

MINISTERSTWO OBRONY NARODOWEJ



KWARTALNIK BELLONA

nr 1/2021 (704)

ISSN 1897-7065
E-ISSN: 2719-3853

Rocznik CIII (XV)

wiiw
WOJSKOWY INSTYTUT
WYDAWNICZY



Pismo naukowe
wydawane przez Ministerstwo Obrony Narodowej

RADA NAUKOWA „KWARTALNIKA BELLONA”

prof. Christopher Bassford, National Defense University, Waszyngton, USA
prof. Marek Jan Chodakiewicz, Institute of World Politics, Waszyngton, USA
dr hab. Zdzisław Śliwa, Baltic Defence College, Tartu, Estonia
doc. dr hab. Břetislav Dančák, Uniwersytet Masaryka, Brno, Czechy
gen. bryg. dr hab. Dariusz Skorupka, Akademia Wojsk Lądowych, Wrocław
prof. dr hab. Maciej Marszałek, Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa
prof. Janusz Grebowicz, University of Houston-Downtown, Houston, USA

Komitet Naukowy

dr hab. Anna Llanos-Antczak, prof. AEH – przewodnicząca
gen. bryg. dr hab. Tadeusz Szczurek – zastępca przewodniczącej
płk dr Jacek Cichosz
gen. dyw. prof. dr hab. n. med. Grzegorz Gielerak
dr Artur Jagieła
płk dr hab. Jarosław Kozuba
płk dr hab. Krzysztof Krakowski
kmr dr hab. Grzegorz Krasnodębski
gen. bryg. pil. dr Piotr Krawczyk
prof. dr hab. Mirosław Lenart
płk dr hab. inż. Szymon Mitkow
kmr rez. dr inż. Bohdan Pac
płk dr hab. Przemysław Paździorek
płk dr hab. Witalis Pellowski
dr hab. Dominik Smyrgała
kmr prof. dr hab. Tomasz Szubrycht
płk dr n. med. Radosław Tworus

1918–1950 Bellona
1950–2007 Myśl Wojskowa



Pismo naukowe
wydawane przez Ministerstwo Obrony Narodowej

Rocznik CIII (XV)
Nr 1/2021 (704)
Warszawa



wiiw

Dyrektor Wojskowego Instytutu Wydawniczego: **Maciej Podczaski**
e-mail: sekretariat@zbrojni.pl
tel.: +48 261 849 007, +48 261 849 008, faks: +48 261 849 459
Al. Jerozolimskie 97, 00-909 Warszawa

Zastępca dyrektora: **Izabela Borańska-Chmielewska**
tel.: +48 261 849 212
e-mail: ibc@zbrojni.pl, e-mail: kwartalnikbellona@zbrojni.pl

Redaktor naczelny „Kwartalnika Bellona”: **dr hab. Piotr Grochmalski**
e-mail: piotr.grochmalski@zbrojni.pl

Redaktor prowadzący „Kwartalnika Bellona”: **dr Piotr Lewandowski**
e-mail: piotr.lewandowski@zbrojni.pl

Opracowanie redakcyjne: **Teresa Wieszczyńska**

Opracowanie graficzne: **Małgorzata Mielcarz**

Fotoedytor: **Andrzej Witkowski**

Tłumaczenie na jęz. ang.: **Anita Kwaterowska, Dorota Aszoff, autorzy artykułów**

Redakcja prosi o składanie manuskryptów przez stronę internetową www.kwartalnikbellona.com

Exemplarze czasopisma są dostępne w wewnętrznym kolporcie wojskowym oraz w prenumeracie.

Czasopismo jest indeksowane w bazie *Index Copernicus*.

Na liście czasopism punktowanych MNiSW „Kwartalnikowi Bellona” przyznano 20 punktów.

Artykuły zamieszczone w „Kwartalniku Bellona” są recenzowane.



ISSN 1897-7065 | E-ISSN: 2719-3853

Oddano do druku w maju 2021 r.

Nakład 1200 egz.

Kolportaż i reklamacje: Poczta Polska Usługi Cyfrowe sp. z o.o.
ul. Dunikowska 9a
87-823 Wrocław
tel. : 542 315 201, 502 012 187
e-mail: elzbieta.kurlapska@poczta-polska.pl

Druk: ARTDRUK
ul. Napoleona 2
05-320 Kobyłka

Elektroniczna wersja czasopisma na stronie www.kwartalnikbellona.com

dr hab. Cezary Kalita, prof. UPH

Terroryzm w „teatrze życia codziennego” – perspektywa metodologiczna
estetyki spektaklu 15

dr Józef Szczepan Kozłowski

Dlaczego Polska potrzebuje teorii działań wywiadowczych? 29

płk Dariusz Knopp

Motivational Factors in Uniformed Services 45

Czynniki motywacyjne w służbach mundurowych 61

mgr inż. Paweł Zbigniew Piwoński

Obieg dokumentacji niejawnej wojsk lądowych Japonii w latach 1900–1914 77

Maria Raczyńska

Prognostowanie bayesowskie – wybory prezydenckie
w Stanach Zjednoczonych 2020 91

dr Ioannis E. Kotoulas

Bibliografia prac Halforda J. Mackindera 105

prof. dr hab. inż. Zenon Zamiar

Zmiany w zarządzaniu – priorytety decydowania

Recenzja monografii prof. dr hab. Zbigniewa Ścibiora *Decydowanie podstawową
funkcją zarządzania*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2021 123

* * *

Wskazówki redakcyjno-techniczne dotyczące przygotowania prac do opublikowania
w „Kwartalniku Bellona” 128

Cezary Kalita, PhD, Assoc. Prof. at UPH

Terrorism in "Everyday Life Theatre" – Methodological Perspective of the Performance Aesthetics	15
--	----

Józef Szczepan Kozłowski, PhD

Why Poland Needs the Theory of Intelligence?	29
--	----

Col. Dariusz Knopp

Motivational Factors in Uniformed Services	45
Motivational Factors in Uniformed Services (Polish version)	61

Paweł Zbigniew Piwoński, MS in Eng.

Classified Documentation Workflow in the Japanese Land Forces during 1900–1914	77
---	----

Maria Raczyńska

Bayesian Forcasting Model – 2020 Presidential Elections in the United States of America	91
--	----

Ioannis E. Kotoulas, PhD

Bibliography of Halford J. Mackinder's Works	105
--	-----

Zenon Zamiar, BEng, DSc, Prof.

Changes in Management - Priorities in Decision-Making A review of the monograph <i>Decydowanie podstawową funkcją zarządzania</i> (<i>Deciding as a basic management function</i>) by Zbigniew Ścibiorek, PhD, DSc, Prof., Publishing house Adam Marszałek, Toruń	123
--	-----

* * *

Editorial guidelines on the preparation of articles for publishing in Kwartalnik Bellona	128
---	-----

Od redakcji

Szanowny Czytelniku,

zdaniem autorów prognozy Narodowej Rady Wywiadu USA „Global Trends 2040” epidemia COVID-19 mocno wpłynie, także w długiej perspektywie, na struktury polityczne, ekonomiczne i społeczne świata. Wydarzenie to określają oni jako najbardziej znaczący, pojedynczy, globalny kataklizm od czasu drugiej wojny światowej. Pandemia pogłębi i zaostrzy konflikty, a także zwiększy rywalizację między państwami. Naruszy również struktury bezpieczeństwa i systemy stabilizacji świata. Jej destrukcyjne oddziaływanie głęboko nadwyręży tkankę społeczną i kulturową. Procesy te poszerzą przestrzeń do aktywności radykalnych ugrupowań terrorystycznych¹. Nowe stulecie naznaczył bezprecedensowy atak na World Trade Center w 2001 roku. W czasie realnym oglądał go cały świat. Do tamtego momentu nie było jednorazowego aktu terrorystycznego, który w tak istotny sposób wpłynąłby na politykę najsilniejszego państwa na Ziemi. John Gray w szeroko komentowanej pracy dotyczącej organizacji, która dokonała tego aktu, „Al-Kaida i korzenie nowoczesności”, stwierdził: „Trudno o bardziej ogłupiający frazes jak ten, który opisuje Al-Kaidę jako powrót do średniowiecza. Jest ona bowiem produktem ubocznym globalizacji”². Gray widział w tej organizacji skrajnie radykalny projekt skutecznie wykorzystujący nowoczesne technologie. Państwo Islamskie w przekazie informacyjnym w jeszcze większym stopniu ukazywało swoje okrucieństwo. Z zastosowaniem najnowocześniejszych, najbardziej spektakularnych technik i technologii medialnych tworzyło wyreżyserowane w najdrobniejszych elementach spektakle skrajnej brutalności i bezwzględności.

Paradoksalnie, mimo ogromnej literatury przedmiotu, dotychczas żaden badacz nie podjął się próby analizy tego wymiaru terroryzmu – świadomej teatralizacji i estetyzacji przekazu. Dlatego artykuł dr. hab. Cezarego Kality „Terroryzm w »teatrze życia codziennego« – perspektywa metodologiczna estetyki spektaklu”, który otwiera numer 1 (704) „Kwartalnika Bellona”, należy uznać za w pełni nowatorski. Autor, profesor w Instytucie Nauk o Bezpieczeństwie Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, dostrzega, iż w podejściu badawczym do fenomenu terroryzmu dominuje bądź jego opis merytoryczny (na gruncie nauk o bezpieczeństwie), bądź etyczny w aspektach filozoficznych, socjologicznych czy psychologicznych. W konsekwencji – jak zauważa – praktycznie nie istnieje literatura badawcza poświęcona estetycznej analizie zjawiska terroryzmu. Zdaniem profesora Kality wynika to z silnego, moralnego kontekstu ujmowania terroryzmu. Z tego powodu nie dostrzega się jednak, iż ma on też w swojej strukturze mocno zaznaczony – w interakcji społecznej – element estetyczny. Autor stawia hipotezę: „Skoro akt zamachu terrorystycznego ma strukturę spektaklu, to [...] musi spełnić jego wymogi estetyczne na poziomie twórców i odbiorców. Dlatego terroryści zwiększają oddziaływanie estetyczne w swoich przekazach, dążąc do

1 Global Trends 2040. A More Contested World, Office of the National Intelligence [online], March 2021, <https://www.dni.gov/index.php/gt2040-home/summary/the-covid-factor> [dostęp: 19.04.2021].

2 J. Gray, *Al-Kaida i korzenie nowoczesności*, Warszawa 2006, s. 8.

zwiększenia zapotrzebowania na konsumpcję przemocy – wciągają społeczeństwo w swoją dramaturgiczną grę”. To z pewnością oryginalne podejście badawcze do problemu terroryzmu, uwzględniające, jak wielką wagę zarówno Al-Kaida, jak i Państwo Islamskie przykładają do owej niemal teatralnej inscenizacji przekazu przemocy.

Z kolei dr Józef Szczepan Kozłowski z Akademii Sztuki Wojennej w artykule „Dlaczego Polska potrzebuje teorii działań wywiadowczych?” skupia się na problemie, który odgrywa ogromną rolę ze względu na nasze geopolityczne uwarunkowania. Polska i cały obszar Miedzymorza znajduje się w strefie silnego oddziaływania potencjału rosyjskich służb specjalnych. Państwa, które niejako są skazane na występowanie regularnych zagrożeń, jak Izrael czy Tajwan, musiały nie tylko wytworzyć odpowiednie struktury organizacyjne służb i zapewnić im potencjał obronny, lecz także uzyskać strategiczną przewagę w jego rozwoju i ewolucji. Wydaje się to wyjątkowo trudne, jeśli nie zostanie wypracowany pewien potencjał badawczy, jeśli ta problematyka nie zostanie potraktowana jako istotny obszar badań naukowych, opartych na podstawach teoretycznych. Obecnie, w sytuacji kolejnego, radykalnego wzrostu napięcia w konflikcie rosyjsko-ukraińskim, pilną potrzebą staje się rekonfiguracja w podejściu do tych zagadnień w Polsce. Tym większe znaczenie artykułu dr. Józefa Szczepana Kozłowskiego. Autor stwierdza: „W Polsce prace nad budową narodowej teorii działań wywiadowczych były prowadzone w ograniczonym zakresie – rzadko wykraczały poza struktury wojskowych i cywilnych instytucji wywiadowczych. Kolejne wysiłki i osiągnięcia na tym polu mogą przyczynić się do zwiększenia efektywności polskich struktur wywiadowczych oraz zakresu wsparcia przez nie procesów decyzyjnych czynników polityczno-wojskowych”. I dalej: „Budowa teorii działań wywiadowczych powinna polegać na definiowaniu relacji między tymi działaniami a polityką zagraniczną. W tym celu należałoby połączyć poszczególne scenariusze polityczne z elementami niezbędnych do ich materializacji działań wywiadowczych. Jeżeli uda się to osiągnąć, możliwe będzie zintegrowanie zagadnień polityki zagranicznej i wywiadu oraz osadzenie ich w ogólnym kontekście teoretycznym”.

Pułkownik Dariusz Knopp w artykule „Czynniki motywacyjne w służbach mundurowych” analizuje problem skutecznego motywowania pracowników, konfrontując swoje doświadczenia zdobyte w pracy w Ministerstwie Obrony Narodowej z literaturą światową poświęconą badaniom nad procesami motywacyjnymi. Jak twierdzi, „[...] nowoczesne zarządzanie kapitałem ludzkim polega przede wszystkim na zapewnieniu sprawiedliwości: utwierdzaniu pracowników w przekonaniu, że ich wysiłek jest dostrzegany, że wyższe wynagrodzenia są nagrodą za lepszą pracę i poświęcenie, awans zaś oznacza możliwość wykonywania interesujących i trudnych zadań oraz wyższe płace”. Autor analizuje system motywatorów we wszystkich polskich służbach mundurowych (wojsku, Policji, Straży Granicznej, Służbie Więziennej) oraz dokonuje przeglądu rozwiązań stosowanych w innych państwach. Podkreśla szczególne znaczenie w procesie motywacji zagadnienia planowania karier pracowników jako elementu, który powinien łączyć rozwój indywidualny osoby z potrzebami samej organizacji.

Pewnym novum w dotychczasowej tradycji „Kwartalnika Bellona” jest opublikowanie analizy pióra mgr. Pawła Zbigniewa Piwońskiego z Wojskowej Akademii Technicznej pt. „Obieg dokumentacji niejawnej wojsk lądowych Japonii w latach 1900–1914”.

„Problematyka bezpieczeństwa informacji wojskowej w krajach azjatyckich – jak czytamy w artykule – jest rzadko podejmowana w literaturze historycznej, między innymi z powodu barier językowych i kulturowych, a także niejawnego charakteru koniecznych do przebadania dokumentów. [...] przyczynkiem do podejmowania analiz tej tematyki są konflikty militarne państw azjatyckich z państwami kultury zachodniej bądź poszerzanie stref wpływu na obszarach zajmowanych przez jedną ze stron. W takich wypadkach uzyskiwanie informacji zazwyczaj koncentruje się na aspektach istotnych w wąskiej cezurze czasowej bądź polega na zbieraniu materiałów pozwalających na osiągnięcie celów badawczych”. Artykuł nie ma cechy incydentalnej, zawiera pogłębioną analizę, ukazującą głębsze, historyczno-systemowe umocowania opisywanego procesu. Ze względu na oczywisty wzrost znaczenia Azji w kwestiach dotyczących bezpieczeństwa globalnego, w tym także europejskiego, celowe jest ukazywanie specyfiki podejścia do bezpieczeństwa informacji wojskowej jednego z kluczowych graczy na kontynencie azjatyckim oraz historycznej ewolucji tego procesu.

Ciekawe i oryginalne podejście badawcze prezentuje Maria Raczyńska, studentka Uniwersytetu Warszawskiego, która w artykule „Prognozowanie bayesowskie – wybory prezydenckie w Stanach Zjednoczonych 2020” zastosowała jeden z matematycznych modeli prognostycznych do badania procesu politycznego o szczególnym znaczeniu dla świata państw demokratycznych. Jak zauważa, model ten powstał „[...] na podstawie prognozy stworzonej przez *The Economist*, jednakże z istotnymi różnicami; wykorzystuje język programowania R i Stan oraz oprogramowanie Stan”. W konkluzji zaznacza, że wyniki naukowe wskazują, iż „[...] prognozowanie wyborów prezydenckich w USA z użyciem wcześniejszych centrycznych modeli dynamicznych Bayesa jest możliwe. Wymaga jednak długotrwałych projektów naukowych, aby były one naprawdę wydajne i praktyczne”.

Szczególną wagę ma też artykuł dr. Ioannisa E. Kotoulasa z Uniwersytetu Narodowego im. Kapodistriasa w Atenach „Bibliografia prac Halforda J. Mackindera”. Jest to pierwszy w polskiej literaturze przedmiotu przegląd wszystkich publikacji autorstwa tego brytyjskiego geografa, który odegrał ogromną rolę w rozwoju myśli geopolitycznej. Autor pisze: „Brytyjski geograf sir Halford John Mackinder (1861–1947) jest fundamentalną postacią w rozwoju brytyjskiej geografii, a co najważniejsze, klasycznej geopolityki jako odrębnej dyscypliny, z własną terminologią i tematycznymi loci”. Ioannis E. Kotoulas omawia też i systematyzuje rozwój oraz ewolucję naukowych zainteresowań Mackindera. Podkreśla, iż „[...] był płodnym pisarzem; w sumie napisał 17 książek i monografii, 6 programów nauczania na potrzeby uniwersyteckie, 73 artykuły, w tym raporty o rozwoju geografii na Uniwersytecie Oksfordzkim i raporty terenowe, a także dwa prologi w książkach innych pisarzy, 9 artykułów opiniotwórczych w prasie, 8 przemówień oraz przemówienia podczas specjalnych wydarzeń akademickich, a także 27 dyskusji i przeglądów prac innych pisarzy. Przyczynił się do powstania 5 map orograficznych”. Mackinder zaproponował bodaj najbardziej oryginalną wizję bezpieczeństwa europejskiego po zakończeniu pierwszej wojny światowej. Była ona oparta na projekcie zbliżonym do obecnej koncepcji Międzymorza. Za klucz do stabilności kontynentalnej uznał obszar Europy Środkowej, był gorącym zwolennikiem zbliżonej do koncepcji Piłsudskiego wizji federalizmu środkowoeuropejskiego. Z pewnością rację ma Ioannis E. Kotoulas, gdy zaznacza,

iż „Halford J. Mackinder, wybitny brytyjski geograf wykonujący swoje prace u kulminacji Imperium Brytyjskiego i podczas dwóch wojen światowych, był kluczową postacią w badaniach geografii jako niezależnej dyscypliny w Europie Zachodniej [...]. Wpływ Mackindera na myślenie strategiczne i nowe przestrzenne rozumienie stosunków międzynarodowych był fundamentalny”.

Numer zamyka recenzja pióra prof. dr. hab. inż. Zenona Zamiara, prorektora Międzynarodowej Wyższej Szkoły Logistyki i Transportu we Wrocławiu, poświęcona pracy „Decydowanie podstawową funkcją zarządzania” autorstwa prof. dr. hab. Zbigniewa Ścibiorka (Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2021).

Serdecznie zapraszamy autorów, naukowców i pasjonatów nauk o bezpieczeństwie do zgłaszania propozycji artykułów do kolejnych numerów „Kwartalnika Bellona”.

Szanowny Czytelniku, z szacunkiem i pokorą oddajemy w Twoje ręce 1 (704) numer „Kwartalnika Bellona”. Czynimy to w okresie, w którym przewyżczana jest kolejna fala epidemii, dlatego życzymy dużo zdrowia.

dr hab. Piotr Grochmalski, prof. ASzWoj,
redaktor naczelny „Kwartalnika Bellona”

Editorial

Dear Reader,

according to the report of the National Intelligence Council's Global Trends 2040, the COVID-19 pandemic will seriously affect – also in a longer perspective – the political, economic and social world structures. The pandemic is defined there as the most significant, single, global cataclysm since World War II. It will intensify and aggravate conflicts, and increase rivalry between countries. It will also infringe world security structures and stabilization systems. Its destructive force will profoundly impair the social and cultural tissue. These processes will pave the way for the activities of radical terrorist groups.¹

A new millennium was marked by the unprecedented attack on the World Trade Center towers in 2001. The entire world was watching it, as it was happening, in real time. Until then, there had never been any single terrorist attack which would so crucially affect the politics of the most powerful country on the Earth. John Gray, in his widely commented book on "Al Qaeda and What It Means To Be Modern," dismisses the "stupefying" cliché describing Al Qaeda as a "throwback to medieval times," as it is actually a side-effect of globalization.² Gray perceived this organization as an extremely radical project, which effectively uses modern technology. The Islamic State in its messages displays even greater cruelty. With the use of the most state-of-the-art, most spectacular media techniques and technologies, it creates a thoroughly directed performances of extreme brutality and ruthlessness.

Paradoxically, although there is quite extensive literature on the subject, no researcher so far has even attempted to analyze the dimension of terror – conscious staging and aestheticization of the message. Therefore, the article by Cezary Kalita, PhD, DSc on "Terrorism in 'Everyday Life Theatre' – Methodological Perspective of the Performance Aesthetics," which opens the no. 1 (704) of Kwartalnik Bellona, should be considered as quite innovative. Cezary Kalita, Associate Professor at the Institute of Security Sciences at the Siedlce University of Natural Sciences and Humanities, notices that a scientific approach to terrorism is dominated mainly by its description (as part of security sciences), or ethics in philosophical, sociological or psychological aspects. In consequence, as he notices, there is scarce research literature on aesthetic analysis of the phenomenon of terrorism. According to Kalita, it stems from a strong, moral context of terrorism definition. For this reason, it is however not often seen that terrorism has in its structure an aesthetic element, firmly positioned in social interaction. The author shares his hypothesis: "Since the act of terrorist attack has a structure of performance, it must [...] meet its aesthetic requirements at the level of creators and audience. Therefore, the terrorists increase their aesthetic impact in their messages, aiming at increasing the need to violence consumption – they suck

1 Global Trends 2040. A More Contested World, Office of the National Intelligence [online], March 2021, <https://www.dni.gov/index.php/gt2040-home/summary/the-covid-factor> [Access on: April 19, 2021].

2 Gray, J. *Al-Kaida i korzenie nowoczesności*. Warszawa, 2006, p. 8.

the society into their dramaturgic game.” This is surely an original scientific approach to the problem of terrorism, the one which takes into account how great importance is assigned by both Al Qaeda and the Islamic State to this almost theater-like presentation of the message of violence.

Józef Szczepan Kozłowski, PhD, the War Studies Academy (ASzWoj), in his article on “Why Poland Needs the Theory of Intelligence?” focuses on the problem which plays an enormous role due to our geopolitical conditioning. Poland and the entire area of Intermarium [“Międzymorze”] is located in the zone of severe impact of the potential of Russian special forces. The states which are somehow condemned to occurrence of regular threats, such as Israel and Taiwan, had to not only create appropriate organizational structures of their services, and ensure they have a proper defensive potential, but also gain strategic superiority in its development and evolution. This seems extremely difficult if there is no certain research potential, or if this issue is not treated as a crucial area for scientific research, based on theory. At present, in a situation of another radical increase of tensions in the Russian-Ukrainian conflict, quite urgent is the need to reconfigure the approach to these problems in Poland. In this situation, the article by Józef Szczepan Kozłowski gains on significance. The author states: “In Poland, the work on building a national theory of intelligence activity was limited – rarely went beyond the structures of military and civilian intelligence institutions. More efforts and achievements in this field can contribute to higher effectiveness of Polish intelligence structures and their better support of decision-making processes of military and political factors.” Further on he writes: “Building the theory of intelligence activity should define the relationships between these activities and foreign affairs. To achieve that, independent political scenarios should be combined with the elements of intelligence activities essential to their implementation. If this is achieved, it would be possible to integrate the issues of foreign affairs and intelligence, and placing them in a general theoretical context.”

Col Dariusz Knopp in the article on “Motivational Factors in Uniformed Services” analyzes the problem of efficient motivation of employees, confronting his own experience gained in his work in the Ministry of National Defense with world literature on the research on motivational processes. He claims that modern human resources management is about most of all ensuring justice: in making employees believe that their effort is seen, that higher salary is the award for better work and devotion, and that promotion is an opportunity for performing interesting and difficult tasks and for higher wages. The author analyzes the system of motivational factors in all Polish uniformed services (the PAF, the Police, the Border Guards, the Prison Service) and reviews the solutions applied in other countries. He emphasizes a particular significance of a carrier planning in the process of motivation an employee, which should be the factor combining an individual progress of a person with the needs of an organization itself.

A certain novum in the tradition of Kwartalnik Bellona is the analysis of Paweł Zbigniew Piwoński, MA of the Military University of Technology (WAT) on the “Classified Documentation Workflow in the Japanese Land Forces during 1900–1914.” The article is about the military information security issues in Asian states, rarely discussed in historical literature, due to, among others, cultural and language barriers, but also due to

a classified nature of the documents under research. The reason for such analyses are military conflicts of Asian states with the states of Western culture, as well as the increased influence zones in the regions occupied by one of the parties. In such situations, achieving information usually concentrates on the aspects important in short timespan or is about collecting materials for research. The article is not incidental, it is a deep analysis, which reveals a historical and system background of a described process. Due to the fact that Asia has been apparently gaining on significance in the issues relating to global security, it is justified to reveal the specificity of Japan's attitude to military information security as one of the key players on the Asian continent, as well as the historical evolution of this process.

Maria Raczyńska, a student at Aarhus University, presents an interesting research approach in her articles on "Bayesian Forecasting Model – 2020 Presidential Elections in the United States of America." She uses one of the mathematic prognostic models for analyzing a political process of a particular significance for the world of democratic states. As she notices, "The model is based on The Economist forecasting project, but strongly differs from it. From the technical point of view, it uses R and Stan programming and Stan software." In conclusion, she indicates that "[...] forecasting US presidential elections with prior centric Bayesian dynamic models is possible. But it needs long-lasting scientific projects to be really efficient and practical, especially if the current trend will continue."

Particular attention should be paid to the article of Ioannis E. Kotoulas, PhD, of the National and Kapodistrian University of Athens, on "Bibliography of Halford J. Mackinder's Works." It is the first in Polish literature bibliography reviewing all publications of this British geographer, who played an enormous role in the growth of geopolitical thought. The author writes: "The British geographer Sir Halford John Mackinder (1861–1947) is a fundamental figure in the development of British Geography and most importantly of Classical Geopolitics as a distinct discipline with its own terminology and thematic loci." Ioannis E. Kotoulas discusses and systematizes a development and evolution of scientific interests of Mackinder. He emphasizes that Mackinder was a prolific writer; in total, he wrote 17 books and monographs, six syllabi for university purposes, 73 articles including his reports on the development of geography at Oxford University and his field reports, as well as two prologues in other writers' books, nine newspaper opinion articles, eight speeches and addresses during special events of academia and 27 discussions and reviews of other writers' work. He also contributed to five orographic maps. Mackinder proposed one of the most original visions of European security after the end of World War I. As the key to continental stability he considered the area of Central Europe, and he was a fervent supporter of the concept (close to General Piłsudski's one) about the vision of Central European federalism. Ioannis E. Kotoulas is surely right when he emphasizes that "Halford J. Mackinder, a prominent British geographer producing his work at the culmination of the British Empire and during the two World Wars, was a pivotal figure for the study of geography as an independent discipline in Western Europe. [...] Mackinder's influence on strategic thinking and a new spatial understanding of international relations was fundamental."

A closing article of this edition of Kwartalnik Bellona is by Zenon Zamiar, BEng, DSc, Prof. [Deputy Rector at the International University of Logistics and Transport (MWSLiT) in Wrocław], which is the review of the monograph on “Decision-Making as a Primary Management Function” by Zbigniew Ścibiorek PhD, DSc, Prof.

We also ask all authors, writers, scientists and those passionate about security sciences to send their propositions of articles to Kwartalnik Bellona.

Dear Readers, here is the 704th edition of Kwartalnik Bellona, which we are publishing in the time of overcoming another pandemic wave. We hope you stay sound and healthy.

*Piotr Grochmalski, PhD,
associate professor at the War Studies University,
Editor-in-Chief of the Kwartalnik Bellona*



Terroryzm w „teatrze życia codziennego” – perspektywa metodologiczna estetyki spektaklu

dr hab. Cezary Kalita, prof. UPH

ORCID: 0000-0002-6019-0606

e-mail: cezary.kalita@uph.edu.pl

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

ABSTRACT:

The logic of terrorist actions has the nature of theatrical performance (Goffman's dramatic model) aimed at a wide audience's experience (everyone), and extended in time (always). It is hypothesized that the act of a terrorist attack has the structure of a performance, it must meet its aesthetic requirements at the level of the creators and the audience. Hence, terrorists increase the aesthetic impact in their messages, striving to increase the demand for the consumption of violence – they draw society into their dramatic game. In order to recognize the phenomenon of terrorism, the author carries out the aesthetic analysis forms of viewing, where the phenomenon is the act of terrorism, as well as applies the sociological analysis method in the symbolic interactionism paradigm by Goffman (*Man in the Theater of Everyday Life*).

The article aims to shift the methodological perspective in the research on terrorism from a normative description (ethics) to the aesthetic analysis level (phenomenon), which will broaden the epistemic scope of security science. Such a cognitive shift will lead to the rationalization of the phenomenon, and freeing the interpreter (society) from emotional burdens. In order to fight terrorism, civic control is indispensable, as a result of which there is a supervision over social media (civic panopticon, transparency imperative).

KEYWORDS:

terrorism, theatre, aesthetics, symbolic interactionism, transparency imperative



© 2021 C. KALITA PUBLISHED BY MILITARY PUBLISHING INSTITUTE, POLAND.
THIS WORK IS LICENSED UNDER THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION-NONCOMMERCIAL-NO DERIVATIVES 4.0 LICENSE

Wstęp

Analizując zjawisko terroryzmu, skupiamy się na jego realistycznym opisie. Skutkuje to zwiększeniem emocjonalnego elementu grozy i strachu oraz eksponowaniem normatywnej tezy – nawet jeśli jest wyrażona tylko *implicite* – o negatywnej ocenie tych działań i ich podmiotów. Sloganem stało się stwierdzenie, że terroryzm zagraża nam w każdym miejscu i o każdym czasie, czyli wszędzie i zawsze, a *losowość jest zasadniczym aspektem działalności terrorystycznej*¹. Zagospodarowuje on podstawowe, mówiąc zaś językiem Immanuela Kanta, „czyste formy naszego oglądu”, jakimi są trójwymiarowa przestrzeń oraz następstwo w czasie. Fenomen terroryzmu ujawnia się w totalny sposób w czasie (był, jest i będzie) i w przestrzeni (jest tutaj lub obok, paradoksalnie więc wszędzie)². Terroryzm przynależy do dziedziny estetyki (w znaczeniu kantowskim: filozofia dotycząca oglądu), tym samym jest lepiej poznawany przez sam ogląd, nie zaś jako forma myślenia intelektualnego. Oznacza to, że terroryzm nie stanowi dziedziny nauki, którą Kant nazwał logiką³. Konsekwencją takiego stanowiska jest odbieranie fenomenowi terroryzmu w sposób bardziej pasywny niż intelektualny.

Nauki o bezpieczeństwie powinny wzbogacić swój aparat metodologiczny o badania nad wartościami estetycznymi, w procesie analizy problemów bezpieczeństwa są one bowiem ignorowane na rzecz wartości etycznych. A to właśnie formy oglądu estetycznego odgrywają coraz większą rolę w rzeczywistości społecznej, która obecnie ma strukturę widowisk medialnych, odgrywanych na ekranach telewizyjnych, komputerowych czy telefonów. Terroryści, doceniając te trendy, przyłączają się do walki o zdobycie naszej uwagi właśnie na tych nośnikach obrazów i informacji.

Przegląd literatury

Literatura dotycząca estetycznych analiz zjawiska terroryzmu praktycznie nie istnieje. Między innymi dlatego, że terroryzm został ujęty przez badaczy jako zjawisko natury filozoficznej i socjologicznej i zakwalifikowany do dziedziny etyki. Podkreśla się silny aspekt normatywny zjawiska, w wyniku którego następuje jego potępienie. W tym duchu odnoszą się do terroryzmu Cecil Anthony John Coady *Morality and Political Violence*⁴, Michael Walzer *Wojny sprawiedliwe i niesprawiedliwe. Rozważania natury moralnej z uwzględnieniem przykładów historycznych*, Richard Mervyn Hare *On terrorism* czy Virginia Held *Terroryzm, uprawnienia i cele polityczne*. Z kolei badacze z zakresu nauk o bezpieczeństwie koncentrują się na

1 M. Walzer, *Wojny sprawiedliwe i niesprawiedliwe. Rozważania natury moralnej z uwzględnieniem przykładów historycznych*, tłum. M. Szczubińska, Warszawa 2010, s. 292.

2 Można wskazać chociażby obawy polskiego społeczeństwa związane z kryzysem migracyjnym w Europie wywołanym Arabską Wiosną, gdy postanowiono relokować uchodźców do krajów Unii Europejskiej, w tym kilka tysięcy osób do Polski. Dość powszechne były wówczas opinie definiujące to w kategoriach rozmaitych zagrożeń. Z badań Millward Brown SA z 2015 r. wynika, że aż 58% społeczeństwa obawiało się z tego powodu wystąpienia terroryzmu. A. Bobryk, *Postawy Polaków wobec uchodźców w świetle publikacji „Gazety Wyborczej” i „Naszego Dziennika”*, w: Kryzys migracyjny. Perspektywa społeczno-kulturowa, B. Pasamonik, U. Markowska-Manista (red.), Warszawa 2017, t. I, s. 55.

3 I. Kant, *Krytyka władzy sądowniej*, tłum. J. Gałęcki, Warszawa 1986, s. 61–62.

4 C.A.J. Coady, *Morality and Political Violence*, Cambridge 2008.

opisie merytorycznym zjawiska terroryzmu, z uwzględnieniem jego uwarunkowań, metod, charakteru oddziaływania, a przede wszystkim typologii (lewicowy, religijny, państwowy, narodowowyzwoleńczy itd.). Aspekt estetyczny jest ignorowany ze wspomnianych już powodów etycznych, ale też dlatego, że do kategorii estetycznych należy „zachwyty”, a w wypadku terroryzmu jest on szczególnie dwuznaczny w ocenach moralnych.

Metodologia

Należy wyjść z poznawczego impasu form etycznego (normatywnego) oglądu i spojrzeć na terroryzm bez elementów ocenno-wartościujących. Trzeba dokonać pełnej racjonalizacji, a wręcz oswojenia badanego zjawiska (fenomenu), jakim jest terroryzm. Warto poważnie potraktować postulat metodologiczny Georga Simmla: *W sytuacji, gdy pewne siły przenikają od korzeni organizmu [...], w którym nasza ulotna egzystencja stanowi zaledwie jedną komórkę, zadaniem naszym nie jest oskarżać ani wybaczać, ale tylko zrozumieć*⁵. Zrozumienie terroryzmu nie oznacza zgody na to zjawisko⁶. W badaniach nad nim należy dokonać przesunięcia poznawczego i przyjąć założenia wymogów estetycznych, jakie są stawiane wobec struktury spektaklu. W tym celu trzeba wykorzystać również aparat metodologiczny socjologii interakcjonizmu symbolicznego, z uwzględnieniem zwłaszcza dramaturgicznej metody Ervinga Goffmana, zarówno w odniesieniu do tych, którzy ów spektakl (akt terroryzmu) organizują, jak i tych, którzy są jego potencjalnymi odbiorcami (społeczeństwo i struktury państwa).

Określenie „terroryzm w teatrze życia codziennego” nawiązuje do tytułu książki (także do metody analizy dramaturgicznej) Ervinga Goffmana *Człowiek w teatrze życia codziennego*⁷ z 1959 roku. Goffman posługując się analogiami do spektaklu teatralnego, zilustrował codzienne zachowania prywatne i publiczne. Interakcje społeczne są oparte na podejmowaniu różnego typu ról, które muszą być odgrywane w odpowiedniej scenerii. Teatrem staje się przestrzeń funkcjonowania aktora – zarówno za kulisami, jak i na scenie. Jak zatem prezentuje się spektakl w „produkcji i reżyserii” terrorystów?

Problem racjonalności zjawiska terroryzmu

Zjawisko w swojej istocie irracjonalne (z czym wiąże się problem dyskursu na temat oglądu estetycznego), gdy zostanie zrozumiane (opisane), uświadomione i uzmysłowione

5 G. Simmel, *Mentalność mieszkańców wielkich miast*, w: Idem, *Socjologia*, tłum. M. Łukasiewicz, Warszawa 1975, s. 531. W cytacie pojęcie „historii” zastąpiono terminem „społeczeństwo”, co zwiększa czytelność intencji autora niniejszego artykułu.

6 R.M. Hare w artykule *On terrorism* („Journal of Value Inquiry” 1979 no. 13, s. 35), sugeruje, że filozof nie powinien podejmować problematyki terroryzmu w jego aspekcie praktycznym, ponieważ w ten sposób nie przyczyni się do jego zrozumienia, inaczej jest w wypadku dziennikarzy czy polityków. Odmiennie postrzega tę rolę M. Walzer, dla którego ilustracją przykładem historycznym jest koniecznym elementem wiarygodności. Vide: G. Maißer, *Terrorism. On the Perception and Justification of Violence*, „Junior Visiting Fellows’ Conferences”, vol. XXII, ed. V. Walker, Vienna 2007, <https://www.iwm.at/publications/5-junior-visiting-fellows-conferences/vol-xxii/georg-maisser> [dostęp: 10.12.2020].

7 Oryginalny tytuł brzmi: *The Presentation of Self in Everyday Life*, lecz polskie tłumaczenie pełniej oddaje zarówno treść, jak i główną ideę Goffmana.

jako refleksja, traci swoją grozę. A w walce z terroryzmem właśnie chodzi o likwidację strachu⁸. Posłużmy się metaforą dramaturgiczną (tekst ten będzie w nie obfitował): gdybyśmy obserwowali działania interwencyjne lekarza chirurga w integralność ciała pacjenta, zapewne uznalibyśmy je za przerażające. Znając jednak mechanizm i cel działania lekarza (racjonalizacja), interpretujemy jego aktywność jako nie tylko korzystną, lecz także konieczną, bo ratującą życie. Racjonalizacja likwiduje emocje lub w takiej mierze je oswaja, że już nie wydają się groźne. Oczywiście w przypadku negatywnej konotacji terminu „terroryzm” – na co zwraca uwagę Virginia Held – utarł się językowy zwyczaj, że stosuje się słowo „terroryzm” do czynów popełnionych przez tych, których poglądy i cele mówiący potępia, a nie odnosi się do podobnych czynów tych osób, z których poglądami i celami mówiący się utożsamia⁹. Zaangażowanie emocjonalne zawsze powoduje przesunięcie opisu w stronę normatywną, tym samym prowadzi do wypaczenia procesu poznawczego.

Przykładem ilustrującym sytuację łączenia traumatycznych emocji i problemów z ich racjonalnym opanowaniem może być terapia obniżająca zespół stresu pourazowego (PTSD) u weteranów. Traumatyczne wspomnienia wojenne sprawiają, że byli żołnierze nie potrafią odnaleźć się w cywilnej rzeczywistości. Powoduje to, że niekiedy więcej żołnierzy popełnia samobójstwo po konflikcie zbrojnym, niż ich ginie w wyniku bezpośredniego w nim udziału. W wojnie o Falklandy (Malwiny) w 1982 roku zginęło po stronie argentyńskiej 635 żołnierzy, a siły zbrojne Wielkiej Brytanii straciły 265 żołnierzy. Po konflikcie samobójstwa popełniło ponad 450 weteranów argentyńskich i ponad 260 brytyjskich¹⁰.

Doktor Matthew Walker, który zajmuje się badaniem snu, uważa, że u podłoża zespołu stresu pourazowego [...] *leży nadmiernie wysoki poziom noradrenaliny w mózgu, która uniemożliwia pacjentom pogrążenie się i trwanie w normalnych marzeniach sennych fazy REM. W rezultacie ich mózg nie odziera traumatycznych wspomnień z emocji*¹¹. Noradrenalina jest chemicznym związkiem stresogennym. W czasie fazy snu, w której mamy marzenia sennie, ich fabuła u ludzi zdrowych dzieje się jednak bez udziału noradrenaliny. Oznacza to, że marzenia sennie w formie traumatycznych wspomnień u osób bez PTSD odbywają się w „czystej racjonalności”, z wyłączeniem emocji. Natomiast weterani mają trudności z pozbyciem się nadmiaru noradrenaliny i ich mózg nie jest w stanie przetwarzać wspomnień bez emocji.

8 Można się zastanowić, czy strach (lęk, trwoga) również jest kategorią estetyczną, obok chociażby tak uznanej wartości jak wzniosłość.

9 V. Held, *Terroryzm, uprawnienia i cele polityczne*, tłum. M. Szczubińska, w: *Etyka wojny. Antologia tekstów*, T. Żuradzki, T. Kuniński (red.), Warszawa 2009, s. 321.

10 *Falkland veterans claim suicide toll*, BBC News [online], 13.01.2002, http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/1758301.stm [dostęp: 10.03.2020]: *More veterans of the Falklands War have killed themselves in the years since the 1982 conflict ended than died during hostilities, according to a veterans support group. The South Atlantic Medal Association say they are "almost certain" the suicide toll is greater than 255 – the number of men killed in the war. The association estimates the total could be 264, according to a report in the Mail on Sunday.* Szczegółowe straty samego konfliktu (liczby trochę się różnią ze względu na trudności kwalifikowania zabitych w trakcie konfliktu). Vide: K. Kubiak, *Falklandy – Port Stanley 1982*, Warszawa 2007, s. 276–278.

11 M. Walker, *Dlaczego śpiemy? Odkrywanie potęg snu i marzeń sennych*, tłum. J. Konieczny, Warszawa 2019, s. 242.

Doktor Murray Raskind jako metodę na radykalne ograniczenie skutków zespołu stresu pourazowego u weteranów zastosował lek na obniżenie ciśnienia krwi (prazosynę), ponieważ jego skutkiem ubocznym było zmniejszenie noradrenaliny w mózgu¹². Pomijając niedoskonałość teorii oraz na tym etapie niepełną wiedzę o skuteczności terapii zwalczania PTSD, ważna dla niniejszych rozważań jest konstatacja, że racjonalna analiza przeprowadzona w środowisku, w którym nie występują czynniki emocjonalne, sprowadza do normalności sytuację koszmaru. Akt terroryzmu dalej pozostanie przerażający, trzeba więc poddać terapii społeczeństwo, aby nauczyło się z nim żyć bez emocjonalnego zaangażowania. Byłoby to zwycięstwo społeczeństwa nad terroryzmem.

Gdyby owa terapia się udała, jeden ze skutków działań terrorystycznych zostałby w takim stopniu osłabiony, że w praktyce wszelkie oddziaływanie terrorystyczne zostałoby pozbawione sensu. Po co podejmować działania terrorystyczne, skoro nie budzą one powszechnego strachu? Nie może być nazwane aktem terroryzmu działanie, które dotyczy tylko jednej osoby. Piękną nie nazwiemy rzeczy, która podoba się tylko jednej osobie, co podkreślił w swojej estetyce Kant. Terroryzm (terrorysta) zawsze rości sobie pretensje do uznania swego subiektywnego aktu przez ogół za wartość obiektywną¹³. Subiektywne odczucie właściwe doświadczeniu estetycznemu zawiera zarazem ogóle poczucie życia i świata – sąd estetycznego smaku chce narzucić powszechną zgodę (uznanie)¹⁴. Spektakl ma wyrzucić wrażenie także na publiczności, nie tylko na aktorze.

Scena działań terrorystycznych – skład porcelany

Dobłą ilustracją przedstawionego elementu funkcjonowania społecznego wydaje się metaforyczne ujęcie składu porcelany. Symbolizuje ono zarówno wysoką wartość życia, jak i kruchość równowagi w nim występującej. Jej naruszenie powoduje nieodwracalne skutki oraz niesie za sobą duże straty. Dlatego Kant, za Hume'em, wykorzystał metaforę (scenografię) składu porcelany i podejmowanych w nim działań do unaocznienia (oglądu) działań wojennych. W rozprawie *O wiecznym pokoju* działania wojenne porównuje do sytuacji, w której dwaj głupcy (rządy) okładają się kijami właśnie w składzie porcelany¹⁵. Każdy próbuje wyrzucić krzywdę swemu przeciwnikowi, jednak żaden z nich nie zwraca uwagi na to, że największe szkody wynikają nie z uderzenia kijem we wroga, lecz z samego machania kijem. Straty w składzie porcelany są ogromne. Kiedy dojdzie do zawarcia pokoju między walczącymi, to i tak każdy poniósł straty, a zwycięstwo wydaje się

12 Ibidem, s. 243–244.

13 Tak jak jednostkowy sąd estetyczny (np. sąd smaku) domaga się powszechnego i koniecznego uznania bez umotywwowania racjonalnego. Vide: I. Kant, *Krytyka władzy sądzenia*, op.cit., s. 282–283.

14 Ibidem, s. 209–214.

15 I. Kant, *O wiecznym pokoju. Zarys filozoficzny*, tłum. F. Przybylak, Wrocław 1993, za: M. Żelazny, *Kant dla początkujących*, Toruń 2016, s. 118 (nie udało mi się odnaleźć wspomnianej metafory w dziele Kanta, co nie przesądza o jej wyjątkowej trafności, zwłaszcza że zarówno Kant, jak i Hume dużo uwagi poświęcili bezmyślnej przemocy. Vide: I. Kant, *O wiecznym pokoju*, op.cit., s. 77; D. Hume, *Badania dotyczące zasad moralności*, tłum. A. Hochfeld, Warszawa 1974, s. 99–104.

pyrrusowe. Wojna, której celem było bogactwo (ziemia, zasoby), obecnie już nie przynosi oczekiwanych korzyści, takich jak w czasach kolonializmu czy ekspansji terytorialnej niektórych państw, np. Stanów Zjednoczonych Ameryki (wojna z Meksykiem w latach 1846–1848, w wyniku której Meksyk stracił ponad połowę swego terytorium, a USA zyskały obszar 1,35 mln km², w tym Kalifornię, Teksas, Arizone, Nowy Meksyk, Utah, Kolorado, Wyoming i Nevadę, też w wyniku traktatu pokojowego zapłaciły Meksykowi 15 mln dolarów i anulowały jego długi) czy Rosji (ekspansja terytorialna w Europie Wschodniej, na Syberii i Kaukazie).

Wiemy, chociaż często lekceważymy tę wiedzę, że najcenniejszy jest skład porcelany, nie są cenne zaś raczej głupców okładających się w nim kijami. Bardziej chodzi o ochronę zasobów niż o ich grabież (po co nam potłuczona porcelana?). Oczywiście pod wpływem zmian klimatycznych może znowu dojść do okładania się kijami w celu zdobycia skład porcelany (w tym przypadku może już chodzić tylko o samo pomieszczenie). Pod tym względem poszczególne kraje mają różną pozycję wyjściową: te, które mają rozbudowaną infrastrukturę na wybrzeżu (USA, Chiny), będą w znacznie gorszej sytuacji niż te, w których jest ona ulokowana w głębi lądu (Rosja, Indie), gdy ewentualnie podniesie się poziom mórz i oceanów.

Ciekawą metaforę związaną ze składem porcelany i bezpośrednio z działaniami terrorystów zaproponował Yuval N. Harari. W tym spektaklu teatralnym terrorysta odgrywa rolę muchy¹⁶. Mucha nie jest w stanie zniszczyć żadnej filiżanki w składzie, ale ma ambicję to uczynić. Potrzebny jest jednak głupiec z kijem. W metaforze Harariego będzie go odgrywał słoń. Słoń w składzie porcelany jest symbolem niezgrabności, która musi doprowadzić do zniszczeń. Aby wykorzystać potencjał słonia, mucha musi go sprowokować. Wlatuje do jego ucha, co powoduje, że wpada on w panikę, a to w konsekwencji oznacza zdemolowanie całego skład porcelany.

Słoń jako uosobienie rządu ma, niczym głupiec z kijem w metaforze Hume’a–Kanta, tendencje do przesadnych reakcji, nieoglądania się na skutki swoich działań. A ponieważ ma kij, może go użyć i chce to uczynić. Metaforycznie ujął to Robert Kagan, przywołując stare brytyjskie porzekadło: dla kogoś, kto trzyma w ręku młotek, wszystkie problemy wydają się gwoździemi¹⁷. Siła i możliwość jej użycia skłaniają nie do refleksji, lecz do impulsywnego działania. Dobrze to wyraża przesłanie skierowane przez Ateńczyków po masakrze na wyspie Melos: silny robi to, co chce, a słaby cierpi tak, jak musi. Całe przewinienie Melosańczyków polegało tylko na tym, że pragnęli zachować neutralność i nie chcieli poprzeć Aten w wojnie przeciwko Sparcie¹⁸. Rządy mają tendencję do nadmiernej reakcji. W przytoczonym przykładzie Ateńczycy po pokonaniu Sparty, w drodze powrotnej do Aten, zabili wszystkich mężczyzn, a dzieci i kobiety wzięli w niewolę – Melos jako społeczność przestało istnieć.

16 Y.N. Harari, *21 lekcji na XXI wiek*, tłum. M. Romanek, Kraków 2018, s. 211–212.

17 R. Kagan, *Potęga i Raj. Ameryka i Europa w nowym porządku świata*, tłum. W. Turopolski, Warszawa 2003, s. 36: *Kiedy masz młotek, wszystkie problemy zaczynają wyglądać jak gwoździe*.

18 Tukidydes, *Wojna peloponeska*, tłum. K. Komaniecki, Warszawa 1988, s. 350: *To silniejsi osiągają swoje cele, a słabsi ustępują*.

Po ataku na World Trade Center 11 września 2001 roku Stany Zjednoczone uwikłały się w wojny z Irakiem (2003), co doprowadziło do całkowitej zmiany politycznej na Bliskim Wschodzie. Nie oceniając skutków tej interwencji, żadne siły terrorystyczne (także i tamtejsze rządy) nie spowodowałyby samodzielnie tak dużych perturbacji w regionie. W wyniku takich zmian jedni mogą zyskać, inni – stracić. Zwycięzcami zawsze jednak są terroryści: dostają szansę, jakiej dotychczas nigdy nie mieli. Są niczym hazardziści, których celem jest nie ostateczna wygrana (z kasynem nie można wygrać), lecz możliwość ciągłej gry. Zamęt w regionie sprzyjał powstaniu tzw. Państwa Islamskiego (ISIS 2014–2019). W wyniku militarnej interwencji mocarstw w Afganistanie zaistniał też Taliban (Islamski Emirat Afganistanu 1996–2001) – państwo, które założyli studenci szkół koranicznych. Terroryści są outsiderami, egzystują na obrzeżach społeczeństw i wyczekują na swoją szansę, ta pojawia się zaś w sytuacji anomii – gdy zostanie naruszone *status quo* danego państwa. Czas terrorystów to czas niepokoju i przemian dokonywanych przy pomocy innych, potężniejszych sił.

Spektakl najwyższej jakości

Poszukiwanie cech spektaklu w zachowaniu terrorystów wymaga zwrócenia uwagi również na stronę techniczną ich działań „artystycznych”. Tej kwestii przypisują oni duże znaczenie. Państwo Islamskie swoje akty terrorystyczne dotyczące egzekucji zakładników filmowało w najwyższej jakości HD. Już nawet sam ubiór ofiar (jaskrawy pomarańczowy) i cała „ceremonia” oraz fabuła narracyjna jednoznacznie kojarzyły się ze spektaklem. Teorie estetyczne związane z próbą zrozumienia istoty piękna czy zachwyty (choćby ujmowanie w tych kategoriach czynów przedstawionych na ekranie wydaje się naganne z punktu moralnego, a widzów można byłoby obwinić o „konsumpcję zła” i wytwarzanie popytu na „interesujące” akty przemocy) sugerują, że te wartości są silnie skorelowane z blaskiem (*claritas*)¹⁹. Wysoka jakość HD jest odpowiednikiem werniksu i laserunku w malarstwie. Terroryści wiedzą, że bez wysokiej rozdzielczości nie ma wyraźnego przesłania, i to dosłownie.

Spektaklem, który dodatkowo miał charakter reality show, był również zamach na WTC. W „normalnym” ataku bombowym nie ma żadnego widowiska, jest tylko kurz. Tak jak w statycznych działaniach wojennych nie ma heroizmu, a żołnierz głównie się nudzi, tak też wybuch bomby w zamachu terrorystycznym (jak każdego ładunku wybuchowego) wzbudza tylko nieprzenikniony pył, który przesłania widowisko. W przypadku wież WTC uzyskano jednak efekt estetycznej wzniosłości. Zarówno wielkość obiektów, jak i rozłożenie aktu zawalenia się budynków w czasie spowodowały, że całe wydarzenie zyskało wyraźny kontekst. Tragedia była rozciągnięta w czasie i dawała możliwość refleksji, tak jak podczas spektaklu teatralnego.

Wcześniej te „widowiska” były krótkie, reakcja publiczności natomiast trwała dłużej. Następowala już po samym akcie terrorystycznym i dotyczyła raczej solidarności z ofiarami.

19 Teorie piękna, poczynając od Plotyna po kontynuowane przez Pseudo-Dionizego i Tomasza z Akwinu, również łączą tę wartość z jakością, rozumianą jako blask światła – *claritas*. Vide: W. Stróżewski, *Claritas: uwarunkowanie historyczne i treść pojęcia*, w: „Estetyka” 1961, nr 2, s. 125–144.

Ataki na WTC, na teatr na Dubrowce w Moskwie (od godziny 21.00 23 października do 26 października 2002 roku – 57 godzin przetrzymywania zakładników) czy atak na szkołę w Osetii Północnej w Biesłanie (od godziny 9.30 1 września do 3 września – prawie 62 godziny, gdy zginęli ostatni terroryści) doprowadziły do rozciągnięcia fabuły w czasie. Zaangażowanie widza dotyczyło samego spektaklu („aktu”), a nie tylko silnej emocji nakierowanej na jego skutki, spowodowanej empatią dla ofiar („statysty”) i wzburzeniem w stosunku do sprawców („aktorów”).

Podważenie monopolu przemocy

Państwa roszczą sobie monopol na przemoc. To rządy odpowiadają za jej użycie, ale są ograniczone dobrem, które w zamian muszą oferować społeczeństwu. Jest nim bezpieczeństwo. Jeśli przyjąć za Hobbesem, że ludzie z natury są źli, to jednak w obliczu siły państwa (Lewiatana) są w stanie powściągnąć swoją naturę i postępować dobrze²⁰. Siła państwa i jego zdolność do działania korygującego, tj. do karania i dystrybucji w ramach zasad sprawiedliwości²¹, powodują, że między ludźmi panuje pokój. Osłabienie państwa skutkuje wzrostem anomii społecznej, głównie związanej z przestępczością²².

Terroryści konkurują z państwem o ten monopol na przemoc. Wprawdzie nie mogą oddziaływać totalnie na całe państwa, a ich możliwości mają co najwyżej charakter punktowych aktów działania, to jednak zawsze i wszędzie wykorzystują retorykę roszczenia państwa do zapewnienia bezpieczeństwa. Atakując losowo, bez selekcji celów (lotnisko, szkoła, szpital, hotel, statek, teatr, blok mieszkalny itd.), pokazują, że mogą uderzyć wszędzie i zawsze. W ten sposób podwójnie kwestionują monopol państw, zarówno w kwestii przemocy (oni ją stosują), jak i bezpieczeństwa (naruszają je). Państwo nie może tolerować takiej sytuacji, jeśli chce jeszcze pozostać państwem. Oto obraz ideologii terroryzmu na poziomie retorycznym.

Jest to jednak klasyczny błąd nadmiernego znaczenia. Eksponujemy jakiś wybrany aspekt zjawiska, często wyrażony za pomocą liczb, i nadajemy mu decydujący wpływ na cały proces. W odniesieniu do związku przyczynowo-skutkowego mogłoby to wydawać się poprawnym rozumowaniem. Ale po analizie Hume’a wiemy, że wskazywanie przyczyn jest łańcuchem regresu do nieskończoności i z tego procesu nigdy nie wyjdziemy z jednoznacznym rozwiązaniem (zawsze można przecież zapytać o przyczynę przyczyny)²³. W takim

20 Vide: C. Kalita, *Wspólnota versus społeczeństwo. Spór na temat istoty oraz funkcji wspólnoty i społeczeństwa z perspektywy filozofii społecznej*, Siedlce 2018, s. 225–226; T. Hobbes, *Lewiatan, czyli materia, forma i władza państwa kościelnego i świeckiego*, tłum. C. Znamierowski, Warszawa 2005, s. 258; J. Rawls, *Wykłady z historii filozofii polityki*, tłum. S. Szymański, Warszawa 2010, s. 83–84.

21 *Iustitia est constans et perpetua voluntas ius suum cuique tribuendi* (Sprawiedliwość to stała/ciągła i niezmienna wola przydzielania każdemu tego, co mu się należy), Ulpian, *Digesta Iustiniani*, ed. T. Mommsen, P. Kruger, A. Watson, Lipsiae 1985, 1, 1, 10, pr.; Vide: C. Kalita, *Wspólnota versus społeczeństwo*, op.cit., s. 101–102.

22 Statystycznie łatwiej jest zginąć w Papui-Nowej Gwinei, niż w ogarniętej II wojną światową Europie. Wynika to z faktu gęstości zaludnienia i braku sankcji państwowej (jej egzekwowania) na rozległych i trudno dostępnych terenach Papui. Vide: J. Diamond, *The World Until Yesterday. What Can We Learn from Traditional Societies?*, New York 2012.

23 D. Hume, *Traktat o naturze ludzkiej*, tłum. C. Znamierowski, Warszawa 1963, s. 104–119; N.N. Taleb, *Czarny łabędź. O skutkach nieprzewidywalnych zdarzeń*, tłum. O. Siara, Warszawa 2016.

rozumowaniu można też dostrzec ideę scjentyzmu: determinizm jest obecny również w naukach społecznych i można go odnieść do poszczególnych działań ludzkich. Pragniemy prostego wyjaśnienia złożonych zjawisk.

Kontrola i prawda spektaklu

W świecie zbyt wiele rzeczy dzieje się jednocześnie, żebyśmy mogli uwzględnić wszystkie ich uwarunkowania. Czy mimo to możemy je jeszcze kontrolować? Logika spektaklu wymusza obecność widowni. Terrorysty muszą się zaprezentować, ujawnić przed publicznością. Nie można być terrorystą wewnętrznym. A nawet jeśli można, to i tak nie ma to znaczenia społecznego. Terrorysta, który nie ujawnia swoich działań, nie prowokuje interakcji społecznej. Musi się reklamować czy – stosując bardziej adekwatną terminologię teatralną – afiszować. Żądać uznania, a dobitniej – przyjęcia swojego aktu wytworzonego z subiektywnych przekonań za akt obiektywny, dotyczący wszystkich. Jego działanie musi być nazwane przez innych (wszystkich) aktem terroryzmu. Samo słowo „akt” ma również konotacje teatralne.

Jedyną formą wyrazu staje się więc spektakl. Zapotrzebowanie na niego mogą zaspokoić media społecznościowe. Ich rola w tej sferze może bowiem być niebagatelna, z doprowadzeniem do aktów terroru włącznie. Dlatego też coraz powszechniejsza jest praktyka blokowania treści w tych mediach i osób w nich się udzielających. Donald Trump został uznany przez Twittera za winnego sprowokowania ataku na Kapitol w Waszyngtonie (6 stycznia 2021 roku). I właśnie w tym obszarze może nastąpić kontrola społeczna/społecznościowa. Widzimy innych i ich działania w postaci udokumentowanej fotograficznie lub słownie. Jeśli kogoś nie widzimy, to oczywiście nie kontrolujemy. Ale jeśli ktoś unika ujawnienia się, to zwykle budzi wątpliwości, bywa podejrzany. Czy w stosunku do niego powinniśmy zastosować imperatyw transparentności – nakaz ujawnienia się²⁴?

W naszych rozważaniach dochodzimy do idei społeczeństwa postrzeganego nie jako bierny konsument treści społecznościowych (widz), lecz jako aktywny policjant. Chodzi nie o totalną kontrolę wszystkich, o totalitaryzm w ujęciu klasycznym, lecz raczej o totalitaryzm w znaczeniu semantycznym. Stąd postulat normatywny, że wszyscy powinni kontrolować wszystkich. A wzmacniając normę: każdy powinien stosować imperatyw transparentności, jednak z zachowaniem pewnych warunków. Postulat podstawowy musi określać, że ujawniamy to, co jest publiczne, natomiast sprawy prywatno-intymne pozostawiamy zakryte.

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt spektaklu, który wykorzystują terroryści, mianowicie na zawartą w nim ambiwalencję prawdy. Fikcja literacka jest zawsze prawdziwa. Do tego przyzwyczaiła nas literatura. Obecnie, u zmięchu epoki piśmiennej

24 C. Kalita, *Stopień jawności i tajności życia społecznego a bezpieczeństwo (nielojalny fortel erystyczny argumentum ad secretum)*, w: „Secretum. Służby Specjalne, Bezpieczeństwo, Informacja” 2014, nr 1, s. 100–109; M. Marzano, *Oblicza lęku*, tłum. Z. Chojnacka, Warszawa 2013, s. 135.

i zarania epoki transferu uczuć bezpośrednich²⁵, przekaz audiowizualny stał się symbolem prawdy. Jest to oczywiście prawda zsubiektywizowana czy wprost fikcyjna²⁶. W klasycznym znaczeniu zgodności treści z rzeczywistością nie spełnia bowiem kryterium prawdy. Paradoksalnie można powiedzieć, że w spektaklu nie ma żadnej prawdy (teza ta kiedyś oczywista, obecnie wydaje się wręcz wywrotowa).

Jeśli w spektaklu nie ma żadnej prawdy, to nie można go krytykować²⁷, wolno jedynie dostrzegać racje. Prowadzi to do niebezpiecznej sytuacji, że o „spektakularnych” zamachach terrorystycznych wyrażamy co najwyżej opinie. A ponieważ na przyczyny i skutki określonego wydarzenia można mieć różne podglądy, to można też zacząć uznawać racje terrorystów. I do tego oni dążą – wejść w obieg dyskursu i opinii. Prawda rozmywa się z fikcją i obrazem, pozostaje jedynie smak estetyczny, silnie zabarwiony subiektywizmem, który jednak domaga się obiektywnego uznania. Przywrócenie kontroli jest więc powrotem do prawdy, i to w jej klasycznym wydaniu, powrotem do pełnej racjonalności.

Brak tolerancji dla nietolerancyjnych

W najbliższym czasie problem terroryzmu nie zostanie ostatecznie rozwiązany. Ponieważ możliwości oddziaływania poszczególnych jednostek ogromnie zwiększyły się w wyniku postępu technologicznego, należy prognozować raczej nasilenie tego zjawiska. Trzeba prowadzić normalną walkę na poziomie służb państwowych z wiarą, że jeśli siły zła wzrastają, to siły je neutralizujące też stają się skuteczniejsze. Przykładem – polityka Izraela prowadzenia walki z terroryzmem²⁸. Również wykorzystanie sztucznej inteligencji do procesów kontroli społeczeństwa – bardzo intensywne szczególnie w Chinach (identyfikacja twarzy, sylwetki²⁹) w związku z rozprzestrzenianiem się epidemii COVID-19 – daje państwu pewną przewagę w walce z terroryzmem. Terroryzm, mimo tendencji do nasilania się, jeszcze ciągle pozostaje rzadkim zjawiskiem. Duże koszty prewencji powodują, że państwa nie są w stanie w nieskończoność przeznaczać środków finansowych na jej stosowanie. Dlatego zadanie walki z tym zjawiskiem należy w dużym stopniu przesunąć na społeczeństwo. W tym celu trzeba właściwie opisać fenomen estetyczny terroryzmu oraz jego teatralną skłonność do bezpośredniego oddziaływania na

25 J. Dukaj, *Po piśmie*, Kraków 2019, s. 266–324.

26 Jest to jednak fikcja, mająca status istnienia w formie wizualnej czy medialnej.

27 T. Snyder, *O tyranii. Dwadzieścia lekcji z dwudziestego wieku*, tłum. B. Pietrzyk, Kraków 2017, s. 65–71.

28 Przykładem mogą być zamachy dokonane z wykorzystaniem samochodów ciężarowych w ruchliwych miejscach (promenady, jarmark) dużych miast: Nicea (14.07.2016 r.) – 87 osób zabitych i ponad 200 rannych, Berlin (19.12.2016 r.) – 12 zabitych i około 50 rannych, Jerozolima (8.01.2017 r.) – 4 zabitych i ponad 15 rannych. I choć zamachy przeprowadzono w krótkim czasie identycznymi metodami w podobnych warunkach, to jednak ich skuteczność z punktu widzenia celów terrorystów drastycznie spadła.

29 Problem protestów mieszkańców Hongkongu, które trwają od marca 2019 r. po ogłoszeniu prac nad ustawą o możliwości ekstradycji do ChRL. Część uczestników ma zakryte twarze, konieczna staje się więc identyfikacji za pomocą innych parametrów ciała, m.in. sylwetki. Łatwo jest przenosić działania o charakterze stanów wyjątkowych (pandemia, protesty) na inne rzadkie zagrożenie, np. terroryzm.

emocje i przesunąć je w kierunku racjonalności, a wnioski z tego działania wprowadzić do powszechnego dyskursu (oswojenie emocji). Spektakl nie może urzezać, a widzowie (społeczeństwo) nie mogą być konsumentami zła, czyli biernie oczekiwać na wydarzenia. Stąd postulat normatywny dotyczący obowiązku obserwacji innych pod kątem neutralizowania potencjalnych zagrożeń związanych z działaniami terrorystycznymi, postulat imperatywu transparencji. W wypadku terroryzmu wszyscy stajemy się jedną z jego stron (odbiorcy).

Jako konsumenci spektaklu terrorystów jesteśmy wyczuleni, szczególnie w Europie, na jego empatyczny odbiór. Terroryzm wykorzystuje tę naszą skłonność do autorefleksji oraz obwinianie się Europy za przeszłość – kolonializm, dwie światowe wojny, podboje kontynentalne. Terrorysty, słabi, chociaż w retoryce spektaklu brutalni, rozumieją to i starają się wykorzystać. Opinia europejska, a szerzej – Zachód, nie powinna jednak uznawać racji głoszącej przemoc. Można tu przywołać postulaty zarówno Oriany Fallaci³⁰, jak i Johna Locke’a i jego *List o tolerancji*, od którego możemy liczyć pokój w Europie, przynajmniej na poziomie wojen religijnych. Z przesłania Locke’a wybrzmiewa: nie ma tolerancji dla tych, którzy głoszą nietolerancję³¹.

Wnioski

Zjawisko terroryzmu należy badać również z perspektywy estetycznej, co muszą uwzględnić nauki o bezpieczeństwie. Ponieważ nasza rzeczywistość kulturowa (cywilizacyjna) przesuwana się w kierunku tzw. transferu przeżyć bezpośrednich, to zjawiska o charakterze medialnym, w formie spektaklu wizualnego, zaczynają odgrywać coraz ważniejszą rolę. Dlatego w zrozumieniu działań terrorystów, w analizowaniu rzeczywistości społecznej, pomocna jest metoda interakcjonizmu symbolicznego. Zaproponowana przez Ervinga Goffmana (*Człowiek w teatrze życia codziennego*), ujmuje zjawiska społeczne przez pryzmat analogii przeniesionych ze świata teatru (model dramaturgiczny). Umożliwia to racjonalizację terroryzmu i pomniejsza aspekt grozy – w teatrze boimy się na niby. Pozwoli to ograniczyć siłę oddziaływania terrorystów na społeczeństwa (państwa dalej muszą walczyć z terroryzmem w klasyczny sposób). Badania, między innymi Walkera, pokazują, że jeśli nawet traumatyczne obrazy rzeczywistości (wojna) odbiorca przeżywa w środowisku pozbawionym emocji, to następuje silna jego racjonalizacja i eliminacja negatywnych skutków psychologicznych.

Wykorzystanie analogii (skład porcelany) umożliwia opisywanie zjawisk z uwzględnieniem ich skutków. Terrorysty chcą doprowadzić do zniszczenia „składu porcelany”, prowokując działania, tak aby uzyskać ponadwymiarową reakcję rządów w różnych rejonach świata. W tym celu muszą zadbać o jakość estetyczną swoich działań oraz ich udokumentowanie – starają się rozciągnąć spektakl w czasie (szkoła w Biesłanie) czy uzyskać wysokiej jakości przekaz (ISIS). Opis działania terrorystów przyczynia się do swego rodzaju dekompozycji ich zamiarów i celów (np. eliminacja strachu).

30 O. Fallaci, *Wściekłość i duma*, tłum. K. Hejowski, Warszawa 2001.

31 J. Locke, *List o tolerancji*, tłum. L. Joachimowicz, Warszawa 1963.

Ponieważ zjawisko terroryzmu należy do kategorii rzadkich zjawisk („czarne łabędzie”), koszty walki z nim są wysokie. Oprócz dążenia do zmiany spojrzenia społeczeństwa na terroryzm (perspektywa spektaklu estetycznego) należy również zneutralizować narzędzia przekazu widowiska terrorystycznego. Dlatego postulat szerokiej kontroli obywatelskiej mediów społecznościowych i uwzględniania kontrowersyjnego imperatywu transparencji („dobrowolny obowiązek” ujawniania informacji) w walce z terroryzmem. Konieczne jest przejście od biernej konsumpcji aktów przemocy do ich prewencyjnej kontroli. W warunkach coraz większych możliwości oddziaływania poszczególnych jednostek panoptikon społeczny może okazać się jedynym rozwiązaniem pozwalającym na zwiększenie bezpieczeństwa. ■

STRESZCZENIE:

Logika działań terrorystycznych ma naturę spektaklu teatralnego (model dramaturgiczny Goffmana) skierowanego na doznania szerokiej publiczności (wszyscy) i rozciągniętego w czasie (zawsze). Skoro akt zamachu terrorystycznego ma strukturę spektaklu, to hipotetycznie zakłada się, że musi spełnić jego wymogi estetyczne na poziomie twórców i odbiorców. Dlatego terroryści zwiększają oddziaływanie estetyczne w swoich przekazach, dążąc do zwiększenia zapotrzebowania na konsumpcję przemocy – wciągają społeczeństwo w swoją dramaturgiczną grę. Aby rozpoznać zjawisko terroryzmu, przeprowadza się analizę estetyczną form oglądu, gdzie fenomenem jest akt terroryzmu, a także wykorzystuje się metodę analizy socjologicznej w paradygmacie interakcjonizmu symbolicznego Goffmana (*Człowiek w teatrze życia codziennego*).

Celem artykułu jest przesunięcie perspektywy metodologicznej w badaniach nad terroryzmem z opisu normatywnego (etyka) na poziom analizy estetycznej (fenomen), co poszerzy zakres epistemiczny nauk o bezpieczeństwie. Takie przesunięcie poznawcze doprowadzi do racjonalizacji zjawiska oraz uwolnienia interpretatora (społeczeństwo) od obciążeń emocjonalnych. Do walki z terroryzmem niezbędna jest kontrola obywatelska, zapewnia ona bowiem nadzór nad mediami społecznościowymi (panoptikon obywatelski, imperatyw transparencji).

SŁOWA KLUCZOWE:

terroryzm, teatr, estetyka, interakcjonizm symboliczny, imperatyw transparencji

Bibliografia

Bobryk A., *Postawy Polaków wobec uchodźców w świetle publikacji „Gazety Wyborczej” i „Naszego Dziennika”*, w: Kryzys migracyjny. Perspektywa społeczno-kulturowa, t. I, B. Pasamonik, U. Markowska-Manista (red.), Warszawa 2017.

Coady C.A.J., *Morality and Political Violence*, Cambridge 2008.

Diamond J., *The World Until Yesterday. What Can We Learn from Traditional Societies?*, New York 2012.

Dukaj J., *Po piśmie*, Kraków 2019.

Falkland veterans claim suicide toll, BBC News [online], 13.01.2002, http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/1758301.stm/.

Fallaci O., *Wściekłość i duma*, tłum. K. Hejowski, Warszawa 2001.

- Goffman E., *The Presentation of Self in Everyday Life*, Anchor 1959.
- Harari Y.N., *21 lekcji na XXI wiek*, tłum. M. Romanek, Kraków 2018.
- Hare R.M., *On terrorism*, „Journal of Value Inquiry” 1979, no. 13.
- Held V., *Terroryzm, uprawnienia i cele polityczne*, tłum. M. Szczubińska, w: *Etyka wojny. Antologia tekstów*, T. Żuradzki, T. Kuniński (red.), Warszawa 2009.
- Hobbes T., *Lewiatan czyli materia, forma i władza państwa kościelnego i świeckiego*, tłum. Cz. Znamierowski, Warszawa 2005.
- Hume D., *Badania dotyczące zasad moralności*, tłum. A. Hochfeld, Warszawa 1974.
- Hume D., *Traktat o naturze ludzkiej*, tłum. Cz. Znamierowski, Warszawa 1963.
- Kagan R., *Potęga i Raj. Ameryka i Europa w nowym porządku świata*, tłum. W. Turopolski, Warszawa 2003.
- Kalita C., *Stopień jawności i tajności życia społecznego a bezpieczeństwo (nielojalny fortel erystyczny „argumentum ad secretum”)*, w: „Secretum. Służby Specjalne, Bezpieczeństwo, Informacja” 2014, nr 1.
- Kalita C., *Wspólnota versus społeczeństwo. Spór na temat istoty oraz funkcji wspólnoty i społeczeństwa z perspektywy filozofii społecznej*, Siedlce 2018.
- Kant I., *Krytyka władzy sądenia*, tłum. J. Gałęcki, Warszawa 1986.
- Kant I., *O wiecznym pokoju. Zarys filozoficzny*, tłum. F. Przybylak, Wrocław 1993.
- Kubiak K., *Falklandy – Port Stanley 1982*, Warszawa 2007.
- Locke J., *List o tolerancji*, tłum. L. Joachimowicz, Warszawa 1963.
- Maißer G., *Terrorism. On the Perception and Justification of Violence*, „Junior Visiting Fellows' Conferences”, vol. XXII, ed. V. Walker, Vienna 2007, [online], <https://www.iwm.at/publications/5-junior-visiting-fellows-conferences/vol-xxii/georg-maisser/>.
- Marzano M., *Oblicza lęku*, tłum. Z. Chojnacka, Warszawa 2013.
- Rawls J., *Wykłady z historii filozofii polityki*, tłum. S. Szymański, Warszawa 2010.
- Simmel G., *Mentalność mieszkańców wielkich miast*, w: Idem, *Socjologia*, tłum. M. Łukasiewicz, Warszawa 1975.
- Snyder T., *O tyranii. Dwadzieścia lekcji z dwudziestego wieku*, tłum. B. Pietrzyk, Kraków 2017.
- Stróżewski W., *Claritas: uwarunkowanie historyczne i treść pojęcia*, w: „Estetyka” 1961, nr 2.
- Taleb N.N., *Czarny łabędź. O skutkach nieprzewidywalnych zdarzeń*, tłum. O. Siara, Warszawa 2016.
- Tukidydes, *Wojna peloponeska*, tłum. K. Komaniecki, Warszawa 1988.
- Uplian, *Digesta Iustiniani*, ed. T. Mommsen, P. Kruger, A. Watson, Lipsiae 1985.
- Walker M., *Dlaczego śpiemy? Odkrywanie potęg snu i marzeń sennych*, tłum. J. Konieczny, Warszawa 2019.
- Walzer M., *Wojny sprawiedliwe i niesprawiedliwe. Rozważania natury moralnej z uwzględnieniem przykładów historycznych*, tłum. M. Szczubińska, Warszawa 2010.
- Żelazny M., *Kant dla początkujących*, Toruń 2016.

Article history: Received: 12.02.2021; Reviewed: 14.03.2021; Accepted: 25.03.2021

DOI: 10.5604/01.3001.0014.8637

Corresponding author: Cezary Kalita, PhD, Assoc. Prof. at UPH, Siedlce University of Natural Sciences and Humanities (UPH), Poland; ORCID: 0000-0002-6019-0606; e-mail: cezary.kalita@uph.edu.pl

Cite this article as: Kalita, C., PhD, „Terrorism in »Everyday Life Theatre« – Methodological Perspective of the Performance Aesthetics”. *bellona quart.* 2021(1): 15–28

Policy: The content of the journal is circulated on the basis of the Open Access which means free and limitless access to scientific data.

Competing interests: The authors declare that they have no competing interests.

Table of content URL: <https://kwartalnikbellona.com/issue/12943>

Author's bio: Cezary Kalita, PhD, Assoc. Prof. at UPH
He is a PhD holder in the humanities in philosophy (habilitation). He is an Assistant Professor at the Institute of Security Sciences of the UPH Faculty of Social Sciences in Siedlce. His academic interests include: philosophy of security, social philosophy, philosophy of politics, philosophy of the 17th century, philosophical and sociological aspects of pedagogy, theories of information and communication, aesthetics and ethics. He's an editor at the *Doctrina. Studia Społeczno-Polityczne* journal, a Member of the Board of the Polish Philosophical Society (PTF) and of the Mensa International, Poland. He gives lectures at the PZPN Coaching School in sports sociology.



Dlaczego Polska potrzebuje teorii działań wywiadowczych?

dr Józef Szczepan Kozłowski

ORCID: 0000-0003-1892-7413

e-mail: j.kozlowski@akademia.mil.pl

Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa

ABSTRACT:

In Poland, the efforts aimed to build the national theory of intelligence have been limited, and only occasionally left the structures of civilian and military intelligence institutions. Further efforts and achievements in this field may increase the effectiveness of Polish intelligence structures, and widen the scope of intelligence support to the political and military decision-making processes. Careful examination of publications on the subject allows for defining elements to build the theory of intelligence activity, as well as for indicating how it should be constructed and to what extent its achievements should be used in practice.

The analysis reveals the necessity to systematically continue studies on intelligence, and thus develop an academic, independent branch of applied social sciences. The main effort of intelligence studies should be focused on defining relationships between intelligence activity and foreign policy issues. This can be done by linking specific political scenarios to intelligence elements necessary for their materialization. If this succeeds, integration of both dimensions would be possible and will allow to create a necessary theoretical context.

KEYWORDS:

intelligence, intelligence theory, intelligence analysis, intelligence cycle, foreign policy

Wstęp

Działania rozpoznania i wywiadu są prowadzone w celu zidentyfikowania zagrożeń bezpieczeństwa państwa i sił zbrojnych oraz przeciwdziałania tym zagrożeniom. Nie jest to łatwe zadanie ze względu na coraz częstsze, coraz bardziej radykalne i coraz szybsze zmiany w środowisku bezpieczeństwa. Łączą się z tym ogromne skomplikowanie zjawisk i zależności między nimi. Konsekwencje ewentualnych błędów mogą być poważne, a ich skutki – długofalowe i trudne do zlikwidowania. Dlatego tak ważne jest stałe zwiększanie potencjału intelektualnego w wymiarze działań rozpoznawczych i wywiadowczych (*soft capability*). Odnosi się to głównie do możliwości obróbki oraz przetwarzania danych, ale też do analizy wszelkich dostępnych informacji – osobno lub równoległe z rozbudową systemów rozpoznawczych¹.

W Polsce prace nad budową narodowej teorii działań wywiadowczych były prowadzone w ograniczonym zakresie i rzadko wykraczały poza struktury wojskowych i cywilnych instytucji wywiadowczych. Przystąpienie Polski do NATO i UE spowodowało, że zmieniło się i nadal się zmienia, choć powoli, podejście instytucji państwowych do tej sfery zagadnień. Osiągnięcia w tej dziedzinie mogą przyczynić się do zwiększenia efektywności polskich struktur wywiadowczych oraz zakresu wsparcia przez nie procesów decyzyjnych czynników polityczno-wojskowych. Celowe jest więc rozstrzygnięcie kwestii, czy prace te należy kontynuować (a jeśli tak, to w jaki sposób) nawet mimo oporu przedstawicieli niektórych czynników biurokratycznych oraz zaszłości historycznych. Przede wszystkim jednak należy odpowiedzieć na pytanie, dlaczego i na jakich podstawach trzeba budować teorię działań wywiadowczych, jak ją skonstruować oraz w jakiej mierze jej osiągnięcia będzie można wykorzystać w praktyce struktur rozpoznawczych i instytucji wywiadowczych².

W Polsce działania służb specjalnych koncentrują się na sferze obronnej. Podstawową misją wywiadu w tej sferze jest uzyskiwanie, gromadzenie, analizowanie i przetwarzanie informacji o istniejących i potencjalnych zagrożeniach interesów Rzeczypospolitej Polskiej oraz jej obywateli i następnie przekazywanie opracowanych produktów informacyjnych organom państwa odpowiedzialnym za bezpieczeństwo narodowe. Działania wywiadowcze obejmują także: identyfikowanie i monitorowanie szans oraz wszelkiego rodzaju ryzyka związanych z bezpieczeństwem narodowym; wspieranie Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej uczestniczących w operacjach poza granicami kraju; monitorowanie międzynarodowego obrotu bronią oraz zjawiska proliferacji broni masowego rażenia i środków jej przenoszenia; obserwację działań związanych z polityką energetyczną i surowcową; zwiększanie własnych możliwości dzięki współpracy z sojusznikami oraz koalicjantami.

W Strategii Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej zatwierdzonej 12 maja 2020 roku przez prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej szczególną wagę przykładają do rozwijania zdolności służb specjalnych państwa do wczesnego identyfikowania zagrożeń, a także wzmocnienia kontrwywiadowczego zabezpieczenia organów państwo-

1 P. Gill, S. Marrin, M. Phythian, *Intelligence Theory: Key Questions and Debate*, Routledge Press, Londyn–Nowy Jork 2009, s. 1–6.

2 A. Breakspear, *A new definition of intelligence*, „Intelligence and National Security” 2013 nr 28(5), s. 678–693.

wych oraz infrastruktury krytycznej odpowiednio do nasilającej się aktywności obcych służb wywiadowczych – zarówno w sferze wojskowej, jak i cywilnej. Takie działania ma wspierać narodowy, zintegrowany system świadomości sytuacyjnej, oparty na różnego rodzaju środkach rozpoznania, łączności i dowodzenia, w tym na krajowych systemach satelitarnej obserwacji Ziemi i systemach bezałogowych statków powietrznych działających w strukturach sieciocentrycznych³.

Przegląd literatury przedmiotu

Problem studiów nad wywiadem w Polsce jest obszarem stosunkowo nowym pod względem badań i prób budowania teorii. Niewiele jest opracowań, a zakres poruszanych w nich zagadnień ogranicza się do podstawowych kwestii, bez podejmowania prób samodzielnej budowy podstaw teoretycznych.

Na początku XXI wieku do polskiego czytelnika trafiały tłumaczenia książek Michaela Hermana. Wysiłki podejmowały też Collegium Civitas w Warszawie oraz Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach. Ale dopiero od 2014 roku, tj. od chwili ukazania się pracy prof. dr. hab. Mirosława Minkiny *Sztuka wywiadu w państwie współczesnym*, można mówić o próbach całościowego podejścia do studiów wywiadowczych⁴. W wymiarze analiz wywiadowczych podobne znaczenie miała opublikowana w 2016 roku monografia *Teoria i praktyka działań analityczno-informacyjnych*⁵.

Zainteresowani tą tematyką wciąż jednak sięgają po prace Petera Gilla, Stephena Marrina, Marka Phythiana, Jamesa J. Wirtza oraz Alana Breakspeara. Poglądy tych badaczy zostały zaprezentowane w niniejszym artykule. Źródłem cennych opracowań na temat wywiadu są również fachowe czasopisma, takie jak „Intelligence and National Security”, „International Journal of Intelligence and Counterintelligence” oraz „Studies in Intelligence”. Na ich łamach swoje poglądy i opinie prezentują Charles Cogan, Michael Warner, Donald Cameron Watt, a także inni, między innymi wykładowcy akademicki, głównie z Niemiec i Hiszpanii. Ich wywody są jednak niewystarczające na potrzeby narodowych studiów nad wywiadem. Stąd próby dodatkowej analizy i wypracowania nowego podejścia do badań w obszarze działań wywiadowczych.

Wymiar metodologiczny

W niniejszym opracowaniu szczegółowo przeanalizowano źródła zawierające próby opisu systemów w strukturach rozpoznawczych i wywiadowczych oraz związanych z tym problemów – na różnych poziomach, głównie organizacyjnym i funkcjonalnym. Deskryptywne i jednocześnie analityczne podejście do źródeł, synteza funkcjonalna i logiczna najważniejszych elementów, wykorzystanie porównań i analogii oraz abstrahowań izolujących

3 Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2020, [online], https://www.bbn.gov.pl/ftp/dokumenty/Strategia_Bezpieczenstwa_Narodowego_RP_2020.pdf [dostęp: 31.08.2020].

4 M. Minkina, *Sztuka wywiadu w państwie współczesnym*, Warszawa 2014.

5 J. Kozłowski, *Teoria i praktyka działań analityczno-informacyjnych*, Warszawa 2016.

i generalizujących – wszystkie te działania badawcze pozwoliły nie tylko na określenie najważniejszych zagadnień, niezbędnych do stworzenia podstaw teoretycznych w domenie działań wywiadowczych, lecz także na zaproponowanie możliwych rozwiązań.

Diagnoza

Aby zapewnić maksymalną skuteczność służb specjalnych, ich działalność należy poddać rygorom naukowym i prowadzić z przestrzeganiem ogólnych zasad intelektualnej uczciwości. Bez dobrze przygotowanego i powszechnie uznawanego aparatu teoretycznego trudno bowiem przygotować i egzekwować standardy pracy oraz dokonywać priorytetyzacji zadań. Obecnie kwestia ta staje się coraz pilniejsza ze względu na stałe dążenie struktur rozpoznawczych i instytucji wywiadowczych do pozyskiwania i przechowywania coraz większych wolumenów danych i informacji⁶.

Ponieważ możliwości pozyskiwania danych będą rozszerzały się w szybkim tempie, coraz większym problemem – w perspektywach krótko- i średnioterminowej – stanie się zapewnienie wysokiej efektywności działań analityczno-informacyjnych. Odpowiedzią na taki rozwój wydarzeń może być szerokie stosowanie metod analizy strumieni i dużych wolumenów danych, powszechnie nazywanych *big data*. Obecnie każdego dnia jest generowane 2,5 trylionu bajtów danych (10^{18}), stąd pilna potrzeba efektywnego wykorzystania dostępnych danych, ich przygotowania, obróbki i analizy. Ze względu na wolumeny i złożoność danych tradycyjne metody oraz narzędzia do zarządzania tego typu zasobami już nie zapewniają odpowiedniego poziomu wykonania zadań, nie pozwalają na skuteczne wykorzystanie dostępnego potencjału informacyjnego⁷.

Właśnie dlatego w Polsce należy szybko opracować podstawy teoretyczne działań wywiadowczych – w dziedzinie nauk społecznych i dyscyplinie nauk o bezpieczeństwie. Koniecznością będzie także przyjęcie przygotowanych na ich podstawie konkluzji oraz wdrożenie nowych rozwiązań do praktyki działań wywiadowczych. A wszystko po to, aby właściwie rozumieć przeszłe wydarzenia, objaśniać teraźniejszość i dobrze przewidywać przyszłość, budować efektywne struktury, przygotowywać użyteczne dokumenty organizacyjne i planistyczne, a także wypracowywać elementy dotyczące priorytetyzacji kierunków działania oraz oceny efektywności wykonywanych zadań⁸.

Przede wszystkim jednak trzeba odpowiedzieć na podstawowe pytania: Na jakich podstawach należy budować teorię działań wywiadowczych? Jak należy ją skonstruować? Jak jej osiągnięcia będzie można wykorzystać w praktyce struktur rozpoznawczych i instytucji wywiadowczych? Chodzi, między innymi, o unikanie sytuacji, w których bez rzetelnych ocen i analiz dokonuje się podziału sił i środków, aby reagować, nawet kosztem długoterminowej skuteczności, na bezpośrednie i krótkoterminowe zagrożenia.

6 Ch. Cogan, *Hunters not gatherers: Intelligence in the twenty-first century*, „Intelligence and National Security” 2004, Vol. 19, No. 2, s. 304–321.

7 J. Kozłowski, *Historia i perspektywy analizy dużych wolumenów i strumieni danych*, Warszawa 2020, s. 31.

8 J.J. Wirtz, *The American approach to intelligence studies*, w: *Handbook of intelligence studies*, L.K. Johnson (red.), Abingdon: Routledge, 2007, s. 28–38.

Bez ogólnej teorii działań wywiadowczych, takiej, jaka już jest budowana w innych krajach, trudno planować przedsięwzięcia na poziomie strategicznym w perspektywach średnio- i długoterminowej. Taki wysiłek należy więc podjąć, nawet mimo oporu części praktyków, którzy nie aprobują ujmowania problemu w świadomy, ustrukturyzowany i konsekwentny sposób, a tworzenie oraz rozwijanie teorii działań wywiadowczych uważają wręcz za stratę czasu.

Koniecznością stają się ocena dotychczasowego dorobku w tym obszarze oraz krytyczna analiza źródeł i literatury przedmiotu. Część zadań została już wykonana, powstało wiele opracowań i pojawiły się liczne, akceptowane definicje. Powszechnie uznawaną podstawą do tego typu działań jest stwierdzenie klasyka wywiadu Shermana Kenta, który już w 1949 roku wskazywał, że działania instytucji wywiadowczych powinny opierać się na wypracowanych zasobach wiedzy instytucjonalnej, aby [...] *skutecznie prowadzić politykę zagraniczną oraz podejmować najważniejsze decyzje co do dyslokacji i kierunków rozwoju sił zbrojnych w czasie pokoju*⁹.

W kolejnych dekadach w literaturze przedmiotu, która według portalu academia.edu liczy już 228 pozycji, często pojawiał się pogląd, że działania wywiadowcze powinny być organizowane i prowadzone przede wszystkim jako odpowiedź na przedstawione przez użytkowników potrzeby informacyjne. Stanowisko takie było reprezentowane przez część polityków i dowódców, którzy w ten sposób próbowali wyjaśniać przyjmowane kierunki działania¹⁰.

Teoria działań wywiadowczych powinna być całościową koncepcją, zawierającą opis oraz wyjaśnienie najważniejszych zjawisk i zagadnień. Powinien powstać układ rzeczowo i logicznie uporządkowanych praw, hipotez oraz definicji. Ponadto teoria działań wywiadowczych powinna stanowić samodzielną jednostkę dyscypliny naukowej – w tym przypadku nauk o bezpieczeństwie. Aby ją zbudować, należy ustalić zasady charakteryzujące podstawowe przedmioty, zdarzenia oraz rządzące nimi prawa. Trzeba ustalić związki, które łączą podstawowe elementy teorii ze zdarzeniami empirycznymi¹¹.

Dzięki takiemu podejściu, deskryptywnemu w swoim charakterze, będzie możliwe wyjaśnianie poznanych już faktów – przez dobór z teorii odpowiednich praw i wskazanie twierdzeń opisujących zdarzenia. Niektóre twierdzenia mogą służyć jako metodologiczne dyrektywy dociekań oraz umożliwiać korygowanie błędów obserwacji zdarzeń lub ich wyjaśnianie. Teoria działań wywiadowczych powinna również umożliwiać normowanie zachowań i podejmowanych działań, aby zapewnić możliwie jak największą ich skuteczność. Ma także pozwolić na wyodrębnienie najważniejszych elementów oraz ustalenie standardów postępowania.

Działania wywiadowcze są ciekawym, ale bardzo skomplikowanym obiektem badań. Trudno ująć w jednolity sposób wszelkie związane z nimi zagadnienia. Za racjonalne można uznać badanie tego problemu zarówno z punktu widzenia akademickiego, jak i prakty-

9 A.N. Shulsky, G.J. Schmitt, *Silent Warfare: Understanding the World of Intelligence*, Potomac Books Inc., Washington D.C. 2002, s. 169.

10 M. Herman, *Potęga wywiadu*, Warszawa 2002, s. 19–66.

11 M. Warner, *Wanted: A definition of intelligence*, „Studies in Intelligence” 2002, Vol. 46, No. 3, s. 15–22.

ków – konsultantów, menedżerów, oficerów operacyjnych, analityków oraz pracowników pionów zabezpieczenia instytucji wywiadowczych i struktur rozpoznawczych¹².

Czy jest możliwe powstanie wywiadowczej „teorii wszystkiego”? Podobnej do tej, do której stworzenia dążą fizycy teoretyczni, aby opisać wszystkie aspekty wszechświata. Wielu ekspertów uważa, że będzie to trudne, ale prawdopodobnie poszczególne szkoły badawcze i uczeni takie próby podejmą. Pozostali zapewne skupią się na najważniejszych elementach i praktycznych aspektach działań wywiadowczych¹³. Raczej próżno oczekiwać szybkich rezultatów, ale kierunek rozwoju tej nowej naukowej specjalności trzeba uznać za obiecujący, zwłaszcza w takich państwach jak Polska. Należy też podkreślić, że działania wywiadowcze na poziomie strategicznym mają wiele elementów wspólnych z polityką. Nie sposób więc dokonywać jakichkolwiek uogólnień bez odnoszenia się do kwestii polityki zagranicznej.

Teoria działań wywiadowczych

Z przeglądu literatury wynika, że badacze zamiast tworzyć jedną zunifikowaną teorię, będą raczej dążyli do budowania wielu teorii szczegółowych, aby naukowo badać najważniejsze i najbardziej potrzebne praktykom elementy tej dziedziny ludzkiej działalności, w tym zwłaszcza przyczyny porażek wywiadu. Takie cząstkowe teorie będą musiały jednak wykorzystywać i odwoływać się do wyników prac z zakresu innych specjalności, dyscyplin i dziedzin nauki oraz obszarów wiedzy¹⁴.

Dotychczas badania nad działaniami wywiadowczymi koncentrowały się na kwestiach organizacyjnych, na przygotowaniu i szkoleniu personelu, sposobach efektywnego wykorzystania zebranych danych i informacji, na metodach, technikach i narzędziach analitycznych oraz zagadnieniach właściwych relacji z odbiorcami produktów wywiadowczych. Wymagało to skupienia się na zagadnieniach typu deskryptywnego – opisie i ocenie właściwości oraz jakości danych, informacji i produktów informacyjnych, jakie trafiają do odbiorców. Nie można też pominąć problemów o charakterze normatywnym, które odnoszą się do formatu danych wejściowych i kształtu materiałów wywiadowczych.

Kwestiami opisowymi zajmowali się zarówno teoretycy, jak i praktycy wywiadu. Skupiali się oni na trzech wymiarach działań wywiadowczych: rozbudowie zasobów wiedzy, procesach i procedurach oraz problemach organizacyjnych. Badali także ich wymiar funkcjonalny oraz poszczególne dyscypliny działań wywiadowczych¹⁵.

Należy pamiętać, że działania wywiadowcze są prowadzone, podobnie jak badania naukowe, w kilku etapach. Przez analogię można wskazać poszczególne ich etapy i wyko-

12 K.J. Wheaton, M.T. Beerbower, *Towards a new definition of intelligence*, „Stanford Law and Policy Review” 2006, Vol. 17, No. 2, s. 319–330.

13 P. Gill, M. Phythian, *Intelligence in an insecure world*, UK, Polity Press, Cambridge 2012, s. 1–9.

14 S. Marrin, *Improving intelligence studies as an academic discipline forthcoming*, „Intelligence and National Security” 2016, Vol. 31, No.2, s. 266–279.

15 Idem, *Intelligence analysis theory: Explaining and predicting analytic responsibilities*, „Intelligence and National Security” 2007, Vol. 22, No. 6, s. 821–846.

nywane czynności. W praktyce cykl wywiadowczy – jako metaproces – można sprowadzić do prób znalezienia odpowiedzi na trzy główne pytania: kto (co) to jest? co to powoduje? co to oznacza? Tak zwany cykl wywiadowczy jest bliski procesowi badań naukowych. Opis wykorzystywanych modeli pracy wywiadowczej można rozpocząć od modelu najprostszego, przedstawionego przez Johna Hughesa-Wilsona i Michaela Hermana. Obecnie wykorzystywany w NATO czteroelementowy model wywiadowczy został zdefiniowany 1 września 1981 roku przez struktury wywiadowcze Sojuszu¹⁶. W instytucjach Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego cykl wywiadowczy dzielony jest na cztery etapy:

- kierowanie (*Direction*) – określenie wymagań, planowanie nakładu sił i środków, wydanie rozkazów i zapotrzebowań, kontrola pracy elementów wywiadu;
- pozyskiwanie (*Collection*) – wykorzystywanie źródeł informacji, dostarczanie danych do właściwej komórki organizacyjnej;
- przetwarzanie (*Processing*) – opracowanie informacji przez porównywanie, ocenę, analizę, integrację i interpretację;
- rozpowszechnianie (*Dissemination*) – przekazywanie informacji wywiadowczej w odpowiednim czasie, we właściwej formie i za pomocą odpowiednich środków do tych, którym jest ona potrzebna.

Działania wywiadowcze wspierają przedsięwzięcia realizowane w innych wymiarach – głównie politycznym, bezpieczeństwa narodowego, ochrony porządku publicznego oraz ekonomicznym. Wyniki prac prowadzonych przez struktury rozpoznawcze i instytucje wywiadowcze mają być pomocne we wspieraniu działań państwa, mają zapewnić w jak najwyższym stopniu ich efektywność i sprawność. Służą także do badania podmiotów państwowych i pozapaństwowych, międzynarodowych korporacji oraz organizacji terrorystycznych, aby wyjaśniać podstawy, motywy i kierunki ich działania, a także prognozować ich przedsięwzięcia.

Elementy wywiadowcze zbierają i analizują wszelkie dostępne im dane i informacje w celu zdobycia możliwie jak największej wiedzy o konkurencie lub przeciwniku. Ma to pozwolić na precyzyjne i efektywne wykorzystanie zasobów oraz zminimalizowanie ewentualnych strat. Skróceniowo ujmując, głównym zadaniem elementów wywiadowczych jest przygotowanie warunków do optymalnego wykorzystania dostępnych państwu sił i środków oraz do stałej rozbudowy jego potęgi politycznej, militarnej i ekonomicznej. Tylko w ten sposób można zmusić inne podmioty do zmiany zachowań czy do podejmowania określonych działań – wielokrotnie nawet bez użycia siły (także militarnej) lub groźby jej użycia. Równie efektywne może być zastosowanie narzędzi ekonomicznych czy nacisków politycznych lub społecznych.

Potęę państwa można wykorzystywać na dwa sposoby. W wymiarze defensywnym podejmuje się działania ukierunkowane na obronę własnych interesów oraz przeszkodzenie konkurentowi w realizacji jego planów. Wymiar ofensywny to kształtowanie środowiska politycznego i bezpieczeństwa, aby zapewnić warunki sprzyjające własnym kalkulacjom. Oczywiście wymaga to zdobycia wiedzy o zdolnościach przeciwnika do działania i jego

16 M. Minkina, *Proces wywiadowczy*. Cz. I, „Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej” 2011, nr 1, s. 91–115.

planach. I właśnie to jest najważniejszym zadaniem instytucji wywiadowczych. Wszystkie zdobyte dane i informacje trzeba jeszcze osadzić w odpowiednim kontekście, aby zapewnić jak największą skuteczność ewentualnych przedsięwzięć.

Procesy i procedury wywiadowcze należy rozpatrywać w połączeniu z teorią procesów decyzyjnych. Stosunkowo prosto można to zrobić z wykorzystaniem koncepcji Geoffreya Vickersa, która podkreśla, że każda osoba i organizacja jest powiązana z innymi elementami wieloma różnego typu relacjami. Cechą charakterystyczną procesu podejmowania decyzji jest regulowanie relacji lub ich podtrzymywanie, zmiana akcentów ma bowiem zasadnicze znaczenie dla zarządzania relacjami w takiej sieci. Wymaga to ich stałego monitorowania oraz porównywania z przyjętymi normami i standardami¹⁷.

Instytucje wywiadowcze służą do tworzenia wiedzy właśnie o takich relacjach po stronie potencjalnego przeciwnika i o zmianach w ich dynamice. Ma to pozwalać na odpowiednie i skuteczne planowanie przyszłych działań. Są jak pies, który ostrzega swoich gospodarzy o intruzie lub nadchodzącym niebezpieczeństwie. Wskazują iteracyjnie, w znacznej części zgodnie z założeniami cyklu wywiadowczego, na właściwe odpowiedzi oraz wspomagają podejmowanie prawidłowych i produktywnych decyzji. Ma to umożliwiać realizację interesów narodowych w lepszy, szybszy i efektywniejszy sposób. Niezbędny do tego jest stały kontakt instytucji wywiadowczych z czynnikami politycznymi – jedni zbierają dane i informacje oraz nadają im sens, inni oceniają ich wagę i podejmują decyzje.

Struktury rozpoznawcze i instytucje wywiadowcze istnieją ze względu na stały głód informacji. Żaden decydent nie jest w stanie dokonywać właściwych rozstrzygnięć bez odpowiedniego wsparcia – informacyjnego, analitycznego i decyzyjnego. Koniecznością staje się przy tym ustrukturyzowanie i kontrola takich czynności jak pozyskiwanie danych i informacji, ich analiza oraz dystrybucja produktów informacyjnych. Prowadzi to do funkcjonalnej separacji departamentów politycznych i ministerstw od struktur rozpoznawczych i instytucji wywiadowczych, a także do delegowania do tych ostatnich licznych uprawnień oraz zadań.

Najwyżsi rangą politycy mają do dyspozycji dwa równoległe systemy informacyjne, które powinny im zapewnić elementy niezbędne do kierowania systemem bezpieczeństwa narodowego oraz prowadzenia polityki zagranicznej. Pierwszy system stanowią departamenty polityczne i ministerstwa, a także struktury odpowiedzialne za siły zbrojne oraz politykę zagraniczną i bezpieczeństwa. Zbierają one informacje ze wszelkich dostępnych źródeł, po czym integrują je z danymi i informacjami uzyskanymi przez struktury rozpoznawcze oraz instytucje wywiadowcze. Próbuje określić znaczenie i użyteczność analizowanych informacji, następnie przygotowują opcje dla decydentów oraz wykonują zadania na poziomie operacyjnym i taktycznym. Są one ukierunkowane na implementację elementów wynikających z wyznaczonych kierunków działania. Drugi system obejmuje struktury rozpoznawcze i instytucje wywiadowcze. Przekazują one elementom politycznym oraz dowódcom dane i informacje uzyskane z wykorzystaniem specyficznych metod, technik i narzędzi, a także jawne i niejawnie materiały analityczno-informacyjne.

17 Sir G. Vickers, *The Art of Judgement. A Study of Policy Making*, Chapman and Hall, Londyn 1965, s. 50–54.

Należy zauważyć, że według Arthura Hulnicka cykl wywiadowczy ma pewną inherentną wadę, ponieważ jego elementy nie opisują dokładnie podejmowanych działań ani ich kształtu¹⁸. Dodatkowo cykl ten trudno odnieść do praktyki kontrwywiadowczej, która kieruje się własnymi zasadami. Ponadto od 1981 roku, tj. od przyjęcia założeń i definicji odnoszących się do cyklu wywiadowczego w NATO, znacznie zmienił się charakter zagrożeń. Inna jest też sytuacja geopolityczna, dokonał się ogromny postęp technologiczny. Dlatego również w wymiarze działań wywiadowczych są oczekiwane pewne zmiany.

Obecnie odbiorcy produktów wywiadowczych chcą wiedzieć – i to natychmiast – co w danej chwili w określonym miejscu się dzieje. Żądają szybkich odpowiedzi na przykład na pytania, jaki badana sytuacja ma i będzie miała wpływ na proces planowania operacyjnego oraz działania wojsk. Takie wymaganie znacznie wykracza poza klasycznie pojmowany proces wywiadowczego przygotowania pola walki (Intelligence Preparation of the Battlefield – IPB).

Ogromny postęp, gdy chodzi o możliwości dostępu do danych z systemów rozpoznawczych, baz oraz repozytoriów danych, powoduje, że praktycy oczekują przede wszystkim wydajnych mechanizmów dystrybucji oraz jak najefektywniejszego wykorzystania już dostępnych danych i informacji. Dlatego cykl wywiadowczy, podążając za logiką A. Hulnicka, należy traktować nie jako proces poznawczy, lecz głównie jako element wsparcia procesu decyzyjnego dowódcy. W takim wypadku jest konieczne odniesienie się do koncepcji zintegrowanego wykorzystania systemów rozpoznawczych (Joint Intelligence, Surveillance and Reconnaissance – JISR). Część badaczy, także praktyków, przypisuje tej koncepcji duże znaczenie i nie zawęża jej do roli remedium na niedociągnięcia cyklu wywiadowczego¹⁹.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na dwa główne elementy wpływające na jakość działań wywiadowczych. Logika i zwykły zdrowy rozsądek podpowiadają, że priorytety dla struktur rozpoznawczych i instytucji wywiadowczych powinni ustalać politycy odpowiedzialni za politykę wewnętrzną i zagraniczną państwa. W takim wypadku zadaniem elementów planistycznych wywiadu jest transformacja tych priorytetów na szczegółowe zadania dla aparatów zdobywającego i analityczno-informacyjnego. Ale niektórzy badacze dostrzegają problemy związane z takim sposobem działania. Wielokrotnie, głównie ze względu na brak odpowiedniej wiedzy i umiejętności decydentów, proces zadaniowania struktur rozpoznawczych i instytucji wywiadowczych jest realizowany po części przez nie same²⁰. Po prostu wielu polityków nie wie, co tym strukturom i instytucjom jest potrzebne i co będzie im niezbędne w niedalekiej oraz dalszej przyszłości do prowadzenia skutecznych działań. Nic więc dziwnego, że tego typu lukę muszą wypełniać elementy planistyczne struktur rozpoznawczych oraz instytucji wywiadowczych.

18 A.S. Hulnick, *What is Wrong with the Intelligence Cycle*, „Intelligence and National Security” 2006, Vol. 21, No. 6, s. 959–979.

19 J. Kozłowski, *Teoria i praktyka działań analityczno-informacyjnych*, Warszawa 2016, s. 82–83.

20 A.S. Hulnick, *The Intelligence Producer – Policy Consumer Linkage. A Theoretical Approach*, „Intelligence and National Security” 1986, Vol. 1, No. 2, s. 223.

W praktyce działania planistyczne są prowadzone dwutorowo. Do struktur rozpoznawczych i instytucji wywiadowczych trafiają oficjalne i nieoficjalne wypowiedzi oraz oświadczenia polityków – przekazywane okresowo lub doraźnie wytyczne czy dokumenty o charakterze dyrektywnym. Podstawę do planowania stanowią także produkty informacyjne zawierające wyniki prac ekspertów oraz materiały opracowane przez analityków struktur rozpoznawczych i instytucji wywiadowczych. Jako przykład można podać wyniki prac zespołu, który w 2016 roku przygotował Strategiczny Przegląd Obrony (SPO). Jego celem było zdiagnozowanie systemu obronnego państwa, ocena środowiska bezpieczeństwa, zaproponowanie niezbędnych zmian dotyczących przebudowy i funkcjonowania polskiego systemu obronnego oraz Sił Zbrojnych RP w perspektywie najbliższych kilkunastu lat, z założeniem znacznego wzmocnienia zdolności do samodzielnej obrony państwa.

W SPO stwierdzono między innymi, że w pierwszych dekadach XXI wieku zasadniczymi czynnikami realnych zagrożeń środowiska bezpieczeństwa międzynarodowego, decydującymi o ich jakościowym i ilościowym poziomie, będą: negatywne skutki postępującej globalizacji, znaczny wzrost demograficzny w państwach afrykańskich i na Bliskim Wschodzie, zmiany klimatyczne oraz ograniczony dostęp do zasobów naturalnych. Za szczególnie ważne problemy uznano: agresywną politykę Federacji Rosyjskiej, niepewną perspektywę integracji euroatlantyckiej i wewnętrznych reform państwa ukraińskiego, zagrożenia globalnego bezpieczeństwa, wyzwania związane z funkcjonowaniem Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego oraz z członkostwem w Unii Europejskiej, technologiczne zagrożenia obronności RP, a także zagrożenia ekonomiczne i społeczne²¹.

Można postawić tezę, że jest to materiał tylko częściowo spełniający wymagania planistów struktur rozpoznawczych i instytucji wywiadowczych. Częściowo, bo takie sposoby przedstawiania priorytetów polityki bezpieczeństwa niosą za sobą pewne zagrożenie, mianowicie to, że struktury rozpoznawcze i instytucje wywiadowcze, zamiast skupiać się na rzeczywistych i strategicznych zagrożeniach, będą przede wszystkim reagowały na potrzeby polityczne. Czy można zatem wskazać czynniki, które stanowiłyby podstawę dla działań wywiadowczych? Powinien się nią stać dokument wyznaczający długofalowe kierunki polskiej polityki zagranicznej, oparty na konsensusie możliwie najszerszego spektrum sił politycznych w Polsce w odniesieniu do współpracy międzynarodowej na poziomach globalnym, regionalnym oraz bilateralnym. Dokumenty sektorowe, takie jak Strategia Polskiej Polityki Zagranicznej w latach 2017–2021, którą opracował minister spraw zagranicznych, nie w pełni zaspokajają oczekiwania struktur rozpoznawczych i instytucji wywiadowczych, chociaż postawiono w nich fundamentalne pytania i podjęto próbę odpowiedzi na nie²²:

- Jak zapewnić Polsce bezpieczeństwo w obliczu narastającej niepewności i nieprzewidywalności otoczenia międzynarodowego?

21 Strategiczny Przegląd Obrony 2016, Prezentacja pełnomocnika ministra obrony narodowej ds. Strategicznego Przeglądu Obronnego, [online], http://m.mon.gov.pl/d/pliki/rozne/2017/06/spo_prezentacja.pdf [dostęp: 19.01.2019].

22 Strategia Polskiej Polityki Zagranicznej 2017–2021, [online], https://www.gov.pl/documents/1149181/11501/Strategia_Polskiej_Polityki_Zagranicznej_2017-2021.pdf/6657ade1-dc7a-7614-6712-fc9b71fd1257 [dostęp: 19.01.2019].

- Jak utrzymać warunki międzynarodowe sprzyjające dynamicznemu rozwojowi społecznemu i gospodarczemu?
- Jak doprowadzić do konsolidacji i odbudowy pozycji międzynarodowej Unii Europejskiej?
- Jak zapewnić stabilność najbliższego otoczenia geograficznego Polski?
- W jaki sposób wykorzystać wielkie przemiany cywilizacyjne – globalizację, urbanizację, głębokie zmiany demograficzne na świecie – do ekspansji gospodarczej oraz rozwoju cywilizacyjnego?

Nieco mylące może być w tej sytuacji użycie terminu „polityka zagraniczna” jako pojęcia o charakterze ogólnym. Działania w wymiarze politycznym obejmują bowiem dziesiątki i setki „polityk szczegółowych”, odnoszących się do poszczególnych aktorów i wydarzeń na scenie politycznej. Każda polityka tworzy opisane w teorii Geoffreya Vickersa relacje i wymaga innych danych oraz informacji potrzebnych do ochrony i obrony interesów narodowych. O tym należy pamiętać i odpowiednio priorytetyzować oraz planować działania struktur rozpoznawczych i instytucji wywiadowczych.

Część polityków i praktyków wywiadu uważa, że struktury rozpoznawcze i instytucje wywiadowcze powinny skupiać się na badaniu zdolności oraz intencji potencjalnych przeciwników, a także na stałym dostarczaniu produktów informacyjnych z ocenami i prognozami zagrożeń. Inni natomiast są zdania, że struktury rozpoznawcze i instytucje wywiadowcze muszą przede wszystkim wspierać szeroko rozumianą politykę zagraniczną. W pierwszym przypadku ich rola w czasie pokoju jest wyraźnie mniejsza, w drugim – tempo i zakres działania nie ulegają większym zmianom, wciąż pozostają na wysokim poziomie.

Taka dyskusja ściśle się wiąże z próbami definiowania pojęcia „bezpieczeństwo narodowe”. Często jest ono utożsamiane z bezpieczeństwem państwa, ponieważ wywodzi się z egzystencjalnych ludzkich potrzeb społeczności zorganizowanych w państwa. W tradycyjnym ujęciu kładzie się nacisk na zewnętrzne zagrożenia, jednak za równie ważne uznaje się zapewnienie bezpieczeństwa wewnętrznego. Zapewnienie bezpieczeństwa narodowego jest naczelnym zadaniem polityki państwa. Narodowa polityka bezpieczeństwa ma więc na celu ochronę państwa i społeczeństwa przed zagrożeniami z zewnątrz. Instrumenty bezpieczeństwa narodowego mają chronić wewnętrzne wartości każdego społeczeństwa i państwa. Do tego można dodać inne kierunki działania: zapewnienie warunków do stałego rozwoju ekonomicznego państwa, promowanie wartości i ustroju demokratycznego, ochronę i obronę praw człowieka, pomoc humanitarną itd. We wszystkich tych wymiarach działania państwa niezbędne jest stałe wsparcie struktur rozpoznawczych i instytucji wywiadowczych.

W perspektywie krótkoterminowej priorytety działań wywiadowczych będą zależały po części od stopnia zaangażowania państwa w operacje militarne, stabilizacyjne i pokojowe, prowadzone w formatach koalicyjnych lub sojuszniczym (np. Irak, Afganistan, Mali). Takie misje wymagają doskonałego wywiadu także w obszarze politycznym, aby zapewnić bezpieczeństwo i stabilizację regionów, w których są prowadzone. Podobnie rzecz będzie się przedstawiała w perspektywie średnioterminowej, chociaż w tym wypadku koniecznością staną się również intensywne działania z zakresu wywiadu ekonomicznego, aby zabezpieczyć własne interesy. Procesy długofalowe, polityczne i społeczne

będą wymagały planowania i realizacji przedsięwzięć wywiadowczych w podobnej skali. We wszystkich tych wymiarach na działania państwa w dużym stopniu wpłyną zmiany technologiczne, w tym również w dziedzinie technologii wojskowych.

Z analizy przedstawionych zagadnień wynika, że koniecznością jest stworzenie teorii działań wywiadowczych. Teoretycy potrzebują jej, żeby zrozumieć miejsce i rolę wywiadu w polityce zagranicznej państwa, natomiast praktycy – żeby jak najefektywniej wykorzystać dostępne zasoby. Ogólna teoria powinna opierać się na podwójnej koncepcji – budowy potęgi państwa i współzawodnictwa międzynarodowego. Powinna służyć do wypracowania i oceny efektywności funkcjonowania struktur państwa prowadzących politykę zagraniczną, struktur wojskowych oraz ochrony porządku publicznego, we wszystkich tych obszarach są bowiem podejmowane podobne w charakterze działania. Na podstawie badań nad zastosowaniem takiej teorii można, na przykład, planować oraz oceniać optymalny rozmiar i budowę strukturalną poszczególnych agencji²³.

Ogólna teoria działań wywiadowczych może być stosowana również w innych obszarach. Siła państwa osadza się na czynnikach wewnętrznych i zewnętrznych. Element wewnętrzny to polityka zagraniczna, wewnętrzny – obowiązki państwa względem obywateli w zakresie ochrony prawa i porządku publicznego. Dla państwa wykorzystanie struktur rozpoznawczych i instytucji wywiadowczych powinno więc stać się głównym sposobem zapewnienia decydom stałego dopływu wiarygodnej informacji²⁴.

W odniesieniu do wymiaru wewnętrznego działań państwa, ochrony prawa i porządku publicznego struktury rozpoznawcze i instytucje wywiadowcze działają w obszarze informacyjnym w podobny sposób jak służby wywiadu zagranicznego. Zapewniają agendum rządowym wiarygodne dane i informacje. Pozwala to państwu na precyzyjne i skuteczne działania, w tym na działania operacyjno-rozpoznawcze, analityczne, przeszukiwania, zatrzymania i aresztowania. Ponadto zmniejsza prawdopodobieństwo złego stosowania prawa lub jego nadużycia. Działania organów państwa nie ograniczają się w tym wypadku jedynie do egzekwowania zapisów poszczególnych kodeksów. Podobnie jak w polityce zagranicznej, w wymiarze wewnętrznym wykorzystuje się wszelkie dostępne opcje: ekonomiczne, polityczne i o charakterze społecznym. Różnica zasadza się w tym, że działania podejmują nie struktury rozpoznawcze i instytucje wywiadowcze, lecz inne elementy, dysponujące specjalistycznymi mechanizmami i narzędziami do zbierania potrzebnych informacji²⁵.

Należy podkreślić, że w wypadku służb wywiadowczych działalność na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej może być prowadzona wyłącznie w związku z jej działalnością poza granicami państwa, a podejmowanie czynności służących wykonywaniu zadań ustawowych w zakresie obserwacji i rejestrowania z użyciem środków technicznych obrazu zdarzeń w miejscach publicznych oraz dźwięku towarzyszącego tym zdarzeniom w trak-

23 G. Díaz Matey, *The Development of Intelligence Studies in Spain*, „International Journal of Intelligence and Counterintelligence” 2010, Vol. 23, No. 4, s. 748–765.

24 D.C. Watt, *Intelligence studies: The emergence of the British school*, „Intelligence and National Security” 1988, Vol. 3, No. 2, s. 338–341.

25 M. Phythian, *Understanding the intelligence cycle*, „Journal of Strategic Security” 2015, Vol. 8, No. 4, s. 14–116.

cie wykonywania czynności operacyjno-rozpoznawczych i kontroli operacyjnej jest dopuszczalne wyłącznie za pośrednictwem służb kontrwywiadu i bezpieczeństwa wewnętrznego, odpowiednio do ich kompetencji. Podział taki jest ważny o tyle, że ma służyć ochronie prywatności oraz praw obywatelskich.

Przedstawione założenia – jeśli problem postrzega się w perspektywie predykcyjnej i uznaje, że przyjęte podstawy teoretyczne są prawidłowe – wymagać będą dodatkowo zapewnienia możliwości stałego zwiększania wolumenu i tempa pozyskiwania danych wywiadowczych, ich analizy i dystrybucji. Postęp technologiczny może to ułatwić, zmniejszają się bowiem koszty pozyskania i obsługi systemów teleinformatycznych oraz zwiększa się dostępność specjalistycznego oprogramowania.

Teoria działań wywiadowczych może być zastosowana w domenie ochrony porządku publicznego. Trzeba jednak postawić pytanie, czy będzie można ją wykorzystać w badaniach takich struktur jak organizacje terrorystyczne, organizacje pozarządowe czy przedsiębiorstwa. Takie próby będą trudnym i ważnym testem prawidłowości oraz przydatności omawianej teorii.

Podsumowanie

Na obecnym etapie budowa teorii działań wywiadowczych powinna polegać głównie na definiowaniu relacji między działaniami wywiadowczymi a polityką zagraniczną. Aby uzyskać ogólniejszy i bardziej rozbudowany ich obraz, trzeba będzie poczynić kolejne kroki, takie jak połączenie poszczególnych scenariuszy politycznych z elementami niezbędnych do ich materializacji działań wywiadowczych. Jeżeli uda się to osiągnąć, będzie można zintegrować zagadnienia polityki zagranicznej i wywiadu oraz osadzić je w ogólnym kontekście teoretycznym.

Można również określić pewne implikacje omawianych w niniejszym artykule kwestii. Głównym zadaniem działań wywiadowczych jest optymalizacja wykorzystania dostępnych sił i środków przez instytucje państwa, także w wymiarze militarnym. Podobne działania muszą być podejmowane również w dziedzinie polityki zagranicznej.

Więcej podobnego typu implikacji mogą wskazać praktycy. Dla nich kierunek, tempo i jakość działań wywiadowczych zależą od wytycznych polityków, którzy podlegają cykлом wyborczym i woli wyborców. Tok myślenia polityków nie jest więc w swoim charakterze strategiczny, a ich działania w większości przypadków zależą od bieżących, operacyjnych potrzeb. Dlatego praktycy sami muszą się zająć kwestiami natury strategicznej oraz zaplanować optymalne wykorzystanie zasobów, aby zapewnić wysoką jakość i dynamikę działania struktur rozpoznawczych oraz instytucji wywiadowczych.

Tego typu rozwiązania zapowiadają dalszy, stały i niepowstrzymany rozwój studiów wywiadowczych jako samodzielnej, stosowanej dyscypliny badań naukowych. Prawdopodobne, że okaże się ona bardzo zbliżona do praktyki, może nawet bardziej, niż dzieje się to w wypadku nauk politycznych i realnej polityki. Istnieje szansa, że studia takie pójdą drogą nauk wojskowych, nauk o obronności i obecnie nauk o bezpieczeństwie, zwłaszcza w obszarze przygotowania podstaw teoretycznych i koncepcji. Być może ten kierunek okaże się nawet najbardziej perspektywiczny.

Teoria ze swojej natury jest tworem akademickim, dopiero później jej osiągnięcia są stosowane w praktyce, między innymi jako tworzone i implementowane procesy oraz procedury. Takie procesy są podobne do działań sił zbrojnych ukierunkowanych na tworzenie ośrodków badających kwestie militarne oraz opracowujących nowe koncepcje działań i nowe doktryny. Elementy te poddane testom praktycznym w czasie ćwiczeń czy nawet realnych działań zbrojnych stają się normatywem, a nawet podstawą szkolnictwa wojskowego i militarnej praktyki.

Teoretycy działań wywiadowczych już teraz zajmują się badaniem wielu koncepcji rozwijanych w środowisku akademickim, od kwestii etycznych, przez teorię, po zagadnienia kulturowe i społeczne. Należy się spodziewać, że tak jak w innych dziedzinach i specjalnościach naukowych, zdobyta wiedza i nabyte umiejętności pozwolą na praktyczną implementację osiągnięć z obszaru studiów wywiadowczych. Może to doprowadzić do powstania korpusu profesjonalnych funkcjonariuszy wywiadu, w tym analityków, który będzie stale i systematycznie się rozwijał. Teoria pozwoli mu odnaleźć głębsze pokłady prawdy pod kolejnymi warstwami empirii. ■

STRESZCZENIE:

W Polsce prace nad budową narodowej teorii działań wywiadowczych były prowadzone w ograniczonym zakresie – rzadko wykraczały poza struktury wojskowych i cywilnych instytucji wywiadowczych. Kolejne wysiłki i osiągnięcia na tym polu mogą przyczynić się do zwiększenia efektywności polskich struktur wywiadowczych oraz zakresu wsparcia przez nie procesów decyzyjnych czynników polityczno-wojskowych, badanie literatury przedmiotu zaś może pozwolić zarówno na określenie elementów, na jakich można budować teorię działań wywiadowczych, jak również na wskazanie, w jaki sposób należy ją skonstruować oraz w jakiej mierze jej osiągnięcia będą mogły być wykorzystane w praktyce struktur rozpoznawczych i instytucji wywiadowczych.

Z analiz wynika, że studia wywiadowcze powinny być prowadzone systematycznie i rozwijane jako samodzielna, stosowana dyscyplina badań naukowych. Budowa teorii działań wywiadowczych powinna polegać na definiowaniu relacji między tymi działaniami a polityką zagraniczną. W tym celu należałoby połączyć poszczególne scenariusze polityczne z elementami niezbędnymi do ich materializacji działań wywiadowczych. Jeżeli uda się to osiągnąć, możliwe będzie zintegrowanie zagadnień polityki zagranicznej i wywiadu oraz osadzenie ich w ogólnym kontekście teoretycznym.

SŁOWA KLUCZOWE:

wywiad, teoria działań wywiadowczych, analizy wywiadowcze, cykl wywiadowczy, polityka zagraniczna

Bibliografia

Monografie

- Gill P., Marrin S., Phythian M., *Intelligence Theory: Key Questions and Debate*, Routledge Press Londyn–Nowy Jork 2009.
- Gill P., Phythian M., *Intelligence in an insecure world*, Polity Press Cambridge 2012.
- Herman, M. *Potęga wywiadu*. Warszawa 2002.
- Kozłowski J., *Historia i perspektywy analizy dużych wolumenów i strumieni danych*. Warszawa 2020.

Kozłowski J., *Teoria i praktyka działań analityczno-informacyjnych*. Warszawa 2016.

Shulsky A.N., Schmitt G.J., *Silent Warfare: Understanding the World of Intelligence*, Potomac Books Inc., Washington D.C 2002.

Vickers G., Sir, *The Art of Judgement. A Study of Policy Making*, Chapman and Hall, Londyn 1965.

Wirtz J.J., *The American approach to intelligence studies*, w: *Handbook of intelligence studies*. Loch. K. Johnson (red.), Routledge, Abingdon 2007.

Artykuły naukowe

Breakspear A., *A new definition of intelligence*. „Intelligence and National Security” 2013, Vol. 28, No. 5.

Cogan Ch., *Hunters not gatherers: Intelligence in the twenty-first century*. „Intelligence and National Security” 2004, Vol. 19, No. 2.

Hulnick A.S., *The Intelligence Producer—Policy Consumer Linkage. A Theoretical Approach*, „Intelligence and National Security” 1986, Vol. 1, No. 2, s. 223.

Hulnick A.S., *What is Wrong with the Intelligence Cycle*, „Intelligence and National Security” 2006, Vol. 21, No. 6, s. 959–979.

Marrin S., *Improving intelligence studies as an academic discipline forthcoming*, „Intelligence and National Security” 2016, Vol. 31, No.2, s. 266–279.

Marrin S., *Intelligence analysis theory: Explaining and predicting analytic responsibilities*. „Intelligence and National Security” 2007, Vol. 22, No. 6.

Matey Díaz G., *The Development of Intelligence Studies in Spain*, „International Journal of Intelligence and Counterintelligence” 2010, Vol. 23, No. 4, s. 748–765.

Minkina M., *Proces wywiadowczy*. Cz. I, „Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej” 2011, nr 1, s. 91–115.

Phythian M., *Understanding the intelligence cycle*, „Journal of Strategic Security” 2015, Vol. 8, No. 4, s. 14–116.

Warner M., *Wanted: A definition of intelligence*, „Studies in Intelligence” 2002, Vol. 46 No. 3, s. 15–22.

Watt D.C., *Intelligence studies: The emergence of the British school*, „Intelligence and National Security” 1988, Vol. 3, No. 2, s. 338–341.

Wheaton K.J., Beerbower M.T *Towards a new definition of intelligence*, „Stanford Law and Policy Review” 2006, Vol. 17, No. 2, s. 319–330.

Strony internetowe

https://pl.scribd.com/doc/259216899/Iraq-October-2002-NIE-on-WMDs-unedacted-version#from_embed/.

https://www.bbn.gov.pl/ftp/dokumenty/Strategia_Bezpieczenstwa_Narodowego_RP_2020.pdf/.

<https://www.cia.gov/library/readingroom/document/5235e80c993294098d5174dd/>.

<https://www.npr.org/documents/2004/9-11/911reportexec.pdf>, The 9/11 Commission Report. Final Report of the National Commission on Terrorist Attacks upon the United States. Executive Summary/.

Strategia Polskiej Polityki Zagranicznej 2017–2021, <https://www.gov.pl/documents/1149181/1150183/>.

Strategiczny Przegląd Obrony 2016, Prezentacja pełnomocnika ministra obrony narodowej ds. Strategicznego Przeglądu Obronnego, [online], http://m.mon.gov.pl/d/pliki/rozne/2017/06/spo_prezentacja.pdf/.

Article history: Received: 28.09.2020; Reviewed: 29.11.2020; Accepted: 1.12.2020

DOI: 10.5604/01.3001.0014.8638

Corresponding author: Józef Szczepan Kozłowski, PhD, War Studies University (ASzWoj), Warsaw, Poland; ORCID: 0000-0003-1892-7413, e-mail: j.kozlowski@akademia.mil.pl

Cite this article as: Kozłowski, J.S., PhD, "Why Poland Needs the Theory of Intelligence?" bellona quart. 2021(1): 29-44

Policy: The content of the journal is circulated on the basis of the Open Access which means free and limitless access to scientific data.

Competing interests: The authors declare that they have no competing interests.

Table of content URL: <https://kwartalnikbellona.com/issue/12943>

Author's bio: Józef Szczepan Kozłowski, PhD
Director of the Military History Institute at the War Studies University (ASzWoj) in Warsaw. From 2004 to 2007, and from 2011 to 2014, he was seconded to the European Union Military Staff in Brussels. He holds the M.Sc. degree in electronics from the Military Technical University in Warsaw, and the Ph.D. in social sciences from the Warsaw's National Defense University. His publications focus on the issues of management in the information environment of national and international security/defense structures, analytics, theory and history of intelligence.



Motivational Factors in Uniformed Services

Col. Dariusz Knopp

ORCID: 0000-0001-5445-8381

e-mail: dknopp@mon.gov.pl

Ministry of National Defence, Warsaw, Poland

ABSTRACT:

The article presents theoretical foundations of effective motivation and job satisfaction. The theoretical considerations were supported by examples of research results on motivation in the armed forces of many countries as well as in the Police and Prison Service. As a result, the analysis of motivational factors in uniformed services (the Armed Forces, Police, Border Guard, Prison Service) was presented. Taking into account the specificity of the uniformed services, conclusions were also presented for building an effective incentive system in these formations. The conclusions and recommendation contained in the article also apply to other uniformed services in which servicemen and servicewomen apply for duty at an early stage of their careers, and develop their advancement within the organization (Border Guard, Coastal Guard, Customs Service, State Fire Service).

KEYWORDS:

motivation, armed forces, the police, prison service, job satisfaction



© 2021 D. KNOPP PUBLISHED BY MILITARY PUBLISHING INSTITUTE, POLAND.
THIS WORK IS LICENSED UNDER THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION-NONCOMMERCIAL-NO DERIVATIVES 4.0 LICENSE

Introduction

The level of tasks carried out by soldiers and officers for the security of the state and citizens is dependent on their motivation,¹ hence the analysis of motivational factors identified in the uniformed services is an important element of research aimed at understanding, and consequently better management of personnel in these structures.

The aim of the article is to present an analysis of motivational factors in the uniformed services (armed forces, police, border guards, prison service). Despite many differences in those services, the general principles of motivating soldiers and officers remain very similar, especially in the area of competing with civilian companies for employees and their retention in service. The article presents the theoretical foundations of effective motivation and presents conclusions from the research on motivating soldiers and officers in the armies of many countries as well as in the police, prison service, border guard, customs service.

The results of research on motivation in different institutions and countries presented in this article indicate, on the one hand, that this problem is relevant, noticed and analyzed. Moreover, regardless of the location of the service, often comparable motivational factors are identified. On the other hand, the presented results may be used by uniformed services and institutions supervising them in the process of building a motivation system due to their applied character.

Materials and Methods

The article analyzes publications in the field of personnel management, especially in the field of motivating employees with particular emphasis on issues related to work (service) in uniformed formations, including the armed forces, police and prison service.

Therefore, the author has reviewed domestic and foreign publications in this field. The analysis of motivation theories and their applicability to uniformed services was conducted, including Maslow's, Herzberg's and Vroom's theories. In the following part, a literature review was carried out taking into account the specifics of motivation and job satisfaction in the uniformed services. In the paper there were used the methods of comparative analysis of literature and analysis of research in the field of motivation in the uniformed services, as well as induction and deduction using comparison, analogy using inference.

The identified motivational factors were systematized, divided into those that most significantly influence the decision to join the service and those that motivate during the service.

Motivation in Human Resources Management

Usually, actions taken by people (effort) are due to the desire to achieve some goal. Motivation is defined as an internal urge that causes a person to perform an activity.² Hence,

1 Wiśniewski, R. "Rola systemów motywacyjnych służb mundurowych w kształtowaniu bezpieczeństwa państwa." *Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego*, no. 20 (11), 2019, p. 108.

2 Mathis, R.L. and J. Jackson. *Human Resource Management*. 11th ed., Mason, OH, 2006, p. 20.

understanding the motivation for action is also important from the perspective of human resource management.

A motivational system is a system of interactions of an organization with its participants, the purpose of which is to encourage them to undertake behavior that is beneficial and to avoid behavior that is unfavorable from the point of view of the company.³

The use of incentives to motivate employees is nothing new. Frederick Taylor popularized the use of financial incentives – financial rewards paid to workers whose productivity exceeded some predetermined level – in the late 1800s. Taylor was concerned when he observed that workers perform their work as slowly as possible, and manufacture products at the lowest acceptable level. What intrigued him most, however, was the fact that some of them, after working 12 hours, had the energy to run home and still work at home. Taylor knew that if he could find a way to harness that energy during work hours, his company could achieve a high productivity boost – so he introduced an incentive program for employees.⁴

A supervisor implementing an incentive plan should remember that different people (employees) respond differently to different incentives. In psychology, this phenomenon is called the law of individual differences. It means that people differ in personality, abilities, values and needs. These differences cause employees to have different needs and respond differently to similar incentives.⁵

Abraham Maslow, an American psychologist, stated that people are motivated through a hierarchical system of five basic needs, which he described as physiological, safety, social (affiliation), self-respect (recognition), and self-actualization. Most researchers view Maslow's hierarchy as a ladder or pyramid. Maslow recognized that when motivating behavior, the immediately lower level of needs must first be satisfied. According to this theory, someone who is hungry and is cold will have relatively little interest in more interesting work, this person wants to satisfy their hunger first.⁶ Maslow believed that this hierarchy of needs constitutes an arrangement of what are called basic needs. The ordering of basic needs into a hierarchy according to their priority is, according to Maslow, the overarching organizing principle of motivational life. The basic consequence of satisfying a need is that it disappears from the area of interest and a new need appears which is higher than the previous one.⁷

Over time, Maslow expanded his theory and suggested that we can speak of his five needs theory as consisting of a hierarchy of two (rather than five) levels:⁸

- D-type needs (deficiency) – lower order needs,
- B-type needs (being) – needs of a higher order, the so-called 'meta-needs.'

3 Kosterka, M. and S. Kownacki. *Kierowanie zachowaniami organizacji*. [in:] *Zarządzanie: Teoria i praktyka*, 3rd ed., A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (eds.), Warszawa, 1997, p. 450.

4 Dessler, G. *Human Resource Management*. 12th edition, Upper Saddle River, NJ, 2010, p. 438.

5 Ibidem, p. 439.

6 Armstrong, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th edition, London, 2012, p. 184.

7 Gasiul, H. *Teorie emocji i motywacji*. Warszawa, 2002.

8 Dessler, G. *Human Resource...*, op.cit., p. 440.

The first ones serve the purpose of supplementing natural deficiencies arising in human activity (providing safe work, food and shelter). The second, needs of a higher order, while his development, improvement and self-actualization, e.g. through performing demanding work and doing this work well. This concept has gained considerable popularity because it describes in a simple way the mechanism of needs generation and the dynamics of their development.

On the other hand, Clayton Alderfer, Maslow's colleague from Yale University, referring to Maslow's hierarchical theory of needs, drew attention to three basic groups of human needs (ERG theory):⁹

- existence needs (E), related to physiological and material conditions of life of individuals; motivating factors are salary, working conditions;
- relatedness needs (R), focusing on interpersonal relations; they refer to colleagues (superiors and subordinates), as well as family members or friends;
- growth needs (G), concerning enrichment of personality and increase of competences.

Alderfer believes that human activation (in the sense of constant arousal) may be continued even without the vision of satisfying the higher-order needs, and that frustrations can be reduced by fully satisfying the needs placed lower down in the hierarchy. It is also possible to simultaneously activate a person through needs from different levels. Of great importance is the observation that the processes of need satisfaction and of frustration reduction occur simultaneously, whereas Maslow's position was that they are clearly separate processes.

Frederick Herzberg, author of the two-factor theory of motivation, separated hygiene factors and motivators in the work environment. Herzberg concluded that some factors are intrinsically motivational – inducing extra effort, while others have only what he called hygienic functions.¹⁰

Hygiene factors are considered to be environmental and protect employees from the occurrence of dissatisfaction and demotivation. At the same time Herzberg believed that these factors do not motivate to work due to lack of satisfaction, possibly cause a neutral, indifferent state.¹¹ The author included the following as hygiene factors: salary, working conditions, relations with superiors and co-workers, company policy, administration, leadership style, job constancy.

The second set of factors, Herzberg believed, could influence employee motivation. 'Motivators,' related to the work itself and the employee's career opportunities, included such factors as interesting and interesting work, achievement, recognition, responsibility, professional development, and promotions.¹² The absence of these factors at work meant that employees were not motivated. Therefore, Herzberg believed that the organization

9 Terelak, J.F. *Psychologia menedżera*. Warszawa, 1999, p. 92.

10 Michalczyk, R. *Czy polskie pracownicze programy emerytalne w formie ustawowej można uznać za narzędzia motywowania pracowników?* [in:] *Motywowac skutecznie*, S. Borkowska (ed.), Warszawa, 2004, p. 115.

11 Juchnowicz, M. *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Warszawa, 2012, p. 106.

12 Juchnowicz, M. *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*. Warszawa, 2014, p. 60.

	LEVEL OF PROVISION	
	Adequate	Inadequate
Hygiene factors	No dissatisfaction	Dissatisfaction
Motivators	Motivation	No motivation

Figure 1: Herzberg's two-factor theory of motivation.

Beardwell, I. and L. Holden. *Human Resource Management, a Contemporary Perspective*. London, 1997, p. 552.

should ensure that both hygiene factors and motivators are at the right level. Furthermore, Herzberg's research showed that financial rewards would not compensate for poor management in a company.¹³

Another motivationally significant fact is that, in general, employees will not seek a reward that is unattractive to them, or engage in tasks where the chance of success is very low. Victor Vroom's theory of motivation reflects these common-sense observations. Vroom believes that a person's motivation to demonstrate a certain level of effort is a function of three elements: the person's expectation (in the sense of probability) that his or her effort will lead to a particular action (expectancy - E); the perceived connection between the desired action and the receipt of the reward (instrumentality - I); and the perceived value that the person identifies with the reward (valence - V). In Vroom's theory, motivation is the product of three values (elements):

$$\text{Motivation} = (E \times I \times V).^{14}$$

If any of the elements of the multiplication E, I, or V equals zero, then there will be no motivation.

Vroom's theory has three implications for how managers (supervisors) design performance pay plans. First (considering only E), if employees do not expect (do not believe) that the effort expended will produce an appropriate action, motivation will not occur. So, managers need to get their employees to have the skills (qualifications) to do the job and believe they can do it. Therefore, training, job descriptions, and confidence building and support are important. Second (in terms of I), Vroom's theory suggests that employees must be convinced that the right action will lead to a specific reward. Managers can achieve this effect in a number of ways – by creating motivational incentives that are easy to understand and by communicating positive examples so that employees know they will be rewarded for doing the right thing. Third (in terms of V), the reward itself must have a certain value to the employee. Here, the manager should consider the employee's individual preferences and use rewards that make sense given the specific behavior they want to encourage.

13 Musselwhite, C. "Creating a Culture of Motivation." *Training and Development*, no. 9, 2011, pp. 46–49.

14 Dessler, G. *Human Resource...*, op.cit., p. 441.

The Motivational Role of Job Satisfaction

Job satisfaction perceived as the pleasure of a duty well done has not only its moral but also its psychological dimension.¹⁵ The latter is primarily associated with the realization of the higher-order needs, such as a sense of self-actualization, use of one's abilities, prospects for personal development, etc., but also with identification with a particular organization or occupational group.

Whereas Mrzygłód defines employee satisfaction¹⁶ as a positive attitude towards the company, co-workers and work performed. This concept refers to the sphere of expectations of employed people, so it is characterized by subjectivity and does not have to reflect reality. Employees, on the basis of their own life experience, observations, or professed system of values, evaluate their satisfaction with work in a given company. This assessment may be reflected in the quality of work and possibility of using their potential for the company – satisfaction significantly correlates with motivation.¹⁷

A condition conducive to the motivational role of job satisfaction is its nature. It cannot be automatic work, but varied, complex, allowing the employee to demonstrate his abilities and skills, in which you can achieve 'mastery.'

Depending on the theory we adopt, the definition of job satisfaction will include slightly different categories (which the employee evaluates when thinking about his or her job) that are sources of satisfaction. However, most of them are repeated in each concept. Those most often cited can be grouped into four areas:¹⁸

- economic aspects of work,
- working conditions,
- interpersonal relations,
- activities and tasks (performed as part of duties).

It has also been confirmed in the uniformed services environment that the lower the satisfaction with the performance of duties, the lower the motivation of the uniformed employee – or conversely, the higher the satisfaction of the employee, the higher his or her motivation to work.¹⁹ Job satisfaction among police officers is mostly influenced by stable employment, to a lesser extent by stable working conditions, as well as good relations with colleagues, relatively decent salaries and good relations with superiors.²⁰

15 Terelak, J.F. *Psychologia menedżera...*, op.cit., p. 271.

16 Mrzygłód, J. "ABC ZZL – Badania postaw i satysfakcji pracowników." *Personel i Zarządzanie*, no. 8(11), 2003, p. 2.

17 Białas, S. and J. Litwin. "Satysfakcja z pracy i przejawy zachowań kontrproduktywnych wśród pracowników spółki przemysłu stoczniowego." *Kwartalnik Zarządzanie i Finanse*, no. 4(1), 2013, p. 26. Rakowska, A. and M. Cichorzewska, S. de Juana-Espinosa. "Satisfaction and Organizational Commitment of Employees of Local Administration – Results of Pilot Studies." *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sec. H Oeconomia*, no. 51(3), 2017, p. 122.

18 Bajcar B. et al. *Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną. Psychologiczne uwarunkowania*. Gdańsk, 2011, p. 31.

19 Pietrak, K. *Motywacja a mundur. Motywowanie oraz motywacje życiowe żołnierzy i policjantów w Polsce*. Toruń, 2012, p. 181.

20 Brzeźniak A. et al. *Satysfakcja z pracy policjantów i pracowników cywilnych Policji – opinie o sytuacji i warunkach pracy oraz kondycji materialnej*. Szczepitno, 2011, p. 6.

In addition, motivation increases when subordinates understand how their tasks and responsibilities are linked to a larger and more important goal (mission).²¹

Specifics of Motivation in Uniformed Services

The considerations outlined above apply to both private and public enterprises, social institutions and the public sector. However, taking into account the scope and purpose of this study, attention should be paid to the differences from the point of view of employees.

Soldiers and officers in uniformed services (armed forces, police, border guard, prison service), compared to private sector employees, usually have privileges, which include, above all, greater job security and sometimes certain pension privileges. At the same time, these uniformed services form an organization that is characterized by high formalization and hierarchization.²² A feature that distinguishes uniformed services from other groups found in society is also a high level of discipline.²³

Serving in such structures is also associated with a significant sacrifice of one's privileges and way of life. According to the respondents of the U.S. Army, the greatest sacrifice associated with military service is serving away from family and friends, often for long periods of time.²⁴

On the other hand, a negative effect of work in prison is the contact with dysfunctional prisoners, undertaking pathological behaviors, such as suicidal attempts (sometimes successful), self-injury of the body (sometimes very drastic), extreme lack of hygiene, vandalizing the premises of the facility or detention center, all forms of aggression and violence directed both at fellow inmates and staff. Officers are exposed to blackmail, corruption provocations, threats, verbal attacks and physical assault.²⁵

In view of the many sacrifices associated with service in uniformed formations, one should ask why young people decide to do such work. At the beginning, it should be noted that in the period when job offers on the market are limited, it is easier to recruit candidates for the army or the police than in times of economic growth.²⁶

As the Scandinavian experience shows, young people put more emphasis on self-realization, personal freedom and quality of life. These values often lead to a refusal to con-

21 Department of the Army. *ADP 6-22. Army Leadership and the Profession*. Waszyngton, DC, 2019, p. 5-5.

22 Jabłońska-Wołoszyn, M. "Pokolenie Y w wojsku – wyzwaniem dla realizacji procesu personalnego w Siłach zbrojnych RP." *Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects*, no. 53(3), 2019, p. 27.

23 Liberacki, M. "Proces kształcenia członków formacji mundurowych w kontekście bezpieczeństwa państwa." *Zeszyty Naukowe SGSP*, no. 65 (1), 2018, p. 106.

24 Helmus, T. et al. *Life as a Private. A Study of the Motivations and Experiences of Junior Enlisted Personnel in the U.S. Army*. Santa Monica, 2018, p. 106.

25 Poklek, R. "Motywacja zawodowa funkcjonariuszy rozpoczynających pracę w więziennictwie." *Forum Socjologiczne*, no. 10, 2019, p. 232.

26 Österberg, J. and J. Nilsson, N. Hellum. "The Motivation to Serve in the Military Among Swedish and Norwegian Soldiers. A Comparative Study." *Journal of Defense Resources Management*, no. 1, 2020, p. 32.

form and obey in institutions such as the military.²⁷ Additionally, relatively few soldiers plan a long military career.²⁸ A similar phenomenon of reduced interest of young people to commit to the armed forces for life has also been observed in the UK.²⁹

The respondents, which included American and Bulgarian soldiers, agree that the main reasons for joining the military are salary, security and predictability in the workplace, and early retirement, the right to which is acquired after twenty years of service.³⁰ Similar results were obtained by the authors of an earlier study conducted only among soldiers and cadets of the Bulgarian armed forces,³¹ as well as among border guards³² and officer candidates in the Polish armed forces.³³

The main reasons for applying for the prison service included: public recognition of this formation, influence of others (friends, family), and pro-social motivation related to a desire to help and a sense of mission.³⁴

Encouraging young people to join the army, police or prison service in no way guarantees retention of such a person in the service. In literature, one can find a number of works on differences between young people who have entered (or are entering) the labor market in recent years (e.g. Generation Y, Generation Z). According to Jabłońska-Wołoszyn, "the inclusion of age management concepts is essential from the perspective of using Generation Y as a carrier of important competencies for the military."³⁵

Gender (of candidates and later members of the formation) is another layer that should also be taken into account when analyzing motivational factors. Dzieńdziora's research, including women serving in the police, fire department, prison service and customs service showed that the main factor motivating women to choose a profession was the conviction of the possibility of professional stability.³⁶

Once the recruitment process is complete, the focus should be put on retaining and developing the existing staff resources. Here the task is even more difficult, because one has to take into account individual differences (needs) of each soldier or officer, as well as differences resulting from the generational approach to service – one cannot forget that in the service there are people recruited for example thirty years earlier, who

27 Ibidem, p. 33.

28 Ibidem, p. 35.

29 *Recruiting and retaining Armed Forces personnel. Fourteenth Report of 2007–08*. London, 2008, p. 202.

30 Grigorov, G. *Motivation for Choosing and Practicing the Military Profession*. [in:] *Conference Proceedings of the 26th International Conference the Knowledge-Based Organization*, Sibiu, 2020, p. 164.

31 Grigorov, G. and S. Spirdonov. *Research on the Motivation for Choosing the Military Career*. [in:] *Conference Proceedings of the 24th International Conference on the Knowledge-Based Organization*. Sibiu, 2018, p. 304.

32 Zygmunt, K. *Motywowanie jako jedna z podstawowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w służbach mundurowych na przykładzie Straży Granicznej*, Nowy Sącz 2016, p. 98.

33 Liberacki, M. "Motywy wyboru zawodu oficera w wojsku polskim na podstawie wyników przeprowadzonych badań." *Zeszyty Naukowe WSOWL*, no. 4 (146), 2007, p. 106.

34 R. Poklek, *Motywacja zawodowa...*, op.cit., p. 240.

35 M. Jabłońska-Wołoszyn. "Pokolenie Y...", op.cit., p. 34.

36 J. Dzieńdziora. *Dlaczego kobiety podejmują pracę w służbach mundurowych. Analiza motywów wyboru zawodu*. [in:] *Służba kobiet w formacjach mundurowych w XXI wieku*, A. Skrabacz (eds.), Warszawa, 2008, p. 25.

probably already have adult children; soldiers with 10–15 years of experience in the service as well as a few-year-old ‘newcomers.’ Each such person, with different work experience, family situation, economic position, and social support, requires different motivators.

An example is the situation of young soldiers of the Swedish army, for whom results (intangible motivator) are of great importance. These people are motivated to use and develop their skills. The Swedish example shows that personnel retention problems are costly, and highlights the importance of job satisfaction. As the survey results show, overall job satisfaction correlates negatively with intentions to leave military service. For the Swedish armed forces, this means that the priority must be to provide its soldiers with meaningful work tasks, to give soldiers responsibility, and above all to facilitate a results orientation.³⁷

Similar findings were obtained in a study of Greek military officers with more than fifteen years of service. It was indicated that the basic conditions related to the achievement of work motivation are related to the need for achievement and the need for affiliation of soldiers. This emphasizes that goal setting is a key parameter of effective management in terms of employee satisfaction. In terms of identifying the conditions that motivate very good performance at work (giving their best), all officers referred to moral reward, recognition of subordinates and inspiration in the face of the superior, self-confidence and goal setting.³⁸ Also, among the border guards, fair and individual assessment by their superiors of the tasks performed has been recognized as a major motivating factor for reliable and conscientious performance of duties.³⁹

The important role of superiors (leaders) in shaping the motivation of soldiers is also indicated by research conducted among Polish junior military officers. In particular, attention was paid to the importance of social competence of commanders.⁴⁰ It was also indicated in the opinion of respondents, that the importance of social competence on the positions held is unsatisfactory.⁴¹

Needs for improving skills were also identified in other studies. In this case, soldiers most often indicated the need to develop competence in the following areas: specialist knowledge related to the position occupied, knowledge of English and technical knowledge and skills.⁴²

37 Österberg J. et al. “The Path to Job Satisfaction. Applying the Theory of Purposeful Behavior to Military Conditions.” *Journal of Defense Resources Management*, no. 8(1), 2017, p. 36.

38 Kiosi, E. and K. Karyotakis. “Motivation Factors in the Military: Ethical Leadership and Virtue Ethics.” *Psychology Research*, no. 8, 2020, p. 297.

39 Zygmunt, K. *Motywowanie jako...*, op.cit., p. 99.

40 Załoga, W. and J. Nowicka, Z. Ciekanowski. “The Role of Leadership in the Professional Career of the Staff of Providers of the Armed Forces of the Polish Armed Forces.” *Scientific Papers of the Silesian University of Technology*, no. 134, 2019, p. 343.

41 Ibidem, p. 346.

42 Predel, G. and Ł. Kiciński. “Wybrane aspekty służby wojskowej w kontekście zmian strukturalnych Sił Zbrojnych RP.” *Bezpieczeństwo Obronność Socjologia*, no. 3, 2015, p. 191.

Knowledge of the needs of soldiers and officers is the basis for building a motivational system. However, one should not forget about reducing dissatisfaction and demotivation. One of the reasons for dissatisfaction among police officers is the rules and opportunities for promotion. "Many people express [...] the opinion that this is mainly influenced by the acquaintances they have."⁴³ A similar perception of promotion opportunities was also noticed among professional soldiers.⁴⁴ "Personnel decisions, such as those concerning raises or promotions, are always unclear when the workforce does not know the criteria for making them."⁴⁵

"The main task of human capital management is to minimize the negative effects of this very perception of the situation inside the organization by ensuring full transparency of its activities and clear, fair rules of its functioning."⁴⁶

Hence, there are demands to "create transparent, equal and achievable career paths for all."⁴⁷ Thus, it can be said that modern human capital management is all about ensuring fairness: reassuring employees that their efforts are recognized, that higher salaries are a reward for better work and dedication, and that promotion means accomplishing more interesting, more difficult tasks and higher salaries. Career planning for employees is an activity closely related to their development, motivation and human resources planning. It is a result of equally strong need on the part of the employee and the organization. For the employee, planning an individual career path means⁴⁸ a closer relationship with the organization, a longer time perspective on the relationship with the organization, commitment to developing competences in accordance with the model expected in the organization, and time horizon for acquiring competences and promotion.

In turn, Norwegian respondents emphasize the importance of the organization keeping its promises, i.e. being a trustworthy and a reliable employer. Similar conclusions were drawn from the disappointment of Swedish soldiers as a result of a change in the decision of their superiors. Such behaviors of the institution are more likely to determine soldiers to leave the ranks of the military rather than motivate them for further and long-term military career.⁴⁹

Conclusions

According to the presented theory, in order to motivate effectively, one should first learn about the needs of employees. After all, each of the employees is different, so different factors may motivate them to make additional efforts.

43 Pietrak, K. *Motywacja a mundur...*, op.cit., p. 175.

44 Ibidem, p. 131.

45 Rostkowski, T. and W. Zieliński. *Wartościowanie pracy w służbie cywilnej – wymagania nowoczesnego zarządzania kapitałem ludzkim*. [in:] *Wartościowanie pracy w służbie cywilnej*, T. Rostkowski, W. Zieliński (eds.), Kraków, 2008, p. 12.

46 Ibidem, p. 12.

47 Jabłońska-Wołoszyn, M. "Pokołnienie Y...", op.cit., p. 32.

48 Fryczyńska, M. and M. Jabłońska-Wołoszyn. *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników*. Warszawa, 2008, p. 136.

49 Österberg, J. and J. Nilsson, N. Hellum. *The Motivation to Serve ...*, op.cit., p. 38.

At this point we can cite the previously discussed two-factor theory of motivation by Herzberg, who separated hygiene factors and motivators in the work environment. Hygiene factors, which do not motivate but only protect employees from dissatisfaction, include salary, working conditions, and relationships with superiors. Hence it can be concluded that in order not to discourage further service in the armed forces or police, salaries should be increased by at least a factor not lower than the one by which pensions are revalued (so as not to create a situation in which it is financially more advantageous to retire on pensions that are revalued annually) or the inflation factor or not less than the increase in the minimum salary in the country (to prevent a decrease in the purchasing power of the received salary). An example here is the increase, during the same period, of salaries in the Bulgarian armed forces by an average of 8 to 10% while the minimum salary in the country increased by as much as 65%.⁵⁰

In the second group, the so-called motivators, Herzberg included interesting work, recognition, professional development and promotions. Perceiving work as interesting is possible when the appointment to subsequent positions is in line with the employee's preferences, especially his or her interests.

Victor Vroom, in his theory of motivation, indicates that a person's motivation (M) to show some effort is a function of three elements: $M = E \times I \times V$. In this function, I (instrumentality) is defined as the employee's perception of the connection between a desired action and a receipt of the reward. Thus, if an employee does not see an opportunity for advancement for himself or for professional development, it does not matter how important the advancement is – the result of the function will be as follows: $M = 0$. Hence, the conclusion can be drawn that promotion procedures must be open, transparent, and understandable to all who may be affected. The article cites examples given by Pietrak or the failure to keep promises in Norway and Sweden.

Recognition, according to Herzberg, is one of the motivators, hence it is very important for superiors to show more interest in the work of their subordinates and to show them appreciation more often – all the more so that this element of the motivation system can be achieved with a relatively small financial outlay. The text cites examples of the Border Guard, Greek soldiers as well as the research by Wiesława Załoga, Julia Nowicka and Zbigniew Ciekanowski.

The motivation process in the uniformed services should be based on the analysis of personal needs of soldiers and officers. The needs (expectations) will be different at different stages of service. In the case of soldiers who are just beginning their military career, two distinct groups can be distinguished (numerous examples are presented in the article). One group is made up of individuals who care about security, choosing a military career based on extrinsic motivations (e.g., secure life, secure job, good income and predictability, early retirement). In this case, these are the people who are bound to the formation rather for many years. The second group are challenge-seekers who join the army for internal reasons (challenges, tests, missions, curiosity).⁵¹ People from this group are not likely to plan long-term service (Scandinavian and British examples).

50 Grigorov, G. and S. Spiridonov. *Research on the Motivation....*, op.cit., p. 306.

51 Pakozdi, M. and G. Bardos. "Qualitative Analysis of Motivations for Being a Soldier." *Strategic Impact*, no. 75(2), 2020, p. 64.

After joining the military, one can begin, together with a soldier, to ‘collaborate’ on developing motivation. As indicated by research conducted in the Spanish armed forces, the influence on the development and maintenance of job satisfaction in the military environment is possible already at the stage of education in officer schools and during the further education of soldiers, for example, through a program for the development of emotional intelligence and effective communication in a team.⁵² In a broader context of social skills especially among commanders. Individuals with higher emotional skills perform better in the work environment and are more likely to be professionally successful, they are also more effective leaders.⁵³

On the subsequent stages of service, the abilities of soldiers should be further developed, e.g. Wyszowska, on the basis of conducted research on motivational systems among professional soldiers, indicates the need for the development of non-material incentives such as shaping a satisfactory atmosphere and better relations between superiors and subordinates.⁵⁴

Regardless of the abilities and skills developed, to achieve maximum benefits, the motivational system must be individually tailored. This means that e.g. merit recognition of subordinates should also be individually determined. Superiors have to find out the preferences of their subordinates themselves. It should also be taken into account that merit recognition does not necessarily have to take place in a forum (announced to all subordinates), due to the fact that some people prefer a more discreet way of showing appreciation.⁵⁵

Especially important in motivation is the role of superiors. This role, among others, is emphasized in the U.S. Army ADP doctrine 6-22: the leader’s role in motivating sometimes involves understanding the needs and desires of others, aligning and elevating individual desires with team goals, and inspiring others to achieve those larger goals, even if it means risking their lives.⁵⁶

Motivation in the uniformed services, due to its specific character, is an issue which requires separate research and analysis. Problems with recruitment and retention of properly motivated staff occur regardless of the country or type of service – they are transnational in nature, in each case uniformed services have to compete for employees with the civilian market. As indicated in this article, the motivational factors for joining the uniformed services, and then for performing tasks at a high-level during service, are multidimensional, resulting from individual needs, age, gender, family and social situation and

52 Valor-Segura I. et al. “Predicting Job Satisfaction in Military Organizations: Unpacking the Relationship Between Emotional Intelligence, Teamwork Communication, and Job Attitudes in Spanish Military Cadets.” *Frontiers in Psychology*, no. 11, 2020, p. 6.

53 Matczak, A. and K.A. Knopp. *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka*. Warszawa, 2013, p. 93.

54 Wyszowska, Z. “Motywowanie w miejscu pracy w wojsku polskim.” *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, no. XX(6.3), 2019, p. 394.

55 Dragomir, C. and M.V. Bina, L. Mititelu. “Motivation of Personnel – Essential Part of Leadership in the Military Organization.” *Scientific Research and Education in the Air Force*, 2018, p. 467.

56 Department of the Army, *ADP 6-22*..., op.cit., p. 1-14.

expectations of the conditions of service and the desire to achieve professional stability. The general situation on the labor market is also not without significance. That is why building a motivation system in the uniformed services one should take into account the interdependence of motivation factors on the persons subjected to the motivation process, taking into consideration the effects the designed motivation system is supposed to achieve for a given organization.

On the other hand, as also shown in the article, many motivational factors found in different countries and formations are of universal type, identified regardless of cultural differences or the nature of the service. Therefore, when building a motivational system, it is not necessary to create it from scratch, it is highly advisable to take advantage of the experience of other services or countries in this regard. ■

STRESZCZENIE:

W artykule przedstawiono podstawy teoretyczne skutecznego motywowania do pracy i satysfakcji z niej. Rozważania teoretyczne wsparto przykładami wyników badań nad motywacją i motywowaniem w armiach wielu państw, a także w Policji i Służbie Więziennej. Przeanalizowano czynniki motywacyjne w służbach mundurowych – wojsku, Policji, Straży Granicznej i Służbie Więziennej. Przedstawiono również wnioski do budowania skutecznego systemu motywacyjnego w służbach mundurowych, z uwzględnieniem specyfiki tych formacji.

Wnioski i rekomendacje zawarte w artykule mogą zostać wykorzystane również w innych służbach mundurowych, o przyjęcie do których ubiegają się żołnierze i funkcjonariusze na wczesnym etapie służby i rozwijają w nich swoją karierę (Straż Graniczna, Straż Przybrzeżna, Służba Celna, Państwowa Straż Pożarna).

SŁOWA KLUCZOWE:

motywacja, siły zbrojne, policja, Służba Więzienna, satysfakcja z pracy

Bibliography

Armstrong, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 12th edition. London, 2012.

Bajcar, B., and A. Borkowska, A. Czerw, A. Gąsiorowska. *Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną. Psychologiczne uwarunkowania*. Gdańsk, 2011.

Beardwell, I., and L. Holden. *Human Resource Management, a Contemporary Perspective*. London, 1997.

Białas, S. and J. Litwin. "Satysfakcja z pracy i przejawy zachowań kontrproduktywnych wśród pracowników spółki przemysłu stoczniowego." *Kwartalnik Zarządzanie i Finanse*, no. 4(1), 2013.

Brzeźniak, A., and A. Chmielewska, M. Firsniuk, B. Furgała, J. Kubik. *Satysfakcja z pracy policjantów i pracowników cywilnych Policji – opinie o sytuacji i warunkach pracy oraz kondycji materialnej*. Szczepno, 2011.

Department of the Army. *ADP 6-22. Army Leadership and the Profession*. Washington, DC, 2019.

Dessler, G. *Human Resource Management*. 12th edition, Upper Saddle River, NJ, 2010.

Dragomir, C. and M.V. Bina, L. Mititelu. "Motivation of Personnel – Essential Part of Leadership in the Military Organization." *Scientific Research and Education in the Air Force*, 2018, doi:10.19062/2247-3173.2018.20.63.

Dzieńdziora, J. *Dlaczego kobiety podejmują pracę w służbach mundurowych. Analiza motywów wyboru zawodu.* [in:] *Służba kobiet w formacjach mundurowych w XXI wieku*, A. Skrabacz (eds.), Warszawa, 2008.

Fryczyńska, M., and M. Jabłońska-Wołoszyn. *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników.* Warszawa, 2008.

Gasiul, H. *Teorie emocji i motywacji.* Warszawa, 2002.

Grigorov, G. *Motivation for Choosing and Practicing the Military Profession.* [in:] *Conference Proceedings of the 26th International Conference the Knowledge-Based Organization*, Sibiu, 2020.

Grigorov, G. and S. Spirdonov. *Research on the Motivation for Choosing the Military Career.* [in:] *Conference Proceedings of the 24th International Conference the Knowledge-Based Organization*, Sibiu, 2018.

Helmus T., et al. *Life as a Private. A Study of the Motivations and Experiences of Junior Enlisted Personnel in the U.S. Army.* Santa Monica, 2018.

Jabłońska-Wołoszyn, M. "Pokolenie Y w wojsku – wyzwaniem dla realizacji procesu personalnego w Siłach brojnych RP." *Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects*, no. 53(3), 2019, doi:10.33119/01.3001.0013.5247.

Juchnowicz, M. *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania.* Warszawa, 2012.

Juchnowicz, M. *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego.* Warszawa, 2014.

Kiosi, E., and K. Karyotakis. "Motivation Factors in the Military: Ethical Leadership and Virtue Ethics." *Psychology Research*, no. 8, 2020, doi:10.17265/2159-5542/2020.08.001.

Kostera, M. and S. Kownacki. *Kierowanie zachowaniami organizacji.* [in:] *Zarządzanie: Teoria i praktyka*, 3rd ed., A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (eds.), Warszawa, 1997.

Liberacki, M. "Proces kształcenia członków formacji mundurowych w kontekście bezpieczeństwa państwa." *Zeszyty Naukowe SGSP*, no. 65 (1), 2018.

Liberacki, M. "Motywy wyboru zawodu oficera w wojsku polskim na podstawie wyników przeprowadzonych badań." *Zeszyty Naukowe WSOWL*, no. 4 (146), 2007.

Matczak, A. and K.A. Knopp. *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka.* Warszawa, 2013.

Mathis, R.L. and J. Jackson. *Human Resource Management.* 11th edition, Mason, OH, 2006.

Michalczyk, R. *Czy polskie pracownicze programy emerytalne w formie ustawowej można uznać za narzędzia motywowania pracowników?* [in:] *Motywowac skutecznie*, S. Borkowska (eds.), Warszawa 2004.

Mrzygłód, J. "ABC ZZL – Badania postaw i satysfakcji pracowników." *Personel i Zarządzanie*, no. 8(11), 2003.

Musselwhite, C. "Creating a Culture of Motivation." *Training and Development*, no. 9, 2011.

Österberg J., and J. Nilsson, N. Hellum. "The Motivation to Serve in the Military Among Swedish and Norwegian Soldiers. A Comparative Study." *Journal of Defense Resources Management*, no. 1, 2020.

Österberg, J., et al. "The Path to Job Satisfaction. Applying the Theory of Purposeful Behavior to Military Conditions." *Journal of Defense Resources Management*, no. 8(1), 2017.

Pakozdi, M., and G. Bardos. "Qualitative Analysis of Motivations for Being a Soldier." *Strategic Impact*, no. 75(2), 2020.

Pietrak, K. *Motywacja a mundur. Motywowanie oraz motywacje życiowe żołnierzy i policjantów w Polsce.* Toruń, 2012.

Poklek, R. "Motywacja zawodowa funkcjonariuszy rozpoczynających pracę w więziennictwie." *Forum Socjologiczne*, no. 10, 2019, doi:10.19195/2083-7763.10.17.

Predel, G. and Ł. Kiciński. "Wybrane aspekty służby wojskowej w kontekście zmian strukturalnych Sił Zbrojnych RP." *Bezpieczeństwo Obronność Socjologia*, no. 3, 2015.

Rakowska, A. and M. Cichorzewska, S. de Juana-Espinosa. "Satisfaction and Organizational Commitment of Employees of Local Administration – Results of Pilot Studies." *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sec. H Oeconomia*, no. 51(3), 2017.

Recruiting and retaining Armed Forces personnel. Fourteenth Report of 2007–08, London, 2008.

Rostkowski, T. and W. Zieliński. *Wartościowanie pracy w służbie cywilnej – wymagania nowoczesnego zarządzania kapitałem ludzkim*. [in:] *Wartościowanie pracy w służbie cywilnej*, T. Rostkowski, W. Zieliński (eds.), Kraków, 2008.

Terelak, J. F. *Psychologia menedżera*. Warszawa, 1999.

Valor-Segura, I., et al. "Predicting Job Satisfaction in Military Organizations: Unpacking the Relationship Between Emotional Intelligence, Teamwork Communication, and Job Attitudes in Spanish Military Cadets." *Frontiers in Psychology*, no. 11, 2020, doi:10.3389/fpsyg.2020.00875.

Wiśniewski, R. "Rola systemów motywacyjnych służb mundurowych w kształtowaniu bezpieczeństwa państwa." *Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego*, no. 20 (11), 2019.

Wyszkowska, Z. "Motywowanie w miejscu pracy w wojsku polskim." *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, no. XX(6.3), 2019.

Załoga, W., and J. Nowicka, Z. Ciekankowski. "The Role of Leadership in the Professional Career of the Staff of Providers of the Armed Forces of the Polish Armed Forces." *Scientific Papers of the Silesian University of Technology*, no. 134, 2019, doi:10.29119/1641-3466.2019.134.26.

Zygmunt, K., *Motywowanie jako jedna z podstawowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w służbach mundurowych na przykładzie Straży Granicznej*. Nowy Sącz, 2016.

Article history: Received: 18.02.2021; Reviewed: 7.03.2021; Accepted: 15.03.2021

DOI: 10.5604/01.3001.0014.8639

Corresponding author: Dariusz Knopp, Col., Ministry of National Defence, Warsaw, Poland;
ORCID: 0000-0001-5445-8381, e-mail: dknopp@mon.gov.pl

Cite this article as: Knopp, D., Col., "Motivational Factors in Uniformed Services", *bellona quart.* 2021(1): 45–59

Policy: The content of the journal is circulated on the basis of the Open Access which means free and limitless access to scientific data.

Competing interests: The authors declare that they have no competing interests.

Table of content URL: <https://kwartalnikbellona.com/issue/12943>

Author's bio: Dariusz Knopp, Col.
Chief Specialist at the Ministry of National Defense. He worked at the Personnel Department and the Organization and Manpower Complement Directorate of the PAF General Staff, as well as was employed in the NATO structures.



Czynniki motywacyjne w służbach mundurowych

płk Dariusz Knopp

ORCID: 0000-0001-5445-8381

e-mail: dknopp@mon.gov.pl

Ministerstwo Obrony Narodowej, Warszawa

ABSTRACT:

The article presents theoretical foundations of effective motivation and job satisfaction. The theoretical considerations were supported by examples of research results on motivation in the armed forces of many countries as well as in the Police and Prison Service. As a result, the analysis of motivational factors in uniformed services (the Armed Forces, Police, Border Guard, Prison Service) was presented. Taking into account the specificity of the uniformed services, conclusions were also presented for building an effective incentive system in these formations. The conclusions and recommendation contained in the article also apply to other uniformed services in which servicemen and servicewomen apply for duty at an early stage of their careers, and develop their advancement within the organization (Border Guard, Coastal Guard, Customs Service, State Fire Service).

KEYWORDS:

motivation, armed forces, Police, Prison Service, job satisfaction



© 2021 D. KNOPP PUBLISHED BY MILITARY PUBLISHING INSTITUTE, POLAND.
THIS WORK IS LICENSED UNDER THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION-NONCOMMERCIAL-NO DERIVATIVES 4.0 LICENSE

Wstęp

Jakość zadań wykonywanych na rzecz bezpieczeństwa państwa i społeczeństwa przez żołnierzy oraz funkcjonariuszy służb mundurowych zależy od ich motywacji¹, dlatego analiza czynników motywacyjnych zidentyfikowanych w służbach mundurowych stanowi istotny element badań ukierunkowanych na poznanie bodźców zachęcających do zwiększonego wysiłku, a w konsekwencji pozwalających na lepsze zarządzanie personelem w tych strukturach.

W artykule przeanalizowano czynniki motywacyjne w służbach mundurowych – wojsku, Policji, Straży Granicznej i Służbie Więziennej. I choć służby te istotnie się różnią, ogólne zasady motywowania żołnierzy i funkcjonariuszy są podobne, zwłaszcza w obszarze konkurencji z firmami rynku cywilnego o pracowników oraz ich utrzymania w służbie. Przedstawiono podstawy teoretyczne skutecznego motywowania oraz zaprezentowano wnioski z badań nad motywowaniem żołnierzy i funkcjonariuszy w armiach wielu krajów oraz w Policji, Służbie Więziennej, Straży Granicznej i Służbie Celnej.

Na podstawie badań nad motywowaniem personelu w różnych instytucjach i krajach można stwierdzić, że problem ten jest istotny, zauważany i analizowany. Niezależnie od umiejscowienia służby wskazywane czynniki motywacyjne często są porównywalne. Wyniki badań, zważywszy na ich aplikacyjny charakter, mogą być wykorzystane przez służby mundurowe i instytucje je nadzorujące w procesie budowania systemu motywacyjnego.

Przegląd literatury i metodologia

W celach badawczych przeanalizowano krajowe i zagraniczne publikacje z zakresu zarządzania personelem, głównie dotyczące motywowania pracowników, z uwzględnieniem zwłaszcza zagadnień związanych z pełnieniem służby w formacjach mundurowych, w tym w siłach zbrojnych, Policji i Służbie Więziennej.

Przeprowadzono analizę teorii motywacji, w tym teorii Abrahama Masłowa, Fredericka Herzberga i Victora Vrooma, oraz możliwości ich zastosowania w służbach mundurowych. Dokonano przeglądu literatury przedmiotu, szczególnie pod kątem specyfiki motywowania oraz satysfakcji z pracy w służbach mundurowych. W pracy badawczej wykorzystano metody analizy porównawczej, analizy badań nad motywacją w służbach mundurowych, a także metody indukcji i dedukcji z wykorzystaniem porównania oraz analogii z wnioskowaniem.

Zidentyfikowane czynniki motywacyjne usystematyzowano: wyróżniono te, które w największym stopniu wpływają na decyzję o wstąpieniu do służby, oraz te, które motywują już w trakcie jej trwania.

Motywowanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Działania podejmowane przez ludzi zwykle wynikają z pragnienia osiągnięcia jakiegoś celu. Motywacja jest określana jako wewnętrzna chęć powodująca, że dana osoba wyko-

1 R. Wiśniewski, *Rola systemów motywacyjnych służb mundurowych w kształtowaniu bezpieczeństwa państwa*, „Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego” 2019, nr 20, s. 108.

nuje jakąś czynność². Dlatego zrozumienie motywacji do działania jest istotne również z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi.

Przez system motywacyjny należy rozumieć system oddziaływań organizacji na swoich uczestników, ukierunkowany na zachęcenie ich do zachowań korzystnych z punktu widzenia firmy i unikanie zachowań niekorzystnych dla niej³. Stosowanie zachęt do motywowania pracowników nie jest niczym nowym. W późnych latach XIX wieku Frederick Taylor spopularyzował finansowe zachęty⁴ – nagrody pieniężne wypłacane pracownikom, których produktywność przewyższała pewien wcześniej określony poziom. Taylor zaniepokoił się, gdy zaobserwował, że pracownicy wykonują swoje obowiązki w możliwie najwolniejszym tempie i wytwarzają produkty na najniższym akceptowalnym poziomie. Najbardziej zaintrygowało go jednak to, że niektórzy pracownicy po 12 godzinach pracy mieli energię, by jeszcze pracować w domu. Uznał, że jeżeli uda mu się znaleźć sposób na wykorzystanie tej energii w godzinach pracy, to jego firma może zwiększyć produktywność. Tym sposobem okazał się program zachęt dla pracowników.

Jeżeli przełożony ma zamiar wprowadzić plan zachęt, to musi uwzględnić, że różni ludzie (pracownicy) reagują na różne zachęty w różny sposób. W psychologii zjawisko to jest nazywane prawem różnic indywidualnych. Oznacza, że ludzie różnią się osobowością, zdolnościami, systemem wartości oraz potrzebami i właśnie dlatego mają różne oczekiwania i różnie reagują na podobne zachęty⁵.

Abraham Maslow, amerykański psycholog, stwierdził, że ludzie są motywowani hierarchicznym systemem pięciu podstawowych potrzeb: fizjologicznych, bezpieczeństwa, społecznych (afiliacji), samoposzanowania (uznania) i samorealizacji. Większość badaczy postrzega tę hierarchię jako drabinkę lub piramidę. Maslow uznał, że w przypadku motywowania zachowania musi najpierw zostać zaspokojony bezpośrednio niższy poziom potrzeb. Zgodnie z tą teorią ktoś, kto jest głodny i komu jest zimno, będzie relatywnie mało zainteresowany bardziej interesującą pracą, osoba ta w pierwszej kolejności pragnie bowiem zaspokoić swój głód i się ogrzać⁶. Zdaniem Maslowa hierarchia potrzeb tworzy układ tzw. potrzeb podstawowych. Uporządkowanie potrzeb podstawowych w hierarchię według ich priorytetu stanowi nadrzędną zasadę organizacji życia motywacyjnego. Podstawową konsekwencją zaspokojenia jakiejś potrzeby jest jej zniknięcie z obszaru zainteresowania i pojawienie się nowej potrzeby, w hierarchii wyższej od poprzedniej⁷.

2 R.L. Mathis, J. Jackson, *Human Resource Management*, wyd. XI, Mason, OH 2006, s. 20.

3 M. Kostera, S. Kownacki, *Kierowanie zachowaniami organizacji*, w: *Zarządzanie: Teoria i praktyka*, wyd. III, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Warszawa 1997, s. 450.

4 G. Dessler, *Human Resource Management*, wyd. XII, Upper Saddle River, NJ 2010, s. 438.

5 Ibidem, s. 439.

6 M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 12th edition, Londyn 2012, s. 184.

7 H. Gasiul, *Teorie emocji i motywacji*, Warszawa 2002.

Z czasem Maslow rozszerzył swoją teorię i zasugerował, że można mówić o teorii pięciu potrzeb jako składającej się z hierarchii dwóch (a nie pięciu) stopni⁸:

- potrzeb typu D (*deficiency*) – potrzeby niższego rzędu,
- potrzeb typu B (*being*) – potrzeby wyższego rzędu, tzw. metapotreby.

Pierwsze służą uzupełnieniu naturalnych braków w działalności człowieka (zapewnienie bezpiecznej pracy, wyżywienia i schronienia), drugie zaś – jego rozwojowi, doskonaleniu i samorealizacji, np. przez wykonywanie wymagającej pracy oraz wykonywanie jej dobrze. Koncepcja ta zdobyła znaczną popularność, ponieważ w prosty sposób opisuje mechanizm generowania potrzeb i dynamikę ich rozwoju.

Hierarchiczną teorię potrzeb Maslowa rozwinął jego współpracownik z Uniwersytetu w Yale, Clayton Alderfer. Zwrócił uwagę na trzy bazowe grupy potrzeb człowieka (teoria ERG)⁹:

- potrzeby egzystencji (*existence needs* – E), związane z fizjologicznymi i materialnymi warunkami życia jednostek; czynnikami motywującymi są wynagrodzenie i warunki pracy;
- potrzeby bliskości, integrujące (*relatedness needs* – R), koncentrują się na relacjach międzyludzkich; odnoszą się do współpracowników (przełożonych i podwładnych), a także do członków rodzin oraz przyjaciół;
- potrzeby wzrostu, rozwoju (*growth needs* – G), dotyczą wzbogacania osobowości i wzrostu kompetencji.

Alderfer uważa, że aktywizacja (w znaczeniu stałego pobudzania) człowieka może być kontynuowana także bez wizji zaspokajania potrzeb wyższego rzędu, a frustracje można zmniejszać dzięki pełniejszemu zaspokojeniu potrzeb niżej zaszeregowanych w hierarchii. Możliwe jest też jednocześnie aktywizowanie człowieka poprzez potrzeby z różnych poziomów. Istotne znaczenie ma spostrzeżenie, że procesy zaspokajania potrzeb i redukcji frustracji występują w tym samym czasie, podczas gdy Maslow stał na stanowisku, że są to wyraźnie oddzielne procesy.

Frederick Herzberg, autor dwuczynnikowej teorii motywacji, wyróżnił w środowisku pracy czynniki higieniczne oraz motywatory. Stwierdził, że niektóre czynniki mają charakter istotnie motywacyjny – skłaniają do podejmowania dodatkowego wysiłku, a inne pełnią jedynie funkcje, jak to nazwał, higieniczne¹⁰. Czynniki higieniczne są uważane za środowiskowe i chroniące pracowników przed wystąpieniem braku zadowolenia i demotywacji. Nie motywują do pracy z powodu braku satysfakcji, ewentualnie powodują stan neutralny, obojętny¹¹. Herzberg zaliczył do nich: wynagrodzenie, warunki pracy, relacje z przełożonymi i współpracownikami, politykę firmy, administrację, styl kierowania oraz stałość pracy.

8 G. Dessler, *Human Resource...*, op.cit., s. 440.

9 J.F. Terelak, *Psychologia menedżera*, Warszawa 1999, s. 92.

10 R. Michalczyk, *Czy polskie pracownicze programy emerytalne w formie ustawowej można uznać za narzędzia motywowania pracowników?* w: *Motywować skutecznie*, S. Borkowska (red.), Warszawa 2004, s. 115.

11 M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Warszawa 2012, s. 106.

Czynniki higieniczne	POZIOM WYSTĘPOWANIA	
	Odpowiedni	Niewystarczający
	Brak niezadowolenia	Niezadowolenie
	Motywacja	Brak motywacji

Dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga

Opracowano na podstawie: I. Beardwell, L. Holden, *Human Resource Management, a Contemporary Perspective*, Londyn 1997, s. 552.

Zdaniem Herzberga na motywowanie pracowników może wpływać drugi zestaw czynników – motywatory. Związane z samą pracą i możliwościami rozwoju zawodowego pracownika, obejmowały one takie czynniki jak: interesująca i ciekawa praca, osiągnięcia, uznanie, odpowiedzialność, rozwój zawodowy i awanse¹². Jeśli w pracy nie występowały te czynniki, pracownicy nie byli motywowani. Herzberg uznał więc, że zadaniem organizacji powinno być zapewnienie odpowiedniego poziomu zarówno czynników higienicznych, jak i motywatorów. Z badania Herzberga wynika, że nagrody finansowe nie zrekompensują złego zarządzania w firmie¹³.

Istotne z punktu widzenia motywacji jest to, że generalnie pracownicy nie będą stali się o nagrodę, która jest dla nich nieatrakcyjna, ani też nie będą się angażowali w zadania, które dają niewielką szansę sukcesu. Te zdroworozsądkowe obserwacje odzwierciedla teoria motywacji Victora Vrooma. Uważa on, że motywacja osoby do wykazania pewnego poziomu wysiłku jest funkcją trzech elementów: oczekiwania osoby (w znaczeniu prawdopodobieństwa), że jej wysiłek doprowadzi do określonego działania (*expectancy* – *E*), postrzegania połączenia między pożądanym działaniem a otrzymaniem nagrody (*instrumentality* – *I*) oraz postrzegania wartości, jaką dana osoba utożsamia z nagrodą (*valence* – *V*). W teorii Vrooma motywacja jest iloczynem trzech wartości (elementów):

$$\text{Motywacja} = (E \times I \times V)^{14}$$

Jeśli którykolwiek z elementów iloczynu *E*, *I* albo *V* wynosi zero, to osoba nie będzie zmotywowana. Teoria Vrooma wpływa na to, jak menedżerowie (przełożeni) projektują plany zapłaty za wyniki pracy. Po pierwsze (biorąc pod uwagę wyłącznie *E*), jeżeli pracownicy nie wierzą, że ich wysiłek przyniesie stosowne działanie, nie będą zmotywowani. Menedżerowie muszą więc doprowadzić do takiej sytuacji, żeby pracownicy uznali, że mają umiejętności (kwalifikacje) do wykonania danej pracy i uwierzyli, iż mogą ją wykonać. Dlatego ważne są szkolenia, opisy pracy, a także budowanie poczucia

12 Idem, *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, Warszawa 2014, s. 60.

13 C. Musselwhite, *Creating a Culture of Motivation*, „Training and Development” 2011, No. 9, s. 46–49, s. 49.

14 G. Dessler, *Human Resource...*, op.cit., s. 441.

pewności siebie oraz wsparcie. Po drugie (w zakresie I), teoria Vrooma sugeruje, że pracownicy muszą być przekonani o tym, iż właściwe działanie doprowadzi do otrzymania określonej nagrody. Menedżerowie mogą osiągnąć taki efekt na wiele sposobów – przez kreowanie łatwych do zrozumienia zachęt motywacyjnych oraz komunikowanie pozytywnych przykładów, tak aby pracownicy wiedzieli, że będą nagradzani za właściwą pracę. Po trzecie (w zakresie V), nagroda sama w sobie musi mieć określoną wartość dla pracownika. Menedżer powinien więc brać pod uwagę indywidualne preferencje pracownika i stosować nagrody sprzyjające specyficznemu zachowaniu, do którego chce zachęcać.

Motywacyjna rola satysfakcji z pracy

Satysfakcja z pracy postrzegana jako przyjemność z dobrze spełnionego obowiązku ma wymiar nie tylko moralny, lecz także psychologiczny¹⁵. Ten ostatni wiąże się przede wszystkim z zaspokojeniem potrzeb wyższego rzędu, takich jak poczucie samorealizacji, wykorzystanie swoich zdolności czy perspektywy rozwoju osobistego, ale też z identyfikowaniem się z określoną organizacją lub grupą zawodową.

Jacek Mrzygłód definiuje satysfakcję pracowników¹⁶ jako pozytywny stosunek do firmy, współpracowników oraz wykonywanej pracy. Pojęcie to odnosi się do sfery oczekiwań zatrudnionych osób, a więc nacechowane jest subiektywizmem, i nie musi odzwierciedlać rzeczywistości. Pracownicy na podstawie własnych doświadczeń życiowych, obserwacji oraz wyznawanego systemu wartości oceniają satysfakcję z pracy w danej firmie. Ocena ta może przełożyć się na jakość pracy oraz możliwość wykorzystania potencjału pracowników dla firmy – satysfakcja w sposób istotny koreluje z motywacją¹⁷. Warunkiem sprzyjającym motywacyjnej roli satysfakcji z pracy jest jej charakter. Nie może to być praca automatyczna, powinna być urozmaicona, złożona, pozwalać pracownikowi na wykazanie się zdolnościami i umiejętnościami, na osiągnięcia mistrzostwa.

W zależności od teorii definicja satysfakcji z pracy będzie obejmowała nieco odmienne kategorie (które pracownik ocenia, myśląc o swojej pracy), będące źródłem satysfakcji. Większość ich powtarza się w różnych koncepcjach. Najczęściej są przywoływane: ekonomiczne aspekty pracy, warunki pracy, relacje interpersonalne oraz czynności i zadania (wykonywane w ramach obowiązków)¹⁸.

Również w środowisku służb mundurowych potwierdzono, że mniejsza satysfakcja z wykonywania obowiązków służbowych przekłada się na mniejszą motywację pracownika,

15 J.F. Terelak, *Psychologia menedżera...*, op.cit., s. 271.

16 J. Mrzygłód, *ABC ZZL - Badania postaw i satysfakcji pracowników*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 8(11), s. 2.

17 S. Białas, J. Litwin, *Satysfakcja z pracy i przejawy zachowań kontrproduktywnych wśród pracowników spółki przemysłu stoczniowego*, „Kwartalnik Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4(1), s. 26; A. Rakowska, M. Cichorzewska, S. de Juana-Espinosa, *Satisfaction and Organizational Commitment of Employees of Local Administration – Results of Pilot Studies*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sec. H Oeconomia” 2017, No. 51(3), s. 122.

18 B. Bajcar et al., *Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną. Psychologiczne uwarunkowania*, Gdańsk 2011, s. 31.

i odwrotnie – im bardziej zadowolony pracownik, tym bardziej zmotywowany do pracy¹⁹. Wśród policjantów na zadowolenie z pracy w największym stopniu wpływa stabilne zatrudnienie, w mniejszym stopniu o zadowoleniu decydują zaś stałe warunki pracy czy dobre stosunki z kolegami. Ponadto pozytywnie oddziałują stosunkowo dobre wynagrodzenie oraz dobre relacje z przełożonymi²⁰. Podwładni są bardziej zmotywowani, gdy rozumieją, jak ich zadania i obowiązki są powiązane z większym i ważniejszym celem (misją)²¹.

Specyfika motywowania w służbach mundurowych

Dotychczasowe rozważania dotyczyły zarówno przedsiębiorstw prywatnych, jak i państwowych, zarówno instytucji społecznych, jak i sektora publicznego. Ze względu na zakres i cel niniejszej pracy należy jednak zwrócić uwagę na różnice z punktu widzenia pracowników.

Żołnierze i funkcjonariusze służb mundurowych (wojsko, Policja, Straż Graniczna, Służba Więzienna) w porównaniu z pracownikami sektora prywatnego zazwyczaj korzystają z pewnych przywilejów. Chodzi między innymi o większe bezpieczeństwo zatrudnienia czy uprawnienia emerytalne. Służby mundurowe tworzą jednak organizację, która cechuje się wysoką formalizacją i hierarchizacją²². Cechą odróżniającą służby mundurowe od innych grup społecznych jest też wysoki poziom dyscypliny²³. Służba w takich strukturach wiąże się ze znacznym poświęceniem własnych przywilejów oraz sposobu życia. Respondenci armii amerykańskiej za największe wyrzeczenie związane z pełnieniem służby wojskowej uznali służbę z dala od rodziny i przyjaciół, często przez długi czas²⁴.

Z kolei [...] negatywnym skutkiem pracy w więzieniu jest obcowanie z więźniami dysfunkcyjnymi, podejmującymi patologiczne zachowania, to jest próby targnięcia się na własne życie (czasami skuteczne), samouszkodzenia ciała (niekiedy bardzo drastyczne), skrajny brak higieny (do celowego brudzenia się ekskrementami włącznie), demolowanie pomieszczeń zakładu lub aresztu, wszelkie formy agresji i przemocy kierowanej zarówno na współosadzonych, jak i personel. Funkcjonariusze narażeni są na szantaż, prowokacje korupcyjne, groźby, słowne ataki i napaść fizyczną²⁵.

19 K. Pietrak, *Motywacja a mundur. Motywowanie oraz motywacje życiowe żołnierzy i policjantów w Polsce*, Toruń 2012, s. 181.

20 A. Brzeźniak et al., *Satysfakcja z pracy policjantów i pracowników cywilnych Policji – opinie o sytuacji i warunkach pracy oraz kondycji materialnej*, Szczepko 2011, s. 6

21 Department of the Army, ADP 6-22. *Army Leadership and the Profession*, Waszyngton, DC 2019, s. 5-5.

22 M. Jabłońska-Wołoszyn, *Pokolenie Y w wojsku – wyzwaniem dla realizacji procesu personalnego w Siłach Zbrojnych RP*, „Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects” 2019 No 53(3), s. 27.

23 M. Liberacki, *Proces kształcenia członków formacji mundurowych w kontekście bezpieczeństwa państwa*, „Zeszyty Naukowe SGSP” 2018, nr 65 (1), s. 106.

24 T. Helmus et al., *Life as a Private. A Study of the Motivations and Experiences of Junior Enlisted Personnel in the U.S. Army*, Santa Monica 2018, s. 106.

25 R. Poklek, *Motywacja zawodowa funkcjonariuszy rozpoczynających pracę w więziennictwie*, „Forum Socjologiczne” 2019, nr 10, s. 232.

Skoro pełnienie służby w formacjach mundurowych wiąże się z tak licznymi ograniczeniami, warto zapytać, dlaczego młodzi ludzie podejmują właśnie taką ścieżkę kariery zawodowej. W pewnym stopniu jest to związane z podażą ofert na rynku pracy. W warunkach niedostatku ofert łatwiej jest zrekrutować kandydatów do wojska czy Policji niż w czasach wzrostu gospodarczego²⁶.

Z doświadczeń skandynawskich wynika, że młodzi ludzie kładą większy nacisk na samorealizację, wolność osobistą i jakość życia. Wartości te często prowadzą do odmowy podporządkowania się i posłuszeństwa w instytucjach takich jak wojsko²⁷. Ponadto stosunkowo niewielu żołnierzy planuje długą karierę wojskową²⁸. Zjawisko zmniejszonego zainteresowania młodych ludzi związaniem się z siłami zbrojnymi na całe życie zaobserwowano również w Wielkiej Brytanii²⁹.

Respondenci, wśród których znaleźli się żołnierze amerykańscy i bułgarscy, zgodnie twierdzą, że o wstąpieniu do wojska decydują głównie wynagrodzenie, bezpieczeństwo i przewidywalność w miejscu pracy oraz wcześniejsza emerytura, do której prawo nabywa się po dwudziestu latach służby³⁰. Podobne wyniki uzyskano we wcześniejszych badaniach, które przeprowadzono wśród żołnierzy i podchorążych bułgarskich sił zbrojnych³¹, a także wśród funkcjonariuszy Straży Granicznej³² oraz kandydatów na oficerów w Wojsku Polskim³³. Natomiast jako główne powody ubiegania się o pracę w Służbie Więziennej wskazywano uznanie społeczne dla tej służby, wpływ innych osób (znajomych, rodziny) oraz motywację prospołeczną związaną z chęcią niesienia pomocy i poczuciem misji³⁴.

Zachęcenie młodych ludzi do wstąpienia do wojska, Policji czy Służby Więziennej nie gwarantuje utrzymania tych osób w służbie. W literaturze można znaleźć wiele prac na temat różnic między osobami młodymi, które w ostatnich latach wkroczyły (wkraczają) na rynek pracy (np. pokolenie Y, pokolenie Z). W opinii Marii Jabłońskiej-Wołoszyn [...] *włączenie koncepcji zarządzania wiekiem jest niezbędne z perspektywy wykorzystania pokolenia Y jako nośnika ważnych dla wojska kompetencji*³⁵.

26 J. Österberg, J. Nilsson, N. Hellum, *The Motivation to Serve in the Military Among Swedish and Norwegian Soldiers. A Comparative Study*, „Journal of Defense Resources Management” 2020, No. 1, s. 32.

27 Ibidem, s. 33.

28 Ibidem, s. 35.

29 *Recruiting and retaining Armed Forces personnel. Fourteenth Report of 2007–08*, Londyn 2008, s. 202.

30 G. Grigorov, *Motivation for Choosing and Practicing the Military Profession*, w: *Conference Proceedings of The 26th International Conference The Knowledge-Based Organization*, Sibiu 2020, s. 164.

31 G. Grigorov, S. Spirdonov, *Research on the Motivation for Choosing the Military Career*, w: *Conference Proceedings of The 24th International Conference The Knowledge-Based Organization*, Sibiu 2018, s. 304.

32 K. Zygmunt, *Motywowanie jako jedna z podstawowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w służbach mundurowych na przykładzie Straży Granicznej*, Nowy Sącz 2016, s. 98.

33 M. Liberacki, *Motywy wyboru zawodu oficera w wojsku polskim na podstawie wyników przeprowadzonych badań*, „Zeszyty Naukowe WSOWL” 2007, nr 4 (146), s. 106.

34 R. Poklek, *Motywacja zawodowa...*, op.cit., s. 240.

35 M. Jabłońska-Wołoszyn, *Pokolenie Y...*, op.cit., s. 34.

Płaszczyzną, którą również należy uwzględnić podczas analizowania czynników motywacyjnych, jest płeć (kandydatów, a później członków formacji). Badania Joanny Dzieńdziora obejmujące kobiety pełniące służbę w Policji, Państwowej Straży Pożarnej, Służbie Więziennej i Służbie Celnej wykazały, że głównym czynnikiem motywującym kobiety do wyboru zawodu było przeświadczenie o możliwości stabilizacji zawodowej³⁶.

Po zakończeniu procesu rekrutacji należy skupić się na utrzymaniu posiadanych zasobów kadrowych i ich rozwoju. Jest to trudne zadanie, ponieważ należy wziąć pod uwagę indywidualne potrzeby żołnierzy czy funkcjonariuszy oraz różnice wynikające z pokoleniowego podejścia do służby. Pozostają w niej bowiem osoby na przykład z trzydziestoletnim stażem, które prawdopodobnie mają już dorosłe dzieci, żołnierze z 10–15-letnim doświadczeniem w służbie, a także nowicjusze. Osoby te różnią się doświadczeniem zawodowym, sytuacją rodzinną, pozycją ekonomiczną, wsparciem społecznym, wymagają więc różnych motywatorów.

Jako przykład można wskazać młodych żołnierzy armii szwedzkiej, dla których ogromne znaczenie mają wyniki (motywator niematerialny). Osoby te są zmotywowane do wykazywania się swoimi umiejętnościami oraz do ich rozwijania. Z przykładu tego wynika, że działania związane z zatrzymaniem personelu są kosztowne oraz że istotna jest satysfakcja ze służby. Ogólne zadowolenie z wykonywanych obowiązków koreluje negatywnie z zamiarami rezygnacji ze służby wojskowej. Dla szwedzkich sił zbrojnych oznacza to, że za priorytet muszą uznać one stawianie żołnierzom znaczących zadań, przekazanie im odpowiedzialności, a przede wszystkim ułatwianie im osiągnięcia wysokich wyników³⁷.

Do podobnych wniosków prowadzą badania z udziałem greckich żołnierzy z ponadpiętnastoletnim stażem służby wojskowej. Z analizy wynika, że podstawowe warunki związane z osiąganiem motywacji do służby wiążą się z potrzebami osiągnięć i afiliacji żołnierzy. Kluczowym parametrem skutecznego zarządzania pod względem satysfakcji pracowników jest wyznaczanie celów. Jeśli chodzi o wskazanie warunków, które motywują do osiągania bardzo dobrych wyników w służbie (dawania z siebie wszystkiego), to wszyscy oficerowie odnosili się do nagrody moralnej, uznania podwładnych i inspiracji ze strony przełożonego oraz pewności siebie i wyznaczania celów³⁸. Również funkcjonariusze Straży Granicznej za główny czynnik motywujący do rzetelnego i sumiennego wypełniania obowiązków uznali sprawiedliwą i indywidualną ocenę przez przełożonych wykonywania zadań³⁹.

Na istotną rolę przełożonych (przywódców) w kształtowaniu motywacji żołnierzy wskazują również badania dotyczące polskich oficerów młodszych. Respondentów pytano

36 J. Dzieńdziora, *Dlaczego kobiety podejmują pracę w służbach mundurowych. Analiza motywów wyboru zawodu*, w: *Służba kobiet w formacjach mundurowych w XXI wieku*, A. Skrabacz (red.), Warszawa 2008, s. 25.

37 J. Österberg et al., *The Path to Job Satisfaction. Applying the Theory of Purposeful Behavior to Military Conditions*, „Journal of Defense Resources Management” 2017, No. 8(1), s. 36.

38 E. Kiosi, K. Karyotakis, *Motivation Factors in the Military: Ethical Leadership and Virtue Ethics*, „Psychology Research” 2020, No. 8, s. 297.

39 K. Zygmunt, *Motywowanie jako...*, op.cit., s. 99.

zwłaszcza o znaczenie kompetencji społecznych dowódców⁴⁰. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że poziom tych kompetencji jest niesatysfakcjonujący⁴¹.

Na potrzebę podnoszenia kwalifikacji wskazują również inne badania. Żołnierze najczęściej za konieczność uznawali zwiększanie kompetencji w takim zakresie jak: wiedza specjalistyczna związana z zajmowanym stanowiskiem służbowym, znajomość języka angielskiego oraz wiedza i umiejętności techniczne⁴².

Znajomość potrzeb żołnierzy i funkcjonariuszy jest podstawą do budowania systemu motywacyjnego. Nie należy jednak zapominać o ograniczaniu niezadowolenia i demotywacji. Jednym z powodów niezadowolenia funkcjonariuszy Policji są zasady i możliwości awansowania. *Wiele osób wyraża [...] opinię, że wpływ na to mają w głównej mierze posiadane znajomości*⁴³. Podobnie możliwości awansowe postrzegają żołnierze zawodowi⁴⁴. *Decyzje personalne, dotyczące na przykład podwyżek czy awansowania, zawsze są niejasne w sytuacji, gdy kadra pracownicza nie zna kryteriów ich podejmowania*⁴⁵. I dalej: *Głównym zadaniem zarządzania kapitałem ludzkim jest zminimalizowanie negatywnych skutków takiego właśnie postrzegania sytuacji wewnątrz organizacji przez zapewnienie pełnej przejrzystości jej działań oraz jasnych, sprawiedliwych zasad jej funkcjonowania*⁴⁶. Dlatego są wysuwane postulaty, żeby stworzyć przejrzyste, równe i osiągalne dla wszystkich ścieżki rozwoju zawodowego⁴⁷.

Można zatem powiedzieć, że nowoczesne zarządzanie kapitałem ludzkim polega przede wszystkim na zapewnieniu sprawiedliwości: utwierdzeniu pracowników w przekonaniu, że ich wysiłek jest dostrzegany, że wyższe wynagrodzenia są nagrodą za lepszą pracę i poświęcenie, awans zaś oznacza możliwość wykonywania interesujących i trudnych zadań oraz wyższe płace.

Planowanie karier pracowników jest działaniem ściśle powiązaniem z ich rozwojem, motywowaniem oraz planowaniem zasobów ludzkich. Stanowi wynik silnej potrzeby zarówno pracownika, jak i organizacji. Dla pracownika zaplanowanie indywidualnej ścieżki kariery oznacza: zacieśnienie związków z organizacją, wydłużenie perspektywy czasowej na związek z organizacją, zobowiązanie do kształtowania kompetencji zgodnie z oczekiwanym w organizacji modelem oraz horyzont czasowy zwiększania kompetencji i awansowania⁴⁸.

40 W. Załoga, J. Nowicka, Z. Ciekankowski, *The Role of Leadership in the Professional Career of the Staff of Providers of the Armed Forces of the Polish Armed Forces*, „Scientific Papers of the Silesian University of Technology” 2019, No. 134, s. 343.

41 Ibidem, s. 346.

42 G. Predel, Ł. Kiciński, *Wybrane aspekty służby wojskowej w kontekście zmian strukturalnych Sił Zbrojnych RP*, „Bezpieczeństwo, Obronność, Socjologia” 2015, nr 3, s. 191.

43 K. Pietrak, *Motywacja a mundur...*, op.cit., s. 175.

44 Ibidem, s. 131.

45 T. Rostkowski, W. Zieliński, *Wartościowanie pracy w służbie cywilnej - wymagania nowoczesnego zarządzania kapitałem ludzkim*, w: *Wartościowanie pracy w służbie cywilnej*, T. Rostkowski, W. Zieliński (red.), Kraków 2008, s. 12.

46 Ibidem, s. 12.

47 M. Jabłońska-Wołoszyn, *Pokolenie Y...*, op.cit., s. 32.

48 M. Fryczyńska, M. Jabłońska-Wołoszyn, *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników*. Warszawa 2008, s. 136.

Norwescy respondenci podkreślają znaczenie dotrzymywania obietnic przez organizację, czyli bycie godnym zaufania i niezawodnym pracodawcą. Podobne wnioski wyciągnięto z rozczarowania żołnierzy szwedzkich po zmianie decyzji ich przełożonych. Takie zachowania instytucji raczej zdeterminują żołnierzy do opuszczenia szeregów wojska, niż zmotywują ich do dalszej i długoterminowej kariery wojskowej⁴⁹.

Wnioski

Aby skutecznie motywować pracowników, należy poznać ich potrzeby. Pracownicy są różni, więc różne czynniki mogą ich motywować do podejmowania dodatkowego wysiłku. Warto przypomnieć dwuczynnikową teorię motywacji Herzberga, który wyróżnił w środowisku pracy czynniki higieniczne oraz motywatory. Czynniki higieniczne, niemotywuujące, a jedynie chroniące pracowników przed wystąpieniem niezadowolenia, to wynagrodzenie, warunki pracy oraz relacje z przełożonymi. Żeby nie zniechęcać do dalszej służby w wojsku czy Policji, należy podnosić wynagrodzenie o współczynnik przynajmniej nie niższy niż ten, o który rewaloryzowane są emerytury (by nie powstała sytuacja, że korzystniejsze finansowo będzie przejście na emeryturę, która jest corocznie rewaloryzowana) lub współczynnik inflacji, albo nie niższy niż wzrost minimalnego wynagrodzenia w kraju (zapobieganie spadkowi siły nabywczej otrzymywanego wynagrodzenia). Przykładem – wzrost wynagrodzenia w bułgarskich siłach zbrojnych średnio o 8–10%, podczas gdy w tym samym okresie minimalne wynagrodzenie w kraju wzrosło aż o 65%⁵⁰.

Do drugiej grupy, czyli motywatorów, Herzberg zaliczył interesującą i ciekawą pracę, uznanie, rozwój zawodowy oraz awanse. Praca bywa postrzegana jako ciekawa i interesująca w sytuacji, gdy wyznaczanie na kolejne stanowiska jest zgodne z preferencjami pracownika, zwłaszcza zaś z jego zainteresowaniami.

Victor Vroom w swojej teorii motywacji wskazuje, że motywacja (M) osoby do wykazania pewnego wysiłku stanowi funkcję trzech elementów: $M = E \times I \times V$. W funkcji tej I (*instrumentality*) oznacza postrzeganie przez pracownika połączenia między pożądanym działaniem a otrzymaniem nagrody. Jeżeli pracownik nie dostrzega możliwości awansu czy też rozwoju zawodowego, to nie ma znaczenia waga awansu – wynik funkcji będzie następujący: $M = 0$. Procedury awansowe muszą być jawne, przejrzyste i zrozumiałe dla wszystkich, których mogą dotyczyć. Unaocznili to przykłady przytoczone za Katarzyną Pietrak czy też wyniki badań przeprowadzonych w Norwegii i Szwecji (niedotrzymywanie obietnic).

Herzberg jako jeden z motywatorów wskazał uznanie. Przełożeni powinni bardziej interesować się pracą podwładnych oraz częściej okazywać im uznanie, tym bardziej że ten element systemu motywacji można osiągnąć w miarę niewielkimi nakładami finansowymi. Świadczą o tym podane w artykule przykłady Straży Granicznej, żołnierzy greckich czy też badania Wiesławy Załogi, Julii Nowickiej i Zbigniewa Ciekankowskiego.

49 J. Österberg, J. Nilsson, N. Hellum, *The Motivation to Serve...*, op.cit., s. 38.

50 G. Grigorov, S. Spirdonov, *Research on the Motivation...*, op.cit., s. 306.

Proces motywowania w służbach mundurowych należy oprzeć na analizie osobistych potrzeb żołnierzy i funkcjonariuszy. Potrzeby (oczekiwania) będą różne na różnym etapie służby. W przypadku żołnierzy, którzy dopiero rozpoczynają karierę wojskową, można wyróżnić dwie odrębne grupy. Jedną tworzą osoby, którym zależy na bezpieczeństwie. Wybierając karierę wojskową, kierują się one motywacjami zewnętrznymi (np. bezpieczne życie, pewna praca, dobre dochody i ich przewidywalność, wcześniejsza emerytura). Osoby takie zwiążą się z formacją raczej na wiele lat. Do drugiej grupy należą osoby poszukujące wyzwań. Wstępują one do wojska z powodów wewnętrznych (wyzwania, testy, misje, ciekawość)⁵¹ i raczej nie planują wieloletniej służby. Potwierdzają to przytoczone w tekście przykłady skandynawskie i brytyjskie.

Z żołnierzem, który dopiero wstąpił do wojska, można współpracować w rozwijaniu motywacji. Z badań przeprowadzonych w hiszpańskich siłach zbrojnych wynika, że wpływ na rozwój i utrzymywanie satysfakcji z pracy w środowisku wojskowym są możliwe już na etapie kształcenia w szkołach oficerskich oraz w trakcie dalszej edukacji żołnierzy, np. z wykorzystaniem programu rozwoju inteligencji emocjonalnej oraz efektywnej komunikacji w zespole⁵², a także w szerszym kontekście kompetencji społecznych, w szczególności wśród dowódców. Osoby o wyższych zdolnościach emocjonalnych lepiej radzą sobie w środowisku pracy i częściej odnoszą sukcesy zawodowe, są również efektywniejszymi liderami⁵³.

Na kolejnych etapach służby należy dalej rozwijać zdolności żołnierzy. Zofia Wyszowska na podstawie badań systemów motywacyjnych żołnierzy zawodowych stwierdza, że koniecznością jest rozwój bodźców pozamaterialnych, takich jak kształtowanie zadowalającej atmosfery oraz lepszych relacji między przełożonymi a podwładnymi⁵⁴.

Niezależnie od rozwijanych zdolności i umiejętności, aby osiągnąć jak największe korzyści, system motywacyjny musi być dostosowany indywidualnie. Oznacza to, że na przykład uznanie zasług podwładnych również powinno być określane indywidualnie. Przełożeni muszą poznać preferencje swoich podwładnych. Uznanie ich zasług niekoniecznie musi być wyrażone publicznie, niektóre osoby wolą bowiem dyskretniejsze formy okazywania uznania⁵⁵.

W motywowaniu pracowników dużą rolę odgrywają przełożeni. Podkreślono to między innymi w amerykańskiej doktrynie ADP 6-22: [...] *rola lidera w motywowaniu cza-*

51 M. Pakozdi, G. Bardos, *Qualitative Analysis of Motivations for Being a Soldier*, „Strategic Impact” 2020, No. 75(2), s. 64.

52 I. Valor-Segura et al., *Predicting Job Satisfaction in Military Organizations: Unpacking the Relationship Between Emotional Intelligence, Teamwork Communication, and Job Attitudes in Spanish Military Cadets*, „Frontiers in Psychology” 2020, No. 11, s. 6.

53 A. Matczak, K.A. Knopp, *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka*, Warszawa 2013, s. 93.

54 Z. Wyszowska, *Motywowanie w miejscu pracy w wojsku polskim*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, nr XX(6.3), s. 394.

55 C. Dragomir, M.V. Bina, L. Mititelu, *Motivation of Personnel – Essential Part of Leadership in the Military Organization*, „Scientific Research and Education in the Air Force” 2018, s. 467.

*sami polega na zrozumieniu potrzeb i pragnień innych, dostosowaniu i wyniesieniu indywidualnych pragnień do celów zespołowych oraz zainspirowaniu innych do osiągnięcia tych większych celów, nawet jeśli oznacza to ryzykowanie życia*⁵⁶.

Motywacja w służbach mundurowych ze względu na ich specyfikę wymaga odrębnych badań i analiz. Trudności z rekrutacją do służby i następnie z utrzymaniem właściwie zmotywowanego personelu występują niezależnie od kraju czy rodzaju służby. Mają charakter ponadnarodowy, w każdym przypadku służby mundurowe muszą jednak konkurować o pracowników z rynkiem cywilnym. Czynniki motywujące do wstąpienia do służb mundurowych, jak i następnie, w trakcie służby, do wykonywania zadań na wysokim poziomie są wielowymiarowe, wynikają z indywidualnych potrzeb, wieku, płci, sytuacji rodzinnej i społecznej, a także oczekiwań wobec warunków służby oraz chęci osiągnięcia stabilizacji zawodowej. Niemate znaczenie ma również ogólna sytuacja na rynku pracy. Dlatego budując system motywacyjny w służbach mundurowych, należy brać pod uwagę współzależność czynników motywacyjnych na osoby poddawane procesowi motywacyjnemu, z uwzględnieniem efektów, jakie projektowany system motywacyjny ma przenieść danej organizacji.

Z drugiej jednak strony wiele czynników motywacyjnych występujących w różnych krajach i formacjach ma charakter uniwersalny, wskazano je niezależnie od różnic kulturowych czy charakteru służby. System motywacyjny nie wymaga więc budowy od podstaw, przeciwnie, wskazane jest korzystanie z doświadczeń innych służb czy krajów. ■

56 Department of the Army, ADP 6-22..., op.cit., s. 1-14.

STRESZCZENIE:

W artykule przedstawiono podstawy teoretyczne skutecznego motywowania do pracy i satysfakcji z niej. Rozważania teoretyczne wsparto przykładami wyników badań nad motywacją i motywowaniem w armiach wielu państw, a także w Policji i Służbie Więziennej. Przeanalizowano czynniki motywacyjne w służbach mundurowych – wojsku, Policji, Straży Granicznej i Służbie Więziennej. Przedstawiono również wnioski do budowania skutecznego systemu motywacyjnego w służbach mundurowych, z uwzględnieniem specyfiki tych formacji.

Wnioski i rekomendacje zawarte w artykule mogą zostać wykorzystane również w innych służbach mundurowych, o przyjęcie do których ubiegają się żołnierze i funkcjonariusze na wczesnym etapie służby i rozwijają w nich swoją karierę (Straż Graniczna, Straż Przybrzeżna, Służba Celna, Państwowa Straż Pożarna).

SŁOWA KLUCZOWE:

motywacja, siły zbrojne, Policja, Służba Więzienna, satysfakcja z pracy

Bibliografia

- Armstrong M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 12th edition, Londyn 2012.
- Bajcar B., Borkowska A., Czerw A., Gąsiorowska A., *Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną. Psychologiczne uwarunkowania*, Gdańsk 2011.
- Beardwell I., Holden L., *Human Resource Management, a Contemporary Perspective*, Londyn 1997.
- Białas S., Litwin J., *Satysfakcja z pracy i przejawy zachowań kontrproduktywnych wśród pracowników spółki przemysłu stoczniowego*, „Kwartalnik Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4(1), s. 17–29.
- Brzeźniak A., Chmielewska A., Firsruk M., Furgała B., Kubik J., *Satysfakcja z pracy policjantów i pracowników cywilnych Policji – opinie o sytuacji i warunkach pracy oraz kondycji materialnej*, Szczepko 2011.
- Department of the Army, *ADP 6-22. Army Leadership and the Profession*, Waszyngton, DC 2019.
- Dessler G., *Human Resource Management*, wyd. XII, Upper Saddle River, NJ 2010.
- Dragomir C., Bina M.V., Mititelu L., *Motivation of Personnel – Essential Part of Leadership in the Military Organization*, „Scientific Research and Education in the Air Force” 2018, p. 463–468.
- Dziendziara J., *Dlaczego kobiety podejmują pracę w służbach mundurowych. Analiza motywów wyboru zawodu*, w: *Służba kobiet w formacjach mundurowych w XXI wieku*, A. Skrabacz (red.), Warszawa 2008, s. 23–29.
- Fryczyńska M., Jabłońska-Wołoszyn M., *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników*, Warszawa 2008.
- Gasiul H., *Teorie emocji i motywacji*, Warszawa 2002.
- Grigorov G., *Motivation for Choosing and Practicing the Military Profession*, w: *Conference Proceedings of The 26th International Conference The Knowledge-Based Organization*, Sibiu 2020, p. 162–169.
- Grigorov G., Spirdonov S., *Research on the Motivation for Choosing the Military Career*, w: *Conference Proceedings of The 24th International Conference The Knowledge-Based Organization*, Sibiu 2018, p. 302–307.
- Helmus T., Zimmerman S., Pos M., Wheeler J., Ogletree C., Stroud Q., Harrell M., *Life as a Private. A Study of the Motivations and Experiences of Junior Enlisted Personnel in the U.S. Army*, Santa Monica 2018.
- Jabłońska-Wołoszyn M., *Pokolenie Y w wojsku – wyzwaniem dla realizacji procesu personalnego w Siłach Zbrojnych RP*, „Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects” 2019, nr 53(3), s. 25–35.
- Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Warszawa 2012.
- Juchnowicz M., *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, Warszawa 2014.
- Kiosi E., Karyotakis K., *Motivation Factors in the Military: Ethical Leadership and Virtue Ethics*, „Psychology Research” 2020, No. 8, p. 293–299.
- Kostera M., Kownacki S., *Kierowanie zachowaniami organizacji*, w: *Zarządzanie: Teoria i praktyka*, wyd. III, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Warszawa 1997.
- Liberacki M., *Motywy wyboru zawodu oficera w wojsku polskim na podstawie wyników przeprowadzonych badań*, „Zeszyty Naukowe WSOWL” 2007, nr 4 (146), s. 103–111.
- Liberacki M., *Proces kształcenia członków formacji mundurowych w kontekście bezpieczeństwa państwa*, „Zeszyty Naukowe SGSP” 2018, nr 65 (1), s. 99–110.
- Matczak A., Knopp K.A., *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka*, Warszawa 2013.
- Mathis R.L., Jackson J., *Human Resource Management*, wyd. XI, Mason, OH 2006.
- Michalczyk R., *Czy polskie pracownicze programy emerytalne w formie ustawowej można uznać za narzędzia motywowania pracowników?* w: *Motywować skutecznie*, S. Borkowska (red.), Warszawa 2004.

- Mrzygłód J., *ABC ZZL – Badania postaw i satysfakcji pracowników*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 8(11), s. 2–15.
- Musselwhite C., *Creating a Culture of Motivation*, „Training and Development” 2011, No. 9, p. 46–49.
- Österberg J., Nilsson J., Hellum N., *The Motivation to Serve in the Military Among Swedish and Norwegian Soldiers. A Comparative Study*, „Journal of Defense Resources Management” 2020, No. 1, p. 30–42.
- Österberg J., Rydstedt L., Kleiven J., Brandebo M., *The Path to Job Satisfaction. Applying the Theory of Purposeful Behavior to Military Conditions*, „Journal of Defense Resources Management” 2017, No. 8(1), p. 27–42.
- Pakozdi M., Bardos G., *Qualitative Analysis of Motivations for Being a Soldier*, „Strategic Impact” 2020, No. 75(2), p. 60–74.
- Pietrak K., *Motywacja a mundur. Motywowanie oraz motywacje życiowe żołnierzy i policjantów w Polsce*, Toruń 2012.
- Poklek R., *Motywacja zawodowa funkcjonariuszy rozpoczynających pracę w więziennictwie*, „Forum Socjologiczne” 2019, nr 10, s. 229–242.
- Predel G., Kiciński Ł., *Wybrane aspekty służby wojskowej w kontekście zmian strukturalnych Sił Zbrojnych RP*, „Bezpieczeństwo Obronność Socjologia” 2015, nr 3, s. 190–193.
- Rakowska A., Cichorzewska M., de Juana-Espinosa S., *Satisfaction and Organizational Commitment of Employees of Local Administration – Results of Pilot Studies*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sec. H Oeconomia” 2017, No. 51(3), p. 115–126.
- Recruiting and retaining Armed Forces personnel. Fourteenth Report of 2007–08*, Londyn 2008.
- Rostkowski T., Zieliński W., *Wartościowanie pracy w służbie cywilnej - wymagania nowoczesnego zarządzania kapitałem ludzkim*, w: *Wartościowanie pracy w służbie cywilnej*, T. Rostkowski, W. Zieliński (red.), Kraków 2008.
- Terelak J. F., *Psychologia menedżera*, Warszawa 1999.
- Valor-Segura I., Navarro-Carrillo G., Extremera N., Lozano L., García-Guiu C., Roldán-Bravo M.I., Ruiz-Moreno A., *Predicting Job Satisfaction in Military Organizations: Unpacking the Relationship Between Emotional Intelligence, Teamwork Communication, and Job Attitudes in Spanish Military Cadets*, „Frontiers in Psychology” 2020, No. 11, p. 1–9.
- Wiśniewski R., *Rola systemów motywacyjnych służb mundurowych w kształtowaniu bezpieczeństwa państwa*, „Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego” 2019, nr 20 (11), s. 92–112.
- Wyszkowska Z., *Motywowanie w miejscu pracy w wojsku polskim*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, nr XX(6.3), s. 385–396.
- Załoga W., Nowicka J., Ciekanowski Z., *The Role of Leadership in the Professional Career of the Staff of Providers of the Armed Forces of the Polish Armed Forces*, „Scientific Papers of the Silesian University of Technology” 2019, No. 134, p. 333–348.
- Zygmunt K., *Motywowanie jako jedna z podstawowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w służbach mundurowych na przykładzie Straży Granicznej*, Nowy Sącz 2016.

Article history: Received: 18.02.2021; Reviewed: 7.03.2021; Accepted: 15.03.2021

DOI: 10.5604/01.3001.0014.8640

Corresponding author: Dariusz Knopp, Col., Ministry of National Defence, Warsaw, Poland;
ORCID: 0000-0001-5445-8381, e-mail: dknopp@mon.gov.pl

Cite this article as: Knopp, D., Col., "Motivational Factors in Uniformed Services", bellona quart. 2021(1): 61–76

Policy: The content of the journal is circulated on the basis of the Open Access which means free and limitless access to scientific data.

Competing interests: The authors declare that they have no competing interests.

Table of content URL: <https://kwartalnikbellona.com/issue/12943>

Author's bio: Dariusz Knopp, Col.
Chief Specialist at the Ministry of National Defense. He worked at the Personnel Department and the Organization and Manpower Complement Directorate of the PAF General Staff, as well as was employed in the NATO structures.



Obieg dokumentacji niejawnej wojsk lądowych Japonii w latach 1900–1914

mgr inż. Paweł Zbigniew Piwoński

ORCID: 0000-0002-8155-5168
e-mail: piwonski.p.z@gmail.com

ABSTRACT:

A primary aim of this article is to present classified documentation workflow in the Ministry of Japanese Land Forces in the period of 1900–1914. The article describes features characteristic for such documents in the initial period of implementation of the procedures for their classification and storage. Main differences between open and classified (secret, top secret) documentation are also defined.

Documents obtained from the National Archives of Japan constitute primary source material. Based on their analysis, the main stages of the process of classification, storage and transfer of classified documentation in the Ministry of Japanese Land Forces are defined.

KEYWORDS:

Japan, Meiji era, Ministry of the Japanese Land Forces, classified documentation, maintenance procedures

Wprowadzenie

Problematyka bezpieczeństwa informacji wojskowej w krajach azjatyckich jest rzadko podejmowana w literaturze historycznej, między innymi z powodu barier językowych i kulturowych, a także niejawnego charakteru koniecznych do przebadania dokumentów. Częstym przyczynkiem do podejmowania analiz tej tematyki są konflikty militarne państw azjatyckich z państwami kultury zachodniej bądź poszerzanie stref wpływu na obszarach zajmowanych przez jedną ze stron. W takich wypadkach uzyskiwanie informacji zazwyczaj koncentruje się na aspektach istotnych w wąskiej cezurze czasowej bądź polega na zbieraniu materiałów pozwalających na osiągnięcie celów badawczych.

Niniejszy artykuł powstał w wyniku pogłębionych poszukiwań i analiz informacji dostępnych w japońskich jednostkach archiwalnych i służy uzupełnieniu oraz usystematyzowaniu wiedzy o procedowaniu dokumentów niejawnych w wojskach lądowych Japonii.

Przegląd literatury

W dostępnych opracowaniach niewiele jest informacji o sposobach przechowywania i klasyfikacji materiałów w wojskach lądowych Japonii. Z analizy tego skromnego materiału wynika, że aż do 1904 roku brakowało ujednoliconych metod przechowywania dokumentów oraz ich klasyfikacji. Edward J. Drea w opracowaniu *Cesarska armia Japonii 1853–1945* sugeruje, że we wspomnianych latach stosowano metodologię zależną od szefów poszczególnych departamentów Sztabu Generalnego. Nie ma także danych o sposobach przechowywania dokumentów i klasyfikacji stosowanej po 1904 roku¹. Taki mocno ograniczony stan wiedzy skłonił do poszukiwania dokumentów archiwalnych, by na ich podstawie móc określić sposób klasyfikowania, przechowywania oraz przepływu dokumentów w Ministerstwie Wojsk Lądowych Japonii w latach 1900–1914.

Metodologia

Pewne możliwości badawcze uzyskano dzięki udostępnieniu części dokumentów przez serwis National Archives of Japan. Kwerenda archiwalna w dostępnych zespołach akt pozwoliła na wskazanie przynajmniej głównych zasad bezpieczeństwa obiegu dokumentów w wojskach lądowych Japonii w pierwszych latach XX wieku. Szersze określenie specyfiki klasyfikacji, przechowywania oraz kontroli obiegu dokumentów stało się możliwe po uzyskaniu kopii dokumentów.

Podczas analiz wzięto pod uwagę zmiany znaczeniowe terminu „bezpieczeństwo”, jakie dokonywały się w ostatnich kilkudziesięciu latach. Uwzględniono klasyfikację proponowaną przez Barry’ego Buzana, ograniczono się jednak do jej wojskowego aspektu, z akcentem zwłaszcza na bezpieczeństwo informacji².

W artykule przedstawiono zagadnienie w ujęciu historycznym w celu ukazania chronologicznych zmian zasad obiegu dokumentów niejawnych w wojskach lądowych Japonii osta-

1 E.J. Drea, *Cesarska armia Japonii 1853–1945*, Kraków 2012, s. 137, 138, 150.

2 *Studia bezpieczeństwa*, P.D. Williams (red.), Kraków 2012, s. 3–4.

tecnie zrestrukturyzowanych po 1895 roku. Na potrzeby analiz dokonano podziału dokumentów wyłącznie na podstawie dostępnych dokumentów archiwalnych. Za podstawowe kryterium doboru dokumentów przyjęto różnice w ich klasyfikacji. Ze względu na specyfikę alfabetu *kanji* stosowanego w języku japońskim przyjęto w tekście zapis sylabiczny w notacji Hepburna (znany także jako *romaji*).

Pełne tłumaczenia użytych w pracy pojęć wraz z ich zapisem w postaci ideogramów *kanji* zamieszczono w słowniku terminów na końcu artykułu. Daty sprzed 1 stycznia 1873 roku zapisano w notacji kalendarza księżycowego, np. 1. dzień 2. miesiąca 1872 roku. Znane, odpowiadające im daty z kalendarza gregoriańskiego umieszczono w takich wypadkach w nawiasach z użyciem znanych nazw miesięcy, np. 4 lutego 1872 roku.

Wyniki i dyskusja

Japonia w latach 1840–1914. Punktem wyjścia do analizy wielu problemów Japonii związanych z przemianami w okresach Meiji i Taishō jest polityka zamknięcia się tego państwa na relacje z zagranicą w pierwszej połowie XIX wieku. Mimo tych uwarunkowań polityki zagranicznej istniał jednak przepływ informacji ze świata zewnętrznego. Było to możliwe dzięki relacjom z osadą holenderską położoną na sztucznej wyspie Dejima w zatoce Nagasaki. Między innymi tą drogą dowiedziano się o pierwszej wojnie opiumowej w Chinach (1839–1842). Było to dla Japonii pierwsze ostrzeżenie o narastającym zagrożeniu. Już wówczas władze administracji feudalnej (*bakufu*) zgodziły się na wzniesienie budowli obronnych w poszczególnych księstwach (*han*) w celu zapewnienia podstawowej obrony wybrzeża przed ewentualnymi poważniejszymi incydentami. Zaczęto także intensywniej studiować literaturę dostarczaną przez Holendrów. Do portu w Nagasaki odsyłano między innymi rozbitków ze statków wielorybnych.

Duże znaczenie miało pojawienie się w zatoce Uraga eskadry komodora Matthewa Calbraitha Perry'ego 3. dnia 6. miesiąca 1853 roku. Japońscy urzędnicy administracji feudalnej mieli wówczas okazję bliżej poznać stan zaawansowania amerykańskiej floty. Aby wywrzeć wrażenie na stronie japońskiej, amerykańska eskadra użyła projekcji siły pod pozorem działań dyplomatycznych (m.in. odpowiednio dobranej marszruty eskadry czy też salwy armatniej ze ślepej amunicji). Pojawienie się nowego źródła zagrożenia spowodowało, że politykę zagraniczną zaczęto dodatkowo omawiać z odsuwaną wcześniej grupą książąt feudalnych (*daimyō*). Ostatecznym skutkiem tej wizyty było podpisanie w następnym roku przez władze Japonii pierwszego traktatu z państwem zewnętrznym³.

Po podpisaniu w lutym 1858 roku pierwszych traktatów w krótkim czasie doszło do utraty autonomii celnej oraz utworzenia stref eksterytorialnych w miastach portowych. Coraz większa arogancja cudzoziemców spowodowała, że nasilały się reakcje antycudzoziemskie i zaczęto szukać oparcia w osobie cesarza (*Tennō*) Kōmei. Był to także wyraz społecznego spadku zaufania do systemu administracji feudalnej, podważający fasadowe traktowanie urzę-

3 Zmiany społeczne w Japonii w XIX i XX wieku, E. Kostowska-Watanabe (red.), Kraków 2012, s. 24–54; J. Tubielewicz, *Historia Japonii*, Warszawa 1984, s. 325–333; J. Polit, *Japońska polityka zagraniczna 1895–1945*, Kraków 2015, s. 16; C. Totman, *Historia Japonii*, Kraków 2009, s. 366–372.

du cesarskiego przez panującego władcę wojskowego (*shōguna*). Ostrzelanie w 1863 roku fortyfikacji w Chōshū i Satsuma (port Kagoshima) przez jednostki francuskie i brytyjskie, a w następnym roku miasta Shimonoseki przez okręty czterech państw traktatowych (USA, Wielkiej Brytanii, Holandii i Francji) stanowiło ostateczny dowód przewagi technologicznej państw Zachodu.

W okresie tym wzrosło zainteresowanie części książąt feudalnych państwami zachodnimi – zdobywaniem wiedzy o nich i poznawaniem ich technologii. W części polskich opracowań sugeruje się, że liczba osób wysłanych w latach 1853–1867 do USA i Europy wyniosła łącznie 97 przedstawicieli administracji feudalnej i tych dobieranych indywidualnie przez książąt feudalnych z każdego księstwa. Część tych osób po przewrocie Meiji wchodziła w skład oligarchów utrzymujących władzę. Podczas podróży do państw traktatowych skupiono się przede wszystkim na wstępnej analizie rozwoju przemysłowego państw Zachodu oraz na zasadach zarządzania państwem⁴.

Przewrót w 1867 roku zainicjowany przez samurajów niższej rangi zapoczątkował przekazanie realnej władzy w ręce nastoletniego cesarza Mutsuhito. W materii określenia wpływu wiedzy istotny okazał się piąty punkt przysięgi cesarskiej: *Wiedza będzie poszukiwana na całym świecie, dzięki czemu wzmocnione zostaną podstawy cesarstwa*. Wcześniejsze podróże do Europy uświadomiły także konieczność podniesienia poziomu wiedzy w niższych warstwach społecznych. Powołano pierwsze organy rządowe. Stały się one zaczątkiem zmian w strukturze administracyjnej kraju. W 1871 roku założono Ministerstwo Edukacji, które w następnym roku przystąpiło do tworzenia szkół podstawowych w całym kraju.

W grudniu 1871 roku rozpoczęto misję Iwakury, w polityce japońskiej określaną jako „poselstwo przyjaźni cesarza wobec świata”. Jej celem było kompleksowe zapoznanie się wybranych przedstawicieli rządu z podstawami funkcjonowania państw kultury zachodniej. Rok wcześniej, podczas wojny francusko-pruskiej, jeden z japońskich generałów przebywał w Europie na misji obserwacyjnej. We wnioskach z jego pobytu sugerowano rozbudowę własnego przemysłu zbrojeniowego jako jednego z gwarantów niezależności państwa. Także minister Iwakura Tomomi po powrocie z prawie dwuletniego pobytu na misji był ostatecznie przekonany o kierunku zmian, jakie powinny nastąpić w japońskich strukturach rządowych i prawodawstwie.

Rozbieżności między inicjatorami przewrotu Meiji w 1873 roku doprowadziły do rozłamu politycznego w obozie władzy. I choć stosunkowo szybko załagodzono tę pierwszą konfrontację na scenie politycznej, to była ona jednym z istotnych powodów wybuchu w 1877 roku powstania samurajów (w literaturze japońskojęzycznej znanego jako *seinan sensō*). Duże obciążenie finansów państwa podczas tej rebelii spowodowało, że zamrożono wiele programów obronnych. Oddalono między innymi zbędnych specjalistów zagranicznych, a od 1878 roku skupiono się wyłącznie na kluczowych inwestycjach⁵.

4 *Zmiany społeczne w Japonii...*, op.cit., s. 54–57; J. Tubielewicz, *Historia Japonii*, op.cit., s. 334–342; A. Chwalba, *Historia powszechna – wiek XIX*, Warszawa 2008, s. 504, 505; J. Polit, *Japońska polityka zagraniczna...*, op.cit., s. 17, 18; E.J. Drea, *Cesarska armia Japonii...*, op.cit., s. 2–8.

5 *Zmiany społeczne w Japonii...*, op.cit., s. 61, 64; J. Tubielewicz, *Historia Japonii*, op.cit., s. 345, 353–356; E.J. Drea, *Cesarska armia Japonii...*, op.cit., s. 27, 48–56; L. Frederic, *Życie codzienne w Japonii u progu nowoczesności (1868–1912)*, Warszawa 1988, s. 152.

W pierwszej połowie lat osiemdziesiątych XIX wieku rozpoczęto program rozbudowy armii oparty na wzorcach pruskich. Zrezygnowano ze szkolenia według metodyki francuskiej, obejmującej łańcuch dowodzenia tylko do szczebla batalionu. Było to możliwe dzięki zredukowaniu wydatków państwowych przez ministra finansów Matsukagę Matsuo. Promowane i nadzorowane przez niego reformy skutkowały zmniejszeniem wpływów ekonomicznych, zależnych od polityki zagranicznej i krajowej. Przemysł państwowy został częściowo sprywatyzowany. Przyczyniło się to do przyspieszenia jego modernizacji oraz podniesienia poziomu wiedzy.

W tym okresie w przedsiębiorstwach pojawiła się pierwsza w pełni japońska kadra kierownicza oraz zaczęto tworzyć japońskie ośrodki uniwersyteckie. Rozbudowano sieć połączeń kolejowych na wyspach i zwiększono wielkość tonażu floty handlowej. Istotne było również podjęcie prac nad pierwszą konstytucją w Japonii (a także w Azji) i zwieńczenie ich proklamacją ustawy zasadniczej przez cesarza Mutsuhito w 1889 roku. Ponadto intensywnie wdrażano nowinki administracyjno-przemysłowe przejęte z państw zachodnich, co przełożyło się na dynamiczną rozbudowę jednostek piechoty i artylerii, które stanowiły rdzeń sił obronnych Wysp Japońskich.

W 1890 roku zapoczątkowano modernizację przemysłową państwa. Wojska lądowe w tym czasie były już zdolne do obrony przed morskim desantem wojsk obcych. W pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych XIX wieku podpisano także pierwsze równoprawne traktaty o handlu i nawigacji, co pozwoliło na uwolnienie dotychczas blokowanej japońskiej polityki celnej.

Po podpisaniu rozejmu w 1895 roku (po wojnie z Chinami w latach 1894–1895) zaczęto rozwijać przemysł ciężki. Umożliwiły to środki finansowe pozyskane z reparacji wypłaconych przez Chiny. Zarówno cesarska armia (*Rikugun*), jak i cesarska flota (*Kaigun*) dostały zbliżone kwoty, jednak z pozyskanych środków armia wydała na rozwój techniczny połowę tego, co w tym samym czasie wydała flota⁶.

W okresie od drugiej połowy lat dziewięćdziesiątych XIX wieku do 1914 roku ewoluował również system parlamentarny. Zwiększono liczbę osób uprawnionych do głosowania poprzez obniżenie wymaganego progu podatkowego uprawniającego do głosowania. Zaczęły też powstawać organizacje prorządowe o zasięgu ogólnokrajowym (np. Patriotyczne Stowarzyszenie Kobiet, Stowarzyszenie Rezerwistów i inne).

Do 1914 roku powstały dwie duże partie – *Rikken Seiyūkai* i *Rikken Dōshikai*, które niejako odzwierciedlały trendy dominujące w kręgach oligarchicznych. *Rikken Seiyūkai* była reprezentantem cywilnego pionu w oligarchii i administracji rządowej (tzw. *monbatsu*) i miała większość parlamentarną w latach w 1900–1912 oraz 1913–1929, natomiast *Rikken Dōshikai* grupowała zwolenników ekspansji militarnej i cieszyła się silnymi wpływami na przełomie lat 1912 i 1913⁷.

Udział armii japońskiej w konfliktach w Korei i Chinach znalazł odbicie w nastrojach społecznych. O ile osiągnięcie coraz wyższego statusu Japonii na światowej arenie politycznej

6 E.J. Drea, *Cesarska armia Japonii...*, op.cit., s. 33, 110–124; J. Tubielewicz, *Historia Japonii*, op.cit., s. 367; A. Gordon, *Nowożytna historia Japonii*, Warszawa 2010, s. 139–143; L. Frederic, *Życie codzienne w Japonii...*, op.cit., s. 36–40.

7 Vide: A. Gordon, *Nowożytna historia...*, op.cit., s. 179, 181–185, 192–194.

było powodem dumy, o tyle jakiegokolwiek pozbawienie reparacji wojennych po wygranym konflikcie stawało się przyczyną buntów. Przykładem – ogólnokrajowe wystąpienia antyrządowe w latach 1905–1906 po ogłoszeniu braku reparacji wojennych po wygranej wojnie z Rosją (1904–1905).

Podobnie reagowano na próby wpływania na opinię cesarza przez sfery polityczne zbliżone do *Rikken Dōshikai*. Sytuacja taka zaistniała w 1912 roku po śmierci cesarza Mutsuhito. Wówczas w niższej izbie parlamentu skumulowały się napięcia między pionami cywilnym (*monbatsu*) a wojskowym (*gunbatsu*) w sprawie podziału środków budżetowych. Punktem szczytowym konfliktu była próba wpłynięcia na nowo mianowanego cesarza Yoshihito, by zmusił oponentów politycznych i Sztab Generalny do ugody. Doszło do poważnych zamieszek i w rezultacie do ustąpienia rządu tworzonego większością przez reprezentantów *Rikken Dōshikai*. W historiografii wątek ten jest znany jako tzw. kryzys Taishō. W późniejszych latach skutkowało to pogorszeniem relacji między Ministerstwem Wojsk Lądowych a Sztabem Generalnym⁸.

W latach 1896–1914 politykę zagraniczną prowadzono w bardziej wysublimowany sposób. Gdy w 1900 roku kraje świata zachodniego reagowały na powstanie bokserów, dyplomacja japońska przyjęła postawę oczekującą. Kontyngent japońskich wojsk wysłano dopiero na prośbę dyplomatów Wielkiej Brytanii. Brytyjczycy docenili tę postawę podpisaniem w 1902 roku traktatu o współpracy z Japonią. Dało to japońskim dyplomatom możliwości rozszerzania wpływów w najbliższym otoczeniu Wysp Japońskich i sąsiadującej z nimi kontynentalnej części Azji. Balansowanie między niejednorodnością postaw reprezentowanych przez państwa zachodnie i Rosję oraz izolacjonizmem chińskiej dyplomacji pozwalały na uzyskiwanie kolejnych ustępstw ze strony Chin i Korei. Sporne zagadnienia związane z ekspansją carskiej Rosji na Syberii ostatecznie doprowadziły do wypowiedzenia w lutym 1904 roku wojny przez Japonię. Zakończyła się ona podpisaniem 5 września 1905 roku w Portsmouth traktatu pokojowego. Był on korzystny dla Japonii, zapewnił jej bowiem akceptację w gronie państw zachodnich, a także uzyskanie w tym samym roku prolongaty układu z 1902 roku z Wielką Brytanią. Z kolei to pozwoliło na zdobycie kolejno protektoratu, a w 1910 roku na aneksję Korei oraz anulowanie ostatniego z tzw. traktatów nierównoprawnych przez podpisanie w 1911 roku z USA traktatu o handlu i nawigacji⁹.

W tym okresie przemysł japoński rozwijał się w dość szybkim tempie. Reparacje wojenne płacone od 1896 roku przez Chiny stanowiły istotne źródło wzrostu inwestycji w sektorze przemysłu ciężkiego. Po 1906 roku w ramach pobudzenia krajowej gospodarki podniesiono cła na towary importowane, co spowodowało, że większość zleceń była kierowana do przedsiębiorstw japońskich¹⁰.

W latach 1896–1904 utrzymywały się korzystne trendy w gospodarce i prowadzono przemysłową politykę, zdecydowano się więc na zwiększenie liczby dywizji do trzynastu. Wdrażano eksperymentalnie nowinki techniczne, z zachowaniem znaczenia podstawowych rodzajów

8 Vide: A. Gordon, *Nowożytna historia...*, op.cit., s. 183–186; L. Frederic, *Życie codzienne w Japonii...*, op.cit., s. 44.

9 Vide: A. Gordon, *Nowożytna historia...*, op.cit., s. 171–174; L. Frederic, *Życie codzienne w Japonii...*, op.cit., s. 37, 43; E.J. Drea, *Cesarska armia Japonii...*, op.cit., s. 120–121.

10 Vide: A. Gordon, *Nowożytna historia...*, op.cit., s. 143–144, 180; C. Totman, *Historia Japonii*, op.cit., s. 436.

broni. Podczas działań wojennych lat 1904–1905 zweryfikowano przyjęte wcześniej założenia operacyjno-taktyczne oraz wypróbowano badane we wcześniejszych latach technologie¹¹.

Po zakończeniu konfliktu z Rosją zrewidowano ocenę zewnętrznych zagrożeń i wyznaczono kierunki dalszej ekspansji. Stosowny dokument został podpisany przez cesarza Mutsuhito w 1907 roku. W tym samym roku zatwierdzono także do realizacji plan zwiększenia liczby dywizji do 50. Mimo pewnych trudności budżetowych udało się ten plan zrealizować w 1928 roku.

Problemy finansowe państwa po wyniszczającej gospodarce wojnie z Rosją, w powiązaniu z przyjętym po 1906 roku stanowiskiem cywilnego pionu administracji rządowej, były powodem roszad w Sztabie Generalnym oraz na stanowisku ministra wojsk lądowych. Apogeeum tego sporu stanowił wspomniany już kryzys Taishō¹².

W tym okresie w Japonii zachodziły poważne przemiany wewnętrzne. Do czasu wojny japońsko-chińskiej (w latach 1894–1895) ekspansja zewnętrzna nie przybierała formy otwartego konfliktu militarnego. Duże znaczenie miał obieg informacji stworzony przez placówki i kontakty dyplomatyczne. Każdy wygrany konflikt militarny umacniał pozycję środowisk wojskowych, które starały się zwiększać poparcie zarówno we wszystkich możliwych warstwach społecznych, jak i w sferach rządowych. Brak korzyści finansowych z odniesionych zwycięstw militarnych nasilał jednak niezadowolenie społeczne i skutkował spadkiem poparcia dla kół wojskowych. Kierunek i sposób budowania poparcia społecznego zależały także od tworzącego się na przełomie wieków systemu partii politycznych oraz funkcjonujących równolegle kręgów oligarchicznych, powstałych w drugiej połowie XIX wieku. Wszystkie te czynniki istotnie wpływały na stabilność polityki wewnętrznej Japonii po 1905 roku oraz na relacje między cywilnym a wojskowym pionem administracji rządowej, tym samym na funkcjonowanie Ministerstwa Wojsk Lądowych.

Klasyfikowanie dokumentów. Dzięki kwerendzie archiwalnej w National Archives of Japan uzyskano kopie kilku dokumentów, które można uznać za przykłady klasyfikowania materiałów w Ministerstwie Wojsk Lądowych. Pierwszy dokument dotyczył spisu przechowywanych jawnych materiałów drukowanych. Powstał w 1903 roku w Departamencie Geodezji Ministerstwa Wojsk Lądowych i zawierał wykaz map dostarczonych do Sztabu Generalnego¹³. Był to zszywany skoroszyt z tabelarycznym opisem przekazywanych pakietów map oraz dokumentów. Ogólne zaklasyfikowanie statusu jawności określono w tytule dokumentu – „Przenoszenie materiałów drukowanych i artykułów”. Podstawą określenia jawności był brak w tytule wyrażen wskazujących na ograniczenie dostępu do informacji. Natomiast zakres udostępnienia, w tym wypadku jawny, określono w opisie zawartym na pierwszej stronie skoroszytu.

11 E.J. Drea, *Cesarska armia Japonii...*, op.cit., s. 113–117, 135; L. Frederic, *Życie codzienne w Japonii...*, op.cit., s. 39–42; P. Piwoński, *The participation of the Japanese army in military conflicts during 1890–1914*, „Військово-науковий вісник” 2020, No. 33, s. 167–168.

12 Vide: E.J. Drea, *Cesarska armia Japonii ...*, op.cit., s. 135, 137–138, 150, 155–158; L. Frederic, *Życie codzienne w Japonii...*, op.cit., s. 41–42.

13 The National Institute for Defense Studies (dalej: NIDS), Tokio, sygn.C07060251900, Replacing printed matters and articles (Przenoszenie materiałów drukowanych i artykułów).

Każdy pakiet dokumentów został opisany w dwóch zestawieniach. Pierwsze dotyczyło tematycznego opisu zawartości. Z punktu widzenia klasyfikacji znaczenie miały trzy rubryki spośród czterech użytych. Przede wszystkim konieczne było podanie tytułu każdej publikacji zawartej w pakiecie. Jeśli była to mapa, to w tej samej rubryce podawano obszar oraz skalę odwzorowania. W drugiej rubryce wpisywano liczbę stron bądź samodzielnych arkuszy, w trzeciej liczbę wydrukowanych kompletów, a w czwartej – numer zamówienia¹⁴.

Na drugiej stronie dołączano techniczny opis pakietu publikacji (także w formie tabelarycznej). Z punktu widzenia klasyfikacji pod kątem techniczno-materiałowym ważne były dwie rubryki. W pierwszej określono rodzaj nośnika informacji, tj. podano materiał, na jakim został na przykład wydrukowany. W omawianym dokumencie wymieniono papier oraz tkaninę bawełnianą. W drugiej rubryce opisano rodzaj dokumentu (w omawianym przypadku były to mapy)¹⁵.

Drugi dokument, pt. „Przechowywanie tajnych dokumentów”¹⁶, zawiera spis z 1911 roku przygotowany przez Biuro ds. Ogólnowojskowych Ministerstwa Wojsk Lądowych. Tak jak w wypadku pierwszego dokumentu, status tajności danych został wskazany już w tytule teczek. Dodatkowo na każdej stronie dokumentu pojawiło się określenie *kimitsu* (ściśle tajny). Na kolejnej stronie z zestawieniem poszczególnych pozycji użyto tytułowego nagłówka określającego klasyfikację. Na drugiej stronie dokumentu zawarto odniesienia do wcześniejszych zarządzeń. Pojawił się także krótki opis treści wymienianych akt, uzasadniający ich zakwalifikowanie do grupy materiałów ściśle tajnych. W opisywanym przypadku zawierały one informacje o krajowym systemie fortecznym¹⁷.

Z analizy dat powstania dokumentów zawartych w wykazie wynika, że materiały te wytworzono w latach 1899–1908. Prawdopodobnie klasyfikację tajności dokumentów oraz uszczelnienie przepływu informacji wprowadzono w Ministerstwie Wojsk Lądowych dopiero w 1911 roku. Każda pozycja dołączona do wykazu z 1911 roku miała dwa numery. Pierwszy dotyczył standardowej (jawnej) numeracji sporządzonych dokumentów, natomiast drugi był nadawany po zakwalifikowaniu dokumentu do odrębnego spisu tajnych dokumentów wojskowych¹⁸.

Trzeci pozyskany dokument, przygotowany w Departamencie Inżynierii w 1913 roku, zatytułowany „Powierzone ściśle tajne i tajne mapy”, miał już rozróżnienie na dwie kategorie niejawności. W tytule zaznaczono podział klasyfikacji na ściśle tajną i tajną¹⁹. Na pierwszej stronie, zawierającej tabelę z metryką, nie składano odrębnych podpisów, tylko stosowano pieczętki z inicjałami. W całym dokumencie nie odnotowywano także nazwisk i dat zaklasyfikowania²⁰. Na trzeciej i czwartej stronie wymieniono mapy zaklasyfikowane jako ściśle tajne. Na piątej stronie zamieszczono spis map tajnych²¹. W omawianym wykazie nie poda-

14 Ibidem, s. 0161.

15 Ibidem, s. 0163.

16 NIDS, sygn. C02031400400, Storing top secret documents (Przechowywanie ściśle tajnych dokumentów).

17 Ibidem, s. 0816, 0817.

18 Ibidem, s. 0818.

19 NIDS, sygn. C02031649300, Consigning secret and confidential maps (Powierzone ściśle tajne i tajne mapy).

20 Ibidem, s. 0672.

21 Ibidem, s. 0674–0676.

no numerów referencyjnych map – ani w klasyfikacji tajnej, ani w pierwotnej klasyfikacji jawnej. Liczbę arkuszy opisano niedbale: kilka razy użyto określenia „więcej niż jeden arkusz”. Należy zaznaczyć, że strony od trzeciej do piątej zawierały odpowiedź Sztabu Generalnego, który wypożyczał wymienione mapy.

Czwarty dokument stanowiła lista z 1913 roku opracowana przez Biuro ds. Ogólnowojskowych Ministerstwa Wojsk Lądowych, zawierająca nowe pozycje dodane do dokumentów niejawnych. Na drugiej stronie dokumentu zamieszczono opis uzasadniający dodanie dokumentów do grupy dokumentacji niejawnej. Ze względu na liczne skreślenia uzasadniono ich deklasyfikację oraz zaproponowano sposób zniszczenia (w tym wypadku przez spalenie).

Wszystkie dokumenty wymienione w liście – zaklasyfikowane jako tajne – pochodziły z lat 1906–1907 i były podzielone na regiony (Korea i okręg Kantō na wyspie Honsiu). Dotyczyły żandarmerii wojskowej z poszerzonym zakresem kompetencji (*Kempeitai*) i zawierały uzupełnienia pododdziałów kawalerii, dane z kontroli jednostek wojskowych oraz informacje o strukturze organizacyjnej podległych jednostek morskich. W odróżnieniu od dokumentu z 1911 roku na dwóch stronach zawierających spis nie podawano numeracji poszczególnych pozycji ani w klasyfikacji jawnej, ani tajnej²².

W wymienionych dokumentach archiwalnych widoczne są różnice w specyfice opisu oraz w klasyfikacji dokumentacji jawnej, tajnej i ściśle tajnej. Spis jawnych map zawiera stosunkowo najwięcej informacji o analizowanych materiałach. Spis dokumentacji ściśle tajnej z 1911 roku zawiera już tylko referencje do numerów funkcjonujących w dokumentacji jawnej oraz nowe numery w tajnej dokumentacji wojskowej. Widać, że dopiero od 1913 roku zaczęły się pojawiać się w spisach kategorie „tajne” i „ściśle tajne”.

Zauważalny jest brak ujednolicenia standardu dokumentacji między różnymi jednostkami administracyjnymi. O ile w dokumentach z lat 1903 i 1911 z Ministerstwa Wojsk Lądowych oraz z Departamentu Geodezji formaty tabel są zbieżne (z pominięciem wcześniej wymienionych różnic), o tyle w dokumencie z 1913 roku, stanowiącym odpowiedź Sztabu Generalnego („Powierzone ściśle tajne i tajne mapy”), brak cech wspólnych w formacie i treści w stosunku do innych wymienianych w artykule zestawień. Mało precyzyjne opisy liczebne i brak numerów referencyjnych w dokumencie z 1913 roku mogą odzwierciedlać ówczesne napięte relacje między Sztabem Generalnym a Ministerstwem Wojsk Lądowych. W drugim dokumencie z tego samego roku, przygotowanym w Biurze ds. Ogólnowojskowych, nie było już takich nieścisłości, co więcej, znajdował się w nim nawet opis uzasadniający deklasyfikację konkretnych pozycji oraz sugerowany sposób ich zniszczenia.

Z analizy dokumentów wynika, że nie istniały jednolite standardy przygotowywania spisów klasyfikujących dokumentację. Należy uwzględnić wpływ relacji między Ministerstwem Wojsk Lądowych a innymi jednostkami funkcjonującymi w strukturach państwowych na jakość przygotowywanych dla ministerstwa spisów dokumentacji niejawnej.

Przechowywane dokumentów. Informacje o przechowywaniu dokumentacji uzyskano na podstawie analizy pięciu dokumentów, w tym dwóch już omówionych: „Wymiana materiałów drukowanych i artykułów” z Departamentu Geodezji z 1903 roku oraz

22 NIDS, sygn. C03010000100 / Releasing military secrets (Wprowadzanie tajnych materiałów wojskowych)

„Przechowywanie tajnych dokumentów” z Biura ds. Ogólnowojskowych Ministerstwa Wojsk Lądowych z 1911 roku.

Pierwszy dokument (jawnym) zawiera wykaz miejsc przechowywania danej grupy map, natomiast drugi jest raportem dotyczącym faktycznego stanu dokumentów tajnych przechowywanych w pionach niepodlegających Ministerstwu Wojsk Lądowych (np. w Sztabie Generalnym)²³. W obu tych wykazach nie ma jednak opisu sposobu przechowywania wykazanych materiałów i dokumentów, znajduje się w nich tylko spis poszczególnych akt ze wskazaniem nazwy jednostki je przechowującej.

Materiały z 1912 roku wskazują już na wdrażanie i stosowanie procedur użytkowania dokumentacji tajnej. Przykładem pierwszego uszczegółowienia jest dokument „Użytkowanie tajnej dokumentacji”, przygotowany w 12 Dywizji. Teczka zawiera korespondencję z Biurem ds. Ogólnowojskowych Ministerstwa Wojsk Lądowych w okresie od 4 lipca 1912 roku do 28 listopada 1912 roku. Obejmuje raport o bieżącym stanie utrzymania materiałów tajnych we wspomnianej jednostce, a także informacje o dokonaniu sugerowanych przez ministerstwo zmian użytkowania materiałów²⁴.

Drugim przykładem stosowania procedur użytkowania dokumentacji jest zapytanie Arsenалу Artylerii w Osace („Zapytanie o regulacje, dotyczące użytkowania ściśle tajnej dokumentacji”) skierowane do Biura ds. Ogólnowojskowych Ministerstwa Wojsk Lądowych. W odpowiedzi ministerstwo wskazało sposób dokumentowania będący powieleniem dokumentu z 1911 roku pt. „Przechowywanie tajnych dokumentów” oraz dodatkowo przekazało informacje o sposobie postępowania w wypadku zaklasyfikowania konkretnych akt do zniszczenia²⁵.

Ostatni dokument dotyczy projektu zabezpieczenia przechowywanych dokumentów tajnych i ściśle tajnych na poziomie dywizji. Jest to propozycja wdrożenia fizycznych zabezpieczeń dokumentacji dla jednostek liniowych („Użycie wzmocnionych szaf jako kontenerów dla dokumentacji tajnej”, 1913 r., 1 Dywizja). Przygotowywano ją od połowy 1912 roku, a w ministerstwie przedstawiono dopiero w następnym roku²⁶. Zaproponowano wprowadzenie do użytku dwojakiego rodzaju szaf z wymiennymi kontenerami. Pierwszego rodzaju szafa miała być dostosowana do przenoszenia. Po jej bokach przewidziano wzmocnione uchwyty, drzwi miały być wykonane z blachy, do zamykania służyłaby kłódka²⁷. Taki sam rodzaj zamknięcia (kłódkę) proponowano dla każdej szuflady wymiennego kontenera. Zaplanowano dwie wersje kontenerów: jedną z dwiema szerokimi szufladami i czterema węższymi oraz drugą z tylko ośmioma węższymi szufladami²⁸.

Drugiego rodzaju szafę miał stanowić sejf z dwuskrzydłowymi drzwiami, zamykany na dwa wbudowane zamki, umożliwiające wstawianie wymiennych, wzmocnionych, drewnia-

23 Vide: dokumenty o sygnaturach C07060251900 i C02031649300.

24 NIDS, sygn.C02030615600, Handling of secret documents (Użytkowanie tajnej dokumentacji).

25 NIDS, sygn.C02030615600, Inquire about handling regulations for top secret documents (Zapytanie w sprawie użytkowania ściśle tajnej dokumentacji).

26 NIDS, sygn.C03010017500, Providing a strong box as a container for military secret documents (Użycie wzmocnionych szaf jako kontenerów dla dokumentacji tajnej).

27 Ibidem, s. 0440.

28 Ibidem, s. 0439–0440.

nych kontenerów²⁹. Kontenery miały osiem szuflad: sześć węższych i dwie szersze. Każda szuflada była zamykana na dwa wbudowane zamki³⁰. Prawdopodobnie szersze szuflady przewidziano do przechowywania map, a węższe – akt standardowego formatu lub pojedynczych dokumentów i instrukcji. W projekcie znalazło się uzasadnienie, w którym zwrócono uwagę na zwiększenie środków bezpieczeństwa przechowywania i przenoszenia dokumentacji niejawnej.

Z analizy omawianego zestawu dokumentów wynika, że w Ministerstwie Wojsk Lądowych formalne standardy przechowywania dokumentów niejawnych wdrożono krótko przed wybuchem pierwszej wojny światowej. W sporządzanych listach wskazywano jednostkę organizacyjną, w której znajdowała się raportowana dokumentacja niejawna. Nie opisywano szczegółowych form zabezpieczeń stosowanych w czasie przechowywania, ograniczono się jedynie do ogólnych uwag. Przykład projektu kontenerów i szaf z 1913 roku świadczy o oddolnych inicjatywach, jakie podejmowano po kolejnych kontrolach na szczęblu dywizji (*shidan*). Uwagi zawarte w tym dokumencie oraz korespondencja z ministerialnym Biurem ds. Ogólnowojskowych wskazują, że w sztabach dużych jednostek liniowych zwiększała się świadomość kontrolowania dostępu do dokumentacji niejawnej.

Przenoszenie (przesyłanie) dokumentów. Aby opisać sposób przenoszenia (bądź przesyłania) dokumentów, należy ponownie odwołać się do dokumentu z 1903 roku. Dane o przemieszczeniu konkretnych dokumentów są zawarte w sporządzonym zestawieniu pakietów. Metryka na pierwszej stronie teczki zawiera nazwę jednostki z opisem jej przyporządkowania w hierarchii organizacyjnej³¹.

Dalsze informacje o przenoszeniu dokumentu zawarto na pierwszej stronie zestawienia zawartości pakietu. Na dole strony doklejało paski papieru z datami odbioru i zwrotu wraz z podpisem osoby pobierającej materiały. Paski te były wklejane na wysokości pozycji w pakiecie, tak aby możliwe było ewidencjonowanie historii wydania i odbioru dla każdego dokumentu z osobna³². W wypadku dokumentów tajnych (na przykładzie dokumentu z 1911 roku „Przechowywanie tajnych dokumentów”) w spisach nie znaleziono doklejanych pasków z adnotacjami o przesłaniu. Nie było także informacji o udostępnieniu dokumentów. W rozszerzonym opisie zawartym na trzeciej stronie („Przechowywanie tajnych dokumentów”) są zawarte informacje o dokumentach stopniowo dochodzących do spisu z 1911 roku. Może to sugerować, że przechowywano je w odpowiedniku archiwum kancelarii, z którego nie były przenoszone. Natomiast spis każdorazowo był aktualizowany o dochodzące zaklasyfikowane dokumenty³³.

Drugi dokument zawierający instrukcje dotyczące przechowywania i przenoszenia dokumentacji tajnej obejmuje korespondencję między Biurem ds. Ogólnowojskowych Ministerstwa Wojsk Lądowych a Arsenalem Artylerii w Osace z 1912 roku („Zapytanie

29 Ibidem, s. 0438.

30 Ibidem, s. 0437.

31 Vide: document o sygn. C07060251900, s. 0160.

32 Ibidem, s. 0161–0162, 0164–0165.

33 Vide: document o sygn. C02031400400, s. 0818.

o regulacje dotyczące użytkowania ściśle tajnej dokumentacji”). W odpowiedzi Biuro nakazywało utrzymywać informacje o przenosinach dokumentów bezpośrednio na przygotowanych zestawieniach³⁴.

Z przedstawionych przykładowych dokumentów wynika, że dokładna rejestracja wysyłanych materiałów jawnych była katalogowana jeszcze przed wybuchem wojny japońsko-rosyjskiej (1904–1905). Dostępne spisy dokumentów pochodzące z 1911 roku nie zawierają już informacji o wydawaniu dokumentów niejawnych poza jednostkę administracyjną, w której były przechowywane. W następnym roku w udokumentowanych odpowiedziach Biura ds. Ogólnowojskowych zalecano już jednak dokumentowanie przenosin bądź wypożyczeń materiałów tajnych.

Podsumowanie

Na podstawie analizy wybranych dokumentów archiwalnych można stwierdzić, że obieg dokumentów i map w wojskach lądowych Japonii zaczęto kontrolować przed 1904 rokiem. W zestawieniu z 1903 roku dokładnie opisano numery jawne zamówień, treść, użyte materiały oraz daty wypożyczenia i zwrotu poszczególnych map.

Odnalezione w archiwum pierwsze listy dokumentów tajnych datuje się na 1911 rok. W części tych materiałów powiązano numerację jawną z nadawaną podczas klasyfikacji numeracją niejawną. Nie zawierały one jednak tak dokładnych opisów jak dokumenty jawne. Należy też zaznaczyć, że w wymienionych listach zestawiono dokumenty powstałe jedenaście lat wcześniej.

Na jakość dokonywanych spisów wpływały relacje między Ministerstwem Wojsk Lądowych a Sztabem Generalnym, miały one też znaczenie dla jakości kontroli przepływu dokumentacji. W czasie większych napięć między tymi dwiema jednostkami administracyjnymi w weryfikowanym wykazie nie było już dokładnych informacji o wypożyczonych dokumentach niejawnych. Pierwsze ogólne zalecenia dotyczące sposobu przechowywania, dokumentowania zmian i niszczenia wprowadzono dopiero w 1912 roku. Informacji na ten temat udzielało Biuro ds. Ogólnowojskowych Ministerstwa Wojsk Lądowych.

Pierwszy podział na „tajne” i „ściśle tajne” pojawił się w 1913 roku. W tym samym roku do Ministerstwa Wojsk Lądowych wpływały także oddolne propozycje dotyczące wprowadzenia nowych zabezpieczeń podczas przechowywania dokumentów niejawnych. Działania kontrolne w odniesieniu do dokumentów niejawnych były przez większość omawianego okresu słabo usystematyzowane. Dopiero po 1911 roku zaczęto klasyfikować i zarządzać dokumentacją niejawną. Był to okres wypracowywania pierwszych procedur w tym zakresie, a wiele działań zależało od stopnia świadomości kadr.

Wyniki przedstawione w niniejszym artykule stanowią podsumowanie wstępnej analizy zdobytych materiałów. Mimo uzyskania istotnych informacji o początkowych fazach wdrażania kontroli obiegu materiałów niejawnych w Ministerstwie Wojsk Lądowych Japonii konieczne jest kontynuowanie badań w tym kierunku. ■

34 Vide: document o sygn. C02030615600 (Inquire about handling regulations for top secret documents), s. 1198.

Słownik terminów japońskich

bakufu 幕府 – nazwa systemu rządów wojowników w erze Edō

daimyō 大名 – japoński tytuł książęcy używany w erze Edō

gunbatsu – wojskowy pion władzy w erach Meiji i Taishō

han 藩 – nazwa księstwa japońskiego w erze Edō

himitsu 秘密 – tajny; status klasyfikacji dokumentu

Kaigun 海軍 – japońska marynarka wojenna

kanji 漢字 – alfabet ideogramów japońskich bazujący rdzennie na ideogramach chińskich

Kempeitai 憲兵隊 – żandarmeria wojskowa powołana w 1881 roku, mająca szeroki zakres kompetencji, podlegała *Rikugunshō*

kimitsu 気密 – ściśle tajny; status klasyfikacji dokumentu

Meiji 明治 – era Meiji, okres panowania cesarza Mutsuhito (1867–1912)

monbatsu – cywilny pion władzy w erach Meiji i Taishō

Rikugun 陸軍 – odpowiednik wojsk lądowych

Rikugunshō 陸軍省 – Ministerstwo Wojsk Lądowych w Japonii

shidan 師団 – dywizja

shōgun 将軍 – najwyższe stanowisko wojskowe w systemie *bakufu* w erze Edō

Taishō 大正 – era Taishō, okres panowania cesarza Yoshihito (1912–1926)

Tennō 天王 – cesarz Japonii

STRESZCZENIE:

W artykule omówiono obieg dokumentów niejawnych w Ministerstwie Wojsk Lądowych Japonii w latach 1900–1914. Określono cechy charakterystyczne tych dokumentów w początkowym okresie wdrażania procedur ich klasyfikacji i przechowywania. Wskazano także na zasadnicze różnice między dokumentacją jawną a niejawną (tajną, ściśle tajną).

Zasadniczy materiał źródłowy stanowiły dokumenty uzyskane z National Archives of Japan. Na podstawie ich analizy określono podstawowe etapy wprowadzania klasyfikacji, przechowywania i przenoszenia sklasyfikowanej dokumentacji w Ministerstwie Wojsk Lądowych Japonii.

SŁOWA KLUCZOWE:

Japonia, epoka Meiji, Ministerstwo Wojsk Lądowych Japonii, dokumentacja niejawna, procedury obiegu dokumentacji

Bibliografia

Drea Edward J., *Cesarska armia Japonii 1853–1945*, Kraków 2012.

Frederic L., *Życie codzienne w Japonii u progu nowoczesności (1868–1912)*, Warszawa 1988.

Gordon A., *Nowożytna historia Japonii*, Warszawa 2010.

Piwoński P., *The participation of the japanese army in military conflicts during 1890–1914*, „Військово-науковий вісник” 2020, No. 33, s. 160–174.

Polit J., *Japońska polityka zagraniczna 1895–1945*, Kraków 2015.

The National Institute for Defense Studies, Ministry of Defense (Rikugunsho Dainikki) Rikugunsho Dainikki / Rikugunsho Dainikki / Rikugunsho Dainikki (Meiji 36 (1903) 1903: Dainikki, Ministry of the Army, Recorded days and numbers, sygn. 07060251900, *Replacing printed matters and articles*.

The National Institute for Defense Studies, Ministry of Defense (Rikugunsho Dainikki) Dainikki Otsushu / Dainikki, Otsushu, 1911, sygn. C02031400400, *Storing top secret documents*.

The National Institute for Defense Studies, Ministry of Defense (Rikugunsho Dainikki) Dainikki Otsushu / Dainikki, Otsushu, 1913, sygn. C02031649300, *Consigning secret and confidential maps*.

The National Institute for Defense Studies, Ministry of Defense (Rikugunsho Dainikki) Dainikki Koshu / Taisho 2 (1913) / Dainikki Koshu, 1913, sygn. C03010017500, *Providing a strong box as a container for military secret documents*.

The National Institute for Defense Studies, Ministry of Defense (Rikugunsho Dainikki) Dainikki Koshu / Dainikki, Koshu, Categories 1 and 2, 1912, sygn. C02030615600, *Handling of secret documents*.

The National Institute for Defense Studies, Ministry of Defense (Rikugunsho Dainikki) Dainikki Koshu / Dainikki, Koshu, Categories 1 and 2, 1912, sygn. C02030615600, *Inquire about handling regulations for top secret documents*.

The National Institute for Defense Studies, Ministry of Defense (Rikugunsho Dainikki) Dainikki Koshu / Taisho 2 (1913) / Dainikki, Koshu, 1913, sygn. C03010000100, *Releasing military secrets*.

Totman C., *Historia Japonii*, Kraków 2009.

Tubielewicz J., *Historia Japonii*, Warszawa 1984.

Studia bezpieczeństwa, P.D. Williams (red.), Kraków 2012.

Zmiany społeczne w Japonii w XIX i XX wieku, E. Kostkowska-Watanabe (red.), Kraków 2012.

Article history: Received: 27.08.2020; Reviewed: 29.11.2020; Accepted: 12.12.2020

DOI: 10.5604/01.3001.0014.8641

Corresponding author: Paweł Zbigniew Piwoński, MS in Eng., Military University of Technology (WAT), Warsaw, Poland; ORCID: 0000-0002-8155-5168; e-mail: piwonski.p.z@gmail.com

Cite this article as: Piwoński, P.Z., MS in Eng., "Classified Documentation Workflow in the Japanese Land Forces during 1900–1914". *bellona quart.* 2021(1): 77–90

Policy: The content of the journal is circulated on the basis of the Open Access which means free and limitless access to scientific data.

Competing interests: The authors declare that they have no competing interests.

Table of content URL: <https://kwartalnikbellona.com/issue/12943>

Author's bio: Paweł Zbigniew Piwoński, MS in Eng.
A graduate of Częstochowa University of Technology (PCz). For 12 years now, he has done his academic research in military technology of modern era, with particular focus on Japan. He is also writing his dissertation on the history of defense industry in Asia.



Bayesian Forecasting Model – 2020 Presidential Elections in the United States of America

Maria Raczyńska

ORCID: 0000-0002-4008-0565

e-mail: marysia_raczynska@outlook.com

University of Warsaw, Warsaw, Poland – Faculty of Political Science and International Studies student

ABSTRACT:

The article describes and explains a prior centric Bayesian forecasting model for the 2020 US elections. The model is based on the The Economist forecasting project, but strongly differs from it. From the technical point of view, it uses R and Stan programming and Stan software. The article's focus is on theoretical decisions made in the process of constructing the model and outcomes. It describes why Bayesian models are used and how they are used to predict US presidential elections.

KEYWORDS:

Bayesian forecasting, forecasting model, US elections, presidential elections 2020, Biden's victory

Introduction

In 2016, most of the forecasts and polls predicted Hillary Clinton to win the US presidential elections. In 2020, polls and main forecasts predicted a significant loss of Donald Trump again. Due to FiveThirtyEight probability of Joe Biden winning had been 89 percent;¹ due to The Economist – 97 percent.² At the time when those forecasts were being prepared, several problems about methods used before were already known.³ Still, those issues did not seem to be fully addressed. That is partly why forecasting projects' outcomes came out more far away from actual election results than what could be found satisfactory. This paper describes a forecasting model based on The Economist model, a more accurate one than the original one. It concentrates on used methodology and differences between those models. It also points out theoretical and practical problems related to that kind of models.

Literature Overview

There are many articles written on predicting US elections (e.g., J. Campbell, M. Lewis-Beck, *US presidential election forecasting: An introduction*;⁴ W. Mayer, *What, If Anything, Have We Learned from Presidential Election Forecasting*;⁵ or G. Shmueli, *To Explain or to Predict?*). We can find good literature on the voting behaviors of American people. Examples include: M. Lewis-Beck, *American Voter Revisited*⁶ – unfortunately not very recent, written before 2008 elections; or: R. Erikson, Ch. Wlezien *Leading economic indicators, the polls, and the presidential vote*.⁷ There are also some on using Bayesian methods (e.g., J. Kruschke, *Doing Bayesian Data Analysis*;⁸ S. Jackman, *Bayesian Analysis for the Social Sciences*;⁹ or probably the most essential article about using Bayesian methods for forecasting US elections: D. Linzer, *Dynamic Bayesian forecasting of presidential elections in the states*.¹⁰ But not many, which focus specifically on Bayesian forecasting models in US presidential elections. There are explanations on their model provided by

-
- 1 FiveThirtyEight, <https://projects.fivethirtyeight.com/2020-election-forecast>. Accessed November 3, 2020.
 - 2 "Forecasting the US Elections." *The Economist*, <https://projects.economist.com/us-2020-forecast/president>. Accessed November 3, 2020.
 - 3 Byler, D. "Nobody Can Predict This Election. Here's Why." *Washington Post*, September 3, 2020, <https://www.washingtonpost.com/opinions/2020/09/03/2020-election-unpredictable-coronavirus-racial-justice-protests/?arc404=true>. Accessed November 7, 2020.
 - 4 Campbell, James E. and Michael S. Lewis-Beck. "US Presidential Election Forecasting: An Introduction." *International Journal of Forecasting*, no. 24, 2008, pp. 189–192.
 - 5 Mayer, W. "What, If Anything, Have We Learned from Presidential Election Forecasting?" *PS: Political Science & Politics*, no. 47(2), 2014, pp. 329–331.
 - 6 Lewis-Beck, Michael S. et al. *American Voter Revisited*. University of Michigan Press, 2008.
 - 7 Erikson, R. and Ch. Wlezien. "Leading Economic Indicators, the Polls, and the Presidential Vote." *PS: Political Science & Politics*, no. 41(4), 2008, pp. 703–707.
 - 8 Kruschke, J. *Doing Bayesian Data Analysis*. Academic Press, 2014.
 - 9 Jackman, S. *Bayesian Analysis for the Social Sciences*. Wiley, 2009.
 - 10 Linzer, D. "Dynamic Bayesian Forecasting of Presidential Elections in the States." *Journal of the American Statistical Association*, no. 108(501), 2013, pp. 124–134.

The Economist,¹¹ FiveThirtyEight,¹² Cory McCartan,¹³ or Pierre Antoine Kremp.¹⁴ All of them are incredibly useful, especially The Economist's, which also share R code and polls they use. Each of them is different and gives different ideas on how to improve forecasting models. The problem is, none of them is satisfactory when it comes to outcome. That is why those descriptions do not provide an answer to what decisions are meaningful.

Methodology

The biggest number of models predicting US presidential elections are “fundamentals-based” regression models. Those models are supposed to be simple. They usually use about three variables, believed by an author to be “fundamentals” of voting behavior. For a long time, those models were enough to predict elections in most cases. The main problem with those became apparent in 2016. Fundamentals models predict national vote share, not electoral college voting. That caused their misjudgment during Clinton–Trump race. Another issue is that a minimal number of variables hardly limits the flexibility of a model. It is not prepared to take major changes into account, e.g., pandemic. The regression model can only use data that is comparable historically. It is not possible to input information about events that do not appear continuously through the history of US presidential elections. It also makes a very strong assumption that the American people's voting behaviors are constant for decades. This assumption is necessary due to presidential elections taking part only once in four years. The regression model needs more data than from couple of electoral years.¹⁵

Alternative to fundamentals-based models are more complicated – prior centric Bayesian forecasting models. Bayesian models use data defined as *priors* – those are expectations of their authors on what influences elections and the elections' results. Usually, it is some fundamentals-based model and state correlations matrix. State correlations are made of information collected from the socio-demographic database. Variables included in the database are of the authors' choice. They are used to predict a state's lean from the national vote. It follows an assumption that particular social groups behave in similar ways, also when it comes to voting behavior.

11 “How The Economist Presidential Forecast Works.” *The Economist*. <https://projects.economist.com/us-2020-forecast/president/how-this-works>. Accessed November 3, 2020.

12 Silver, N. “How FiveThirtyEight's 2020 Presidential Forecast Works – And What's Different Because of COVID-19.” *FiveThirtyEight*. August 12, 2020, <https://fivethirtyeight.com/features/how-fivethirtyeights-2020-presidential-forecast-works-and-whats-different-because-of-covid-19>. Accessed November 3, 2020.

13 McCartan, C. <https://corymccartan.github.io/projects/president-20>. Accessed November 3, 2020.

14 Kremp, P.A. “State and National Poll Aggregation.” https://www.slate.com/features/pkremp_forecast/report.html. Accessed December 11, 2020.

15 More about fundamental models:

Lauderdale, B., and D. Linzer. “Under-Performing, Overperforming, or Just Performing? The Limitations of Fundamentals-Based Presidential Election Forecasting.” *International Journal of Forecasting*, no. 31(3), 2015, pp. 965–979.

Dickinson, M. “The 2012 Presidential Election: Taking the ‘Fun’ Out of Fundamentals?” *PS, Political Science & Politics*, no. 47(2), 2014, pp. 309–331.

Erikson, R., and Ch. Wlezien. “Forecasting US Presidential Elections Using Economic and Non-Economic Fundamentals.” *PS, Political Science & Politics*, no. 47(2), 2014, p. 313–316.

Priors are updated and verified with *new* data, precisely polls. The model is being updated daily right up to election day. The process gives higher significance to new incoming data, decreasing the extent of older figures. The idea is that recent events influence people's decisions more as they are remembered better.¹⁶

Our Model

For the fundamental model, we have followed Abramowitz's Time for Change Model (TFC)¹⁷ main idea. Abramowitz's TFC model is very known, and most of the Bayesian models use some variance of it. It uses the president's net approval rating, GDP growth from the 2nd quarter, and notes whether a first-term incumbent is running for reelection. We decided to exclude any GDP related variables. The assumption was that it is the pandemic shaping the current economy. We believe that people do not fully charge the president for bad GDP indicators. It might be a good idea, though, to use subjective economic indicators, for example, approval for the way the president is handling the economy. Unfortunately, because of limited time and sources we were not able to find enough historical data on that. We decided that it is better not to use economic indicator at all than use an unreliable one. Especially that, due to society's main focus on COVID-19 related issues, it seems that the importance of the economy for electoral decisions this year has decreased.¹⁸ We wanted to find a way to address somehow the coronavirus crisis in our model. A solution to that is adding a "dummy variable" on election years during a crisis. It means that we give information to the model on which elections are somehow different (in our case, years when elections took place during a crisis). Finally, our fundamental model includes:

- the incumbent president's approval rating at mid-year;¹⁹
- information on whether the incumbent president is running for reelection;
- a dummy that indicates whether a national crisis was present during an election year (as crisis years we have noted: 1952 (Vietnam and Korean Wars), 2008 (financial crisis) and 2020 (COVID-19 pandemic)).

Our fundamentals-based model seemed to be well-fitted (Figure 1). It predicted Trump's vote share for 50,85% (41,98% min., 59,73% max.) in a two-party vote. We were aware that this number might be slightly too high. On the other hand, our expectation was that polls are underestimating support for Donald Trump. We wanted to balance them somehow, even though it is not the best theoretical solution.

We paid a lot of attention to creating a database for states correlations. It puts a major emphasis on ethnicity and religious affiliation of the society. We were confident that we

¹⁶ Linzer, D. "Dynamic Bayesian forecasting..." op.cit.

¹⁷ Abramowitz, A. "Forecasting the 2008 Presidential Election with the Time-For-Change Model." *PS: Political Science & Politics*, no. 41(4), 2008, pp. 691–695.

¹⁸ Abramowitz, A. "It's the Pandemic, Stupid! A Simplified Model for Forecasting the 2020 Presidential Election." *PS: Political Science & Politics*, 2020, pp. 1–3.

¹⁹ Data from Gallup.

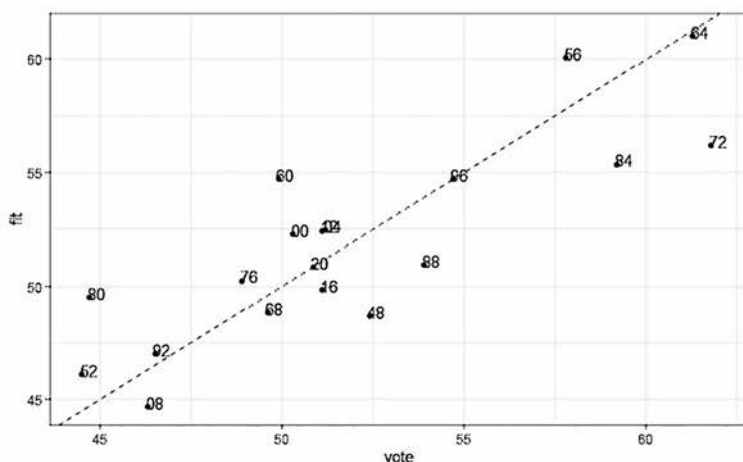


Figure 1. Fundamentals-based model fit

Source: self-study

should include pandemic-related data and regulations on voting due to differences among states. To be detailed here, the database consists of:

- six race variables;
- twelve religion variables divided by ethnicity;
- age indicator (percentage of people older or being 65 years old). According to Pew Research,²⁰ most party-affiliated people are around or over 50 years old, but the probability of a person showing up to vote decreases over 65;²¹
- percentage of people with higher education;
- two income variables (median household income and percentage of persons in poverty);
- density variable and number of farms per 1,000 inhabitants;
- two variables about voting laws (voter identification and mail voting);
- COVID-19 rates – number of new cases and deaths per 1,000 inhabitants. We have weighted figures in a way that gives higher significance to more recent cases and decreases the extent of older figures.

Like The Economist, we decided to get rid of negative values in state correlations and set the minimum number to 0.3, as we believe that across nation tendencies and trends also exist. It also makes constructing state correlations easier. This way, we could focus on searching for indicators that differentiate states on voting behaviors. It somehow makes

20 "In Changing U.S. Electorate, Race and Education Remain Stark Dividing Lines." Pew Research Center. June 2, 2020. <https://www.pewresearch.org/politics/2020/06/02/in-changing-u-s-electorate-race-and-education-remain-stark-dividing-lines/>. Accessed November 3, 2020.

21 Lewis-Beck, Michael S., et al. *American Voter Revisited*..., op.cit., Chapter 12.

important in the correlation matrix which states are the most similar, not which or how much they are different. To clarify, while preparing a dataset for correlations on a state level, we tried to find variables that indicate that people vote differently. So, if some states are still highly correlated, it should suggest that those states will vote similarly (obviously, it is not that simple, but it should give an idea of a tendency in particular states). If we did not get rid of negative values, building state correlations would be extremely difficult because, in such a situation, it would also matter a lot to what extent the states are different. That is why, while constructing a database, we would have to make sure that variables we put in are more or less of the same importance, and that we capture all elements of the socio-demographic structure, including similarities between the states.

The final prediction of state results is combined of priors, results from 2016, and from national and state polls. The model calculates the 2016 results in the states with predicted by TFC model of national vote share. Then, simplifying the process, it calculates it with the states correlation matrix and polls.

When it comes to polls, we have used the same polls as The Economist. In both cases, they account for house effects (a tendency of different pollster companies to lean towards one party) and poll modes (different technologies used, e.g., phone/Internet while executing surveys). Except that, we have increased the significance of registered and likelihood voter polls over all adults' polls. We have also increased uncertainty in the model related to the polls. We have increased basic measurement error in both national and state polls from 0.04 to 0.05. We have also increased uncertainty connected to the poll population from 0.4 to 0.65. All because of the changes in US political culture, registration drive, mail voting, and higher turnout. The assumption was that likelihood voter models can have higher error than usually.

Results and Discussion

The final model run has been proceeded on November 3 using R coding and Stan software and coding. It predicts the probability of Joe Biden winning the elections on 77%. In other words, in 77 per 100 simulations, Joe Biden wins the election. Figure 2 shows how many simulations show certain number of electoral votes won by Biden. Even though 77% might still seem high, the probability of the Democrats winning the elections is considerably lower than in most of the major predictions. We predicted race in many states to be exceptionally close. Because of that, Trump's victory still seemed to be a possible scenario (Figure 3 and 4). When it comes to national vote share, we have predicted 52.7% for Biden (mean value) with a range of likely values 50–55% (Figure 6). The actual outcome calculated for a two-party vote share is 52.2% for Joe Biden.²² Even taking the non-calculated data (which is 51.3%) into account would give a very good model performance. When it comes to electoral votes, our point prediction is 306.6 (Figure 6). But it is important here to point out that this number is also a mean value from all simulations done on November 3,

²² Data from April 12, 2020.



Figure 2. Prediction of state outcomes

Source: self-study

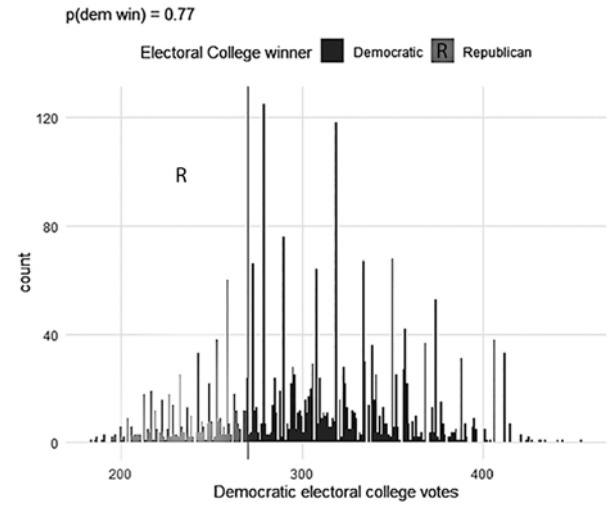


Figure 3. Probability of J. Biden win
Source: self-study

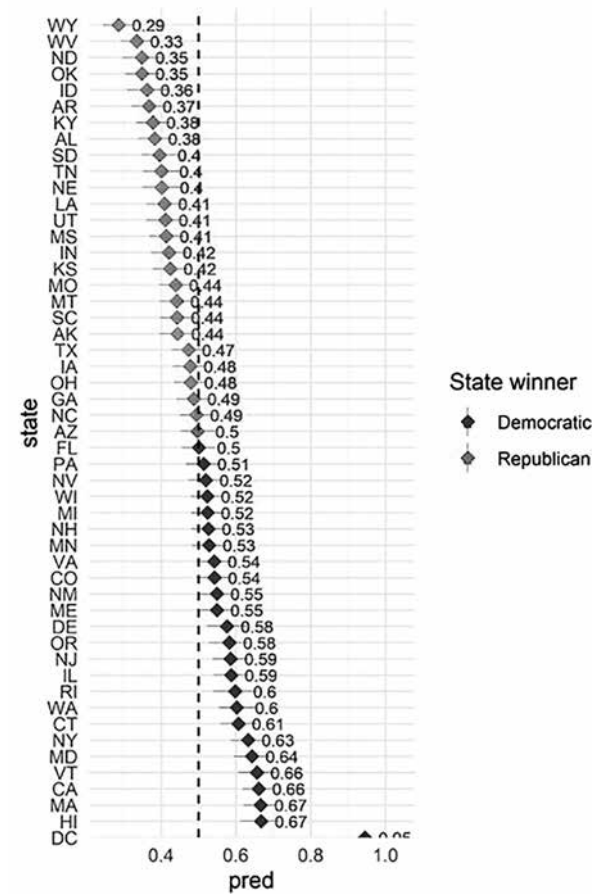


Figure 4. Prediction of state outcomes
Source: self-study

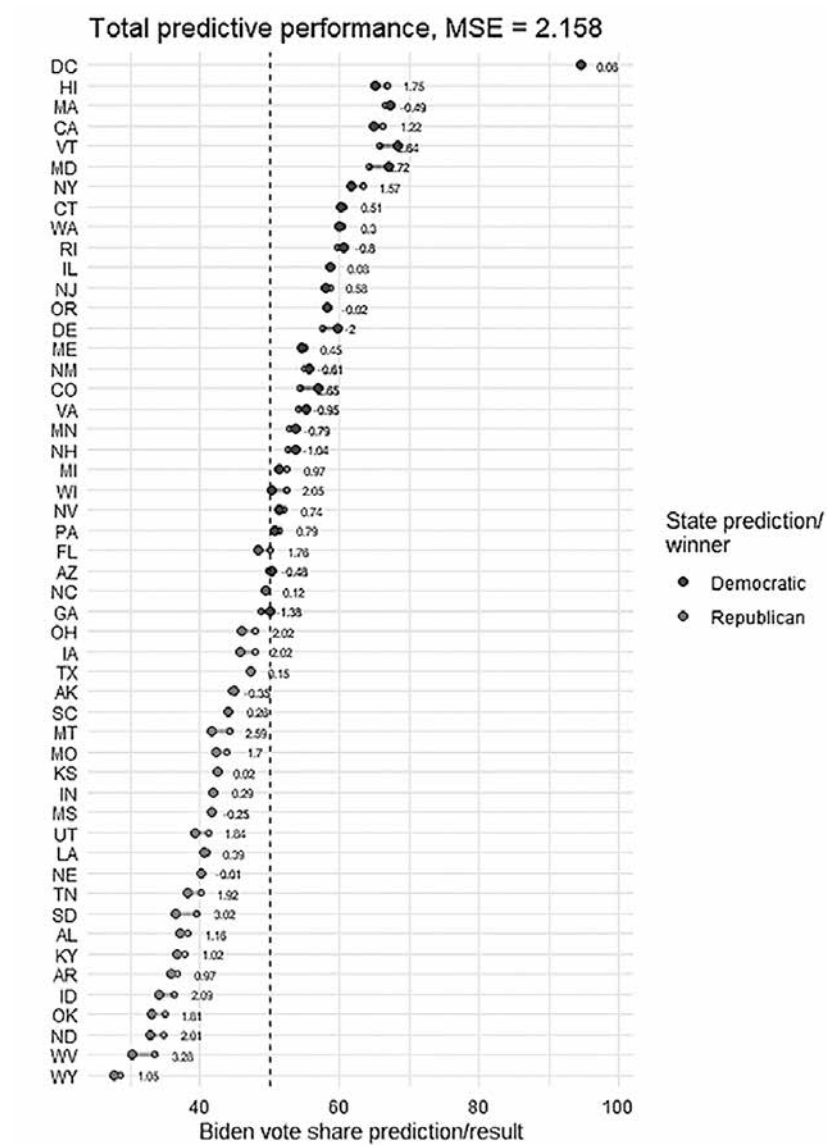


Figure 5. Predicted vote share in states compare to real outcome

Source: self-study based on results from CNN [04.12.2020]

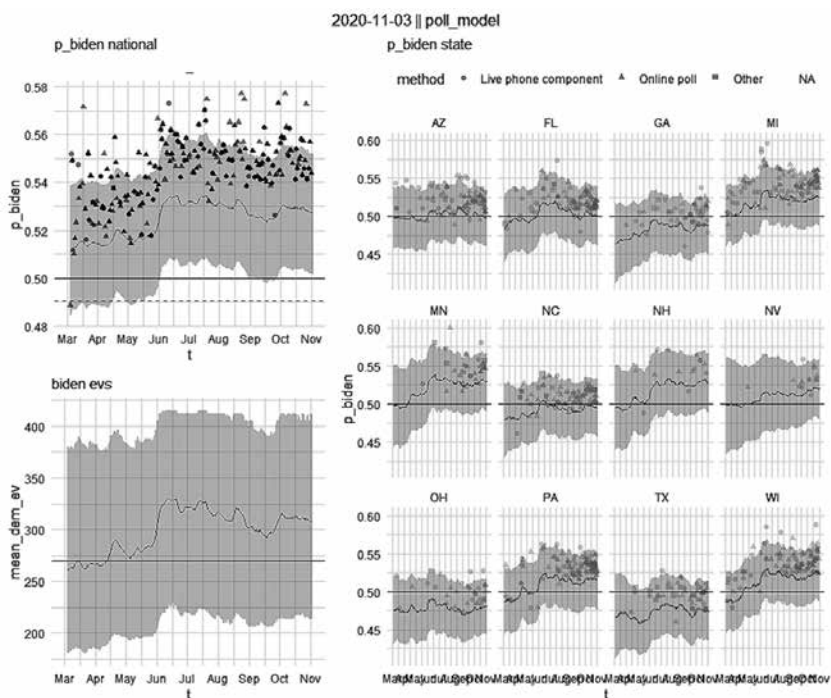


Figure 6. Predicted vote share for J. Biden

Source: self-study

not summed up from the *won*²³ states.²⁴ Figure 5 shows a comparison between predicted and real scores in each state. The actual outcome has been calculated to a two-party vote share. Only in two states, our prediction has an error exceeding three percentage-point margin. Even though the overall performance of the model seems very good, there are some flaws. The first and easiest to spot is that we still missed three states: Florida, Arizona, and Georgia. Georgia, with a bias of 1.36 percentage points. At the same time The Economist with the prediction of Biden winning 365 electoral votes and 54.4% in national vote share, missed only two states: North Carolina and Florida. The same goes for FiveThirtyEight with their prediction of 348 electoral votes and 53.4% of the national vote share. We have marked all of these states as swing states, so we knew that it is a toss of a coin, especially with Arizona and Florida, clearly seen in Figures 6 or 4. I have not really anticipated that a democratic candidate would win Georgia, nor that the election result in Wisconsin nor Michigan would be so close. In Figures 7, 8, 9, we can see state correlation for GA, WI, and MI.

²³ "Won" meaning the states predicted to be won by Joe Biden.

²⁴ That is why it is not an integer.

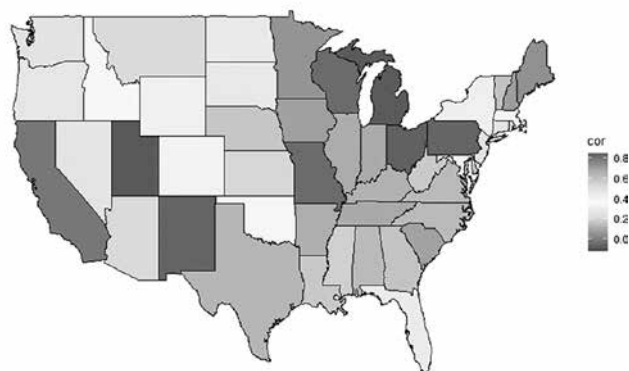


Figure 7. State correlations for Michigan

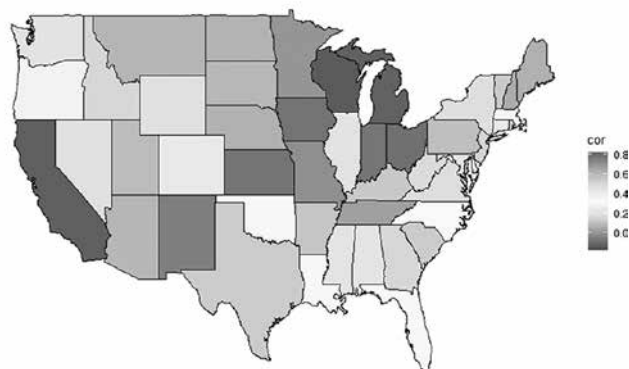


Figure 8. State correlations for Wisconsin

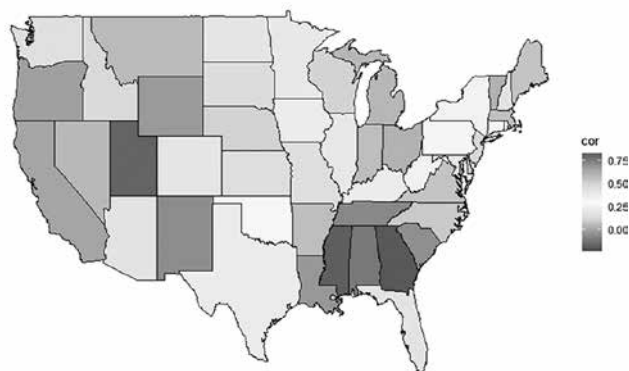


Figure 9. State correlations for Georgia

Source: self-study (3)

Definitely something went on in Georgia what we did not account for in state correlations. Michigan and Wisconsin seem to be correlated the way that should provide us with the proper outcome, so it seems to be polls' fault, which we did not correct in 100%.

Conclusions

It seems that forecasting US presidential elections with prior centric Bayesian dynamic models is possible. But it needs long-lasting scientific projects to be really efficient and practical, especially if the current trend will continue. With electoral college voting, it is beneficial for candidates to become as effective as possible. That means trying to target voters in states where their party often loses with a small margin, and maybe sometimes dropping some support in states where the margin is usually safe. It brings this year's elections to an extremely close race in many states. That is why, once constructed model would need a considerable work to verify every decision made and try to implement new trends, where they could be missed. Even that, however, would not give certainty that a model will work in the future. At the same time, nowadays, four years between elections can mean a considerable change in voting behaviors.

Another critical factor in developing Bayesian models is changing the attitude of their authors. First of all, it needs to be said that it is not enough for the models to predict the majority of elections; polls can do so. Models are constructed to predict unexpected outcomes. Second of all, they cannot be that conservative. This is what we proved with our model by implementing what we believed to be new factors, maybe specific only for this election year, we have achieved a good performance.

An open question still stands, whether it is the best methodology as it still heavily relies on polls. Knowing from the beginning that polls lean towards Trump, we wanted to pull them down. We actually did, what can be seen in Figure 5. So maybe it should not be a deal-breaker.

A significant advantage of the prior centric Bayesian forecasting models is that they can be an excellent base for further research on US voting behaviors after the elections pass. By changing different variables, we can see how outcome changes comparing to real election results. ■

STRESZCZENIE:

W artykule opisano model prognostyczny wykorzystujący wnioskowanie bayesowskie, prognozujący wynik wyborów prezydenckich w Stanach Zjednoczonych z 2020 roku. Model został stworzony na podstawie prognozy opracowanej przez „The Economist”, jednak z istotnymi różnicami: wykorzystuje język programowania R i Stan oraz oprogramowanie Stan.

W artykule skoncentrowano się na przedstawieniu decyzji teoretycznych, które skutkowały zadowalającą prognozą. Wyjaśniono, dlaczego używa się modeli opartych na wnioskowaniu bayesowskim oraz jak tworzy się na ich podstawie prognozę wyborów prezydenckich w USA.

SŁOWA KLUCZOWE:

prognozowanie bayesowskie, model prognostyczny, wybory w USA, wybory prezydenckie 2020, zwycięstwo Bidena

Bibliography

- Abramowitz, A. "Forecasting the 2008 Presidential Election with the Time-For-Change Model." *PS: Political Science & Politics*, no. 41(4), 2008.
- Abramowitz, A. "It's the Pandemic, Stupid! A Simplified Model for Forecasting the 2020 Presidential Election." *PS: Political Science & Politics*, 2020.
- Byler, D. "Nobody Can Predict This Election. Here's Why." *Washington Post*, September 3, 2020, <https://www.washingtonpost.com/opinions/2020/09/03/2020-election-unpredictable-coronavirus-racial-justice-protests/?arc404=true>. Accessed November 7, 2020.
- Campbell, J.E., and Michael S. Lewis-Beck. "US Presidential Election Forecasting: An Introduction." *International Journal of Forecasting*, no. 24, 2008.
- Dickinson, M. "The 2012 Presidential Election: Taking the 'Fun' Out of Fundamentals?" *PS, Political Science & Politics*, no. 47(2), 2014.
- Erikson, R., and Ch. Wlezien. "Leading Economic Indicators, the Polls, and the Presidential Vote." *PS: Political Science & Politics*, no. 41(4), 2008.
- Erikson, R., and Ch. Wlezien. "Forecasting US Presidential Elections Using Economic and Non-Economic Fundamentals." *PS, Political Science & Politics*, no. 47(2), 2014.
- Jackman, S. *Bayesian Analysis for the Social Sciences*. Wiley, 2009.
- Kremp, P.A. "State and National Poll Aggregation." https://www.slate.com/features/pkremp_forecast/report.html. Accessed December 11, 2020.
- Kruschke, J. *Doing Bayesian Data Analysis*. Academic Press, 2014.
- Lauderdale, B., and D. Linzer. "Under-Performing, Overperforming, or Just Performing? The Limitations of Fundamentals-Based Presidential Election Forecasting." *International Journal of Forecasting*, no. 31(3), 2015.
- Lewis-Beck, Michael S., et al. *American Voter Revisited*. University of Michigan Press, 2008.
- Linzer, D. "Dynamic Bayesian Forecasting of Presidential Elections in the States." *Journal of the American Statistical Association*, no. 108(501), 2013.
- Mayer, W. "What, If Anything, Have We Learned from Presidential Election Forecasting?" *PS: Political Science & Politics*, no. 47(2), 2014.
- McCartan, C. <https://corymccartan.github.io/projects/president-20>. Accessed November 3, 2020.
- Silver, N. "How FiveThirtyEight's 2020 Presidential Forecast Works – And What's Different Because of COVID-19." *FiveThirtyEight*. August 12, 2020, <https://fivethirtyeight.com/features/how-fivethirtyeights-2020-presidential-forecast-works-and-whats-different-because-of-covid-19>. Accessed November 3, 2020.
- "Forecasting the US Elections." *The Economist*, <https://projects.economist.com/us-2020-forecast/president>. Accessed November 3, 2020.
- "How The Economist Presidential Forecast Works." *The Economist*. <https://projects.economist.com/us-2020-forecast/president/how-this-works>. Accessed November 3, 2020.
- "In Changing U.S. Electorate, Race and Education Remain Stark Dividing Lines." Pew Research Center. June 2, 2020. <https://www.pewresearch.org/politics/2020/06/02/in-changing-u-s-electorate-race-and-education-remain-stark-dividing-lines/>. Accessed November 3, 2020.
- FiveThirtyEight*, <https://projects.fivethirtyeight.com/2020-election-forecast>. Accessed November 3, 2020.

Article history: Received: 21.12.2020; Reviewed: 14.02.2021; Accepted: 19.02.2021

DOI: 10.5604/01.3001.0014.8642

Corresponding author: Maria Raczynska, University of Warsaw, Warsaw, Poland – Faculty of Political Science and International Studies student; ORCID: 0000-0002-4008-0565; e-mail: marysia_raczynska@outlook.com

Cite this article as: Raczynska, M., "Bayesian forecasting model – 2020 presidential elections in United States of America". bellona quart. 2021(1): 91–104

Policy: The content of the journal is circulated on the basis of the Open Access which means free and limitless access to scientific data.

Competing interests: The authors declare that they have no competing interests.

Table of content URL: <https://kwartalnikbellona.com/issue/12943>

Author's bio: Maria Raczynska
She is the War Studies University (ASzWoj) graduate in the field of International Security, and an MA student of Political Science at Warsaw University. Her interests include international affairs and their impact on the Republic of Poland' affairs.



Bibliography of Halford J. Mackinder's Works

Ioannis E. Kotoulas, PhD

ORCID: 0000-0002-8707-3530

e-mail: ioanniskotoulas@yahoo.gr

National and Kapodistrian University of Athens (NKUA), Greece

ABSTRACT:

The British geographer Sir Halford John Mackinder (1861–1947) is considered a key figure in the formulation of classical geopolitics, a discipline developed out of geography and emphasizing the relation of geographical data and power distribution in international relations. Mackinder's work includes original contributions to the fields of geography, especially physical geography and regional geography, with special illuminations on orography. Mackinder himself participated in field explorations in Eastern Africa. Mackinder's terminology and thematic loci (such as the 'pivot area' / 'Heartland' and 'World-Island') formed the basis for classical geopolitics as a distinct methodological view, and influenced many writers: through their elaboration, Mackinder's views contributed to the geostrategic outlook of Western powers after WWII.

The article presents a complete bibliography of Mackinder's work, with full documentation, and shows the development and evolution of Mackinder's scholarly thoughts and interests over time. He also contributed to five orographic maps.

KEYWORDS:

classical geopolitics, bibliography, Heartland Theory, Geographical Pivot of History, orographic maps

Introduction

The British geographer Sir Halford John Mackinder (1861–1947) is a fundamental figure in the development of British Geography and most importantly of Classical Geopolitics as a distinct discipline with its own terminology and thematic loci.¹ Already since the 1930s Mackinder himself preferred the use of the term Political Geography rather than Geopolitics due to the connection of the latter one to the revisionist and aggressive foreign policy of interwar Germany.²

On an academic level, Mackinder contributed to establishment of the School of Geography at Oxford University in 1899. He also served as the first Principal of University Extension College, Reading (since 1926 University of Reading) (1892–1903) and as Director of the London School of Economics (1903–1908), which he had also helped to found in 1895. He followed also a political career being elected as a Member of Parliament for the Glasgow Camlachie constituency (1910–1922). From 1923, he was Professor of Geography at the at the University of London (London School of Economics). He was knighted in the 1920 New Year Honors for his services as a member of the parliament.

As a geographer Mackinder emphasized the methodological need to treat Human Geography and Physical Geography as a unified field of study, to highlight the historical interaction between humankind and the physical environment. His contribution to the study of Geography as an independent distinct discipline in Great Britain was fundamental, while in 1893 he was among the founding members of the Geographical Association promoting teaching of geography in schools. Mackinder was a prolific writer producing numerous works throughout his academic career. In total Mackinder wrote 17 books and monographs, six syllabi for university purposes, 73 articles including his reports on the development of Geography at Oxford University and his field reports, as well as two Prologues in other writers' books, nine newspaper opinion articles, eight speeches and addresses during special events of academia and 27 discussions and reviews of other writers' work. He also contributed to five orographical maps.

Landmarks of his works include his 1902 monograph *Britain and the British Seas*, a detailed study of regional geography including the first complete geomorphological analysis of the British Isles.³ His 1904 paper "The Geographical Pivot of History," originally read at the Royal Geographical Society, features the first presentation of Mackinder's Heartland Thesis.⁴ The text uses the term 'pivot area' to describe the strategic spatial entity in the interior of Eurasia that is inaccessible by the Western sea powers. Pivot area is

1 On Mackinder in general see: Lowe, J.T. *Geopolitics and War: Mackinder's Philosophy of Power*. London, Rowman & Littlefield, 1981; Parker, W.H. *Mackinder: Geography as an Aid to Statecraft*. Oxford, Clarendon Press, 1982; Blouet, B.W. *Halford Mackinder: A Biography*, College Station. TX: Texas A & M University Press, 1987; Blouet, B.W. (ed.). *Global Geostrategy: Mackinder and the Defense of the West*. New York, Frank Cass, 2005; Kearns, G. *Geopolitics and Empire: The Legacy of Halford Mackinder*. New York, Oxford University Press, 2009; Scalea, D. *Halford J. Mackinder: dalla geografia alla geopolitica*. Roma, Edizioni Fuoco, 2013.

2 Parker, W.H. *Mackinder: Geography as an Aid to Statecraft*, pp. 147–185.

3 Mackinder, H.J. *Britain and the British Seas*. London, Heinemann, 1902.

4 Idem. "The Geographical Pivot of History." *The Geographical Journal*, vol. 23, no. 4 (4/1904), pp. 421–437 [and Discussion on pages 437–444].

located approximately in European Russia and the western part of Siberia. According to Mackinder land powers would obtain a decisive strategic and economic advantage over sea powers if they could make effective use of intercontinental land transportation systems connecting the Eurasian landmass.

His 1919 work *Democratic Ideals and Reality: A Study in the Politics of Reconstruction* appeared in time for the post-war reconstruction of European power equilibrium after WWI and the demise of both Germany and the Russian Empire in Eastern Europe.⁵ In this book, Mackinder used the term ‘Heartland’ for the inland strategic area of the Eurasian landmass that he had identified as the *pivot area* in his 1904 paper. In the 1919 book Heartland was substantially extended to include the basins of the Black Sea and the Baltic Sea deemed also inaccessible by Western sea powers, as WWI experience had demonstrated.⁶ According to a famous and often-cited quote “Who rules East Europe commands the Heartland; Who rules the Heartland commands the World Island; Who rules the World Island commands the World,”⁷ Heartland was the core area in a greater landmass defined as the ‘World-Island’ comprising the three spatially connected continents of Europe, Asia, and Africa. Mackinder’s last essential work of reference is his 1943 paper titled “The Round World and the Winning of the Peace” appearing in *Foreign Affairs* magazine.⁸ In this article Mackinder predicted the relocation of the center of Western power from Europe to the North Atlantic using the term ‘Midland Ocean.’⁹

Mackinder’s theoretical formulations and his distinct terminology laid the basis for the development of Classical Geopolitics as an autonomous research program. Such thematic loci, as the pivot area/Heartland, i.e. the inaccessible continental landmass in the interior of Eurasia controlled by a land power as opposed to Western sea powers, were essential for the development of the fundamental axioms of Classical Geopolitics. His work exerted considerable influence on other writers, such as the Dutch-born American scholar Nicholas J. Spykman (1893–1943) who developed the notion of Rimland in conjunction with Mackinder’s Heartland and the German theorist Karl Haushofer (1869–1946) in their respective geopolitical outlooks. His influence can be seen especially after WWII during the Cold War when the Western powers adopted the strategy of containment against the main land power, the Soviet Union, that was in full control of the Heartland and attempted to project its power and influence on the periphery. Mackinder’s overall influence is fundamental in creating a new set of principles, terminology and an outlook of international relations intricately linked to the geophysical realities of geographical parameters and to the historical background of state actors.

5 Mackinder, H.J. *Democratic Ideas and Reality: A Study in the Politics of Reconstruction*. London, Constable and Co., 1919.

6 Ibidem, p. 124, Fig. 30, pp. 135–136.

7 Ibidem, p. 186.

8 Mackinder, H.J. “The Round World and the Winning of the Peace.” *Foreign Affairs*, vol. 21, no. 4 (7/1943), pp. 595–605.

9 Ibidem, p. 602.

Literature Overview and Methodology

A complete Bibliography of Mackinder's texts is essential methodological instrument for the proper evaluation of his contribution to the establishment of Classical Geopolitics and the advancement of the study of Geography in Western Europe. Important reference studies concerning Mackinder's work, such as the monographs by Blouet and Scalea, published in 1987 and 2013 respectively, have included Bibliographies listing Mackinder's work.¹⁰

The present paper is the first fully documented and autonomous Bibliography of Halford Mackinder's works with detailed numeration of relevant pages and exact attribution of articles, newspaper opinion articles and other texts by Mackinder. The Bibliography follows a chronological order with the years mentioned before the relevant texts. Reviews, discussions of other writers' work and addresses during special events, are mentioned with a relevant indication inside brackets before the title.

1877

"A Glimpse of A.D. 1950." *The Epsomian*, vol. 7 (2/1877).

1880

"Geological Epsom." *The Epsomian*, vol. 10 (1-3/1880).

1885

Syllabus of A Course of Eight Lectures Delivered at Bath by Mr. H.J. Mackinder, B.A., Late Junior Student of Christ Church, on "Wealth and Wages." Oxford, Oxford University Extension, 1885.

Syllabus of A Course of Lectures on the World: "The Battlefield of Wind, Water and Rocks." Oxford, Oxford University Extension, 1885.

1886

The New Geography. Oxford, Oxford University Extension, 1886.

1887

"On the Scope and Methods of Geography." *Cambridge Review*, vol. 8 (1887), pp. 247–249, pp. 264–267.

"On the Scope and Methods of Geography." *Proceedings of the Royal Geographical Society and Monthly Record of Geography, New Monthly Series*, vol. 9, no. 3 (3/1887), pp. 141–160 (and discussion on pages 161–174).

10 Blouet, B.W. *Halford Mackinder: A Biography*, op.cit., pp. 207–215; Scalea, D. *Halford J. Mackinder: dalla geografia alla geopolitica*, op.cit.

Table 1: Mackinder's works by category and by year published

Year	Books/ Monographs	Articles	Syllabi	Orographical maps	Newspaper articles	Addresses/ Speeches	Discussions/ Reviews
1877		1					
1880		1					
1885			2				
1886	1						
1887		3					
1888		2	3				
1889		3					
1890	1	3				1	
1891	1	1					
1892		2	1				
1893		2					
1894		1					1
1895		6				1	1
1896							2
1897		1					
1898		1					
1899		1					1
1900		4		1			
1902	1						
1903		4					2
1904		2					1
1905	1	2		1			1
1906	2	1		1			
1907		1		1		1	2
1908	2	2		1			2
1909		2					2
1910	2	1					
1911	1	2					1
1912		1					
1913		1					

1914	2						
1915		1			1		1
1916						2	
1917		3			2		
1918					4		
1919	1						
1920					1		
1921		2			1		1
1922		1					
1923					1		1
1924	1						
1925		1					
1927							2
1930		4					
1931		1					5
1932						1	
1933		1					1
1934		1					
1935		3					
1937		1					
1942	1 (reissue of 1919 book)	1					
1943		2					
1944						2	

Halford J. Mackinder's Works

“The Teaching of Geography at the Universities.” *Proceedings of the Royal Geographical Society and Monthly Record of Geography, New Monthly Series*, vol. 9, no. 11 (11/1887), pp. 698–701.

1888

“Geographical Education: The Year’s Progress at Oxford.” *Proceedings of the Royal Geographical Society and Monthly Record of Geography, New Monthly Series*, vol. 10, no. 8 (8/1888), pp. 531–533.

“Note on Geographical Terminology.” *Proceedings of the Royal Geographical Society and Monthly Record of Geography, New Monthly Series*, vol. 10, no. 11 (11/1888), pp. 732–733.

Syllabus of a Course of Lectures on the History and Geography of International Politics. Oxford, Oxford University Extension, 1888.

Syllabus of a Course of Lectures on Physiography. Oxford, Oxford University Extension, 1888.

Syllabus of Home Reading in Geography. Oxford, Alden, 1888.

1889

“Geography in Germany.” *Nature*, vol. 40 (23/5/1889), pp. 75–76.

“Four Lectures on the Teaching of Geography: A Summary.” *Education Times and the Journal of the College of Preceptors*, vol. 52 (1889), p. 504.

“Geographical Education: The Year’s Progress at Oxford, Proceedings of the Royal Geographical Society and Monthly Record of Geography.” *New Monthly Series*, vol. 11, no. 8 (8/1889), pp. 502–503.

1890

“Has It a Future?” *University Extension*, London, Cassell, 1890. [with M.E. Sadler]

“The Physical Basis of Political Geography.” *Scottish Geographical Magazine*, vol. 6, no. 2 (2/1890), pp. 78–84.

“On the Necessity of Thorough Teaching in General Geography as a Preliminary to the Teaching of Commercial Geography.” *Journal of the Manchester Geographical Society*, vol. 6, no. 1-3 (1-3/1890), pp. 1–6.

“Geographical Education: The Year’s Progress at Oxford.” *Proceedings of the Royal Geographical Society and Monthly Record of Geography, New Monthly Series*, vol. 12, no. 7 (7/1890), pp. 419–421.

“Remarks at the Presentation of the Training College Prizes.” *Proceedings of the Royal Geographical Society and Monthly Record of Geography, New Monthly Series*, vol. 12, no. 8 (8/1890), pp. 476–477.

1891

“Past, Present and Future.” *University Extension*, London, Cassell, 1890. [with M.E. Sadler]

“Geographical Education: The Year’s Progress at Oxford.” *Proceedings of the Royal Geographical Society and Monthly Record of Geography, New Monthly Series*, vol. 13, no. 7 (7/1891), pp. 428–429.

1892

Syllabus of a Course of Six Lectures on Revolutions in Commerce. Philadelphia, PA: American Society for the Extension of University Teaching, 1892.

“The Education of Citizens.” *University Extension Journal*, vol. 1 (1892), pp. 245–249.

“Geographical Education: The Year’s Progress at Oxford.” *Proceedings of the Royal Geographical Society and Monthly Record of Geography, New Monthly Series*, vol. 14, no. 6 (6/1892), pp. 398–400.

1893

“Educational Lectures.” *The Geographical Journal*, vol. 1, no. 2 (2/1893), pp. 157–158.

“Reports on Geography at the Universities: Oxford.” *The Geographical Journal*, vol. 2, no. 1 (7/1893), pp. 25–27.

1894

“Geography at the Universities: Oxford.” *The Geographical Journal*, vol. 4, no. 1 (7/1894), pp. 29–30.

[Review] “Reclus’ Universal Geography.” *The Geographical Journal*, vol. 4, no. 2 (8/1894), pp. 158–160.

1895

“Modern Geography, German and English.” [in:] *Report of the Sixty-Fifth Meeting of the British Association for the Advancement of Science*, London, John Murray, 1895, pp. 738–748.

[Discussion] “Educational Papers.” [in:] *Report Proceedings Sixth International Geographical Congress*, London, John Murray, 1895.

“The Relation Between University Extension Teaching and Secondary Education.” [in:] *Bryce Commission Report on Secondary Education*, vol. 5 (1895), pp. 302–304.

“The Case for a Treasury Grant Restated.” *University Extension Journal*, vol. 4 (1895), pp. 6–7.

“A French Educational Congress.” *University Extension Journal*, vol. 4 (1895), pp. 24–25.

“Geography at the Universities: Oxford.” *The Geographical Journal*, vol. 6, no. 1 (7/1895), pp. 25–36.

[Address] “Address to the Geography Section of the British Association.” *Scottish Geographical Magazine*, vol. 11, no. 10 (10/1895), pp. 497–511.

“Modern Geography, German and English.” *The Geographical Journal*, vol. 6, no. 4 (10/1895), pp. 367–379.

1896

[Discussion] “H.R. Mill, Proposed Geographical Description of the British Isles Based on the Ordnance Survey.” *The Geographical Journal*, vol. 7, no. 4 (4/1896), pp. 357–358.

[Discussion] “J.E. Marr, The Waterways of the English Lakeland.” *The Geographical Journal*, vol. 7, no. 6 (6/ 1896), pp. 624–625.

1897

“Geography at the Universities: Oxford.” *The Geographical Journal*, vol. 9, no. 6 (6/1897), pp. 653–654.

1898

“Report on Geography at Oxford.” *The Geographical Journal*, vol.12, no. 1 (7/1898), pp. 8–9.

1899

[Discussion] “T. Holdich, The Use of Practical Geography Illustrated by Recent Frontier Operations.” *The Geographical Journal*, vol. 13, no. 5 (5/1899), pp. 477–480.

“Geography at the Universities: Oxford.” *The Geographical Journal*, vol. 14, no. 1 (7/1899), pp. 87–88.

1900

The British Isles; Europe, Stanford's New Orographical Maps, Compiled under the Direction of H.J. Mackinder. London, Edward Stanford, 1900.

“The Ascent of Mt. Kenya.” *Alpine Journal*, vol. 20 (1900), pp.102–110.

“The Great Trade Routes.” *Journal of the Institute of Bankers*, vol. 21 (1900), pp. 1–6, pp. 137–146, pp. 147–155, pp. 266–273.

“A Journey to the Summit of Mount Kenya, British East Africa.” *The Geographical Journal*, vol. 15, no. 5 (5/1900), pp. 453–476 [and Discussion on pages 476–486].

"Preliminary Notes on the Results of the Mount Kenya Expedition, 1899." *Nature*, vol. 62, no. 1592 (5/1900), pp. 12–13.

1902

Britain and the British Seas. London, Heinemann, 1902.

1903

"Higher Education." [in:] Wilkinson, S. (ed.), *The Nation's Need: Chapters on Education*, London, A. Constable, 1903, pp. 233–258.

"Captain Dickson's Map of the Kenya and Kitui Districts." *The Geographical Journal*, vol. 21, no. 2 (2/1903), pp. 195–198.

[Discussion] "Charnwood Forest: A Buried Triassic Landscape: Discussion." *The Geographical Journal*, vol. 21, no. 6 (6/1903), pp. 633–636.

[Discussion] "On Spherical Maps and Reliefs: Discussion." *The Geographical Journal*, vol. 22, no. 3 (9/1903), pp. 294–299.

"Geography in Education." *The Geographical Teacher*, vol. 2, no. 3 (10/1903), pp. 95–101.

"An Expedition to Possil, an Outpost on the Frontiers of the Civilised World." *The Times*, October 12, 1903.

1904

"The Geographical Pivot of History." *The Geographical Journal*, vol. 23, no. 4 (4/1904), pp. 421–437 [and Discussion on pages 437–444].

[Discussion] "P. Kropotkin, The Desiccation of Eurasia." *The Geographical Journal*, vol. 23, no. 6 (6/1904), pp. 734–741.

"The Development of Geographical Teaching out of Nature Study." *The Geographical Teacher*, vol. 2, no. 5 (6/1904), pp. 191–197.

1905

Seven Lectures on the United Kingdom. London, George Philip, 1905.

Africa, Stanford's New Orographical Maps, compiled under the Direction of H.J. Mackinder. London, Edward Stanford, 1905.

"Man-Power as a Measure of National and Imperial Strength." *National Review*, vol. 45 (1905), pp. 136–143.

“Geography and History.” *The Times*, February 9, 1905.

[Discussion] “A.J. Herbertson, The Major Natural Regions.” *The Geographical Journal*, vol. 25, no. 3 (3/1905), pp. 310–312.

1906

“The Teaching of Geography to Young Children.” *Child Life*, vol. 31, no. 8 (8/1906), pp. 114–123.

Money-Power and Man-Power: The Underlying Principles Rather Than the Statistics of Tariff Reform. London, Simkin-Marshall, 1906.

Our Own Islands: An Elementary Study in Geography. London, George Philip, 1906.

Palestine; Asia; North America, Stanford's New Orographical Maps, Compiled under the Direction of H.J. Mackinder. London, Edward Stanford, 1906.

1907

“On Thinking Imperially.” [in:] Sadler, M.E. (ed.), *Lectures on Empire*, London, 1907, pp. 34–42.

[Address] Address Delivered on January 10, 1907, on the Occasion of the Opening of the Class for the Administrative Training of Army Officers. London, HMSO, 1907.

South America, Stanford's New Orographical Maps, Compiled under the Direction of H.J. Mackinder. London, Edward Stanford, 1907.

[Discussion] “The Most Reliable Values of the Heights of Central African Lakes and Mountains: Discussion.” *The Geographical Journal*, vol. 29, no. 3 (3/1907), pp. 320–326.

[Discussion] “D. Woolacott, Origin and Influence of the Chief Physical Features of Northumberland and Durham.” *The Geographical Journal*, vol. 30, no. 1 (7/1907), pp. 55–62.

1908

“The Geographical Environment of Great Britain.” [in:] *Encyclopedia Americana*, 1908.

Lands beyond the Channel: An Elementary Study in Geography. London, George Philip, 1908.

The Rhine: Its Valley & History. London, Chatto & Windus, 1908.

Australasia, Stanford's New Orographical Maps, Compiled under the Direction of H.J. Mackinder. London, Edward Stanford, 1908.

"The Advancement of Geographical Science by Local Scientific Societies." *Naturalist*, vol. 614 (1908), pp. 70–74.

[Discussion] "The Story of London Maps: Discussion." *The Geographical Journal*, vol. 31, no. 6 (6/1908), pp. 637–640.

[Discussion] "N. Buxton, Balkan Geography and Balkan Railways." *The Geographical Journal*, vol. 32, no. 3 (9/1908), pp. 234–239.

1909

[Discussion] "V. Cornish, The Panama Canal in 1908." *The Geographical Journal*, vol. 33, no. 2 (2/1909), pp. 177–180.

"Geographical Conditions Affecting the British Empire, I: The British Islands." *The Geographical Journal*, vol. 33, no. 4 (4/1909), pp. 462–476 [and Discussion on pages 476–478].

"The Geographical Conditions of the Defense of the United Kingdom." *National Defense*, vol. 3 (7/1909), pp. 89–107.

[Discussion] "W.M. Davis. The Systematic Description of Land Forms." *The Geographical Journal* vol. 34, no. 3 (9/1909), pp. 320–321.

1910

Distant Lands: An Elementary Study in Geography. London, George Philip, 1910.

Eight Lectures on India, Prepared for the Visual Instruction Committee of the Colonial Office. London, Waterlow and Sons, 1910.

"Introduction." [in:] Smith, E. *The Reigate Sheet of the One-Inch Ordnance Survey: A Study in Geography of the Surrey Hills*. London, Adam & Charles Black, 1910, pp. 16–19.

1911

"The Teaching of Geography from an Imperial Point of View, and the Use Which Could and Should Be Made of Visual Instruction." *Geographical Teacher*, vol. 6 (1911), pp. 79–86.

The Nations of the Modern World: An Elementary Study in Geography. London, George Philip, 1911.

[Discussion] "W.L. Grant. Geographical Conditions Affecting the Development of Canada." *The Geographical Journal*, vol. 37, no. 4 (4/1911), p. 377.

"The Teaching of Geography from an Imperial Point of View, and the Use Which Should Be Made of Visual Instruction." *The Geographical Teacher*, vol. 6, no. 2 (Summer 1911), pp. 79–86.

1912

“The Strategical Geography of the Near East.” *Journal of the Royal Artillery*, vol. 39 (1912), pp. 195–204.

1913

“The Teaching of Geography and History as a Combined Subject.” *The Geographical Teacher*, vol. 7, no. 1 (Spring 1913), pp. 4–19.

1914

The Teaching of Geography and History: A Study in Method. London, George Philip, 1914.

The Modern British State: An Introduction to the Study of Civics. London, George Philip, 1914.

1915

“The New Map.” *Glasgow Herald*, January 30, 1915.

[Discussion] “L.W. Lyde. Types of Political Frontier in Europe.” *The Geographical Journal*, vol. 45, no. 2 (2/1915), pp. 142–143.

“Andrew John Herbertson.” *The Geographical Teacher*, vol. 8, no. 3 (Autumn 1915), pp. 143–144.

1916

[Speech] [in:] *Constitutional Problems: Speeches at a Conference Held between Representatives of the Home and Dominion Parliaments. July 28 and August 2, 1915*. London, Empire and Parliamentary Association, 1916.

[Address] “Presidential Address to the Geographical Association 1916.” *The Geographical Teacher*, vol. 8, no. 5 (Summer 1916), pp. 271–277.

1917

“Some Geographical Aspects of International Reconstruction.” *Scottish Geographical Magazine*, vol. 33, no. 1 (1/1917), pp. 1–11.

“Discussion of the Resolutions of the Five Associations.” *The Geographical Teacher*, vol. 9, no. 1 (Spring 1917), pp. 46–53.

“Proceedings of the Geographical Association.” *The Geographical Teacher*, vol. 9, no. 2 (Summer 1917), pp. 101–102.

“This Unprecedented War.” *Glasgow Herald*, August 4, 1917.

“Adriatic Question.” *Glasgow Herald*, December 3, 1917.

1918

"The Taxation of Capital." *Glasgow Herald*, January 29, 1918.

"The New Map of Europe." *Glasgow Herald*, May 8, 1918.

"Rome Conference," *Glasgow Herald*, May 20, 1918.

"End of an Empire: The Break-up of Austria-Hungary." *Glasgow Herald*, October 31, 1918.

1919

Democratic Ideas and Reality: A Study in the Politics of Reconstruction. London, Constable and Co., 1919.

[New edition: *Democratic Ideas and Reality: A Study in the Politics of Reconstruction*. New York, Henry Holt and Co., 1942]

1920

"Russian Relief. A Duty of the Allies. To the Editor of the Times." *The Times*, March 2, 1920.

1921

"L' envoi." *Scottish Geographical Magazine*, vol. 37, no. 1 (1-3/1921), pp. 77-79.

"Geography as a Pivotal Subject in Education." *The Geographical Journal*, vol. 57, no. 5 (5/1921), pp. 376-384.

"Railways." *Glasgow Herald*, May 30, 1921.

[Discussion] "Mount Kenya: Discussion." *The Geographical Journal*, vol. 58, no. 1 (7/1921), pp. 21-25.

1922

"The Sub-Continent of India." [in:] *The Cambridge History of India. Ancient India*, vol. 1, edited by E.J. Rapson, Cambridge, Cambridge University Press, 1922, pp. 1-36.

1923

[Discussion] "An Ascent of Kilimanjaro: Discussion." *The Geographical Journal*, vol. 61, no. 1 (1/1923), pp. 21-27.

"Empire Trade." *Glasgow Herald*, October 1, 1923.

1924

The Nations of the Modern World: An Elementary Study in Geography and History after 1914. London, George Philip, 1924.

[also published as: *The World War and After: A Concise Narrative and Some Tentative Ideas*. London, George Philip, 1924.]

1925

"The English Tradition and the Empire: Some Thoughts on Lord Milner's Credo and the Imperial Committees." *United Empire*, vol. 14 (1925), pp. 1–8.

1927

[Discussion] "South-West Tanganyika Territory." *The Geographical Journal*, vol. 69, no. 2 (2/1927), pp. 126–131.

[Discussion] "The Fiords of the Hebrides." *The Geographical Journal*, vol. 69, no. 3 (3/1927), pp. 214–215.

1930

"The Content of Philosophical Geography." [in:] *Report of the Proceedings of the International Geographical Congress (Cambridge, 1928)*. Cambridge, Cambridge University Press, 1930, pp. 305–311.

"Two Suggestions for the Early Historical Geography of England." [in:] *Report of the Proceedings of the International Geographical Congress*. Cambridge: Cambridge University Press, 1930, pp. 410–411.

"Recent Economic Developments in the Dominions, Colonial and Mandated Territories." *Journal of the Royal United Services Institute*, vol. 75 (1930), pp. 254–265.

"Mount Kenya in 1899." *The Geographical Journal*, vol. 76, no. 6 (12/1930), pp. 529–534.

1931

[Discussion] "East African Lakes: Discussion." *The Geographical Journal*, vol. 77, no. 6 (6/1931), pp. 509–514.

[Discussion] "The Land Utilization Survey of Britain: Discussion." *The Geographical Journal*, vol. 78, no. 1 (7/1931), pp. 48–53.

[Discussion] "The Glacial Drifts of Essex and Hertfordshire, and Their Bearing upon the Agricultural and Historical Geography of the Region: Discussion." *The Geographical Journal*, vol. 78, no. 3 (9/1931), pp. 266–269.

[Discussion] "Problems of the Earth's Crust: A Discussion in Section E (Geography) of the British Association on 28 September 1931 in the Hall of the Society." *The Geographical Journal*, vol. 78, no. 5 (11/1931), pp. 433–455.

[Discussion] "Problems of the Earth's Crust: A Discussion in Section E (Geography) of the British Association on September 28, 1931 in the Hall of the Society (Continued)." *The Geographical Journal*, vol. 78, no. 6 (12/1931), pp. 536–544.

"The Human Habitat." *Scottish Geographical Magazine*, vol. 47, no. 6 (11-12/1931), pp. 321–335.

1932

[Address] "Meetings: Session 1931–1932." *The Geographical Journal*, vol. 80, no. 2 (8/1932), pp. 189–192.

1933

"The Empire Marketing Board: The Attitude of the Dominions." *United Empire*, vol. 24 (1933), pp. 508–509.

[Discussion] "The Geographical Work of H.R.H. The Late Duke of the Abruzzi." *The Geographical Journal*, vol. 82, no. 1 (7/1933), pp. 9–15.

1934

"The Empire and the World." *United Empire*, vol. 25 (1934), pp. 519–522.

1935

"Prologue" [in:] Mikhaylov, N. *Soviet Geography: The New Industrial and Economic Distributions of the U.S.S.R.* London, Methuen & Co., 1935, pp. 3–6.

"The Crown." *United Empire*, vol. 26 (1935), p. 502.

"Progress of Geography in the Field and in the Study during the Reign of His Majesty King George the Fifth." *The Geographical Journal*, vol. 86, no. 1 (7/1935), pp. 1–12.

1937

"The Music of the Spheres." *Proceedings of the Royal Philosophical Society. Glasgow*, vol. 63 (1937), pp. 170–181.

1942

Democratic Ideas and Reality: A Study in the Politics of Reconstruction. New York, Henry Holt & Co., 1942.

[Original edition: London, Constable and Co., 1919.]

"Geography, an Art and a Philosophy." *Geography*, vol. 27, no. 4 (1942), pp. 122–130.

1943

"The Round World and the Winning of the Peace." *Foreign Affairs*, vol. 21, no. 4 (7/1943), pp. 595–605.

[Also published with slight changes in: Weigert, H.W. and V. Stefansson (eds). *Compass of the World: A Symposium of Political Geography. Maps by Richard E. Harrison*. New York, The Macmillan Company, 1945, pp. 161–173].

“The Development of Geography: Global Geography.” *Geography*, vol. 28 (1943), pp. 69–71.

1944

[Address] [in:] “Presentation of the Medals Awarded by the American Geographical Society to Two British Geographers.” *The Geographical Journal*, vol. 103, no. 3 (3/1944), pp. 132–133.

[Address] [in:] “Meetings: Session 1944-45.” *The Geographical Journal*, vol. 105, no. 5/6 (5-6/1945), pp. 230–232.

Conclusions

Halford J. Mackinder, a prominent British geographer producing his work at the culmination of the British Empire and during the two World Wars, was a pivotal figure for the study of Geography as an independent discipline in Western Europe. His views and terminology contributed greatly to the development of essential loci of Classical Geopolitics as a distinct hermeneutic approach. Mackinder introduced the essential term ‘pivot area’/‘Heartland’ referring to the inaccessible landmass in the interior of Eurasia that is controlled by one or more land powers. Based on this concept, there emerged similar concepts in Classical Geopolitics, such as the *Rimland* by Nicholas J. Spykman which proved influential during the Cold War, contributing to the theory of containment. Mackinder’s influence on strategic thinking and a new spatial understanding of international relations was fundamental. ■

STRESZCZENIE:

Sir John Mackinder (1861–1947) – brytyjski geograf, autor słynnej koncepcji związanej z tzw. geopolityką klasyczną, zakładającej związek między danymi geograficznymi a podziałem sił w stosunkach międzynarodowych. Przygotował wiele prac z dziedziny geografii, głównie geografii fizycznej i regionalnej, z uwzględnieniem zwłaszcza orografii. Uczestniczył w wielu ekspedycjach do Afryki Wschodniej. Stworzył koncepcję Heartlandu („serce kontynentu”), w tym pojęcia *World-Island* („światowa wyspa”) i *pivot area* („kraj osiowy, sworzeń geopolityczny”), które stały się podstawą do utworzenia oddzielnego działu geografii – geopolityki klasycznej. Koncepcje Mackindera rozwijali inni badacze, co przełożyło się na stanowisko geostrategiczne mocarstw zachodnich po drugiej wojnie światowej.

W artykule przedstawiono pełną bibliografię dzieł Mackindera, z całą dokumentacją, oraz omówiono rozwój i ewolucję myśli naukowej tego badacza.

SŁOWA KLUCZOWE:

geopolityka klasyczna, bibliografia, koncepcja Heartlandu, geograficzna oś historii, mapy orograficzne

Secondary Bibliography

Parker, W.H. *Mackinder: Geography as an Aid to Statecraft*. Oxford, Clarendon Press, 1982.

Blouet, Brian W. *Halford Mackinder: A Biography*. College Station, TX, Texas A & M University Press, 1987.

Blouet, Brian W. (ed.) *Global Geostrategy: Mackinder and the Defence of the West*. New York, Frank Cass, 2005.

Kearns, Gerry. *Geopolitics and Empire: The Legacy of Halford Mackinder*. New York, Oxford University Press, 2009.

Lowe, James T. *Geopolitics and War: Mackinder's Philosophy of Power*. London, Rowman & Littlefield, 1981.

Scalea, Daniele. *Halford J. Mackinder: dalla geografia alla geopolitica*. Roma, Edizioni Fuoco, 2013.

Article history:	Received: 16.02.2021;	Reviewed: 14.03.2021;	Accepted: 18.03.2021
------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------

DOI:	10.5604/01.3001.0014.8643
------	---------------------------

Corresponding author:	Ioannis E. Kotoulas, PhD, National and Kapodistrian University of Athens (NKUA), Greece; ORCID: 0000-0002-8707-3530, e-mail: ioanniskotoulas@yahoo.gr
-----------------------	---

Cite this article as:	Ioannis E. Kotoulas, PhD, "Bibliography of Halford J. Mackinder's Works". <i>bellona quart.</i> 2021(1): 105–122
-----------------------	--

Policy:	The content of the journal is circulated on the basis of the Open Access which means free and limitless access to scientific data.
---------	--

Competing interests:	The authors declare that they have no competing interests.
----------------------	--

Table of content URL:	https://kwartalnikbellona.com/issue/12943
-----------------------	---

Author's bio:	Adjunct Lecturer in Geopolitics University of Athens
---------------	--



Zmiany w zarządzaniu – priorytety decydowania

Recenzja monografii prof. dr. hab. Zbigniewa Ścibiorka
Decydowanie podstawową funkcją zarządzania,
Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2021

prof. dr hab. inż. Zenon Zamiar

ORCID: 0000-0001-9887-0183

e-mail: zzamiar@msl.com.pl

Międzynarodowa Wyższa Szkoła Logistyki i Transportu we Wrocławiu

ABSTRACT:

The monograph presents the key issues related to a decision-making process, and points to its conditioning and the importance of information. It specifies primary characteristics of a decision-maker and highlights the meaning of a human factor in the functioning of present-day organizations.

KEYWORDS:

decision-making process, management, organization, manager, leader

Problematyka zarządzania znajduje się w kręgu zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków, stanowi obszar naukowej penetracji różnego rodzaju środowisk. Decydowaniem interesują się nie tylko przedstawiciele organizacji gospodarczych. Jest to również, a może przede wszystkim, domena ludzi w mundurach, i to niezależnie od tego, jakie miejsce zajmują oni w strukturze organizacyjnej sił zbrojnych. Współczesne uwarunkowania działalności biznesowej bądź związane z wymogami ewentualnego starcia zbrojnego podnoszą poprzeczkę oczekiwań wobec menedżerów i dowódców. Coraz częściej jest wyrażany pogląd, że zasadnicze zadanie kadry zarządczej czy dowódczej sprowadza się do dokonywania rozstrzygnięć. To ona nieustannie podejmuje decyzje, które wpływają na funkcjonowanie organizacji w dłuższej i krótszej perspektywie czasowej.

Podejmowanie decyzji jest procesem, który kończy się wyborem skutecznego rozwiązania problemu. Duże znaczenie w tym procesie należy przypisać zdobyciom nauki. Dzięki osiąganiu coraz większej biegłości w zarządzaniu ryzykiem oraz zdobywaniu głębszej wiedzy o niuansach ludzkiego zachowania, a także dzięki postępowi w rozwoju technologii wspierających i naśladujących procesy poznawcze, w wielu sytuacjach decyzje można podjąć dużo sprawniej niż kiedyś.

Problematyce podejmowania decyzji jest poświęcona monografia prof. dr. hab. Zbigniewa Ścibiora *Decydowanie podstawową funkcją zarządzania*, która niedawno trafiła do księgarń. Praca ta zawiera cztery rozdziały. Pierwszy traktuje o funkcjonowaniu organizacji, ze szczególnym zaakcentowaniem zmienności warunków ich działania. W drugim rozdziale przeanalizowano proces decyzyjny począwszy od jego elementów, a na ocenie decyzji skończywszy. W trzecim rozdziale wskazano, że decyzja jest interesującym przedmiotem badań naukowych, tworzone systemy wspomaganie decyzji i eksperckie mają zaś służyć decydentom. Czwarty rozdział dotyczy zasadniczych cech menedżera, ze zwróceniem uwagi na te, które – zdaniem Autora – będą nieodzowne w przyszłości.

Autor w skondensowanej formie przedstawia najistotniejsze problemy związane z procesem decydowania jako jednej z zasadniczych – choć nie przez wszystkich akceptowanych – funkcji zarządzania. Wśród innych publikacji, zwłaszcza traktujących o procesie decyzyjnym, na przykład takich jak *Istota decyzji* Mariana Zdyba czy *Podejmowanie decyzji* Robbio Steinhouse'a, monografia profesora Zbigniewa Ścibiora wyróżnia się skondensowanym zapisem rozpatrywanych zagadnień. Jest wiele poradników zawierających wskazówki, jak rozwiązywać różnorakie problemy, choćby *Świadomość decyzji*. *Poradnik zarządzania praktycznego* Mirosława Wróbla czy *Podejmowanie decyzji. Jak unikać ryzyka, jak efektywnie działać* Hartmuta Laufera. Znanie są różnego rodzaju procedury postępowania ukierunkowane na dokonanie szybkiego i efektywnego rozstrzygnięcia. Profesor Ścibior wyraźnie podkreśla, że w każdej sytuacji najważniejszą rolę odgrywają ludzie, którzy podejmują decyzję, jej realizatorami (wykonawcami) są również ludzie (grupa osób lub konkretny człowiek).

W literaturze przedmiotu łatwo można odnaleźć publikacje rekomendowane jako uniwersalne, na przykład *Dokonywanie wyborów. Sztuka podejmowania mądrych decyzji* Margaret Silf czy *Podejmowanie decyzji* Herringa Jonathana. A przecież każdy problem, każda sytuacja decyzyjna jest niepowtarzalna, jedyna w swoim rodzaju. Różne osoby mają

różne, własne rozwiązania problemu, bo różni ludzie mogą mieć różne wizje określonego działania. Nie zawsze tak zwana intuicja przynosi spodziewane rezultaty, często należy kierować się pragmatyzmem zawodowym i naukowym. Trzeba wiedzieć, jak się zachowywać, co robić, by być potrzebnym i skutecznym.

O tym, że obecnie efektywne dowodzenie (zarządzanie) ma ogromne znaczenie, nie trzeba nikogo przekonywać. Zainteresowanie tymi kwestiami jest coraz większe, od decydentów strategicznych, przez niższe poziomy struktury organizacyjnych, po menedżerów operacyjnych. Nie ma przesady w stwierdzeniu, że każdy chciałby odnosić sukcesy i żeby podejmowane decyzje (dokonywane rozstrzygnięcia) były przesłanką do optymistycznego patrzenia w przyszłość.

Profesor Ścibiorek podjął się trudu przedstawienia zagadnień dotyczących postrzegania menedżera nowej ery – menedżera lidera i wizjonera, osoby asertywnej i przywódczej, lecz także otwartej i komunikatywnej oraz mającej wizję organizacji w perspektywie czasowej. Profesor podkreśla te cechy, ponieważ zaangażowanie pracowników w wykonanie zadań zwiększa się wprost proporcjonalnie do kompetencji menedżera, a oczekiwania w stosunku do menedżerów są coraz większe. Choć w książce zaakcentowano przede wszystkim problemy zasadniczych uwarunkowań funkcjonowania współczesnych organizacji i ich menedżerów, wcale to nie oznacza, że monografia jest adresowana wyłącznie do środowiska cywilnego. Obecnie szeroko rozumianych przełożonych czy też ludzi biznesu interesuje perspektywa globalna, dostrzegają oni fakt funkcjonowania globalnej wioski z wszystkimi tego konsekwencjami. Zagadnienia zanikania granic państw, umiędzynarodowienia wielu procesów społecznych i gospodarczych nie mogą być pomijane podczas rozwiązywania problemów decyzyjnych. Stworzenie i utrzymanie zespołu wymaga uwzględnienia skutków przenikania kultur oraz tolerancji dla innych systemów wartości, a także – co dość wyraźnie podkreślono w monografii – implikacji rewolucji przemysłowej 4.0. Właśnie z tych uwarunkowań wynikają globalna perspektywa i zapotrzebowanie na menedżera jutra – osobę, która będzie potrafiła funkcjonować w globalnej rzeczywistości i wskazywać drogi odnoszenia sukcesów.

Do tego nieodzowne są określone kompetencje metodologiczne, w zasadniczym wymiarze zostały one określone w monografii. Mimo że Autor nie definiuje jednoznacznie środowiska sił zbrojnych ani kwestii dotyczących rozwiązywania problemów pola walki, to zasygnalizowane zagadnienia, np. wynikające z umiędzynarodowienia procesów, należy łączyć chociażby z obecnością Polski w Sojuszu Północnoatlantyckim. W podobny sposób powinno być postrzegane określenie „menedżer”. Semantycznie jest to pojęcie wieloznaczne, pozwalające dostrzec pewną spójność niektórych kwestii rozstrzyganych przez dowódcę z tym co, czynią menedżerowie. Od menedżera, podobnie jak od dowódcy, oczekuje się inicjatywy, samodzielności w zarządzaniu, pomysłu na firmę, autorytetu oraz strategicznego postrzegania zjawisk.

Autor monografii dokonuje licznych uogólnień, opartych zarówno na teorii, jak i praktyce, tym samym ułatwia sformułowanie różnorodnych wniosków. Po części odnoszą się one do kwestii najważniejszej, mianowicie do pytania o sposób zdobycia przewagi konkurencyjnej i jej utrzymania. Dróg prowadzących do tego celu jest niewiele, znacznie więcej można wskazać sposobów pokonywania trasy do wymarzonego celu, czyli rozwiązań

problemów. W procesie podejmowania decyzji, bo on jest zasadniczą czynnością każdego menedżera, podobnie jak dowódcy, niebagatelną rolę odgrywa otoczenie, często zmienne, dynamiczne, nawet turbulentne. Potrzebne są więc osoby o rozległych kompetencjach, potrafiące wykorzystać okoliczności do wzrostu konkurencyjności organizacji niezależnie od tego, jaka ona jest.

W pełni podzielam pogląd profesora Ścibiorka, że obecnie informację i wiedzę traktuje się jako atrybuty, bez których niemożliwe jest odnoszenie sukcesów. Wyraźnie akcentuje to również Grzegorz Pilarski w monografii *Cyberkooperencja* (Warszawa 2020). Obiektywna i ponadczasowa wiedza oraz sprawdzona, wiarygodna informacja nabierają szczególnego znaczenia zwłaszcza w odniesieniu do rewolucji przemysłowej 4.0. Wartości te bowiem pozwalają odnaleźć się w warunkach intensywnego rozwoju cywilizacji technicznej i zmiennych warunków życia. Bez tych wartości trudno jest podejmować wyzwania walki konkurencyjnej i odpowiadać na nowe wyzwania. Pojawiają się nowe, złożone problemy do rozwiązywania i coraz bardziej skomplikowane zadania do wykonania. Decydenci muszą więc mieć zdolności do szybkiego reagowania na zmiany, adaptowania się, działania w warunkach ciągłych transformacji, muszą być otwarci na innowacje.

Przełożony jest zobligowany do dokonywania rozstrzygnięć. Od trafności jego decyzji w dużej mierze zależy sukces organizacji czy wykonanie konkretnego zadania. Przełożony musi być liderem: widzieć więcej niż inni i dostrzegać wyzwania, zanim dostrzegą je inni. Tym zagadnieniom, głównie dotyczącym podejmowania decyzji i ich uwarunkowań, poświęcony jest drugi rozdział monografii. Poruszone zostały w nim problemy dotyczące teorii podejmowania decyzji w nieco zawężonym, ale za to bardzo skondensowanym wymiarze. Autor wysuwa wiele sugestii, które mogą być wykorzystane przez środowisko wojskowe.

W monografii przedstawiono etapy procesu decyzyjnego oraz jego uwarunkowania, podkreślono znaczenie informacji oraz systemów informacyjnych w tym procesie. Zgadzam się z Autorem, że informacja urosła do rangi globalnego czynnika sterującego, który występuje ponad konwencjonalnym porządkiem instytucjonalnym. Jej siła rośnie wraz z pojawianiem się kolejnych elementów infrastruktury informacyjno-komunikacyjnej, w szczególności nowych systemów informatycznych, platform cyfrowych, sieci telekomunikacyjnych, wreszcie potencjalnych użytkowników końcowych. Technologie informacyjno-komunikacyjne stały się motorem przemian wyznaczających nowy światowy porządek ekonomiczny. To ten system decyduje o efektywnym funkcjonowaniu innych narzędzi – podsystemów każdej organizacji i każdego problemu decyzyjnego.

Monografia jest adresowana przede wszystkim do decydentów, zarówno środowiska cywilnego, jak i militarnego. Jestem przekonany, że będzie ona swego rodzaju pomostem między studentami cywilnymi a wojskowymi, którzy kształcą się w uczelniach resortu obrony narodowej. Z pewnością praca ta wzbogaci warsztat metodologiczny i merytoryczny niejednego menedżera i dowódcy. Choć nie przedstawia gotowych sugestii, jak należy postępować, żeby odnosić sukcesy biznesowe czy na polu walki, to zawiera omówienia wielu okoliczności, które należy uwzględniać podczas działalności w warunkach ostrej rywalizacji i coraz silniej uzewnętrzniających się uwarunkowań międzynarodowych. ■

STRESZCZENIE:

W monografii przedstawiono najistotniejsze zagadnienia związane z procesem decyzyjnym. Wskazano na jego uwarunkowania oraz znaczenie informacji. Wyprecyzowano podstawowe cechy decydenta. Podkreślono znaczenie czynnika ludzkiego w funkcjonowaniu współczesnych organizacji.

SŁOWA KLUCZOWE:

podjęcie decyzji, zarządzanie, organizacja, menedżer, lider

Article history: Received: 28.02.2021; Reviewed: 7.03.2021; Accepted: 15.03.2021

DOI: 10.5604/01.3001.0014.8644

Corresponding author: Zenon Zamiar, BEng, DSc, Prof., The International University of Logistics and Transport in Wrocław, Poland; ORCID: 0000-0001-9887-0183; e-mail: zzamiar@msl.com.pl

Cite this article as: Zamiar, Z., BEng, DSc, Prof., "Changes in Management - Priorities in Decision-Making". A review of the monograph "Decydowanie podstawową funkcją zarządzania" ("Deciding as a basic management function") by Zbigniew Ścibiorek, PhD, DSc, Prof., Publishing house Adam Marszałek, Toruń 2021. bellona quart. 2021(1): 123-127

Policy: The content of the journal is circulated on the basis of the Open Access which means free and limitless access to scientific data.

Competing interests: The authors declare that they have no competing interests.

Table of content URL: <https://kwartalnikbellona.com/issue/12943>

Author's bio: Zenon Zamiar, BEng, DSc, Prof.
Deputy Rector at the International University of Logistics and Transport (MWSLiT) in Wrocław. He authors and co-authors over 200 publications, including 16 monographs and 10 academic handbooks. He's a thesis supervisor and a reviewer of PhD and DSc theses, R&D projects as well as monographs, handbooks and scientific articles. He's a member of scientific boards of five academic journals, including two international ones. He authors numerous expert opinions, including those on the elimination of the events of emergency effects. He cooperates with scientific centers in Poland and abroad. His academic interests include: contemporary security conditions and crisis management, logistic and transport infrastructure, and transport security in situations of the events of emergency.

Wskazówki redakcyjno-techniczne dotyczące przygotowania prac do opublikowania w „Kwartalniku Bellona”

Redakcja przyjmuje oryginalne artykuły naukowe, artykuły przeglądowe, artykuły i komunikaty badawcze, artykuły recenzyjne w języku angielskim i polskim (lub innym języku autora korespondencyjnego). Redakcja zastrzega sobie możliwość tłumaczenia wybranych artykułu na język angielski.

1. Przygotowanie tekstu

Edytor MS Word, czcionka Times New Roman 12 pkt (przypisy – 10 pkt), odstęp między wierszami – 1,5, marginesy normalne (górny, dolny, lewy, prawy – 2,5 cm). Objętość artykułu – 20 000–30 000 znaków. Artykuł powinien zawierać streszczenie w języku polskim i angielskim (maksymalnie 1200 znaków) oraz pięć słów kluczowych.

Do pracy należy dołączyć:

- pismo, w którym autor zwraca się do redakcji o wydrukowanie artykułu w czasopiśmie (jest to formalna zgoda autora na publikację pracy), podaje swój dokładny adres, zatrudnienie, numer telefonu, adres e-mailowy oraz składa podpis z podaniem tytułu naukowego i stanowiska;
- pisemne oświadczenie, że artykuł dotychczas nie był ogłoszony drukiem i nie został złożony w innej redakcji. W przypadku wykorzystywania rysunków wcześniej opublikowanych lub pochodzących od innych autorów należy dołączyć pisemną zgodę autorów i wydawnictwa na ich wykorzystanie.

Wojskowy Instytut Wydawniczy zastrzega sobie prawo do dokonywania poprawek, skracania lub uzupełniania artykułów bez naruszenia zasadniczych myśli autora, do wprowadzania własnych tytułów oraz zamieszczania publikacji, w języku polskim i angielskim, na stronie internetowej www.kwartalnikbellona.pl

2. Struktura artykułu

Każdy składany manuskrypt, z wyjątkiem recenzji i dyskusji naukowych, powinien być przygotowa-

ny w międzynarodowym standardzie naukowym, w schemacie AIMRaD (Abstract, Introduction, Materials and Methods, Results, and Discussion):

- wstęp – przedstawiający cele i przyczyny powstania artykułu oraz znaczenie tematu, który podejmuje;

- przegląd literatury – przedstawiający dotychczasowy dorobek nauki w zakresie badania danego zagadnienia. W przypadku artykułów innowacyjnych dopuszczalne jest stwierdzenie o braku literatury dotyczącej omawianego tematu;

- metodologia – opis metod badawczych stosowanych przez autora oraz źródeł danych i informacji wykorzystanych w czasie tworzenia manuskryptu wraz z uzasadnieniem;

- wyniki i dyskusja – opis najważniejszych wyników oraz ich interpretacja, także na tle istniejącej literatury. Dopuszczalne jest przedstawienie wyników i dyskusji w osobnych sekcjach;

- wnioski – przedstawienie najważniejszych wniosków i rekomendacji autora dotyczących badanego zagadnienia. Ta sekcja powinna stanowić samodzielny tekst, pozwalający na zrozumienie zagadnienia bez konieczności lektury reszty artykułu;
- bibliografia.

Abstrakt i strona tytułowa są wprowadzane osobno przez system składania artykułów dostępny w zakładce. Abstrakt i słowa kluczowe powinny być napisane w języku angielskim oraz polskim (i/lub języku narodowym autora korespondencyjnego).

3. Sporządzanie przypisów

- poszczególne elementy opisu oddzielamy przecinkami;

- nazwę autora podajemy w formie: inicjał imienia z kropką (w wypadku kilku inicjałów imion zapisujemy je bez spacji, np. D.M.), spacja, nazwisko. Pomijamy tytuły naukowe i zawodowe. Jeśli autorów jest dwóch lub trzech, podajemy ich nazwiska, oddzielając je przecinkami. Jeśli autorów jest wię-

cej niż trzech, to podajemy nazwisko pierwszego i zamieszczamy dopisek et al. (*et alli* – i inni);

– tytuł pracy zapisujemy kursywą;

– stosujemy skróty łacińskie: *op.cit.* (dzieło cytowane), *vide* (zobacz), *ibidem* (tamże), *idem* (tenże), *eadem* (taż), *eidem* (ci sami), *passim* (w różnych miejscach);

– oznaczamy brak: roku wydania – [s.a.] – *sine anno*, miejsca wydania – [s.l.] – *sine loco*, miejsca i roku wydania – [s.a.e.l.] – *sine anno et loco*.

Przykłady:

K. Ficoń, *Międzynarodowe standardy zarządzania ryzykiem*, „Kwartalnik Bellona” 2013 nr 3, s. 31–50.

Idem, *Ryzyko etapowe w zarządzaniu kryzysowym*, „Kwartalnik Bellona” 2015 nr 1, s. 11–30.

B. Balcerowicz, *Siły zbrojne w stanie pokoju, kryzysu, wojny*, Warszawa 2010, s. 12.

Ibidem, s. 16.

A. Polak, *Bibliografia teorii sztuki wojennej w latach 1945–1989*, Warszawa 2009, s. 119.

B. Balcerowicz, *Siły zbrojne...*, *op.cit.*, s. 13.

Źródła do dziejów powstań śląskich, t. 1. *Październik 1918–styczeń 1920*, cz. I, H. Zieliński (oprac.), Wrocław–Warszawa–Kraków 1963, s. 178.

E. de Amicis, *Serce. Książka dla chłopców*, tłum.

M. Konopnicka, Warszawa [s.a.], s. 36.

Opis wydawnictw zwartych

– podajemy kolejno: inicjał(y) imienia (imion), nazwisko, tytuł zapisany kursywą (przy tłumaczeniach podajemy nazwisko tłumacza poprzedzone skrótem tłum.), miejsce i rok wydania, numer strony, np.:

R.A. Heinlein, *Kawaleria kosmosu*, Warszawa 1994, s. 54.

Opis wydawnictwa zbiorowego

podajemy: tytuł publikacji, inicjał(y) imienia (imion) i nazwisko redaktora z oznaczeniem: red. w nawiasie, miejsce i rok wydania, stronę, np.:

Ekonomia a wojna. Studia i szkice, M. Franz (red.), Toruń 2011, s. 9.

Opis artykułu w wydawnictwie zbiorowym

podajemy: inicjał(y) imienia (imion) i nazwisko autora, tytuł zapisany pismem pochyłym, przyimek w z dwukropkiem, tytuł wydawnictwa zapisany pismem pochyłym, inicjał imienia i nazwisko redaktora, skrót red. w nawiasie, miejsce i rok wydania, stronę, np.:

I. Clark, *Globalizacja i ład pozimnowojenny*, w: *Globalizacja polityki światowej. Wprowadzenie do stosunków międzynarodowych*, J. Baylis, S. Smith (red.), Kraków 2008, s. 912–913.

Opis czasopism i gazet

podajemy: inicjał imienia i nazwisko autora, tytuł zapisany pismem pochyłym, nazwę czasopisma w cudzysłowie (polski cudzysłów ma postać: „...”), bezpośrednio po niej (bez rozdzielania przecinkiem) rok wydania, tom, zeszyt lub numer i stronę. W wypadku gazet codziennych podajemy nazwę gazety w cudzysłowie i dalej, bez przecinka, dzień, miesiąc i rok wydania, np.:

W.S. Lind, *Understanding the fourth generation war*, „Military Review” 2004 No. 10, s. 12–16.

Ł. Kamieński, *Nieuświadomiona percepcja, czyli neurobiologia na usługach amerykańskiej armii*, „Kwartalnik Bellona” 2014 nr 3, s. 196–206.

A. Słojewska, *Dwa tygodnie na porozumienie z Grecją*, „Rzeczpospolita” 15.05.2015.

Opis dokumentów elektronicznych

podajemy: inicjał(y) imienia (imion) i nazwisko autora, tytuł zapisany pismem pochyłym, w nawiasie prostokątnym typ nośnika i wersję, następnie miejsce i rok wydania. W przypadku dokumentów na stronach WWW podajemy adres sieciowy oraz datę dostępu w nawiasie kwadratowym, np.:

W. Kopaliński, *Wielki multimedialny słownik Władysława Kopalińskiego* [CD-ROM, wersja 1.00.00], Warszawa 2000.

L. Sly, *Al-Qaeda force captures Fallujah amid rise in violence in Iraq*, „The Washington Post” [online], 3.01.2014, <http://www.washingtonpost.com/world/al-qaeda-force-captures-fallujah-amid->

rise-in-violence-in-iraq/2014/01/03/8abaeb2a-74aa-11e3-8def-a33011492df2_story.html [dostęp: 9.01.2015].

Cytowanie archiwaliów

podajemy: nazwę instytucji przechowującej dany dokument, jej skrót lub akronim z określeniem siedziby (miejscowości), nazwę jednostki archiwalnej (zespołu akt) lub tematykę opisywanej jednostki, sygnaturę lub inne oznaczenie identyfikacji dokumentu, liczbę i numer strony (karty), np.:

Centralne Archiwum Wojskowe w Warszawie (dalej: CAW), Oddział II SGWP, sygn. I.303.4.5755, Sprawozdanie Małskiego z akcji „Łom”, k. 8–9.

4. Tabele, rysunki i fotografie

– materiał graficzny (fotografie, mapy) należy dostarczać jako osobne pliki, zapisane w formacie JPG lub TIF (w rozdzielczości nie mniejszej niż 300 dpi). Warunkiem umieszczenia ich w wydaniu jest posiadanie przez autora artykułu zgody na ich wykorzystanie (dotyczy to również materiałów ze stron internetowych; nie wystarczy podanie daty dostępu). W danym artykule rysunki i fotografie powinny mieć numerację ciągłą;

– określenie „Tabela” z numerem zapisanym liczbą arabską i tytułem umieszczamy nad tabelą. Pod tabelą należy wskazać źródło;

– przypisy do tabeli zamieszczamy pod tabelą (nie w tekście głównym). Jako odsyłacze używamy gwiazdek, a w przypadku większej liczby odsyłaczy – małych liter;

– określenie „Rys.” umieszczamy pod rysunkiem. Każdy rysunek powinien mieć numer i tytuł. Pod rysunkiem podajemy źródło;

– rysunki powinny być przygotowane w pliku edytowalnym w formacie AI, EPS lub PDF.

5. Bibliografia

W bibliografii obowiązuje układ alfabetyczny według nazwiska autora. Dopuszcza się podział

bibliografii na: źródła/archiwalia, monografie, artykuły, artykuły elektroniczne, jednak nie jest to wymagane. Podajemy: nazwisko autora, inicjał(y) imienia, tytuł, miejsce wydania, rok wydania.

Balcerowicz B., *Siły zbrojne w stanie pokoju, kryzysu, wojny*, Warszawa 2010.

6. Kontrola jakości

Wszystkie artykuły składane do „Kwartalnika Bellona” przechodzą procedurę recenzencką *double blind peer-review*. W związku z tym prosimy o składanie artykułów pozbawionych cech pozwalających na identyfikację autora.

7. Standardy etyczne

Redakcja „Kwartalnika Bellona” stosuje zasady etyki publikacyjnej zgodne z wytycznymi Komitetu do spraw Etyki Publikacyjnej COPE (Committee on Publication Ethics).

Link: <https://publicationethics.org/>.

8. Opłaty za publikację

Redakcja nie pobiera opłat na żadnym etapie publikacji artykułów.

9. Składanie artykułów

Do publikacji przyjmujemy wyłącznie artykuły składane przez zakładkę „Złóż manuskrypt” na naszej stronie www.kwartalnikbellona.pl.

10. Publikacja

Po pozytywnym przejściu procesu recenzenckiego artykuł ukazuje się w wersji drukowanej, a także cyfrowej na stronie www.kwartalnikbellona.pl. Każdy otrzymuje numer DOI i jest kierowany do zamieszczenia w międzynarodowych bazach naukowych.

Wszelkie zmiany od ww. zasad należy uzgadniać z redaktorem prowadzącym. Zastrzegamy sobie prawo do redakcyjnego opracowania tekstów.

SZANOWNI CZYTELNICY!

Zapraszamy do składania zamówień na prenumeratę „Kwartalnika Bellona”

Jej koszt w 2021 roku wynosi 100 zł (cztery wydania w cenie 25 zł każde)

Prenumeratę można zamówić:

- e-mailem: prenumerata@zbrojni.pl
- listownie: Wojskowy Instytut Wydawniczy, 00-909 Warszawa, Aleje Jerozolimskie 97
- telefonicznie: +48 261 849 494

Warunkiem wysyłki kwartalnika jest wpłata na konto: 23 1130 1017 0020 1217 3820 0002



Cena 25 zł (w tym 8% VAT)

ISSN 1897-7065
E-ISSN: 2719-3853

