



# Analiza KBN

Nr 8 (123) / 2023

26 maja 2023 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

## **Organizacja i jej uczestnicy jako czynniki kształtujące kulturę organizacyjną polskich służb specjalnych<sup>1</sup>**

**Julia Grabowska<sup>2</sup>**

Niniejsza analiza jest drugą częścią opublikowanej w serii „Analizy KBN” pracy nt. kultury organizacyjnej polskich służb specjalnych<sup>3</sup>. Według klasyfikacji przyjętej przez autorkę, ową kulturę kształtują w najprostszej postaci trzy elementy: otoczenie, organizacja i uczestnicy. Po omówieniu pierwszego z nich nadszedł czas na pozostałe dwa elementy. Kluczowe bowiem dla istnienia i funkcjonowania każdej organizacji (w tym przypadku – polskich służb specjalnych) są jej uczestnicy oraz struktura, w obrębie której działają. Jak to zostało zaznaczone przy okazji pierwszej części analizy, kultura organizacyjna jest elementem, którego badanie może pogłębić rozumienie

<sup>1</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków finansowych w ramach programu „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza” w Uniwersytecie Jagiellońskim.

<sup>2</sup> Studentka studiów magisterskich na kierunku „stosunki międzynarodowe” w Instytucie Nauk Politycznych i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Jagiellońskiego.

<sup>3</sup> Zob. J. Grabowska, *Otoczenie jako jeden z czynników kształtujących kulturę organizacyjną polskich służb specjalnych*, nr 14 (109) / 2022, 6.07.2022 r.

działalności oraz roli służb wywiadowczych w państwie. Dlatego też zamiarem autorki niniejszej publikacji jest kontynuacja rozważań w zakresie obecnego kształtu owej kultury w służbach specjalnych w Polsce. Analiza wykorzystuje zapoczątkowane przez Oddział Instytutu Pamięi Narodowej we Wrocławiu ujęcie socjologiczne i perspektywę antropologii organizacji w badaniach nad organami bezpieczeństwa PRL<sup>4</sup>.

## 1. Obszar badań i ograniczenia poznawcze

Grażyna Aniszewska i Izabella Gielnicka rozumieją pojęcie „organizacji” jako syntezę misji, strategii i historii badanej instytucji, jej wielkości oraz struktury, wykorzystywanych technologii, a także preferowanego w firmie stylu kierowania<sup>5</sup>. Uczestników natomiast należy badać według autorek przez pryzmat wyznawanych przez nich wartości, odczuwalnych potrzeb, posiadanego wykształcenia i doświadczenia życiowego oraz zawodowego.

Należy na wstępie zaznaczyć, że baza źródłowa mająca pomóc w opisie powyższych kwestii, ze względu na specyfikę tematyki służb wywiadowczych, zwłaszcza opisywanego przez autorkę obecnego stanu rzeczy, nie jest obszerna. W dodatku badania w obszarze studiów wywiadowczych napotykają ograniczenia w postaci okrojonego dostępu do wielu danych ze względu na ochronę informacji i niejawną charakter działań służb specjalnych w państwie. W przypadku opisu organizacji nie będzie to aż tak dużym problemem. Jednak zarysowanie problematyki związanej z uczestnikami, czyli funkcjonariuszami służb, będzie większym wyzwaniem, gdyż dostęp opinii publicznej do tego typu informacji jest ograniczony prawnie (ochrona informacji niejawnych, zapewniona prawnie ochrona kontrwywiadowcza każdej służby czy inne przepisy wynikające z ustaw, rozporządzeń czy statutów poszczególnych służb) i funkcjonalnie (odpowiednie procedury, np. przy rozpatrywaniu wniosków o uzyskanie informacji publicznej, wypracowane w praktyce działania i mechanizmy dotyczące ochrony danych na temat funkcjonariuszy czy sposób prowadzenia polityki informacyjnej, w tym pielęgnowanie tajnego charakteru obecnych działań służb).

## 2. Kształtowanie się kultury organizacyjnej polskich służb specjalnych – organizacja

Rozważania na temat kultury organizacyjnej polskich służb specjalnych, po uprzednim omówieniu kwestii ich otoczenia, należy kontynuować pochyłając się w pierwszej kolejności nad misją i strategią owych instytucji. Z perspektywy ogólnopaństwowej, zarówno obecna strategia bezpieczeństwa RP z 2020 roku<sup>6</sup>, jak i jej odpowiednik dotyczący cyberprzestrzeni z 2019 roku<sup>7</sup> nie zawierają praktycznie żadnych zapisów dotyczących rozwoju bezpieczeństwa wywiadowczego oraz chociażby ogólnych zasad prawidłowego działania instytucji zań odpowiedzialnych. Polska nie po-

---

<sup>4</sup> Zob. J. Syrnyk, R. Klementowski, K. Mikołajczak, *Aparat bezpieczeństwa w perspektywie antropologii organizacji i antropologii władzy*, Wrocław–Warszawa 2020.

<sup>5</sup> Zob. G. Aniszewska, I. Gielnicka, *Firma to ja, firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej firmy*, Gdańsk 1999.

<sup>6</sup> [Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej](#), Warszawa 2020.

<sup>7</sup> [Strategia Cyberbezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej na lata 2019-2024](#), Warszawa 2019.

siada również osobnego dokumentu opisującego strategiczne aspekty funkcjonowania służb specjalnych, podobnie poszczególne instytucje wywiadowcze (przynajmniej w kontekście opracowań jawnych). Dlatego też trudno mówić o jakiejś jednolitej wizji strategicznej na poziomie narodowym w zakresie działania służb wywiadowczych w Polsce.

Jest to szczególnie rażące w dobie rozwoju społeczeństwa informacyjnego, które cechuje się powszechnym dostępem do Internetu, technologii informacyjnych i różnorodnych dróg komunikacji, a co za tym idzie dostępem do ogromnej ilości danych, metadanych i informacji. Rodzi to wiele wyzwań dla narodowych struktur wywiadowczych<sup>8</sup>, które pełnią już nie tylko rolę zaplecza informacyjnego decydentów państwowych. Ze względu na dostęp owych instytucji do wielu danych z całego świata oraz, co ważniejsze, do technologii i narzędzi umożliwiających ich przetwarzanie, weryfikację oraz analizę, stają się one także źródłem rzetelnych informacji o sytuacji w państwie i na świecie. Przyczyniają się tym samym do poprawy poziomu bezpieczeństwa narodowego poprzez budowanie świadomości sytuacyjnej nie tylko polityków, ale i całego społeczeństwa.

Przy okazji omawiania kwestii strategicznych warto również wspomnieć o dokumencie przyjętym uchwałą Rady Ministrów dnia 9 kwietnia 2013 roku<sup>9</sup>. Mianowicie chodzi tu o [Strategię rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022](#) (wygasła z dniem 31 grudnia 2022 roku). Zawierała ona, w przeciwieństwie do obecnych strategii dotyczących bezpieczeństwa, sporo wątków dotyczących działania służb specjalnych w Polsce. W dokumencie wymieniono główne cele funkcjonowania owych instytucji, do których zaliczono przede wszystkim:

- zapewnianie wsparcia informacyjnego decydentom w państwie,
- zabezpieczanie polskich cywilno-wojskowych kontyngentów działających w ramach operacji poza granicami kraju,
- rozpoznawanie współczesnych zagrożeń, sytuacji w rejonach napięć, konfliktów oraz kryzysów międzynarodowych na świecie,
- przeciwdziałanie cyberzagrożeniom (w tym związanym z cyberwywiadem) i ochronę ważnych, z perspektywy bezpieczeństwa narodowego, systemów informatycznych w państwie.

Podkreślono także wagę współpracy wywiadowczej i kontrwywiadowczej na poziomie krajowym oraz międzynarodowym (w ramach UE i NATO), a także znaczenie systemu szkoleń, wyposażenia czy finansowania służb specjalnych w Polsce. Co więcej, przy problemie dotyczącym „poprawy zdolności rozpoznania i ochrony przed zagrożeniami bezpieczeństwa państwa” wymieniono

---

<sup>8</sup> Chodzi tu przede wszystkim o wyzwania wynikające z wszechobecnej dezinformacji. Przejawia się ona w głównej mierze poprzez wielość trudnych do weryfikacji danych i informacji w przestrzeni publicznej oraz obecność licznych *fake newsów*, propagandowych narracji czy innych działań o charakterze dezinformacyjnym. Mówi się nawet w tym kontekście o walce informacyjnej jako osobnym obszarze działań wojennych (przykładem jest chociażby rosyjska działalność propagandowa na temat wojny z Ukrainą). W dodatku funkcjonowanie społeczeństw, w tym służb wywiadowczych, w cyberprzestrzeni wiąże się również z większym ryzykiem różnego rodzaju wycieków danych (w tym także tych najbardziej wrażliwych). Dlatego też bezpieczeństwo informacyjne i ochrona kontrwywiadowcza są obecnie tak istotne z punktu widzenia prawidłowego funkcjonowania systemu bezpieczeństwa państwa.

<sup>9</sup> Uchwała Nr 67 Rady Ministrów z dnia 9 kwietnia 2013 r. w sprawie przyjęcia "Strategii rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022", M.P. 2013 poz. 377.

cztery polskie służby specjalne, które w głównej mierze odpowiadają za gromadzenie i analizę danych na temat zagrożeń<sup>10</sup>. Twórcy dokumentu uwzględnili, że poprawa efektywności w tym obszarze ma się spełnić poprzez różne inicjatywy podejmowane zarówno na poziomie organizacyjnym, operacyjnym, jak i prawnym. Zwrócono uwagę zwłaszcza na usprawnienie procedur działania służb specjalnych, zmiany strukturalne oraz ich udział w procesie stanowienia prawa w zakresie bezpieczeństwa RP. Powyższa strategia zawierała zatem sporo aspektów odnoszących się bezpośrednio do poprawy sprawności i jakości struktur wywiadowczych w Polsce. Co za tym idzie zarysowywała ona pewną wizję strategiczną dotyczącą ich roli i miejsca w systemie bezpieczeństwa narodowego. Oczywiście, jak w przypadku takich dokumentów bywa, zawierała wiele ogólników, natomiast mało konkretnych postulatów dotyczących wdrażania i implementacji założeń strategii. Dlatego ów dokument spotkał się z wieloma krytycznymi ocenami<sup>11</sup>. Jednak warto zauważyć, że mimo wszystko strategia przynajmniej zaznaczała wagę efektywnego systemu wywiadowczego w państwie i wyznaczała ogólny kierunek jego rozwoju. Jest to istotne z perspektywy państwa, w którym budowa zintegrowanego systemu bezpieczeństwa narodowego jest w dalszym ciągu na etapie planowania jego architektury.

Powyższa strategia była jednym z dziewięciu dokumentów zawierających zintegrowane strategie rozwoju państwa w ramach [krajowego systemu zarządzania rozwojem](#). Miała ona wraz z pozostałymi ośmioma stanowić tematyczne uszczegółowienie [Strategii Rozwoju Kraju 2020](#) (w 2017 roku zaktualizowanej w [Strategię na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 \[z perspektywą do 2030 r.\]](#)). Jednak w przeciwieństwie do siedmiu z nich, po przewidzianym w uchwale terminie upływu strategii rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego (koniec 2022 roku), nie zdecydowano się na jej aktualizację. To pokazuje, że ów obszar tematyczny nie został uznany za dostatecznie ważny przez decydentów politycznych w Polsce lub że postulaty zawarte w dokumencie zostały w odpowiednim stopniu wdrożone (przez co nie było potrzeby jego aktualizacji).

Taki stan rzeczy może dziwić, zwłaszcza, że plany strategiczne w nim zawarte nie zostały dostatecznie zrealizowane i w dalszym ciągu nie można mówić w Polsce o istnieniu oraz należyтым funkcjonowaniu systemu bezpieczeństwa narodowego (w tym systemu wywiadowczego). Aktualizacja dokumentu pozwoliłaby bowiem na przystosowanie założeń do obecnych realiów i mogłaby uwzględnić ocenę realizacji założeń pierwotnej strategii. Byłaby także pewną przesłanką (fundamentem) do budowy jednolitej wizji rozwoju polskich struktur wywiadowczych, której obecnie w Polsce brakuje.

Jeśli natomiast chodzi o misje poszczególnych służb specjalnych w Polsce, to wynikają one z celów funkcjonowania wywiadu i kontrwywiadu (zarówno cywilnego, jak i wojskowego) w państwie

---

<sup>10</sup> Wymieniono kolejno dwie cywilne służby: Agencję Wywiadu (AW) i Agencję Bezpieczeństwa Wewnętrznego (ABW) oraz dwie wojskowe: Służbę Wywiadu Wojskowego (SWW) i Służbę Kontrwywiadu Wojskowego (SKW). Centralne Biuro Antykorupcyjne (CBA), pomimo bycia w świetle polskiego prawa służbą specjalną, nie zostało przy tej okazji wymienione. Obrazuje to odmienny, na tle pozostałych czterech służb, charakter CBA. Mianowicie jest to instytucja policyjna, nie natomiast *stricte* służba wywiadowcza.

<sup>11</sup> Zob. np. P. Kmiecik, [Analiza Krytyczna Strategii Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego RP do 2022](#), „Nowa Strategia”, 22.05.2015 r. (dostęp: 20.04.2023 r.).

oraz ustawowych kompetencji i zadań statutowych poszczególnych instytucji. Na stronach internetowych polskich służb wywiadowczych: AW, ABW, SWW, SKW, a także służby policyjnej – CBA, można wyczytać podstawową misję, z jaką dana służba się utożsamia. Poniższa tabela przedstawia wyniki takiego przeglądu informacji udostępnianych przez służby w ramach prowadzonych przez nie stron internetowych (zob. tab. 1.). Można zaobserwować różne podejścia służb do opisywania swoich misji i doboru dewizy. W przypadku AW widać podkreślanie ekskluzywnego i tajnego charakteru instytucji (np. użycie sformułowań takich jak: „w cieniu”, „wyławiamy z ogromu danych” czy „ekskluzywne informacje”). Jeśli chodzi o ABW, to służba zdecydowała się na krótszy i mniej „kwiecisty” niż AW opis swojej misji (przypomina on raczej artykuł ustawy) i nie zdecydowała się na zamieszczenie na stronie własnej dewizy. Podobny styl opisu misji przyjęła CBA i SKW. Służby te jednak, w odróżnieniu od ABW, posiadają na stronach internetowych swoje dewizy. CBA wykorzystało w tym celu proste zdanie podkreślające, że funkcjonariusze działają wyłącznie w interesie państwa. Jeśli chodzi o hasło przewodnie SKW, to służba korzysta z dewizy Wojska Polskiego, odwołując się przy tym bezpośrednio do wartości patriotycznych.

Natomiast w przypadku SWW mamy do czynienia z prostym hasłem „zbieranie informacji” (w gruncie rzeczy, trudno określić je mianem dewizy) i nieco dłuższym opisem misji instytucji. Z jednej strony, podobnie jak w przypadku ABW, stylem przypomina on treść ustawy. Natomiast z drugiej strony, użyto w nim kilka sformułowań o charakterze patetycznym. Przykładem jest określenie służby funkcjonariuszy SWW jako „pełnej zaangażowania i poświęcenia”. Interesujące jest także to, że polski wywiad wojskowy wprost opisuje siebie nie tylko jako element narodowych struktur bezpieczeństwa, ale także jako „członka międzynarodowej wspólnoty wywiadowczej” (*intelligence community*). Jest to szczególnie ciekawe obecnie, w kontekście widocznej debaty w przestrzeni publicznej w Polsce i na świecie, dotyczącej perspektywy rozwoju współpracy wywiadowczej w ramach UE czy – szerzej – integracji w najbardziej problematycznym dla państw członkowskich obszarze bezpieczeństwa (pokłosie między innymi pomysłów utworzenia unijnej agencji wywiadowczej, idei autonomii strategicznej UE zawartej w Kompasie Strategicznym, a także inwazji rosyjskiej na Ukrainę).

Kolejnym aspektem kształtującym kulturę organizacyjną jest historia instytucji. Polskie służby specjalne w obecnym kształcie funkcjonują od 2006 roku, kiedy katalog służb specjalnych dopełniły powstałe na skutek likwidacji WSI, wojskowy wywiad – SWW i kontrwywiad – SKW. Wówczas powołano także piątą polską służbę specjalną – CBA. Jednak, jak wspomniano wyżej, ze względu na policyjny charakter owej instytucji, z naukowego, ale i funkcjonalnego punktu widzenia, nie powinna być ona zaliczana do grona służb wywiadowczych. Wcześniej, w 2002 roku natomiast dotychczas działającą cywilną instytucję wywiadowczą – UOP zastąpiono dwoma nowymi służbami – AW (wywiad) i ABW (służba wewnętrzna i kontrwywiad).

Tabela 1. Dewizy i misje polskich służb specjalnych według ich stron internetowych

Nazwa służby specjalnej	Dewiza Misja
<a href="#">Agencja Wywiadu</a>	<p>„Służba w cieniu dla Polski”</p> <p>„Pozyskujemy <u>ekskluzywne informacje</u> istotne dla bezpieczeństwa zewnętrznego Rzeczypospolitej Polskiej. Identyfikujemy zagrożenia, monitorujemy środowiska bezpieczeństwa międzynarodowego i budujemy strategię bezpieczeństwa międzynarodowego RP. Rozpoznajemy nowe zagrożenia i wyzwania o charakterze globalnym. <u>Wyławiamy z ogromu danych</u> informacje wiarygodne, istotne i przydatne. Informacje przekazujemy bezpośrednio najważniejszym organom państwowym w Polsce. Utrzymujemy bezpieczeństwo RP i wzmacniamy pozycję kraju na arenie międzynarodowej.”</p>
<a href="#">Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego</a>	<p>Brak dewizy</p> <p>„Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego jest służbą specjalną powołaną do ochrony porządku konstytucyjnego Rzeczypospolitej Polskiej. Zakres naszych zadań koncentruje się na ochronie bezpieczeństwa wewnętrznego państwa i obywateli.”</p>
<a href="#">Służba Wywiadu Wojskowego</a>	<p>„Zdobywanie informacji”</p> <p>„SWW jest służbą specjalną, właściwą w sprawach ochrony przed zagrożeniami zewnętrznymi dla obronności Państwa, bezpieczeństwa i zdolności bojowej SZ RP oraz innych jednostek organizacyjnych podległych lub nadzorowanych przez Ministra Obrony Narodowej. SWW jest <u>członkiem międzynarodowej wspólnoty wywiadowczej</u>. Aktywnie uczestniczy w wymianie informacji i doświadczeń pomiędzy wiodącymi służbami wywiadowczymi państw NATO i UE, przyczyniając się jednocześnie do budowania bezpieczeństwa w wymiarze międzynarodowym. Pełna <u>zaangażowania i poświęcenia</u> służba żołnierzy i funkcjonariuszy SWW, z którą wykonują rozkazy i powierzone zadania, prowadzi do wzrostu bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej.”</p>
<a href="#">Służba Kontrwywiadu Wojskowego</a>	<p>„Bóg, Honor, Ojczyzna”</p> <p>„SKW to służba specjalna, której zadaniem jest ochrona przed zagrożeniami wewnętrznymi dla obronności Państwa, bezpieczeństwa i zdolności bojowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej oraz innych jednostek organizacyjnych podległych lub nadzorowanych przez Ministra Obrony Narodowej.”</p>
<a href="#">Centralne Biuro Antykorupcyjne</a>	<p>„Zawsze w interesie Polski”</p> <p>„Centralne Biuro Antykorupcyjne (CBA) jest służbą specjalną powołaną do zwalczania korupcji w życiu publicznym i gospodarczym, w szczególności w instytucjach państwowych i samorządowych, a także do zwalczania działalności godzącej w interesy ekonomiczne państwa.”</p>

Źródło: Opracowanie własne.

Wokół kształtowania się dzisiejszych struktur wywiadowczych wyrosło wiele dyskusji i wątpliwości. Do tej pory widoczny jest dyskurs społeczny i polityczny dotyczący sensu, słuszności i skuteczności reform towarzyszących transformacji systemowej. Liczne instytucje państwowe, naukowe, popularyzatorskie czy think tanki organizują szereg debat i konferencji dotyczących szeroko pojętej tematyki historii polskich służb specjalnych, a także ich obecnej kondycji<sup>12</sup>. W dodatku funkcjonują różne uniwersyteckie grupy zajmujące się popularyzowaniem tematyki wywiadowczej w Polsce<sup>13</sup>. Szczególne znaczenie w owych debatach ma trwający niespełna pół wieku komunizm, który kreował życie polityczne i społeczne, a co za tym idzie aparat bezpieczeństwa państwa (w tym służby specjalne). Skutki tego okresu historycznego odbiły się na funkcjonowaniu i postrzeganiu polskich służb specjalnych w Polsce<sup>14</sup>. Podobnie sprawa wygląda w kwestii nieco dalszej historii. Na przykład okres II wojny światowej i fakt funkcjonowania polskich struktur wywiadowczych w podziemiu (w ramach struktur Polskiego Państwa Podziemnego), w związku z niemiecką okupacją kraju, wywarły wpływ na kształt i dzisiejsze postrzeganie organów bezpieczeństwa państwa<sup>15</sup>. Historia owych instytucji została już jednak opisana wielokrotnie w polskiej literaturze (zwłaszcza w kontekście dwóch powyższych okresów)<sup>16</sup>, dlatego autorka nie skupia się na perspektywie historycznej w niniejszej analizie. Chociaż faktem wartym odnotowania jest to, że nie powstały jeszcze w Polsce książki w całości poświęcone historii danej służby specjalnej<sup>17</sup>, a jedynie pozycje zbiorczo opisujące ich losy w poszczególnych okresach historycznych.

Następnymi czynnikami określającymi kulturę organizacji są jej struktura i styl kierowania. Polskie służby specjalne różnią się między sobą co do wielkości, jednak struktury poszczególnych instytucji funkcjonują według podobnego wzoru (między innymi podziały na: służbę i pracę, pionierzy operacyjne i analityczne, różne departamenty i biura np. prawne, kadrowe czy informacyjne, a także,

---

<sup>12</sup> W ramach przykładu można przywołać instytucje takie jak Collegium Civitas organizujące debaty w ramach cyklu *Historia polskich służb specjalnych w III RP*, Instytut Pamięi Narodowej prowadzący cykle *Tajemnice Wywiadu* czy chociażby *Tajemnice Bezpieki*, a także portal Defence24, Fundacja Panoptikon, Fundacja Stratpoints czy szereg innych podmiotów zajmujących się taką tematyką.

<sup>13</sup> Przykładem jest grupa studentów Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politycznych UJ, która pod kierunkiem dr. Mateusza Kolaszyńskiego zajmuje się publikacją haseł i artykułów z zakresu studiów wywiadowczych (w tym na temat polskich służb specjalnych) na polskiej Wikipedii. Opracowała ona między innymi hasła: [AW](#), [ABW](#), [SKW](#) czy [CBA](#).

<sup>14</sup> Więcej na ten temat w pierwszej części niniejszej analizy: J. Grabowska, *Otoczenie jako jeden z czynników*, dz. cyt.

<sup>15</sup> Na przykład można tutaj powołać się na istotną rolę polskiego wywiadu w kontekście dostarczania aliantom niezbędnych informacji czy części sprzętu i broni niemieckiej podczas II wojny światowej (np. złamanie szyfru Enigmy przez polskich matematyków lub operacje kurierskie o kryptonimach „Most I”, „Most II” i „Most III” z 1944 roku). Pamięć o tego typu pozytywnych aspektach jest zazwyczaj pielęgnowana w państwach. Jest to niejako element soft power kraju, ale i samych służb specjalnych. Szerzej na ten temat zob. Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego, [Wywiad i kontrwywiad Polskiego Państwa Podziemnego w starciu z V1 i V2](#), Warszawa 2020 (dostęp: 22.04.2023 r.).

<sup>16</sup> Zob. np. J. Syrnyk, R. Klementowski, K. Mikołajczak, *Aparat bezpieczeństwa*, dz. cyt.; K. Chochowski, *Służby specjalne w Polsce*, Sofia 2021; A. Misiuk, *Służby wywiadu i kontrwywiadu II Rzeczypospolitej*, Warszawa 2016; G. Winogrodzki, *Demografia współczesnej historii w wojskowych służbach specjalnych PRL*, „Journal of Modern Science” 2017, nr 1 (32); G. Tokarz, *Ewolucja polskich służb specjalnych po 1989 r.*, „Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego” 2007, t. 2.

<sup>17</sup> Należy jednak nadmienić, że (stosunkowo niedawno) w lutym 2022 roku pojawiła się w publikacja w całości poświęcona Wojskowym Służbom Informacyjnym (WSI). Zob. Kafir, *WSI. Żołnierze przekłęci*, Warszawa 2022.

w przypadku niektórych służb, na terytorialne delegatury)<sup>18</sup>. W obrębie każdej z tych instytucji występuje również Gabinet Szefa. Obecnie (stan na maj 2023 roku) kierownictwo poszczególnych służb prezentuje się następująco. W AW, SWW, SKW i CBA działalnością służby kierują szefowie wraz z ich dwoma zastępcami<sup>19</sup>. W ABW funkcjonuje natomiast czterech wiceszefów<sup>20</sup>. Warto jednak zaznaczyć, że w żadnej z pięciu służb specjalnych funkcji szefa/szefowej jeszcze nigdy nie pełniła kobieta. W przypadku zastępców do niedawna, bo do roku 2021, dwa z (obecnie już) dwunastu stanowisk były zajęte przez płęć żeńską (Anetta Maciejewska w AW i Agata Mazur w SWW). Jednak, po zastąpieniu tej drugiej przez Huberta Dzierzęckiego, aktualnie tylko w polskim wywiadzie cywilnym kobieta pełni rolę wiceszefowej służby.

Na koniec warto zaznaczyć jeszcze jedną cechę widoczną w stylu kierowania służbami specjalnymi. Mianowicie chodzi tu o dosyć dynamiczną częstotliwość zmian kadrowych na najwyższych stanowiskach. Podczas niespełna 21-letniego funkcjonowania polskich cywilnych służb wywiadowczych, do zmian na stanowisku szefa AW<sup>21</sup> i ABW<sup>22</sup> doszło dziewięć razy (liczby dotyczą zarówno tytularnych szefów służb, jak i osób pełniących obowiązki szefa). Jeśli chodzi o wojskowe służby wywiadowcze to w ciągu około 17 lat działania, SWW miało dotąd pięciu szefów<sup>23</sup>, a SKW ośmiu<sup>24</sup> (w tym dwie osoby jedynie pełniące obowiązki szefa). W CBA natomiast stanowisko szefa służby zajmowały do tej pory cztery osoby<sup>25</sup>. Taki stan rzeczy może wpływać negatywnie na koordynację działania służb (zarówno na poziomie poszczególnych instytucji, jak i na poziomie krajowym), ciągłość i stabilność ich funkcjonowania oraz ugruntowanie jednolitej wizji i kierunków ich rozwoju.

---

<sup>18</sup> Dokładniejsze przedstawienie struktur poszczególnych służb specjalnych można znaleźć na ich oficjalnych stronach internetowych i prowadzonych przez nich stronach Biuletynu Informacji Publicznej (BIP).

<sup>19</sup> W AW szefem jest Bartosz Jarmuszkiewicz, a zastępcami – Dominik Duda i Anetta Maciejewska. Na czele SWW stoi Marek Łapiński i jego zastępcy Hubert Dzierzęcki i Krzysztof Banaszek. Szefem SKW jest Maciej Szpanowski, któremu towarzyszą wiceszefowie Paweł Bojarski i Marek Utracki. Funkcję szefa CBA pełni natomiast Andrzej Stróżny, a wiceszefów Daniel Karpeta i od 17.04.2023 roku również Marcin Stec.

<sup>20</sup> Szefem służby jest Krzysztof Waławek, a jego zastępcami są Bernard Bogusławski, Lech Wojciechowski, Krzysztof Zieliński i od niedawna, bo od 17.04.2023 roku, Radosław Żebrowski.

<sup>21</sup> Byli to kolejno: Zbigniew Siemiątkowski, Andrzej Derlatka (p.o.), Andrzej Ananicz, Zbigniew Nowek, A. Ananicz (p.o.), Maciej Hunia (najpierw p.o., potem szef służby), Grzegorz Małecki (najpierw p.o., potem szef służby), Piotr Krawczyk (najpierw p.o., potem szef służby), Bartosz Jarmuszkiewicz (obecnie).

<sup>22</sup> Były to następujące osoby: Andrzej Barcikowski, Witold Marczuk, Bogdan Święczkowski, Jerzy Kiciński (p.o.), Tomasz Klimek (p.o.), Krzysztof Bondaryk, Dariusz Łuczak, Piotr Pogonowski (najpierw p.o., potem szef służby), Krzysztof Waławek (obecnie).

<sup>23</sup> Szefami dotychczas byli: Witold Marczuk, Maciej Hunia, Radosław Kujawa (najpierw p.o., potem szef służby), Andrzej Kowalski (najpierw p.o., potem szef służby), Marek Łapiński (obecnie).

<sup>24</sup> SKW przewodniczyli kolejno: Antoni Macierewicz, Andrzej Kowalski (p.o.), Grzegorz Reszka (p.o.), Janusz Nosek (najpierw p.o., potem szef służby), Piotr Pytel (najpierw p.o., potem szef służby), Piotr Bączek (najpierw p.o., potem szef służby), Maciej Materka, Maciej Szpanowski (obecnie).

<sup>25</sup> Byli to: Mariusz Kamiński, Paweł Wojtunik, Ernest Bejda, Andrzej Stróżny (obecnie). Warto również zaznaczyć, że szef CBA powoływany jest na czteroletnią kadencję.



### 3. Kształtowanie się kultury organizacyjnej polskich służb specjalnych – uczestnicy

Wszyscy funkcjonariusze posiadają odpowiednie do rodzaju pełnionej służby wykształcenie i przeszkolenie, a także stopnie służbowe (odpowiadające stopniom wojskowym)<sup>26</sup>. Zachowuje to pewnego rodzaju porządek hierarchiczny wzorowany na praktyce wojskowej. Co więcej, funkcjonariusza przyjmuje się do służby w ramach rozkazu personalnego i w drodze mianowania na stanowisko służbowe. Nie dokonuje się tego na podstawie umów wynikających z kodeksu pracy. To kolejny aspekt odróżniający „pracę” od „służby” w polskich instytucjach wywiadowczych i następne odniesienie do kultury i tradycji wojskowej.

Trudno natomiast jednoznacznie określić wartości, jakimi kierują się funkcjonariusze służb specjalnych, gdyż każdy człowiek odbiera i przetwarza informacje ze świata „przepuszczając” je niejako przez własny system wartości. Jednak reprezentując daną instytucję przyjmuje się tym samym pewien uniwersalny dla jej członków sposób patrzenia i funkcjonowania w, otaczającym organizację, środowisku. Jest to widoczne chociażby przy okazji składania przysięgi przez funkcjonariuszy rozpoczynających służbę. Brzmia one następująco:

- dla ABW i AW – „Ja, obywatel Rzeczypospolitej Polskiej, świadom podejmowanych obowiązków funkcjonariusza Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego (Agencji Wywiadu), ślubuję: służyć wiernie Narodowi, chronić ustanowiony Konstytucją Rzeczypospolitej Polskiej porządek prawny, strzec bezpieczeństwa Państwa i jego obywateli, nawet z narażeniem życia. Wykonując powierzone mi zadania, ślubuję pilnie przestrzegać prawa, dochować wierności konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej, przestrzegać dyscypliny służbowej oraz wykonywać rozkazy i polecenia przełożonych. Ślubuję strzec tajemnicy prawnie chronionej, honoru, godności i dobrego imienia służby oraz przestrzegać zasad etyki zawodowej.”<sup>27</sup>;
- dla SKW i SWW – „Ja, Obywatel Rzeczypospolitej Polskiej, świadom podejmowanych obowiązków funkcjonariusza Służby Kontrwywiadu Wojskowego (Służby Wywiadu Wojskowego), przysięgam: służyć wiernie Rzeczypospolitej Polskiej i stać na straży Konstytucji. Przysięgam sumiennie i bezstronnie wykonywać obowiązki funkcjonariusza, w potrzebie z narażeniem życia, a także strzec honoru, godności i dobrego imienia Służby. Przysięga może być złożona z dodaniem zdania «Tak mi dopomóż Bóg».”<sup>28</sup>;
- dla CBA – „Ja, Obywatel Rzeczypospolitej Polskiej przysięgam: służyć wiernie Narodowi, pilnie przestrzegać prawa, dochować wierności konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej, sumiennie i bezstronnie wykonywać obowiązki funkcjonariusza Centralnego Biura Antykorupcyjnego, nawet z narażeniem życia, a także strzec honoru, godności i dobrego imienia służby oraz przestrzegać dyscypliny służbowej i zasad etyki zawodowej. Przysięga może być złożona z dodaniem zdania «Tak mi dopomóż Bóg».”<sup>29</sup>.

<sup>26</sup> Wyjątek stanowi CBA, gdzie zamiast stopni występują stanowiska służbowe.

<sup>27</sup> Ustawa z dnia 24 maja 2002 r. o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu, Dz. U. z 2022 r. poz. 557, art. 47.

<sup>28</sup> Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 r. o Służbie Kontrwywiadu Wojskowego oraz Służbie Wywiadu Wojskowego, Dz. U. z 2023 r. poz. 81, art. 6.

<sup>29</sup> Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 r. o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym, Dz. U. z 2022 r. poz. 1900, art. 51.

Zatem w przypadku polskich służb specjalnych, ze względu na ich rolę i misję w państwie, z pewnością takimi ogólnymi wartościami wyznawanymi przez funkcjonariuszy są patriotyzm, bezstronność, bezpieczeństwo narodowe, służba państwu, interes narodowy czy dobro obywateli. Widoczne jest także odwołanie do wartości religijnych. Zresztą już przy okazji opisu cech kandydata do służby podaje się, że musi on „wykazywać nieskazitelną postawę moralną, obywatelską i patriotyczną”<sup>30</sup>. W odniesieniu do aspektów związanych z etyką i moralnością służby wywiadowcze są interesującym studium przypadku. Ze względu na poszerzoną, w porównaniu do innych instytucji państwowych, możliwość ingerencji w podstawowe prawa i wolności obywateli (choć nie tylko one posiadają prawną gwarancję na stosowanie takich działań<sup>31</sup>) stają się obiektem częstych refleksji w przestrzeni publicznej<sup>32</sup>. W dodatku, ze względu na zadania, przed jakimi służby specjalne stoją, można wymieni pewne zasady przyświecające ich działalności. Chodzi tu np. o funkcjonowanie w granicach prawa, korzystanie ze sprawdzonych i wiarygodnych źródeł informacji, rzetelność gromadzonych oraz dostarczanych danych, a także chociażby „dawanie rękojmi” zachowania tajemnic państwowych.

Dla przykładu, w wywiadzie-rzece z Robertem Zielińskim, były szef ABW Krzysztof Bondaryk wspominał o kodeksie etycznym obowiązującym funkcjonariuszy. Zaznaczył, że z około sześćdziesięciu punktów dokumentu zostawił dziesięć, jego zdaniem, najistotniejszych. Bowiem, według Bondaryka, lista przepisów do zapamiętania dla każdego funkcjonariusza jest już wystarczająco długa. W gruncie rzeczy jednak uważa on, że najważniejsze, aby nie oszukiwali oni służby, pracowali wyłącznie dla Polski, nie kradli i płacili podatki. Były szef chciał tym samym znaleźć złoty środek między postawą polegającą na zbytym mnożeniu zasad a ich brakiem<sup>33</sup>. Innym pomysłem na ujednoczenie działań funkcjonariuszy jest chociażby projekt *Kodeksu Postępowania Operacyjnego*<sup>34</sup>.

Następną ważną cechą w ramach rozważań na temat kształtowania się kultury organizacyjnej polskich służb specjalnych jest symbolika, jaką posługują się funkcjonariusze w poszczególnych instytucjach. Mowa tu przede wszystkim o tej oficjalnej: posiadaniu własnego logo, korzystaniu z symboli narodowych (flaga, godło, barwy itp.), obchodzeniu świąt państwowych i ważnych rocznic (np. celebrowanie daty powstania instytucji), upamiętniania istotnych z perspektywy służby osób oraz wydarzeń historycznych, a także szeregu innych działań, które budują wśród funkcjonariuszy

---

<sup>30</sup> Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego, [Nabór](#) (dostęp: 13.04.2023 r.).

<sup>31</sup> Wspomniany w pierwszej części niniejszej analizy przykład instytucji mogących prowadzić czynności operacyjno-rozpoznawcze (w Polsce od 2022 roku taką możliwość posiada 12 instytucji).

<sup>32</sup> Zob. np. K. Passela, *Niektóre problemy moralne dotyczące działalności wywiadu cywilnego państw demokratycznych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Finansów i Prawa w Bielsku-Białej” 2014, nr 1; Międzynarodowy Instytut Społeczeństwa Obywatelskie, *Debata „Zadania i uprawnienia służb specjalnych vs. wolności i prawa jednostki”*, 25.04.2019 r.; Fundacja Panoptikon, [„Osiodłać Pegaza” Przestrzeganie praw obywatelskich w działalności służb specjalnych – założenia reformy](#), wrzesień 2019 (dostęp: 20.04.2023 r.).

<sup>33</sup> W opozycji do tworzenia zasad etycznych, w książce został przywołany wątek Andrzeja Zybertowicza i jego ostrzeżenia służb specjalnych jako instytucji nieprzestrzegających kodeksów etycznych, co przedstawił jako normę. R. Zieliński, *Ścigani. Jak „dobra zmiana” niszczyła polskie służby specjalne*, Kraków 2020, s. 336-337.

<sup>34</sup> Jest to projekt ustawy o nazwie *Kodeks Postępowania Operacyjnego*, ogłoszony w Senacie RP przez Bondaryka w styczniu 2023 roku. Zob. więcej A. Jawor, [Koniec z tajną współpracą i informatorami. Koalicyjna wizja pracy operacyjnej służb](#), „InfoSecurity24”, 8.02.2023 r. (dostęp: 4.05.2023 r.).

poczucie wspólnej tożsamości (nie tylko narodowej, ale i tej, wynikającej z pełnionej służby)<sup>35</sup>. Co więcej, tak jak w przypadku każdej innej organizacji, funkcjonariusze służb specjalnych zawierają w instytucji rozmaite nieformalne znajomości i przyjaźnie, spędzają wspólnie przerwy, jadają posiłki, obchodzą swoje urodziny, świętują sukcesy dzieci czy choćby rocznice ślubu<sup>36</sup>. Bowiem służba w ramach osobliwych instytucji jakimi są np. służby wywiadowcze (tajny charakter działania, elitaryzm czy choćby wielość sytuacji niebezpiecznych i stresowych z perspektywy funkcjonariusza) siłą rzeczy, zbiorem wspólnych doświadczeń, zbliża ludzi do siebie. Tworzy się wówczas poczucie wspólnoty, które może potęgować chociażby posługiwanie się podobnym słownictwem, zarówno tym fachowym<sup>37</sup>, jak i slangowym<sup>38</sup>.

Warto jednak przy tym pamiętać, że mimo wszystko służby specjalne tworzą ludzie różnorodni. Nie należy zatem badać funkcjonariuszy wyłącznie przez pryzmat ich służby (jako zamkniętej grupy określonych osób), gdyż pojawia się wówczas ryzyko zbytniego uproszczenia badań i niepotrzebnej generalizacji<sup>39</sup>. Są to osoby wywodzące się z różnych środowisk, posiadające rozmaite bagaże doświadczeń (prywatnych i zawodowych), mające zróżnicowane cechy charakteru, wady i zalety, a także posiadające różne stopnie oraz kierunki wykształcenia. Dodatkowo różne powody motywują funkcjonariuszy do podjęcia służby. Już przy okazji przeglądu profili osób, jakich owe instytucje poszukują, widoczny jest cały katalog obszarów nauki, jakie przydatne są z perspektywy danej służby. Podobnie w przypadku stopnia wykształcenia. Owszem, instytucje zastrzegają, że kandydat musi mieć określone wykształcenie, ale najczęściej odnosząc to do konkretnego rodzaju pełnienia funkcji. Na przykład AW na stanowisko oficera operacyjnego lub analitycznego szuka osób z wykształceniem wyższym magisterskim, a w przypadku chociażby funkcjonariusza/oficera administracyjnego mowa już o wykształceniu średnim. Podobnie sytuacja wygląda w innych służbach<sup>40</sup>. Cechą wspólną na poziomie praktycznie wszystkich kandydatów do polskich służb specjalnych jest natomiast warunek znajomości języka obcego na określonym przez daną instytucję poziomie. Podobny jest również charakter samego procesu rekrutacyjnego (wieloetapowość i długość trwania).

---

<sup>35</sup> Przykładem takich działań są np. obchody 20-lecia AW w 2022 roku. Zob. [Kim jest „R”? - tajemnicza kampania na 20-lecie Agencji Wywiadu](#), „Niepodległa.Gov”, 8.06.2022 r. (dostęp: 22.04.2023 r.). Innym przykładem jest stawianie pomników czy tablic pamiątkowych w budynkach, w których służby specjalne urzędują, np. popiersie Stefana „Grota” Roweckiego w ośrodku szkoleniowym ABW w Emowie.

<sup>36</sup> W dodatku w Polsce funkcjonuje np. [Fundacja Pomocy Rodzinom Funkcjonariuszy i Pracowników UOP i ABW](#), która ma na celu udzielanie pomocy społecznej członkom rodzin funkcjonariuszy i pracowników znajdującym się w trudnej sytuacji życiowej lub materialnej. Jest to przykład wspólnotowego działania w obrębie służby.

<sup>37</sup> Chodzi tu o specjalistyczną terminologię określającą dane czynności, rodzaj informacji czy źródła. Np. służby różnią terminy „informacje wywiadowcze i „informacje wywiadu”. Ten pierwszy określa surowe, nieprzetworzone zgromadzone dane. Natomiast drugi odnosi się do przeanalizowanych informacji (gotowy produkt wywiadowczy).

<sup>38</sup> Jest to słownictwo wynikające z praktyki funkcjonowania w obrębie służby, np. podczas wystąpień, wykładów otwartych czy innych tego typu przedsięwzięć można zaobserwować, że chociażby funkcjonariusze AW określają potocznie Agencję jako „firmę”.

<sup>39</sup> Przykładem badań, gdzie grupę funkcjonariuszy (w tym konkretnym przypadku byłych funkcjonariuszy) potraktowano zbiorczo w sposób uproszczony jest tekst dotyczący lustracji autorstwa Mariusza Jędrzejko i Wiesława Bożejewicza. Zob. M. Jędrzejko, W. Bożejewicz, *Funkcjonariusze służb specjalnych – beneficjenci systemu czy ofiary lustracji?*, [w:] *Naznaczeni i napiętnowani. O wykluczeniu politycznym*, red. M. Jarosz, Warszawa 2008.

<sup>40</sup> Zob. strony internetowe AW, ABW, SWW, SKW i CBA.

Następnym wątkiem, o którym należy wspomnieć jest kwestia zarobków. Niskie budżety służb specjalnych w Polsce przekładają się na wielkość pensji funkcjonariuszy (w tym na małą częstotliwość podwyżek). W dodatku problem stanowi brak jednolitego i stabilnego systemu emerytalnego<sup>41</sup>. Efektem takiego stanu rzeczy mogą być między innymi odejścia ze służby, przechodzenie na przedwczesną emeryturę i brak zainteresowania karierą funkcjonariusza wśród młodych ludzi<sup>42</sup>. Następstwem odejścia ze służby jest potrzeba znalezienia miejsca dla osób, które są nadal zdolne i chętne do pracy. Najczęściej byli funkcjonariusze robią to na własną rękę, gdyż nie ma w Polsce żadnych systemowych rozwiązań, które w należyty sposób zabezpieczyłyby i wykorzystałyby ich wiedzę, umiejętności i doświadczenie. Polscy decydenci nie przewidzieli póki co mechanizmów pozwalających byłym funkcjonariuszom na zasilanie kadr podmiotów państwowych czy choćby prywatnych, działających w ramach umów z państwem (partnerstwo publiczno-prywatne). Gdy doda się do tego, obecnie bardzo powszechne, zjawisko prywatyzacji wywiadu, a także szereg innych prywatnych firm zajmujących się wszelakimi aspektami bezpieczeństwa (np. firmy ochroniarskie, wywiadownie gospodarcze itd.), tworzy się obraz potencjalnych dalszych losów byłych funkcjonariuszy polskich służb specjalnych<sup>43</sup>.

Warto na koniec wspomnieć o pewnym „miękkich” i trudnych do zmierzenia cechach kształtujących kulturę organizacyjną polskich służb specjalnych. Chodzi tu przede wszystkim o pewne przyzwyczajenia, utrwalone mechanizmy postępowania, atmosferę czy chociażby nawyki. Negatywna ocena opinii publicznej na temat służb specjalnych, brak zaufania społecznego do owych instytucji, słabe finansowanie czy zbyt upolitycznienie rodzą frustracje wśród funkcjonariuszy. Pojawiają się obawy dotyczące perspektywy dalszego rozwoju zawodowego czy znużenie i zawód z powodu dotychczasowej kariery. Bondaryk w wywiadzie dla „InfoSecurity24” otwarcie mówi, że widać wśród służb specjalnych w Polsce demoralizację i postępujący rozkład, czego efektem jest planowanie rezygnacji ze służby przez ponad jedną czwartą funkcjonariuszy<sup>44</sup>. Trudno oczywiście obiektywnie określić słuszność wszystkich przedstawionych przez byłego szefa ABW faktów i ocen (powodem jest przede wszystkim brak dostępu do tego typu informacji). Jednak, obserwując informacje w przestrzeni publicznej na temat kondycji polskich służb specjalnych, widoczna jest przewaga krytycznych ocen ich działania. Negatywne opinie na ten temat można spotkać również w wywiadzie–rezece z byłym szefem AW Grzegorzem Małeckim. Opisując atmosferę panującą w służbie przedstawia mało obiecujący stan rzeczy. Opowiada on między innymi

---

<sup>41</sup> Osoby przyjęte do służby przed 1999 r. są traktowane inaczej niż te przyjęte po nim. Z zastrzeżeniem, że rozróżnia się również funkcjonariuszy przyjętych od 1 stycznia 1999 r. do 1 października 2003 r. Ostatnią grupą funkcjonariuszy są natomiast ci przyjmowani od 2013 roku.

<sup>42</sup> W ramach przykładu, w badaniach organizowanych na AGH w Krakowie ustalono, że studencki tamtejszych kierunków związanych z cyberbezpieczeństwem i kryminalistyką nie mają dostatecznej wiedzy i nie przejawiają jednoznacznie chęci pełnienia w przyszłości służby w ramach polskich instytucji wywiadowczych. Zob. A. Grabowska-Siwiec, [Służby za mało elitarne i zbyt polityczne dla młodych Polaków](#), „InfoSecurity24”, 27.02.2023 (dostęp: 20.04.2023 r.).

<sup>43</sup> Więcej na ten temat w A. Jawor, [Byli funkcjonariusze służb specjalnych jako "ludzie zbędni i luźni" \[OPINIA\]](#), „InfoSecurity24”, 13.01.2023 r. (dostęp: 20.04.2023 r.).

<sup>44</sup> Zob. D. Mikołajczyk, [Gen. Bondaryk: polskie służby specjalne stają się instytucjami fasadowymi \[WYWIAD\]](#), „InfoSecurity24”, 17.02.2023 r. (dostęp: 20.04.2023 r.).

o „upadku dyscypliny” czy notorycznych przypadkach nadużywania alkoholu, a także innych przykładach patologicznych zachowań funkcjonariuszy służb specjalnych<sup>45</sup>. Takie oceny sprawiają, że obraz ich kultury organizacyjnej nabiera negatywnego wydźwięku. Bowiern w przestrzeni publicznej mniej widoczne są pozytywne opinie na temat sukcesów czy przedsięwzięć owych instytucji. Warto zaznaczyć, że jednym z powodów takiego stanu rzeczy jest słaba polityka informacyjna polskich służb specjalnych (np. brak rzeczników prasowych<sup>46</sup>).

#### 4. Wnioski

Kultura organizacyjna polskich służb specjalnych składa się z wielu różnych elementów. Wpływ na jej kształt mają różne czynniki, zarówno te o charakterze pozytywnym, jak i negatywnym. Należy bowiem pamiętać, że obraz funkcjonowania owych instytucji jest wypadkową sukcesów i porażek. Co więcej, ich kultura organizacyjna kształtuje się w sposób ciągły, gdyż każda zmiana czy stany stagnacji określają ich kondycję. Jak wspomniano w pierwszej części niniejszej analizy, uwarunkowania zewnętrzne, czyli otoczenie służb specjalnych w Polsce wpływa znacząco na kształt ich kultury. Jednak nie wytłumaczy ono całości owej problematyki. Dlatego też kolejnym elementem, który należy badać jest sama organizacja, jakimi są polskie służby specjalne. Bowiern struktura, historia, misja i strategia instytucji traktowanych równocześnie osobno, jak również jako jeden system wywiadowczy państwa (wspólnotę wywiadowczą) przyczyniają się do lepszego rozumienia roli owych instytucji. Jednak i w tym przypadku badane zagadnienia nie wyjaśniają wszystkiego. Należy więc spojrzeć na jeszcze jeden czynnik kształtujący kulturę organizacyjną. Mianowicie chodzi o uczestników, czyli w tym wypadku funkcjonariuszy polskich służb specjalnych. Przecież to ludzie tworzą instytucje, odpowiadają za ich kształt i strukturę, zaplecze prawne oraz przede wszystkim osobowe. Funkcjonariusze swoimi cechami charakteru, zdolnościami, wiedzą, służbą (w tym pełnieniem roli kierowniczych), emocjami czy relacjami z innymi wpływają zarówno na te mierzalne czynniki takie, jak efektywność działania, jak i te trudniejsze do zmierzenia, jak atmosfera w obrębie służby. Nie można zatem bagatelizować ich roli w procesie wyjaśniania czy to kultury organizacyjnej służb specjalnych, czy szerzej *in genere* ich roli w państwie.

Tylko synteza powyższych aspektów, a także szeregu innych czynników (bowiern katalog ten pozostaje stale otwarty), może służyć pogłębieniu wiedzy na temat funkcjonowania służb wywiadowczych w państwie. Dlatego tak ważne jest, by poszerzać zakres przedmiotowy i podmiotowy badań oraz listę perspektyw w obszarze studiów wywiadowczych w Polsce. Należy przy tym zaznaczyć, że wszystkie aspekty wymienione w niniejszej analizie również wymagają zgłębienia tematu i przeprowadzenia odpowiednich badań. Na koniec warto wspomnieć, że takie dociekania nie wpływają tylko na rozwój dziedziny, ale również na zwiększanie świadomości wśród obywateli, a w efekcie może nawet zaufania społecznego względem służb specjalnych. W dodatku mogą być pewnego rodzaju drogowskazem dla decydentów politycznych, którzy kształtują działanie owych instytucji, a co za tym idzie ich kulturę organizacyjną. Efektem mogłaby być zmiana w my-

---

<sup>45</sup> Zob. G. Małecki, Ł. Maziewski, *W cieniu. Kulisy wywiadu III RP*, Warszawa 2021.

<sup>46</sup> W Polsce funkcjonuje jedynie rzecznik prasowy ministra koordynatora służb specjalnych. Jest nim Stanisław Żaryn.

śleniu o finansowaniu, zaufaniu, prawodawstwie czy ich roli i miejscu w państwie (w tym roli funkcjonariuszy po zakończeniu służby). Możliwe, że gdyby lepiej rozumieli złożoność i wieloaspektowość problematyki służb specjalnych, podejmowałiby lepsze decyzje.