

Siły Zbrojne RP w pułapce braku zmian systemowych



Tutaj powinien być materiał audio

Grzegorz Kwaśniak

Przez większą część swojej kariery zawodowej służył w pododdziałach bojowych SZ RP. W latach 2006-2010 pracował w Zarządzie Planowania Strategicznego SG WP oraz AON. Twórca koncepcji budowy Wojsk Obrony Terytorialnej oraz w latach 2016-2020 dyrektor Biura ds. Budowy Obrony Terytorialnej.

Siły Zbrojne RP w pułapce braku zmian systemowych

W styczniu 2025 r. Sztab Generalny WP ogłosił zakończenie prac nad Programem Rozwoju Sił Zbrojnych na lata 2025-2039. Ze skromnych informacji, jakie dotarły do opinii publicznej, można się zorientować, że program ten opiera się na siedmiu priorytetach, które mają wyznaczać kierunki zmian w całych siłach zbrojnych na najbliższe kilkanaście lat.

Po pierwsze, to powiązanie jakości z ilością oraz budowa zdecydowanie większych sił zbrojnych; po drugie - osiągnięcie zdolności do prowadzenia działań wielodomenowych; po trzecie - zdolność do przełamywania systemów antidostępowych; po czwarte - dalszy rozwój systemów obrony przeciwlotniczej, przeciwrakietowej oraz przeciwdronowej; po piąte - budowa potencjału rezerw osobowych; po szóste - „dronizacja” wojska na szczeblu taktycznym oraz po siódme - poprawienie jakości procesów decyzyjnych.

Jednak podstawowy błąd polega na tym, że autorzy programu nie rozumieją, że siły zbrojne każdego państwa to w skrócie jeden wielki system, składający się z wielu podsystemów i to na kilku różnych poziomach. W tej sytuacji żaden nawet najlepszy program rozwoju nie jest w stanie zmienić fundamentów całego systemu. Prawdziwe reformy można bowiem przeprowadzić tylko poprzez głębokie zmiany w działaniu kluczowych wewnętrznych systemów funkcjonalnych. Posługując się starymi i niesprawnymi systemami nie wdrożymy nawet najlepszego programu. Nie rozumiał tego poprzedni szef SG WP generał R. Andrzejczak i niestety wydaje się, że

nie rozumie tego również aktualny szef sztabu. W przypadku SZ RP powinna to być:

1. Budowa nowego systemu kadrowego

Kolejni ministrowie obrony oraz szefowie sztabu przychodzą i odchodzą,

a Departament Kadr MON nie potrafi zorganizować nowoczesnego i uczciwego systemu selekcji i promocji żołnierzy, w tym szczególnie oficerów. W wolnej od ponad trzydziestu lat Polsce najważniejszy w SZ RP system kadrowy nie funkcjonuje. Zamiast wiedzy i doświadczenia rządzą tzw. układy oraz konformizm i nepotyzm.

Ostateczny efekt jest taki, że poziom wiedzy i umiejętności naszych oficerów jest bardzo nierówny, a im wyżej w hierarchii służbowej, tym gorzej. Na palcach jednej ręki można policzyć kompetentnych, zdolnych i odważnych generałów, a wybitnych nie ma w ogóle. Ostatnie lata przyniosły wiele rozczarowań. Przeciętny polski generał ma mentalność taktyka, jego działania są mieszaniną arogancji i ignorancji, a ambicje często przerastają umiejętności i zdolności.

2. Budowa nowego systemu wychowania

Odziedziczony po czasach komunizmu system indoktrynacji ideologicznej uległ na początku lat 90. XX w. destrukcji, jednak w jego miejsce nie powstał system wychowania patriotycznego z prawdziwego zdarzenia. Prawdopodobnie, rządzący wtedy Polską, na przemian liberałowie i postkomuniści oraz generałowie z LWP, bali się polskiego patriotyzmu i na wszelki wypadek zamiast systemu wychowania patriotycznego stworzyli, pozbawiony prawdziwego patriotyzmu, system wychowania obywatelskiego, na którego czele stoi Departament Edukacji, Kultury i Dziedzictwa.

Efekt jest taki, że na dzień dzisiejszy polskich żołnierzy wychowują liberalne media oraz międzynarodowe koncerty, podobnie jak większość społeczeństwa. Wychowanie patriotyczne istnieje tylko w sposób doraźny, przypadkowy i czasami spontaniczny na marginesie wychowania obywatelskiego. Sytuację ratuje, jak to już nieraz w naszej historii bywało, Kościół katolicki, który równoległe od podstaw stworzył system wychowania religijnego. Kapelani wojskowi są jedyną dobrze funkcjonującą strukturą wychowawczą w naszych siłach zbrojnych i nadzieją na odrodzenie ducha patriotycznego oraz morale.

3. Budowa nowoczesnego systemu naukowo-badawczego

Wiedza naukowa jest podstawą budowania siły współczesnych i przyszłych systemów bezpieczeństwa. Jej zasoby oraz sposoby wykorzystania stają się kluczowym czynnikiem umożliwiającym współczesnym państwom przetrwanie oraz walkę. Wiedza jest zasobem, którego z jednej strony nie można wyczerpać lub zużyć, natomiast z drugiej strony bardzo łatwo można pomnożyć.

Niestety poważny kryzys naukowo-badawczy i dydaktyczny w obszarze nauk o bezpieczeństwie, szczególnie w zakresie obrony narodowej (obronności), jaki możemy obserwować w Polsce już od ponad dwudziestu lat, spowodował, że funkcjonowanie naszych sił zbrojnych już od dłuższego czasu nie opiera się na wiedzy i obiektywnych podstawach naukowych.

Dotychczasowe próby reformy szkolnictwa wojskowego podejmowane przez Departament Szkolnictwa Wojskowego po roku 2015 zakończyły się niestety niepowodzeniem. Negatywnym przykładem są tutaj szczególnie Akademia Sztuki Wojennej w Warszawie oraz Akademia Wojsk Lądowych we Wrocławiu, których zdolności do prowadzenia badań naukowych są bardzo niewielkie, natomiast dydaktyka pozostawia wiele do życzenia.

4. Budowa systemu zarządzania strategicznego

Zgodnie z powiedzeniem, że „każdy żołnierz nosi w plecaku buławę marszałka”, każdy żołnierz w naszych siłach zbrojnych uważa się za stratega, a już na pewno każdy generał. Jednak w rzeczywistości system zarządzania strategicznego w MON nie istnieje. Instytucja, która powinna zajmować się tym obszarem, czyli Departament Strategii i Planowania Obronnego, w rzeczywistości nie posiada wystarczających zdolności w tym zakresie i nie potrafi zrobić nawet prostej analizy SWOT, o której słyszał chyba każdy student oraz przedsiębiorca.

Brak tego systemu powoduje, że zmiany w naszych siłach zbrojnych, są mocno opóźnione w stosunku do rozwoju sytuacji geopolitycznej w Europie

i na świecie, a jeżeli już się odbywają, to najczęściej metodą kopiowania rozwiązań podpatrzonych w innych państwach i armiach lub metodą odgórnego kupowania przez polityków sprzętu i uzbrojenia, którego użyteczność dla naszych sił zbrojnych nie wynika z doktryny sił zbrojnych lub chociażby strategii obrony, ale najczęściej nie wiadomo skąd.

5. Budowa nowej kultury organizacyjnej

W wyniku synergii niesprawności i wad w funkcjonowaniu powyższych systemów, kiedy to niekompetencja wyższych oficerów potęgowana jest przez brak patriotyzmu i słabe morale, natomiast brak kompetencji i wartości są jeszcze wzmacniane przez brak myślenia strategicznego i działania systemowego, powstała specyficzna i patologiczna kultura organizacyjna, której najbardziej charakterystyczną cechą jest tzw. systemowa głupota, która zabija kreatywność i innowacyjność. W tych warunkach bardzo wielu, prywatnie mądrych i inteligentnych żołnierzy, służbowo traci swoją mądrość i odwagę, zachowując się po prostu bezmyślnie.

Ogarniająca wszystko systemowa głupota powoduje destrukcję naszych sił zbrojnych, niszczy to, co w nich najlepsze i najpiękniejsze, polską wolność, polską mądrość i polski patriotyzm. Żołnierze, rozpoczynając służbę, są mądrymi, odważnymi, pełnymi pasji młodymi ludźmi, ale po 10-15 latach stają się zniechęceni, wypaleni i myślą tylko o emeryturze. Dodatkowo, zjawisko to potęgowane jest jeszcze poprzez powszechne kłamstwo i konformizm. Niejeden oficer czy generał boi się oficjalnie powiedzieć prawdę. Często oficerowie, którzy nie boją się jechać na misje zagraniczne i walczyć z bronią w rękę, za nic w świecie nie wyrażą swojej opinii na temat działań przełożonych, szczególnie tych niezbyt mądrych.

Podsumowując, widać coraz wyraźniej, że proponowane w nowym programie rozwoju reformy polegające na powierzchownej modernizacji kilku przypadkowo wybranych zdolności na poziomie operacyjnym, bez głębokiej reformy podstawowych wewnętrznych systemów funkcjonalnych oraz kultury organizacyjnej, są drogą donikąd i będą prowadzić tylko do marnotrawienia czasu i pieniędzy. Skuteczna odbudowa sił zbrojnych, to nie tylko przypadkowe zmiany na poziomie operacyjnym, ale przede wszystkim zmiany fundamentów, czyli opracowanie i wdrażanie nowych wewnętrznych systemów funkcjonalnych.

Pierwszym i najważniejszym efektem tych zmian powinien być nowy model sylwetki żołnierza Wojska Polskiego. Nowy system kadrowy powinien promować żołnierzy kompetentnych, zdolnych i odważnych; nowy system wychowania – kształtować nowe pokolenie prawdziwych polskich patriotów; nowy system naukowo-badawczy dawać im wiedzę na najwyższym poziomie; natomiast nowy system zarządzania strategicznego powierzać im do realizacji innowacyjne koncepcje strategiczne i operacyjne; a nowa kultura organizacyjna tworzyć warunki służby sprzyjające rozwojowi kreatywności i innowacyjności, zwalczając jednocześnie systemową głupotę i konformizm.

Na zakończenie warto zaznaczyć, że jak do tej pory największą pozytywną zmianą w naszych siłach zbrojnych było powstanie Wojsk Obrony Terytorialnej.

W okresie od listopada 2015 do stycznia 2018, zdarzył się w Polsce „cud nad Wisłą”. Na ten krótki okres czasu udało się odblokować potencjał zmian i dzięki grupce pasjonatów pod kierownictwem ministra A. Macierewicza, zbudować projekt, który nie mógł powstać przez ostatnie trzydzieści lat.

Tajemnica sukcesu tkwiła właśnie w nowej kulturze organizacyjnej oraz niespotykanej szybkości działania, bowiem często, zanim przeciwnicy zmian w MON lub SG WP zdążyli zareagować, było już za późno na sprzeciw/opór. Nowa kultura organizacyjna spowodowała, że stracili oni swoją skuteczność i dzięki temu otworzyły się możliwości działania dla kompetentnych i odważnych ludzi. Trwało to niestety zbyt krótko, dymisja ministra spowodowała, że zwolennicy starej (postkomunistycznej) kultury organizacyjnej ponownie opanowali siły zbrojne i w dalszym ciągu opóźniają ich modernizację oraz rozwój.

Aktualnie WOT rozwijają się zgodnie z planem, jednak największym zagrożeniem dla nich jest brak modernizacji opisanych powyżej wewnętrznych systemów funkcjonalnych. W skali całych sił zbrojnych, nie zmienił się żaden z nich: ani system kadrowy, ani system wychowania, ani system naukowo-badawczy, a przede wszystkim nie zmienił się system zarządzania strategicznego, a stara kultura organizacyjna dalej paraliżuje kreatywność i innowacyjność będące największą wartością tego nowego rodzaju sił zbrojnych. Mimo wszystko, powstanie WOT może być przykładem i inspiracją dla całych SZ RP, dla wszystkich żołnierzy i pracowników cywilnych, którzy pragną modernizować i rozwijać nasze siły zbrojne.

Grzegorz Kwaśniak - absolwent Akademii Wojskowej w Brnie. Pracę doktorską na temat „Zarządzanie strategiczne w obszarze Sił Zbrojnych RP w warunkach radykalnych zmian otoczenia” obronił w 2005 r. w Akademii Obrony Narodowej w Warszawie. Przez większą część swojej kariery zawodowej służył w pododdziałach bojowych SZ RP. W latach 2006-2010 pracował w Zarządzie Planowania Strategicznego SG WP oraz AON. Członek zespołu opracowującego Strategię Bezpieczeństwa Narodowego RP 2007 oraz autor wielu artykułów z zakresu zarządzania strategicznego oraz funkcjonowania systemu

bezpieczeństwa narodowego RP. Twórca koncepcji budowy Wojsk Obrony Terytorialnej oraz w latach 2016-2020 dyrektor Biura ds. Budowy Obrony Terytorialnej. Aktualnie adiunkt oraz dyrektor zakładu bezpieczeństwa w Państwowej Akademii Nauk Stosowanych w Nysie.