

**Katarzyna Dojwa, Joanna
Wardzała-Kordyś**

**Wybrane instrumenty promocji w
kreowaniu wizerunku Wojska
Polskiego w okresie profesjonalizacji**

Ekonomiczne Problemy Usług nr 73, 321-335

2011

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.

dr KATARZYNA DOJWA
dr JOANNA WARDZAŁA-KORDYŚ
Uniwersytet Wrocławski

WYBRANE INSTRUMENTY PROMOCJI W KREOWANIU WIZERUNKU WOJSKA POLSKIEGO W OKRESIE PROFESJONALIZACJI

Streszczenie

Od roku 2008 mamy do czynienia z profesjonalizacją polskich Sił Zbrojnych. Proces uzawodowienia obejmuje zastąpienie armii poborowej armią zawodową, a także stworzenie w dalszej kolejności Narodowych Sił Rezerwowych. Proces ten wiąże się ze stosowaniem przez Wojsko Polskie, a także Ministerstwo Obrony Narodowej wielu różnych środków z zakresu promocji, obejmujących zarówno reklamę, jak i public relations. Analiza zastosowanych przez wojsko środków pozwala sformułować pogląd o profesjonalizmie i wielopłaszczyznowości kampanii.

Wstęp

Kwestia budowania pozytywnego wizerunku różnych podmiotów pojawia się już przed wiekami. Współcześnie wymóg interakcyjności z podmiotami otoczenia zostaje wpisany także w zakres działania rozmaitych instytucji publicznych. Klasykne instrumenty marketingu znajdują zastosowanie w kampaniach, reformach i programach, które wdrażają władze państwowe i samorządowe. Przykładem omówionym w tym artykule jest proces profesjonalizacji Polskich Sił Zbrojnych rozpoczęty w roku 2008. Przekonanie społeczeństwa do wprowadzanych zmian, a także budowanie pozytywnego, opartego na zawodowstwie wizerunku polskiej armii, wreszcie pozyskanie dla wojska „pracowników”, którzy pełniliby z powodzeniem funkcję żołnierzy zawodowych – to tylko niektóre kwestie podjęte poniżej. Wprawdzie proces profesjonalizacji wojska, a także realizacji różnorodnych działań o charakterze promocyjnym był przewidziany na lata 2008–2010, niemniej w tym okresie nie udaje się skompletować wymaganej liczby uczestników Narodowych Sił Rezerwowych. Stąd też w podjętych rozważaniach skoncentrowano się głównie na

pierwszym etapie działań związanym z pozyskaniem dla armii żołnierzy zawodowych.

Znaczenie kreowania wizerunku dla instytucji publicznej

Jak wskazuje Ph. Kotler, współcześnie „przedmiotem działań marketingu są nie tylko produkty i usługi. Można przecież promować ludzi, miejsca, pomysły, doświadczenia i organizacje”¹. Wojsko, policja, straż pożarna, podobnie jak wiele innych instytucji publicznych współczesnego świata nie mogą niwelować znaczenia nowoczesnych metod i technik kreowania wizerunku. W przypadku władztwa samorządowego i instytucji rządowych „twardym” imperatywem są tu zapisy poszczególnych ustaw oraz cykliczne elekcje i mający miejsce najczęściej co cztery lata test wyborczy. W przypadku formacji mundurowych trudno mówić o ustawowym obowiązku „interakcyjności” ze społeczeństwem², lecz są to instytucje, które pełnią dokładnie określoną funkcję związaną z zapewnieniem społeczeństwu lub jego określonym grupom i warstwom bezpieczeństwa. Ich przełożeni nie są poddawani weryfikacji wyborczej, często dla szerokiej opinii publicznej są osobami anonimowymi. Niemniej jednak zaufanie społeczne tych instytucji staje się zasadniczą kwestią, jeśli chodzi o ich funkcjonowanie i właściwe wypełnianie zadań: straż miejska może łatwiej dbać o przestrzeganie ładu w mieście wtedy, kiedy jej funkcjonariusze są darzeni szacunkiem, policja wykonuje swoje obowiązki efektywniej, gdy obywatele wspierają ją w działaniach. Już C.W. Mills pisał przed półwieczem, o wielkiej maszynie, która buduje pozytywny wizerunek amerykańskiej armii³, gdyż przy akceptacji społeczeństwa decyzje amerykańskich polityków o zwiększeniu puli środków przeznaczanych na wojsko stają się łatwiejsze.

Jak wskazywał Z. Zagórski, współcześnie instytucje gwarantujące bezpieczeństwo publiczne służą społeczeństwu, nie zaś – jak miało to miejsce przed ponad dwoma dekadami – decydentom państwowym i monopartii⁴. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że „wojsko powinno służyć narodowi i realizować cele wyznaczone przez państwo [...]”⁵, co jest koherentne z przyjętym w większości krajów

¹ Ph. Kotler, *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanować rynki*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 11.

² Istnieje wprawdzie ustawa o dostępie do informacji publicznej, niemniej ona wydaje się raczej narzędziem pozwalającym na relatywną „przejrzystość” działania administracji publicznej, nie zaś koncentrować się na dialogu pomiędzy rządzącymi a rządzonymi.

³ C.W. Mills, *Elita władzy*, Wyd. Książka i Wiedza, Warszawa 1961, s. 246 i dalsze.

⁴ Z. Zagórski, *Wojsko w strukturze i świadomości społecznej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej, „Poglądy i Doświadczenia”, wyd. specj., Wrocław 2000, s. 19.

⁵ Z. Morawski, *Prawne determinanty pozycji, roli i statusu warstw dyspozycyjnych społeczeństwa Polski na przykładzie trzech organizacji formalnych*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005, s. 102.

rozwinętych modelem demokratycznej kontroli nad armią⁶, obecnym również w przypadku zastosowanych w Polsce rozwiązań.

Profesjonalizacja polskiej armii

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że wojsko to instytucja i organizacja, a także system społeczny o określonej strukturze hierarchicznej, układzie ról oraz władzy⁷. Biorąc pod uwagę pełnione funkcje, Siły Zbrojne RP mogą być traktowane jako instytucja zapewniająca bezpieczeństwo, gdyż wedle sformułowania użytego w ustawie o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej stoją one na straży suwerenności i niepodległości Narodu Polskiego oraz jego bezpieczeństwa i pokoju (art. 3). „Armia wyrasta z tych potrzeb społecznych, które wymagają organizacji spełniających wewnętrzne i zewnętrzne funkcje związane z bezpieczeństwem i obronnością narodową i państwową”, ale jako pewien system społeczny wykonuje specyficzne funkcje⁸.

Z punktu widzenia podjętych rozważań istotniejszy wydaje się jednak aspekt zwracający uwagę na wojsko jako pewną specyficzną organizację. K. Doktor wskazywał, że uniwersalnymi atrybutami organizacji są: celowy, programowy charakter, wyrażający się w określeniu jej zadań i przedsięwzięć; wewnętrzny układ, ład i porządek organizacyjny, zwany także strukturą organizacyjną, którego podstawowymi elementami są pozycje i role społeczne uczestników organizacji; wartości, normy i zasady lub też kodeksy regulujące wewnętrzne i zewnętrzne zachowania członków organizacji oraz relatywne wyodrębnienie organizacji z otoczenia⁹. Armia wydaje się zatem klasycznym przykładem organizacji, którą charakteryzuje struktura umożliwiająca dostęp do władzy tylko nielicznym członkom i w której władza ma charakter zdefiniowany jasno i czytelnie oraz społecznie akceptowalny. W takim podmiocie podział ról decydentów oraz niedecydentów jest rozłączny i oficjalnie przeprowadzony. To wreszcie organizacja, w której ogromny wpływ na podejmowanie decyzji wywiera hierarchiczny układ struktury¹⁰. W Polsce sprawy związane z kierowaniem i dowodzeniem siłami zbrojnymi reguluje Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 1997 r. oraz ustawa o urzędzie ministra obrony naro-

⁶ M. Wichlacz, *Demokratyczna kontrola nad armią*, w: *Oficerowie grup dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza procesu bezpieczeństwa narodowego*, red. T. Kolodziejczyk, D.S. Kozarawski, J. Maciejewski, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2008, s. 191–199.

⁷ Zob. W. Chojnacki, *Socjologiczne aspekty tendencji instytucjonalno-organizacyjnego rozwoju wojska*, Wyd. Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2003.

⁸ K. Doktor, *Modernizacja armii a etos żołnierza*, w: *Społeczne aspekty zawodu wojskowego*, red. M. Baran-Wojtachnio, J. Dziedzic, M. Kloczkowski, J. Maciejewski, W. Nowosielski, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2010, s. 41–50.

⁹ Zob. K. Doktor, *Socjologia organizacji: szkoły i kierunki badawcze*, w: *Organizacja. Socjologia struktur, procesów, ról*, red. W. Morawski, PWN, Warszawa 1976.

¹⁰ J. Maciejewski, *Oficerowie Wojska Polskiego w okresie przemian społecznej struktury i wojska. Studium socjologiczne*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002, s. 21–22.

dowej. Zgodnie z tymi dokumentami (art. 134 Konstytucji), prezydent RP jest najwyższym zwierzchnikiem Sił Zbrojnych, minister obrony narodowej sprawuje cywilną kontrolę nad wojskiem, zaś szef sztabu (powoływany przez prezydenta) dowodzi Siłami Zbrojnymi RP w czasie pokoju w imieniu ministra¹¹.

Wojsko jest podstawowym elementem systemu obronności państwa, służy ochronie niepodległości RP oraz niepodzielności jej terytorium oraz zapewnia bezpieczeństwo i nienaruszalność jej granic¹². Jak zwraca uwagę H. Ćwięk, „analizując dzieje Polski w kontekście jej usytuowania w Europie, łatwo zauważyć, że problem bezpieczeństwa nabiera szczególnego znaczenia”¹³. W sytuacji, w której „bezpieczeństwo gwarantowane przez poszczególne państwa nie jest bezpieczeństwem trwałym”¹⁴, Polska stała się w marcu 1999 r. uczestnikiem NATO oraz w maju 2004 – Unii Europejskiej. Szczególnie istotna stała się nasza obecność w Pakcie Północnoatlantyckim¹⁵. Co ciekawe, jej ocena społeczna jest niejednoznaczna: z jednej strony akceptacja społeczna jest wysoka, z drugiej – Polacy *in gremio* nie akceptują naszej aktywności militarnej poza granicami kraju¹⁶. Te dwa wydarzenia mają kolosalne znaczenie dla naszej armii, która musi dostosować się do wprowadzenia pewnych standardów, zapewnić koherencję organizacyjną z innymi armiami bloku, uwzględnić w założeniach działania współpracy z innymi podmiotami militarnymi.

Profesjonalizacja Sił Zbrojnych RP stała się kluczowym przedsięwzięciem modernizacji i reorganizacji Wojska Polskiego. Jej zakończenie miało zwiększyć zdolność i skuteczność Wojska Polskiego do reagowania na wszelkiego rodzaju zagrożenia militarne i niemilitarne¹⁷. Kwestia profesjonalizacji została zapowiedziana jesienią 2007 r. w exposé sejmowym premiera Donalda Tuska. Listopad przyniósł

¹¹ P. Turczyński, *Profesjonalizacja armii polskiej u progu XXI w. – aspekty organizacyjne, społeczne i międzynarodowe*, referat wygłoszony na konferencji naukowej *Problemy bezpieczeństwa Polski w XX i XXI wieku*, Wrocław, 3–4.11.2010, złożony do druku.

¹² J. Pyka, *Spółczesność demokratyczna a nowe uwarunkowania armii*, w: *Grupy dyspozycyjne w obliczu wielkiej zmiany. Kulturowe i społeczne aspekty funkcjonowania w świetle procesów integracyjnych*, red. M. Bodziany, J. Maciejewski, K. Dojwa, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2010, s. 205–216.

¹³ H. Ćwięk, *Bezpieczeństwo III Rzeczypospolitej*, w: *Grupy dyspozycyjne...*, s. 309–318.

¹⁴ K. Żukowska, *Bezpieczeństwo międzynarodowe. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006, s. 31.

¹⁵ Jeśli chodzi o kwestie militarne związane z polską obecnością w UE, to można wskazać na casus Grup Bojowych Unii Europejskiej tworzonych od 2003 r. Polska od 2007 r. kieruje służbą jedną z tych grup. Zob. P. Turczyński, *Bezpieczeństwo europejskie: systemy, instytucje, funkcjonowanie*, Wyd. Atla2, Wrocław 2011.

¹⁶ K. Dojwa, *Dziesięciolecie Polski w Pakcie Północnoatlantyckim w ocenie opinii publicznej, w: 10 lat Polski w NATO. Materiały pokonferencyjne*, red. A. Skrabacz, Centralna Biblioteka Wojskowa, Warszawa 2009, s. 142–166.

¹⁷ K. Klupa, L. Welyczko, *Profesjonalizacja w opinii oficerów młodszych*, w: *Edukacja w siłach Zbrojnych RP w dobie profesjonalizacji*, red. W. Horyń, K. Klupa, L. Welyczko, Wyd. Wyższej Szkoły Oficerskiej, Wrocław 2010, s. 270–279.

sformułowanie przez szefa MON Bogdana Klicha ogólnego zarysu procesu uzawodowienia¹⁸. Profesjonalizacja ma oznaczać nie tylko uzawodowienie, lecz także sprawić, że stanie się ona organizacją uczącą się i mogącą reagować na wyzwania współczesności, zdolną do szybkich decyzji i działań, mającą wreszcie adekwatne do wyzwań, zadań i funkcji zasoby kadrowe¹⁹. Wykonawcą decyzji rządu stało się Ministerstwo Obrony Narodowej oraz Sztab Generalny Wojska Polskiego, z podległymi mu dowództwami różnych rodzajów sił zbrojnych.

Jeśli chodzi o faktyczne zmiany, którym w tym czasie będzie podlegać Wojsko Polskie, to należy sobie uświadomić, że istnieją dwa główne modele naboru do zasobów kadrowych armii na świecie. Pierwszy wiąże się z obowiązkowym poborem (jego podstawę stanowi przyuczenie do obsługi broni jak najszerszej warstwy młodych ludzi), drugi – z tworzeniem armii ochotniczej (jej celem jest pozyskanie od początku tych ludzi, którzy chcą w wojsku pozostać i uczynienie z nich profesjonalistów). W Polsce do czasu rozpoczęcia procesu profesjonalizacji istniał system oparty na poborze, który *notabene* był w ograniczonym stopniu akceptowalny społecznie. Punktem wyjścia profesjonalizacji wojska było stwierdzenie, że zawodowa armia będzie w stanie lepiej i efektywniej zapewnić społeczeństwu bezpieczeństwo i warunki do rozwoju oraz działać na rzecz międzynarodowego pokoju. Będzie to mogła czynić w sytuacji, kiedy odejdzie się od poboru i stworzy organizację opartą na profesjonalistach. Jak wskazywano, „zawodowa armia to większa wartość bojowa i zdolność do przeciwdziałania zagrożeniom narodowego bezpieczeństwa i pokoju, w tym terroryzmowi”²⁰.

Działania dotyczące aspektów promocyjnych procesu profesjonalizacji polskich Sił Zbrojnych zostały skodyfikowane w dokumencie „Program promocji profesjonalnej służby wojskowej na lata 2008–2010”, zatwierdzonego przez Ministra Obrony Narodowej 10 stycznia 2008 r. Jak już wskazano, 31 grudnia 2010 r. nie przyniósł zakończenia działań promocyjnych ze względu na nieosiągnięcie przewidzianego stanu liczebnego Narodowych Sił Rezerwowych. Stąd też kwestia intensywnej promocji NSR nie zostaje w tym miejscu omówiona, niemniej należy pamiętać, że jest ona realizowana przez te same jednostki organizacyjne, których działania nakreślono poniżej.

Biorąc pod uwagę rozpoczęty w 2008 r. proces promocyjny, głównym targetem kampanii promocyjnej były przyszłe zasoby kadrowe polskiej armii, czyli ludzie młodzi. Kategoria przyszłych potencjalnych „pracowników” armii charakteryzowa-

¹⁸ B. Klich, *Będę awansował młodych oficerów*, „Rzeczpospolita” 27.11.2007.

¹⁹ W. Chojnacki, *Profesjonalizacja wojska w teorii i badaniach socjologicznych*, Wyd. Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2008.

²⁰ Zob. *Wytyczne dyrektora Departamentu Prasowo-Informacyjnego Ministerstwa Obrony Narodowej w sprawie polityki informacyjnej resortu dotyczącej informowania społeczeństwa o procesie profesjonalizacji Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, Ministerstwo Obrony Narodowej, Warszawa 2008.

ła się kilkoma cechami, które miały się stać istotne. Katalizatorem relatywnie niskiego zainteresowania wojskiem i obronnością stały się trudności młodych ludzi na rynku pracy związane z uzyskaniem zatrudnienia, jego formą, atrakcyjnością finansową. Dodatkowo wśród osób w wieku 18–24 lat dominowało poparcie dla armii zawodowej. Nie bez znaczenia był także fakt, że podobnie, jak ma to miejsce w przypadku ogółu społeczeństwa²¹, armia wśród ludzi młodych cieszyła się pozytywnym stosunkiem i była postrzegana jako instytucja zaufania społecznego²².

Działalność promocyjna polskiej armii

Zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce termin „promocja” bywa rozmaicie interpretowany. Odmienność ta koncentruje się na dwu ujęciach: wąskim i szerokim rozumieniu promocji. Promocja w znaczeniu węższym to zespół działań i środków, za pomocą których przedsiębiorstwo przekazuje na rynek informacje. W ujęciu szerszym promocja jest traktowana synonimicznie z terminem „komunikacja marketingowa” bądź też „polityka komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem”. W tym pojęciu zawiera się węższe rozumienie promocji wzbogacone badaniami marketingowymi, mającymi umożliwić pobór i przekazywanie przedsiębiorstwu informacji płynących z rynku oraz zapewnić realizację sprzężenia zwrotnego w komunikacji²³.

Realizacja instrumentów należących do marketingu mix w przypadku instytucji publicznej, jaką jest Wojsko Polskie, musi się odbywać na bazie różnorodnych aktów normatywnych. Realizacja działalności promocyjnej w polskiej armii została uregulowana odpowiednią decyzją Ministra Obrony Narodowej, której celem było „budowanie aprobaty społecznej dla zadań resortu obrony narodowej i polskich Sił Zbrojnych”²⁴. Jej podstawą był § 2 pkt 14 rozporządzenia Rady Ministrów z 9 lipca 1996 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Obrony Narodowej²⁵. Wedle decyzji ministra działalność promocyjna oznaczała kształtowanie pozytywnego wizerunku resortu w kraju i za granicą. Miał być budowany m.in. poprzez kształtowanie świadomości obronnej obywateli RP, tworzenie klimatu zaufania i aprobaty dla Sił Zbrojnych oraz ich zadań. Jeśli natomiast chodzi o sam proces profesjonalizacji, to tu istotne wydają się zapisy mówiące o tym, że promocja reali-

²¹ Zob. K. Dojwa, *Grupy dyspozycyjne w percepcji społecznej. Wybrane aspekty postrzegania Wojska Polskiego, Policji oraz Państwowej Straży Pożarnej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych, Wrocław 2011, złożony do druku.

²² M. Sińczech, *Przygotowanie do zawodowej służby wojskowej w dobie profesjonalizacji w świetle badań socjologicznych*, w: *Spoleczne aspekty zawodu wojskowego...*, s. 21–29.

²³ J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 40.

²⁴ Decyzja nr 212 Ministra Obrony Narodowej z 29 kwietnia 2008 r. w sprawie działalności promocyjnej w resorcie obrony narodowej, Dz. Urz. MON z 27 maja 2008 r. (Dz. Urz. MON.08.9.117).

²⁵ DzU nr 94, poz. 426.

zowana przez MON obejmuje „budowanie społecznego zaplecza Sił Zbrojnych poprzez pozyskiwanie partnerów do działalności oraz na rzecz bezpieczeństwa i obronności państwa” (pkt 1, ppkt 4) oraz wiele różnych zadań, które mają na celu pozyskiwanie zarówno dla służby w wojsku polskim, jak i dla pracy w MON najlepszych kandydatów, co faktycznie oznaczało stworzenie takich ram rekrutacji do Sił Zbrojnych, które zapewniłyby im odpowiednio kompetentne i wyszkolone zasoby ludzkie²⁶.

Jak wskazano powyżej, armia jest organizacją totalną²⁷ o specyficznej strukturze organizacyjnej, w której na plan pierwszy wysuwa się hierarchiczna struktura oraz ściśle rozkazodawstwo. Znajduje to swoje odzwierciedlenie także w realizacji określonych zadań taktycznych i strategicznych. Nadzór nad prowadzeniem działalności promocyjnej został powierzony Sekretarzowi Stanu ds. Społecznych i Profesjonalizacji, realizującego swoje zadania za pośrednictwem Dyrektora Departamentu Wychowania i Promocji Obronności MON. Obowiązkami Sekretarza Stanu stało się określanie priorytetów bieżącej działalności promocyjnej, zatwierdzanie wytycznych do działalności wychowawczej i promocyjnej polskiej armii, ocena celowości i skuteczności działań promocyjnych podejmowanych w resorcie oraz zatwierdzanie planu priorytetowych przedsięwzięć promocyjnych prowadzonych przez ministerstwo.

Główne zadania Departamentu Wychowania i Promocji obronności zostały określone jako „działania ukierunkowane na kreowanie pozytywnego wizerunku Sił Zbrojnych i polskich żołnierzy” (pkt 5). Tu odniesiono się do tzw. klienta wewnętrznego armii. Dla przykładu, departament miał zapewniać materiały promocyjne dla komórek organizacyjnych MON, polskich kontyngentów wojskowych, przedstawicielstw dyplomatycznych RP, obserwatorów wojskowych misji międzynarodowych i innych podmiotów. Decyzja Ministra Obrony Narodowej z 29 kwietnia 2008 r. nałożyła na departament obowiązek opracowania strategii promocji obronności oraz planu działań w zakresie kreowania wizerunku żołnierza polskiego, MON oraz Sił Zbrojnych w kraju i za granicą, a także monitorowania realizacji zadań w tym zakresie. Poza kwestią przygotowywania i opiniowania projektów regulacji prawnych oraz innych dokumentów dotyczących celów i kierunków działalności promocyjnej zadaniem departamentu stało się planowanie, organizowanie i koordynowanie kampanii, przedsięwzięć promocyjnych o zasięgu ogólnopolskim oraz branie udziału w targach, konferencjach i seminariach związanych z promocją obronności. Także w zadaniach DWiP znalazła się organizacja szkoleń dla pracow-

²⁶ K. Dojwa, *Rekrutacja i selekcja jako elementy procesu kadrowego. Ujęcie teoretyczne w świetle socjologii grup dyspozycyjnych*, w: *Rekrutacja do grup dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza procesu*, red. J. Maciejewski, M. Liberacki, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2011.

²⁷ E. Goffman, *Instytucja totalna*, w: *Elementy teorii socjologicznej*, red. W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Szacki, PWN, Warszawa 1975.

ników MON oraz żołnierzy odpowiedzialnych za realizację działań promocyjnych. Na departament zostały także nałożone obowiązki związane z dokonywaniem wyboru rodzajów materiałów promujących MON oraz Siły Zbrojne, prowadzenie negocjacji i uzgodnień dotyczących ich wykonania z wykonawcami, a nawet uczestniczenia w pracach komisji przetargowych. To o tyle istotne, że polska armia jest instytucją publiczną, stąd też do wszelkich jej działań odnoszą się regulacje prawne dotyczące obowiązków dokonywania zakupów i zamówień publicznych zgodnie z obowiązującym w Polsce prawem. Współpraca DWiP z innymi jednostkami organizacyjnymi zostaje także wskazana w innym miejscu, w którym informuje się, że na departament nałożono obowiązek uczestnictwa w planowaniu i realizacji działań promocyjnych realizowanych przez jednostki organizacyjne Sił Zbrojnych.

Działania promocyjne procesu profesjonalizacji są wprawdzie planowane i realizowane głównie na szczeblu centralnym przez kampanie o charakterze ogólnopolskim, niemniej nie oznacza to niemożności ich decentralizacji i dekoncentracji. O ile DWiP prowadzi działania o charakterze krajowym i zagranicznym na szczeblu ministerialnym, o tyle istnieją jeszcze inne jednostki organizacyjne, które prowadzą działalność promocyjną na własną rzeź i finansują ją ze środków własnych. W ich przypadku za działalność promocyjną odpowiadają ich dowódcy (szefowie, komendanci)²⁸.

Nie tylko kwestia podmiotów prowadzących działania promocyjne została uregulowana instytucjonalnie. Tak samo stało się w przypadku powstających na użytek kampanii materiałów promocyjnych. W świetle decyzji szefa MON materiały promocyjne są to przedmioty opatrzone znakiem promocyjnym Wojska Polskiego, znakami Sił Zbrojnych RP oraz innymi znakami używanymi w Siłach Zbrojnych lub innymi elementami wizualnymi kojarzącymi się z wojskiem polskim i obronnością. Istotne było, aby powyższe przedmioty wskazywały na swój promocyjny charakter i nie miały wartości handlowej. Określono kilka głównych kategorii materiałów promocyjnych. Wśród nich znalazły się m.in. wydawnictwa książkowe, folde-ry, ulotki, plakaty i kalendarze, nośniki dźwięku i obrazu oraz elektroniczne nośniki danych, plakaty, nalepki, znaczki i proporce, materiały piśmiennicze i biurowe, a także elementy odzieży, artykuły spożywcze, zabawki i przedmioty użytkowe, inne materiały niebudzące negatywnych skojarzeń. Dopuszczono także możliwość tworzenia materiałów promocyjnych, takich jak programy komputerowe i strony internetowe, utwory filmowe oraz fotograficzne, artykuły sponsorowane. Zwrócono uwagę na to, że działania promocyjne dotyczą bytów zbiorowych (armii, ministerstwa, żołnierzy) nie zaś konkretnych osób, z wyjątkiem postaci historycznych, co

²⁸ Według art. 7 są to: dowództwa rodzajów Sił Zbrojnych, Dowództwo Operacyjne Sił Zbrojnych, Dowództwo Garnizonu Warszawa, Komenda Główna Żandarmerii Wojskowej, Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych, Inspektorat Wojskowej Służby Zdrowia, uczelnie i szkoły wojskowe.

można by uzasadniać przede wszystkim bogatymi i akceptowanymi społecznie tradycjami, do których odwołuje się polska armia. Dla celów promocyjnych pozwolono także wykorzystywać uzbrojenie i sprzęt wojskowy.

Dotychczas wskazano na różne działania, które realizował resort obrony i podległe mu komórki organizacyjne. Biorąc pod uwagę wielowymiarowość i wielopłaszczyznowość procesu promocyjnego zwrócono uwagę, że mogą one współpracować z organami administracji publicznej, organizacjami pozarządowymi, mediami, podmiotami gospodarczymi, szkołami, uczelniami i placówkami naukowymi oraz innymi partnerami społecznymi. Z grona tych podmiotów zostały wyłączone wszelkie organizacje o charakterze politycznym²⁹.

Ulotki, foldery, książki, konferencje i seminaria – to działania które mają relatywnie ograniczony krąg oddziaływania, podobnie jak płyty z filmami promocyjnymi czy wydawnictwa albumowe. Dotarcie z przekazem do setek, tysięcy czy raczej setek tysięcy osób możliwe jest tylko dzięki zaistnieniu armii, żołnierzy i wydarzeń z nią związanych w mediach. Stąd też zapis mówiący o tym, że „organizacja przedsięwzięć promocyjnych z udziałem środków masowego przekazu odbywa się w uzgodnieniu z Departamentem Prasowo-Informacyjnym” MON (pkt 18).

„Program promocji profesjonalizacji” z 2008 r. zakładał współpracę armii i MON z partnerami społecznymi i medialnymi. Partnerami stały się zatem Telewizja Polska, Poczta Polska, Polskie Koleje Państwowe, Zarząd Główny Związku Ochotniczych Straży Pożarnych³⁰. Jeśli chodzi o działania promocyjne, to uruchomiono dwie kampanie o charakterze promocyjnym. Pierwsza z nich przebiegała pod hasłem „Zawód żołnierz – od zawsze atrakcyjny” i była realizowana od 15 maja do 15 czerwca 2008 r. Akcja była związana z kampanią zewnętrzną, billboardową. Billboardy opatrzone hasłem kampanii zostały zamieszczone w miejscowościach liczących do 50 tys. mieszkańców na terenie całego kraju. Oprócz tego pojawiły się także plakaty promujące służbę wojskową. Druga kampania „Zawód żołnierz – dołącz do najlepszych” trwała od 1 sierpnia do 30 września 2008 r. W tej kampanii łączono różne formy przekazu. Na terenie największych miast (m.in. Warszawa, Kraków, Wrocław, Poznań, Katowice, Gdańsk, Lublin, Łódź i Szczecin), a także miast wakacyjnego wypoczynku młodych ludzi rozmieszczono ponad 2100 billboardów promujących zawodową służbę wojskową. Akcja była wspierana, tak jak poprzednio plakatami, które pojawiły się na terenie obiektów należących do partnerów społecznych kampanii (m.in. na dworcach kolejowych oraz w remizach ochotniczych straży pożarnych). Ten etap akcji wizerunkowej został wsparty także kam-

²⁹ Decyzja nr 212 Ministra Obrony Narodowej z 29 kwietnia 2008 r. w sprawie działalności promocyjnej w resorcie obrony narodowej, Dz. Urz. MON z 27 maja 2008 r. (Dz. Urz. MON.08.9.117).

³⁰ Załącznik nr 6 do odpowiedzi na kontrolę NIK w sprawie realizacji przedsięwzięć w ramach procesu profesjonalizacji w latach 2008–2009 pt. *Sprawozdanie z realizacji zasadniczych przedsięwzięć w zakresie profesjonalizacji Sił Zbrojnych*, MON, 57/DPI, 18.01.2011 r.

panią reklamową w mediach elektronicznych – na antenie TVP 1, TVP 2 oraz TVP INFO ukazały się spoty reklamowe. W dniu 15 września 2008 r. na antenie TVP miała miejsce także emisja 20-minutowego filmu. Poza tym kampanię prowadzono na łamach mediów drukowanych (wrześniowe publikacje w AGORA SA)³¹. Jeśli chodzi o kampanie, to badania jakościowe pokazały, że w wyniku kampanii obraz Wojska Polskiego w gronie jej adresatów wiązał się z dwoma głównymi wymiarami. Pierwszym z nich było postrzeganie armii jako instytucji nowoczesnej zarówno w sensie sprzętowym, jak i organizacyjnym, zdolnej do działań w trudnych warunkach i sprostaniu wyzwaniom przyszłości. Drugi wymiar wizerunku armii był określony na bazie konserwatyzmu niekoniecznie mającego dużo wspólnego z prestiżem i powiązaniem, jakim cieszyła się armia chociażby w okresie przedwojennym, ale raczej odnoszący się do okresu PRL. Cechami takiej armii były niechęć do zmian, „niedzisiejszość”, zacofanie, nieumiejętne odnajdowanie się we współczesności³².

Dodatkowym aspektem promocyjnym w wymiarze bezpośrednim były różne spotkania i uroczystości o charakterze wojskowo-patriotycznym i imprezy towarzyszące, które umożliwiały promocję profesjonalizacji polskich Sił Zbrojnych, np. święta państwowe i wojskowe, przysięgi wojskowe, pokazy sprzętu wojskowego, dni otwarte koszar. Działania tego typu prowadzono także w trakcie różnych imprez masowych z udziałem młodzieży. Klasycznym przykładem była organizacja tzw. miasteczka wojskowego, które funkcjonowało w trakcie imprezy plenerowej „Przystanek Woodstock” (30 lipca – 3 sierpnia 2008 r.). Przykład ten wydaje się syndromatyczny. Pomysł stworzenia wojskowego miasteczka w czasie młodzieżowej imprezy Przystanek Woodstock³³, miał na celu zaprezentowanie zainteresowanym możliwości służby zawodowej i kontraktowej w różnych rodzajach sił zbrojnych, a także przybliżenie wojska młodzieży. Pomijając to, czy rzeczywiście młodzi ludzie obecni na imprezie Jurka Owsiaka zadeklarują w przyszłości związać swoje losy z wojskiem, warto podkreślić, że wychodzi ono do młodych ludzi i przez część woodstockowiczów będzie kojarzone przez pryzmat otwartych, uśmiechniętych żołnierzy – nie zaś wojny, represji, instytucji totalnej.

Biorąc pod uwagę popularyzację nowych środków przekazu, trzeba dodać, że kampania promocyjna była także prowadzona na stronach internetowych zarówno samego resortu (www.mon.gov.pl), jak i innych jednostek organizacyjnych armii (witryny RSZ, WKU, WSzW)³⁴.

³¹ Ibidem.

³² Zob. *Ocena efektywności przekazu kampanii medialnej „Zawód żołnierz”*. Raport z badań jakościowych, Millward Brown SMG/KRC na zlecenie MON, Warszawa 2008.

³³ *Woodstockowicze, do armii!*, „Rzeczpospolita” z 30.07.2008, www.rp.pl/artykul/169659.html.

³⁴ Załącznik nr 6 do odpowiedzi na kontrolę NIK...

Public relations resortu obrony i polskiej armii

T. Goban-Klas wskazywał, że „PR powstał po to, aby zbliżyć instytucje do ludzi, którym służą”³⁵. Jeśli chodzi natomiast o współczesne znaczenie PR, to quasi-definicję podaje J. Olędzki, pisząc, że „public relations to sztuka i potrzeba prowadzenia uczciwej rozmowy – bez zakamuflowania intencji i manipulacji, to dialog w poszukiwaniu zrozumiałych racji i argumentów”³⁶. Obecnie można wyodrębnić dwie główne optyki patrzenia na PR. Jedna z nich zakłada, że jest to jeden z instrumentów promocji, druga widzi go przez pryzmat dialogu, interakcyjności, instytucjonalizującej się komunikologii. W pierwszym przypadku przyjmuje się, że system promocji przedsiębiorstwa obejmuje cztery grupy instrumentów: promocję osobistą, reklamę, promocję uzupełniającą oraz public relations³⁷. „Public relations są instrumentem systemu promocji, zmierzającym do kreowania, utrwalania i rozszerzania społecznego zaufania i pozytywnego wizerunku”³⁸. Wydaje się, że ta druga perspektywa dominuje w większości instytucji publicznych, a polskie Siły Zbrojne są tego przykładem.

Jeśli chodzi o realizację funkcji PR w przypadku Wojska Polskiego to jest ona prowadzona przez Departament Prasowo-Informacyjny³⁹, jednostkę organizacyjną usytuowaną na równoległym względem Departamentu Wychowania i Obronności szczeblu hierarchii MON. Wedle regulaminu organizacyjnego MON funkcje DPI są określane przez zadania z zakresu media relations, bo „departament planuje i koordynuje politykę informacyjną resortu, określa jej priorytety i kierunki, tworzy warunki do zaspokajania informacyjnych potrzeb społeczeństwa, współdziała ze środkami masowej informacji i buduje wzajemnie korzystne relacje”⁴⁰. To właśnie ten departament „opracowuje i wdraża zasady polityki informacyjnej w czasie pokoju, kryzysu i wojny, informuje opinię publiczną – poprzez media – o sprawach wojska i obronności państwa, a kierownictwo resortu o społecznym odbiorze działań resortu oraz problematyce związanej z obronnością i bezpieczeństwem państwa” (§ 31, pkt 1). Szczegółowe zadania sformułowane w regulaminie wydają się klasyczne dla jednostki organizacyjnej PR o charakterze wewnątrzorganizacyjnym. Ma on infor-

³⁵ T. Goban-Klas, *Public relations, czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Wyd. Businessman Book, Warszawa 1997, s. 45.

³⁶ J. Olędzki, *Public relations w komunikacji społecznej*, w: *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, red. J. Olędzki, D. Tworzyło, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 17.

³⁷ J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 545–546.

³⁸ J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji...*, s. 57.

³⁹ Podobnie jak ma to miejsce w przypadku innych formacji mundurowych, jeśli stosuje się szersze podejście do PR, a nie tylko koncentrujące się na media relations, funkcje PR są pełnione także pobocznie przez inne departamenty i komórki organizacyjne.

⁴⁰ Załącznik do zarządzenia nr 40/MON Ministra Obrony Narodowej z 22 listopada 2006 r. w sprawie regulaminu organizacyjnego Ministerstwa Obrony Narodowej (Dz. Urz. MON z 12 grudnia 2006 r.).

mować otoczenie zewnętrzne (opinia publiczna) oraz podmioty zlokalizowane w różnych kręgach wewnętrznych (m.in. członków parlamentarnych komisji obrony narodowej, członków innych instytucji życia publicznego) na temat spraw wojska i obronności państwa. Jego zadaniem jest organizowanie kontaktów kierownictwa resortu z przedstawicielami krajowych i zagranicznych środków masowej informacji oraz obsługa medialna ważniejszych przedsięwzięć resortu; reagowanie na krytykę resortu i jego przedstawicieli, a także zapewnienie mu obecności w mediach. DPI odpowiada za „przygotowywanie koncepcji działań i kampanii medialnych” (ppkt 4). Tu także jest zlokalizowany nadzór merytoryczny nad mediami drukowanymi armii, czyli nad Redakcją Wojskową. Departament prowadzi również realizację zadań z zakresu udostępniania informacji publicznej, redaguje części informacyjne portalu internetowego ministerstwa, organizuje szkolenia z zakresu komunikacji społecznej i kontaktów z mediami dla personelu służby prasowej oraz kadry dowódczej Sił Zbrojnych, prowadzi monitoring mediów. Może on także zlecać realizację badań i ekspertyz związanych z realizacją polityki informacyjnej resortu.

W przypadku działania o charakterze prasowo-informacyjnym w okresie profesjonalizacji jego głównym celem było zaspokojenie potrzeb informacyjnych Polak i Polaków oraz pozyskanie poparcia społecznego dla celów i sposobów działania kierownictwa sił zbrojnych, dowódców, podejmowanych na rzecz profesjonalizacji oraz pozyskania najlepszych kandydatów dla Wojska Polskiego⁴¹. Ów cel miał być osiągnięty „poprzez przekazywanie aktualnych, rzetelnych i spójnych informacji oraz prowadzenie działalności informacyjno-promocyjnej”⁴². Zwracano uwagę, że zadanie powinno być realizowane na wszystkich szczeblach kierowania i dowodzenia SZ RP w trzech głównych obszarach: współpracy z mediami, informowania wewnętrznego personelu sił zbrojnych, współpracy ze społeczeństwem.

Jeśli chodzi o media relations oraz PR wewnętrzny, to ich celem było regularne informowanie personelu sił zbrojnych oraz dziennikarzy zajmujących się problematyką bezpieczeństwa narodowego o rzeczywistych efektach i planowym postępie procesu profesjonalizacji Wojska Polskiego. Jeśli natomiast chodzi o społeczeństwo, to wskazywano, że tu podstawowym celem MON jest „pozyskanie aktywnego wsparcia różnych podmiotów życia społecznego dla idei profesjonalizacji i wzmocnienie więzi wojska ze społeczeństwem”⁴³. W okresie profesjonalizacji głównymi azymutami media relations było:

- a) zaspokajanie potrzeb informacyjnych mediów (m.in. poprzez rozpowszechnianie informacji o profesjonalizacji);

⁴¹ Wytyczne dyrektora Departamentu Prasowo-Informacyjnego...

⁴² Ibidem.

⁴³ Ibidem.

- b) pozyskanie dla programu profesjonalizacji partnerów medialnych (publicznych mediów elektronicznych, mediów prywatnych i społecznych, portali internetowych, prasy);
- c) zwiększenie zainteresowania mediów tematem profesjonalizacji, nowymi regulacjami zawodowej służby wojskowej, ofertami pracy w wojsku oraz dotarcie tą drogą do potencjalnych kandydatów⁴⁴.

Realizacja zadań o charakterze informacyjnym, dotyczących uzawodowienia polskiej armii, przygotowanych i przeprowadzonych przez Departament Prasowo-Informacyjny MON dotyczyła kilku obszarów tematycznych⁴⁵. W ramach działań wyprzedzających DPI zlecił Ośrodkowi Badania Opinii Publicznej przeprowadzenie badania na temat zainteresowania młodzieży w wieku 17–25 lat podjęciem zawodowej służby wojskowej. Wyniki badania zostały opublikowane w styczniu 2008 r.

Jeśli chodzi natomiast o działania o charakterze wewnątrzorganizacyjnym, to decyzją Dyrektora DPI MON powołano specjalny Zespół ds. Profesjonalizacji Armii, który realizował bieżące działania informacyjne za pośrednictwem prasy, radia, telewizji oraz portali i stron internetowych. Opracowano dokument zawierający wytyczne w sprawie polityki informacyjnej resortu, dotyczącej informowania społeczeństwa o procesie profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP, a także dodatkowy dokument „Podstawowe założenia profesjonalizacji Sił Zbrojnych” (materiał informacyjny dla służb prasowych MON). Przygotowano ponadto wykaz 12 ekspertów MON ds. profesjonalizacji, delegowanych do wystąpień medialnych przez rzecznika prasowego MON. Jak wskazano, podstawowym celem działania zespołu było specjalistyczne wspieranie kierownictwa MON i służb prasowych resortu w „procesie informowania opinii publicznej, za pośrednictwem mediów, o planowej realizacji przedsięwzięć resortu, zmierzających do pełnego uzawodowienia Wojska Polskiego”⁴⁶. Poza tym dla ekspertów zorganizowano dwa szkolenia medialne. Pojawiły się także czynności o charakterze powtarzalnym, związane z opracowywaniem materiałów na konferencje prasowe, dokonywania bieżącej ich obsługi prasowej. Dla przykładu w sprawozdaniu wskazano, że „utrzymywano bieżące kontakty z dziennikarzami zajmującymi się tematem profesjonalizacji armii, odpowiadając na 1272 nadesłane przez nich pytania bądź też zadane przez telefon, dotyczące tego tematu”. Poza tym systematycznie odpowiadano (w sumie podano 372 odpowiedzi) na pytania dotyczące możliwości i perspektyw zawodowej służby wojskowej, kie-

⁴⁴ Ibidem.

⁴⁵ Zob. *Odpowiedź Departamentu Prasowo-Informacyjnego MON na pismo NIK dotyczące wykonania zadań w ramach realizacji procesu profesjonalizacji SZ RP* (od stycznia 2008 do czerwca 2009 r.), MON, Warszawa, lipiec 2009.

⁴⁶ *Wykaz ekspertów MON ds. profesjonalizacji delegowanych do wystąpień medialnych przez rzecznika prasowego MON*, załącznik nr 2 do: „*Odpowiedź Departamentu...*”

rowane do Biuletynu Informacji Publicznej MON na podstawie ustawy o dostępie do informacji publicznej. Utworzono foldery, związane z tematem profesjonalizacji, na istniejących stronach internetowych (np. www.profesjonalizacja.wp.mil.pl), które były przez cały czas, na bieżąco aktualizowane⁴⁷.

Jeśli chodzi o dane empiryczne dotyczące realizacji działań PR, to w okresie od marca 2008 do czerwca 2009 r. odpowiedziano na 90 e-maili (319 pytań) od przedstawicieli prasy dotyczących profesjonalizacji⁴⁸. W okresie największego zainteresowania sprawami dotyczącymi profesjonalizacji (grudzień 2008, styczeń 2009) odpowiedziano na ok. 500 telefonicznych i 200 e-mailowych pytań od obywateli, natomiast w pozostałych miesiącach zainteresowanie obywateli kształtowało się na poziomie ok. 30 pytań miesięcznie. Pojawiły się także inne działania: 23 sierpnia 2008 r. można było oglądać we fragmencie programu „Dzień Dobry TVN” poświęconego profesjonalizacji dwojga szeregowych WP, na początku września opracowano artykuł do „Polityki” (10.09.2008), zaś niemal dwa tygodnie później w efekcie przekazanych przez DPI materiałów w „Gazecie Wyborczej” ukazała się publikacja *Zaciagnij się, to się oplaci* (22.09.2008)⁴⁹. Oczywiście, to tylko przykładowe działania, gdyż niemal w każdym miesiącu natrafia się na rozmaite publikacje, wywiady, wkładki tematyczne do mediów drukowanych, programy telewizyjne.

Zakończenie

Zakłada się, że obecny system dowodzenia siłami zbrojnymi będzie podlegał dalszej ewolucji, które są ujmowane w opracowywanym dziesięcioletnim „Programie rozwoju Sił Zbrojnych RP na lata 2009–2018”⁵⁰. Niemniej efekty dotychczasowej akcji promującej profesjonalizację można relatywnie łatwo określić. Wskaźnikiem może być liczba publikacji, długość czasu antenowego, liczba spotkań otwartych i biorących w nich udział osób. Można sięgnąć do realizacji badań empirycznych, zarówno tych z udziałem określonych targetów docelowych, jak i tych o charakterze ogólnopolskim, które *notabene* pokazują bardzo dobry wizerunek Wojska Polskiego jako instytucji⁵¹. Nawet pobieżna analiza wskazuje, że na tej płaszczyźnie można mówić o realizacji profesjonalnej kampanii promocyjnej. Jeśli natomiast chodzi o wymiar społeczny profesjonalizacji, to nie można zapomnieć, że dziesiątki spotkań uatrakcyjnionych pokazami sprzętu wojskowego oraz setki przekazów medialnych o pewnej pracy w mundurze nie zastąpi interesującej oferty

⁴⁷ Odpowiedź Departamentu...

⁴⁸ Działania public relations podjęte przez Oddział Komunikacji Społecznej DPI MON na rzecz procesu profesjonalizacji: 03.2008–06.2009, załącznik nr 8 do: Odpowiedź Departamentu...

⁴⁹ Ibidem.

⁵⁰ A. Wojtan, *Jedność dowodzenia*, „Polska Zbrojna” 2008, nr 34, s. 26–27.

⁵¹ K. Dojwa, *Grupy dyspozycyjne w percepcji społecznej...*

zawodowej dla młodych ludzi, nie utworzy nowych stanowisk w armii, nie da interesujących warunków służby w Narodowych Siłach Rezerwowych.

SELECTED TOOLS OF POLISH ARMED FORCES PROMOTION AT THE TIME OF PROFESSIONALIZATION

Summary

Since 2008 Polish Military Forces have been undergoing the process of professionalization. The process has covered replacing conscription by a professional army, as well as creating National Reserve Force in the future. It has been connected with using various tools of promotion, both advertisement and Public Relations by the Army and Ministry of Defense. The analysis of the above-mentioned tools allows formulating a belief on campaign professionalism.