Orzyłowska, Warszawa 2010.

*Stratyfikacja w grupach dyspozycyjnych – socjologiczne azymuty badawcze*, red. J. Maciejewski, W. Forsyś, Z. Kuźniar, B. Stasiaczyk, Wrocław 2012.

Szacki J., *Nauki społeczne wobec wielkiej zmiany*, [w:] *Zmiana społeczna. Teorie i doświadczenia polskie*, red. J. Kurczewska, Warszawa 1999.

*Szeregowcy w grupach dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza zawodu i jego roli w społeczeństwie*, red. J. Maciejewski, A. Krasowska-Marut, A. Rusak, Wrocław 2009.

Walancik M., *Zmiana społeczna a opinie poborowych o zasadniczej służbie wojskowej*, Kraków 2007.

Załęski K., *Sily zbrojne. Teoria i praktyka funkcjonowania*, Warszawa 2018.

## **Netografia**

[www.rp.pl/konflikty-zbrojne/art36099021-wojna-rosji-z-ukraina-sprawila-ze-polska-wchodzi-do-pierwszej-ligi-nato](http://www.rp.pl/konflikty-zbrojne/art36099021-wojna-rosji-z-ukraina-sprawila-ze-polska-wchodzi-do-pierwszej-ligi-nato) (dostęp: 29.06.2022).

[www.wojsko-polskie.pl/u/e1/aa/e1aa4b89-1045-4d1c-8a5c7ffd4026e8d5/plan-modernizacji-technicznej-do-2026-r.pdf](http://www.wojsko-polskie.pl/u/e1/aa/e1aa4b89-1045-4d1c-8a5c7ffd4026e8d5/plan-modernizacji-technicznej-do-2026-r.pdf) (dostęp: 30.06.2022).

[portal-mundurowy.pl/index.php/component/k2/item/12254-polska-nie-przygotowuje-sie-do-wojny-polowa-polakow-za-poborem-do-wojska-czyli-dlaczego-obowiazkowa-sluzba-wojskowa-powroci](http://portal-mundurowy.pl/index.php/component/k2/item/12254-polska-nie-przygotowuje-sie-do-wojny-polowa-polakow-za-poborem-do-wojska-czyli-dlaczego-obowiazkowa-sluzba-wojskowa-powroci) (dostęp: 29.06.2022).

# SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP</b> .....	5
<b>1. WIELOASPEKTOWOŚĆ DOBROSTANU A TOŻSAMOŚĆ SPOŁECZNO-ZAWODOWA GRUP DYSPOZYCYJNYCH</b> .....	11
<i>Bogdan M. Szulc, Małgorzata Schneider</i>	
<b>2. DOBROSTAN GRUP DYSPOZYCYJNYCH W ŚWIETLE WYBRANYCH ELEMENTÓW WIEDZY NAUK O BEZPIECZEŃSTWIE</b> .....	27
<i>Marian Cieślarczyk</i>	
<b>3. BEZPIECZEŃSTWO ONTOLOGICZNE PODEJMOWANE WE WROCŁAWSKIEJ SZKOLE SOCJOLOGII GRUP DYSPOZYCYJNYCH</b> .....	47
<i>Jan Maciejewski</i>	
<b>4. WIZERUNEK POLICJI W BADANIACH SPOŁECZNYCH</b> .....	61
<i>Janusz Gierszewski, Filip Dobrowolski, Mateusz Gdaniec</i>	
<b>5. PODODDZIAŁY ZADANIOWE WOJSK SPECJALNYCH EGZEMPLIFIKACJĄ GRUP SZCZEGÓLNEJ DYSPOZYCYJNOŚCI</b> .....	85
<i>Krzystian Frącik</i>	
<b>6. RZECZNIK PRAW OBYWATELSKICH W SYSTEMIE KONTROLI POLICJI</b> .....	101
<i>Zygmunt Dudek</i>	



<b>7. ZAWODOWA SŁUŻBA KOBIET W SIŁACH ZBROJNYCH RP NA PRZYKŁADZIE JW 1889 W LĘBORKU. RAPORT Z BADAŃ . . .</b>	<b>115</b>
<i>Cezary Tatarczuk, Weronika Podwojska</i>	
<b>8. POTENCJAŁ KOMPETENCYJNY LIDERA A DOBROSTAN PRACOWNIKÓW W WOJSKOWYM SYSTEMIE BEZPIECZEŃSTWA MILITARNEGO . . . . .</b>	<b>147</b>
<i>Agnieszka Taurogińska-Stich</i>	
<b>9. KOMUNIKACJA SKUTECZNA (KOMPETENTNA) W PRZYWÓDZTWIE WOJSKOWYM W BUDOWANIU BEZPIECZEŃSTWA PERSONALNEGO . . . . .</b>	<b>169</b>
<i>Paweł Wasilewski</i>	
<b>10. KOBIETY NA SŁUŻBIE, CZYLI POLICJA KOBIECA W II RP . . . . .</b>	<b>187</b>
<i>Grzegorz Winnicki</i>	
<b>11. PODEJMOWANIE DECYZJI PRZEZ GRUPY ZADANIOWE WYKORZYSTUJĄCE ZAUTOMATYZOWANE SYSTEMY WSPOMAGANIA DOWODZENIA . . . . .</b>	<b>221</b>
<i>Sławomir Wronka</i>	
<b>12. JAKOŚĆ ŻYCIA FUNKCJONARIUSZY STRAŻY GRANICZNEJ NA ODCINKU PÓLNO-CNO-WSCHODNIEJ POLSKI . . . . .</b>	<b>241</b>
<i>Kamila Dumkiewicz</i>	
<b>13. SZEREGOWCY W WOJSKU NA POCZĄTKU XXI WIEKU . . . . .</b>	<b>259</b>
<i>Kamila Jędrzejczyk</i>	



# Wydawnictwo Naukowe

Uniwersytetu Pomorskiego  
w Słupsku



ul. K. Arciszewskiego 22a  
76-200 Słupsk  
tel. (59) 840 53 78  
księgarnia: wydawnictwo.upsl.edu.pl  
e-mail: wydaw@upsl.edu.pl  
facebook.com/wydawnictwonaukoweup  
instagram: wydawnictwo\_naukowe\_up



red. Joanna Grubicka,  
Aneta Kamińska-Nawrot  
**Współczesny człowiek  
wobec wyzwań..., t. II**

format B5, cena 31,50 zł

Niniejsza książka ujmuje problematykę ścisłej zależności głównych sektorów ludzkiej działalności od technologii informacyjnych w aspektach społecznym,

technicznym oraz prawnym (ss. 374).



red. Andrzej Urbanek,  
Izabela Szkurłat  
**Bezpieczeństwo narodowe.  
Teoretyczne i praktyczne  
aspekty**

format B5, cena 63,00 zł

W publikacji znajdziemy syntetyczny zarys problemów związanych z bezpieczeństwem, ujętych w przedmiotach

kształcenia nauk o bezpieczeństwie, i podstawowe pojęcia z nimi związane (ss. 534).



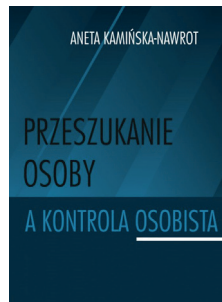
Waldemar Kunz  
**Innowacyjne wsparcie  
rozwoju lokalnego**

format B5, cena 26,25 zł

W niniejszej książce skupiono się na postrzeganiu rozwoju innowacji gminnych jako działań typowo samorządowych. Celem zaprezentowanych rozważań jest pogłębienie i uporządkowanie wiedzy

na ten temat oraz ocena stanu

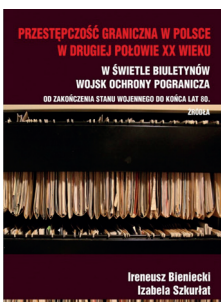
rozwoju polskich gmin (ss. 172).



Aneta Kamińska-Nawrot  
**Przeszukanie osoby  
a kontrola osobista**

format B5, cena 31,50 zł

Cel opracowania stanowi wykazanie bezzasadności istnienia w jednym systemie prawnym dwóch podobnych do siebie czynności, tj.: przeszukiwania i kontroli osobistej (ss. 241).



red. Ireneusz Bieniecki,  
Izabela Szkurłat  
**Przestępczość graniczna  
w Polsce w drugiej  
połowie XX wieku  
w świetle biuletynów  
Wojsk Ochrony Pogranicza**

format B5, cena 31,50 zł

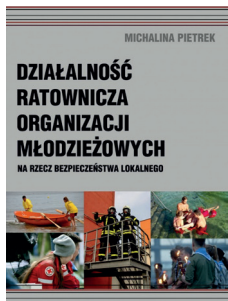
Niniejsza książka prezentuje dokumenty sporządzone po ujawnieniu przekroczenia granicy, taktykę ochrony granic, współpracę żołnierzy po ujawnieniu przestępstwa, organizowanie pościgów oraz współdziałanie ze służbami krajów ościennych (ss. 274).



Stanisław Zarobny,  
Agnieszka Sałek-Imińska  
**Przemiany w polskiej  
kulturze strategicznej  
na tle porównawczym**

format B5, cena 31,50 zł

Prezentowana publikacja pokazuje kulturowy wymiar bezpieczeństwa w kontekście obecnych wyzwań i zagrożeń, polską i zagraniczną kulturę strategiczną, a także tę związaną z organizacjami międzynarodowymi (ss. 194).



Michalina Pietrek  
**Działalność ratownicza organizacji młodzieżowych na rzecz bezpieczeństwa lokalnego**

format B5, cena 31,50 zł

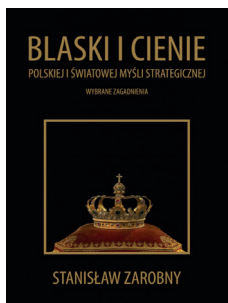
Celem książki jest przedstawienie aktualnego stanu wiedzy na temat działalności ratowniczej organizacji młodzieżowych w Polsce oraz wskazanie, gdzie można ją wykorzystać w tworzeniu bezpieczeństwa lokalnego (ss. 168).



Józef Pruchniak  
**Rządowy program ograniczania przestępczości i aspołecznych zachowań „Razem bezpieczniej”**

format B5, cena 31,50 zł

Opracowanie stanowi próbę ukazania przemian wynikających z przeobrażeń politycznych, cywilizacyjnych i gospodarczych Polski oraz wypracowanego modelu partnerskiego klimatu współdziałania sprzyjającego budowaniu relacji władza—obywatel (ss. 236).



Stanisław Zarobny  
**Blaski i cienie polskiej i światowej myśli strategicznej. Wybrane zagadnienia**

format A5, cena 26,25 zł

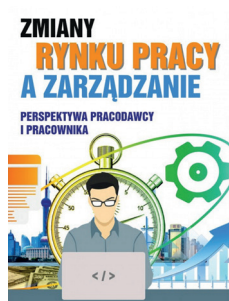
Praca ma przybliżyć czytelnikowi problematykę myśli strategicznej, ma też skłonić najbardziej zainteresowanych do dalszych badań naukowych w tej materii (ss. 220).



Lech Chojnowski  
**Bezpieczeństwo człowieka i społeczeństw w procesie dziejowym**

format B5, cena 52,50 zł

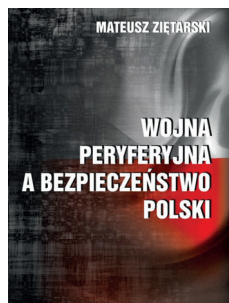
Książka zawiera przegląd kilku dyscyplin naukowych pod kątem problematyki bezpieczeństwa, ukazując ją na szerokim przekrojowym tle historycznym i społecznym (ss. 486).



red. Ewa Matuska  
**Zmiany rynku pracy a zarządzanie. Perspektywa pracodawcy i pracownika**

format B5, cena 36,75 zł

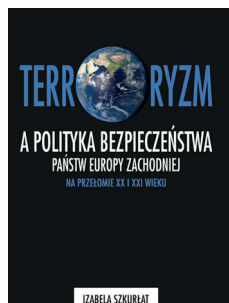
Celem książki są opis i analiza wybranych charakterystyk rynku pracy i ich związków z zarządzaniem kapitałem ludzkim organizacji, a także rynek pracy w czasie powszechnej cyfryzacji i automatyzacji (ss. 243).



Mateusz Ziętarski  
**Wojna peryferyjna a bezpieczeństwo Polski**

format B5, cena 26,25 zł

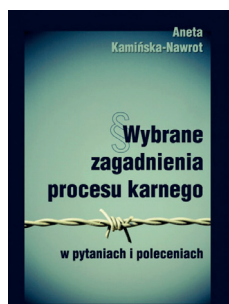
Książka nie skupia się jedynie na problematyce militarnej, a podbudowuje i obudowuje ją problematyką politologiczną, socjologiczną, ekonomiczną czy też ekologiczną, co umożliwia zrozumienie źródeł wojny peryferyjnej, a także określenie przyczyn ich powstawania i ich dalszą eskalację (ss. 161).



Izabela Szkurlat  
**Terroryzm a polityka bezpieczeństwa państw Europy Zachodniej na przełomie XX i XXI w.**

format A5, cena 26,25 zł

Europa Zachodnia w XX w. zmagąca się z licznymi aktami terrorystycznymi. Terroryzm jest zjawiskiem złożonym i nieprzewidywalnym. Odgrywa znaczącą rolę w dziedzinie bezpieczeństwa i do dziś nie udało się wypracować skutecznej strategii całkowitego zażegnania działań terrorystycznych (ss. 292).



Aneta Kamińska-Nawrot  
**Wybrane zagadnienia procesu karnego w pytaniach i odpowiedziach**

format A5, cena 21 zł

Opracowanie zawiera wybrane zagadnienia procesu karnego, ale w szczególności skupia się na problematyce pierwszego stadium procesu karnego, a mianowicie postępowania przygotowawczego (ss. 208).

Recenzowana publikacja stanowi zbiór tekstów o zróżnicowanej tematyce, oscylującej wokół zagadnień roli grup dyspozycyjnych w zapewnieniu bezpieczeństwa państwa. Na uwagę zasługuje interdyscyplinarne podejście do tematu. Książka oprócz typowych analiz z zakresu nauk o bezpieczeństwie zawiera także analizy o charakterze bardziej historycznym czy socjologicznym, tym niemniej stanowi zwarte tematycznie opracowanie.

*Z recenzji dr. hab. Piotra Siemiątkowskiego, prof. UMK*



Wydawnictwo  
Naukowe

Uniwersytetu Pomorskiego w Słupsku



[www.wydawnictwo.upsl.edu.pl](http://www.wydawnictwo.upsl.edu.pl)  
[wydaw@upsl.edu.pl](mailto:wydaw@upsl.edu.pl)  
tel. 59 840 53 78

ISBN 978-83-7467-392-1



9 788374 673921