



Analiza

KBN

Nr 15 (79) / 2020

3 grudnia 2020 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

Paradoksy i sprzeczności współczesnego zaangażowania sił zbrojnych – koncepcja *ambidexterity*

Agata Mazurkiewicz

Koniec zimnej wojny, mimo że nastąpił ponad trzy dekady temu, wyraźnie wpłynął na współczesne środowisko bezpieczeństwa, zmieniając warunki i sposób myślenia o zaangażowaniu wojska. Od końca lat 90. XX w. obserwujemy stale poszerzający się katalog zadań sił zbrojnych, uwzględniający już nie tylko przygotowanie i prowadzenie działań w ramach tradycyjnego konfliktu międzypaństwowego, ale także operacje pokojowe i stabilizacyjne o różnej dynamice i stopniu intensywności, udział w konfliktach hybrydowych i tłumieniu działań rebelianckich, usuwanie skutków katastrof naturalnych, udzielanie pomocy humanitarnej, czy czynności związane z przeciwdziałaniem rozprzestrzeniania pandemii. Jak podają Shields i Travis, „począwszy od rotacji wojsk w Iraku w grudniu 2003 r., walka, działania stabilizacyjne i operacje wspierające władzę cywilną były ze sobą mieszane, zmuszając dowódców i żołnierzy NATO do wyjścia poza swoje strefy komfortu w celu ustabilizowania pogarszającej się sytuacji społeczeństwa. Baterie artyleryjskie pełniły obowiązki żandarmerii wojskowej, kompanie pancerne stały się zwiadowcami i piechurami, jednostki transportowe toczyły bitwy na głównych szlakach zaopatrzeniowych, a prawie każdy żołnierz zajmował się budowaniem narodu, doradztwem i pomocą, by wesprzeć raczkujący rząd iracki”¹.

¹ Patricia Shields, Donald Travis, „Resolving Contradictions in Military Operations via Ambidexterity,” [w:] *The Yin-Yang Military. Ambidextrous Perspectives on Change in Military Organizations*, red. Jacqueline Heeren-Bogers et al., Springer International Publishing, Cham 2020, s. 14–15.

W analizowaniu tego zjawiska przydatna jest koncepcja *ambidexterity*. Najprostsze tłumaczenie *ambidexterity* oznacza „oburęczność”, czyli zdolność do posługiwania się obiema rękami w jednakowo wprawny sposób. Ze względu na brak dobrego odpowiednika w języku polskim, polscy badacze często posługują się terminem w języku angielskim lub pojęciem „obustronności”². W niniejszej analizie dostosuję się do tej konwencji. W szerszym kontekście, *ambidexterity* rozumiemy jako zdolność do równoczesnego wykonywania sprzecznych ze sobą zadań i godzenia sprzecznych wymogów³. W kolejnej sekcji niniejszej analizy pokrótce prześlę rozwój tej koncepcji, a następnie przedstawię możliwość jej wykorzystania w kontekście współczesnych sił zbrojnych.

Ambidexterity i jej odmiany

Koncepcja obustronności jest często wykorzystywana w naukach o zarządzaniu przez badaczy, koncentrujących się na zdolności firm do jednoczesnego zajmowania się bieżącą działalnością (czyli eksploatacją) i poszukiwania nowych rynków, technologii i obszarów zaangażowania (czyli eksploracją)⁴. Pogodzenie tych dwóch typów działalności nie jest rzeczą oczywistą, ponieważ wymagają one odmiennych sposobów myślenia, działania i organizacji. Mudambi i Swift wskazują, że działania mające na celu eksploatację są zwykle kojarzone z procesami przyrostowymi, wydajnością, udoskonalaniem, produkcją i realizacją. Tymczasem procesy eksploracyjne obejmują podejmowanie ryzyka, eksperymentowanie, autonomię i radykalne innowacje⁵. Tym samym, firmy zaczęły opracowywać strategie pozwalające na jednoczesne podejmowanie działalności w obu obszarach i maksymalizację zysków, czyli zwiększanie *ambidexterity*. Z czasem wykształciło się kilka typów obustronności: strukturalna (ang. *structural*), sekwencyjna (ang. *sequential*), odwzajemniona (ang. *reciprocal*) i kontekstualna (ang. *contextual*).

Obustronność strukturalna jest najprostszym typem rozwiązania problemu konieczności jednoczesnego podejmowania dwóch sprzecznych typów działalności, ponieważ zakłada utworzenie osobnych wyspecjalizowanych struktur. W tym układzie, jeden dział firmy będzie koncentrował się na podejmowaniu działań z zakresu eksploatacji istniejących rynków, podczas gdy drugi dział odpowiada za eksplorację i poszukiwanie innowacyjnych sposobów rozwoju firmy w przyszłości. Obustronność sekwencyjna (zwana także cykliczną, ang. *cyclical*) również opiera się na rozdzielaniu aktywności, tym razem jednak w wymiarze czasu. Oznacza to, że cała firma funkcjonuje w ramach przeplatających się sekwencji krótkiego okresu innowacyjności i dramatycznych zmian dostosowujących ją do nowych wymogów środowiska oraz dłuższych okresów spokojniejszego trybu funkcjonowania nastawionego na eksploatację istniejących możliwości. Kolejnym typem

² Zob.: Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, „Paradoks eksploracji i eksploatacji – *ambidexterity* w zarządzaniu strategicznym,” *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu* 2016, nr 420, s. 435–49; Svetlana Keil, „Perspektywy uwarunkowań eksploracji i eksploatacji w kontekście innowacji,” *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* 2019, nr 388, s. 7–23.

³ Cristina B. Gibson, Julian Birkinshaw, „The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity,” *Academy of Management Journal* 2004, t. 47, nr 2, s. 209–26, <https://doi.org/10.2307/20159573>.

⁴ Zob.: Gibson, Birkinshaw, op. cit.; Alexander Martin, Arne Keller, Johann Fortwengel, „Introducing Conflict as the Microfoundation of Organizational Ambidexterity,” *Strategic Organization* 2019, t. 17, nr 1, s. 38–61, <https://doi.org/10.1177/1476127017740262>; George Panagopoulos, „Aspects of Organizational Ambidexterity,” *Journal of Global Strategic Management* 2016, t. 1, nr 10, s. 5–15, <https://doi.org/10.20460/JGSM.20161022382>.

⁵ Ram Mudambi, Tim Swift, „Knowing When to Leap: Transitioning between Exploitative and Explorative R&D,” *Strategic Management Journal* 2014, t. 35, nr 1, s. 128, <https://doi.org/10.1002/smj.2097>.

jest obustronność odwzajemniona, która zakłada współpracę pomiędzy wyspecjalizowanymi podmiotami i korzystanie z wypracowanych przez partnera rozwiązań. W takim przypadku jeden podmiot będzie koncentrował cały wysiłek na eksploataowanie istniejących możliwości biznesowych, a innowacyjność i eksplorację pozostawiał w rękach drugiego, partnerskiego podmiotu.

Ostatni typ *ambidexterity*, czyli odmiana kontekstualna, zwana także behawioralną, różni się od pozostałych, ponieważ koncentruje się nie na strukturalnych aspektach funkcjonowania firmy, ale na sposobach zachowania pracowników, stylu zarządzania stosowanym przez menadżerów i kulturze pracy w danej firmie. Obustronność kontekstualna zakłada tworzenie warunków pracy umożliwiających jednoczesne i nieustrukturyzowane wykonywanie obu czynności przez wszystkich pracowników i samodzielne podejmowanie przez nich decyzji o tym, ile czasu i w jaki sposób będą się koncentrować na działaniach związanych z eksploracją i eksploatacją. W ten sposób, firma może jednocześnie rozwijać się w obu wymiarach nie polegając na podziałach strukturalnych.

Pomimo że koncepcja obustronności została opracowana w ramach nauk o zarządzaniu i jest najczęściej wykorzystywana w analizie funkcjonowania firm i ich pracowników, może być także stosowana w innych kontekstach, np. edukacji⁶ lub służby zdrowia⁷. W świetle wymogów współczesnego środowiska bezpieczeństwa koncepcja *ambidexterity* staje się użyteczną kategorią analityczną dla badań nad sprzecznościami i paradoksami w działaniach podejmowanych przez siły zbrojne.

Ambidexterity a siły zbrojne

W przypadku działalności sił zbrojnych podział na eksploatację istniejących możliwości i eksplorację nowych dziedzin może mieć zastosowanie w następujących wymiarach: typów zaangażowania (np. poszukiwanie przez NATO nowego celu funkcjonowania po zakończeniu zimnej wojny) lub nowych technologii (np. wykorzystanie dronów lub zaangażowanie w cyberprzestrzeni). Poza tym szczególnie interesującą wydaje się być możliwość szerokiego spojrzenia na koncepcję *ambidexterity* i traktowanie jej jako łączenie przeciwstawnych działań i spełnianie rozbieżnych wymogów. W takim ujęciu, wszystkie opisane powyżej typy obustronności mają istotne znaczenie dla skuteczności i spójności wojska.

Obustronność strukturalna będzie widoczna w wewnętrznym podziale i specjalizacji poszczególnych gałęzi sił zbrojnych i jednostek wojskowych. Jest to dosyć oczywisty sposób patrzenia na siły zbrojne, zgodnie z którym struktury takie jak logistyka, piechota, artyleria czy wojska specjalne zajmują się wyspecjalizowanym typem działalności, a wysiłek każdej z nich ma bezpośrednie przełożenie na funkcjonowanie całej organizacji i przyczynia się do sukcesu operacji wojskowej. Jednakże współczesne środowisko bezpieczeństwa zaburza tak postrzegany podział i często wymu-

⁶ Yuan Chieh Chang, Phil Y. Yang, Ming Huei Chen, „The Determinants of Academic Research Commercial Performance: Towards an Organizational Ambidexterity Perspective,” *Research Policy* 2009, t. 38, nr 6, s. 936–46, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.03.005>.

⁷ Ashish Malik, Brendan Boyle, Rebecca Mitchell, „Contextual Ambidexterity and Innovation in Healthcare in India: The Role of HRM,” *Personnel Review* 2017, t. 46, nr 7, s. 1358–80, <https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0194>.

sza na siłach zbrojnych i poszczególnych żołnierzach angażowanie się także w wykonywanie zadań spoza specjalizacji. Za przykład takiej sytuacji może służyć sytuacja wojsk w Iraku w 2003 roku przytoczona we wstępie. W takiej chwili przydają się inne typy obustronności.

Sekwencyjny typ obustronności możemy dojrzeć w przeplataniu się okresów „gorącego” zaangażowania i chłodniejszego spoczynku sił zbrojnych⁸. Podobnie możemy traktować sekwencję szkolenie-zaangażowanie-regeneracja⁹. W tym ujęciu „gorące” warunki funkcjonowania sił zbrojnych oznaczają wykonywanie operacji wojskowej – czy to w kontekście wojny, operacji pokojowej, czy usuwania skutków klęski żywiołowej. Po tym okresie następuje kolejny, spokojniejszy czas wyciągania wniosków z przeprowadzonej operacji, dodatkowego szkolenia i rutynowego funkcjonowania w warunkach pokojowych. Podobnie jak w przypadku *ambidexterity* strukturalnej, także sekwencyjne rozdzielenie typów zaangażowania bywa obecnie trudne do osiągnięcia. Bardzo aktualnym przykładem takiej trudności jest konieczność zawieszenia przez Wojska Obrony Terytorialnej procesów rekrutacji i szkolenia, i rozpoczęcie działalności antykrzysowej w ramach operacji „Odporna Wiosna” w marcu 2020 r.

Obustronność odwzajemniona polegająca na współpracy z partnerami jest odzwierciedlona z jednej strony w współdziałaniu z siłami zbrojnymi państw partnerskich, a z drugiej w koncepcji kompleksowego podejścia do operacji pokojowych (ang. *comprehensive approach*). W przypadku NATO, za przejaw *ambidexterity* odwzajemnionej moglibyśmy uznać tworzenie wielonarodowych jednostek wojskowych (np. Wielonarodowego Korpusu Północno-Wschodniego w Szczecinie) lub koncepcję państw ramowych wprowadzoną w 2014 r. Zgodnie z nią, państwa członkowskie na zasadzie dowolności tworzą klastry koncentrujące na rozwijaniu konkretnej zdolności, np. działań wojennych przeciw okrętom podwodnym¹⁰. Klastry oparte są przede wszystkim na zdolnościach większych państw NATO, wspieranych przez mniejsze państwa. Koncepcja kompleksowego podejścia do operacji pokojowych jest nieco szersza, ponieważ zakłada współpracę także z aktorami cywilnymi (organizacjami międzynarodowymi i pozarządowymi, władzami cywilnymi itp.) podczas planowania i prowadzenia operacji pokojowych¹¹. Jak pokazują doświadczenia operacji w Afganistanie czy Iraku, taka współpraca jest niejednokrotnie trudna do osiągnięcia ze względu na rozbieżne cele i sposoby działania.

Na koniec, obustronność kontekstualna w przypadku sił zbrojnych może być dostrzeżona w koncepcji „strategicznego kaprała”. Zgodnie z nią, we współczesnych działaniach sił zbrojnych decyzyjność przypisywana jest żołnierzom niższych rang¹². Jest to możliwe dzięki profesjonalizacji sił zbrojnych, gruntownemu przeszkoleniu tych żołnierzy oraz posiadanej przez nich dokładnej zna-

⁸ Joseph Soeters, Paul C. van Fenema, Robert Beeres, „Introducing Military Organizations,” [w:] *Managing Military Organizations. Theory and Practice*, red. Joseph Soeters, Paul C. van Fenema, Robert Beeres, Routledge, London – New York 2010, s. 1–14.

⁹ Erik J. de Waard, Tom Bijlsma, „African Winds: Versatile Value Creation in the Military,” [w:] *The Yin-Yang Military. Ambidextrous Perspectives on Change in Military Organizations*, red. Jacqueline Heeren-Bogers et al., Springer International Publishing, Cham 2020, s. 44–45.

¹⁰ Rainer L. Glatz, Martin Zapfe, „NATO’s Framework Nations Concept,” *CSS Analyses in Security Policy* 2017, nr 218, s. 1–4.

¹¹ Karsten Friis, „The Politics of the Comprehensive Approach. The Military, Humanitarian and State-Building Discourses in Afghanistan,” *NUPI Working Paper* 2010, nr 773, s. 30.

¹² Shields, Travis, op. cit., s. 7.

jomości obszaru odpowiedzialności. W tym przypadku żołnierze niższej rangi cieszą się sporą swobodą działania, która umożliwia im podejmowanie szybkich decyzji o pożądanym sposobie i kierunku aktywności. Koncepcja strategicznego kaprała jest łączona z koncepcją wojny trzech bloków/kwartalów (ang. *three block war*), zgodnie z którą ze względu na ograniczone i zróżnicowane pole walki, żołnierze muszą być w stanie jednocześnie walczyć, prowadzić działania stabilizacyjne i humanitarne. W takich warunkach obustronność kontekstualna pozwoli im na szybkie podejmowanie właściwych decyzji i zwiększenie skuteczności wykonywanych działań.

Podsumowanie

Zdolność do wykonywania przeciwstawnych działań i spełniania rozbieżnych oczekiwań jest niezwykle istotna w przypadku każdej organizacji działającej w złożonym i dynamicznie zmieniającym się środowisku. Obustronność staje się także nieodłączoną częścią działań sił zbrojnych i innych podmiotów działających na rzecz bezpieczeństwa. Biorąc pod uwagę współczesne warunki funkcjonowania wojska i stawiane przed nim zadania, jednowymiarowe spojrzenie na *ambidexterity* (np. wyłącznie w modelu strukturalnym) przestaje być wystarczające. Niezbędne jest wypracowanie systemu obustronności, czyli łączenie różnych typów obustronności i przenikanie się ich przez różne poziomy: od poziomu indywidualnego żołnierza i jego zdolności do godzenia rozbieżnych działań i oczekiwań, przez poziom całych sił zbrojnych jako instytucji, aż po kompleksowe podejście do bezpieczeństwa włączające działania aktorów cywilnych. Tak szeroko sformułowany wymóg wprowadzania obustronności będzie miał jednak poważne konsekwencje nie tylko z punktu widzenia organizacyjnej struktury sił zbrojnych i typowych dla nich sposobów działania, ale także w odniesieniu do tożsamości wojskowej, która będzie musiała zostać dostosowana do nowego kontekstu funkcjonowania wojska.