



Mirosław Kwieciński*, Krzysztof Passella**

Podejmowanie decyzji menedżerskich w zarządzaniu wywiadem cywilnym w Polsce

Wprowadzenie

Niezbadanym jeszcze tematem istotnym dla bezpieczeństwa publicznego jest funkcjonowanie w naszym kraju wywiadu cywilnego. Mamy tutaj na myśli Agencję Wywiadu¹ powstałą w 2002 r. z podziału Urzędu Ochrony Państwa (UOP) na Agencję Bezpieczeństwa Wewnętrznego (ABW) i wspomnianą Agencję Wywiadu (AW). Należy nadmienić, że po przemianach politycznych w Polsce w 1989 r. i po rozwiązaniu komunistycznej Służby Bezpieczeństwa polski wywiad cywilny do maja 2002 r. funkcjonował jako Zarząd Wywiadu UOP.

Opracowania naukowe polskich autorów zbliżone do tematyki wywiadowczej dotyczą głównie wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego² oraz zwalczania terro-

* Profesor nadzwyczajny doktor habilitowany, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej.

** Podporucznik magister inżynier, doktorant, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Ośrodek Radioelektroniczny, Grójec.

¹ Agencja Wywiadu na mocy ustawy z dnia 24 maja 2002 r. o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu (Dz.U. z 2002 r., Nr 74, poz. 676) prowadzi czynności operacyjno-rozpoznawcze wyłącznie poza granicami kraju (art. 6 ust. 3), z pewnymi wyjątkami (art. 27, 29 i 30), mając za główne zadanie zapewnić bezpieczeństwo zewnętrzne państwa (art. 2). Natomiast wywiad rozumiany szerzej, jako rozpoznanie i zdobywanie informacji, jest prowadzony również przez pozostałe służby specjalne, tj. Agencję Bezpieczeństwa Wewnętrznego, która realizuje przede wszystkim klasyczne zadania kontrwywiadowcze i ochrony informacji niejawnych, jak również prawdopodobnie prowadzi kontrwywiad zaczepny, inaczej wywiad na wywiad przeciwnika (także AW), Centralne Biuro Antykorupcyjne, Służbę Wywiadu Wojskowego, Służbę Kontrwywiadu Wojskowego oraz inne instytucje publiczne, niebędące formalnie służbami specjalnymi, tj. Komendę Główną Policji i jej Centralne Biuro Śledcze oraz wydziały wywiadu kryminalnego działające w strukturze komend wojewódzkich policji, Służbę Celną, Urzędy Kontroli Skarbowej i Izby Skarbowe, Straż Graniczną, Straż Ochrony Kolei i Wywiad Skarbowy Ministerstwa Finansów, wybrane departamenty Ministerstwa Spraw Zagranicznych oraz Ministerstwa Gospodarki, które zajmują się zbieraniem danych i ich analizą dla potrzeb ministrów i Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, a także na polecenie organów ustawodawczych, tj. Sejmu i Senatu RP i ich komisji. Departament Wywiadu Skarbowego podlega bezpośrednio Generalnemu Inspektorowi Kontroli Skarbowej w Ministerstwie Finansów, a w strukturze Ministerstwa Finansów funkcjonuje również wywiad finansowy – Departament Informacji Finansowej.

² M. Kwieciński, *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa 1999.

ryzmu³. Brakuje rodzimych prac badawczych omawiających kompleksowo działalność Agencji Wywiadu od strony nauk ekonomicznych, zarówno w zakresie zarządzania polskim wywiadem, jak i finansowania tego urzędu administracji rządowej, w tym publikacji poruszających kluczowy problem pomiaru i oceny efektywności pracy wywiadu, działającego głównie na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa zewnętrznego Rzeczypospolitej Polskiej.

Warto przypomnieć, że już w latach 70. XX w. w USA i w Wielkiej Brytanii problematyka wywiadowcza stała się osobną dyscypliną naukową, sięgającą w teorii po doświadczenia i empiryczne opracowania odnoszące się do dynamicznie rozwijających się służb wywiadowczych czasów I i II wojny światowej oraz lat międzywojennych, kiedy wywiady pracowały głównie na rzecz obronności danego kraju lub koalicji.

Często podejmowanymi problemami badawczymi w krajach Europy Zachodniej i Ameryki Północnej oraz w demokracjach narażonych na terroryzm, takich jak Izrael, Australia, Nowa Zelandia, Indie czy państwa Ameryki Południowej, są:

- poprawa współpracy wywiadu z rządem i władzą ustawodawczą oraz sądownictwem w zakresie przepływu przetworzonych informacji wywiadowczych oraz bieżącego doradztwa operacyjnego i strategicznego,
- szybka realizacja przez wywiad wymagań informacyjnych i operacyjnych formułowanych przez władzę polityczną,
- ścisła współpraca różnorodnych służb wywiadowczych danego kraju, cywilnych i wojskowych⁴,
- wsparcie ze strony wywiadu rodzimego biznesu: przekazywanie metod przydatnych w wywiadzie i kontrwywiadzie gospodarczym prowadzonym przez firmy i korporacje transnarodowe (w celu ochrony przed nieuczciwą konkurencją innowacyjnych technologii, strategicznych zamierzeń biznesowych i kluczowych dla państwa rynków zbytu) ograniczające przy tym tzw. drenaż mózgow,
- międzynarodowa wymiana informacji wywiadowczych pomiędzy koalicjantami w zakresie zwalczania terroryzmu i ekstremizmu, zaprzyjaźnionymi państwami spoza koalicji, a nawet z państwami dotąd nieprzyjaznymi,
- kontrola rozprzestrzeniania broni masowego rażenia⁵,
- zwalczanie międzynarodowej przestępczości i terroru kryminalnego: wytwarzanie i handel narkotykami, nielegalny obrót bronią, uzbrojeniem i technologiami podwójnego zastosowania, pranie brudnych pieniędzy⁶ oraz współczesne niewolnictwo,
- wspólne, międzynarodowe operacje specjalne, w tym antyterrorystyczne i kontrterrorystyczne.

Przymiotnik „cywilny” przy określeniu „polski wywiad” pojawił się zwyczajowo jako pewna umowna konwencja rozgraniczającą Agencję Wywiadu – jako służbę specjalną podległą bezpośrednio Prezesowi Rady Ministrów – od wywiadu wojskowego,

³ K. Jaroszyński, S. Zalewski, *Służby specjalne wobec terroryzmu: Ograny administracji rządowej wobec zagrożeń terrorystycznych*, Bielsko-Biała 2009.

⁴ W USA i w Wielkiej Brytanii nazywane w skrócie IC – ang. *intelligence community*.

⁵ Chodzi o tzw. poliferyzacja WMD – ang. *weapon of mass destruction*.

⁶ Inwestowanie kapitałów pochodzących z przestępstwa w legalną działalność gospodarczą lub wprowadzenie nielegalnie zdobytych środków pieniężnych do obrotu bankowego, handlowego i inwestycji kapitałowych, np. krótkoterminowych – portfelowych, czy długoterminowych, takich jak zakupy nieruchomości, obligacji i bonów skarbowych itp.

tj. Służby Wywiadu Wojskowego, powstałej po rozwiązaniu w 2006 r. Wojskowych Służb Informacyjnych⁷. Należy tu uściślić, że Służba Wywiadu Wojskowego (SWW) i Służba Kontrwywiadu Wojskowego (SKW) podlegają Ministrowi Obrony Narodowej⁸, z zastrzeżeniem szerokich, ustawowych uprawnień Prezesa Rady Ministrów.

Agencja Wywiadu zatrudnia przede wszystkim funkcjonariuszy, którzy działają w ramach hierarchicznej struktury sztabowo-liniowej, podobnej do wojskowego wywiadu szczebla strategicznego i operacyjnego⁹. W pracy zagranicznych rezydentur wywiadowczych stosowana jest także struktura dywizyjonalna. Funkcjonariusze AW mają stopnie służbowe takie jak w strukturach wojskowych¹⁰. Podobnie przysługują im różnorodne przywileje przynależne tzw. służbom mundurowym.

Podstawowy podział wewnętrzny agencji określają zarządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie nadania i kolejnych zmian statutu Agencji Wywiadu¹¹. Oficjalnie podawana nieprzerwanie od 2009 r. liczba etatów funkcjonariuszy to 1034¹². Ustawa o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu w swoim art. 20a dopuszcza zatrudnianie również osób niebędących funkcjonariuszami, czyli pracowników Agencji Wywiadu. Ich liczba nie jest jednak znana¹³. Jaki jest jednakże związek nauki o funkcjonowaniu wywiadu cywilnego z podejmowaniem decyzji menedżerskich?

Działalność wywiadu to ciągły obrót informacją, gdzie jeden aparat operacyjno-rozpoznawczy stara się pozyskać jak najwięcej informacji o dużej wartości poznawczej, najlepiej ze źródeł niejawnych, a drugi aparat informacyjno-analityczny próbuje uzyskane informacje zdyskredytować (sfalsyfikować), aby dla ostatecznego odbiorcy, najczęściej sfery rządowej, wypracować trafną ocenę sytuacji, wskazać przyczyny obserwowanych skutków, a przede wszystkim zaproponować wiarygodne prognozy w sferze bezpieczeństwa publicznego, polityki międzynarodowej, gospodarki i technologii. Jest to tzw. cykl wywiadowczy, gdzie decyzje menedżerskie podejmowane są w sposób ciągły na różnych szczeblach zarządzania wywiadem (rys. 1). Wiele z procesów decyzyjnych ma wpływ na jakość końcowego produktu wywiadowczego, ale również na stan zdrowia i jakość życia funkcjonariuszy i ich rodzin. Decyzje podejmowane w wywiadzie mają przeciwdziałać zagrożeniom bezpieczeństwa publicznego, mogą nawet wpływać na kluczowe przedsięwzięcia w polityce międzynarodowej i w polityce wewnętrznej; powinny także wskazywać kierunki przydatne w procesie opracowania

⁷ Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 24.07.2006 r. w sprawie trybu działania Komisji Weryfikacyjnej w związku z likwidacją Wojskowych Służb Informacyjnych, Dz.U. z 2006 r., Nr 135, poz. 953.

⁸ SKW i SWW w czasie pokoju nie są częścią Sił Zbrojnych RP i są zaliczane do sfery bezpieczeństwa pozamilitarnego.

⁹ Hipoteza autorów.

¹⁰ Przykładowo zob. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 10.12.2002 r. w sprawie dodatków do uposażenia funkcjonariuszy Agencji Wywiadu, Dz.U. z 2002 r., Nr 215, poz. 1821.

¹¹ Zarządzenie nr 74 z dnia 26.06.2002 r., Monitor Polski (MP) z 2002 r., nr 26, poz. 433; Zarządzenie nr 37 z dnia 02.04.2004 r., MP z 2004 r., nr 16, poz. 273; Zarządzenie nr 77 z dnia 12.08.2004 r., MP z 2004 r., nr 35, poz. 611; Zarządzenie nr 34 z dnia 16.03.2006 r., MP z 2006 r., nr 21, poz. 242; Zarządzenie nr 121 z dnia 04.08.2006 r., MP z 2006 r., nr 54, poz. 578; Zarządzenie nr 12 z dnia 04.02.2009 r., nr 9, poz. 100; Zarządzenie nr 32 z dnia 27.05.2011 r., MP z 2011 r., nr 41, poz. 453; Zarządzenie nr 105 z dnia 03.12.2012 r., poz. 935; Obwieszczenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 21.07.2014 r., Mp z 2014 r., poz. 685.

¹² Sprawozdanie z wykonania Budżetu Państwa za rok 2009, Rada Ministrów, Warszawa 2010.

¹³ Autorzy szacują ich liczbę na około 100 osób. Prawdopodobnie są to osoby nieobjęte mnożnikowym systemem wynagrodzenia, nie jest to informacja możliwa do weryfikacji.

strategii rozwoju gospodarki i inwestycji w perspektywiczne technologie w Polsce, np. w zakresie bezpieczeństwa energetycznego, informatyzacji administracji publicznej i przede wszystkim przemysłu obronnego.

W poniżej przedstawionym cyklu wywiadowczym mają swoje miejsce wszystkie podstawowe funkcje zarządzania:

- planowanie,
- organizowanie,
- zabezpieczenie kadr,
- kierowanie, kontrolowanie,

jak również funkcje kierownicze:

- planowanie,
- organizowanie,
- motywowanie,
- kontrolowanie,

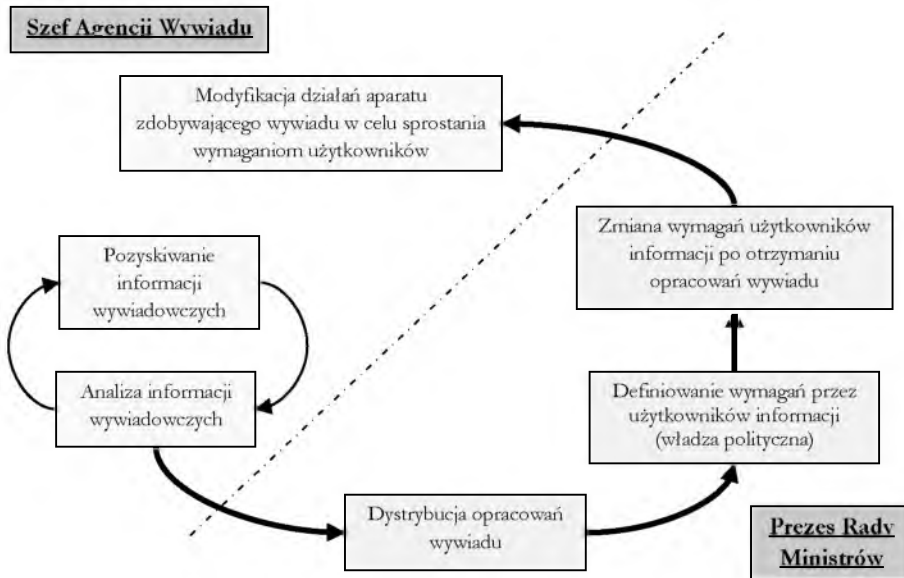
realizowane przez osoby odpowiedzialne za Agencję Wywiadu na różnych szczeblach zarządzania, jak i w pewnych zakresach funkcji zarządzania i kierowniczych przez bezpośredniego zwierzchnika agencji, którym jest Prezes Rady Ministrów. Funkcje kontrolne, ale też częściowo planistyczne, organizatorskie i motywacyjne, są wypełniane w stosunku do wywiadu przez Kolegium do Spraw Służb Specjalnych, działające przy Radzie Ministrów, oraz przez Sejmową Komisję do Spraw Służb Specjalnych.

Stopień wypełniania funkcji zarządczych i kierowniczych różni się z uwagi na liniowo-sztabową strukturę zarządzania oraz ze względu na niejawną i rozproszoną działalność operacyjną wywiadu, gdzie podstawą jest budowanie utajnionych rezydentur i sieci agenturalnych. Funkcje zarządzania dotyczą również osób i organizacji, które formalnie nie należą do wywiadu, a pracują w sposób tajny na rzecz tej organizacji, wykonując świadomie lub nie jej polecenia¹⁴. Konsekwencją dekonspiracji agentury i funkcjonariuszy działających w sposób niejawną za granicą może być odpowiedzialność karna, bezpośrednie zagrożenie życia, przerwanie kariery zawodowej, utrata pracy i stanowiska.

Oprócz korzyści finansowych stan zagrożenia jest najsilniejszym ogniwem spajającym centralę wywiadowczą i jej rezydentury z siatkami agenturalnymi oraz z współpracującymi z wywiadem ekspertami, zwanymi często konsultantami. Ciągłe zagrożenie zewnętrzne w czasie wojny, ale też w czasie pokoju, ze strony obcych służb kontrwywiadowczych i wywiadowczych, grup terrorystycznych i przestępczych czy kontrwywiadu gospodarczego wielkich korporacji, a także presja polityczna we własnym kraju powodują, że wywiad musi, mimo swojej hierarchicznej, urzędniczej struktury, być organizacją elastyczną, tworząc na czas określony nowe struktury zadaniowe i być może nawet struktury macierzowe. Synonimem może być tutaj pojęcie organizacji inteligentnej, czyli stale uczącej się.

Teza badawcza: podstawowe funkcje zarządzania przedsiębiorstwem są obecne w podejmowaniu decyzji menedżerskich w polskim wywiadzie cywilnym.

¹⁴ W uproszczeniu są to tzw. osobowe źródła informacji. Powszechnie stosuje się angielski akronim HUMINT – ang. *human intelligence* określający wywiad/rozpoznanie osobowe.



Rys. 1. Przykładowy wariant cyklu wywiadowczego

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Herman, *Potęga wywiadu*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2002, s. 283.

Cykl wywiadowczy nadal bywa stosowany w praktyce; nie stał się tylko nieaktualną koncepcją zarządzania ani informacją, przekazywaną w Ośrodku Szkolenia Agencji Wywiadu w Starych Kiejkutach na pierwszych zajęciach z teorii i historii wywiadu. Przykładowo można podać obowiązującą od 2013 r. w Siłach Zbrojnych RP *Doktrynę Rozpoznanie Wojskowe D/2*¹⁵, sporządzoną na podstawie dokumentu doktrynalnego NATO z 2003 r. *Allied Joint Intelligence, Counter Intelligence and Security Doctrine*¹⁶, gdzie w rozdziale trzecim zdefiniowano cztery obowiązujące fazy cyklu jako:

- 1) ukierunkowanie,
- 2) gromadzenie,
- 3) przetwarzanie,
- 4) rozpowszechnianie.

Proponowana w 2014 r. przez Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych modyfikacja doktryny także pozostawiła dotychczasową strukturę cyklu obrotu informacją¹⁷. Cykl wywiadowczy/rozpoznawczy należy rozumieć wielopłaszczyznowo, zarówno jako

¹⁵ Sztab Generalny Wojska Polskiego, MON, Szt. Gen. 1648/2013, Warszawa 2013, s. 22, ct. „Cykl rozpoznawczy – jest to szereg powtarzających się okresowo i wzajemnie ze sobą powiązanych faz, etapów i czynności, dotyczących informacyjnego wspierania procesu dowodzenia. Łączy w sobie procesy zdobywania/pozyskiwania i gromadzenia informacji oraz przetwarzania ich w wiadomości rozpoznawcze, które są przekazywane do wszystkich odpowiedzialnych za realizację woli dowódcy”.

¹⁶ AJP 2.0, NATO 2003.

¹⁷ *Doktryna Rozpoznanie Wojskowe D/2(A): projekt końcowy*, Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych, MON, Warszawa 2014, s. 53.

biegnące równolegle procesy informacyjne, w każdej z faz cyklu, od ukierunkowania (definiowaniu wymagań) aż po rozpowszechnianie (dystrybucję) do czynników politycznych/dowodzenia strategicznego, jak i na poziomach operacyjnym czy taktycznym podejmowania decyzji przez organa administracji rządowej i szczeble dowodzenia w Wojsku Polskim.

Założenia analizy procesów podejmowania decyzji w procedurze zarządzania wywiadem cywilnym w Polsce

Podejmowanie decyzji w strukturach wywiadu państwowego przebiega w wielu zachodzących na siebie obszarach i poziomach podejmowania decyzji. Dotyczą one wewnętrznych problemów wywiadu, a równocześnie obejmują znacznie szersze kręgi, takie jak bezpośredni nadzór i 24-godzinna dyspozycyjność w stosunku do Prezesa Rady Ministrów i jego kancelarii. Występują również zależności podejmowanych decyzji przez Szefa AW od problemów artykułowanych na forum strategicznym, jakim w Polsce jest Kolegium do Spraw Służb Specjalnych. Strefą podejmowania decyzji w stosunku do Agencji Wywiadu i jej szefa jest także nadzór władzy ustawodawczej sprawowany poprzez Sejmową Komisję do Spraw Służb Specjalnych. Komisja ma szczególnie wpływ na polski wywiad, w zależności od jej politycznego składu, ustalanego przez rządzącą w danej kadencji Sejmowi koalicję polityczną lub partię większościową. Obydwie struktury kontrolne, tak ze strony władzy wykonawczej jak i ustawodawczej, niekoniecznie z sobą bezpośrednio współpracują i są dla siebie transparentne, co okazało się w czasie kryzysów i afer politycznych i to niejednokrotnie. Kierownictwo Agencji Wywiadu musi liczyć się też z opiniami i strategiami przyjętymi przez Biuro Bezpieczeństwa Narodowego (BBN), działające przy Prezydencie RP, będące merytoryczno-organizacyjnym zapleczem dla Rady Bezpieczeństwa Narodowego¹⁸.

Błędem byłoby bezpośrednie porównanie metod zarządzania Agencją Wywiadu do innych służb specjalnych w Polsce, bowiem zupełnie różne są ich główne cele działania. Wywiad cywilny jest ukierunkowany na zdobywanie informacji za granicą i ich analizę, przede wszystkim takich, które nie są publicznie dostępne. Natomiast dla służb typu policyjnego, czyli dla Centralnego Biura Śledczego¹⁹, Centralnego Biura Antykorupcyjnego i w dużej części dla Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, celem pracy jest zatrzymanie sprawców przestępstw, m.in. przeciwko bezpieczeństwu państwa. Jest to dla tych służb główne kryterium oceny efektywności ich działania.

Pewnym pomostem pomiędzy Agencją Wywiadu a Agencją Bezpieczeństwa Wewnętrznego jest kontekst informacyjny, bowiem ABW, prowadząc działania kontrwywiadowcze, odpowiada w Polsce za ochronę informacji niejawnych, przeciwdziałając próbom ich nielegalnego pozyskania, przede wszystkim przez obce służby specjalne, zabezpiecza również tajemnice państwa przed organizacjami terrorystycznymi, hakerami i crakerami, grupami przestępczymi, tudzież nieupoważnionym dostępem do

¹⁸ Ustanowiona na mocy art. 135 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. z 1997 r., Nr 78, poz. 483.

¹⁹ CBŚ nie jest służbą specjalną, lecz częściową składową Komendy Głównej Policji, tak jak departamenty wywiadu kryminalnego są częścią komend wojewódzkich policji.

tych danych przez firmy, organizacje społeczne, związki i stowarzyszenia, polityków i partie polityczne czy obywateli. Przy takim spojrzeniu wynik procesowy w funkcjonowaniu ABW przekłada się na skuteczne odparcie ataków, które mają za cel albo pozyskanie tajemnic państwa polskiego na prywatny użytek danych osób i zagranicznych instytucji, albo są ukierunkowane na ich ujawnienie opinii publicznej²⁰. Agencja Wywiadu działa w drugim kierunku, starając się pozyskać informacje tzw. metodami operacyjnymi, w tym nielegalnymi z punktu widzenia obcego państwa, które są objęte tajemnicą danego kraju lub organizacji w nim działających (legalnych i nielegalnych). Można w uproszczeniu przyjąć, że działalność polskiego wywiadu i kontrwywiadu spełnia funkcję kontrolną w zarządzaniu informacją niejawną z perspektywy bezpieczeństwa państwa. Po części jest to także działanie na rzecz sojuszników z NATO, Unii Europejskiej i USA w ramach bilateralnych oraz wielostronnych umów o wymianie i ochronie informacji wywiadowczych.

Decyzje menedżerskie w wywiadzie cywilnym w Polsce, czy szerzej w służbach specjalnych, są niejawne, co wynika z ich statusu, jaki nadał ustawodawca tym centralnym organom i urzędom administracji rządowej w polskim porządku prawnym²¹. W przypadku konkretnej operacji, zarządzeń Szefa AW czy wyników analizy jest to niekwestionowana przez nikogo prawidłowość. Natomiast wszystkie procesy decyzyjne w wywiadzie mają podstawę w jawnej legislacji, w tym w cywilnej kontroli nad służbami specjalnymi, stąd podlegają wolnym od ograniczeń badaniom naukowym, z dziedziny zarządzania, bezpieczeństwa, politologii, finansów itp.

Zarządzanie informacją wewnątrz wywiadu, która następnie jest przedstawiana na zewnątrz Agencji Wywiadu, można przyjąć za punkt widzenia istnienie dwóch sfer: (a) jawnej, prezentowanej na przykład w sprawozdaniach z wykonania Budżetu Państwa²² i (b) sfery niejawnej, regulowanej ustawą z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych²³. Sferę niejawną w dużym uproszczeniu można podzielić na poziomy określone klauzulami poświadczenia bezpieczeństwa osobowego, które obowiązują w Polsce w dostępie do informacji niejawnych²⁴. Nazwane są potocznie certyfikatami bezpieczeństwa. Funkcjonariusze AW muszą posiadać poświadczenia na poziomie dopuszczenia ściśle tajne.

Procesy podejmowania decyzji w wywiadzie cywilnym trzeba traktować jako ciąg zdarzeń na wielu poziomach, przebiegających równolegle w płaszczyźnie pionowej, w strukturze liniowej, tj. szefostwo AW – biura wywiadu – wydziały – referaty – ... – funkcjonariusze i pracownicy²⁵, jak i w płaszczyźnie poziomej, zadaniowej, gdzie

²⁰ Stąd wynika zapis w art. 37 ust. 1 pkt 8 ustawy o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu o zakazie werbowania do tajnej współpracy dziennikarzy, chyba że jest to uzasadnione względami bezpieczeństwa państwa. Niemniej każdorazowo w takim przypadku wymagana jest zgoda Prezesa Rady Ministrów (art. 37 ust. 2).

²¹ Zob. szerzej M. Bożek, M. Czuryk, M. Karpiuk, J. Kostrubiec, *Służby specjalne w strukturze władzy publicznej: zagadnienia prawnoustrojowe*, Warszawa 2014.

²² Sprawozdania operatywne z wykonania Budżetu Państwa od 2002 r. do 2014 r., Ministerstwo Finansów, Departament Budżetu Państwa, Warszawa.

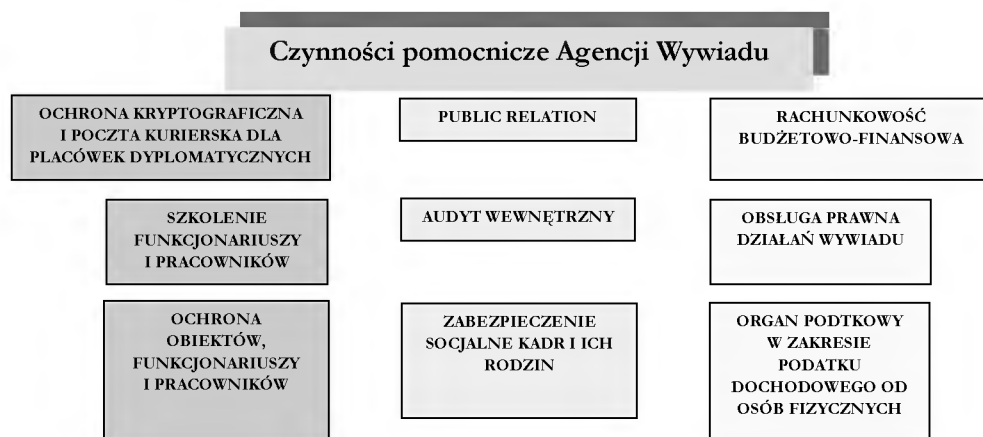
²³ Dz.U. z 2010 r., Nr 182, poz. 1228.

²⁴ Klasyfikacje informacji niejawnych podaje rozdział 2 ustawy o ochronie informacji niejawnych z dnia 05.08.2010 r., wprowadzając podział na klauzule zastrzeżone, poufne, tajne i ściśle tajne.

²⁵ Według Obwieszczenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 21.07.2014 r. sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu zarządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie nadania statutu Agencji Wywiadu wywiad cywilny została podzielony na biura ponumerowane od I do VIII, Ośrodek Szkolenia, Samodzielny Wydział Prawny i grupę samodzielnych stanowisk. Prawdopodobnie Biuro I to dawny Gabinet Szefa AW.

o powodzeniu operacji wywiadowczych decyduje współdziałanie różnych jednostek organizacyjnych agencji. To samo dotyczy umiejętności przygotowania przez wywiad rzetelnych i obiektywnych analiz dla decydentów politycznych. Umiejętność podejmowania w wywiadzie cywilnym wielopoziomowych decyzji odnosi się do skomplikowanych obszarów prac organizatorskich. Zgodnie z ustawą²⁶ głównymi czynnościami Agencji Wywiadu są czynności operacyjno-rozpoznawcze i analityczno-informacyjne. Agencja nie ma uprawnień dochodzeniowo-śledczych, czyli procesowych.

Podejmując analizę prac organizatorskich wykonywanych w wywiadzie, można przedstawić wiele różnorodnych podziałów, takich jak: zdobywanie informacji niejawnych o innych państwach i ich analiza, rozpracowywanie międzynarodowego terroryzmu, ekstremizmu oraz międzynarodowych grup przestępczości zorganizowanej, pozyskiwanie agentury i budowa siatek wywiadowczych, prowadzenie wywiadu elektronicznego przy wykorzystaniu różnorodnych form techniki, rekrutacja przyszłych funkcjonariuszy, pracowników, informatorów i konsultantów, zapewnienie bezpieczeństwa zewnętrznego dla struktur wywiadu oraz jego wewnętrznej integralności, czyli tzw. kontrwywiad w wywiadzie, prowadzenie „kontrwywiadu zagranicznego”²⁷, a także ochrona pracowników placówek dyplomatycznych przed infiltracją obcych służb specjalnych przez organizacje terrorystyczne i grupy przestępcze²⁸. Istnieje również wiele czynności pomocniczych, których część zaprezentowano na rysunku nr 2.



Rys. 2. Dodatkowe czynności podejmowane przez Agencję Wywiadu

Źródło: opracowanie własne.

²⁶ Art. 22 ustawy o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu.

²⁷ „Wywiad na wywiad przeciwnika”, czyli infiltrowanie przez własną agencję wywiadowczą struktur wywiadowczych innych państw. Synonimem jest pojęcie „kontrwywiad zaczepny”, które pochodzi z nazewnictwa stosowanego w II Rzeczypospolitej i obecnie jest sporadycznie używane, głównie w literaturze historiograficznej dotyczącej służb wywiadowczych tzw. okresu międzywojnia. Być może kontrwywiad zaczepny jest także prowadzony przez Agencję Bezpieczeństwa Wewnętrznego i Służbę Kontrwywiadu Wojskowego.

²⁸ Dokładne zadania Agencji Wywiadu są wyszczególnione w art. 6 ustawy o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu.

Problemy zarządcze występujące w wywiadzie cywilnym

W tej części artykułu przedstawione zostaną wybrane problemy zarządcze charakterystyczne dla działalności wywiadu cywilnego

Schematy predykcji i postdykcji w procesach wywiadowczych

Stosowanie i dobór do danej sytuacji tych rozwiązań jest uzależniony od oczekiwanych efektów pracy wywiadu ze strony nadzoru politycznego i wymagań wewnętrznych stawianych przez kierownictwo wywiadu.

Predykcja:

Przyczyna → **Skutek (efekt)**

TERAŹNIEJSZOŚĆ PRZYSZŁOŚĆ

(np. źródła terroryzmu islamskiego w Polsce) [np. reakcja wywiadu na zagrożenie]

moment czasu t_0 moment czasu $t_{0,1}$

Ograniczona liczba hipotez Niedookreślenie poznawcze skutków przez przyczynę

↓

Szczególnie w wywiadzie są poszukiwane alternatywne, ukryte obecnie przyczyny, jak i możliwe do wystąpienia w przyszłości

Postdykcja:

Przyczyna ← **Skutek (efekt)**

PRZESZŁOŚĆ TERAŹNIEJSZOŚĆ

(np. znalezienie „mola” w wywiadzie) [np. dekonspiracja siatki wywiadu]

moment czasu $t_{0,1}$ moment czasu t_0

Duża liczba efektów

Niedookreślenie poznawcze przyczyn przez skutki

↓

Szczególnie w wywiadzie są poszukiwane alternatywne wyjaśnienia zaistniałej sytuacji, która zaskoczyła swoją siłą i znaczeniem wywiad oraz władzę polityczną

Patrząc na procesy zarządzania w wywiadzie, często stawiane są pytania o przyczyny porażek i sukcesów. Wówczas w prowadzonych analizach poszukiwane są szczegóły tłumaczące przyczyny zaistniałej sytuacji, tj. model idiograficzny, inaczej postdykcja. Niemniej wywiad to ciągły proces przepływu informacji, ludzkiej pracy i środków finansowych w różnych kierunkach i o różnych wagach. Wywiad w swojej pracy może stosować model nomotetyczny zachowań ludzkich, aby zobaczyć interesujące go skutki, przykładowo „metodą znaczonej karty”, czyli wypuszczenia fałszywej lub częściowo prawdziwej informacji w dany krąg osób, aby stwierdzić, gdzie ona wypłynie, czyli w celu ustalenia miejsca przecieku informacji we własnej służbie lub w nadzorze politycznym²⁹.

²⁹ Metoda ta polega na manipulacji przyczynami, aby zobaczyć skutki. Jest więc to identyfikacja niewielu czynników wyjaśniających obserwowane skutki, E.J. Epstein, *Podstęp: niewidzialna wojna między KGB a CIA*, Krosno 1993, s. 81.

Źródła ryzyka związane z zarządzaniem wywiadem

Główne ryzyko w działalności wywiadu, skutkujące niepowodzeniem operacji lub błędami w analizie sytuacji, bierze się z koncentrowania się osób zarządzających wywiadem na działaniach taktycznych, tracąc z pola widzenia cele strategiczne, wyznaczone przez nadrzędne czynniki polityczne. Również niedostrzeganie ukrytych trendów politycznych i ekonomicznych oraz błędne założenia co do kierunków społecznych procesów są przyczynami wielu porażek wywiadu. Jak pisze Martin Petersen, były analityk CIA z czterdziestoletnim stażem pracy w wywiadzie, samo zestawienie faktów jest niewystarczające do przygotowywania trafnych prognoz rozwoju sytuacji³⁰. Właściwa ocena i zrozumienie kontekstu kulturowego i historycznego, w jakim funkcjonuje obce społeczeństwo, oraz metod sprawowania w nim władzy jest równie ważne jak bezpośrednio obserwowane działania osób, instytucji tychże państw i organizacji w nim działających.

Na potrzeby niniejszego artykułu celowo uproszczono problem ryzyka strategicznego, lecz w odniesieniu do działań operacyjnych wywiadu podano wiele elementów kształtujących ryzyko, zwłaszcza dotyczących pracy z agenturą i funkcjonowania oficerów operacyjnych. Zasadne wydaje się zwrócić uwagę na mieszanie się poziomów funkcjonowania wywiadów, tj. informacji i jej przydatności strategicznej, operacyjnej i taktycznej. Podejście to jest przytaczane nie tylko we współczesnej anglosaskiej literaturze przedmiotu, ale nawet we wspomnianej *Doktrynie Rozpoznanie Wojskowe D/2*, gdzie słowo *intelligence* może być tłumaczone jako rozpoznanie lub jako wywiad w zależności od celu decyzyjnego czy procesu informacyjnego³¹.

Źródłem ryzyka dla ludzi, prestiżu i wydatkowania środków publicznych na wywiad są same cele operacyjne postawione przez szefostwo Agencji Wywiadu, a pośrednio przez decydentów politycznych, tj. w Polsce przez Prezesa Rady Ministrów oraz Kolegium do Spraw Służb Specjalnych przy Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Zapewnienie bezpieczeństwa wewnętrznego w agencji, czyli integralności wywiadu, to główne zadanie w ograniczaniu ryzyka zarządzania kadrami i dla bezpieczeństwa informacji niejawnych. Realizowane jest w praktyce przez procedury sprawdzające funkcjonariuszy i pracowników, zabezpieczenia elektroniczne i informatyczne oraz m.in. przez „kontrwywiad wewnętrzny”.

Bezpośrednie zagrożenie dla zdrowia i życia funkcjonariuszy występuje głównie podczas czynności operacyjno-rozpoznawczych oraz niekiedy podczas szkolenia. Również informacje, niedostępne dla ogółu obywateli, uzyskane podczas tychże operacji oraz późniejszych prac analitycznych, jest zagrożeniem dla funkcjonariuszy Agencji Wywiadu. Stąd wynika bezpośrednia odpowiedzialność kierownictwa wywiadu nie

³⁰ M. Petersen, *What I Learned in 40 Years of Doing Intelligence Analysis for US Foreign Policymakers*, „Studies in Intelligence, Journal of the American Intelligence Professional” 2011, Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, Washington, Vol. 55, No. 1, s. 18.

³¹ *Ibidem*, s. 16. „Wiadomości rozpoznawcze są odpowiednikiem terminu stosowanego w dokumentach anglojęzycznych sojuszu *intelligence*. Termin ten jest stosowany także do określenia działania (procesu informacyjnego), którego wynikiem jest produkt (wiadomość rozpoznawcza) oraz do struktur zaangażowanych w taką działalność (sztabowych komórek rozpoznawczych). W przypadku konieczności interpretowania pojęć narodowych w języku angielskim wszelkie osoby funkcyjne oraz komórki organizacyjne zaangażowane w proces gromadzenia, przetwarzania i dystrybucji informacji o przeciwniku i środowisku powinny być przedstawiane, jako: (ang. *intelligence officer*) – oficer rozpoznania i (ang. *intelligence cell*) – sztabowa komórka rozpoznawcza. Termin ten jest także stosowany do określenia działalności, struktur i stanu osobowego (potencjału) wywiadu wojskowego”.

tylko za mienie agencji, ale przede wszystkim za zdrowie i życie funkcjonariuszy oraz pracowników, a także bezpieczeństwo ich rodzin.

Dystrybucja informacji i opracowań wywiadowczych niesie za sobą ryzyko ujawnienia metod pracy wywiadu, a w szczególności źródeł pochodzenia informacji. Ten aspekt współpracy wywiadu z decydentami politycznymi musi uwzględniać ochronę personaliów współpracowników wywiadu oraz utajnienie struktur sieci agenturalnych.

Rozpoznanie osobowe w zarządzaniu strukturami niejawnymi wywiadu

W dobie konfliktów i zagrożeń niesymetrycznych pomiędzy państwami o utrwalonej demokracji, silnych gospodarczo, o transparentnych strukturach sprawowania władzy, a grupami terrorystycznymi, które mają wsparcie w krajach niestabilnych politycznie i gospodarczo, (ang. *failing states*) lub wspierających terrorizm (ang. *rogue states*), w ostatnich 20 latach na pierwsze miejsce wysunęła się potrzeba posiadania osobowych źródeł informacji, dostępnych bezpośrednio dla agencji wywiadowczych, wspomnianych już jako źródła typu HUMINT. Dostępnych bezpośrednio, tzn. przez oficerów wywiadu³² umieszczonych wewnątrz wrogich ugrupowań lub chociażby oficerów, dzięki którym zbudowana agentura wniknęła do tychże organizacji.

Ze wzrostem możliwości nowoczesnych technologii informacyjnych, przechwyty sygnałów radiowych i transmisji telekomunikacyjnych³³, a także z wdrożeniem rozpoznania obrazowego wysokiej rozdzielczości za pośrednictwem satelitów i aparatów instalowanych na samolotach³⁴, w tym również na samolotach i śmigłowcach bezzałogowych, odsunięto na drugi plan potrzebę budowy agentury w penetrowanym środowisku. Stało się tak, chociaż środki techniczne, mimo że potrafią zliczyć obiekty, ludzi, złamać kody, posegregować dane, to nie mogą jednoznacznie ocenić intencji, którymi w przyszłości będą kierować się grupy terrorystyczne, partie polityczne, organizacje społeczne i paramilitarne czy władze państwowe. Może to tylko uczynić penetracja wywiadowcza przy pomocy zaufanych osób lub funkcjonariuszy wywiadu, którym udało się przeniknąć do wrogich organizacji i zainstalować się bardzo wiarygodną tożsamością w obcym społeczeństwie³⁵.

³² Postępowanie się terminem „oficerowie wywiadu” jest pewnym skrótem myślowym; działania operacyjno-rozpoznawcze mogą prowadzić funkcjonariusze z niższych korpusów podoficerów, a w szczególnych przypadkach pracownicy wywiadu, czy nawet doradcy i eksperci niewchodzący w skład formalnych struktur wywiadu.

³³ SIGINT (ang. *Signals Intelligence*), wywiad/rozpoznanie radioelektroniczne, to potencjał rozpoznawczy oraz proces pozyskiwania danych i informacji rozpoznawczych o obiektach elektronicznych przeciwnika (obiekty zainteresowania wywiadowczego) promieniujących energię elektromagnetyczną, przez poszukiwanie, śledzenie, przechwytywanie, namierzanie, rejestrację i analizę techniczną sygnałów promieniowania elektromagnetycznego, w celu uzyskania wiedzy o zawartości informacyjnej – wywiad/rozpoznanie radiowe (COMINT – ang. *communication intelligence*) oraz zdobycia wiedzy o parametrach sygnałów – wywiad/rozpoznanie elektroniczne (ELINT – ang. *electronics intelligence*). Opracowanie własne na podstawie *Doktryna rozpoznanie wojskowe D/2...*, s. 12, 19 i 20.

³⁴ GEOINT (ang. *geospatial intelligence*), wywiad/rozpoznanie geoprzestrzenne, często dzielone na IMINT (ang. *imaginary intelligence*), rozpoznanie obrazowe w pasmach widzialnych, jak i w podczerwieni i na częstotliwościach mikrofalowych, w tej kategorii mieści się np. PHOTINT (ang. *photographic intelligence*), wywiad/rozpoznanie fotograficzne, tj. zdjęcia lotnicze oraz fotografie naziemne wykonane przez rezydentów i agenturę wywiadu.

³⁵ Autorem nie jest znany taki przypadek w polskim wywiadzie cywilnym i wojskowym po 1989 r. Głośna sprawa potajemnego wywiezienia z Iraku w 1990 r. funkcjonariuszy CIA przez gen. Gromosława Czempirskiego (wówczas pułkownika) i płk. Andrzeja Moronde z UOP przy udziale osób cywilnych z nimi współpracujących po stronie polskiej i irackiej jest przykładem na pracę funkcjonariuszy wywiadu pod tzw. przykryciem dyplomatycznym. Jest to też dowód na umiejętne wykorzystanie współpracowników w sferach rządowych obcego państwa i skorzystanie z pomocy własnych obywateli w sytuacji szczególnej dla interesu strategicznego Rzeczypospolitej Polskiej, zob. B. Węglarczyk, *Operacja „Samum”: Jak było naprawdę*, „Rzeczpospolita”, 25.08.2012.

Środki techniczne mogą być uzupełnieniem bezpośredniej infiltracji środowisk terrorystycznych, ekstremistycznych czy przestępczych. Bezpośredni wgląd w zamierzenia rozproszonych siatek terrorystów może być dokonany szybko i skutecznie jedynie przez współpracowników organizacji. HUMINT jest stosunkowo tani w porównaniu z systemami rozpoznania satelitarne go i przejmowania transmisji telekomunikacyjnych czy komputerami łamiącymi dostęp do zaszyfrowanych danych. Po upadku ustroju socjalistycznego państwa NATO, przede wszystkim USA, były zmuszone dokonać znacznych redukcji wydatków na programy rozpoznania technicznego. Natomiast wydatki na pracę z agenturą zostały nieznacznie zmienione, a po zamachu z 11 września 2001 r. w Nowym Jorku zwielokrotniono budżety agencji wywiadowczych w całym demokratycznym świecie oraz znacząco zacieśniono współpracę wywiadowczą w celu zwalczania terroryzmu, co będzie tu dalej omówione w kontekście wymiany informacji wywiadowczej. Głównym składnikiem kosztów rozpoznania osobowego są płace funkcjonariuszy i pracowników wywiadu oraz przywileje im przynależne, także koszty logistyczne i budowy dróg utajnionej łączności, a na końcu dopiero wynagrodzenia dla samej agentury, które zwykle są na relatywnie niskim poziomie w stosunku do ryzyka ponoszonego przez agenturę i wartości zdobywanych informacji niejawnych o przeciwniku³⁶.

Nie zawsze wejście do siatek wywrotowych lub przestępczych trwa kilkanaście czy kilkadziesiąt lat. Można pozyskać źródła w wyniku kilkuletniej systematycznej pracy operacyjnej lub nawet źródła same zgłaszają się do rezydentów wywiadu. Problem polega na założeniach, a ma bezpośredni, bardzo silny związek z funkcją motywowania w zarządzaniu wywiadem.

Struktury wywiadu w państwach demokratycznych, a także w państwach totalitarnych, opierają się na modelu „oficerów zadaniowych”, nazywanych również operacyjnymi czy prowadzącymi, w zależności od wyznaczonego charakteru pracy³⁷. Podobnie działa polska Agencja Wywiadu. Oznacza to, że większość funkcjonariuszy wywiadu wykonuje swoje zadania pod ochroną immunitetu dyplomatycznego, zwanego potocznie „przykryciem dyplomatycznym”. Pozornie takie rozwiązanie z jednej strony zapewnia nietykalność osobistą, a z drugiej daje maksimum swobody działania, bowiem oficjalne obowiązki dyplomatyczne mogą być sprowadzane do minimum i zarazem status dyplomaty daje możliwość poruszania się w kręgach rządowych, biznesowych i naukowych. Jeśli popatrzymy jednak na ograniczenia, jakie niesie ten model działania dla pozyskania wartościowych, osobowych źródeł informacji, czy to informatorów świadomych swojej roli i opłacanych z funduszy operacyjnych, czy źródeł nieświadomych, których wypowiedzi są tylko rejestrowane, wówczas dostrzeżemy różnego rodzaju ograniczenia. Są nimi ciągła lub chociażby dorywcza obserwacja przez kontrwywiad pracowników placówek dyplomatycznych, olbrzymia trudność dla aktywnego oficera wywiadu wypełniania zarówno roli dyplomaty, jak i osoby wpisującej się w lokalną społeczność w obcym państwie. W tym układzie oficer operacyjny-„dyplomata” najczęściej musi korzystać z usług pośredników, którzy mają bezpośredni dostęp do interesujących go środowisk, w tym terrorystycznych, ale również rządowych, gospodarczych, akademickich czy organizacji społecznych. Pośredni-

³⁶ B. Berkowitz, *The New Protracted Conflict: Intelligence and the War on Terrorism*, Philadelphia 2002, s. 295.

³⁷ W literaturze anglosaskiej przyjęto nazwę *case-officer model*, *ibidem*, s. 297.

kami są najczęściej pracownicy policji, wojska, urzędnicy zajmujący się zwalczaniem terroryzmu oraz obywatele, spośród których są osoby będące w tzw. zainteresowaniu wywiadu.

Powstaje pytanie o przyczyny trwałości takich rozwiązań i związek z funkcją kierowania – motywacyjną w wywiadzie? Odpowiedzi jest kilka i to niewykluczających się wzajemnie. Podstawowe znaczenie ma tu bezpieczeństwo funkcjonariuszy wywiadu. Brak ochrony dyplomatycznej to brak bezpośrednich związków z placówkami dyplomatycznymi i przede wszystkim centralą wywiadu. To zdanie się na własną logistykę, sporadyczne wsparcie centrali, na głęboką konspirację, stosowanie wielu zabezpieczeń w komunikacji z macierzystym wywiadem w celu przekazywania efektów pracy, konieczność zdobywania środków finansowych, aby nie wzbudzać podejrzeń o posiadanie ukrytych źródeł dochodów oraz realna groźba utraty zdrowia, a nawet życia przy dekonspiracji podczas rozpracowywania siatki terrorystycznej czy międzynarodowej grupy przestępczej. Bez ochrony dyplomatycznej funkcjonariusz wywiadu, przyjmujący inne obywatelstwo (legalnie lub na podstawie fałszywych dokumentów), i prowadzący działalność wywiadowczą na szkodę kraju, w którym aktualnie przebywa naraża się na długoletnie więzienie. Jeśli podszywa się pod obywatela państwa, z którym Polska nie ma ustanowionych stosunków dyplomatycznych, o bardzo restrykcyjnym prawie, wówczas zagrożenie nawet karą śmierci jest bardzo realne. Ponadto, jeśli prześledzimy historię rozwoju współczesnego wywiadu, to okazuje się, że każda siatka wywiadowcza podczas wojny czy pokoju, a także działalność dyplomaty niezgodna z jego oficjalnym statusem po pewnym czasie zostaje rozpracowana przez kontrwywiad, co najpierw sprowadza się do celowej dezinformacji, potem aresztowania lub wydalenia z kraju, wraz z innymi reperkusjami dyplomatycznymi, bywa że restrykcyjnymi decyzjami natury gospodarczej i handlowej. Niejednokrotnie osoby bez statusu dyplomatycznego stawiane są w stan oskarżenia i skazywane w publicznym procesie sądowym na długoletnie pozbawienie wolności. Ratunkiem po pewnym czasie jest wymiana skazanych pomiędzy państwami, co w latach zimnej wojny, a także w okresie międzywojennym było wręcz niepisaną regułą³⁸.

Drugi argument uznać należy za bardziej merkantylny, a mianowicie pozostawanie przez wiele lat oficera wywiadu działającego pod przykryciem poza głównym nurtem awansów w agencji wywiadowczej. Również przy zmianach politycznych w macierzystym państwie, osiągnięcia funkcjonariusza z biegiem lat mogą być różnie oceniane, a czasem pomniejszane i ignorowane czy nawet paradoksalnie bywa on podejrzewany o podwójną pracę na rzecz obcych służb specjalnych. Stawiane są także oskarżenia o posunięcie się zbyt daleko w pozaprawnym działaniu operacyjnym. Wracając z bagażem doświadczeń, sukcesów i porażek oraz przeżyć z misji „pod głębokim przykryciem”, oficer może znaleźć się na marginesie struktur zarządzania wywiadem, obciążony koniecznością odtworzenia relacji rodzinnych.

Kolejnym problemem staje się potrzeba doskonałej znajomości lokalnego języka, obyczajów i kultury, niemalże przyswojenie ich sobie jako własnych. Stąd proces przygotowania kandydata do pracy w danym państwie trwa wiele lat i wymaga uwzględniania zmian w sytuacji politycznej i społecznej. Zadaniem równie trudnym jest

³⁸ M. Zacharski, *Nazywam się Zacharski, Marian Zacharski: wbrew regułom*, Poznań 2009.

zbudowanie odpowiedniej legendy dla oficera wywiadu³⁹, która mogłaby się obronić przy sprawdzaniu przez administrację różnego szczebla. Szczególnie ubieganie się takiej osoby o pracę w administracji, wojsku, służbach policyjnych wydaje się skazane na porażkę, ze względu na bogactwo metod weryfikacyjnych kontrwywiadu. Nie należy też zapominać, że organizacje terrorystyczne i radykalne partie polityczne również prowadzą rozpoznawanie kontrwywiadowcze kandydatów, a także prowadzą ciągłą obserwację swoich członków.

Potrzeba posiadania własnej rodziny, utrzymywania kontraktów z bliskimi, przyjaciółmi są równie trudnymi przeszkodami, tak jak uwarunkowania pracy wywiadowczej. Stąd znaczenie motywacji w szkoleniu i późniejszej pracy funkcjonariuszy wywiadu.

Czy zawsze są to wyniki efektywne, w sensie wartości informacji w stosunku do kosztów materialnych i różnorodnych kosztów czynnika ludzkiego? Zapewne tak, jeśli można uzyskać trwałą przewagę informacyjną, a nie tylko doraźne, krótkotrwałe sukcesy, bowiem „kto ma informacje, ten ma władzę”⁴⁰. Tutaj rozumianą jako możliwość skutecznej obrony przed zagrożeniem terrorystycznym dla całego państwa, przez neutralizację terroryzmu już na etapie planowania i przygotowania zamachu czy też przez skuteczną dezinformację, będącą częścią walki informacyjnej⁴¹. Szerszym zagadnieniem jest posiadanie bieżących informacji o wybranej strategii obcego państwa i jego poszczególnych instytucji, zarówno krajów przyjaznych, sojusznicznych, jak i neutralnych oraz wrogo nastawionych.

Możliwe są oczywiście warianty pośrednie, takie jak wykorzystywanie pracy funkcjonariuszy wywiadu w zagranicznych przedstawicielstwach handlowych firm krajowych i obcych, za cichą akceptacją ich właścicieli, lub (co wymaga znacznie więcej inicjatywy od kandydata) bez współpracy kierownictwa przedsiębiorstwa z wywiadem. Dogodnymi miejscami tzw. „uplasowania oficera” są międzynarodowe stowarzyszenia biznesowe i naukowe, organizacje użyteczności publicznej i religijne, w tym prowadzące działalność na terenach konfliktów i napięć, zaangażowane w różnorodne akcje humanitarne, szkoleniowe, edukacyjne, doradztwa politycznego i gospodarczego, ochrony środowiska, utrwalania dorobku kulturalnego itp. Natomiast legalnie działające grupy antyglobalistyczne czy antykorupcyjne, nie mówiąc już o obrońcach praw człowieka, dla których swego rodzaju przeciwnikiem są struktury władzy, są mało przydatne ze względu na ciągłą obserwację przez służby specjalne i policyjne obcego państwa. Również rozwijająca się międzynarodowa współpraca naukowa i decentralizacja działalności badawczo-rozwojowej daje w miarę łatwy kanał do działania i umiejscowienia na wiele lat oficerów wywiadu, i to ze znaczącymi korzyściami finansowymi dla nich samych oraz otwartą, alternatywną drogą do późniejszej kariery naukowej po zakończeniu służby w wywiadzie.

Zgodnie z przepisem art. 44 ustawy o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu etatowym funkcjonariuszem agencji może zostać tylko osoba

³⁹ Nazwanego również w języku służb specjalnych „nielegatem”. Termin prawdopodobnie zaczerpnięty ze słownictwa służb specjalnych b. ZSRR, zob. szerzej W. Suworow, *GRU: Radziecki wywiad wojskowy*, Warszawa 2002 oraz M. Zacharski, *Nazywam się Zacharski...*, op. cit.

⁴⁰ Ang. *information is a power*.

⁴¹ A. Żebrowski, *Zakłócenia informacyjne elementem rozwoju organizacji gospodarczej*, [w:] *Wywiad i kontrwywiad gospodarczy wobec wyzwań bezpieczeństwa biznesu*, red. J. Kaczmarek, M. Kwieciński, Toruń 2010, s. 15–31.

posiadająca wyłącznie obywatelstwo polskie. Stąd tzw. „ukadrowienie” obywatela obcego państwa, współpracującego dotychczas z polskim wywiadem, w świetle obowiązującego w Polsce prawa nie może mieć miejsca⁴².

Dobór osób do pracy w wywiadzie

Celem niniejszego podrozdziału jest wskazanie specyficznych problemów występujących przy realizacji funkcji zarządzania nazywanej w literaturze zarządzania zabezpieczeniem kadr, a w języku służb specjalnych potocznie rekrutacją czy „naborem do firmy”.

Tworzenie pod koniec ubiegłego wieku w przedsiębiorstwach prywatnych i spółkach Skarbu Państwa komórek wywiadu gospodarczego⁴³ spowodowało, że niektóre z metod rekrutacji, dotychczas stosowane w wywiadzie państwowym, przeszły do biznesu. To samo dotyczy procedur oceny lojalności pracowników. Bardzo duży wpływ miały wzorce prowadzenia wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego już wypracowane w korporacjach zagranicznych inwestujących w Polsce po zmianie systemu politycznego. Zdaniem autorów kluczowy był jednak, i jest do chwili obecnej, napływ kadr, które najpierw odchodziły z UOP, a następnie po 2002 r. opuszczały Agencję Wywiadu i Agencję Bezpieczeństwa Wewnętrznego, a także pozostałe cywilne i wojskowe służby specjalne oraz siły specjalne⁴⁴. Powyższe procesy miały także bezpośredni związek z licznymi reorganizacjami w strukturach wywiadu i kontrwywiadu. Płynność kadr była również spowodowana zmianami w koncepcji funkcjonowania służb specjalnych w demokratycznym ustroju Rzeczypospolitej Polskiej. Zmiany były forsowane przez kolejne ekipy rządowe i koalicyjne partie polityczne oraz Sejmową Komisję do Spraw Służb Specjalnych.

Nie bez znaczenia dla trwałości i rozwoju kadr Agencji Wywiadu miało wyłonienie się w Polsce kolejnych służb specjalnych, tj. w 2006 r. Centralnego Biura Antykorupcyjnego (CBA), Służby Kontrwywiadu Wojskowego i Służby Wywiadu Wojskowego⁴⁵, które w pewnym sensie konkurują pomiędzy sobą, podejmując starania o nabór wartościowych kandydatów do służby.

Działania, jakie należy podjąć, rekrutując nowe kadry do pracy w wywiadzie, można umownie podzielić na:

- metody poufnego poszukiwania kandydatów,
- selekcja osób, które same złożyły aplikacje do pracy w wywiadzie,
- wielokrotne rozmowy kwalifikacyjne z wartościowymi kandydatami,

⁴² Autorom nie są znane stosowane w praktyce rozwiązania prawne dotyczące tzw. pracowników wywiadu, których praca jest dopuszczona w Agencji Wywiadu na mocy art. 20a ustawy o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu.

⁴³ M. Kwieciński, *Wywiad gospodarczy...*, op. cit.

⁴⁴ Siły specjalne to jednostki wojskowe przeznaczone do bezpośrednich działań antyterrorystycznych (AT), kontrterrorystycznych (CT), dywersyjno-sabotażowych i rozpoznawczych, działające w Polsce pod wspólnym dowództwem Centrum Operacji Specjalnych w Krakowie, i są nimi: JW 3940 AGAT, JW 4026 FORMOZA, JW 2305 GROM, JW 4101 KOMANDOSÓW i JW 4724 NIL. Do sił specjalnych niektórzy autorzy zaliczają również pododdziały antyterrorystyczne typu policyjnego działające w strukturach: policji, ABW, CBS, prawdopodobnie w CBA oraz w Straży Ochrony Kolei (tzw. grupy operacyjno-interwencyjne). Wywiad Skarbowy Ministerstwa Finansów także dysponuje funkcjonariuszami przeszkolonymi do działań specjalnych.

⁴⁵ Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 r. o Służbie Kontrwywiadu Wojskowego oraz Służbie Wywiadu Wojskowego, Dz.U. z 2006 r., Nr 104, poz. 709.

- długotrwała weryfikacja przy zaangażowaniu obydwu stron,
- utajniona obserwacja i ponowna weryfikacja danych dostarczanych stopniowo przez zainteresowanych pracą w wywiadzie,
- poufne pozyskiwanie opinii o kandydacie od osób wskazanych jako udzielających referencji oraz od osób będących w kręgu zawodowym kandydata, rzadziej z kręgu towarzyskiego i rodzinnego (ze względu na konieczność utajnienia przyszłej pracy kandydata),
- sprawdzanie za pomocą innych służb (ABW, policja, administracja cywilna i wojskowa, służby wojskowe),
- rozmowy i testy mające za zadanie określenie rzeczywistych i perspektywicznych umiejętności zawodowych, kreatywności, zdolności do nauki języków obcych, stopnia przyswajalności wiedzy o świecie współczesnym oraz historii politycznej i gospodarczej,
- badania psychologiczne weryfikujące przydatności kandydata do podjęcia służby w wywiadzie,
- ocena sprawności fizycznej i stanu zdrowia oraz brak uzależnień,
- weryfikacja prawdomówności i braku powiązań z obcymi służbami specjalnymi oraz środowiskami przestępczymi,
- stopniowe wdrażanie perspektywicznych kandydatów do zasad utajnionej pracy wywiadu,
- przedstawianie barier wejścia i wyjścia obowiązujących w służbie w wywiadowczej,
- omówienie możliwej ścieżki kariery podczas służby w wywiadzie i po jej zakończeniu.

W opracowaniu *Niektóre problemy moralne dotyczące działalności wywiadu cywilnego państw demokratycznych*⁴⁶ przedstawiono uwarunkowania etyczne związane z kształtowaniem postaw przyszłych pracowników kadrowych wywiadu oraz z ich późniejszą karierą. Sam proces rekrutacji został skrótowo omówiony w artykule *Jak zostać pracownikiem służb specjalnych* autorstwa Dominiki Olszewskiej⁴⁷. Publikacja ta, przygotowana na podstawie rozmowy z oficerami prasowymi AW i ABW, ma pewną wartość poznawczą i w swoim głównym wątku może zgadzać się z wybranymi zasadami obowiązującymi w polskich służbach specjalnych. Natomiast brak jest tutaj jakichkolwiek porównań do innych publikacji z zakresu rekrutacji do pracy w wywiadzie cywilnym. Zapewne tak przedstawiony obraz jest mocno uproszczony i skażony brakiem krytycyzmu w ocenie wypowiedzi funkcjonariuszy udzielających wyjaśnień dziennikarzowi.

Należałoby dodać, iż ciekawym problemem z zakresu psychologii i socjologii pracy w tej szczególnej służbie państwowej jest rola przełożonych. Ze względu na specyfikę pracy niektórzy przełożeni odgrywają także rolę mentorów dla funkcjonariuszy przyjętych do Agencji Wywiadu na okres służby przygotowawczej⁴⁸ jak i w ich dalszej karierze w służbach specjalnych. Tworzą się w ten sposób niezwykle silne i nieformalne grupy interesów w wywiadzie, co ma niewątpliwie bezpośrednie przełożenie na

⁴⁶ K. Passella, *Niektóre problemy moralne dotyczące działalności wywiadu cywilnego państw demokratycznych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Finansów i Prawa w Bielsku-Białej” 2014, nr 1.

⁴⁷ D. Olszewska, *Jak zostać pracownikiem służb specjalnych*, Gazeta.Praca.pl, wyd. internetowe z dnia 15.05.2008 r.

⁴⁸ Art. 49 ust. 1 ustawy o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu.

ścieżkę kariery danego funkcjonariusza w samej strukturze wywiadu i co jest równie ważne w dalszej jego pracy po przejściu na emeryturę lub po zakończeniu służby w wywiadzie z innych przyczyn.

Rolą przełożonych i mentorów jest ukształtowanie u nowego personelu wywiadu odpowiedniego postrzegania rzeczywistości politycznej i gospodarczej tak, aby ich postępowanie w czasie służby i poza nią było zgodne z kulturą organizacji wywiadowczej. Bardzo ważne jest umiejętne podporządkowanie nowych funkcjonariuszy normom obowiązującym w wywiadzie, aby weryfikacja lojalności funkcjonariuszy nie stała się głównym problemem i zadaniem Agencji Wywiadu, a jednocześnie nie doszło do stłamszenia ducha kreatywności i zaangażowania, tak potrzebnego dla skutecznego funkcjonowania każdej służby wywiadowczej.

Formy współpracy wywiadu z ekspertami zewnętrznymi

Jak każda firma, która potrzebuje napływu informacji zewnętrznych o otaczającym i zmiennym środowisku ekonomicznym, technicznym i politycznym, wywiad cywilny korzysta z konsultacji i merytorycznego wsparcia specjalistów o wysokim poziomie wiedzy interdyscyplinarnej, którzy mają wiedzę teoretyczną oraz praktyczne umiejętności, ale przede wszystkim są w stanie trafnie prognozować rozwój sytuacji w swojej branży, minimum od roku do trzech lat.

Współpraca z ekspertami, nazywanymi często konsultantami wywiadu, rodzi wiele problemów zarządczych i można ją powiązać zarówno z funkcjami zarządzania w postaci dalekosiężnego planowania i organizowania, jak i swoistego zabezpieczenia kadr. Pozornie na pierwszy plan wysuwa się kwestia utajnienia współpracy, co przy obopólnym zrozumieniu charakteru działania wywiadu nie jest trudne do spełnienia. Znacznie bardziej problematyczne okazuje się zorganizowanie i zaplanowanie przez funkcjonariuszy operacyjnych czy też przez tzw. oficerów informacyjnych (analityków)⁴⁹ zakresu danych, które można przekazać konsultantom. Należy określić merytoryczne oczekiwania, termin sporządzenia opracowania lub udzielenia ustnych wyjaśnień, wielkość umownego wynagrodzenia oraz ustalić metody kontroli uzyskanych wyników, np. powołując kolejnego eksperta, sprawdzając w bazach danych rozwiązania podobnych problemów czy też weryfikując uzyskane od konsultantów informacje z własnymi przewidywaniami, pozyskanymi do tej pory z innych, niezależnych źródeł.

Wybór konsultanta jest także kluczowy, tak jak dobór własnych kadr wywiadowczych. Kandydat powinien nie tylko mieć szeroką wiedzę specjalistyczną, ale być zmotywowany do ciągłego uzupełniania i podnoszenia jej. W celu wypracowania rzetelnej opinii ekspert nie może bowiem korzystać z konsultacji z postronnymi osobami, dekonspirując niechcący swoje powiązania ze służbami wywiadowczymi. Można zaryzykować stwierdzenie, że konsultant wywiadu powinien mieć podobne cechy osobowościowe jak współpracujący z nim kadrowi funkcjonariusze wywiadu. Oparcie się tu tylko na pracownikach uczelni wyższych i instytutów badawczych nie jest dobrym rozwiązaniem⁵⁰. Chociaż mają oni szeroki dostęp do najnowszych badań i prognoz, to

⁴⁹ Inaczej funkcjonariusze wywiadu zajmujący się czynnościami analityczno-informacyjnymi, por. art. 22 ustawy o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu.

⁵⁰ Na mocy art. 3 ust. 1 pkt 9 i 10 ustawy o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu, powyższe służby specjalne nie mogą przy wykonywaniu swoich zadań korzystać z tajnej współpracy z rektorami, prorektorami i kie-

ich codzienna działalność jest oparta na upowszechnianiu swoich osiągnięć i prezentowaniu poglądów głównie na forum akademickim. Współcześnie wsparcie tej grupy ekspertów pozwala z niedużym błędem przyjąć, że stanowią oni w Polsce ponad połowę konsultantów służb wywiadowczych i kontrwywiadowczych⁵¹.

Bardziej adekwatną grupą konsultacyjną dla Agencji Wywiadu są osoby wywodzące się ze struktur zarządczych przedsiębiorstw i instytucji finansowych, tak prywatnych jak i państwowych, centrów badawczo-rozwojowych, z korporacji transnarodowych oraz inżynierowie projektanci i menedżerowie średniego szczebla, emerytowani żołnierze i biegli sądowi, biegli rewidenci oraz rzeczoznawcy. Ta grupa konsultacyjna w swojej praktyce zawodowej niejednokrotnie miała styczność z konsekwencjami braku ochrony tajemnic biznesowych i technologicznych, należących do przedsiębiorstw działających na wolnym lub regulowanym rynku, stawiała czoła konkurencji i jej nieuczciwym praktykom, miała styczność z wywiadem i kontrwywiadem gospodarczym⁵² oraz wymiarem sprawiedliwości, musiała realizować skomplikowane i innowacyjne projekty pod presją ograniczonego budżetu zadaniowego i upływających terminów, których niespełnienie rodziło konsekwencje finansowe i służbowe.

Problem współpracy wywiadu z osobami z zewnątrz AW jest szczególną formą realizacji każdej z osobna funkcji zarządzania. Jest to proces tym bardziej skomplikowany, że współpraca z konsultantami musi być uzupełniana wyrwykową lub okresową kontrolą ich lojalności, bowiem w przypadku dekonspiracji powiązań ekspertów z wywiadem państwowym może dojść do inspiracji ekspertów przez obce służby specjalne. Są to osoby dostępne, funkcjonujące w sposób stały w przestrzeni publicznej. Wówczas w celu zminimalizowania strat stosuje się czasami wybieg, który polega na tym, że konsultanci są informowani, iż pracują na rzecz zupełnie innej agencji lub instytucji rządowej czy też organizacji społecznej. Mogą być w tym stanie nieświadomości utrzymywani przez wiele lat⁵³. Spotykając się z funkcjonariuszami wywiadu, są przekonani, że działają na rzecz np. Ministerstwa Spraw Zagranicznych czy Ministerstwa Gospodarki. Na takie metody prowadzenia czynności operacyjno-rozpoznawczych zezwala funkcjonariuszom Agencji Wywiadu art. 35 ust. 2 ustawy o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu.

Międzynarodowa współpraca wywiadowcza

Podstawą międzynarodowej współpracy wywiadów, tych z zaprzyjaźnionych i sojusznicznych krajów, jak i do siebie nastawionych neutralnie czy nawet wrogo, jest wspólne

rownikami podstawowych jednostek organizacyjnych w publicznych i niepublicznych w szkołach wyższych oraz z członkami Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego i Polskiej Komisji Akredytacyjnej oraz Centralnej Komisji do Spraw Stopni i Tytułów. Jednakże stosując art. 24 ust. 1 pkt 2 ustawy funkcjonariusze Agencji Wywiadu i Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, wykonując czynności operacyjno-rozpoznawcze i analityczno-informacyjne, mają prawo do zwracania się w nagłych wypadkach do każdej osoby o udzielenie doraźnej i niezbędnej pomocy w ramach obowiązujących przepisów prawa.

⁵¹ Hipoteza autorów.

⁵² Prowadzony przez wewnętrzne komórki organizacyjne w przedsiębiorstwach lub w formie zleceń dla wynajętych wywiadowni gospodarczych lub pojedynczych ekspertów zakresu bezpieczeństwa biznesu.

⁵³ Jest to zbliżone do pojęcia tzw. werbunku pod obcą flagą, kiedy wywiad, chcąc pozyskać wartościową osobę do współpracy, podsywa się pod służbę specjalną, instytucję, przedsiębiorstwo czy organizację społeczną z innego kraju, które to państwo czy instytucja jest z różnych przyczyn bardziej akceptowalna dla kandydata do tajnej współpracy, tj. dla przysięgłego agenta, informatora lub eksperta.

zagrożenie, szczególnie jeśli dotyczy międzynarodowego terroryzmu i przestępczości zorganizowanej. Współpraca zostanie rozpoczęta, gdy strony dojdą do przekonania, że koszty zdobycia informacji wywiadowczych potrzebne do identyfikacji zagrożenia przekraczają znacząco wydatki na siły potrzebne do ich zneutralizowania⁵⁴.

Kooperacja wywiadowcza, niezależnie od tego, czy dotyczy umów bilateralnych, czy też obejmuje wielu partnerów z różnych służb specjalnych, z różnych państw⁵⁵, ma przede wszystkim za zadanie wyjaśnić to co niewiadome, aby zlikwidować lub chociażby kontrolować wspólne zagrożenia.

Wymiana informacji wywiadowczych to najprostsza forma nieoficjalnej i utajnionej współpracy międzynarodowej w zakresie bezpieczeństwa pomiędzy państwami sojuszniczymi czy dotąd wzajemnie obojętnymi, a nawet nieprzyjawnymi, z którymi na innych poziomach występują nieporozumienia i spory polityczne oraz gospodarcze, trwa konflikt polityczny czy wojna celna⁵⁶.

Współczesna polityka światowa jednomyślnie już uważa, że nikt w pojedynkę nie wygra z terroryzmem, ograniczając się tylko do własnego terytorium, nawet takie potęgi militarne i wywiadowcze jak USA⁵⁷, Rosja i ostatnio Chiny. W kontekście globalnych zagrożeń terrorystycznych pojawiają się poglądy, że zasada *information is a power* została już zastąpiona standardem w pracy wywiadowczej *sharing of information is a power*, czego jednak niepotwierdzają np. indywidualne działania polityczne państw Europy Zachodniej, USA i Polski w sprawie konfliktu zbrojnego na wschodniej Ukrainie i aneksja przez Rosję Krymu.

Kluczowym problemem, jaki napotyka każdy wywiad, jest ograniczony i zawężający się dostęp do osobowych źródeł informacji (HUMINT). Stąd współpraca wywiadowcza pozwala na zbieranie danych, a później weryfikację informacji z różnych miejsc i środowisk, a dotyczy tych samych zdarzeń, osób, grup, technologii, decyzji gospodarczych i strategii politycznych. Wówczas zasada wieloźródłowego sprawdzenia informacji może zostać znacznie łatwiej zrealizowana.

Nie bez znaczenia jest redukcja kosztów przy podziale kosztów na partnerów będących stronami w umowach o współdziałaniu operacyjnych czy tylko stosującymi wymianę informacji wywiadowczych. Zawsze występuje niesymetryczność w wymianie informacji co do ich liczby, szczegółowości i aktualności oraz stopnia obiektywizmu, jak również ceny ich pozyskania, zarówno w wymiarze finansowym, czasowym, jak i ludzkim.

Główne rodzaje wymienianych informacji wywiadowczych i kontrwywiadowczych dotyczą:

- międzynarodowego i lokalnego terroryzmu,
- przestępczości zorganizowanej i tzw. terroru kryminalnego,
- miejsc wytwarzania i dróg przerzutu narkotyków,

⁵⁴ Tzw. współczynnik *intelligence-to-force ratio*, szerzej patrz: D.S. Reveron, *Old Allies, New Friends: Intelligence-Sharing in the War on Terror* Foreign Policy Research Institute, Philadelphia 2006, s. 455.

⁵⁵ Przykładowo, międzynarodowa koalicja antyterrorystyczna zapoczątkowana przez USA po zamachu w Nowym Jorku 11.09.2001 r.

⁵⁶ R. Aldrich, *US-European Intelligence Co-operation on Counter-Terrorism: Low Politics and Compulsion*, „The British Journal of Politics and International Relations” 2009, Vol. 11, s. 124.

⁵⁷ Patrząc szerzej, sojusz wywiadowczy pięciu państw: USA, Wielkiej Brytanii, Kanady, Australii i Nowej Zelandii plus ewentualnie Francji i Republiki Federalnej Niemiec („5 + 2”).

- szpiegostwa gospodarczego, głównie wielkich korporacji realizujących własne interesy ponadnarodowe, stojące w sprzeczności z polityką sojuszy politycznych, wojskowych i gospodarczych,
- rozprzestrzeniania broni masowego rażenia i handlu materiałami promieniotwórczymi,
- nielegalnego obrotu bronią,
- zagrożeń dla bezpieczeństwa misji wojskowych, policyjnych i humanitarnych ONZ, OBWE, NATO i Unii Europejskiej,
- metod i dróg przepływu środków finansowych na działalność terrorystyczną, wywrotową i przestępczą,
- dostępu do historii operacji bankowych osób podejrzanych o terroryzm lub go wspierających,
- identyfikacji źródeł i odbiorców transakcji finansowych,
- danych biograficznych osób podejrzanych,
- zestawień dotyczących podróży, rozmów telefonicznych, aktywności w Internecie, korespondencji mailowej, przesyłek pocztowych, dokonywanych zakupów przez osoby podejrzane,
- historii zatrudnienia podejrzanych, ich przynależności do legalnych organizacji społecznych i politycznych,
- innych różnorodnych informacji w zależności od bieżących potrzeb wywiadowczych, np. dotyczących zawartości i rzeczywistego miejsca załadunku oraz przeznaczenia kontenerów przewożących podejrzane ładunki.

Zagrożenia przy współpracy i wymianie informacji wywiadowczej są znaczące, i ich katalog jest stale uzupełniany w miarę pogłębiania się współpracy wywiadów. Na pierwszy plan zawsze wysuwa się niebezpieczeństwo szpiegostwa ze strony partnerów w miarę zacieśniania współpracy i chęć przejęcia przez obce służby kanałów zdobywania danych oraz samych źródeł informacji. Opieranie się na obcych źródłach informacji wywiadowczych, niemożliwych do weryfikacji własnymi siłami, kreuje zagrożenie w postaci możliwości ulegania celowej inspiracji i dezinformacji⁵⁸ przez obce służby specjalne z korzyścią polityczną czy gospodarczą dla innych państw lub ich ugrupowań. Instytucje państwowe za wszelką cenę chronią swoje sprawdzone i lojalne źródła informacji, bowiem jest to zasada niezmienna w pracy wszystkich profesjonalnych służb specjalnych, zarówno cywilnych, wojskowych, jak i służb policyjnych.

Swoistym zagrożeniem może też być proces, w którym wartościowe dane, uzyskane od partnerskich wywiadów, mogą być opacznie zinterpretowane, stając się przyczyną dezinformacji dla własnego nadzoru i decydentów politycznych czy w dalszym ciągu przyczynowym dla mediów i opinii publicznej. Dlatego zasady ograniczonego zaufania i minimum podwójnej weryfikacji danych oraz informacji są szczególnie istotne w codziennej współpracy wywiadowczej zgodnie z angielskim powiedzeniem *trust, but verify*.

Metody wymiany informacji podczas międzynarodowej współpracy wywiadowczej dotyczą wymiany: informacje za

- informacje,

⁵⁸ Dezinformacja jest także rozumiana jako część działań inspiracyjnych.

- możliwość działania wywiadu na obcym terytorium, a następnie za wspólny dostęp do zdobytych danych i czasami do opracowanych wyników analiz,
- szkolenie i doradztwo dotyczące nowych zagrożeń oraz metod im przeciwdziałania,
- pieniądze i instrumenty finansowe,
- udostępnienie środków technicznych, np. rozpoznania satelitarnego i lotniczego, możliwości łamania szyfrów, dostępu do utajnionych kanałów łączności,
- udostępnienie metod i środków do sporządzania analizy wywiadowczej,
- utajnione przeglądanie prywatnych i publicznych baz danych na obcym terytorium,
- dostęp do technologii i *know-how*, szczególnie w technice wojskowej, kosmicznej i specjalnej,
- udostępnienie przestrzeni powietrznej, szlaków przewozowych czy miejsc na bazy logistyczne i bazy wypadowe do akcji specjalnych i rozpoznawczych.

Najwyższy stopień współpracy służb specjalnych pochodzących z różnych państw, to wspólne operacje wywiadowcze czy bezpośrednie akcje antyterrorystyczne i kontrterrorystyczne⁵⁹ oraz finansowanie tych przedsięwzięć⁶⁰.

Oprócz przedstawionych tu zagrożeń podczas organizowania i kontrolowania współpracy wywiadowczej pojawia się wiele innych trudności, takich jak chęć zdobycia nowych danych, źródeł informacji czy metod analizy przez jedną ze stron, co przesłania niekiedy rzeczywiste koszty ich uzyskania⁶¹. Wówczas zamyka się droga do realnej oceny własnych możliwości i poszukiwania innych dróg pozyskania kluczowych informacji.

Każdy wywiad potrzebuje ciągłej oceny wiarygodności obcych i własnych raportów wywiadowczych w kontekście oczekiwań władz państwowych. Jest to związane ze sprawdzalnością hipotez wywiadowczych, których przygotowanie z kolei zależy od jakości danych uzyskanych podczas współpracy wywiadowczej. Występujące braki w informacjach często są niezależnie od rzetelności i zaufania obydwu stron. Słuszny jest tutaj pogląd Martina Petersena, że sukcesy wywiadów przedstawiane są przez polityków jako krótkotrwałe osiągnięcia, których właściwie nie należy rozgłaszać, natomiast porażki wywiadu w przewidywaniu rozwoju wypadków są ciągle podnoszone, również publicznie, obciążając swoim odium kolejne przygotowane przez wywiad raporty i propozycje działań politycznych oraz gospodarczych⁶².

Opracowania analityczne powstałe w wyniku kooperacji wywiadowczej muszą być przydatne dla odbiorców, co rodzi problem ich dopasowania do grup odbiorców tak, aby nie naruszyć interesów współpracujących obcych służb specjalnych, a jednocześnie nie narazić się na wybiórczość w doborze informacji wywiadowczych oraz na próbę manipulacji nadzorem politycznym i w konsekwencji opinią publiczną. Rozwiązaniem jest współpraca z odbiorcami informacji pokazująca, że wywiad sekwencyjnie analizuje uzyskane informacje, porównując je ze zgromadzonymi poprzednio danymi i uprzednio sporządzonymi raportami, wyciągając przy tym krytyczne

⁵⁹ CT – ang. *counterterrorism*, co należy rozumieć jako fizyczną likwidację terrorystów w odpowiedzi na zamach lub w celu udaremnienia przygotowań do przyszłych zamachów bądź opanowania przez terrorystów danego terytorium.

⁶⁰ D.S. Reveron, *Old Allies, New Friends...* op. cit., s. 455.

⁶¹ *Ibidem*, s. 468.

⁶² M. Petersen, *What I Learned in 40 Years...*, op. cit., s. 15.

wnioski co do własnej pracy i przedstawiając prawdziwe intencje zagranicznych służb specjalnych⁶³.

Podsumowanie

Koncentrowanie decyzji menedżerskich na rozwiązaniu pojedynczego problemu wywiadowczego, jak to było praktykowane w czasach zimnej wojny, kiedy wywiady państw komunistycznych i zachodnich miały jasno określonego wroga, stało się współcześnie niewystarczające. Do rozwiązywania obecnych zagrożeń stosowanie powyższej metody zarządzania wywiadem (*narrow down and focus*) nie pozwala na wskazanie problemów dla bezpieczeństwa państwa, sojuszy i obywateli, które dopiero za jakiś czas będą na pierwszej linii zainteresowania służb bezpieczeństwa⁶⁴. Dochodzi do tego kierowanie się w wywiadzie, podobnie jak w każdej służbie państwowej, instytucjonalnym i utrwalonym przez lata spojrzeniem na metody eliminacji zagrożeń. Również koncentrowanie się wyłącznie na wymaganiach rządu nie pozwala agencji wywiadowczej definiować własnych potrzeb i sprowadza pracę wywiadu do rozwiązywania problemów tylko „swojego biurka”, zamiast budować organizację elastyczną, która musi radzić sobie z przeciwnikiem działającym w rozproszeniu oraz zdobywać informacje coraz lepiej zabezpieczone przez państwa, międzynarodowe struktury gospodarcze i polityczne.

W tym znaczeniu wewnątrz współczesnych wywiadów, w tym w polskiej Agencji Wywiadu, można zaobserwować wszystkie funkcje zarządzania elastycznej, choć nadal biurokratycznej struktury, która z założenia musi działać w przestrzeni międzynarodowej, już nie tylko politycznej, ale także w środowisku gospodarczym i naukowo-badawczym. Upodabnia to wywiad do korporacji transnarodowych, choć ciężar działania jest innego rodzaju, bowiem zysk z pracy Agencji Wywiadu może być definiowany jako zapewnienie różnymi środkami trwałego bezpieczeństwa dla Rzeczypospolitej Polskiej.

⁶³ Można współpracę wywiadów ukierunkowywać na poszerzenie wiedzy w różnorodnych sferach informacyjnych, np. w zależności od grup tematycznych (terroryzm, przestępczość, szpiegostwo gospodarcze), obszarów geograficznych, w tym dla rejonów zapalnych i konfliktów zbrojnych,

- stref wpływów politycznych w skali globalnej i lokalnej,
- potencjalnych rejonów inwestycji, np. w branży naftowo-gazowej, samochodowej, informatycznej i produkcji uzbrojenia,
- branż w gospodarce,
- prac naukowo-badawczych, w tym procesów ich decentralizacji,
- perspektywicznych przedsięwzięć rozwijających przemysł i usługi,
- sytuacji politycznej, gospodarczej i społecznej w danym kraju,
- obszarów oddziaływania państw, sojuszy i przedsiębiorstw.

⁶⁴ D.S. Reveron, *Old Allies, New Friends...*, op. cit., s. 299, 300.