

Adam Świętochowski, Joanna Kuźba

Bezpieczeństwo a biurokracja.
Organizacja biurokratyczna jako
organizacja idealna wg Maxa
Webbera, czyli „Armia pokoju” oraz
dysfunkcje organizacji
biurokratycznej wg Roberta Kinga
Mertona, czyli „Armia misyjna”

Kultura Bezpieczeństwa. Nauka-Praktyka-Refleksje nr 27, 212-221

2017

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KULTURA BEZPIECZEŃSTWA
NAUKA – PRAKTYKA – REFLEKSJE
Nr 27, 2017 (212–221)
DOI 10.24356/KB/27/9

BEZPIECZEŃSTWO A BIUROKRACJA.
ORGANIZACJA BIUROKRATYCZNA JAKO
ORGANIZACJA IDEALNA WG MAXA
WEBBERA, CZYLI „ARMIA POKOJU”
ORAZ DYSFUNKCJE ORGANIZACJI
BIUROKRATYCZNEJ WG ROBERTA KINGA
MERTONA, CZYLI „ARMIA MISYJNA”

A SECURITY AND A BUREAUCRACY.
ACCORDING TO MAX WEBBER,
BUREAUCRATIC ORGANIZATION AS
A PERFECT ORGANIZATION – THE
“ARMY OF PEACE”, AND BUREAUCRATIC
ORGANIZATION DYSFUNCTION BY
ROBERT KING MERTON – “ARMY
INVOLVED IN ABROAD MISSIONS”

ADAM ŚWIĘTOCHOWSKI, JOANNA KUŻBA
Uniwersytet Wrocławski

ABSTRACT

In the article, on the grounds of a perfect type of bureaucracy by Max Weber, is represented description of the bureaucratic organization and list of features connected with military organization in peacetime. In the fol-

lowing sections, dysfunctions of bureaucratic organization based on Robert Merton's view, were presented and compared with military organization realising assignments outside the country. The aim of this article is to compare two countenances of military organizations in peacetime and time of war during accomplishing tasks outside of the fatherland.

Key words: security, bureaucracy, army, missions, Weber, Merton

ABSTRAKT

W artykule na podstawie typu idealnego biurokracji, według Maxa Webera przedstawiono opis organizacji biurokratycznej oraz zestawienie jej cech z organizacją wojskową w czasie pokoju. W dalszej części artykułu zostały zaprezentowane dysfunkcje organizacji biurokratycznej według Roberta Mertona oraz porównane z organizacją wojskową realizującą zadania poza granicami kraju. Celem artykułu jest porównanie dwóch oblicz organizacji wojskowej w warunkach pokoju oraz warunkach wojny, realizującej zadania poza granicami kraju.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo, biurokracja, armia, misje, Weber, Merton

WSTĘP

Zaangażowanie Wojska Polskiego w misje zagraniczne ONZ, NATO i Unii Europejskiej spowodowało w ostatnich latach wiele zmian dotyczących ich funkcjonowania w codziennej służbie, pełnienia przez nich ról zawodowych, a także postrzegania zawodu żołnierza zawodowego przez społeczeństwo cywilne. Przełom XX i XXI wieku jest czasem przemian, zapoczątkowanych konfliktami m.in. na Bliskim Wschodzie oraz na Bałkanach. Od tego okresu kraje Europy Zachodniej oraz Środkowej, a wśród nich również Polska, realizują nowe strategie militarne, polityczne oraz dyplomatyczne wzorując się głównie na Stanach Zjednoczonych Ameryki, których doświadczenie jest ogromnie cennym źródłem wiedzy. Wraz ze zmianami zachodzącymi na arenie międzynarodowej zmianie ulega również mentalność żołnierzy realizujących zadania.

1. SIŁY ZBROJNE W CZASACH PRZEMIAN

Zasadniczym czynnikiem wpływającym na współczesny świat jest globalizacja, która implikuje wiele zmian. Zmianom ulegają między innymi strategie współpracy międzynarodowej, sposoby realizacji zadań oraz prowadzenia ćwiczeń. Anthony Giddens uważa, że globalizacja nie przebiega *gdzieś tam*, lecz rozgrywa się *tu i teraz*¹. Przenika do naszych domów i społeczności poprzez różne źródła przekazu, jakim jest Internet, kultura popularna czy kontakty osobiste z mieszkańcami innych krajów lub przedstawicielami innych kultur. Globalizacja jest zjawiskiem powstałym w wyniku współdziałania determinant politycznych, społecznych, kulturowych i ekonomicznych. Wywołała ona głębokie zmiany, między innymi w mentalności społeczeństwa, mentalności żołnierzy oraz w odgrywanych przez nich rolach zawodowych, a to znacząco wpływa na funkcjonowanie całych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

Z punktu widzenia socjologii wojska, zawód w grupie dyspozycyjnej, nabiera szczególnego znaczenia. Był on przedmiotem wielokrotnych i wieloletnich badań prowadzonych przez polskich i zagranicznych socjologów. Według Van Doorna zawód wojskowego powinno się analizować instytucjonalnie ze względu na to, iż jest wykonywany wyłącznie w ramach organizacji. Z jednej strony owa organizacja jest spostrzegana, jako biurokratyczna, w której ze względu na skierowanie na cel dominują procesy racjonalne. Z drugiej strony jest organizacją, której istnienie jest nadrzędną troską ogólnospołeczną². Z kolei według Farisa zawód wojskowego można traktować dwojako, to znaczy w kategorii pracy zawodowej oraz w działalności wykonywanej w ramach organizacji³. Bogdan Szulc uważa, że o znaczeniu współczesnych wojsk nie decyduje już ich wielkość, potencjał materialny, lecz zdolność nabywania, wytwarzania, dystrybucji i stosowania wiedzy fachowej. Ewentualne przyszłe pole wal-

¹ A. Giddens, *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s.83.

² J. Van Doorn, *The officer Corps: A Fusion of Profession and Organization*, *European Journal of Sociology* nr 6, [w:] Maciejewski J., (red), *Podoficerowie Wojska Polskiego w okresie przemian społecznej struktury i wojska. Studium socjologiczne*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002, s.74.

³ J.H. Faris, *The Social Psychology of Military Service and the Influence of Bureaucratic Rationalism*, [w:] Maciejewski J., (red), *Podoficerowie Wojska Polskiego w okresie przemian społecznej struktury i wojska. Studium socjologiczne*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002, s.76.

ki staje się *wieloaspektowo skomplikowane*⁴. Przewiduje się, że o wartości armii będzie decydowało efektywne wykorzystanie najnowszych rozwiązań technologicznych.

Aby sprostać wymaganiom stawianym przez najbliższą przyszłość jest do spełnienia jeden zasadniczy warunek: żołnierz zawodowy musi być prawidłowo i profesjonalnie przygotowany do pełnego wykorzystania możliwości najnowszej technologii. Zachodzące przemiany polskiej armii implikują kolejne przeobrażenia nie tylko samych struktur wojskowych, ale również konieczność stosowania nowoczesnych metod szkolenia żołnierzy. Wymagania, jakie stawiane są przed współczesnymi żołnierzami są bardzo wysokie i będą coraz większe. Związane są z miejscem i rolą zawodową żołnierzy Wojska Polskiego w strukturach międzynarodowych grup zadaniowych oraz umiejętnością wykorzystania przez nich nowoczesnych technologii, które stale wprowadzane są do polskiej armii. Permanentne szkolenie i zaangażowanie w misje zagraniczne są niezbędnymi wymogami dla współczesnego żołnierza. Jest to sprawdzian umiejętności, wiedzy oraz współpracy poszczególnych jednostek. Uczestnictwo w misjach zagranicznych sprzyja umacnianiu pozycji żołnierzy w środowisku mundurowym, jest też skutecznym środkiem w przygotowaniu ich do funkcjonowania w nowych sytuacjach społecznych, będących następstwem przeobrażeń cywilizacyjnych.

2. TYP IDEALNY BIUROKRACJI WG MAXA WEBERA, A ARMIA W CZASIE POKOJU

Max Weber scharakteryzował biurokrację, jako typ idealny. Takim typem idealnym, biorąc pod uwagę wyróżnione przez niemieckiego socjologa cechy może być armia. W tekście, zamiennie stosując terminy organizacja oraz armia, porównane zostaną oblicza wojska w realiach pokoju i wojny, w jakich Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej znajdowały się w ostatnich dziesięcioleciach, szkoląc się na poligonach oraz uczestnicząc w misjach poza granicami państwa. Analiza poszczególnych cech organizacji biurokratycznej zostanie przeniesiona na grunt funkcjonowania wojska w okresie niezaangażowania w misje stabilizacyjne, pokojowe czy doradczo-szkoleniowe. Następnie skonfrontowane zostaną z pododdziałami

⁴ B. Szulc, *Edukacja oficerów wobec zagrożeń początku XXI wieku*, [w:] *Nauczyciel andragog na początku XXI wieku*, red. W. Horyń, J. Maciejewski, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004, s. 231.

oraz kadrami, lecz funkcjonującymi w ramach wykonywania zadań poza granicami państwa oraz po ich powrocie do kraju.

Jak zauważa M. Weber efektywność organizacji, jej zorientowanie na osiągnięcie określonych celów *jest wypadkową działań poszczególnych ludzi pozostających w określonego typu relacjach i posiadających pewien typ motywacji*⁵. Działania te zaś, podejmowane są ze względu na sankcje, jakimi obwarowane są wzory zachowań narzucone jednostce w obrębie organizacji. Ukazany motyw zachowań jednostki wiąże się ściśle z typologią prawomocnej władzy, która determinuje 2 typy władzy. Mianowicie władzę wywodzącą się z *konstelacji interesów*⁶, co może być rozumiane, jako więź łącząca pewną liczbę jednostek, wyznawanie wspólnych idei czy wartości oraz władzę wywodzącą się z *prawowitych rządów*⁷, motywowaną wiarą w prawomocność, dającą prawo do rozkazywania, a jednocześnie zobowiązującą do posłuszeństwa. M. Weber wyróżnia 3 typy władzy: legalną, tradycyjną oraz charyzmatyczną. Władza legalna opisana jest jako posłuszeństwo wobec bezosobowego systemu prawnego, inaczej prawnie ustanowionego porządku. Polega na wydawaniu rozkazów, o ile te wydawane są na mocy przepisów prawa oraz na wierze w legalność przepisów prawa. Władza tradycyjna oparta jest na mocy tradycji. Posłuszeństwo wobec takiej władzy to wynik wiary w świętość tradycji oraz osobista lojalność w ramach zwyczajowych zobowiązań. Ostatni typ władzy – charyzmatyczna ma miejsce, gdy rządzeni wierzą w szczególne cechy charakteru rządzącego. Archaicznie rozumiana, jako wiara w świętość jednostki rządzącej, ubóstwianie jej. Współcześnie występuje, gdy rządzący charakteryzuje się wyjątkowymi cechami charakteru, heroizmem czy odwagą.

Wymienione wyżej typy władzy są podstawą do zrozumienia biurokratycznego aparatu administracyjnego. Opisując zasady funkcjonowania biurokracji w ramach władzy legalnej przedstawione zostaną analogie występujące w organizacji wojskowej.

Pierwszą wymienioną przez Webera zasadą funkcjonowania organizacji biurokratycznej jest to, iż funkcje wykonywane przez aparat administracyjny mają charakter stały i są uregulowane przepisami prawnymi oraz, że strefa kompetencji aparatu jest ściśle określona. W armii zasady

⁵ M. Kuniński, *Myslenie modelowe w socjologii Maxa Webera*, Polska Akademia Nauk, Wrocław 1980, s. 154.

⁶ Ibidem, s. 155.

⁷ Ibidem.

określające sposoby funkcjonowania organizacji wojskowej, a także pojedynczych jednostek zebrane są w „Regulaminie Ogólnym Sił Zbrojnych” oraz w „Regulaminie Musztry Sił Zbrojnych”. Wymienione dwa są podstawowymi dokumentami, określającymi ściśle ramy zależności między przełożonymi, a podwładnymi, zasady żołnierskiego zachowania, zachowanie się w różnych sytuacjach czy nawet sposób wejścia oraz czynności do wykonania po wejściu do pomieszczenia służbowego. Ponadto regulacje prawne w postaci ustaw i rozporządzeń, regulaminy wewnętrzne, instrukcje i doktryny określają funkcje pełnione przez odpowiednie jednostki oraz strefy kompetencji. Założeniami wymienionej zasady jest ukształtowanie mechanicznych zachowań żołnierzy oraz ustalenie *dziedziny obowiązków*⁸ – czynności wynikających z podziału pracy, wyposażenie jednostki/żołnierza w niezbędną wiedzę dla realizacji tych czynności oraz określenie środków przymusu i warunków ich użycia. Czynności, które w ramach zajmowanego stanowiska żołnierz zobowiązuje się wykonywać zapisane są w zakresach obowiązków, a nazwane przez M. Webera „środki przymusu” to środki oraz kary dyscyplinarne wymienione w ustawie o dyscyplinie wojskowej⁹.

Kolejna zasada odnosi się do hierarchiczności aparatu administracyjnego. Organizacja i hierarchia władzy jest klarowna, a kontroli poddani są wszyscy pracownicy, w organizacji wojskowej – żołnierze, przez przełożonego wyższego szczebla. Zakresy obowiązków określone dla odpowiedniego stanowiska oraz klarowność hierarchii powodują, iż posłuszeństwo pojmowane, jako gotowość spełniania poleceń okazywane jest nie konkretnej osobie przełożonego, a bezosobowemu porządkowi prawnemu, który ustala zakres możliwych poleceń. Możliwe jest przewidzenie działań organizacji dzięki temu, iż funkcje w organizacji przypisane są do pozycji w hierarchii. Ludzie na stanowiskach zmieniają się, a funkcje pozostają niezmienione. Ponadto stosunki między jednostkami w relacjach przełożony-podwładny mają charakter bezosobowy, a cechy osobowe i uczucia nie mają wpływu na te relacje. Jeśli chodzi o podejmowanie decyzji, Weber rozróżnia dwie postaci podejmowanych przez pracowników administracji decyzji. Pierwsza dotyczy wyboru konkretnych zadań, w ramach wyznaczonych przepisami prawnymi, przeznaczone dla całego aparatu administracyjnego. Wybierane są one przez osobę

⁸ Ibidem, s. 164.

⁹ Ustawa z dnia 9 października 2009 r. o dyscyplinie wojskowej.

zajmującą najwyższe stanowisko w hierarchii. Drugie, natomiast dotyczą wyboru środków do realizacji tych zadań. Nie przewiduje się kwestionowania zasadności ich wykonania z racji zgodności zadań z formalnymi zasadami, tj. przepisami prawa. Realizacja ich jest zadaniem priorytetowym, bez względu na osobiste przekonania.

Założeniem, na jakim opiera się weberowski typ idealny biurokracji jest również istnienie określonego popytu na pracowników, możliwość awansu społecznego, a także względny prestiż zawodu. Oczekiwanie prestiżu społecznego może zachęcić jednostki do zdobywania wymaganych kwalifikacji, co w dalszej kolejności jest pewnym kryterium selekcji początkowej oraz selekcji mając na uwadze awanse. Zgodnie z zaprezentowanym założeniem w organizacji wojskowej przełożony powinien być wyedukowanym i profesjonalnym żołnierzem, po wielu kursach specjalistycznych, szkoleniach lub szkołach wojskowych w pełni przygotowany do roli, jaką pełni w pododdziale. Mianowanie zaś, na określone stanowisko odbywa się zgodnie z posiadanymi kwalifikacjami, co powoduje odnoszenie się do pracy, jako do powołania i traktowanie czynności służbowych, jako obowiązek etyczny.

Charakterystyczną zasadą organizacji biurokratycznej jest określony sposób wymiany informacji między poszczególnymi szczeblami hierarchii. Mianowicie odbywa się poprzez przekazywanie oficjalnych decyzji i pism zapisywanych na dokumentach. Informatyzacja w armii pozwoliła na stworzenie systemu, przy pomocy, którego wymiana wniosków, pism i meldunków stała się niezwykle szybka i sprawna. Co za tym idzie, również pamięć organizacji stanowić zaczęła zbiór różnego rodzaju dokumentów.

Ostatnią zasadą, jaką charakteryzuje się typ idealny biurokracji jest wysoki prestiż pracowników oraz przywileje, jakie są im zapewnione, m.in. stabilność pracy, zarobków oraz korzystne warunki emerytalne.

3. DYSFUNKCJE BIUROKRACJI WG ROBERTA MERTONA, A ARMIA MISYJNA

Zaangażowanie Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w misje zagraniczne rozpoczynając od lat 90-tych (Bośnia i Hercegowina, Kosowo) po dzień dzisiejszy (m.in. Irak, Afganistan, Republika Środkowoafrykańska) ujawniło, że zasady ustalone dla organizacji charakteryzującej się cechami organizacji zbiurokratyzowanej w warunkach realnych zagrożeń oraz

dynamicznych zmian nie zawsze były przestrzegane. Założenia do funkcjonowania okazywały się źródłem sporów, nieracjonalności i nonsensów. Wyraźne potwierdzenie w rzeczywistości znalazła teoria dysfunkcji biurokracji Roberta K. Mertona.

Wyuczona bezradność, opisywana, jako *stan wyuczony, wytworzony przez narażenie na szkodliwe, nieprzyjemne sytuacje, z których nie ma możliwości ucieczki lub których nie da się uniknąć*¹⁰ często jest zauważalna wśród żołnierzy najniższego, jednak najliczniejszego szczebla – szeregowych. W ramach codziennych zajęć, traktowani przedmiotowo, natomiast w sytuacji misji i zagrożeń zmuszeni byli niejednokrotnie do wykazywania się samodzielnością, inicjatywą oraz, co najważniejsze, umiejętnością radzenia sobie ze stresem. O wyuczonej bezradności mówimy w sytuacjach, w których nabyte odruchy czy zachowania schematyczne okazują się słabymi punktami, bądź brakami. Działania, które stosowane w przeszłości przynosiły pomyślny efekt, *w zmienionych warunkach, mogą prowadzić do niewłaściwych reakcji, a wręcz do braku jakichkolwiek reakcji*¹¹. Funkcjonując w ramach pododdziałów utwierdza się żołnierzy niższego szczebla w przekonaniu, że nie mogą mieć wpływu na podejmowanie decyzji, że ich los zależny jest od decyzji i woli przełożonych. Powstały stan rzeczy wzmacnia w żołnierzach poczucie bezradności, a ta niweluje ich chęć rozwoju oraz podejmowania inicjatyw, kreatywność oraz odzwyczajają od samodzielnego myślenia czy działania. Ponadto ogół reguł i przepisów skłania żołnierzy do ograniczenia swej inicjatywy i aktywności do wymaganego minimum. Paradoksalnie, takie postawy żołnierzy budzą sprzeciw przełożonych, którzy sami odpowiedzialni są za taki stan rzeczy. Na tym tle powstają wewnętrzne konflikty, których w założeniu chciano uniknąć, a które to znacząco osłabiają efektywność pododdziałów.

Typy, bądź nazywane inaczej systemy władzy narażone są na częste napięcia i konflikty powstałe na gruncie rywalizacji. W organizacji wojskowej, której główną domeną jest hierarchiczność, konfrontacji podlegają typy władzy legalnej (formalnej) i charyzmatycznej (nieformalnej). Systemy władzy, w każdej organizacji działają *na zasadzie codzienności*¹²,

¹⁰ <http://pedagogikaspecjalna.tripod.com/notes/helplessness.html> [na dzień 18.01.2016].

¹¹ R. K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa, 2002, s. 258.

¹² St. Szostkiewicz; tł. Halina Szostkiewicz *Fragmety prac z socjologii wojska USA*/[Morris Janowitz]; Wojskowa Akademia Polityczna im. F. Dzierżyńskiego, Warszawa 1962, s. 26.

kiedy tradycyjny porządek poszczególnych szczebli w hierarchii jest niezaburzony lub też działają wadliwie, kiedy posiadany prestiż lub szacunek „pozycjonuje” usytuowanie w formalnej hierarchii. Podczas wykonywania zadań w ramach operacji poza granicami państwa, w zmiennych warunkach oraz warunkach realnego zagrożenia życia dochodziło do zaburzeń w hierarchii, a decyzje podejmowane były nie przez żołnierza za to odpowiedzialnego, a przez żołnierza bardziej charyzmatycznego czy zdecydowanego. Jak zauważa Morris Janowitz *wykwalfikowani specjaliści czy ludzie o wyróżniających się zasługach bojowych, pomimo niskiego stopnia, mogą cieszyć się większym prestiżem niż oficerowie z wyższym stopniem. Kiedy pozycja i prestiż pozostają w ostrej sprzeczności z usługami, jakie dana osoba oddaje organizacji, jest pewne, że system władzy podlega napięciom*¹³.

PODSUMOWANIE

Przedstawione założenia typu idealnej biurokracji Maxa Webera znajdują odzwierciedlenie w organizacji wojskowej, jednak w zderzeniu z realnymi zagrożeniami i walką nie znajdują zastosowania i okazują się nieefektywne. Żołnierz, którego czeka bitwa w pewnych względach jest przeciwieństwem urzędnika-elementu organizacji biurokratycznej wraz z jej założeniami, który ściśle przestrzega przepisów i regulaminów. Rolą żołnierza na polu bitwy jest ciągła improwizacja, świadome podejmowanie decyzji oraz wybór właściwego działania w określonej sytuacji, a nie kierowanie się rutyną. Sama świadomość roli, odgrywanej w danym momencie jest kluczem do bycia właściwie przygotowanym do realizacji zadań. Ponadto żołnierze w pododdziale wojskowym w większym stopniu uznają wzajemną zależność od technicznej sprawności członków swojego zespołu, niż od formalnej struktury władzy. Dowodzi to, iż wzajemne stosunki pomiędzy ogniwami pododdziału oraz szczeblami władzy powinny być zbudowane na zasadach wzajemnego zaufania, wiary w swoje umiejętności oraz szacunku. Praca szkoleniowa oraz budowanie świadomości żołnierza i poprawa sprawności działania organizacji wojskowej, której celem jest zwycięstwo w walce, powinny być ukierunkowane nie tylko na poleganiu na instrukcjach zwierzchników, ale także na poleganiu na własnym zdaniu w sytuacji konfrontacji z przeciwnikiem czy innym bezpośrednim zagrożeniem.

Lata zaangażowania w misje poza granicami państwa są znaczącym okresem w nowoczesnej historii Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

¹³ Ibidem, s. 26

Istotną kwestią jest stałe wykorzystywanie doświadczeń zdobytych podczas realizacji zadań, wdrażanie ich w szkoleniu żołnierzy oraz szeroko pojęte elastyczne reagowanie na zmiany zachodzące we współczesnym świecie.

BIBLIOGRAFIA

1. Faris J. H., *The Social Psychology of Military Service and the Influence of Bureaucratic Rationalism*, [w:] Maciejewski, J., (red), *Podoficerowie Wojska Polskiego w okresie przemian społecznej struktury i wojska. Studium socjologiczne*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
2. Giddens A., *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
3. Kuniński M., *Myślenie modelowe w socjologii Maxa Webera*, Polska Akademia Nauk, Wrocław 1980.
4. Merton R. K., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 2002.
5. Szostkiewicz St., tł. Szostkiewicz, H., *Fragmenty prac z socjologii wojska USA [Morris Janowitz]*; Wojskowa Akademia Polityczna im. F. Dzierżyńskiego, Warszawa 1962.
6. Szulc B., *Edukacja oficerów wobec zagrożeń początku XXI wieku*, [w:] *Nauczyciel andragog na początku XXI wieku*, red. Horyń, W., Maciejewski, J., Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004.
7. Van Doorn J., *The officer Corps: A Fusion of Profession and Organization*, *European Journal of Sociology* nr 6, [w:] Maciejewski, J., (red), *Podoficerowie Wojska Polskiego w okresie przemian społecznej struktury i wojska. Studium socjologiczne*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
8. Ustawa z dnia 9 października 2009 r. o dyscyplinie wojskowej.

Strony internetowe

9. <http://pedagogikaspecjalna.tripod.com/notes/helplessness.html> (18.01.2016).

Adam Świętochowski, mgr inż. – doktorant Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu Wrocławskiego, absolwent Wydziału Mechanicznego Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie oraz Akademii Wychowania Fizycznego w Warszawie, zainteresowania badawcze doktoranta to socjologia grup dyspozycyjnych.

Joanna Kuźba, inż. – magistrantka Wydziału Elektroniki i Telekomunikacji Wojskowej Akademii Technicznej, inżynier specjalności eksploatacji systemów łączności z zakresu kompatybilności elektromagnetycznej.