

Jan F. Terelak

Refleksje na temat stanu mentalnego kadry Sił Zbrojnych RP w okresie restrukturyzacji polskiej armii z perspektywy psychologii klinicznej

Studia Psychologica nr 3, 197-205

2002

Artykuł został zdigitalizowany i 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.

JAN F. TERELAK

**REFLEKSJE NA TEMAT STANU MENTALNEGO
KADRY SIŁ ZBROJNYCH RP W OKRESIE RESTRUKTURYZACJI
POLSKIEJ ARMII Z PERSPEKTYWY PSYCHOLOGII KLINICZNEJ**

Reflections on the mental state of the Polish Armed Forces during the period
of restructuring of the Polish Army from a clinical psychology perspective

Abstract

The political and economic transformations in progress now for many years in our country have required restructuring of the Polish armed forces. Scientific studies taking into account many perspectives (political, military, organizational, sociological, ethical, psychological and so on), have not yet appeared. The following reflections are an attempt to analyze the mental phenomena accompanying the political and organizational changes in the Polish Army, carried out from a clinical psychology perspective. On the basis of observations by clinical and military psychologists and analysis of media and survey information several syndromes of the mental state of Polish Army personnel in a period of restructuring can be described as for example: „laughing melancholy”, „victims of totalitarianism”, „objectification”, „subjective social injustice”, „amateurism”, „Tower of Babel”, „Byzantine”, „group thinking”, and „culture of passivity”.

1. ARMIA JAKO GRUPA ZADANIOWA WYŻSZEGO RZĘDU

Zgodnie z fundamentalną zasadą psychologii organizacji, każda grupa zadaniowa ma swoją określoną dynamikę obejmującą następujące etapy kształtowania się i funkcjonowania jej struktury formalnej: formowanie się (*forming*) – docieranie (*storming*) – normowanie (*norming*) – funkcjonowanie (*performing*) – restrukturyzowanie (*adjourning*). Ten ostatni element, czyli restrukturyzacja, związany z koniecznością zmiany dotychczasowej struktury grupy zadaniowej, jest niezbędny w sytuacji, gdy grupa sama stwierdzi swoją małą efektywność funkcjonowania, lub gdy zmusza ją do tego sytuacja zewnętrzna. W przypadku naszej armii, zmiana systemu politycznego i gospodarczego jest wystarczającym i istotnym powodem do restrukturyzacji. Jednakże nie może być ona celem samym w sobie, lecz narzędziem do realizacji nadrzędnego celu grupowego, którym w przypadku wojska jest doktryna obronna kraju. Tak ważny etap dynamiki grupowej wymaga jednak akceptacji mentalnej wszystkich członków grupy, adekwatnie do zajmowanych stanowisk i pełnionych ról społecznych w strukturze organizacyjnej armii. To właśnie twierdzenie, iż obiektywne zmiany restrukturyzacyjne nie mają swojej reprezentacji mentalnej kadry WP, jest główną tezą przedstawionych poniżej refleksji, które obejmują następujące zagadnienia psychologiczne:

- diagnozę stanu mentalnego kadry Sił Zbrojnych RP,
- analizę przyczyn tego stanu,
- prognozę efektywności restrukturyzacji w oparciu o aktualny stan mentalności naszej kadry.

2. DIAGNOZA PSYCHOLOGICZNA STANU MENTALNEGO KADRY WP W OKRESIE RESTRUKTURYZACJI

Stan mentalny jest definiowany przez psychologów jako umysłowy obraz rzeczywistości wojskowej naszej kadry w okresie restrukturyzacji, obejmujący takie jego elementy jak:

- wiedzę ogólną i szczegółową na temat celów restrukturyzacji,
- internalizację (akceptację) reguł działania na rzecz restrukturyzacji,
- motywację działania, uwzględniającą hierarchię potrzeb kadry,
- samoświadomość dokonujących się zmian w wojsku, ze szczególnym uwzględnieniem swojego miejsca w zrestrukturyzowanej armii.

Stan mentalny człowieka można określić wyłącznie na podstawie wskaźników zachowania (behawioralnych), wśród których z perspektywy psychologii klinicznej można wyodrębnić kilka syndromów.

2.1 SYNDROM „ŚMIEJĄCEJ SIĘ MELANCHOLII”

W praktyce klinicznej największy niepokój budzą zwykle objawy tzw. śmiejącej się melancholii. Jest to stan określany przez psychologów klinicznych jako prekursor apatii, bierności intelektualnej, konformizmu bądź nadmiernego krytykanctwa, a w krańcowej postaci – depresji (Tylka, 2000).

Bezpośrednim impulsem wyodrębnienia syndromu „śmiejącej się melancholii” jest empiria, przejawiająca się na licznych naradach i odprawach służbowych. Egzemplifikacją niech będzie wypowiedź jednego z prominentnych urzędników w departamencie Kadry i Szkolnictwa Wojskowego podczas odprawy służbowej oficerów wysokiego szczebla MON. Przytoczono w tej wypowiedzi przykłady instrumentalnego traktowania zasłużonych dla WP oficerów (np. 1,50 zł jako miesięczna rekompensata materialna za lata służby dla generała i 40 groszy dla pułkownika). Same wypowiedzi mogą być bulwersujące, lecz godne analizy psychologicznej było zachowanie się słuchaczy, oficerów WP. Ogólny śmiech na sali wprowadził wszystkich w nastrój groteskowy. Owa „groteskowa rzeczywistość”, charakteryzująca się m.in. tym, że nawet największe zagrożenia dla gotowości bojowej naszej armii kwitowane są często „śmiechem”, jest dla psychologa klinicznego powodem do głębokiej refleksji nad stanem umysłu naszej kadry w okresie restrukturyzacji.

Skutki przedłużania się takiego stanu, oceniane z punktu widzenia dokonującej się restrukturyzacji, są niekorzystne, gdyż wiążą się bądź z postawą utrzymania za wszelką cenę dotychczasowych pozycji (obrona dotychczasowej struktury), bądź z postawami rezygnacyjnymi (np. odejście z wojska) znacznej części wartościowej kadry (np. informatyków wojskowych).

Przyczyn opisanego powyżej stanu mentalnego kadry WP można upatrywać w uwarunkowaniach historycznych i aktualnych zmianach ustrojowych.

2.2 SYNDROM „OFIARY TOTALIZMU”

Analizując przyczyny stanu mentalnego kadry WP należy podkreślić traumatyzujący wpływ przeszłego okresu totalizmu, który odcisnął się piętnem na całych społecznościach objętych systemem komunistycznym nie tylko w Polsce, i który tak trafnie określił wybitny polski filozof ks. Józef Tischner jako „Homo sovieticus” (Wilkanowicz, 2000). Oficerowie, jako część polskiego społeczeństwa, przez dłuższy czas nie mogli sobie poradzić z kompleksem stanu wojennego. Współodpowiedzialność moralna, przejawiająca się w postaci poczucia winy, skutecznie podtrzymywana przez polityków tzw. postsolidarnościowych i prasę, zaowocowała niekorzystnymi dla efektywności restrukturyzacji postawami (Skórzyński, 2000), takimi m.in. jak np.:

1) Dystansowanie się w stosunku do własnej przeszłości – przejawiające się eksponowaniem postawy ekspacyjnej, ostentacyjnymi „nawróceniami”, dyspozycyjnością wobec polityków, zbyt łatwym godzeniem się z utratą przywilejów wojskowych za cenę obietnicy pozostania na zajmowanym stanowisku służbowym itp.

2) Eksponowanie poczucia własnej godności bez względu na rozterki moralne, które skrzętnie wypierane ze świadomości zaowocowały takimi objawami jak: zamknięcie się w sobie, pozorną akceptacją dokonujących się zmian polityczno-gospodarczych w kraju i wojsku (tzw. postawa kameleona), nadmiernym krytykanctwem, biernością intelektualną, brakiem zachowań dostosowawczych, nerwicą zawodową (a niekiedy i egzystencjalną), a w skrajnych przypadkach rezygnacją z wojska, bez względu na przydatność na zajmowanym stanowisku.

W obu przypadkach owe historyczne uwarunkowania mocno osłabiły etos oficerski, co przejawia się generalnie w postawie krytycznej wobec cywilnej kontroli nad armią (mimo deklarowanej akceptacji) oraz w przedłużającym się procesie samej restrukturyzacji armii.

2.3 SYNDROM „PRZEDMIOTOWOŚCI”

Analizowane uwarunkowania stanu umysłowego kadry WP można wiązać z trzema zjawiskami społecznymi i psychologicznymi.

Po pierwsze – sprzężenie zwrotne między bierną postawą znacznej części kadry (często nieuświadomioną, a przede wszystkim nie eksponowaną) do restrukturyzacji. Przy czym paradoksem psychologicznym jest, że właśnie znaczna część tych osób jest odpowiedzialna za efekty restrukturyzacji. Ważną okolicznością spowalniającą dynamikę restrukturyzacji jest świadomość restrukturyzujących, że nie będą jej podmiotem („To mnie nie dotyczy!”) oraz psychologiczne trudności w ocenie sytuacji i podejmowaniu trafnych, zwłaszcza ryzykownych decyzji (tyszka, 1999).

2.4 SYNDROM „NIESPRAWIEDLIWOŚCI SPOŁECZNEJ”

U podstaw przedmiotowej, a nie podmiotowej, koncepcji restrukturyzacji jest błędne traktowanie kosztów ekonomicznych, polegające na szermowaniu li tylko ilościowymi (finansowymi, rzeczowymi) wskaźnikami efektywności restrukturyzacji, z pominięciem kosztów i strat zasobów ludzkich. Błąd polega na tym, co warto

sobie przypomnieć z psychologii zarządzania, że ekonomia jest nauką społeczną a nie formalną (logiką, matematyką). Dlatego też nie można z instrumentu matematycznej analizy rzeczywistości robić przedmiotu tej dyscypliny. Przedmiotem ekonomii, podobnie jak psychologii, socjologii, prawa, pedagogiki itp. jest człowiek, z jego określonymi potrzebami i aspiracjami (Terelak, 1999). Ta fascynacja ilościowymi wskaźnikami w ekonomii, jak twierdził wybitny, polski ekonomista Oskar Lange, prowadzi tylko do pozornego rachunku korzyści (tzw. efekt „halo”), bo nie obejmującego strat społecznych, które wprawdzie są trudne do oszacowania, (jak i samo wartościowanie pracy) ale możliwe (np. zbyt duża fluktuacja kadr, zwłaszcza tych, których kształcenie jest kosztowne oraz mniejsza efektywność pracy itp.) (Czajka, Jacukowicz, Juchnowicz, 1998). Traktowanie restrukturyzacji instrumentalnie, a nie podmiotowo, przynosi często korzyści deklaratywne bez możliwości ich pełnego wdrożenia „wbrew subiektywnym interesom ludzi”. Wynikiem tego jest wydłużenie procesu restrukturyzacji podnoszące jej koszt ekonomiczny. Ten mechanizm błędnego koła świadczy o braku profesjonalizmu w zakresie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, jakim jest niewątpliwie wojsko. Nauki o zarządzaniu przedsiębiorstwem podkreślają, że nie można uzyskiwać wysokiej efektywności przedsiębiorstwa przy preferowaniu „zasobów technicznych” i zaniedbywaniu „zasobów ludzkich”. Prześledźmy to na przykładzie dwóch teorii, mówiących o subiektywnych aspektach tzw. słusznej płacy, od której zależy poziom motywacji do wysiłku (za: Scott, Cummings, 1983). I tak pierwsza Teoria Dystrybucyjnej Sprawiedliwości Homansa, mówiąca o tym, że wynagrodzenie powyżej lub poniżej tego, co zdaniem pracownika jest subiektywnie słuszne, powoduje wytwarzanie się napięć społecznych i niezadowolonia z pracy, może być ujęta w następującą formułę:

$$\frac{\text{nagrody osoby A minus koszty osoby A}}{\text{inwestycja osoby A}} = \frac{\text{nagrody osoby B minus koszty osoby B}}{\text{inwestycja osoby B}}$$

Druga Teoria Słuszności Patchena zakłada, że można mówić o słusznej płacy, kiedy zachodzi zgodność dwu następujących stosunków słuszności: aktualnej i potencjalnej, według następującego wzoru:

$$\frac{\text{moja płaca (teraz i w przyszłości)}}{\text{jego (ich) płaca (teraz i w przyszłości)}}$$

oraz

$$\frac{\text{moja pozycja (teraz i w przyszłości) związana z płacą}}{\text{jego (ich) pozycja (teraz i w przyszłości) związana z płacą}}$$

Obie te teorie źle prognozują poprawę samopoczucia kadry polskich oficerów, którzy subiektywnie porównują się do uposażenia oficerów z innych państw-członków NATO. Dzieje się tak, mimo świadomości polskich niedostatków ekonomicznych. Jest to m.in. przyczyną faktycznego osłabienia morale kadry oficerskiej, przy zachowaniu oficjalnej fasadowej postawy „akceptacji zmian”.

2.5 SYNDROM „ASYMETRII POTRZEB”

Z punktu widzenia chociażby powyższych „Teorii subiektywnej sprawiedliwości” błędem było rozpoczęcie restrukturyzacji od odbierania kadry wojska kolejnych przywilejów zawodowych, głównie materialnych, i zastępowanie ich symbolami, nawet słusznymi politycznie i moralnie (np. czapki rogatywki, pierścienie itp.). Jest to niezgodne z podstawową wiedzą z psychologii motywacji, w której chociażby zgodnie z Hierarchiczną Teorią Potrzeb amerykańskiego psychologa Abrahama Masłowa, realizacja tzw. wyższych potrzeb psychicznych (np. symbolicznych, patriotycznych) nie jest możliwa bez zaspokojenia potrzeb niższego rzędu (np. ekonomicznych, bezpieczeństwa socjalnego, itp.) (Kozielecki, 1997). Praktycznie teorię tę zweryfikował wiele stuleci wcześniej wybitny filozof chrześcijański św. Tomasz z Akwinu, który głosił, że „najlepiej mi się filozofuje po dobrym obiedzie i winie”. Parafrazując owo twierdzenie, można powiedzieć, że brak subiektywnie odczuwalnej perspektywy kadry WP jest błędem polityki kadrowej, powodującej dużą fluktuację najbardziej wartościowych kadr. Tak np. owego błędu psychologicznego nie popełniono przy restrukturyzacji byłej armii NRD. Pozostawiono oficerom większość dotychczasowych przywilejów materialnych, co między innymi spowodowało, że restrukturyzacja trwała zaledwie osiem miesięcy, a nie osiem lat.

2.6 SYNDROM „AMATORSZCZYZNY”

Kadra oficerska, jak zresztą znaczna część społeczeństwa, nie jest dobrze przygotowana mentalnie na dokonujące się w kraju zmiany społeczno-gospodarcze. Siłą rzeczy dało to o sobie znać także w przypadku restrukturyzacji wojska w sytuacji wprowadzenia zasad wolnego rynku. Skromna wiedza na temat zarządzania zasobami ludzkimi jest m.in. wynikiem braku w programach kształcenia oficerów i podoficerów odpowiednich przedmiotów humanistycznych. Wprawdzie np. WAT proponuje komercyjne Studium Organizacji i Zarządzania, ma to jednakże charakter raczej propagandowy niż rzeczowy, gdyż dotyczy tylko bardzo elitarnej grupy oficerów. Ta dość interesująca forma kształcenia nie jest w stanie rozwiązać generalnego problemu niedokształcenia kadry WP w zakresie nauk społecznych, w tym szczególnie psychologii organizacji i zarządzania (Terelak, 1999). W uczelniach wojskowych amerykańskich przedmiotom tym poświęca się 60-70% czasu kształcenia, przesuując kształcenie politechniczne na niższe szczeble kształcenia podstawowego. Mimo nasycenia armii amerykańskiej techniką o najwyższej technologii, nie ma tam koncepcji kształcenia technokratycznego. Preferowany antropocentryczny model kształcenia amerykańskiej kadry wojskowej daje nie tylko podstawy do właściwego zarządzania zasobami ludzkimi w nowoczesnej armii, ale także sprawia, że dowódca potrafi korzystać na co dzień z ekspertów i doradców w tym zakresie (np. psychologów wojskowych). Tymczasem w naszej armii brak jest profesjonalnych psychologów wojskowych, którzy podjęliby trud dydaktyczny i popularyzatorski z dziedziny psychologii wojskowej. Od zaraz jest potrzebne kształcenie kadry dowódczej (nawet najwyższego szczebla) w zakresie chociażby podstaw psychologii, nie mówiąc już o psychologii zarządzania. Tymczasem trwająca już od pięciu lat dyskusja na te-

mat powołania nowoczesnej służby psychologii wojskowej świadczy o tym jak wielkie spustoszenie intelektualne poczynił technokratyczny model kształcenia oficerów (Dyrda, /red./, 1997). Każda propozycja tworzenia nowoczesnych struktur organizacyjnych na miejsce zbędnych starych jest torpedowana przez tzw. realistów, dla których tworzenie nowych rozwiązań, wymagających postawy innowacyjnej, dla realizacji przecież przyszłych zadań wojska, a nie wyłącznie doraźnych, jest zdradą „idei restrukturyzacji”, którą definiują jako redukcje istniejących struktur wojskowych lub najlepiej utrzymanie *status quo*. Tymczasem doświadczenia wojenne Słowenców i Chorwatów sprawiły, że nowoczesną służbę psychologiczną powołali w ciągu pięciu miesięcy (Truszczyński, Terelak, 2001).

2.7 SYNDROM „WIEŻY BABEL”

Trudności w akceptacji reguł restrukturyzacji uwarunkowane są w dużej mierze wadliwym procesem komunikacji międzyludzkiej, przypominającej biblijną wieżę Babel, symbolizującą pomieszanie się języków. Przykładem jest nadmierne eksponowanie tzw. realizmu, jako cnoty samej w sobie. Język takiej manieri, charakteryzujący się eksponowaniem przez wielu polityków i wyższych przełożonych argumentacji, że można w wojsku zrobić tylko tyle, ile jest „realne tu i teraz”, jest tezą z gruntu fałszywą, choć wygodną, bo nie wymagającą innowacyjności. Fałszywość psychologiczna owej tezy wynika z istoty samych procesów poznawczych, które mają charakter relacyjny (Maruszewski, 1996). Teoria poznania mówi wyraźnie, że poznanie prawdy, rzeczywiście jest wynikiem odpowiedzi na trzy fundamentalne pytania: Jak jest? Jak być powinno? i Jak być może?

Poczucie realizmu nie wynika wprost z samego opisu rzeczywistości (Jak jest?), ani z oceny aktualnych zasobów ekonomicznych i osobowych (Jak być może?), ani wreszcie z samych wizji (Jak być powinno?), lecz z relacji jakie zachodzą między tymi trzema elementami. Owa relacja jest właśnie nową jakością, która powinna być podstawą oceny każdej rzeczywistości. Preferowanie wyłącznie języka twardych realistów i eliminowanie języka wizjonerów, prowadzi do obrazu mentalnego pozornej restrukturyzacji, opartej na błędnej ocenie rzeczywistości, która jak wykazuje dotychczasowe doświadczenie wymaga permanentnych korekt, powodując nadmierne wydłużanie tego procesu i zwiększanie kosztów finansowych i społecznych restrukturyzacji. (Bardzo interesującej analizy przyczyn pozapsychologicznych przedłużającej się restrukturyzacji naszej armii z perspektywy przyjęcia do struktur NATO dokonało wielu dziennikarzy (np. por. artykuł Pawła Wrońskiego pt. W przedsiönku klubu golfowego, zamieszczony w Gazecie Wyborczej z dnia 2 lipca (środa) 1997, nr 152.2445).

3. PROGNOZA STANU MENTALNEGO KADRY WP WE WSTĘPNYM OKRESIE CZŁONKOSTWA W NATO

Z dotychczasowych rozważań wynika, że należy zmienić stan mentalności zwłaszcza kadry WP w kierunku pełnej internalizacji reguł restrukturyzacji, podwyższenia statusu ekonomicznego kadry (tzn. zwiększenia poziomu motywacji działania), popularyzacji wśród kadry doktryny wojennej w ramach struktur NATO oraz nadania restrukturyzacji rangi problemu ogólnonarodowego. Zmiana

niedawnej jeszcze kadry Układu Warszawskiego na kadre NATO napotka wiele przeszkód psychologicznych, wśród których można wymienić następujące.

3.1 SYNDROM „BIZANTYJSKI”

Związany jest przede wszystkim z stereotypami dowódcy i podwładnego obowiązujących w armiach Układu Warszawskiego. Przekonanie dowódcy o swojej omnipotencji, umocowanej często politycznie, przy jednoczesnych lukach prawa wojskowego, regulującego precyzyjnie relacje przełożony-podwładny, prowadzi do ukształtowania określonej umysłowości kadry (Nosal, 1990), zwłaszcza wysokiego szczebla przejawiającej się często w postawach wobec przywilejów, odpowiedzialności i porządku prawnego. Występująca duża asymetria równości przełożonych i podwładnych wobec prawa preferuje w wojsku zachowania submisyjne, konformistyczne przy równoczesnym piętnowaniu zachowań asertywnych, co w konsekwencji prowadzi do nieuzasadnionych konfliktów i rezygnacji z wojska części wartościowej kadry. Brak kultury menedżerskiej związany jest również z zasygnalizowanym wcześniej modelem kształcenia kadry WP (Kozłowski, 1999). Przykładem może być zbyt słabe wykorzystanie kadry wykształconej na uczelniach zagranicznych oraz w zbyt małym stopniu korzystanie z ekspertów do spraw zarządzania zasobami ludzkimi w wojsku.

3.2 SYNDROM „GRUPOWEGO MYŚLENIA”

Zmiana mentalności kadry WP w okresie przedłużającej się restrukturyzacji musi się wiązać z akceptacją profesjonalizmu kosztem konformizmu. Ten ostatni jest przyczyną redukcjonizmu w myśleniu znanego w psychologii społecznej jako syndrom „grupowego myślenia” (Tetlock, 1999). Syndrom ów stwierdzono w armii amerykańskiej w latach pięćdziesiątych. Był on podstawą wielu błędnych decyzji strategicznych. Syndrom ten polega m.in. na takich objawach jak: duża spójność grupy, izolacja od ekspertów, preferowanie własnych rozwiązań przez przełożonych, iluzja „wszechmocności” grupy (lekceważenie ryzyka), obronna racjonalizacja (pomijanie ostrzeżeń, wątpliwości), nacisk na członków grupy przeciwstawiających się stereotypom grupowym (nawoływanie do lojalności wobec osoby, a nie sprawy), autocenzura mająca na celu minimalizować wątpliwości, wspólna iluzja jednomyślności (konformizm zachowań lub przypuszczenie, że milczenie jest wyrazem zgody), wyłonienie z grupy „stróżów poprawnego myślenia” w celu ochrony przed dopływem niepomyślnych informacji. Zmieniające się opcje polityczne, z których wyłaniany są liderzy cywilnego zwierzchnictwa nad armią, pełnią niekiedy rolę „stróżów poprawnego myślenia”.

Cywilna kontrola nad wojskiem zwiększa podatność na wpływ myślenia politycznego o wojsku. Na przykładzie wstąpienia naszej armii do NATO widać wyraźnie, że niewątpliwy sukces polityczny (jest wielu ojców tego sukcesu) nie przekłada się na restrukturyzację i uzbrojenie. Politycy „usypiają” naszą czujność i usprawiedliwiają postawy bierności, przez głoszenie tezy o wzroście bezpieczeństwa narodowego bez nakładów finansowych, o nowoczesności bez innowacyjności, o wydajnej pracy bez profesjonalizmu itp. Preferowanie „kultury bierności” nie jest specyfiką wojska, lecz dotyczy postaw roszczeniowych i antymotywacyjnych większości społeczeństwa polskiego, wg zasady: „Krótszy ty-

dzień pracy, wyższe płace, dłuższe urlopy i wyższe zasiłki” (Gick, Tarczyńska, 1999).

4. WNIOSKI

Podjęcie ogólnonarodowej dyskusji o obronności naszego kraju może być ważnym działaniem profilaktycznym, minimalizującym tendencje do grupowego myślenia w naszej armii, a także do skorygowania wielu mitów o naszej kadry, funkcjonujących w świadomości społecznej.

Przedstawiony punkt widzenia wojskowego psychologa klinicznego ma na celu uwrażliwienie na ludzki, podmiotowy aspekt każdej armii, który nie jest abstrakcją, wymyśloną przez humanistów, lecz rzeczywistością społeczną, która musi być uwzględniona w dyskusji nad nową doktryną wojenną naszego państwa.

W związku z istniejącą rozbieżnością („dysonansem poznawczym”) między obiektywną wizją restrukturyzacji naszej armii i jej subiektywną reprezentacją poznawczą w środowisku kadry, należy przyspieszyć proces zmian mentalności naszej kadry w oparciu o wiele działań: politycznych, ekonomicznych, organizacyjnych, szkoleniowych i propagandowych. Wśród nich ważne miejsce zajmuje:

- doprowadzenie do świadomości (akceptację) kadry nowej doktryny wojennej, adekwatnie do zadań na odpowiednich szczeblach dowodzenia;
- podwyższenie standardów cywilizacyjnych wojska; technicznych i osobowych;
- promowanie nowego etosu żołnierskiego, opartego na profesjonalizmie i normach prawnych, a nie na układach personalnych, związanych np. z aktualną koniunkturą;
- upublicznienie kierunków zmian wynikających z nowej doktryny wojennej, ze szczególnym uwypukleniem kosztów ekonomicznych i politycznych, w kategoriach „bezpieczeństwa narodowego” a nie „interesu” wojska;
- stworzenie wśród polityków (partii politycznych, Sejmu, Senatu, otoczenia prezydenta) „lobbingu wojskowego”, burzącego niesprawiedliwe i nieaktualne mity o wojsku i budującego zaufanie;
- zmiana programów kształcenia kadry z „technocentrycznego” na „antropocentryczny” w celu podniesienia efektywności zarządzania (dowodzenia) zasobami ludzkimi w wojsku (cywilnymi i wojskowymi);
- stworzenie wysoce profesjonalnej „służby psychologii wojskowej”, wspomagającej kierowniczą kadre naszego wojska, na różnych szczeblach dowodzenia, w racjonalnym rozwiązywaniu istotnych problemów związanych z funkcjonowaniem nowoczesnej armii.

BIBLIOGRAFIA

- Czajka, Z., Jacukowicz, Z., Juchnowicz, M. (1998). *Wartościowanie pracy a zarządzanie placami*. Warszawa: Difin.
- Dyrda, M.J. (red.) (1997). *Psychologia w wojsku*. Warszawa: MON.
- Gick, A., Tarczyńska, M. (1999). *Motywowanie pracowników*. Warszawa: PWE.
- Kozielecki, J. (1997). *Transgresja i kultura*. Warszawa: Wyd. Akademickie „Żak”.
- Koźmiński, A.K. (1999). *Kultura menedżerska*. W. J. Kozielecki (red.), *Humanistyka przelomu wieków*. Warszawa: Wyd. Akademickie „Żak”, 317-335.

- Maruszewski, T. (1996). *Psychologia poznawcza*. Warszawa: Znak-Język-Rzeczywistość. Polskie Towarzystwo Semiotyczne.
- Nosal, C.S. (1990). *Psychologiczne modele umysłu*. Warszawa: PWN.
- Scott, W.E., Cummings, L.L. (red.) (1983). *Zachowanie człowieka w organizacji*, t. 1. Warszawa: PWN.
- Skórzyński, J. (2000). Sześć grzechów polskiego dziennikarstwa. W. Rubinkiewicz, R. i Zięba, S. (red.), *Sacrum i kultura: Chrześcijańskie korzenie przyszłości*. Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL, 205-211.
- Terelak, J.F. (1999). *Psychologia menedżera*. Warszawa: Difin.
- Truszczyński, O., Terelak, J.F. (2001). Sprawozdanie z 36. Międzynarodowej Konferencji Wojskowej Psychologii Stosowanej (International Applied Military Psychology Symposium – IAMPS), pt. „Misja psychologii wojskowej w XXI wieku”, Split (Chorwacja), 11-15 września 2000. *Studia Psychologica* 2(2), 245-248.
- Tylka, J. (2000). *Zdrowie menedżera*. Warszawa: Difin.
- Tyszka, T. (1999). *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Wilkanowicz, S. (2000). Kryzys człowieka po totalizmie. W. Rubinkiewicz R. i Zięba, S. (red.), *Sacrum i kultura: Chrześcijańskie korzenie przyszłości*. Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL, 213-218.