

WALDEMAR KRZTOŃ

WOJNA A ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

WSTĘP

Wojna jest zjawiskiem niezmiernie złożonym, w skład którego wchodzi wzajemnie przenikające się czynniki militarne, psychologiczne, prawne, ekonomiczne, socjologiczne. Julian Kaczmarek pisał: „Z punktu widzenia walczących stron można ujmować wojnę jako maksymalne nasilenie aktywności wojskowej, napięcia psychologicznego, działalności prawnej, ekonomicznej wytrzymałości i konsolidacji społecznej”¹. Z kolei Tadeusz Pióro² uważał, że nawet ta szeroka definicja wojny nie ujawnia wszystkich źródeł tego co prowadzi do wojny. Wojna obejmuje wyłączne skrajności. Po jednej stronie znajdują się śmierć, zło, smutek, po przeciwnej – zadowolenie i radość z odniesionego zwycięstwa. Koszmary i poczucie sukcesu uzmysławiają złożoność w rozumieniu, a także określaniu przedmiotu wojny³. Wojna może wybuchnąć pod każdym pretekstem, jeśli przeciwnik tylko jej sobie życzy, a działania militarne poprzedzone są zazwyczaj działaniami politycznymi i informacyjnymi. Tym poczynaniom towarzyszy rozwój siły, a pod przykrywką łacińskiej sentencji *si vis pacem, para bellum* można zauważyć państwo zbrojące się po to, by niebawem zaatakować.

Dr WALDEMAR KRZTOŃ – adiunkt Zakładu Nauki o Bezpieczeństwie na Wydziale Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej; adres do korespondencji: Al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów; e-mail: wkrzton@prz.edu.pl

¹ J. KACZMAREK, Cz. STACIWA, S. ZAPOLSKI, *Doktryna wojenna*, Warszawa: MON 1982, s. 26.

² T. PIÓRO, *Wstęp* do: M. HOWARD, *Wojna w dziejach Europy*, Wrocław–Warszawa: Ossolineum 1990, s. 14.

³ *Wojna jako przedmiot badań historycznych*, red. K. Olejnik, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek 2006, s. 7.

Przeobrażenia dokonujące się na przestrzeni ostatnich lat nie omijają zagadnień wojny. Stopniowo zanika klasyczne pojmowanie wojen, w których rozstrzygnięcia dokonywano za pomocą siły militarnej. Dzisiejsze wojny toczą się wśród społeczeństw i charakteryzują nowymi czynnikami, do których należą: brak jednoznacznie sformułowanych celów walki, wyraźne oszczędzanie sił i środków, prowadzenie działań wśród ludności cywilnej, a także coraz bardziej powszechny udział w walce podmiotów prywatnych. Już Sun Tzu dostrzegał, że „Osiągnąć sto zwycięstw w stu bitwach nie jest szczytem osiągnięć. Najwyższym osiągnięciem jest pokonać wroga bez walki”⁴. Należy zauważyć, że coraz częściej wojskowi oraz politycy mają wątpliwości co do użyteczności klasycznych teorii wojny sądząc, że „tradycyjne zasady prowadzenia wojny zdezaktualizowały się wraz z nadejściem epoki informacji”⁵.

Wojnie towarzyszą często nieprzewidywalne, destrukcyjne i intensywne zjawiska, a jej stałym elementem jest ryzyko. Ryzyko na wojnie razem z potencjałem bojowym, morale żołnierzy i intelektem dowódców decyduje o zwycięstwie. Zakończone konflikty zbrojne pokazują, że zawsze rozważano, analizowano i oceniano ryzyko w odniesieniu do zakładanych interesów narodowych i celów militarnych. W okresie prowadzenia działań wojennych podczas procesu podejmowania decyzji duże znaczenie miały i mają takie czynniki, jak: straty ludzkie, straty w uzbrojeniu i sprzęcie oraz opinia publiczna.

1. POJMOWANIE RYZYKA

Od zawsze ryzyko związane jest z człowiekiem, a człowiek z ryzykiem. Na przestrzeni dziejów utrzymywano, że ryzyko jest zjawiskiem, na które człowiek nie ma wpływu. Wierzono, że jest nieuchronnym przeznaczeniem, zbiegiem okoliczności. Ludzie byli przekonani o tym, że ich życie jest uwarunkowane przez Boga, przyrodę, szczęście lub pecha. Od momentu, w którym pojawiła się świadomość możliwości wpływania na zdarzenia, klęski, katastrofy, epidemie, człowiek stał się podmiotem działania, a nie przedmiotem oddziaływania. Doprowadziło to do przeświadczenia, że człowiek powinien oddziaływać na otaczającą go rzeczywistość. Pisał o tym autorytet w obszarze ry-

⁴ SUN TZU, *Sztuka wojny*, Gliwice: Wydawnictwo HELION 2008, s. 74.

⁵ T.G. MANHNKEN, *Teoria strategii*, w: *Strategia we współczesnym świecie*, red. J. Baylis, J. Witz, C. S. Gray, E. Cohen, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego 2009, s. 82.

zyka Peter Bernstein stwierdzając, że „przyszłość nie jest kaprysem bogów, a ludzie nie są bezradni wobec sił przyrody [...]. Dopóki istoty ludzkie nie zdołały odkryć drogi, która pozwoliła im przekroczyć ową granicę, przyszłość była tylko zwierciadłem przeszłości lub mroczną domeną wyroczeni i wróżbitów, którzy zazdrośnie strzegli swojego monopolu na wiedzę o przebiegu wydarzeń”⁶. Według uczonego termin *ryzyko* pochodzi z języka starowłoskiego, w którym czasownik *risicare* oznaczał ‘odważyć się’, czyli ryzyko jest wyborem, a nie nieuniknionym przeznaczeniem⁷. W definiowaniu leksykalnym ryzyko jest określane jako prawdopodobieństwo, że coś się nie uda, przedsięwzięcie, którego wynik jest nieznan, niepewny, problematyczny. Ryzykować, czyli podejmować przedsięwzięcie o niepewnym wyniku, zakończeniu, z narażeniem kogoś lub czegoś na niebezpieczeństwo, stratę, zniszczenie⁸. Według znawców literatury przedmiotu ryzyko można postrzegać jako⁹:

1. niebezpieczne procesy dokonujące się w otoczeniu, w których człowiek uczestniczy;

2. niebezpieczne przedsięwzięcia podjęte przez człowieka.

Zakres terminu *ryzyko* nie jest stały oraz jednoznaczny; jest zależny od określonych kontekstów, a także warunków historycznych i społeczno-kulturowych. Łukasz Kamieński wskazuje cztery ogólne typy ryzyka¹⁰:

1. socjopolityczne (wynikające z zachowania człowieka, na przykład terroryzm);

2. ekonomiczne (jego źródłem również jest zachowanie człowieka, na przykład kryzys finansowy);

3. naturalne (jego źródłem jest przyroda i problemy ekologiczne, na przykład kataklizmy i efekt cieplarniany);

4. technologiczne (jego źródłem jest technika, na przykład broń masowego rażenia).

W powszechnej opinii ryzyko utożsamia się z niepewnością, często też te terminy są używane zamiennie. Należy zauważyć, że niepewność i ryzyko są ze sobą połączone, ponieważ wszelkie działania prowadzone w warunkach

⁶ P.L. BERNSTEIN, *Przeciw bogom – niezwykle dzieje ryzyk*, Warszawa: WIG Press 1997, s. XIII.

⁷ Tamże, s. 11.

⁸ *Słownik języka polskiego*, t. III, Warszawa: PWN 1981, s. 155-156.

⁹ T.T. KACZMAREK, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Warszawa: Difin 2006, s. 51.

¹⁰ Ł. KAMIEŃSKI, *Nowy wspaniały żołnierz. Rewolucja biotechnologiczna i wojna w XXI wieku*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego 2014, s. 38.

niepewności są zawsze obciążone marginesem ryzyka. Jednak zdaniem większości teoretyków zarządzania ryzyko i niepewność to różne stany naszej wiedzy o przyszłości, której mają dotyczyć decyzje. Zatem ryzyko zajmuje miejsce pomiędzy pewnością i niepewnością¹¹. Na uwagę zasługuje też stwierdzenie Geerta Hofstede, że „Niepewność ma się do ryzyka tak, jak niepokój do strachu. Strach i ryzyko są nakierowane na coś konkretnego: przedmiot lub osobę [...]. Niepokój i niepewność są uczuciami mało sprecyzowanymi. Jest to sytuacja, w której wszystko się może wydarzyć i nie mamy pojęcia, co to może być”¹². Często stosowany jest podział niepewności na mierzalną i niemierzalną. Stosując go, ryzyko przedstawia się jako niepewność mierzalną, obliczaną za pomocą prawdopodobieństwa. Z kolei niepewność uważa się za niemierzalną *sensu stricte* i określa się ją za pomocą subiektywnych odczuć. W opisywaniu ryzyka używa się często takich pojęć, jak *strata* i *niebezpieczeństwo*. Przy stosowaniu kryterium mierzalności i możliwości oddziaływania w przypadku straty wyróżniamy jej rozmiar, a niebezpieczeństwa – intensywność. Na niebezpieczeństwo nie mamy wpływu, natomiast strata jest od nas zależna. Niebezpieczeństwo charakteryzują czynniki obiektywne, a ryzyko dotyczy czynników subiektywnych¹³.

Ryzyko najczęściej oznacza zjawisko negatywne, kojarzone jest z potencjalnym niepowodzeniem czy niebezpieczeństwem. Jednak coraz częściej uważane jest za zjawisko pozytywne, które pozwala wykorzystać pojawiające się szanse i umożliwia osiągnięcie zysku. W tym kontekście interesujące wydają się rozważania Zbigniewa Redziaka, który stwierdza, że ryzyko to „prawdopodobny negatywny wynik działania lub jego zaniechania, z którym łączą się strata związana z brakiem przeciwdziałania zagrożeniom lub niewykorzystania pojawiających się szans. W ryzyku mieści się prawdopodobieństwo i wielowymiarowe (negatywne, pozytywne lub oba jednocześnie) spektrum przyszłych zdarzeń”¹⁴. Chcąc w pełni wyjaśnić pojęcie ryzyka, należy przeprowadzić jego podział. Ryzyko może pojawić się w następujących obszarach¹⁵:

¹¹ Zarządzanie ryzykiem – wyzwania XXI wieku, red. B.R. Kuc, Warszawa: WSZiP 2007, s. 27.

¹² G. HOFSTEDE, *Kultury i organizacje*, Warszawa: PWE 2000, s. 184.

¹³ Z. REDZIAK, *Zarządzanie ryzykiem w organizacji*, Warszawa: AON 2015, s. 16. Sztorm powoduje niebezpieczeństwo zatonięcia statku, a ryzyko można podjąć albo nie podejmować go przez wypłynięcie w morze lub pozostanie w porcie. Nie można zapobiec niebezpieczeństwu sztormu, natomiast ryzyko zatonięcia statku można wyeliminować przez unikanie niebezpieczeństwa. W wyniku błędu dokonujący ryzykownych rozstrzygnięć naraża się na stratę w niebezpiecznej sytuacji.

¹⁴ Tamże, s. 17.

¹⁵ T.T. KACZMAREK, *Ryzyko i zarządzanie*, s. 56.

ekonomicznym, prawnym, politycznym, ubezpieczeniowym, technicznym, technologicznym, ekologicznym, farmaceutycznym, medycznym, psychologicznym, socjologicznym, filozoficznym, etycznym, kulturowym, organizacyjnym i w obszarze procesu podejmowania decyzji. Przyjmując za kryterium szczebel zarządzania, można wyróżnić¹⁶:

1. ryzyko operacyjne – dotyczy krótkookresowego (bieżącego) horyzontu czasu działania na najniższych szczeblach organizacji. Jeśli nie występuje ono permanentnie i nie wynika ze świadomego jego lekceważenia, w znikomym stopniu wpływa na zmniejszenie się sprawności funkcjonowania organizacji;

2. ryzyko taktyczne – jest związane z średniookresową perspektywą czasową (np. roczną) i powinno być rozpatrywane przez kierownictwo średnich szczebli organizacji. Ze względu na jego wysoką rangę wpływa ono w dużej mierze na wyniki uzyskiwane przez organizację;

3. ryzyko strategiczne – jest związane z długookresową perspektywą czasową (np. dziesięcioletnią). Jest ono zarezerwowane dla najwyższego kierownictwa. Ze względu na jego kluczową rangę wpływa ono w sposób bezpośredni na możliwości trwania i rozwoju organizacji.

Ze względu na złożoną wieloaspektową istotę zjawiska nie ma jednoznacznej typologii ryzyka, podziały można prowadzić w zależności od potrzeb i przyjętego kryterium. Współcześnie coraz częściej bezpieczeństwo rozpatrywane jest przede wszystkim w kategoriach ryzyka. Ryzyko oznacza prawdopodobieństwo wystąpienia niechcianych zdarzeń. Odnosi się do przypuszczalnej przyszłości, której nie można określić czasowo, natomiast gdy się dokonuje staje się realne. Zgodnie z najnowszym sposobem definiowania ryzyka zarówno działanie, jak i bezczynność mogą doprowadzić do niepożądanych wyników. O bezczynności i okazji klasyk wojskowości C. von Clausewitz pisał: „A ten, kto przeoczy możliwości, zapatrzwszy się na niemożliwości, jest głupcem”¹⁷.

2. RYZYKO Z PERSPEKTYWY MILITARNEJ

W piśmiennictwie wojskowym ryzyko w znaczeniu ogólnym jest postrzegane jako przedsięwzięcie, którego wynik jest nieznan, niepewny. W terminologii wojskowej występuje ryzyko: strategiczne, operacyjne i taktyczne. W *Leksykonie wiedzy wojskowej* ryzyko strategiczne wyjaśniono jako podjętą

¹⁶ *Leksykon finansów*, Warszawa: PWE 2004, s. 267.

¹⁷ C. VON CLAUSEWITZ, *O wojnie*, Lublin: Test 1995, s. 813.

decyzję lub zamierzone działanie na szczeblu strategicznym przy świadomym uwzględnieniu niepewności osiągnięcia przewidywanych celów o charakterze strategicznym i w związku z tym istnienia niebezpieczeństwa poniesienia porażki. Z kolei ryzyko operacyjne definiowane jest jako podjęte na szczeblu operacyjnym decyzje lub zamierzone działanie sił głównych związku operacyjnego (związków operacyjnych) w warunkach braku pełnej informacji o sytuacji taktyczno-operacyjnej, niekiedy tylko o możliwościach wojsk przeciwnika, własnych lub terenie, przy świadomym uwzględnieniu niepewności osiągnięcia przewidywanych celów i zadań bitwy, operacji i istnienia niebezpieczeństwa poniesienia dużych strat lub klęski. Ryzyko taktyczne to podjęta na szczeblu taktycznym decyzja lub zamierzone działanie sił głównych związku taktycznego, oddziału lub pododdziału w warunkach braku pewnych danych o sytuacji taktycznej (niekiedy tylko o możliwościach wojsk przeciwnika, własnych lub terenie) przy świadomym uwzględnieniu niepewności osiągnięcia przewidywanych celów i zadań walki i istnienia niebezpieczeństwa poniesienia dużych strat lub klęski¹⁸.

Przytoczone treści wyraźnie utożsamiają ryzyko z decyzją lub zamierzonym działaniem na poszczególnych szczeblach dowodzenia. Większość autorów zajmujących się tą problematyką podkreśla, że podejmowanie decyzji jest ściśle związane z ryzykiem. Z jednej strony decyzje są podejmowane w złożonych uwarunkowaniach przy braku pełnej informacji niezbędnej w procesie decyzyjnym, z drugiej – decyzje podejmuje się jako świadome działanie w sytuacjach niepewności. Według wojskowych ryzyko to prawdopodobieństwo wystąpienia i szkodliwość potencjalnych strat, które mogą pojawić się z zagrożeniami związanymi z przeciwnikiem lub środowiskiem walki¹⁹. To, jak dowódcy rozumieją ryzyko, wpływa w istotny sposób na podejmowane decyzje. W siłach zbrojnych ryzykiem zarządzają dowódcy i sztaby, ponieważ są do tego przygotowani intelektualnie i odpowiednio wyposażeni. Praca dowódców i ich sztabów polega między innymi na nieprzerwanym poszukiwaniu i rozpoznawaniu zagrożeń dotyczących poszczególnych obszarów odpowiedzialności w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Niewłaściwe zarządzanie ryzykiem może spowodować, że prowadzone działania stają się nieefektywne, mało skuteczne i mogą przynieść kosztowne straty w ludziach i sprzęcie. Zarządzanie ryzykiem w wojsku powinno być ściśle skoordynowane z procesem dowodzenia. Zbigniew Redziak przyjął, że „zarządzanie ryzykiem to ciągły

¹⁸ *Leksykon wiedzy wojskowej*, Warszawa: MON 1979, s. 383.

¹⁹ Z. REDZIAK, *Zarządzanie ryzykiem*, s. 17.

proces identyfikowania i kontrolowania zagrożeń w celu podniesienia zdolności bojowej wojsk. Jest ono ściśle zintegrowane z wojskowym procesem decyzyjnym we wszystkich stanach funkcjonowania państwa, czyli pokoju, kryzysu i wojny²⁰. Z kolei w regulaminie obowiązującym w armii Stanów Zjednoczonych²¹ możemy przeczytać, że zarządzanie ryzykiem jest procesem identyfikacji, oceny i kontrolowania ryzyka powstającego w wyniku działania czynników operacyjnych i podejmowania decyzji, które równoważą koszty ryzyka z zyskami płynącymi z wykonania zadania. Wojskowi są zgodni, że zarządzanie ryzykiem powinno być integralną częścią planowania, organizowania i prowadzenia działań, czyli procesu podejmowania decyzji. Analiza literatury przedmiotu pokazuje, że proces decyzyjny nie jest tylko podejmowaniem decyzji, rozumianym jako dokonywanie określonego nielosowego wyboru wariantu działania, że podjęta decyzja musi być doprowadzona do wiadomości innych, należy przekazać nie tylko jej treść, ale także sposób wykonania i kontroli. Tak postrzegany proces decyzyjny to całokształt przedsięwzięć realizowanych od momentu pojawienia się problemu, przez dokonanie wyboru sposobu działania, wdrożenie, aż po kontrolę jego realizacji. Z kolei proces zarządzania ryzykiem w wojsku obejmuje przedsięwzięcia w aspekcie przeciwdziałania pojawiającemu się ryzyku, które może prowadzić do odniesienia ran, śmierci żołnierzy, uszkodzenia, zniszczenia uzbrojenia i sprzętu oraz może negatywnie wpłynąć na cel realizowanego zadania. Działania te są głównie stosowane z punktu widzenia możliwości i skuteczności. W zależności od potrzeb mogą być stosowane także metody, techniki i narzędzia z reguły funkcjonujące w teorii zarządzania i organizacji. Studiując literaturę przedmiotu, można zauważyć dużą rozbieżność w ilości etapów procesu zarządzania ryzykiem. Przeprowadzając syntezę tych etapów wydaje nam się, że najbardziej logiczny ciąg działań proponuje Piotr Sienkiewicz, który wymienia cztery fazy zarządzania ryzykiem²²:

1. identyfikacja źródeł i rodzaju ryzyka;
2. analiza i ocena ryzyka, czyli jego pomiar;
3. kontrola ryzyka (monitorowanie);
4. sterowanie ryzykiem, czyli jego redukcowanie.

²⁰ Tamże, s. 203.

²¹ *Field Manual 100-14. Risk Management*, Washington: Headquarters Department of the Army 1998, s. 1-2.

²² *Ryzyko w dowodzeniu, zarządzaniu, inżynierii systemów. Metodologia analizy i oceny ryzyka. Modele podejmowania decyzji w warunkach niepełnej i niepewnej informacji*, red. P. Sienkiewicz, Warszawa: AON 2001, s. 16.

3. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W CZASIE PROWADZENIA DZIAŁAŃ BOJOWYCH

W trakcie zarządzania ryzykiem nie jest możliwe całkowite wyeliminowanie ryzyka, lecz realne jest wykluczenie jego nieakceptowalnego poziomu. Właściwe zarządzanie ryzykiem w wojsku zwiększa oraz rozwija potencjał bojowy wojsk i jest fundamentem przygotowania kompetentnych dowódców. Zarządzanie ryzykiem to potrzeba stosowania zasad wzmacniających siłę realizowanych przedsięwzięć w trakcie planowania, organizowania i prowadzenia walki. Te zasady to²³:

1. integracja zarządzania ryzykiem z planowaniem, przygotowaniem i realizacją zadań – w trakcie planowania działań dowódcy i sztaby powinny w sposób ciągły identyfikować zagrożenia i oceniać zarówno ryzyko taktyczne, związane z oddziaływaniem przeciwnika, jak i ryzyko wypadku, czyli zdarzenia niezwiązanego z bezpośrednim oddziaływaniem wroga;

2. podejmowanie decyzji ryzykownych na właściwych szczeblach dowodzenia – dowódcy powinni wskazać akceptowalny poziom ryzyka dla swoich podwładnych. Poziom ten powinien uwzględniać cel działania, ewentualne korzyści i obowiązujące przepisy prawa. Podwładni są zobowiązani do informowania przełożonych w sytuacji, gdy poziom ryzyka nie jest akceptowany na ich szczeblu dowodzenia, szczególnie jeżeli ryzyko może zagrozić powodzeniu zamiaru przełożonego;

3. akceptacja niezbędnego ryzyka – polega na podjęciu pozostałego ryzyka towarzyszącego działaniu w przypadku konieczności realizacji nadrzędnych celów operacji. Przy tym niezbędne ryzyko powinno być akceptowalne w sytuacji, gdy spodziewane zyski przeważają potencjalne koszty lub straty. Straty ludzkie niekiedy są uzasadnione w przypadku konfliktów zbrojnych, jednak nie mogą być tolerowane w czasie pokoju.

Współczesne konflikty charakteryzują się długim czasem przygotowania i dość krótkim czasem prowadzenia samej walki, dlatego też największe straty powodowane są nie działaniami przeciwnika, ale wynikają z nieszczęśliwych wypadków, powstających w czasie przygotowania operacji i przemieszczania do rejonu jej prowadzenia.

²³ Z. REDZIAK, *Zarządzanie ryzykiem*, s. 203-204.

Tabela 1. Proces zarządzania ryzykiem i proces dowodzenia

Lp.	Proces podejmowania decyzji	Etapu procesu zarządzania ryzykiem				
		1	2	3	4	5
		Identyfikacja zagrożeń	Ocena zagrożeń	Opracowanie narzędzi kontroli ryzyka i podjęcie decyzji o ryzyku	Wdrożenie narzędzi kontroli ryzyka	Nadzór i ocena
1.	Otrzymanie zadania	X				
2.	Analiza zadania	X	X			
3.	Opracowanie wariantów	X	X	X		
4.	Rozważanie wariantów	X	X	X		
5.	Porównanie wariantów			X		
6.	Podjęcie decyzji			X		
7.	Opracowanie rozkazu			X	X	
8.	Przygotowanie	X	X	X	X	X
9.	Realizacja	X	X	X	X	X
X – istnieje powiązanie pomiędzy procesem dowodzenia a procesem zarządzania ryzykiem						

Źródło: *Field Manual 5-19 (100-14). Composite Risk Management*, Washington: Headquarters Department of the Army 2006, s. 2-3.

Proces zarządzania ryzykiem w wojsku²⁴ składa się z pięciu etapów, do których zalicza się²⁵:

²⁴ Są to etapy stosowane w armii Stanów Zjednoczonych, która konsekwentnie rozwija ideę kontrolowanego ryzyka. Dotychczas w Wojsku Polskim nie wprowadzono dokumentów dotyczących zarządzania ryzykiem.

1. identyfikacja zagrożeń – uzyskanie istotnych informacji i wiedzy o możliwych zagrożeniach podczas wykonywania zadań;
2. ocena zagrożeń – wartościowanie wpływu potencjalnych zagrożeń na osiągnięcie celu działania;
3. opracowanie narzędzi kontroli ryzyka i podjęcie decyzji o ryzyku – przygotowanie czynników do zniwelowania nieakceptowalnego ryzyka do poziomu akceptowalnego z punktu widzenia otrzymanego zadania;
4. wdrożenie narzędzi kontroli ryzyka – sprawne wprowadzenie w życie czynników umożliwiających zmniejszenie prawdopodobieństwa, szkodliwości lub obu składowych ryzyka jednocześnie, oraz jego zredukowanie do akceptowalnego poziomu;
5. nadzór i ocena – sprawdzenie skutków dotychczasowych działań oraz efektywności ich wprowadzania w życie. Szczególnie istotne jest monitorowanie całokształtu przedsięwzięć zapewniającego możliwość porównania stanu zaplanowanego (jak miało być) ze stanem rzeczywistym (jak jest).

Analiza motywów, sposobów, efektów ostatnich wojen w Serbii (1999), Afganistanie (2001) oraz Iraku (2003) pozwala zauważyć wyraźne cechy charakterystyczne dla zarządzania ryzykiem. Przyczyn tych konfliktów należy szukać w przeciwdziałaniu temu, co mogłoby się wydarzyć w przyszłości. Operacja skierowana przeciwko Serbii powstrzymywała przemoc i czystki etniczne w Kosowie, a jej celem było zapobieżenie powstania ryzyka nowej niestabilności na Bałkanach. Konflikt w Afganistanie motywowany był potencjalnymi kolejnymi zamachami, które mogła przeprowadzić Al-Kaida. Podobnie postąpiono w Iraku, podejrzewając, że reżim Saddama Husajna posiada broń chemiczną i biologiczną oraz kontaktuje się z Al-Kaidą. Sądono, że może udostępnić tę broń terrorystom, dlatego też przeprowadzono atak prewencyjny, przeciwdziałając ryzyku.

Zdaniem Łukasza Kamińskiego wojna jako zarządzanie ryzykiem powinna być prowadzona w sposób minimalizujący ryzyko, dlatego też nowy amerykański sposób prowadzenia wojen charakteryzuje się przenoszeniem ryzyka na²⁶:

1. lokalne siły zbrojne (podczas operacji w Afganistanie główny ciężar działań lądowych miał spoczywać na antytalibskim Froncie Północnym);
2. sojuszników (podczas wojen w Afganistanie, Iraku oraz Libii);

²⁵ D. BECMER, D. SKORUPKA, *Zarządzanie ryzykiem w organizacji militarnej według poglądów amerykańskich*, „Zeszyty Naukowe WSOWL” 2011, nr 4 (162), s. 280.

²⁶ Ł. KAMIŃSKI, *Nowy wspinały*, s. 48-49.

3. prywatne podmioty (najemników, podczas wojny w Iraku w 2003 r. co dziesiąta osoba na polu bitwy była pracownikiem prywatnej firmy);

4. pojazdy bezzałogowe.

Zmiany w militarnej technologii, do jakich doszło w ostatnich latach, przyniosły instrumenty do wcielenia w życie społeczno-militarnej polityki w społeczeństwach informacyjnych. Aby uczynić wojnę mniej ryzykowną, a bardziej akceptowalną dla społeczeństwa:

(1) nie powinna ona angażować zwykłych obywateli, a więc powinna być prowadzona przez profesjonalną armię, tak że obowiązkowy nabór do wojska powinien być ograniczony do naprawdę wyjątkowych okoliczności, odczuwanych jako mało prawdopodobne;

(2) powinna być krótka, a nawet błyskawiczna, tak żeby jej konsekwencje nie przeciągały się, wyczerpując ludzkie i ekonomiczne zasoby i wywołując pytania o zasadność działań zbrojnych;

(3) powinna być czysta, chirurgiczna, ze zniszczeniami – nawet wroga – utrzymywanymi w rozsądnych granicach i ukrytymi, na ile to możliwe, przed oglądem publicznym, czego konsekwencją jest ściśle powiązanie między manipulowaniem informacjami, kreowaniem wizerunku a prowadzeniem wojny²⁷.

Współczesne społeczeństwo dąży do minimalizowania ryzyka na wojnie, czyli zmniejszania ryzyka dla zdrowia i życia swoich żołnierzy oraz powodzenia działań militarnych. Z wojną zawsze wiązało się ryzyko śmierci, obrażeń i zniszczeń. Dowódcy dążyli i dążą do zwiększenia bezpieczeństwa swoich żołnierzy, ograniczenia strat i utrzymania jak najpełniejszego ukończenia oddziałów i pododdziałów. Dla cywilizacji Zachodu i jej kultury istotą jest ochrona życia własnych żołnierzy, próba ich ratowania za wszelką cenę oraz zwiększenie bezpieczeństwa wojsk. Łukasz Kamiński określa skrajną postać tej cechy aksjomatem nietolerancji dla ofiar²⁸. Zachodnie społeczeństwa zwracają szczególną uwagę na bezpieczeństwo, co przekłada się bezpośrednio na siły zbrojne. Niechęć do ofiar spowodowana jest przez problemy w uzupełnianiu strat ludzkich przez armie współczesnych społeczeństw oraz ich wpływ na opinię publiczną. Nowoczesne armie ograniczają ofiary wśród swoich żołnierzy, stosując²⁹:

²⁷ M. CASTELLS, *Społeczeństwo sieci*, Warszawa: PWN 2008, s. 454.

²⁸ Ł. KAMIŃSKI, *Technologia i wojna przyszłości. Wokół informacyjnej i nuklearnej rewolucji w sprawach wojskowych*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego 2009, s. 241-256.

²⁹ Ł. KAMIŃSKI, *Nowy wspaniały*, s. 48.

1. zmasowane precyzyjne ataki lotnicze we wstępnym etapie działań podczas prowadzenia operacji militarnych, ponieważ operacje powietrzne są obciążone niewielkim ryzykiem taktycznym;
2. zaawansowane konwencjonalne systemy broni i komunikacji, głównie broni precyzyjnego naprowadzania, które minimalizują ofiary cywilne i straty towarzyszące. Tym samym wojna staje się mniej śmiertelna, a więc bardziej akceptowalna społecznie;
3. przenoszenie ryzyka na inne podmioty powierzając im realizowanie części zadań, czyli dokonują transferu ryzyka;
4. maksymalną ochronę oddziałów wykonujących zadania bojowe, nie rzadko kosztem skuteczności bojowej.

PODSUMOWANIE

W czasie wojny większość decyzji jest podejmowanych w warunkach niepełnej i niepewnej informacji. Dlatego też skuteczność dowodzenia wiąże się z ciągłym rozpoznawaniem i analizą zmieniających się zagrożeń oraz oceną przeciwnika i sił własnych. Stałe monitorowanie zmian umożliwia aktywne redukcje pojawiającego się ryzyka. Zarządzanie ryzykiem w procesie dowodzenia pozwala minimalizować straty własne w ludziach, sprzęcie, infrastrukturze oraz przyczynia się do maksymalizowania zysków poprzez osiągnięcie celów i pokonanie przeciwnika. W czasie prowadzenia działań wojennych, najogólniej rzecz ujmując, dotyczy wyboru strategii przeciwdziałania zagrożeniom i minimalizowania ich skutków poprzez opis, identyfikację i analizę sytuacji. Podczas prowadzenia procesu podejmowania decyzji w Siłach Zbrojnych RP nie jest jeszcze realizowany proces zarządzania ryzykiem, chociaż rozpatruje się zagrożenia związane z działaniem przeciwnika i innymi czynnikami, mogącymi ujemnie wpływać na działania wojsk własnych. Z kolei identyfikacja ryzyka oraz proces zarządzania ryzykiem jest stosowany praktycznie na każdym szczeblu dowodzenia armii Stanów Zjednoczonych.

W procesie dowodzenia jedną z najistotniejszych umiejętności, jaką może posiadać dowódca, jest zarządzanie ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem, towarzysząc procesowi podejmowania decyzji, powinno być jego integralnym i istotnym elementem. Efektywne zarządzanie ryzykiem wymaga od dowódcy aktywnej postawy, gotowości do opracowania planów awaryjnych, aktywnego monitorowania prowadzonych działań i szybkiego reagowania w sytuacjach zagrożeń dla wykonania powierzonych zadań. Skuteczne zarządzanie ryzykiem

wymaga wiedzy, poświęcenia, czasu i środków. Ryzyka na wojnie nie można całkowicie usunąć jest naturalnym zjawiskiem, natomiast można i należy go ograniczać poprzez zarządzanie.

BIBLIOGRAFIA

- BECMER D., SKORUPKA D.: Zarządzanie ryzykiem w organizacji militarnej według poglądów amerykańskich, „Zeszyty Naukowe WSOWL” 2011, nr 4 (162), s. 280.
- BERNSTEIN P.L.: Przeciw bogom – niezwykle dzieje ryzyka, Warszawa: WIG Press 1997.
- CASTELLS M.: Społeczeństwo sieci, Warszawa: PWN 2008.
- CLAUSEWITZ C.: O wojnie, Lublin: Test 1995.
- Field Manual 5-19 (100-14). Composite Risk Management, Washington: Headquarters Department of the Army 2006.
- HOFSTEDE G.: Kultury i organizacje, Warszawa: PWE 2000.
- KACZMAREK J., STACIWA CZ., ZAPOLSKI S.: Doktryna wojenna, Warszawa: MON 1982.
- KACZMAREK T.T.: Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne, Warszawa: Difin 2006.
- KAMIENSKI Ł.: Nowy wspaniały żołnierz. Rewolucja biotechnologiczna i wojna w XXI wieku, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego 2014.
- KAMIENSKI Ł.: Technologia i wojna przyszłości. Wokół informacyjnej i nuklearnej rewolucji w sprawach wojskowych, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego 2009.
- Leksykon finansów, Warszawa: PWE 2004.
- Leksykon wiedzy wojskowej, Warszawa: MON 1979.
- PIÓRO T.: Wstęp do: M. HOWARD, Wojna w dziejach Europy, Wrocław–Warszawa: Ossolineum 1990.
- REDZIAK Z.: Zarządzanie ryzykiem w organizacji, Warszawa: AON 2015.
- Ryzyko w dowodzeniu, zarządzaniu, inżynierii systemów. Metodologia analizy i oceny ryzyka. Modele podejmowania decyzji w warunkach niepełnej i niepewnej informacji, red. P. Sienkiewicz, Warszawa: AON 2001.
- Słownik języka polskiego, t. III, Warszawa: PWN 1981.
- Strategia we współczesnym świecie, red. J. Baylis, J. Witz, C.S. Gray, E. Cohen, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego 2009.
- SUN TZU: Sztuka wojny. Gliwice: Wydawnictwo HELION 2008.
- Wojna jako przedmiot badań historycznych, red. K. Olejnik, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek 2006.
- Zarządzanie ryzykiem – wyzwania XXI wieku, red. B.R. Kuc. Warszawa: WSZiP 2007.

WOJNA A ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

Streszczenie

Wojna może być prowadzona dobrze lub źle w zależności od tego, czy będzie przebiegała zgodnie z przyjętymi planami, metodami, zasadami sztuki wojennej oraz założonym celem czy też nie. Współczesne społeczeństwo dąży do minimalizowania ryzyka na wojnie, czyli zmniejszenia ryzyka dla zdrowia i życia swoich żołnierzy. Z wojną zawsze wiązało się ryzyko śmierci, obrażeń i zniszczeń. Dowódcy dążyli i dążą do zwiększenia bezpieczeństwa swoich żołnierzy, ograniczenia strat. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie, że wojna nie jest wynikiem przypadku, lecz aktualnej wiedzy, którą muszą posiadać przede wszystkim dowódcy, a dowodzenie na wojnie polega coraz częściej na zarządzaniu, w tym na zarządzaniu ryzykiem. Proces zarządzania ryzykiem w wojsku obejmuje przedsięwzięcia w aspekcie przeciwdziałania pojawiającemu się ryzyku, które może prowadzić do odniesienia ran, śmierci żołnierzy, uszkodzenia, zniszczenia uzbrojenia i sprzętu oraz może negatywnie wpłynąć na cel realizowanego zadania. W trakcie zarządzania ryzykiem nie jest możliwe całkowite wyeliminowanie ryzyka, lecz realne jest wykluczenie jego nieakceptowalnego poziomu.

Słowa kluczowe: wojna; ryzyko; zarządzanie ryzykiem; dowodzenie.

WAR AND RISK MANAGEMENT

Summary

War may be conducted in a successful or unsuccessful way, depending on the fact if the war would or would not be fought in accordance with established plans, methods, rules of the art of warfare and established goal. Modern society aspires to minimize the risk at war – that is to reduce risk to health and life of the soldiers. Risk of death, injuries and damage has always been connected with war. The commanders have been striving to strengthen safety of their soldiers and to limit damage. The aim of the following article is to present that war is not the result of coincidence but the result of factual knowledge which commanders should acquire above all. Commanding at war consists more frequently in management also risk management. The process of risk management in the army includes activities concerning counteracting the risk that may cause injuries, death of soldiers, destruction, damage of weaponry and military equipment. The risk may also have a negative influence on the goal of the conducted mission. In the process of risk management it is not possible to entirely eliminate the risk but it is possible to reduce unacceptable level of the risk.

Key words: war; risk; risk management; command.