

Zarządzanie bezpieczeństwem najważniejszych osób w państwie

Esej wyjaśniający

Marcin Lipka

Centrum Badań nad Ryzykami Społecznymi i Gospodarczymi,
Collegium Civitas

 <https://orcid.org/0000-0002-0931-4036>

Modele myślowe a rzeczywistość

Modele myślowe to różne strategie, reguły upraszczające i skróty pozwalające zmniejszyć obciążenie mózgu związane z procesami przetwarzania informacji. Uproszczenia te pomagają w podejmowaniu decyzji i radzeniu sobie z niejednoznacznością i złożonością informacji, ale mogą również prowadzić do stałych i przewidywalnych błędów mentalnych, określanych jako złudzenia poznawcze¹. Jednocześnie błyskawiczny rozwój w wielu dziedzinach

¹ R.J. Heuer, Jr., *Psychology of Intelligence Analysis*, https://www.iaieia.org/docs/Psychology_of_Intelligence_Analysis.pdf, s. 111–169 [dostęp: 9 VI 2024]. Szerzej o modelach myślowych zob. M. Lipka, *Bezpieczeństwo antyterrorystyczne w świetle procesów podejmowania decyzji przez personel obiektu infrastruktury krytycznej*, w: *Bezpieczeństwo antyterrorystyczne budynków użyteczności publicznej. Tom I. Analiza-diagnoza-case study*, B. Wiśniewska-Paź, M. Szostak, J. Stelmach (red.), Toruń 2018, s. 57–86.

życia sprawia, że obecnie nie można mówić o jakichś stałych modelach myślowych. Wnioski zaprezentowane w niniejszym eseju, oparte na modelach jako układach myślowych i formach poznania naukowego, również będą ulegać dezaktualizacji wraz ze zmieniającą się rzeczywistością.

Powyższe może wskazywać, że zarówno jednostki, jak i formacje (służby) działające na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa najważniejszym osobom w państwie muszą odnaleźć się w sytuacji paradoksu. Z jednej strony mają określone zadania, a więc potrzebują poznawczej kontroli nad rzeczywistością – rozumienia różnych czynników ryzyka i zagrożeń, tego, co robią i co może się wydarzyć – a z drugiej strony doświadczenia pokazują, że to, co wiedzą teraz, decyzje i działania, które podejmują, co antycypują, jutro może być nieaktualne.

Te konstatacje stanowią punkt wyjścia do zaprezentowania przez autora modelu adaptacyjnego cyklu podejmowania decyzji.

Wniosek 1. Osoby i służby odpowiedzialne za bezpieczeństwo najważniejszych osób w państwie powinny dysponować maksymalnie dużym zbiorem modeli myślowych, pozwalającym poprawnie interpretować zmieniającą się rzeczywistość i podejmować najlepsze decyzje. Niezbędna jest też zdolność do tworzenia nowych modeli i destrukcji tych, które przestały być użyteczne.

Czym jest zabójstwo polityczne

W odniesieniu do bezpieczeństwa najważniejszych osób w państwie, rozpatrywanego w wymiarze uwzględniającym zarówno podstawowe wartości, takie jak życie i zdrowie, jak i swobodę prowadzenia aktywności politycznej i prywatnej, można wskazać dwa główne zagrożenia – zamach i atak. Na potrzeby niniejszego eseju zostało przyjęte, że zamach to działanie zaplanowane i zorganizowane, którego głównym celem jest pozabawienie ofiary życia, a atak to akt agresji, którego głównym celem nie jest pozabawienie życia, ale może on do tego doprowadzić. Trzecie zagrożenie, będące pochodną dwóch wymienionych, to groźba, rozumiana jako zapowiedź spowodowania niebezpiecznej lub niekorzystnej sytuacji dla osoby, do której jest kierowana. Zagrożenie dla państwa będzie stanowić groźba wywołująca stany psychiczne szkodliwie wpływające na proces podejmowania decyzji politycznych. Wskazane zagrożenia są urzeczywistniane

przez sprawców działania wpisującego się w ramy definicyjne poszczególnych zagrożeń. Wydaje się, że sprawcom tym można przypisać atrybut „sprawczości” – istotną cechą polegającą na tym, że przez oddziaływanie fizyczne i/lub psychologiczne na osobę sprawującą władzę wpływają oni na szerszą sieć relacji społecznych².

Zabójstwo polityczne jest jedną z najmniej wyjaśnionych form agresji wśród ludzi. Dotychczasowe wysiłki badaczy z zakresu historii, psychologii, socjologii i politologii nie przynoszą pełnego wytłumaczenia tego fenomenu³. Próbę stworzenia ogólnej teorii zabójstwa politycznego podjął Ronald F. White. Dostrzegł on, że definicje tego rodzaju zabójstwa skupiają się na trzech podstawowych kryteriach: politycznym znaczeniu ofiary, motywacji politycznej (w przeciwieństwie do np. motywacji osobistej) oraz skutku działania zamierzonego (nieprzypadkowego i nienaturalnego). Jego zdaniem w historii ludzkości zachowania prowadzące do zabójstwa politycznego zawsze były kształtowane przez dwa bardzo złożone zbiory zmiennych określane jako „motywacje” i „możliwości”. Wpływ na te zmienne ma ewolucja technologiczna⁴. Na tej podstawie White wyróżnił podstawowe elementy konstytuujące teorię zabójstwa politycznego: cele (politycy), zabójcy i ich motywacje, możliwości, technologia i technika⁵.

Zabójstwa polityczne z definicji są zdarzeniami politycznymi, dlatego ważne jest odróżnienie motywacji politycznej od niepolitycznej. Aby zabójstwo mogło zostać uznane za polityczne, musi być skutkiem zamierzonego działania. Tego rodzaju zdarzenia wywołują duży oddźwięk społeczny. Przez niektóre kręgi polityczne zabójcy są komplementowani, przez inne potępiani. Część sprawców od razu przyznaje się do swojego czynu i składa obszernie wyjaśnienia, chcąc skorzystać z zainteresowania mediów

² M. Banks, *Materiały wizualne w badaniach jakościowych*, Warszawa 2009, s. 35.

³ R.F. White, *Assassination Discourse and Political Power: The Death of Alexander Litvinenko*, „Assassination Research” 2008, t. 5, nr 2, https://www.academia.edu/6272282/Assassination_Discourse_and_Political_Power_The_Death_of_Alexander_Litvinenko, s. 1 [dostęp: 13 VI 2024].

⁴ Współcześnie wpływ nowych technologii na motywacje widać w ramach zjawiska terroryzmu, na przykładzie tzw. samorodnych komórek, czyli małych grup osób. Studiują one fora internetowe gromadzące osoby zradykalizowane i w ten sposób budują i wzmacniają swoją motywację do podjęcia działań terrorystycznych.

⁵ R.F. White, *Assassination Discourse and Political Power...*, s. 3–5.

i społecznego rozgłosu, inni (...) *głoszą swoją niewinność przez całą drogę prowadzącą na szubienicę*⁶.

Wokół zabójców politycznych narosło wiele mitów. Literatura zawiera opisy „charakterystycznych cech przyszłego mordercy” i tezy mówiące o tym, że potencjalni zabójcy są jednostkami cierpiącymi na dezintegrację osobowości i manię prześladowczą⁷. W rzeczywistości nie istnieje opis, który można byłoby nazwać profilem zabójcy politycznego⁸, a choroby psychiczne nie stanowią jedynej przyczyny podejmowania działań prowadzących do zamachów i ataków.

Pisząc o teoriach dotyczących zabójstwa politycznego, warto przywołać funkcjonujący w piśmiennictwie prosty model zabójstw politycznych, opierający się na opracowanej przez Gary’ego Beckera ekonomicznej teorii przestępczości⁹, następnie rozszerzonej i testowanej empirycznie. Osią tej teorii jest założenie, że zabójstwo polityczne obejmuje dwa elementy: popyt na popełnienie przestępstwa generowany przez osoby oczekujące na zysk związany ze skutkami tego przestępstwa oraz podaż w postaci potencjalnych ofiar (w tym przypadku są to osoby pełniące funkcje publiczne), będących w stanie wpływać na stopień, w jakim stają się celem ataku. Obu grupom są dostępne opcje, między którymi dokonują wyborów w celu zmaksymalizowania swoich korzyści. Według teorii Beckera liczba popełnianych przestępstw (zabójstw politycznych) jest wynikiem oddziaływania popytu i podaży, czyli równowagi¹⁰.

Wniosek 2. Zachowania prowadzące do zabójstwa politycznego są kształtowane przez dwa zbiory zmiennych – motywacje i możliwości, stale podlegające zmianom wraz z ewolucją technologiczną.

⁶ Tenże, *A Prolegomenon to a General Theory of Assassination*, https://www.academia.edu/6272354/A_Prolegomenon_to_a_General_Theory_of_Assassination [dostęp: 13 VI 2024]. Tłumaczenia w tekście pochodzą od autora (dop. red.).

⁷ Na przykład: J. Kaczyński, *Taktyka działań ochronnych. Ochrona osób*, Gdańsk 2009, s. 31–32.

⁸ R.A. Fein, B. Vossekuil, *Protective Intelligence and Threat Assessment Investigations: A Guide for State and Local Law Enforcement Officials*, <https://www.ojp.gov/pdffiles1/nij/179981.pdf>, s. 13 [dostęp: 9 VI 2024].

⁹ G.S. Becker, *Crime and Punishment: An Economic Approach*, „Journal of Political Economy” 1968, nr 76, s. 497–529.

¹⁰ B.S. Frey, *Why Kill Politicians? A Rational Choice Analysis of Political Assassinations*, <https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/52279/1/iewwp324.pdf>, s. 4–5 [dostęp: 24 VI 2024].

Zamachowcy, napastnicy i ich motywacje

Psycholodzy pojęciem motywacji określają mechanizm regulacyjny w procesie gospodarowania przez człowieka energią przy podejmowaniu i wykonywaniu czynności. Dzięki temu mechanizmowi w umyśle tworzą się dążenia, czyli skłonności do podejmowania czynności ukierunkowanych na osiągnięcie celu. Przez cel należy rozumieć projekt stanu rzeczy powstający w umyśle człowieka i uzyskujący zdolność do kierowania jego czynnościami. Realizacja intencji wymaga odpowiedniego zorganizowania czynności i koncentracji energii, co jest zasadniczą funkcją procesu motywacyjnego¹¹.

Istotny wkład w poznanie cech zamachowców i napastników oraz motywacji, które nimi kierowały, wniosły badania empiryczne dotyczące zamachów i ataków na osoby publiczne¹² oraz inne powszechnie znane osoby przeprowadzonych w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych Ameryki oraz na członków rodziny królewskiej w Wielkiej Brytanii.

W USA badaniami objęto 83 osoby osadzone w więzieniach, które w latach 1949–1996 dokonały (lub próbowały dokonać) 74 zamachów i ataków na osoby publiczne lub inne ważne osoby w tym kraju. Sześć z nich zostało przeprowadzonych przez 16 osób będących członkami grup zorganizowanych, 68 – przez osoby działające w pojedynkę (jedna osoba dokonała dwóch zamachów).

Po przeanalizowaniu danych badacze stwierdzili, że¹³:

- zamachowcy i napastnicy nie pasowali do żadnej amerykańskiej charakterystyki opisowej bądź demograficznej (a nawet kilku charakterystyk). Wśród zamachowców i napastników byli mężczyźni i kobiety, w różnym wieku, o różnym poziomie wykształcenia i historii zatrudnienia oraz z różnymi pozostałymi cechami demograficznymi;

¹¹ J. Reykowski, *Procesy emocjonalne, motywacja, osobowość*, seria: *Psychologia ogólna*, T. Tomaszewski (red.), Warszawa 1992, s. 59.

¹² Autor posługuje się pojęciem osoby publicznej zgodnie z definicją zawartą w *Decyzji Rady 2009/796/WSiSW z dnia 4 czerwca 2009 r. zmieniającej decyzję 2002/956/WSiSW ustanawiającą europejską sieć ochrony osób publicznych* (Dz. Urz. UE L 283/62 z 30 X 2009 r.). Osoba publiczna to „każda osoba, zarówno będąca urzędnikiem, jak i nim niebędąca, której przyznaje się ochronę przez służbę ochrony, zgodnie z ustawodawstwem krajowym państwa członkowskiego lub na podstawie przepisów organizacji lub instytucji o charakterze międzynarodowym lub ponadnarodowym”.

¹³ R.A. Fein, B. Vossekuil, *Protective Intelligence...*, s. 12–15.

- w większości przypadków choroba psychiczna nie była przyczyną zachowań prowadzących do zamachu czy ataku. Działania te podejmowały osoby, które postrzegały je jako sposób osiągnięcia swoich celów lub rozwiązania problemów, co jest dość racjonalnym posunięciem. Tylko w kilku przypadkach do przeprowadzenia zamachu lub ataku przyczyniła się choroba psychiczna. Co istotne, symptomy choroby nie przeszkodziły w realizacji zamierzeń (wyniki tych badań przeczą panującemu w Stanach Zjednoczonych obiegowemu przekonaniu, że zamachy i ataki na osoby publiczne często są skutkiem nieracjonalnej, niezrozumiałej motywacji, a sprawcy są chorzy psychicznie);
- w kwestii gróźb kierowanych przez sprawców do osób publicznych lub instytucji państwowych:
 - 44 osoby nie kierowały bezpośrednich gróźb do swojej ofiary,
 - mniej niż 10% sprawców kierowało bezpośrednio groźby do swojej ofiary lub instytucji państwowej,
 - dwie trzecie sprawców prowadziło rozmowy (z rodziną, przyjaciółmi, znajomymi) lub spisywało notatki, z których wynikało, że rozważają dokonanie zamachu czy ataku.

Ponadto wykazano, że osoby, które przeprowadziły zamach czy atak na osobę publiczną, miały często więcej niż jeden motyw działania. Kierowały się one m.in. chęcią¹⁴:

- zdobycia rozgłosu,
- dokonania zemsty za wyrządzone krzywdy,
- zakończenia osobistych problemów poprzez uśmiercenie przez funkcjonariuszy służb,
- zwrócenia uwagi publicznej na jakiś problem,
- ochrony kraju lub świata,
- nawiązania specjalnej relacji z ofiarą,
- uzyskania korzyści finansowych,
- dokonania zmian politycznych.

Wyniki tych badań wskazują, że choroby psychiczne nie stanowią częstej przyczyny zamachów i ataków na osoby publiczne, oraz sugerują, że

¹⁴ R.A. Fein, B. Vossekui, *Assassination in the United States: An Operational Study of Recent Assassins, Attackers, and Near-Lethal Approachers*, „Journal of Forensic Sciences” 1999, t. 44, nr 2, <https://www.secretservice.gov/sites/default/files/2020-04/ecsp1.pdf>, s. 327–328 [dostęp: 8 VI 2024].

groźby nie mają wartości prognostycznej, która mogłaby służyć przewidywaniu zagrożeń i zapobieganiu im.

Inna grupa badaczy poddała analizie zamachy i ataki na polityków, do których doszło w Europie Zachodniej w latach 1990–2004¹⁵. Przeanalizowano 24 incydenty, w których pięć osób zginęło, a osiem odniosło poważne rany. Wiek sprawców wynosił od 25 do 57 lat, wśród nich było pięć kobiet. Poza jednym przypadkiem działali oni w pojedynkę. W dziesięciu przypadkach byli samotnikami izolującymi się od społeczeństwa.

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że:

- w dziesięciu przypadkach zamachy i ataki wiązały się z chorobami psychicznymi sprawców, w dziewięciu – z motywacją polityczną, w czterech – z nadmiernym spożyciem alkoholu, w jednym przypadku nie ustalono motywacji;
- prawie wszyscy zamachowcy i napastnicy, u których stwierdzono chorobę psychiczną, kierowali ostrzeżenia w postaci nieuporządkowanej komunikacji z przyszłymi ofiarami i prób fizycznego zbliżenia się do nich. W 11 przypadkach u zamachowców i napastników występowały zachowania, które można było zinterpretować jako ostrzeżenia. Polegały one na: rozwieszaniu plakatów z postulatami, zamieszczaniu ogłoszeń w gazetach, próbach wytaczania procesów rządowi, prowadzeniu chaotycznej korespondencji kierowanej do polityków i policji, wysyłaniu do polityków listów zawierających groźby, opowiadaniu swoim przyjaciołom o planach przeprowadzenia ataku lub samospalenia. W niektórych przypadkach takie zachowania trwały przez kilka lat.

Z badań płynnie wniosek, że wczesne rozpoznanie fiksacji osobą publiczną oraz prowadzonej z nią komunikacji może przyczynić się do identyfikacji osób stanowiących potencjalne zagrożenie.

Dzięki tym badaniom zidentyfikowano również inne aspekty motywacji, które doprowadziły do zamachów i ataków na polityków w Europie Zachodniej. Pięciu zamachowców było członkami bojówek bądź radykalnych organizacji. W trzech przypadkach zamachowcy zamierzali ponieść śmierć w trakcie zamachu, dwóch z nich kierowało się chęcią zdobycia rozgłosu i sławy. Trzech zamachowców traktowało zamach jako zemstę za

¹⁵ D.V. James i in., *The role of mental disorder in attacks on European politicians 1990–2004*, „Acta Psychiatrica Scandinavica” 2007, nr 116 (5), s. 334–344. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0447.2007.01077.x>. Do zamachów i ataków doszło w: Austrii, Francji, Niemczech, Włoszech, Holandii, Szwecji, Szwajcarii i Wielkiej Brytanii.

swoje krzywdy, ośmiu chciało nagłośnić jakiś problem, a czterech ochronić swój kraj¹⁶.

Wyniki omawianych badań sugerują, że ze względów praktycznych korzystne jest stosowanie podziału na zamachy motywowane politycznie i te, do których przyczyniła się choroba psychiczna sprawcy. Zamachowcy, których motywacje mają głównie charakter polityczny, bardzo rzadko sygnalizują swoje zamiary, np. w postaci gróźb kierowanych do przyszłych ofiar. Zabezpieczanie przed tą grupą sprawców polega przede wszystkim na bezpośredniej ochronie fizycznej osób publicznych, szczególnie w miejscach publicznych. Doszło w nich bowiem do 22 z 24 analizowanych zamachów i ataków. Z kolei w przypadku większości śmiertelnych zamachów, do których przyczyniła się choroba psychiczna, sprawcy podejmowali wcześniej działania sygnalizujące ich zamiary. Większość zachowań stanowiących ostrzeżenie była łatwa do zaobserwowania dla osób zwracających uwagę na tego rodzaju manifestacje. W związku z tym należy stwierdzić, że niektórym zamachom spowodowanym chorobą psychiczną można było zapobiec. Wymagałoby to większej świadomości otoczenia społecznego, opartej na wiedzy dotyczącej związku między niezdrowym zainteresowaniem osobami publicznymi a zamachami i atakami będącymi jego następstwem. Warto zaznaczyć, że znaczna część osób chorych psychicznie i przejawiających takie zainteresowanie nie podejmuje niebezpiecznych działań, ale nie można ignorować tego, że w tej grupie są i tacy, którzy mogą to zrobić¹⁷.

W Wielkiej Brytanii analizie opisowej poddano 23 ataki¹⁸ na członków rodziny królewskiej, które zostały przeprowadzone między 1778 r. a 1994 r. W większości przypadków (83%) celem był panujący monarcha. Tylko podczas dwóch ataków sprawcy spowodowali poważne obrażenia fizyczne u ofiar, 19 nie miało takich skutków. Żadnego z ataków nie dokonano w rezydencjach królewskich. Do 13 doszło w trakcie przemieszczania się ofiar, wsiadania do pociągów lub samochodów bądź wysiadania z nich. Dwa ataki zdarzyły się, gdy ofiary jeździły konno, siedem – podczas wystąpień publicznych (dwa w trakcie pobytu w teatrze, jeden na wyścigach). Piętnaście

¹⁶ D.V. James i in., *The role of mental disorder...*, s. 340.

¹⁷ Tamże, s. 343.

¹⁸ Autorzy badania posłużyli się pojęciem ataku w znaczeniu wrogiego wystąpienia z użyciem broni lub doprowadzenia do kontaktu fizycznego z ofiarą.

ataków przeprowadzono w Londynie, trzy w innych miejscach Zjednoczonego Królestwa, trzy w Nowej Zelandii i dwa w Australii¹⁹.

W 13 przypadkach sprawcy posłużyli się bronią palną (w sześciu przypadkach nie była ona załadowana amunicją bojową lub użyto amunicji hukowej). Poza jednym przypadkiem była to broń krótka. W trzech atakach skorzystano z noża, w trzech z kamieni, a w jednym z laski z mosiężną głownią. W dwóch przypadkach użyto przedmiotów niepowodujących poważnych obrażeń, w jednym dopuszczono się nieprzyzwoitego zachowania wobec księżnej²⁰.

Na podstawie analizy dotyczącej sprawców ataków zidentyfikowano następujące motywy ich działania²¹:

- ekstremalne zaangażowanie polityczne,
- pretendowanie do tronu (urojenia),
- poczucie doznanych krzywd (urojenia),
- ogólna złość na świat (urojenia),
- anomalie wieku dojrzewania (siedmiu napastników było w wieku nastoletnim),
- choroba psychiczna.

Podstawowym celem większości sprawców było zwrócenie uwagi opinii publicznej na siebie, na krzywdy, których w swoim mniemaniu doświadczyli, lub na poglądy polityczne. Niejednokrotnie atak stanowił demonstrację niezadowolenia, a nie próbę pozbawienia ofiary życia. Fakt ten pozwala wskazać na podobieństwo sprawców tych działań do osób, które dokonały ataków i zamachów na prezydentów Stanów Zjednoczonych. Pomimo wyraźnych różnic w kontekście politycznym wielu napastników w obu tych krajach było chorych psychicznie i kreowało spektakl protestu²². Przedstawione w niniejszym eseju wyniki badań ze Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii są do siebie zbliżone. Różnica polega na inaczej rozłożonych akcentach.

¹⁹ D.V. James i in., *Attacks on the British Royal Family: The Role of Psychotic Illness*, „The Journal of the American Academy of Psychiatry and the Law” 2008, t. 36, nr 1, s. 59–63.

²⁰ Tamże, s. 63–64.

²¹ Na wyniki badań Jamesa i wsp. dotyczących ataków na członków rodziny królewskiej powołują się autorzy: J.R. Meloy, L. Sheridan, J. Hoffmann, *Public Figure Stalking, Threats, and Attacks: The State of the Science*, w: *Stalking, Threatening, and Attacking Public Figures. A Psychological and Behavioral Analysis*, J.R. Meloy, L. Sheridan, J. Hoffmann (red.), Oxford University Press 2008, s. 14.

²² R.T.M. Phillips, *Assessing Presidential Stalkers and Assassins*, „The Journal of the American Academy of Psychiatry and the Law” 2006, t. 34, nr 2, s. 154–164.

Paradygmat osoby atakującej członków rodziny królewskiej to indywidualista, który po okresie chaotycznego prześladowania – stalkingu²³ – ucieka się do źle przygotowanego ataku. W badaniach przeprowadzonych w USA akcent położono na drogę prowadzącą do przemocy, która jest wytyczona przez quasi-racjonalne motywacje odzwierciedlające zaburzenia psychiczne niemające negatywnego wpływu na proces planowania zamachu czy ataku. Te dwa różne modele są odzwierciedleniem odmiennych rzeczywistości, w których powstały, a także różnych punktów widzenia tego samego problemu. Jeden wskazuje na potrzebę redukcji ryzyka zamachów i ataków przez identyfikowanie osób wysyłających sygnały ostrzegawcze oraz obejmowanie ich bardziej skuteczną opieką w zakresie zdrowia psychicznego. Drugi natomiast akcentuje skoncentrowanie się na środkach bezpośredniej ochrony fizycznej osób publicznych. Pomimo pewnych różnic w podejściu zarówno SO14 Royalty Protection Branch (komponent Metropolitan Police Service odpowiedzialny za ochronę członków rodziny królewskiej w Wielkiej Brytanii), jak i Secret Service prowadzą duże bazy z danymi osób, które groziły osobom publicznym lub je prześladowały. Bazy te wykorzystuje się m.in. do regularnego kontrolowania działalności osób pozostających w zainteresowaniu tych służb²⁴. W każdym roku Secret Service monitoruje zachowanie ok. 2000 osób, które kierowały groźby wobec osób publicznych. Według danych przytoczonych w publikacji z 2010 r. 13% osób spośród obserwowanych skierowano na leczenie psychiatryczne, a 4% aresztowano²⁵.

Należy zauważyć, że typologie zamachowców i napastników powstałe na podstawie przywołanych badań stanowią zaledwie wstęp do zrozumienia ich motywacji. Obecnie nie ma dobrej typologii osób prześladowanych i atakujących osoby publiczne. Naukowcy i służby ochrony stosują tę, która najlepiej pasuje do ich potrzeb badawczych i operacyjnych. To rodzi niebezpieczeństwo popełnienia błędów w ocenie ryzyka i zarządzaniu

²³ „Według amerykańskiej ustawowej definicji, stalking – to celowe, złośliwe, wielokrotne prześladowanie i molestowanie innej osoby, zagrażające jej bezpieczeństwu. Szeroki wzorzec zachowań charakteryzujących to zjawisko tworzą: telefonowanie, wysyłanie wiadomości (sms, e-mail), wysyłanie niemile widzianych подарunków i kwiatów, groźby, zachowania agresywne, śledzenie, obserwowanie i szkodzenie”. Cyt. za: D. Piotrowicz, *Negocjacje kryzysowe i policyjne. Wybrane zagadnienia psychologiczne i kryminalne*, Warszawa 2010, s. 259.

²⁴ D.V. James i in., *Attacks on the British Royal Family...*, s. 66.

²⁵ L. Pastusiak, *Zamachy na prezydentów USA*, Warszawa 2010, s. 37–44.

zagrożeniem, spowodowane automatycznym dopasowywaniem danego przypadku do kategorii z przyjętej typologii²⁶.

Ponadto nadal obserwuje się tendencję do wyjaśniania zachowań zabójców jako wywołanych zaburzeniami osobowości. Jest to korzystne politycznie, gdyż pozwala na sprowadzenie znaczenia zamachu do przypadkowego aktu przemocy ze strony osoby z problemami psychicznymi. W konsekwencji zabójca lub niedoszły zabójca trafia do zakładu psychiatrycznego, co również jest korzystne politycznie, gdyż deprecjonuje jego wyjaśnienia dotyczące zamachu. Obszerna i stale wydłużająca się lista chorób psychicznych oferuje zestaw diagnoz, które mogą być postawione wobec faktycznego lub niedoszęłego zabójcy²⁷. Uznanie sprawcy za niepočetny oddala podejrzenia o spisek, gdyż taka osoba jest uznawana za mało kooperatywną²⁸.

Na podstawie swoich doświadczeń ze służby w Biurze Ochrony Rządu (BOR) mogę stwierdzić, że w Polsce działania prewencyjne wobec osób podejmujących nieuprawniony kontakt z osobami ochranianymi były prowadzone w sposób zbliżony do tego, jakim posługiwały się inne służby ochrony w krajach Europy Zachodniej. Złożoność działań wymagających współpracy z innymi służbami i organami oraz liczba prowadzonych spraw przyczyniły się do zbudowania i utrzymywania dużej bazy danych takich osób.

Wniosek 3. Służby ochrony powinny mieć własne typologie osób podejmujących nieuprawnione próby kontaktu z najważniejszymi osobami w państwie. Typologie te powinna cechować użyteczność z uwagi na cele operacyjne związane z szacowaniem ryzyka przeprowadzenia zamachu czy ataku. W przypadku zidentyfikowania ryzyka ze strony danej osoby – w procesie sprawdzania przeszłości osób, które mają mieć dostęp do osób i obiektów objętych ochroną – powinna ona zostać objęta monitoringiem i mieć ograniczony dostęp do osób chronionych.

²⁶ J.R. Meloy, L. Sheridan, J. Hoffmann, *Public Figure Stalking...*, s. 13.

²⁷ *Jak psychiatria robi z nas wariatów?*, „Świat Wiedzy” 2013, nr 11, s. 98–105.

²⁸ M.N. Heyman, *A Study of Presidential Assassins*, „Behavioral Sciences and the Law” 1984, t. 2, nr 2, s. 131–149; R.F. White, *A Prolegomenon to a General Theory...*

Wsparcie intencjonalnie ukryte a motywacje zamachowców

Tym, co utrudnia sformułowanie ogólnej teorii zabójstwa politycznego, jest to, że część sprawców działa samodzielnie, a inni mają zakonspirowanych współpracowników, mogących udzielać im wsparcia w zakresie: informacyjnym (wywiadu), broni, transportu, alibi czy bezpiecznego schronienia po przeprowadzeniu zamachu.

Zamachy mogą być realizowane przez jednostki bądź grupy osób o pochodzeniu wewnętrznym (sprawcy są obywatelami państwa, w którym jest dokonywany zamach na osobę publiczną) lub zewnętrznym (zamachowcy są obywatelami obcego państwa). Wsparcie także może pochodzić bądź z własnego państwa, bądź z obcego, a czasami z obu jednocześnie.

Z uwagi na zróżnicowany poziom wsparcia dla sprawcy, jego pochodzenie wewnętrzne lub zewnętrzne oraz ukryty charakter w wielu przypadkach istnieje trudność w jego ujawnieniu. Na przykład po zamachu na Johna F. Kennedy'ego pojawiły się wątpliwości, czy Lee Oswald działał sam, czy był elementem większej konspiracji z udziałem Kuby, mafii, potentatów naftowych, tajnych agentów rządowych²⁹. Choć wątpliwości te dały początek wielu teoriom spiskowym, to błędem byłoby pomijanie w rozważaniach nad motywacjami zabójców politycznych tych związanych z interesami nieformalnych grup działających w sposób intencjonalnie ukryty.

Można wyróżnić następujące niejawne sieci powiązań, które wymagają monitorowania z uwagi na ogólnie pojęte bezpieczeństwo państwa³⁰:

- kryminalne organizacje przestępcze,
- złożone układy lobbystyczne lub/i aferowe,
- grupy terrorystyczne,
- organizacje wolnomularskie,
- siatki agenturalne obcych państw,
- antysystemowe ruchy społeczne,
- organizacje wywrotowe.

Istotne znaczenie dla wyjaśnienia działań podmiotów wchodzących w skład wymienionych sieci powiązań mają ich motywacje. Za Jonem Elsterem można wyróżnić cztery główne rodzaje motywów³¹:

²⁹ R.F. White, *A Prolegomenon to a General Theory...*, s. 11.

³⁰ Zob. szerzej: M. Lipka, *Motivations Leading to Attacks on Politicians*, „European Journal of Science and Research” 2018, nr 2, s. 61–72.

³¹ J. Elster, *Reason, Interest and Passion In the East European Transitions*, „Social Science Information” 1999, nr 38 (4), s. 499–519, za: A. Zybortowicz, *Dynamika nieformalnych grup*

- interesy,
- emocje/pasje,
- wartości/racje,
- nawyki/uzależnienia.

Motywy te mogą działać synergicznie, współbieżnie lub rozbieżnie. Przykładem może być płatny morderca, dla którego wykonywana „praca” może być pasją, a jednocześnie sposobem na zabezpieczenie potrzeb materialnych. Spośród wymienionych motywów za najważniejsze uznaje się interesy³².

Nieformalne grupy funkcjonujące jako bardziej lub mniej luźne sieci społeczne stworzone wokół interesów ich członków podejmują działania mające na celu dostosowywanie się do otoczenia bądź aktywnego oddziaływania na nie. W celu ochrony przed zagrożeniami wewnętrznymi grupy te posługują się dyscyplinowaniem w postaci presji, która w skrajnej postaci jest przemocą fizyczną, a zagrożenia zewnętrzne neutralizują m.in. poprzez tworzenie powiązań dających im hegemoniczną pozycję na danym polu gry. Ma to zniechęcać do konfrontacji z określoną siecią powiązań m.in. agendy państwa³³.

Z mojego doświadczenia wynika, że ustalenie ewentualnego wsparcia dla osoby stanowiącej potencjalne zagrożenie lub jej powiązań z nieformalnymi grupami interesu stanowiło najbardziej czasochłonny i skomplikowany element działań prewencyjnych. Ten proces może być jeszcze bardziej skomplikowany w sytuacji, gdy istnieje możliwość udziału czołowych polityków w zorganizowanych grupach przestępczych czy w układach lobbystycznych i aferowych.

Ważne miejsce wśród sieci powiązań wymagających monitorowania zajmują grupy terrorystyczne. Celem terroryzmu jest wywołanie strachu, aby za jego pomocą przejąć kontrolę nad obserwatorami aktu terrorystycznego³⁴. Eksperti do spraw terroryzmu niejednokrotnie powtarzają, że zamachy terrorystyczne są teatrem skierowanym do tych, którzy patrzą, a nie

interesów: perspektywa teorii wyboru publicznego – wprowadzenie, w: Za kulisami. Szkice o władzy, interesach i bezpieczeństwie, K. Pietrowicz, P. Stankiewicz (red.), Poznań 2012, s. 31.

³² A. Zybortowicz, *Dynamika nieformalnych grup interesów...*, s. 32.

³³ Tamże, s. 62–64.

³⁴ M. Filar, *Terroryzm – problemy definicyjne oraz regulacje prawne w polskim prawie karnym w świetle prawa międzynarodowego i porównawczego, w: Terroryzm. Materiały z sesji naukowej, V. Kwiatkowska-Darul (red.), Toruń 2002, s. 17.*

do tych, którzy giną³⁵. *Im ważniejszy jest cel ataku, tym większa jest widownia i tym szerszy wywarły przez zamach wpływ*³⁶. Nawet jeśli zamach się nie powiedzie, to i tak posłuży to nagłośnieniu jakiejś sprawy.

Wśród podmiotów stosujących terroryzm występuje wiele form organizacyjnych – hierarchiczne, sieciowe, hybrydowe, „samorodne komórki” działające jako specyficzny rodzaj franczyzy³⁷. Cechą dużych organizacji terrorystycznych jest podejmowanie decyzji na różnych szczeblach. Na przykład analiza możliwości zaatakowania państw zachodnich przez Hamas wykazała, że w tej organizacji niektóre decyzje zapadają na szczeblu centralnym, inne są podejmowane przez lokalnych dowódców, przez pojedyncze, autonomiczne komórki albo przez indywidualnych członków prowadzących działania na własną rękę, tj. samotne wilki³⁸. To sprawia, że trudno jest ogólnie wskazać, co motywuje organizacje terrorystyczne (lub pojedynczych terrorystów) do przeprowadzania zamachów na osoby publiczne. Może to być przekonanie, że zabójstwo ważnego polityka zmieni przyszłość i spowoduje nagłośnienie wyznawanych idei politycznych. Może to być wiara, że wyeliminowanie istotnej osoby przyczyni się do obalenia rządu. Znane są również przypadki, w których motywacja terrorystów była związana m.in. z korzyściami finansowymi. W związku z tym podejmowali oni działania na zamówienie rządów państw, organizacji lub pojedynczych osób³⁹.

Niektórzy autorzy wskazują również na związki między tajnymi organizacjami i służbami specjalnymi, które w sposób instrumentalny wykorzystują motywacje organizacji terrorystycznych i zorganizowanych grup przestępczych do osiągnięcia własnych celów. W książce pt. *Czarna księga*

³⁵ Na podstawie wywiadu z Krzysztofem Liedelem, dyrektorem Centrum Badań nad Terroryzmem Collegium Civitas, TVN24, 25 IV 2009 r.

³⁶ Cyt. za: *Encyklopedia terroryzmu*, wyd. 1, Warszawa 2004, s. 233.

³⁷ A. Krawczyk, *Terroryzm ugrupowań fundamentalistycznych na obszarze Izraela w drugiej połowie XX wieku*, Katowice 2007, s. 212; M. Segeman, *Sieci terroru*, Kraków 2008, s. 169–170, 211–214; W. Grabowski, *Przyczyny, przebieg i skutki zamachu w Londynie z 7 lipca 2005 roku*, terroryzm.com, 23 VII 2005 r., <http://www.terroryzm.com/przyczyny-przebieg-i-skutki-zamachu-w-londynie-z-7-lipca-2005-roku/> [dostęp: 13 VI 2024].

³⁸ M. Levitt, *Hamas. Polityka, dobroczynność i terroryzm w służbie dżihadu*, Kraków 2008, s. 303–315.

³⁹ Przykładów dostarcza biografia sławnego terrorysty Ilicha Ramíreza Sáncheza, pseud. „Carlos”, opisana w książce: J. Follain, *Carlos „Szakal”. Czerwony terrorysta*, Warszawa 1999; R. Faligot, R. Kauffer, *Służby specjalne. Historia wywiadu i kontrwywiadu na świecie*, Warszawa 2006, s. 758–760.

masonerii Guido Grandt opisał teorię rytualnego morderstwa na tle politycznym i swoje ustalenia⁴⁰. Uważa on, że w przypadku rytualnych morderstw politycznych zabójstwo to metoda prowadzenia dyskursu politycznego, ostrzeżenie i sposób na zastraszenie zainteresowanych oraz kara wymierzona ofierze przez tajny związek. Grandt twierdzi, że (...) *charakterystyczne dla rytualnych morderstw (politycznych) jest ich przemilczanie i ukrywanie. Fabrykowanie fałszywych tropów, inscenizowanie miejsca zbrodni, wykorzystywanie podstawionych osób – to typowe działania w tych przypadkach*⁴¹. Jako przykład domniemanego rytualnego zabójstwa politycznego wskazał on zamach na włoskiego polityka Aldo Moro. Miała do niego doprowadzić współpraca między włoskimi i zagranicznymi tajnymi służbami, organizacjami terrorystycznymi i masońską lożą Propaganda Due.

Nawet jeżeli teorie przedstawiane przez Grandta uzna się za spiskowe, to wydaje się, że aby dobrze ocenić i zinterpretować niektóre zabójstwa polityczne, należy dążyć do uzyskania wiedzy o sferach: polityki, służb specjalnych, terrorystycznej, szarej (działalność polityczna tajnych stowarzyszeń) i czarnej (zlecenie morderstw politycznych przez rządy). Problematykę tę może porządkować schemat: kusznik – kusza – strzała – cel, stosowany już ok. 2300 lat temu przez chińskiego stratega Sun Pina⁴². Na przykład cel to osoba publiczna, strzała – organizacja terrorystyczna, kusza – służby specjalne. A kim jest kusznik?

W literaturze zachodniej funkcjonuje pojęcie *direct attacks*. Odnosi się do sytuacji, w której jakieś państwo przeprowadza fizyczną eliminację ważnego lidera politycznego lub dowódcy wojskowego innego państwa w celu osiągnięcia dla siebie wymiernych korzyści politycznych czy militarnych⁴³. Używa się również (np. w Federacji Rosyjskiej) pojęcia *decapitation attack*, oznaczającego eliminację kluczowych osób w państwie poprzedzającą konflikt zbrojny z nim⁴⁴.

⁴⁰ G. Grandt, *Czarna księga masonerii. Tajna polityka, terror państwowy, skandale polityczne od rewolucji francuskiej do śmierci Uwe Barschela*, Bielany Wrocławskie 2010, s. 125–137.

⁴¹ Tamże, s. 118.

⁴² Sun Pin, *Military Methods of the Art of War*, Barnes and Noble Books 1995, s. 122–126, za: B.Z. Szalek, *Kilka prakseologicznych uwag na temat walki z terroryzmem*, w: K. Kowalczyk, W. Wróblewski, *Oblicza współczesnego terroryzmu*, Toruń 2006, s. 7.

⁴³ S.T. Hosmer, *Operations Against Enemy Leaders*, RAND Corporation 2001, s. 9–46.

⁴⁴ J. Kallberg, *Russia's Military – Losing the Will to Fight*, CEPA, 15 IX 2022 r., <https://cepa.org/article/russias-military-losing-the-will-to-fight/> [dostęp: 24 VI 2024].

Aktualnym przykładem ataku dekapitacyjnego są próby zamachu na prezydenta Ukrainy Wołodymyra Zełenskigo podejmowane od początku wojny rosyjsko-ukraińskiej. W 2024 r. funkcjonariusze Służby Bezpieczeństwa Ukrainy (SBU) zatrzymali pięć osób, w tym dwóch pułkowników ukraińskiej służby ochraniającej najważniejszych urzędników, którzy na zlecenie rosyjskich służb specjalnych planowali zamachy m.in. na prezydenta, szefa SBU oraz szefa wywiadu wojskowego Ukrainy. Według informacji podanych przez SBU jednym z zadań wyznaczonych spiskowcom przez rosyjską służbę specjalną było znalezienie wśród członków ochrony prezydenta osoby, która wzięłaby przywódcę Ukrainy za zakładnika, a następnie go zabiła. W opublikowanym komunikacie szef SBU Wasyl Maluk stwierdził: *O naszej specjalnej operacji wiedziała ograniczona liczba osób, a ja osobiście monitorowałem jej przebieg. Atak terrorystyczny, który miał być prezentem dla Putina, w rzeczywistości okazał się porażką rosyjskich służb specjalnych*⁴⁵.

Te doniesienia pokazują, jak ważną rolę odgrywa zabezpieczenie kontrwywiadowcze funkcjonariuszy bezpośrednio ochraniających najważniejsze osoby w państwie. W czasie swojej służby organizowałem szkolenia z profilaktyki kontrwywiadowczej przeznaczone dla funkcjonariuszy BOR, prowadzone przez doświadczonych oficerów Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego. Istotnym środkiem prewencyjnym powinno być też systematyczne sprawdzanie lojalności funkcjonariusza (w przypadku ochrony najważniejszych osób w Polsce jest to Służba Ochrony Państwa) w ramach badania psychofizjologicznego z wykorzystaniem poligrafu.

Wniosek 4. W przypadku zagrożenia ze strony zorganizowanych grup działających w sposób intencjonalnie ukryty największe znaczenie ma efektywność działań służb wywiadu i kontrwywiadu. Z kolei służba ochrony odpowiedzialna za bezpośrednią ochronę fizyczną najważniejszych osób w państwie musi być gotowa do odparcia zamachu lub ataku w każdym miejscu i czasie, nawet przy braku wyprzedzającej informacji o zagrożeniu. Funkcjonariusze ochrony bezpośredniej powinni być objęci stałym zabezpieczeniem kontrwywiadowczym.

⁴⁵ Pięciu szpiegów FSB planowało zamach na Zełenskigo, InfoSecurity24, 7 V 2024 r., <https://infosecurity24.pl/za-granica/pieciu-szpiegow-fsb-planowalo-zamach-na-zelenskigo> [dostęp: 24 VI 2024].

Możliwości przeprowadzenia zamachu

To, czy dojdzie do zamachu i będzie on skuteczny, zależy od wielu czynników związanych z możliwościami jego przeprowadzenia. Składają się na nie potencjał samych zamachowców, dostępność do osoby publicznej, wiedza o jej aktualnym miejscu pobytu.

Potencjał danej osoby lub grupy osób oznacza ich zdolność do zastosowania konkretnej metody zamachu, która to zdolność jest determinowana dostępem do środków wykorzystywanych w danej metodzie. Na przykład, jeżeli zamachowiec zamierza przeprowadzić zamach z użyciem pistoletu, to musi zapewnić sobie dostęp do tej broni i amunicji. Aby zbliżyć się do ofiary, musi wykazać się rzetelnością w gromadzeniu informacji i specyficznymi umiejętnościami, np. socjotechnicznymi. Chodzi m.in. o umiejętność „wchodzenia w rolę”⁴⁶, którą można doskonalić przez trening. Wejście w rolę np. umundurowanego funkcjonariusza służb, żołnierza czy członka grupy rekonstrukcyjnej może umożliwić uzbrojonemu zamachowcowi zbliżenie się do swojej ofiary na odpowiednią odległość bez wzbudzenia podejrzeń funkcjonariuszy ochrony bezpośredniej. Gdy zamachowcowi uda się osiągnąć dogodne warunki do oddania strzału, musi wykazać się warunkami psychicznymi i motorycznymi pozwalającymi na pokonanie stresu, skoncentrowanie się, wydobycie broni, wycelowanie i oddanie celnego strzału oraz ewentualnie kolejnych strzałów, którym będzie już towarzyszyła reakcja ze strony członków ochrony.

Potencjał, który należy uwzględnić w ramach ochrony osób publicznych, zawiera się w granicach continuum wyznaczonego przez dwa umowne bieguny – minimum i maksimum. Potencjał minimalny można przypisać pojedynczej osobie niemającej odpowiedniej wiedzy i umiejętności,

⁴⁶ Wchodzenie w rolę definiuje się jako „kreowanie zmyślnego scenariusza w celu przekonania ofiary do ujawnienia określonych informacji lub podjęcia określonych działań. Jest to tworzenie historii oraz dobór stroju, toalety, osobowości oraz postaw, które składają się na charakterystykę odgrywanej postaci”. Zob. Ch. Hadnagy, *Socjotechnika. Sztuka zdobywania władzy nad umysłami*, Gliwice 2012, s. 104–105. Przykładem wchodzenia w rolę może być próba dostania się na spotkanie kardynałów w Watykanie podjęta przez Ralpa Napierskiego. W prowizorycznym przebraniu przypominającym strój kardynała przeszedł on bez większych problemów przez wszystkie posterunki Gwardii Szwajcarskiej i prawie dostał się na salę obrad. Został zatrzymany przez innych kardynałów, którzy zwrócili uwagę na jego niewłaściwy strój. Zob. *Falszywy kardynał na spotkaniu w Watykanie. Przepasany szalikiem i w kapeluszu a`la Capone*, TVN24, 4 III 2013 r., <https://tvn24.pl/swiat/falszywy-kardynał-na-spotkaniu-w-watykanie-przepasany-szalikiem-i-w-kapeluszu-a-la-capone-ra309849-ls3429198> [dostęp: 24 VI 2024].

podejmującej spontaniczną próbę ataku, wyposażonej w środki niskiej technologii (np. nóż), których użycie wymaga minimalnego dystansu do osoby ochranianej, tj. bezpośredniego kontaktu fizycznego. Ten drugi potencjał można przypisać służbom specjalnym mającym dostęp do całego potencjału naukowo-technicznego swojego państwa.

W opinii Roberta Oatmana, eksperta w zakresie ochrony osób, analiza setek udanych i nieudanych zamachów na osoby publiczne pozwala na wyróżnienie tzw. wektora ataku, na który składają się kroki podejmowane przez zamachowców. Standardowy wektor ataku obejmuje trzy fazy: planowanie, przygotowanie oraz wykonanie. Kończy je osiągnięcie celu. Jako konstrukcja teoretyczna wektor ataku nie jest tylko przestrzenną ścieżką prowadzącą od zamachowcy do osoby publicznej będącej celem. Składa się na niego wiele czynników i kroków, które mogą zostać wplecione w plan zamachu, w tym liczebność grupy zamachowców, szczegółowość planu i wybór środka ataku. W zależności od całości czynników wektor ataku może się charakteryzować mniejszą bądź większą siłą⁴⁷.

Warto podkreślić, że literatura przedmiotu dostarcza wielu przykładów modeli operacyjnych. Ze względu na użyteczność operacyjną na uwagę zasługuje cykl ataku terrorystycznego opisany w serii artykułów zamieszczonych w 2004 r. na stronie internetowej organizacji Stratfor. Scott Stewart i Fred Burton, eksperci w zakresie zagrożeń terrorystycznych i kryminalnych, wskazywali, że proces zamachu obejmuje sześć faz tworzących tzw. cykl ataku terrorystycznego. Są to: wybór celu, planowanie, dyslokacja, atak, ucieczka, wykorzystanie zamachu⁴⁸.

Terrorystyci najczęściej wybierają cel o znaczeniu symbolicznym lub taki, którego zaatakowanie spowoduje największą reakcję mediów. W trakcie fazy wyboru jest analizowanych wiele wstępnie wytypowanych celów. Szczegółowość analizy będzie zależeć od potencjału grupy terrorystycznej i zabezpieczenia celów przed rozpoznaniem. Internet sprawia, że ta faza cyklu ataku jest znacznie łatwiejsza niż w przeszłości. Na stronach internetowych terrorystyci mogą bowiem znaleźć m.in. zdjęcia z imprez z udziałem osób publicznych, informacje o środkach ochrony, mapy, rozkłady pomieszczeń w budynkach.

⁴⁷ R.L. Oatman, *Executive Protection: Rising to the Challenge*, ASIS International 2009, s. 95–97; tenże, *Executive Protection: New Solutions for a New Era*, Noble House 2006, s. 57–80.

⁴⁸ F. Burton, *Stratfor on the Terrorist Attack Cycle*, Rane Worldview, 3 XII 2012 r., <https://worldview.stratfor.com/article/stratfor-terrorist-attack-cycle> [dostęp: 8 X 2017].

Po latach, po ponownym przeanalizowaniu tematu, Stewart stwierdził, że cykl ataku terrorystycznego jest nadal użyteczny, tylko należy postrzegać go elastycznie, a nie statycznie. Na przykład przy niektórych zamachach (jak te na ambasady USA w Tanzanii i Kenii w 1998 r.) identyfikacja i wybór celu zamachu trwały długo i były złożonym działaniem. Z kolei w innych identyfikacja celu – przy wyborze pojazdu jako środka zamachu na przechodniów – sprowadzała się do wiedzy terrorysty o zatłoczonych miejscach publicznych⁴⁹.

Zgodnie z przywołanym cyklem ataku terrorystycznego ten, kto chce dokonać zamachu, musi wybrać cel, zaplanować atak, pozyskać broń, którą chce wykorzystać, przeprowadzić obserwację celu, a następnie wdrożyć swój plan. W praktyce terrorysta będący samotnym wilkiem jest bardziej podatny na ograniczenia, ponieważ musi samodzielnie zrealizować każdy krok. W ten sposób naraża się na wykrycie w większej liczbie punktów cyklu niż grupa, która może przypisać poszczególne zadania różnym osobom⁵⁰.

W niektórych przypadkach możliwości przeprowadzenia zamachu należy wiązać z profilem psychologicznym osoby publicznej. Część tych osób ma tendencje do podejmowania nadmiernego ryzyka, w ramach aktywności zarówno zawodowej, jak i prywatnej, do ignorowania zagrożenia zamachem oraz niestosowania się do zasad określonych w przyjętym wariancie ochrony⁵¹. Choć profil psychologiczny potencjalnej ofiary jest istotny, to najważniejszymi zmiennymi, które należy brać pod uwagę przy ocenie możliwości przeprowadzenia zamachu na osobę publiczną, są lokalizacja i dostępność. Współcześnie na obie te zmienne duży wpływ ma rozwój technologiczny.

Wniosek 5. Służby ochrony powinny mieć możliwość odpowiedzi w przypadku zaistnienia najgorszego scenariusza, czyli konfrontacji z zamachowcami o najwyższym potencjale, stosującymi złożone metody i nowoczesne środki.

⁴⁹ S. Stewart, *The Terrorist Attack Cycle Remains Unbroken*, Rane Worldview, 27 VII 2017 r., <https://worldview.stratfor.com/article/terrorist-attack-cycle-remains-unbroken> [dostęp: 8 X 2017].

⁵⁰ Tamże.

⁵¹ W.S. Crotty, *Presidential Assassinations*, „Society” 1998, t. 35, nr 2, s. 99–107.

Lokalizacja i dostępność osób publicznych

Można wskazać wiele przykładów z historii potwierdzających skuteczność strategii polegającej na ograniczeniu możliwości przeprowadzenia zamachu na osobę będącą celem poprzez utajnianie informacji o miejscu jej pobytu (lokalizacji). Przez długi czas korzystały z niej m.in. służby ochraniające dyktatora Iraku Saddama Husajna i przywódcę Libii Mu'amara al-Kaddafiego. W obu przypadkach była ona stosowana w państwach autorytarnych i w czasie trwania konfliktu militarnego. Ponadto w ramach ochrony Husajna, poza ukrywaniem rzeczywistej lokalizacji, prowadzono zakłócanie informacyjne, w którym główną formą było pozorowanie obecności ochranianej osoby w danej lokalizacji. Działania te obejmowały korzystanie z sobowtórów, organizowanie pozorowanych przejazdów, przelotów i pobytów w określonym miejscu. Pozorowanie wiązało się z realizacją pełnego zakresu przedsięwzięć wykonywanych w czasie faktycznych wizyt⁵². Ukrywanie lokalizacji osób publicznych ma szczególne znaczenie w czasie konfliktów militarnych, gdy walczące strony stosują środki walki o dużej sile rażenia, np. bombardowanie przez lotnictwo. Za takim sposobem zamachu będzie przemawiał czynnik czasu, gdyż na rozpoznanie sił i środków ochrony, zaplanowanie zamachu i jego organizację potrzeba go znacznie więcej niż na przelot samolotów do celu⁵³.

W państwach demokratycznych standardem jest bezpośrednia interakcja pomiędzy przywódcami politycznymi a obywatelami. Przywódcy ci biorą udział w wydarzeniach, których zapowiedzi są podawane do publicznej wiadomości z dużym wyprzedzeniem czasowym. To powoduje, że ukrywanie lokalizacji nie może być stosowane w pełni. Współcześnie skuteczność tej strategii sukcesywnie obniżają stale rozwijające się systemy informacyjne wspomagające obserwację, wyszukiwanie i detekcję, w których wykorzystuje się m.in. satelity i samoloty bezzałogowe. Z drugiej strony nowoczesne

⁵² Na podstawie rozmowy autora z byłym pracownikiem rezydencji Husajna, Karbala 2003 r.

⁵³ Na przykład w czasie II wojny światowej Mediterranean Allied Tactical Air Force (Alianckie Lotnictwo Taktyczne Morza Śródziemnego) próbowało zabić Hitlera, przeprowadzając nalot na hotel w Mediolanie, gdzie jakoby miał przebywać. Wiadomo również, że brytyjskie Special Operations Executive (Kierownictwo Operacji Specjalnych) planowało „zrównać z ziemią schronienie Hitlera w Berchtesgaden” (operacja „Hellhound”). Za: P. Hoffmann, *Osobista ochrona Hitlera*, Warszawa 2012, s. 442–443.

technologie są używane do prowadzenia zakłócania informacyjnego służącego ochronie osób publicznych⁵⁴.

Na marginesie nasuwa się pytanie, w kontekście toczonych w polskim parlamencie i mediach dyskusji na temat braku w Polsce schronów dla ludności cywilnej, w jakim stanie są stanowiska służące do kierowania obroną państwa. Należy wierzyć, że nie są to obiekty o cechach zabytków, z telefonami na korbę i książkami kontroli zawierającymi wpisy rosyjskich generałów z czasów Układu Warszawskiego.

Dostępność do osoby publicznej to stopień, w jakim dany środek może zostać skutecznie użyty do przeprowadzenia zamachu na tę osobę w danym czasie i miejscu. Na przykład skuteczne użycie pistoletu wymaga czasu potrzebnego do wydobycia broni i wycelowania oraz odpowiedniej (zazwyczaj kilkumetrowej) odległości do celu, który najlepiej by był dobrze widoczny i pozostawał w bezruchu. Spełnienie tych warunków oznacza duży stopień dostępności. Można go zmniejszać za pomocą: barier fizycznych (np. w postaci kuloodpornych przesłon), wygrodzeń i rozwiązań organizacyjnych powodujących zwiększenie odległości; działań rozpoznawczych (np. w postaci obserwacji) prowadzonych wobec osób znajdujących się w najbliższej odległości w celu wychwycenia momentu podjęcia przez zamachowcę działań i ograniczenia mu czasu potrzebnego na realizację kolejnych czynności; prewencyjnego sprawdzania osób mających przebywać w pobliżu osoby ochranianej, dokonywanego np. z użyciem detektora metali, aby wykryć broń. Analizując dostępność w odniesieniu do konkretnego czasu i miejsca, należy uwzględnić całe spektrum środków, które mogą zostać wykorzystane do przeprowadzenia zamachu. Na podstawie wniosków z takiej analizy dobiera się odpowiednie formy, metody i środki ochrony, które są następnie integrowane w ramach strategii ograniczania dostępności. Jednocześnie zamachowcy opracowują swoje kontrstrategie. Na działania obu stron ogromny wpływ ma rozwój technologiczny, który powoduje m.in., że wydłuża się, i tak już długa, lista środków wykorzystywanych do dokonania zamachów. Zamachowcy, zwłaszcza wywodzący się z organizacji terrorystycznych i służb specjalnych, chętnie sięgają po nowe rozwiązania techniczne, umiejętnie adaptując je do swoich potrzeb⁵⁵. Nowe środki oraz kreatywne ich

⁵⁴ Szerzej na temat zakłócania informacyjnego zob. J. Janczak, *Zakłócanie informacyjne*, Warszawa 2001, s. 39–73.

⁵⁵ Ciekawym przykładem może być aresztowanie przez FBI dwóch mężczyzn, którzy planowali przeprowadzenie zamachu na prezydenta USA z wykorzystaniem zdalnie

wykorzystanie przez organizacje terrorystyczne (np. bomby umieszczone w końcowym odcinku przewodu pokarmowego czy w bieliźnie) mogą stanowić duże wyzwanie dla służb ochrony⁵⁶.

Warto wspomnieć o broni genetycznej. Pomimo że jej użycie nie zostało udokumentowane, to łącząc nanotechnologię, moc obliczeniową i biologię syntetyczną ze sztuczną inteligencją i robotyką, można sobie wyobrazić przyszłość, w której będzie możliwe produkowanie i dostarczanie „inteligentnych zarazków” w dowolnym miejscu i czasie⁵⁷. Do opracowania spersonalizowanej broni biologicznej jest potrzebne pozyskanie żywych komórek od osoby będącej celem ataku. Opracowanie molekularnego profilu tych komórek pozwala na projektowanie, tworzenie i testowanie patogenów. Zastosowanie tego typu broni jest praktycznie nie do wykrycia – wirusy nie mają ani smaku, ani zapachu i można je z łatwością rozpylić w powietrzu. Jeżeli taki wirus atakowałby tylko DNA wskazanej osoby, to nie zachorowałby nikt inny. Broń genetyczną można zaprojektować w taki sposób, by zaczęła działać po kilku miesiącach lub latach. Skutki jej działania – choroba lub śmierć – byłyby wiązane z przyczynami naturalnymi⁵⁸.

Takie ryzyko jest brane pod uwagę przez ochronę prezydenta USA. Działania ochronne obejmują również zabezpieczanie jego DNA. Grupa żołnierzy dba o sterylizowanie lub niszczenie wszystkich rzeczy dotykanych

sterowanego emitera promieniowania rentgenowskiego zainstalowanego na samochodzie ciężarowym. Śledczy z FBI ustalili, że użycie tego typu technologii na ludziach powoduje śmierć, a objawy napromieniowania pojawiają się dopiero po pewnym czasie. Zob. *FBI foils plot to build strange X-Ray weapon. Possibly targeting president Obama*, ABC News, 19 VI 2013 r., <https://abcnews.go.com/Politics/fbi-foils-plot-build-strange-ray-weapon-possibly-story?id=19440343> [dostęp: 24 VI 2024].

⁵⁶ J. Winter, S. Weinberger, *Al Qaeda claims new butt bomb*, The Intercept, 25 XII 2014 r., <https://theintercept.com/2014/12/25/al-qaeda-claims-perfected-hidden-bomb/> [dostęp: 24 VI 2024].

⁵⁷ Y. Biberman, *The Technologies and International Politics of Genetic Warfare*, https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/SSQ/documents/Volume-15_Issue-3/Biberman.pdf, s. 6–33 [dostęp: 24 VI 2024].

⁵⁸ A. Hessel, M. Goodman, S. Kotler, *Hacking the President's DNA*, The Atlantic, listopad 2012 r., <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/11/hacking-the-presidents-dna/309147/> [dostęp: 24 VI 2024]; S. Liberatore, *China's spy agency claims 'gene weapons' that target specific races are being developed by 'certain' countries in eerie warning*, Mail Online, 31 X 2023 r., <https://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-12694501/Chinas-spy-agency-claims-gene-weapons-target-specific-races-developed-certain-countries-eerie-warning.html> [dostęp: 24 VI 2024].

przez przywódcę państwa. Chodzi o to, aby jego komórki nie dostały się w ręce osób zdolnych do wyprodukowania wirusa mogącego go zaatakować⁵⁹. Przywódcy innych państw wożą ze sobą własne toalety lub zakładają na muszle klozetowe foliowe worki, które przechwytyją wszystko, co może być nośnikiem informacji o stanie ich organizmu.

Ocenia się, że większość organizacji terrorystycznych najprawdopodobniej nie ma obecnie zasobów lub zdolności do zaprojektowania i wykorzystania broni genetycznej⁶⁰.

Wniosek 6. Analiza dostępności w odniesieniu do konkretnego czasu i miejsca jest niezbędnym elementem działań ochronnych z punktu widzenia ich skuteczności i optymalnego wykorzystania posiadanych zasobów.

Zarządzanie bezpieczeństwem najważniejszych osób w państwie w świetle modelu adaptacyjnego cyklu podejmowania decyzji

W badaniach z zakresu nauk o bezpieczeństwie, zwłaszcza w odniesieniu do zagadnień związanych z bezpieczeństwem państwa, jest wykorzystywany dorobek nauk o zarządzaniu⁶¹. Takie połączenie wynika zarówno ze współczesnego wymiaru zagrożeń, kryzysów i czynników ryzyka, wymagających holistycznego podejścia do związków przyczynowo-skutkowych, jak i z potrzeby budowania adekwatnych systemów bezpieczeństwa, które ze względu na swoją złożoność wymagają zarządzania. Ponadto, jak słusznie zauważa Paweł Tyrała, bezpieczeństwo jest na tyle ważnym elementem życia społecznego, że nie może być pozostawione działaniu intuicyjnemu, opartemu na próbach i błędach. Podlega ono prawom prakseologii, czyli wiąże się z działaniami sprawczymi⁶².

⁵⁹ R. Kessler, *In the President's Secret Service: Behind the Scenes with Agents in the Line of Fire and the Presidents They Protect*, Crown Archetype 2009, s. 22–30.

⁶⁰ E.R. Troxel, *Genetically Targeted Bioweapons*, Academia, 25 IV 2016 r., https://www.academia.edu/42155090/Genetically_Targeted_Bioweapons, s. 20–21 [dostęp: 24 VI 2024].

⁶¹ A. Dawidczyk, J. Gryz, S. Koziej, *Zarządzanie strategiczne bezpieczeństwem*, Łódź 2006; M.Z. Kulisz, *Zarządzanie strategiczne bezpieczeństwem Rzeczypospolitej Polskiej*, rozprawa habilitacyjna, Warszawa 2011.

⁶² P. Tyrała, *Refleksja nad teorią i praktyką bezpieczeństwa*, w: *Zarządzanie bezpieczeństwem – wyzwania XXI wieku*, M. Lisiecki (red.), Warszawa 2008, s. 43–46.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania, należy stwierdzić, że zarządzanie bezpieczeństwem najważniejszych osób w państwie to proces realizowany w ramach działań uwzględniających zasoby formacji ochronnych. Ma on zapewnić zidentyfikowanie i eliminację zagrożeń, wykorzystanie zarysowujących się szans oraz sprawne (skuteczne, ekonomiczne i korzystne) spełnianie przez te formacje wszystkich funkcji niezbędnych do utrzymywania optymalnego stanu bezpieczeństwa ochraniającej osoby.

W zarządzaniu bezpieczeństwem najważniejszych osób w państwie należy wziąć pod uwagę zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania służb ochrony, czyli sumę elementów mogących mieć wpływ na decyzje i efektywność ich działania. Warto podkreślić, że nie istnieje niezawodna ochrona takich osób⁶³. Celem powinno być zapewnienie im bezpieczeństwa na optymalnym poziomie. Głównym zadaniem jest zatem minimalizowanie ryzyka zamachu na ochraniającą osobę w zakresie, na jaki pozwalają różnorodne uwarunkowania. Problem ten rozpoznała m.in. Komisja Warrena powołana do zbadania przyczyn zamachu na Johna F. Kennedy'ego. We wnioskach zawartych w raporcie Komisji stwierdzono m.in., że:

(...) rozliczne obowiązki prezydenta wymagają częstych podróży do wszystkich części Stanów Zjednoczonych i za granicę. Ze względu na swe wielkie obowiązki prezydenci nie mogą być nigdy zabezpieczeni przed każdym potencjalnym niebezpieczeństwem. Trudności Służby Tajnej związane z odpowiedzialnością za ochronę zmieniają się zależnie od aktywności i charakteru pełnionego urzędu prezydenta, a także jego chęci zastosowania się do kroków podejmowanych dla zapewnienia mu bezpieczeństwa. Oceniając działalność służby tajnej, trzeba zrozumieć, że musi ona uwzględnić te ograniczenia przy spełnianiu swych obowiązków⁶⁴.

Zarządzanie to podejmowanie decyzji. W opinii Bolesława Kuca zarządzanie to (...) *decydowanie o tym, co należy zrobić, a następnie realizowanie tego dzięki efektywnemu wykorzystaniu zasobów*. Z praktycznego punktu widzenia zarządzanie jest procesem, na który składają się logiczne i racjonalne

⁶³ T.A. Taylor, *Dodging Bullets. A Strategic Guide to World-Class Protection*, University of North Florida 2002, s. 27.

⁶⁴ Cyt. za: J. Koleczyński, Z. Wiktor, *Raport Komisji Warrena. Fakty i opinie*, Warszawa 1966, s. 55.

działania dotyczące podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów oraz działania będące rezultatem osądu, podejmowane intuicyjnie. W praktyce zarządzanie może być zatem nauką, ale i sztuką⁶⁵.

Proces podejmowania decyzji ściśle wiąże się z systemem informacyjnym. Bez dysponowania niezbędnymi informacjami nie mogą być podejmowane w pełni racjonalne decyzje. Jakość procesu decyzyjnego zależy od cech decydenta. Podstawą działania każdej takiej osoby jest zasób jej wiedzy, a także umiejętność korzystania z niej. Tylko nieliczni cechują się ponadprzeciętną intuicją i wyobraźnią⁶⁶.

Dotychczasowe rozważania dotyczące stosowania przez służby ochrony strategii ograniczania dostępności oraz uwarunkowań środowiska bezpieczeństwa kształtowanych przez złożoną rzeczywistość, która jest niepełna, zmieniająca się i nieprzewidywalna, dają podstawę do wskazania wymagań dotyczących zarządzania bezpieczeństwem najważniejszych osób w państwie. Wydaje się, że proces podejmowania decyzji stanowiący istotę tego zarządzania może być oparty na powtarzającym się cyklu, w ramach którego:

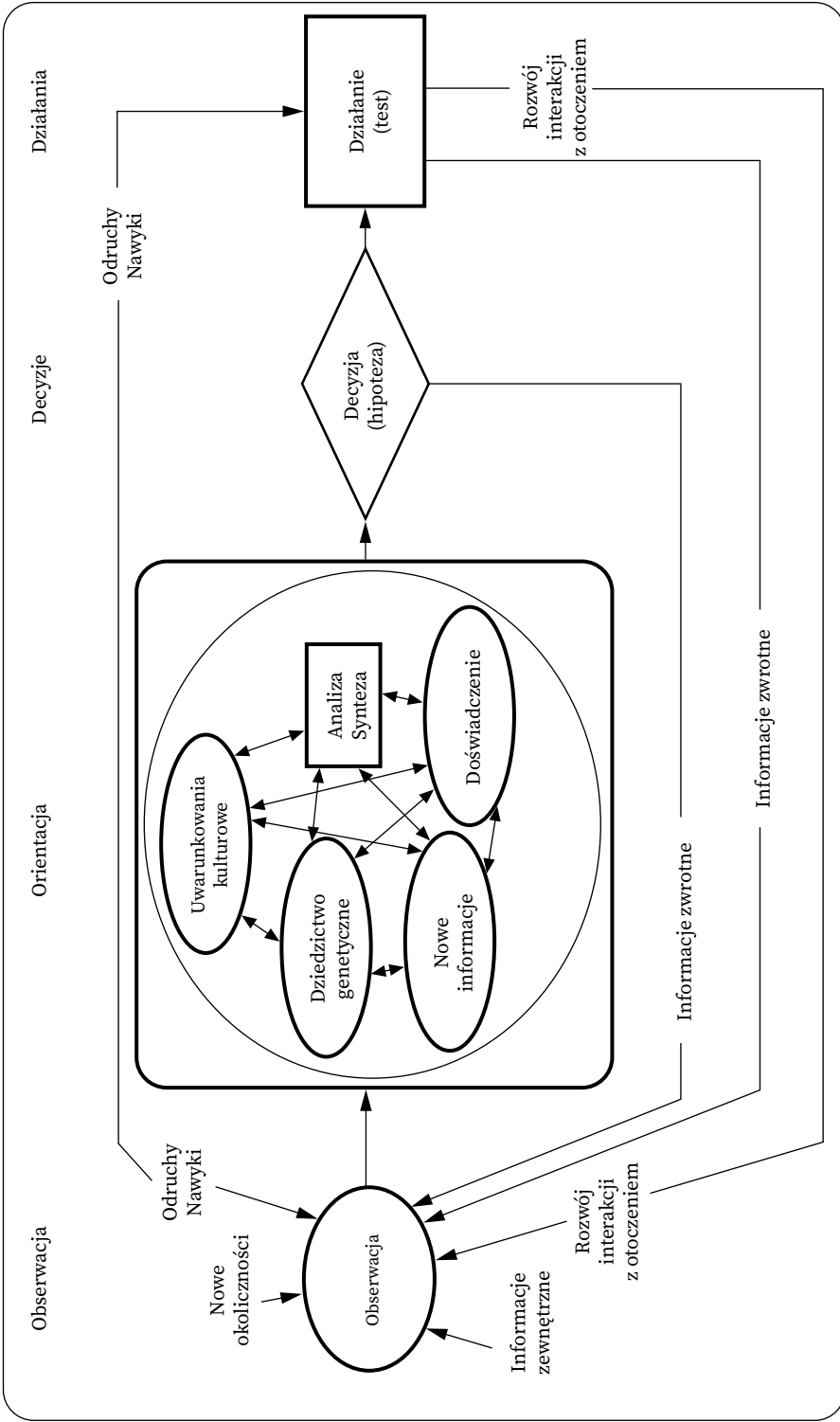
- jest prowadzona stała obserwacja dynamicznie zmieniającego się otoczenia,
- zebrane informacje są analizowane w celu zsyntetyzowania przesłanek do działania,
- jest podejmowana świadoma decyzja wyboru wariantu działania,
- jest podejmowane świadome działanie, którego skutki ponownie podlegają obserwacji.

Proces podejmowania decyzji oparty na tym cyklu ma zapewnić zrozumienie otaczającej rzeczywistości, identyfikację wyzwań, szans i zagrożeń oraz kształtowanie pożądanych stanów bezpieczeństwa.

Powyższa koncepcja odwołuje się do istoty idei Johna Boyda, przedstawianej w uproszczeniu jako model cyklu OODA (ang. *Observation-Orientation-Decision-Action*, pol. Obserwacja–Orientacja–Decyzja–Działanie), nazywany również cyklem Boyda (rysunek 1).

⁶⁵ B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonale. Poszukiwanie przenikliwości*, wyd. 3, Warszawa 2008, s. 64–66.

⁶⁶ B.R. Kuc, M. Żemigala, *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, Warszawa–Łódź 2010, s. 9.



Rysunek 1. Model adaptacyjnego cyklu podejmowania decyzji Johna Boyda.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Boyd, *The Essence of Winning and Losing*, https://slightlyeastofnew.com/wp-content/uploads/2010/03/essence_of_winning_losing.pdf, s. 3 [dostęp: 25 VI 2024].

W pracy pt. *Patterns of Conflict*⁶⁷ autor wyjaśnia, że obserwacja to odczuwanie siebie i świata wokół. Orientacja to złożony zestaw filtrów – dziedzictwa genetycznego, uwarunkowań kulturowych, osobistych doświadczeń i wiedzy podejmującego decyzję. Decyzja jest przeglądem alternatywnych wariantów działania i wyborem tego preferowanego jako hipotezy do przetestowania. Ostatni element to działanie będące testowaniem podjętej decyzji poprzez jej implementację⁶⁸.

Model OODA pokazuje podejście jego twórcy do procesu adaptacji indywidualnej i organizacyjnej, przy czym wykracza poza specyfikę taktyki i strategii w znaczeniu militarnym. Boyd, podsumowując swoje rozważania, stwierdził, że: (...) *główne tezy, schemat cyklu i powiązane z nimi spostrzeżenia przedstawiają zmieniający się, otwarty, daleki od równowagi proces samoorganizacji, powstawania i naturalnej selekcji*⁶⁹.

Teoria ta traktuje o interakcji procesów myślowych, o przewidywaniu i informacjach zwrotnych, o uczeniu się i adaptacji oraz o konsekwencjach nieuczenia się lub ograniczania wysiłków. Boyd twierdził, że adaptacja przebiega w różnych wymiarach czasowych, i w związku z tym rozwijał pogląd, co ona oznacza i co jest dla niej niezbędne na każdym poziomie. W ujęciu ogólnym zdolność do adaptacji wymaga utrzymywania minimalnego poziomu swobody działania na każdym poziomie organizacji oraz różnych opcji dla przyszłych działań, aby mogły one odpowiadać we właściwym czasie na zmiany zachodzące w otoczeniu. Z jednej strony niezbędny jest podział organizacji na różne poziomy i podsystemy z modelami orientacji i opcjami odpowiedzi, z drugiej konieczne jest zachowanie spójności działań i celów, tj. utrzymywanie odpowiednich połączeń między poziomami i podsystemami. Ponadto system musi działać w ramach wytycznych jawnych i ukrytych. W ten sposób może on przetrwać i rozwijać się w obliczu złożonych zmian i niepewności.

Odnosząc to do systemu bezpieczeństwa najważniejszych osób w państwie, można wskazać, że powinien on mieć zdolność adaptacji do zmian zachodzących w środowisku bezpieczeństwa, dawać wymaganą swobodę działania na różnych szczeblach organizacyjnych, a jego poszczególne podmioty powinny mieć swoje modele obserwacji i orientacji oraz opcje

⁶⁷ J. Boyd, *Patterns of Conflict*, <https://www.danford.net/boyd/patterns.pdf>, maszynopis, s. 5-39 [dostęp: 24 VI 2024].

⁶⁸ F. Osinga, *Science, Strategy and War The Strategic Theory of John Boyd*, Eburon Academic Publishers 2005, s. 2-3.

⁶⁹ J. Boyd, *The Essence of Winning and Losing...*, s. 4 [dostęp: 25 VI 2024].

odpowiedzi. Zadaniem struktur administracji w tym systemie powinno być zagwarantowanie spójności działań i celów⁷⁰.

Wydaje się, że model adaptacyjnego cyklu podejmowania decyzji Boyda można również przystosować do poziomu operacyjnego i taktycznego działań ochronnych prowadzonych przez służby ochrony. Służby te stosowałyby cykl Boyda wchodzący w cykl decyzyjny zamachowców. Obserwacja miałaby zapewnić wykrywanie działań prowadzących do zamachu, np. obserwacji ochranianych osób i obiektów. Orientacja pozwalałaby na właściwą interpretację zjawisk i zdarzeń zaobserwowanych w otoczeniu, a w dalszej kolejności wskazywałaby opcje adekwatnych odpowiedzi, które należy uruchomić (np. działania prewencyjne).

W mojej opinii strategia ograniczania dostępności do ochranianej osoby może być realizowana poprzez odpowiednią integrację czterech elementów: zarządzania informacją, zarządzania wiedzą, cyklu Boyda i sieciocentryzmu.

Wniosek 7. W zarządzaniu bezpieczeństwem najważniejszych osób w państwie należy uwzględnić złożone uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne, uwarunkowania osobiste decydentów, zakres dostępnych informacji oraz uwarunkowania organizacyjne.

Podsumowanie

W świecie VUCA⁷¹ zarządzanie bezpieczeństwem najważniejszych osób w państwie może opierać się na strategii ograniczania dostępności lub ukrywania lokalizacji (w sytuacjach szczególnego zagrożenia) oraz na wizji (ang. *vision*⁷²) działania służb ochrony mogącej zapewnić reagowanie

⁷⁰ J. Cymerski, *Współczesna formacja ochronna wobec zagrożeń terrorystycznych*, Warszawa 2023, s. 284–289.

⁷¹ VUCA – akronim (ang. *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), który po raz pierwszy został użyty w 1987 r. w uczelni wojskowej United States Army War College do opisu sytuacji geopolitycznej po zakończeniu zimnej wojny. Reprezentuje koncepcję opisującą niestabilny, niepewny, złożony i niejednoznaczny świat. Termin VUCA po latach stał się na tyle uniwersalny, że obecnie funkcjonuje nie tylko w wojskowości, lecz także w świecie przywództwa korporacyjnego i w polityce.

⁷² Bob Johansen z Institute for the Future w Dolinie Krzemowej rekomenduje organizacjom, aby w odpowiedzi na VUCA zdobyły zestaw kompetencji zarządzania określane jako „VUCA

na zmieniające się warunki w sposób zgodny z określoną wcześniej koncepcją i przyjętymi celami.

Wyzwaniem zawsze pozostanie pozyskiwanie informacji niezbędnych w procesie podejmowania decyzji w działaniach ochronnych. Dlatego w pierwszej kolejności ważne są wykazywanie zrozumienia (ang. *understanding*) dla trudności związanych ze zdobywaniem informacji i budowanie kompetencji komunikacyjnych zarówno na różnych szczeblach danej służby ochrony, jak i pomiędzy podmiotami tworzącymi system ochrony najważniejszych osób w państwie. Obecnie niezbędne wydaje się stosowanie podejścia sieciocentrycznego w omawianym obszarze tej współpracy, opartego na wymogu szybkiej, dostępnej i bezpiecznej wymiany informacji. Odpowiedzią na złożoność może być jasny (ang. *clarity*) system działania, pozwalający określić priorytetowe procesy, zadania i zasoby zapewniające bezpieczeństwo w sytuacji chaosu. I na koniec, warunkiem przetrwania i rozwijania się w nieliniowym świecie jest adaptowanie się (ang. *adaptation*⁷³) do zmian zachodzących w środowisku bezpieczeństwa.

Mam świadomość, że podjęty temat bezpieczeństwa najważniejszych osób w państwie jest wieloaspektowy i znacznie bardziej złożony, niż udało się to nakreślić przy użyciu dużych uproszczeń. Wyrażam jednak nadzieję, że zaprezentowane wnioski zostaną poddane krytycznej ocenie i staną się punktem wyjścia do dyskusji na temat odporności struktur państwa.

Dr Marcin Lipka

Doktor nauk społecznych w dyscyplinie nauki o obronności. Ekspert Centrum Badań nad Ryzykami Społecznymi i Gospodarczymi Collegium Civitas. Były oficer Oddziału Specjalnego Żandarmerii Wojskowej oraz Biura Ochrony Rządu. Menadżer z wieloletnim doświadczeniem zawodowym w strukturach bezpieczeństwa korporacyjnego sektora telekomunikacyjnego oraz energetycznego.

Prime”: *Vision, Understanding, Clarity* oraz *Agility* (pol. elastyczność). Zob. B. Johansen, *The New Leadership Literacies: Thriving in a Future of Extreme Disruption and Distributed Everything*, Berrett-Koehler Publishers 2017.

⁷³ W modelu Boba Johansena użyto określenia *agility*. Na potrzeby niniejszego eseju autor proponuje *adaptation*.

Specjalizuje się w zarządzaniu obszarami związanymi z: ciągłością działania, bezpieczeństwem fizycznym i technicznym, obowiązkami na rzecz obronności i bezpieczeństwa państwa, sytuacjami kryzysowymi. Jego zainteresowania badawcze koncentrują się na zagadnieniach związanych z odpornością struktur państwa i przedsiębiorstw oraz analizie hipotez konkurencyjnych.

Kontakt: mlipka@civitas.edu.pl