



Analiza KBN

Nr 14 (109) / 2022

6 lipca 2022 r.



Niniejsza publikacja ukazuje się na warunkach międzynarodowej licencji publicznej
Creative Commons 4.0 – uznanie autorstwa – na tych samych warunkach – użycie niekomercyjne.

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution – NonCommercial – ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Otoczenie jako jeden z czynników kształtujących kulturę organizacyjną polskich służb specjalnych

Julia Grabowska¹

Rok 2022 – badania nad służbami specjalnymi w Polsce nadal prowadzone są przez pryzmat historii, systemu, porządku instytucjonalno-prawnego², struktury czy ich funkcjonalności³. Pojawiają się także prace traktujące o związku polityki ze służbami⁴ czy pozycje skupiające się na ich problemach i perspektywach naprawczych⁵. Ciągle brakuje jednak prac opisujących aspekty psychologiczne, społeczne czy antropologiczne służb w Polsce. Kultura organizacyjna jest przykładem jednego z takich pomijanych aspektów. Niniejsza analiza jest próbą odpowiedzi na dwa zasadnicze

¹ Studentka studiów licencjackich na kierunku „bezpieczeństwo narodowe” w Instytucie Nauk Politycznych i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Jagiellońskiego.

² Zob. P. Burczaniuk (red.), *Prawne aspekty funkcjonowania służb specjalnych na przykładzie Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego*, Warszawa 2021.

³ Zob. K. Chochowski, *Służby Specjalne w Polsce*, Sofia 2021.

⁴ Zob. G. Małecki, Ł. Maziewski, *W cieniu. Kulisy wywiadu III RP*, Warszawa 2021. Warto przy tym zaznaczyć, że oprócz treściwego wątku politycznego w działaniu służb specjalnych w Polsce, pozycja ukazuje wiele aspektów związanych ich z kulturą organizacyjną. Chociaż autorzy wprost nie używają tego terminu, książka stanowi obraz funkcjonowania służb wpisujący się nieraz w antropologizująco-socjologizujące ujęcie. Jednak jest to propozycja popularnonaukowa (wywiad-rzeka), nie zaś praca pisana na zasadach naukowości. Dlatego też obszar badań nad kulturą organizacyjną owych organów pozostaje ciągle otwarty.

⁵ Zob. M. Napierała, *Służby specjalne: Stan obecny – perspektywa*, publikacja w ramach projektu NEPTUNE fundacji Stratpoints, 2021.

pytania. Po pierwsze, czy można mówić o istnieniu kultury organizacyjnej służb specjalnych w Polsce? Po drugie, jeśli tak, to co ją tworzyło i kształtowało? Ze względu na złożoność badanego zjawiska, autorka skupi się na otoczeniu służb specjalnych jako pierwszym elemencie kształtującym ich kulturę. W tym celu zastosowane zostaną ujęcie socjologiczne i perspektywa antropologii organizacji, zaproponowana przez wrocławski IPN przy okazji badań nad aparatem bezpieczeństwa PRL⁶.

1. Jak inaczej badać służby specjalne?

Pominięcie aspektów socjologicznych i antropologicznych jest szczególnie rażące zważywszy na fakt, iż w praktycznie każdej perspektywie badawczej opisującej jakiś obszar lub, co więcej, całość działania służb zawsze obecny jest człowiek i jego relacje z otoczeniem. Powinno to skutkować obecnością stosunkowo nowych perspektyw w badaniach nad służbami – antropologicznej i socjologicznej, a także elementów psychologii. Warto natomiast zaznaczyć, że ze względu na ograniczenia wynikające ze specyfiki obszaru badawczego, jakim są służby specjalne, a zwłaszcza ich obecnej działalności, taki stan rzeczy nie powinien dziwić. Nie oznacza to jednak, że nie warto podejmować prób w zakresie poszerzenia wachlarza metod, perspektyw czy koncepcji mających rozwinąć studia wywiadowcze w Polsce. Tym bardziej, że można szukać wzorców w krajach o znacznie bogatszym dorobku owej poddyscypliny nauki, a także wśród polskich badaczy opisujących w nowatorski sposób chociażby służby specjalne czasów PRL⁷ czy okresu transformacji⁸.

2. Ograniczenia badawcze perspektywy antropologicznej i socjologicznej

Jak zostało wspomniane wyżej, specyfika służb specjalnych sprawia, że zarówno źródłowo, w sensie poznawczym, jak i metodologicznie stają się one obszarem trudnym do badania. Perspektywa antropologiczna i ujęcie socjologiczne, ze względu na bezpośrednie odwołania do ludzkich zachowań i relacji, tworzą dodatkowe trudności i pułapki dla badacza. Obok ograniczonych źródeł wiedzy wymienić należy pułapki interpretacyjne motywów i zachowań ludzkich, kwestię naukowości badań, nieprzewidywalności oraz irracjonalności człowieka. Dodatkowo problemami są także: przyjmowanie przez badacza punktu widzenia badanego podmiotu i ocena oraz wnioskowanie przez pryzmat własnego systemu wartości.

Pojawiają się przy tym dylematy dotyczące podejścia badacza do różnych pod względem etycznym i moralnym grup społecznych. Czy tak samo traktować należy tych uznawanych za „złych” i „dobrych”? Z naukowego punktu widzenia, należy możliwie maksymalnie obiektywizować badania, tym bardziej, że takowe oceny są wynikiem systemu wartości przyjętego przez badacza. Nie zawsze natomiast ów system wartości jest tożsamy z tym, w którym badana grupa funkcjonowała. Tego typu dylematy i trudności są niejako wpisane w nauki społeczne, w tym studia wywiadowcze. Gdy badacz jest ich świadomy, perspektywy antropologiczna i socjologiczna mogą okazać się bardzo przydatne w głębszym zrozumieniu istoty funkcjonowania służb wywiadowczych. Poszerzają one horyzonty poznawcze nauk o bezpieczeństwie.

⁶ Zob. J. Syrnyk, R. Klementowski, K. Mikołajczak, *Aparat bezpieczeństwa w perspektywie antropologii organizacji i antropologii władzy*, Wrocław–Warszawa 2020.

⁷ Tamże.

⁸ Zob. A. Nyzio, *Rakowiecka w remoncie: Transformacja polityki bezpieczeństwa wewnętrznego Polski w latach 1989–1993*, Kraków 2020.

3. Czym jest kultura organizacyjna?

Perspektywa traktująca służby specjalne jako organizacje pozwala wyróżnić w ich obrębie aspekty związane z kulturą organizacyjną, kształtującą się wraz z działaniem danej instytucji. Jej badanie natomiast staje się możliwe przy pomocy elementów antropologii, socjologii czy chociażby psychologii. Warto jednak zacząć od odpowiedzi na pytanie, czym jest owa kultura organizacyjna. Wiele prac ukazuje rozkwit refleksji nad tym zagadnieniem w latach 70. XX wieku, wiążąc je bezpośrednio z antropologią kulturową. Jednak co do okresu narodzin samego terminu, pojawiają się różne informacje. Kopczewski, Pączek i Tobolski⁹ podają rok 1951, podczas gdy Kowalczyk i Szukała¹⁰ zauważają, że systematyczne rozważania na temat kultury organizacyjnej sięgają lat 20. i 30. XX wieku. Natomiast pochodzenia samego pojęcia kultury w refleksjach teoretycznych można doszukiwać się już w XVIII w. Wtedy filozofowie oświeceniowi zaczęli prowadzić rozważania na temat rozwoju cywilizacji, różnic kulturowych (idee kultur narodowych), a także dychotomii świata człowieka (objawiającego się między innymi kulturą) i świata natury. Przyczyniła się do tego, krytyczna względem idei cywilizacji, filozofia Rousseau, która szybko spotkała się z krytyką i powstaniem wielu prac polemicznych, rozwijających pojęcie ideowe kultury¹¹.

Wracając jednak do pojęcia kultury organizacyjnej należy zauważyć, że pomimo zgody badaczy co do wzrostu znaczenia tego pojęcia w ramach badań antropologicznych, wymienić należy także inne towarzyszące temu trendowi dyscypliny. Mowa o socjologii organizacyjnej oraz psychologii społecznej. W literaturze przedmiotu kultura organizacyjna jest definiowana, a także nazywana w różny sposób¹². W badaniach ścierają się dodatkowo różnorodne podejścia. Można tu wymienić podejście funkcjonalistyczne (uniwersalistyczne), interpretatywno-symboliczne czy, krytykujące oba poprzednie, podejście postmodernistyczne (konceptcja nefundamentalistycznego dyskursu¹³), a także perspektywę krytyczną.

Zostawiając jednak dyskurs na temat kultury organizacyjnej nieco z boku, w najprostszej postaci jest ona zbiorem bądź szerzej systemem określonych dla danej instytucji/organizacji wartości, wzorców zachowań, norm czy idei. Jest swoistym budowaniem wspólnej dla wszystkich członków tożsamości organizacji. Dodatkowo, Kowalczyk i Szukała¹⁴ zauważają, że kultura korporacji jest „zasobem organizacyjnym zarządzanym przez organizację”, czyli poniekąd organizacja sama w sobie jest kulturą. Kopczewski, Pączek i Tobolski¹⁵ proponują natomiast następującą definicję: kultura organizacyjna jest, po pierwsze, całościowym zbiorem fundamentalnych założeń, uformo-

⁹ Zob. M. Kopczewski, B. Pączek, M. Tobolski, „Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym”, w: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Opole 2012.

¹⁰ Zob. K. Kowalczyk, M. Szukała, „Teorie kultury organizacji”, w: K. Klineciewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Warszawa 2016.

¹¹ Zob. R. Michalski, „Antropologiczny zwrot w filozofii oświecenia – Johann Gottfried Herder”, *Studia z Historii Filozofii*, 2019, nr 2(10), <http://dx.doi.org/10.12775/szhf.2019.023>.

¹² Występują także terminy takie jak: kultura korporacyjna, kultura organizacji czy kultura przedsiębiorstwa.

¹³ Postmoderniści krytykowali funkcjonalistyczne ujęcia kultury w organizacji, a także imperializm samej nauki. Konceptcja nefundamentalistycznego dyskursu opierała się zatem na anarchizmie metodologicznym. Temu podejściu towarzyszyły często idee takie jak relatywizm epistemologiczny, dekonstrukcja, symulakra, metanarracje czy glossowanie. Jednak ze względu na liczne zarzuty środowiska naukowego (np. brak rygorów naukowych, irracjonalizm czy mglistość), perspektywa postmodernistyczna w badaniach nad kulturą organizacyjną stopniowo wygasała.

¹⁴ Zob. K. Kowalczyk, M. Szukała, dz. cyt.

¹⁵ Zob. M. Kopczewski, B. Pączek, M. Tobolski, dz. cyt.

wanych przez grupę w procesie adaptacji do środowiska zewnętrznego i integracji wewnątrz organizacji. Po drugie, są to niepisane, często nawet podświadome, zasady pełniące rolę pośrednika między tym, co spisane a rzeczywistymi działaniami.

Głównymi celami kultury organizacyjnej są: przetrwanie, prawidłowe funkcjonowanie i rozwój danej instytucji. Jest ona w zasadzie całościowym dorobkiem organizacji na każdej płaszczyźnie. Zgodnie ze słowami Serafin¹⁶, wyróżnić można cztery zasadnicze płaszczyzny kulturowe: materialną, behawioralną, psychologiczną i aksjonormatywną. Natomiast najbardziej powszechny model autorstwa Scheina¹⁷ wyróżnia tylko trzy poziomy kultury: artefakty, normy i wartości oraz założenia. Zarysowuje się zatem złożony, wielopłaszczyznowy obraz kultury organizacyjnej, czego dowodem jest wielość podejść, koncepcji, definicji czy poziomów kulturowych.

Sułkowski¹⁸, bazując na dyskursie w obrębie kultury organizacyjnej, analizując literaturę przedmiotu, postanowił zbudować „ponad podziałami” pewien „kanon”, łączący wszystkie podejścia. Tym „kanonem” mają być podstawowe składniki kultury organizacyjnej: podstawowe założenia, rytuały, wartości kulturowe, normy społeczne i organizacyjne, sposoby komunikowania, narracje, opowieści, mity czy metafory, stereotypy organizacyjne, wzorce kulturowe, artefakty kulturowe, zwyczaje, obyczaje, symbole, bohaterowie organizacyjni, subkultury, tabu.

Dodatkowo, warto zaznaczyć, które czynniki budują i kształtują kulturę w organizacji. Według Aniszewskiej i Gielnickiej¹⁹ najogólniej są to otoczenie, organizacja i uczestnicy organizacji. W obrębie tych trzech obszarów autorki wymieniają także ich szczegółowe składniki. Na podstawie tej koncepcji opisane zostanie kształtowanie się kultury organizacyjnej polskich służb specjalnych z perspektywy ich otoczenia, czyli pierwszego z trzech elementów uwzględnionych przez autorki.

4. Kształtowanie się kultury organizacyjnej polskich służb specjalnych – otoczenie

Ze względu na wielopoziomowość i transsektorowość kultury w organizacji, a nawet zrównywanie znaczeniowe tych dwóch terminów, można stwierdzić, że polskie służby specjalne posiadają dorobek mieszczący się w tych szerokich ramach. Dlatego też, niezależnie od kondycji i stopnia rozwoju ich kultury organizacyjnej, można podjąć próbę analizy tego zjawiska. Należy zacząć od ustalenia, jak wytworzyła się i ukształtowała owa kultura. Otoczenie jest pierwszym z trzech (obok organizacji i jej uczestników) podstawowych czynników budujących dorobek kulturowy. To od kultury bezpieczeństwa państwa (kultury strategicznej) zależy kształt kultury jego poszczególnych organów. Jest to swoisty wstęp do dalszych rozważań nad jej obecnym kształtem, np. badanym za pomocą katalogu elementów kultury przedstawionych przez Sułkowskiego lub szeregu innych koncepcji i perspektyw.

Zważywszy na funkcję i główny cel służb wywiadowczych, jakim jest wspieranie polityki i procesu decyzyjnego w państwie, w zasadzie służby działały od zawsze w bliskiej relacji z ośrodkiem władzy. Zatem jedną z cech funkcjonowania służb w państwie jest ich polityzacja. Wynika to z faktu, iż to decydenci polityczni powołują do życia, wyznaczają cele, określają kompetencje i stawiają

¹⁶ Zob. K. Serafin, „Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa”, *Studia Ekonomiczne/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. Zarządzanie*, 2015, nr 2(222).

¹⁷ Zob. E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, wyd. 3, San Francisco 2004.

¹⁸ Zob. Ł. Sułkowski, *Kultura organizacyjna od podstaw*, Łódź 2020.

¹⁹ Zob. G. Aniszewska, I. Gielnicka, *Firma to ja, firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej firmy*, Gdańsk 1999.

zadania tym organom (poprzez ustawy, rozporządzenia, strategie, doktryny, polecenia służbowe itp.), a ponadto wyznaczają ich szefów. Co więcej, zarówno rządzący, jak i służby powinny stawiać sobie ten sam cel, którym jest racja stanu. Służby zatem są narzędziem polityków wspierającym procesy decyzyjne i wpływającym na poziom bezpieczeństwa w państwie. Nie jest więc możliwe działanie owych instytucji w oderwaniu od polityki (tzw. odpolitycznienie służb specjalnych).

Trzeba natomiast rozróżnić polityzację pozytywną od negatywnej. Pozytywna wynika z roli i umiejscowienia służb w systemie bezpieczeństwa państwa. Negatywna polityzacja natomiast, określana także jako upolitycznienie, jest zbyt daleko idącym, niezdrowym wpływem polityki na działalność (zwłaszcza merytoryczną) służb, co prowadzi do wielu patologii. Objawiać się może np. zbyt dużą ingerencją decydentów w sposoby prowadzenia operacji czy wytwarzanie produktów analitycznych służb (narzucanie interpretacji, własnych wniosków, ideologizacja). Działa to także w drugą stronę, upolitycznieniem będzie także forsowanie własnych pomysłów na płaszczyźnie politycznej przez funkcjonariuszy służb, których zadaniem jest dostarczanie wiedzy, a nie podejmowanie decyzji politycznych. To, w którą stronę przechyla się szala, jest zatem jednym z wyznaczników kultury organizacyjnej i sposobu funkcjonowania służb specjalnych.

W Polsce proporcje między polityzacją pozytywną i negatywną są często zachwiane, gdyż zarówno służby specjalne, jak i politycy działają doraźnie, a nie w sposób stały i uporządkowany. Przejawia się to chociażby zmienną polityką kadrową, rozsadami na stanowiskach kierowniczych w służbach, zgodnie ze zmianami ekip sprawujących władzę w państwie. Kolejnym problemem jest brak wypracowania mechanizmów i ogólnego systemu koordynacji, nadzoru i kontroli, który w szczątkowej formie znajduje się w rękach polityków (bardzo ograniczona kontrola niezależnych organów, np. sądowych, a także słaba kontrola społeczna). Dodatkowo finansowanie polskich służb specjalnych jest na niskim poziomie. Co więcej, politycy niechętnie myślą o inwestycjach kadrowych, finansowych czy szkoleniowych w owe organy. Ponadto w Polsce nie można także mówić o systemie wywiadowczym, czy – szerzej – systemie bezpieczeństwa narodowego, gdyż wszelkie organy i instytucje państwowe ponoszące zań odpowiedzialność nie współdziałają ze sobą należycie. Nie mają także zapewnionego odpowiedniego pola współpracy oraz zaplecza strukturalnego, formalno-prawnego czy finansowego. Nie pomaga również niski stopień zaufania na linii politycy – służby specjalne.

Te i wiele innych problemów w dużej mierze wynikają z doświadczeń historycznych polskiego aparatu bezpieczeństwa, ale i całego kraju. Głęboka, trwająca ponad 45 lat komunizacja państwa, jego struktur organizacyjnych i społeczeństwa, wywarła znaczący wpływ na funkcjonowanie służb specjalnych wtedy oraz kształt systemu bezpieczeństwa dzisiaj. Historia PRL odbiła się szerokim echem i w dużej mierze ukształtowała dzisiejsze postrzeganie bezpieczeństwa przez polskie społeczeństwo²⁰. Praktycznie w każdym omawianym w niniejszej analizie aspekcie doświadczenie komunizmu będzie mniej lub bardziej widoczne.

Drugim po polityce elementem budującym kulturę organizacyjną w obrębie otoczenia są zmienne społeczno-kulturowe. Polskie tradycje w dziedzinie bezpieczeństwa wiążą się z doświadczeniami

²⁰ Szerzej na ten temat we wspomnianej na wstępie książce wrocławskiego IPN-u, która w całości poświęcona jest aparatowi bezpieczeństwa PRL w perspektywie antropologii organizacji. Zob. J. Syrnyk, R. Klementowski, K. Mikołajczak, dz. cyt.

wojennymi, latami okupacji, walkami o niepodległość, wspomnianym okresem komunizmu, a później także współpracą w ramach NATO i UE. Znajdowało to odzwierciedlenie w sytuacji wewnętrznej kraju. Przełożyło się to na nieufność, często wrogość do byłych okupantów, a także do „świata zachodniego”, obojętnego na krzywdy polskiego społeczeństwa (np. nieadekwatna reakcja Francji i Wielkiej Brytanii na wydarzenia 1 września 1939 roku). Utańczyły się zatem wzory percepcji bezpieczeństwa przez pryzmat zagrożeń zewnętrznych (np. wrogich sąsiadów czy obojętnych partnerów) i wewnętrznych (np. przeświadczenie o ciągłej walce niepodległościowej, obecność konspiratorów, zakulisowość polityki, nieufność względem elit).

Zgodnie ze słowami Jakubowskiego, „wielkie wydarzenia historyczne, tragedie oraz kryzysy sprzyjają ujawnianiu się tendencji o charakterze paranoicznym”²¹. Nie chodzi tutaj tylko o odległe historycznie doświadczenia, ale i te bliższe (np. transformacja systemowa w Polsce, 11 września 2001, katastrofa smoleńska, afery podsłuchowa Sowa & Przyjaciele), a nawet aktualne (np. afery Dworczyka, liczne fake newsy w przestrzeni publicznej, afery Pegasusa czy pandemia COVID-19). Owe wydarzenia ukształtowały i uwydatniły istniejące nastroje społeczne. Niepewność, strach, stres, narastające podziały to tylko niektóre z emocji towarzyszących Polakom w niestabilnych i kryzysowych momentach²². Brak wiedzy o szczególnie ważnych dla społeczeństwa tematach rodzi potrzebę zracjonalizowania otoczenia, niejako uporządkowania świata zgodnie z indywidualnymi przekonaniami. Dzieje się to za pomocą tworzenia teorii spiskowych bądź wiary w te już istniejące, które często z racjonalnością nie mają wiele wspólnego.

Podatność na owe paranoiczne zachowania zależy od wielu czynników. Warto zatem przywołać ważny czynnik, jakim jest poziom paranoi politycznej w danym społeczeństwie. Z badań przeprowadzonych w 2019 roku przez CBOS wynika, że w polskim społeczeństwie nie odnotowano znaczącego nasilenia paranoi politycznej (porównując z rokiem 2015, gdzie to nasilenie było bardzo widoczne). Ów wskaźnik wygląda bardzo podobnie do tych odnotowanych w 2010 i 1996. Jednak w obrębie grupy badanej odnotowano postawy mniej lub bardziej paranoiczne, korelujące z danymi elektoratami²³.

Z drugiej jednak strony, po upadku żelaznej kurtyny zaobserwować można zwrot ku współpracy międzynarodowej w ramach zapewnienia bezpieczeństwa i rozwoju gospodarczego (przystąpienie do NATO i UE). Jest to niejako symbol powierzenia swojego bezpieczeństwa w ręce partnerów poprzez kooperację sojuszniczą (obronność) i współpracę gospodarczą (a w późniejszych latach współpracę również na innych polach). Zacieśnienie współpracy z Zachodem widać szczególnie obecnie, w obliczu inwazji Rosji na Ukrainę. Jedność państw NATO i UE (oczywiście z pewnymi wyjątkami) zauważalna jest zarówno w obszarach pomocy zbrojeniowej, ekonomicznej, humanitarnej, jak i społecznej (pomoc uchodźcom).

²¹ J. Jakubowski, *Wpływ paranoi politycznej na dyskurs publiczny w Polsce*, „Refleksje. Pismo naukowe studentów i doktorantów WNPiD UAM”, 2011, nr 3, s. 39.

²² Odzwierciedleniem nastrojów społecznych Polaków np. po katastrofie smoleńskiej są chociażby badania CBOS. Zob. Centrum Badania Opinii Społecznej, *Polska i Polacy po katastrofie pod Smoleńskiem*, Komunikat z Badań nr BS/78/2010.

²³ Zaobserwowano podział, na tych wykazujących paranoiczne podejście do polityki (najczęściej wyborcy PSL, PiS, Kukiz'15 czy ugrupowania KORWIN) i tych o bardziej neutralnym nastawieniu (najczęściej elektorat PO i Wiosny). Ostatnią ciekawą obserwacją w powyższych badaniach jest natomiast większy poziom paranoi politycznej wśród osób niezamierzających głosować lub niemających sprecyzowanych preferencji wyborczych. Zob. Centrum Badania Opinii Społecznej, *Psychologiczne charakterystyki elektoratów*, Komunikat z Badań nr 102/2019.

Jednym z ważniejszych czynników budujących kulturę organizacyjną polskich służb jest jednak sam sposób myślenia o nich. Nastawienie społeczeństwa do nich wpływa nie tylko na kształtowanie się ich kultury, ale i na działalność. W polskiej opinii publicznej funkcjonuje zniekształcony obraz służb specjalnych, który objawia się przede wszystkim postrzeganiem ich roli w państwie z perspektywy mocarstwa o dużym potencjale (politycznym, ekonomicznym i obronnym) oraz globalnych interesach (np. Stany Zjednoczone). Natomiast rządziej patrzy się na służby jako narzędzie kraju średniego, jakim jest Polska. Dodatkowo literatura i kinematografia sensacyjna (np. popularna na całym świecie seria powieści Iana Fleminga o Jamesie Bondzie i ich ekranizacje) dostarczają nieprawdziwe, często przesadzone informacje na temat działań służb specjalnych. Gdy doda się do tego liczne kontrowersje (afery czy porażki), nierozwiniętą politykę informacyjną i sam sposób nazywania służb wywiadowczych/informacyjnych w Polsce „specjalnymi”, rysuje się zniekształcony obraz ich funkcjonowania oparty na domysłach, teoriach spiskowych czy stereotypach. Ów obraz nie uwzględnia kluczowych i wręcz fundamentalnych aspektów działania służb. Skutkiem tego jest brak zaufania społecznego i negatywna ocena opinii publicznej na ich temat²⁴. Efektem tego jest natomiast budowanie wokół służb wyolbrzymionego mitu tajemnicy, specjalności, elitaryzmu i sensacyjności, co przekłada się z jednej strony na zbytnią, często niezdrową fascynację owymi organami lub wręcz odwrotnie - zdystansowanie się, nieufność, strach czy wręcz stygmatyzację służb.

Żadne inne organy nie budzą tyle emocji i skrajnych postaw, co służby specjalne, a przecież nie tylko one prowadzą chociażby tak godzące w prawa i wolności obywateli czynności operacyjno-rozpoznawcze (robi to także np. Policja, Straż Graniczna czy Krajowa Administracja Skarbowa). Taki stan rzeczy wynika z nazewnictwa, umocowania w systemie prawnym, braku transparentności, zdeformowanego obrazu funkcjonowania służb i wspomnianych już postaw paranoicznych czy pielęgnowania (umyślnie lub nieumyślnie) stereotypów. Narracja na temat polskich służb specjalnych jest bowiem wypadkową autokreacji i percepcji społeczeństwa. Nawet najbardziej błędny obraz, odpowiednio pielęgnowany może na stałe „wrosnąć” w mentalność ludzi. Jego zmiana stanowić będzie spore wyzwanie.

Ostatnim wątkiem definiującym otoczenie służb specjalnych jest edukacja, a dokładniej nauki o bezpieczeństwie, w tym studia wywiadowcze. Bowiem na dorobek kulturowy służb specjalnych składa się także stan badań w tym zakresie. To nauka rozwija świadomość opinii publicznej na tematy związane z bezpieczeństwem. Co więcej, nieraz uświadamia, skłania do przemyśleń i rozwoju sam aparat bezpieczeństwa państwa. Przykładem takiej współpracy może być chociażby spotkanie w lutym 2022 r. Parlamentarnego Zespołu ds. Reformy Służb Specjalnych, gdzie w gronie specjalistów znajdowali się zarówno politycy i praktycy, jak i naukowcy. Za kolejny przykład posłużyć może *Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego*, wydawany przez ABW we współpracy

²⁴ Przesłanki tej negatywnej oceny i braku zaufania można znaleźć w badaniach CBOS dotyczących opinii publicznej na temat inwigilacji w Polsce (2022). Np. 71% badanych Polaków uważa, że system Pegasus używany był przez służby specjalne do walki politycznej, zaś 72% badanych obywateli sądzi, że ta sprawa nie zostanie rzetelnie wyjaśniona. Zob. Centrum Badania Opinii Społecznej, *Opinia publiczna wobec inwigilacji*, Komunikat z Badań nr 31/2022. Kolejnym przykładem może być badanie CBOS dotyczące afery Amber Gold (2012) – 56% badanych wskazało, że ABW i CBA w dużym stopniu odpowiadają za tę aferę (gdyż nie zapobiegły tak wielkiemu oszustwu). Zob. Centrum Badania Opinii Społecznej, *Przymknięte oko wymiaru sprawiedliwości, czyli o odpowiedzialności za aferę Amber Gold*, Komunikat z Badań nr BS/131/2012.

z wieloma specjalistami ze świata nauki i służb. Mimo tego, w Polsce cały czas studia wywiadowcze są na etapie względnie wczesnego rozwoju.

Dodatkowo nie pomaga zdawkowa polityka informacyjna polskich służb (minimalny kontakt z opinią publiczną), a także brak wykorzystywania, w odpowiednim stopniu, potencjału intelektualnego byłych funkcjonariuszy. W wielu państwach ich wiedza, doświadczenie i umiejętności wzbogacają zarówno świat nauki, jak i grona eksperckie w aparacie bezpieczeństwa państwa. Owocuje to zarówno powiększeniem się literatury przedmiotu (perspektywa byłych praktyków jest cenna w rozwoju badań nad służbami), jak i rozwojem nauczania na uniwersytetach (np. wspieranie kadry kierunków dotyczących bezpieczeństwa przez byłych funkcjonariuszy służb specjalnych). Ponadto może się to wiązać także ze zwiększeniem liczby specjalistów wspierających politykę bezpieczeństwa państwa (np. udział w formułowaniu strategii narodowych) i rozwojem systemu szkoleń służb specjalnych (byli praktycy w roli kadry szkoleniowej). W Polsce się o tym zapomina, a wypracowanie tego typu praktyk mogłoby zwiększyć zaplecze kulturowo-intelektualne służb specjalnych, a ostatecznie nawet ich efektywność.

Warto wspomnieć także o konkurencyjności i współpracy w obrębie służb specjalnych, zarówno na poziomie państwa, jak i na poziomie ponadnarodowym. W państwie, pomimo istnienia kilku tego typu instytucji, powinny one tworzyć jednolity system wywiadowczy, działający w granicach prawa i we wspólnym celu, jakim jest wsparcie politycznych procesów decyzyjnych oraz – szerzej – bezpieczeństwa narodowego. Ma to nastąpić za sprawą zdrowej konkurencji i kooperacji między służbami specjalnymi, a także innymi służbami np. policyjnymi czy porządku publicznego²⁵. W Polsce brakuje wzajemnego zaufania między tymi organami, widoczna jest czasem zbyt daleko idąca rywalizacja, wyścigi o środki finansowe czy nawet niechęć do wymiany informacji. Brakuje także rozwiniętej współpracy z zewnętrznymi podmiotami w państwie (np. think tanki, tłumacze, specjaliści w konkretnych dziedzinach, uniwersytety) i poza nim (np. służby specjalne partnerów, sojuszników, organizacje międzynarodowe). Jednymi z takich platform kooperacji międzynarodowej dla polskich służb są NATO i UE, które nie są obecnie wykorzystywane w sposób wystarczający.

5. Wnioski

Przedstawione wyżej czynniki nie wyczerpują katalogu składników otoczenia wpływających na kształtowanie się kultury organizacyjnej polskich służb specjalnych. Stanowią jednak zarys owej problematyki. Na budowanie kultury wpływ mają bowiem także inne czynniki, takie jak badana organizacja (w tym wypadku służby specjalne) i jej uczestnicy (funkcjonariusze służb), a także szereg aspektów pośrednio wpływających na dorobek kulturowy tych organów. Oznacza to jednak, że w przypadku polskich, jak i każdego innych, służb specjalnych jak najbardziej mówić można o ich kulturze organizacyjnej. W Polsce elementami otoczenia omawianych instytucji są między innymi: kultura strategiczna państwa, rozwiązania polityczne (system rządów, rozwiązania formalno-prawne, kierunki działań politycznych), doświadczenia historyczne, aspekty społeczno-kulturowe (w tym edukacja) czy nawet elementy psychologiczne (związane np. z percepcją zagrożeń przez

²⁵ Warto w tym miejscu jednak zaznaczyć brak wyraźnego rozgraniczenia między służbami wywiadowczymi/informacyjnymi a służbami policyjnymi/egzekwowaniami prawa w Polsce. Rodzi to wiele problemów natury zarówno czysto semantycznej jak i funkcjonalnej. Np. ABW łączy w sobie zadania typowo wywiadowcze z działaniami policyjnymi (czynności dochodzeniowo-śledcze).

jednostki). Ponadto istotne okazuje się być także nastawienie społeczeństwa polskiego do służb specjalnych. Stereotypy, brak wiedzy czy niski poziom zaufania społecznego podtrzymują mity i skrajne postawy względem tych instytucji. Badania nad kulturą organizacyjną pokazują znaczenie powyższych aspektów i pozwalają lepiej zrozumieć rolę oraz sposób funkcjonowania służb specjalnych w państwie. Co więcej, takie refleksje mogą przyczynić się także do normalizacji podejścia do owych organów.