Eg. 2

egz. 2

A K A D E M I A  O B R O N Y  N A R O D O W E J

W Y D Z I A Ł  S T R A T E G I C Z N O - O B R O N N Y

Do użytku wewnętrznego

Egz. nr 2



ppłk dypl. inż. Andrzej KASPRZEWSKI

# K R Y Z Y S  I  R O Z W Ó J  H I E R A R C H I C Z N Y C H  S T R U K T U R  O R G A N I Z A C Y J N Y C H  B O J O W Y C H  J E D N O S T E K  W O J S K  L Ą D O W Y C H

R o z p r a w a  d o k t o r s k a

K I E R O W N I K  N A U K O W Y

płk dr hab. inż. Marian KOWALEWSKI

2



W A R S Z A W A  m a r z e c  1994

# S P I S  T R E Ś C I

"Większość z tego co się dzieje - lub nie zachodzi - w społeczeństwie ma organizacyjną genezę. Organizacje, które funkcjonują z jednej strony jako czynnik zmian, z drugiej są potężnym ich hamulcem, stanowią przeto kluczowy punkt zrozumienia współczesnego życia [...] i wiele zjawisk społecznych można zrelatywizować do struktur rozmaitych organizacji".

R. H. HALL, 1972.

## WSTĘP

Od roku 1989 nastąpiły zasadnicze zmiany we współczesnym świecie. Upadek i rozpad najpierw wschodniego imperium, następnie komunizmu i tym samym Związku Radzieckiego, oznaczały triumf przeciwstawnego mu, zachodniego bloku polityczno-militarnego. Rychło jednak okazało się, że nowe czasy oprócz upragnionego kresu wyścigu zbrojeń i uwolnienia państw zniewolonych sztywnym ich przypisaniem do bloku militarnego, niosą coraz poważniejsze problemy i wątpliwości. Nie tylko naiwni marzyciele i idealiści, ale poważni mężowie stanu i wytrawni politycy ogłaszali "koniec historii" znanego nam świata, a odtąd- pełną demokrację, całkowitą integrację, powszechny pokój i ogólny dobrobyt. Jeszcze nie przebrzmiały echa tych fanfar na cześć nowego świata, przepełnionego zachodnim ładem i porządkiem a już, z dnia na dzień i z godziny na godzinę, coraz bezwzględniej okazuje się, że obalono tylko obowiązujący dotąd porządek rzeczy a nawet w pewien szczególny sposób zanarchizowano ustalony ład, nie mając żadnej koncepcji i pomysłu na świat nowy.[1] Okazuje się, że kryzys, w którym rzekomo znajdował się tylko obóz państw Układu Warszawskiego to ledwie rysujący się wierzchołek góry lodowej, której obszerne wnętrze mieści wiele więcej państw z ich problemami.

Jest zatem tak, że oczekiwana powszechna szczęśliwość przysłonięta została ponurym obrazem totalnego kryzysu, o którym trudno powiedzieć, czy bardziej dominuje w sferze filozoficzno-moralnej, społeczno-politycznej czy ekonomiczno-socjalnej i kulturowej. Kryzys ten prawdopodobnie ma swe korzenie w czasach dość odległych, a całą jego złożoność i skomplikowaną

---

[1] *"Zatem zamiast "końca historii" po zakończeniu zimnej wojny, mamy do czynienia ze wstecznym ruchem koła historii. Dzieje się to w dobie błyskawicznej komunikacji, kiedy to zdarzenia w odległych miejscach wywołują natychmiastowe skutki obok nas, a nawet stosunkowo nieznaczne zbrojenia uruchamiają niespotykane dotąd siły niszczenia. Opanowanie wynikłego zamętu i tym samym zatrzymanie dalszego cofania się biegu historii jest więc obecnie najpilniejszym zadaniem dla współpracy międzynarodowej"*- tak brzmi opinia Transatlantyckiej Grupy Roboczej powołanej do oceny perspektyw stosunków pomiędzy Europą a USA po zimnej wojnie, zamieszczona w wydaniu specjalnym Przeglądu Środkowoeuropejskiego, nr 2, sierpień/ wrzesień 1993.

strukturę odsłonił upadek fasady zwanej dotąd konfrontacją między Wschodem a Zachodem. W myśl cyklicznie opracowywanych raportów uczonych z całego świata zgromadzonych w tzw. Klubie Rzymskim, jeżeli dotychczasowa polityka prowadzona w wymiarze globalnym i regionalnym nie ulegnie zasadniczym przeobrażeniom to najbardziej prawdopodobnym rezultatem może być nagłe i niekontrolowane załamanie rozwoju cywilizacyjnego już w pierwszej połowie XXI wieku. Współczesna cywilizacja okazała się bowiem niezdolna do rozwiązania swych podstawowych problemów nawet w krajach najwyżej rozwiniętych, i nie widać dotychczas jakiegokolwiek postępu w tej mierze.[2] Natomiast liczyć się trzeba z tym, że narastające dysproporcje rozwojowe, a także sprzeczności interesów na tle narodowościowym, społecznym i religijnym, stawać się będą źródłem konfliktów regionalnych, a w konsekwencji zagrażać stabilności globalnej, jeżeli nie zwycięży tendencja do rozumnej kooperacji międzynarodowej w imię wspólnej przyszłości naszego globu. O ile więc w perspektywie najbliższych dziesięcioleci można wykluczyć możliwość wybuchu konfliktów militarnych w układzie trzech głównych biegunów układu trójpolarnego (USA, Japonia, Wspólnota Europejska), to największych zagrożeń można oczekiwać na styku tych krajów lub grup krajów i ich otoczenia. Potencjalnym źródłem największych napięć może się okazać Bliski Wschód, Europa Południowo-Wschodnia i obszar byłego ZSRR, gdzie sytuacja jest wciąż nieustabilizowana i grozi nadal wystąpieniem nowych otwartych konfliktów [D35,s.6-12].

Polska stoi obecnie przed problemem przełamania regresu w gospodarce i sukcesywnego zmniejszania opóźnień cywilizacyjnych, co wymaga zarówno wzrostu ilościowego, jak i jakościowego we wszystkich dziedzinach zorganizowanej działalności państwa i społeczeństwa. Kluczowe znaczenie dla powodzenia tych procesów będzie miał charakter państwa, szczególnie w okresie transformacji. Mądre i aktywne państwo musi zniwelować na tym etapie brak kapitału będącego na Zachodzie motorem wszelkich działań. Nie można

---

[2] Pouczający w tej mierze był wywiad udzielony polskiej TV przez prof. Z.Brzezińskiego w dn. 18.10.1993 r. Profesor stwierdził m.in., że istnieje kryzys ogólnoświatowy, rozprzestrzeniający się od wielu lat na wszystkich bez mała płaszczyznach ludzkiej działalności, rozpoczynający się w sferze filozofii i moralności a kończący w sferze produkcji, i że kryzys ten dotknął w pierwszym rzędzie mocarstwa i kraje silne, takie jak USA i czołowe państwa Europy, przez co nie są one w stanie być obecnie ostoją (moralną, prawną ani militarną) dla państw słabszych, budujących dopiero zręby demokratycznych struktur. Wywody te zilustrowane zostały przykładami: od braku pomysłu na przyszłą Europę i roli jaką mogą odgrywać w niej Stany Zjednoczone do wyraźnego braku ochoty na ściślejszą integrację z państwami usilnie o to zabiegającymi; od bezradności wobec własnych tendencji rozłamowych, separatystycznych, szowinistycznych i coraz powszechniejszego terroryzmu do całkowitej bezradności wobec coraz częstszych na tym kontynencie wojen (Jugosławia, Naddniestrze, Gruzja itd.).

zatem minimalizować roli państwa, lecz przekształcać je w rzeczywistego mecenasa społeczno-politycznego i ekonomicznego rozwoju. Państwo powinno być "proinnowacyjne". Nie jest to możliwe bez oparcia wszelkiej działalności kierowniczej na naukowych podstawach, pozwalających świadomie realizować główną funkcję państwa, za jaką należy uznać zapewnienie Polsce udziału we współczesnym globalnym postępie cywilizacyjnym.

Specyficzne geopolityczne położenie Polski i zrozumiała w obecnej sytuacji podatność na wszelkie przejawy kryzysu otoczenia bliższego i dalszego zmusza do szukania należytej ochrony przed nim oraz stosownego zabezpieczenia przed ewentualnymi kolejnymi kryzysami. Wszelkie prace nad źródłami, pochodzeniem, przejawami (symptomami i wyznacznikami) i możliwymi kierunkami przekształcania się zjawisk kryzysowych mogą być pomocne w ustalaniu niezbędnego przeciwdziałania. Rzeczą niezmiernej wagi jest zaprojektowanie i zorganizowanie jednolitego oraz kompleksowego systemu bezpieczeństwa państwa przed wszelkimi zagrożeniami, wśród których zagrożenia militarne są całkiem realne, co zmusza do baczniejszego przyjrzenia się organizacji i funkcjonowaniu systemu obronnego państwa (i wszystkich jego podsystemów). Z punktu widzenia rozprawy, której zasadniczym celem jest ustalenie możliwości przezwyciężania skutków kryzysu i tworzenia warunków dalszego rozwoju tej wysoce specyficznej części struktury państwa, jaką są jej siły zbrojne (i stanowiące je elementy), ustalenia dotyczące kryzysu mogą być pomocne w niwelowaniu tych słabych stron struktury, które byłyby najbardziej podatnymi na działanie czynników kryzysotwórczych. Z tej racji, i z uwagi na objętość tekstową rozważań nad istotą kryzysu, odpowiedni materiał dotyczący zasadniczych zagadnień związanych z kryzysem zawarty został w specjalnie dla tego celu opracowanym wprowadzeniu do rozprawy oraz w jednym z dodatkowych załączników, rozszerzającym treść rozważań metodologicznych.

Rozprawa niniejsza jest rezultatem kilkuletnich badań nad możliwościami i sposobami dokonywania usprawnień organizacyjnych w strukturze wojsk lądowych i ich zasadniczych elementów (w szczególności bojowych jednostek wojsk zmechanizowanych i pancernych), i w sposób naturalny jest przedłużeniem wcześniej podejmowanych teoretycznych i praktycznych prac nad projektowaniem i wdrażaniem różnych przedsięwzięć usprawniających daną organizację.

Rezultaty prac przygotowujących wszczęcie przewodu doktorskiego pogłębione doświadczeniami i wnioskami uzyskanymi dzięki możliwości wzięcia udziału i śledzenia przebiegu kompleksowych badań naukowych nad kierunkami doskonalenia systemu obronnego RP, prowadzonych głównie przez Wydział Strategiczno-Obronny AON, pozwoliły na usystematyzowanie poglądów i dokonanie syntezy własnych badań cząstkowych, oraz na przyjęcie hipotezy o

nieodzowności dokonywania w warunkach kryzysu zgoła innych zabiegów usprawniających organizację niż stosowane na co dzień proste zabiegi adaptacyjne. Konieczność radykalnego naruszenia struktury organizacji, przebiegu dynamicznych procesów w niej zachodzących albo konieczność zmiany większości wypełnianych funkcji (co wydaje się być zasadniczym warunkiem przezwyciężenia kryzysu) spowodowała wyraźne przeniesienie ciężaru badań w obszar systemowego otoczenia struktury organizacyjnej wojsk lądowych, co pozwoliło określić najpierw wyraźne potrzeby, jakim powinien odpowiadać docelowy model tych wojsk, później określić możliwy kształt tego modelu i przebieg procesu dokonywania koniecznych zmian strukturalnych. Ogół tych zabiegów stał się podstawą do zaprezentowania w warstwie metodycznej rozprawy poglądu na konieczność stopniowego przechodzenia od systemu bezpieczeństwa państwa do ponadadaptacyjnych zmian strukturalnych organizacji wojsk lądowych. W warstwie merytorycznej natomiast pozwolił na zaprezentowanie jednego z możliwych, docelowego (perspektywicznego) modelu WLąd. oraz propozycji dokonywania stosownych zmian o reorganizacyjnym charakterze, prowadzących do osiągnięcia założonego celu. Funkcją dodatkową rozprawy jest próba przedstawienia opisanych procesów na tle aktualnego poziomu wiedzy, szczególnie z zakresu nauki o organizacji i zarządzaniu, skojarzona z transplantacją stosownych reguł, twierdzeń i praw naukowych na grunt badań struktur organizacji sił zbrojnych.

Treść rozprawy zamknięta została w ramach logicznej struktury składającej się z wstępu, niezbędnego wprowadzenia oraz czterech komplementarnych względem siebie rozdziałów i zakończenia.

**Wprowadzenie** do tematu rozprawy ma na celu bliższe zapoznanie z istotą, znaczeniem i symptomami oraz wyznacznikami kryzysu. Próba uściślenia terminologii związanej z pojęciem i istotą kryzysu, z uwagi na treść i zakres przeprowadzonych prac, przeniesiona została jednak do rozdziału pierwszego w postaci załącznika rozszerzającego odpowiednio treść rozważań metodologicznych. Na tle kryzysu koniunkturalnego, obejmującego wszelkie dziedziny całości ludzkich działań zorganizowanych przedstawiony został odrębny problem kryzysu strukturalnego, dotyczącego w szczególności tradycyjnych, hierarchicznie zbudowanych struktur organizacyjnych oraz procesu ich naturalnego starzenia się. Problem ten w całej rozciągłości dotyczy obecnej struktury organizacyjnej SZ RP i ich zasadniczych części, z których jedną z ważniejszych jest hierarchiczna struktura organizacyjna WLąd.

**Rozdział pierwszy** jest rekapitulacją metodologicznych podstaw rozprawy. Stosownym wprowadzeniem do tego specyficznego z uwagi na treściową zawartość rozdziału jest opis sytuacji problemowej oraz przedstawienie genezy tematu rozprawy. Następujące w dalszym ciągu przedstawienie aktualnego stanu wiedzy

o sprecyzowanym problemie naukowym wprowadza w przedmiot badań, określony stosownymi założeniami i ograniczeniami. Ogół dokonanych ustaleń jest podstawą wykładu celu rozprawy, hipotezy roboczej oraz przyjętego modelu badań.

**Rozdział drugi** zawiera krytyczną ocenę aktualnego stanu hierarchicznej struktury organizacyjnej WLąd. Dokładniejsza identyfikacja przedmiotu badań dokonana na tle naturalnej dychotomii "organizacja-instytucja" oraz syntezy treści pojęciowych tworzących zbiorcze pojęcie "hierarchiczna struktura organizacyjna" pozwala na określenie stanu struktury organizacji wojsk lądowych. Ustalenie natomiast podstawowych kryteriów sprawności organizacji w zależności od jej struktury organizacyjnej pozwoliło zarysować hipotetyczną strukturę niesprawności organizacji wojsk lądowych.

**Rozdział trzeci** jest próbą przedstawienia aktualnego stanu wiedzy o współczesnych kierunkach przekształcania organizacji o tradycyjnie ukształtowanych strukturach. Na tym tle opisane są zasadnicze teoretyczne i praktyczne przesłanki realnie wpływające na proces przeobrażeń struktury organizacyjnej sił zbrojnych, co pozwoliło na dokonanie syntezy teorii z praktyką i bliższe określenie wymogów projektowania docelowego modelu WLąd., zgodnego z teorią naukową.

**Rozdział czwarty** zawiera antycypowane wymogi projektowania perspektywicznego modelu WLąd. zgodne z teoretycznymi ustaleniami wypływającymi z określonych potrzeb systemowego otoczenia organizacji wojsk lądowych. Brak systemowych rozwiązań na szczeblu państwa spowodował bliższe określenie założeń projektowania systemu bezpieczeństwa oraz systemu obronnego państwa jako teoretycznej podstawy do zaprojektowania docelowego modelu WLąd. Spełnienie tego warunku pozwala na przedstawienie modelu konceptualnego, traktowanego jako rozwiązanie merytoryczne, oraz ukazanie ogółu odpowiednich usprawnień organizacyjnych, które dokonywane w drodze tzw. restrukturyzacji pozwolą na przejście od obecnego stanu struktury WLąd. do stanu zaprojektowanego.

**Zakończenie** jest próbą uogólnienia wniosków wypływających z rozprawy. Ponieważ temat podjęty w rozprawie należy do wysoce aktualnych i stan wiedzy o problemie zmienia się w wyjątkowo szybkim tempie, dyktowanym przede wszystkim ciągle podejmowanymi i realizowanymi decyzjami organizacyjnymi o wyraźnie restrukturyzacyjnym charakterze, przeto na bazie kilku ostatnich decyzji tego typu przedstawiona jest sugestia dalszego prowadzenia kompleksowych badań nad projektowaniem perspektywicznego modelu systemu bezpieczeństwa państwa, jego podsystemów i ich integralnych części. Charakter i skutki tych zabiegów są podstawą konstatacji, że wszelkie podejmowane w rzeczywistości decyzje dotyczące ochrony, a w tym przede wszystkim obronności państwa winny mieć trwałą naukową podstawę.

Pracę uzupełnia usystematyzowana wedle zamysłu autora bibliografia oraz załączniki, których treść rozszerza wiadomości o omawianych zjawiskach i procesach oraz dokumentuje w pewnej mierze przebieg procesu osiągania celu badań. Celem ułatwienia odszukania cytowanej literatury w podanej bibliografii, w treści rozprawy podane są w nawiasach kwadratowych litery i numery pozycji odpowiadające literom i numerom umieszczonym w bibliografii. W przypisach umieszczanych pod tekstem znajdują się przede wszystkim komentarze, ważniejsze cytaty oraz odwołania do literatury nie umieszczonej w bibliografii.

Prezentowana rozprawa powstała w oparciu o szerokie, spójne i wielopłaszczyznowe badania naukowe prowadzone w Akademii Obrony Narodowej nad modelami perspektywicznego systemu bezpieczeństwa, zwłaszcza zaś o syntezę badań nad systemem obronnym państwa dokonywaną przez pracowników naukowo-badawczych Wydziału Strategiczno-Obronnego AON. Życzliwy stosunek i pomoc okazana autorowi przez pracowników wydziału w toku formułowania hipotez oraz krytyczny stosunek do poszczególnych etapów procesu ich weryfikacji pozwolił na wykorzystanie w rozprawie najnowszych poglądów na istotę współczesnej obrony RP.

"Chociaż organizacje są całościami społecznymi nastawionymi na swoiste cele, to wiele ich energii odchyla się od bezpośredniej realizacji celów: jest zużytkowywana w reakcjach na presje pochodzące tak z samej organizacji, jak i jej otoczenia".

R. H. HALL, 1972.

## W P R O W A D Z E N I E

Pojęcie *"kryzys"* przeżywa obecnie swój renesans. Problematyka kryzysowa rozpatrywana w skali mikro pojawiła się stosunkowo niedawno, choć słowo kryzys znane było już w starożytności. Pojęcie kryzysu rzadko używane w Polsce w ciągu ostatnich dziesięcioleci, najczęściej dla ilustracji politycznych wypowiedzi i ocen dotyczących gospodarki i stosunków społecznych na Zachodzie, jest obecnie łączone we wszystkich przypadkach z opisem lub oceną prawie każdej dziedziny zorganizowanej działalności ludzkiej, szczególnie gdy chodzi o sfery i płaszczyzny konstytucyjnej działalności prowadzonej w naszym państwie. Mamy zatem różne odmiany kryzysu, np.: kryzys polityczny (w stosunkach wewnętrznych i zewnętrznych); łączy się z nim często kryzys rządowy, parlamentarny lub koalicyjny; jest kryzys ekonomiczny, gospodarczy, w rolnictwie, w gospodarce leśnej i wodnej; jest kryzys cywilizacyjny, nauki i szkolnictwa, społeczny, moralny; mamy także kryzys rodziny pojmowanej jako podstawowa komórka społeczna; wreszcie każda branża ma swój kryzys. Dlatego od pewnego czasu głośno jest o kryzysie w wojsku. Wiele gazet donosi o różnych formach i przejawach kryzysu w armii, najczęściej jednak w kontekście budżetu, który doczekał się wielu przymiotników, takich jak: budżet przetrwania, agonii czy właśnie kryzysu.

Olbrzymi uniwersalizm tego słowa sprawia, że jego zakres pojęciowy jest nad wyraz szeroki i wyjątkowo nieostro zarysowany, a co za tym idzie różnie (na ogół bardzo dowolnie) interpretowany. Najistotniejsze różnice interpretacyjne powstają na dwóch wyraźnie odcinających się od siebie obszarach funkcjonowania tego pojęcia. Są nimi:

- obszar socjologii, historii, polityki, psychologii i medycyny. Na tych płaszczyznach kryzys jest traktowany jako nader istotny, ale nagły i raczej nieoczekiwany przełom w określonym stanie rzeczy lub zjawisk. W takim też znaczeniu termin ten najczęściej funkcjonuje w mowie potocznej;
- obszar nauk związanych z prakseologią i ekonomią. Na tych z kolei płaszczyznach pojęcie kryzysu rozumiane jest całkiem inaczej. Kryzys jest tu relatywnie długotrwałym procesem, czyli ciągiem zdarzeń, przebiegającym w określonych ramach czasowych. Ma swoje określone przyczyny tkwiące w

realnych źródłach kryzysu, ma swoje przejawy (symptomy) i wyznaczniki wytyczające ostrą fazę kryzysu rzeczywistego.

Wszelkie natomiast próby szukania dróg wyjścia z kryzysu i stosownych recept na jego ewentualne zażegnanie prowadzą nieuchronnie do konieczności precyzyjniejszego określenia, o jaki właściwie kryzys chodzi, a także opowiedzenia się za którymś z przytoczonych ujęć. Jeśli bowiem kryzys jest zjawiskiem nagłym, nieoczekiwanym i nieprzewidywalnym, to trudno szukać możliwości wcześniejszego przygotowania się do odparcia jego skutków. Jeśli natomiast jest to w miarę długotrwały proces, to rzeczą nauki jest konstruowanie mechanizmów określania jego źródeł, przejawów i wyznaczników oraz analizowania przyczyn, określania możliwych skutków i znajdowania środków zaradczych. Zagadnienie to ma swoją niepomierną wagę, gdy przyjmiemy, zgodnie z definicją, że proces ten jest nieplanowy, a w jego wyniku następuje utrata możliwości egzystencji i (najczęściej) rozpad organizacji. Przedstawiony problem braku jednoznacznych ustaleń co do terminu i istoty kryzysu spowodował konieczność podjęcia próby uściślenia tych pojęć (w wymiarze określonym metodologicznymi potrzebami rozprawy) i przedstawienia ich w odrębnym załączniku (załącznik nr 1).

W teorii problemu przedstawione są różne indeksy zagrożeń kryzysem, ich różnorodność wynika z różnych punktów widzenia i kryteriów ocen sytuacji kryzysogennych, przyjętych przez poszczególnych autorów. Porównanie tych indeksów przekonuje, że czynniki kryzysotwórcze rzadko występują pojedynczo, lecz zazwyczaj nakładają się na siebie, potęgując moc sprawczą. Występując w różnych obszarach, mogą mieć różne podłoże, np.: polityczne, ekonomiczne, techniczne, ekologiczne, socjalne, moralne, etyczne itp. Zawsze jednak kumulują się w obszarze organizacji powodując utratę jej stabilności i zagrażając istnieniu. Większość teoretyków zwraca uwagę na fakt, iż rozpoznanie kryzysu jest zadaniem niezmiernie trudnym, bowiem sama znajomość przyczyn kryzysu i przebiegu w czasie nie oznacza, że można orzec, jakie symptomy pozwolą dostrzec jego zbliżanie się. Stosownie do tego, wyjątkowo złożonym problemem jest określenie metod i przedsięwzięć mających na celu przeciwdziałanie skutkom kryzysu.

Podobnie ma się sprawa możliwości dokładniejszego określenia istoty, symptomów, wyznaczników i przebiegu kryzysu dotykającego instytucję sił zbrojnych RP. Bardziej szczegółowe zajęcie się tą problematyką doprowadziło do konieczności oddzielenia kryzysu mającego swe źródła w gwałtownych zmianach i zdarzeniach zachodzących w otoczeniu od procesów relatywnie długotrwałych, zachodzących bardziej w obrębie instytucji niż w bezpośrednim otoczeniu. W dużym uproszczeniu można przyjąć, że relatywnie długotrwały proces konfrontacji gospodarki krajów socjalistycznych z kapitalistycznymi doprowadził do gwałtownych napięć i kryzysu politycznego

oraz społecznego. Instytucja państwa polskiego, szukając możliwości powrotu do utraconego stanu stabilizacji, rozpoczęła dynamiczny proces transformacji swoich struktur. Wojsko Polskie, jako instytucja będąca integralnym elementem struktury państwa, również znalazło się w sytuacji kryzysowej, jednak wyniki dokładniejszej analizy przeczą, aby był to tylko kryzys jego struktury organizacyjnej. Polityczno-społeczne podłoże kryzysu struktur państwa powoduje,że jego skutki w obrębie wojska objawiają się kryzysem niektórych dotychczasowych funkcji pełnionych przez wojsko. Konieczność zmiany tych funkcji znalazła dobitny wyraz w odpowiedniej konstrukcji nowej doktryny militarnej państwa. Celowe nadanie tej doktrynie charakteru zdecydowanie obronnego bezpośrednio wpływa na przyjęcie stosownej strategii militarnej (również obronnej) i podporządkowanie jej wszystkich funkcji instytucji realizującej postanowienia doktrynalne. Ekonomiczne i techniczne źródła kryzysu struktur państwa, powodują z kolei w obrębie wojska zjawiska wpływające bezpośrednio na strukturę organizacyjną, np. przez wymuszanie konieczności zmniejszania rozmiarów bądź też całkowitą redukcję niektórych elementów, jednak nie wydaje się, by zjawisko można było kwalifikować jako rzeczywisty kryzys strukturalny (wystarczy bowiem odpowiednia kwota przeznaczona w budżecie państwa na wojsko, aby ten rodzaj kryzysu zażegnać skuteczniej). Również przejawy kryzysu uwidaczniające się w coraz mniej korzystnych relacjach między uzbrojeniem i wyposażeniem naszej armii a armiami sąsiadów mają źródła w kryzysie ekonomicznym państwa, choć łączą się z pewnością z kryzysem nauki i wynalazczości. Wydaje się także, iż wszelkie odcienie kryzysu społecznego, szczególnie w jego moralnym i etycznym wymiarze, w tak równym stopniu dotyczą wszystkich struktur państwa, że nie można mówić w tym ujęciu o szczególnym kryzysie instytucji wojska (jakkolwiek trudno nie zgodzić się z faktem, że np. kryzys patriotyzmu i poczucia obowiązku wobec własnego narodu i ojczyzny, jaki w znacznym stopniu dotyczy naszej młodzieży, nie wywiera konkretnego wpływu na podstawy egzystencji tak specyficznej organizacji, jaką są siły zbrojne). Próby ustalenia przyczyn kryzysu w obrębie strategii przyjętej przez organizację (w tym przypadku chodzi o strategię militarną państwa i strategię wojskową) także wskazują na pozaorganizacyjne pochodzenie większości zidentyfikowanych czynników kryzysotwórczych. Przyjęte strategie były strategiami systemu dopasowanego (zresztą nie najgorzej) do systemu wyższego poziomu (nadsystemu). Strategie polskie siłą rzeczy były jednym z wielu komponentów ogólnej strategii Układu Warszawskiego, a ich kryzys jest bezpośredno spowodowany upadkiem tego nadsystemu, po którym pozostał niedopasowany do nowego otoczenia element wraz ze stosowną strategią. Jest to zatem dodatkowe źródło kryzysu tkwiące ewidentnie poza obszarem rozpatrywanej organizacji.

Wyżej opisane próby identyfikacji kryzysu instytucji wojska

świadczą, że w dużym stopniu pochodzi on bezpośrednio z polityczno-społecznego i ekonomicznego kryzysu instytucji państwa i jakkolwiek wpływa na organizację sił zbrojnych, to jednak jest to obszar skutków, a nie źródeł kryzysu. Z tej przyczyny zasadnicza płaszczyzna przebiegu procesów przystosowujących siły zbrojne do warunków obecnego kryzysu koniunkturalnego oraz mogących zapewnić dalszy ich organizacyjny rozwój również w zasadzie znajduje się poza obszarem struktury organizacyjnej SZ RP co powoduje, że procesy te w przeważające mierze powinny być czynione w pozostałych dziedzinach konstytucyjnej działalności władz państwa (politycznej, ekonomicznej, psychospołecznej itd.).

Podstawą wyodrębnienia przyczyn i skutków kryzysu, którego źródła tkwią bardziej w strukturze organizacji niż w jej otoczeniu, i który narasta w obrębie organizacji w formie długotrwałego procesu o destrukcyjnych skutkach, w przeciwieństwie do nagłego kryzysu spowodowanego niekorzystnym zjawiskiem lub zdarzeniem, są podstawowe właściwości struktury organizacji określonego typu. Każda bowiem organizacja, przez którą rozumiemy jakąkolwiek wyodrębnioną względnie z otoczenia całość ludzkiego działania, mającą określoną strukturę skierowaną na osiąganie jakiegoś celu lub celów, posiada przynajmniej trzy właściwości wspólne wszystkim organizacjom. Są to:

- *celowość*, pojmowana jako istnienie ściśle określonego celu lub celów przyjętych do osiągnięcia;
- *odrębność celów i struktury* w stosunku do otoczenia, a jednocześnie powiązanie przez nie z otoczeniem;
- *złożoność*, pojmowana jako istnienie dających się określić części powiązanych ze sobą i z całością organizacyjnego działania w sposób celowy.

Analiza antycypowanego wpływu różnorakich skutków kryzysu na przedstawione właściwości organizacji pozwala przyjąć hipotezę, iż dwie pierwsze z wymienionych powodują, że organizacje szybciej i wyraźniej reagują na skutki kryzysu, którego źródła tkwią poza nimi. Trzecia właściwość, tzn. złożoność, w przypadku pojawienia się symptomów kryzysu każe szukać jego źródeł w obrębie organizacji. Pojawianie się ich nie w celach, a w strukturze organizacji jest podstawą do szukania przyczyn w elementach struktury i systemie ich wzajemnych powiązań. Jest bowiem struktura organizacyjna układem stanowisk pracy, komórek organizacyjnych, pionów organizacyjnych i ewentualnie większych elementów wraz z ustalonymi między nimi różnego typu powiązaniami [E14, s.499]. Oczywiście jest to celowe i duże uproszczenie, bowiem przyczyny kryzysu najczęściej pojawiają się całymi powiązanymi grupami i powstają na różnych płaszczyznach. Z drugiej jednak strony takie postawienie sprawy pozwala na dokonanie uogólnienia, w myśl którego kryzysogenne niedopasowanie struktury organizacji do otoczenia, jeśli nie jest skutkiem nagłego zdarzenia w otoczeniu, jest immanentną cechą

struktury noszącą znamiona wady projektowej.

W obu przypadkach, tzn. gdy źródła strukturalnego kryzysu tkwią w organizacji lub poza nią, muszą zostać podjęte odpowiednie zabiegi restrukturyzacyjne, przywracające stabilność wewnątrz układu i w stosunku do otoczenia. W tym przypadku nie chodzi jednak o wcześniej opisane przekształcanie funkcji, lecz o trwałe naruszenie dotychczasowej struktury albo dynamicznych procesów w niej zachodzących. Zatem warunkiem przezwyciężenia kryzysu strukturalnego jest strukturalna transformacja, powodująca rzeczywiste powstanie nowej jakości. Spora ilość twierdzeń funkcjonujących obecnie w teorii organizacji odnosi się do wyraźnej nieprzystawalności większości realnie istniejących struktur do warunków kryzysu. Najczęściej bowiem są one obliczone i przygotowane do dokonywania niewielkich korekt w odpowiedzi na przewidywalne (niewielkie) zmiany. Wszelki radykalizm uwidaczniających się potrzeb obnaża sztywność struktury i niepodatność organizacji na radykalne zmiany. Ma to swoje historyczne uzasadnienie, albowiem pierwszymi były organizacje biurokratyczne, z natury rzeczy obdarzone określoną sztywną i niezmienną hierarchią organizacyjną, decydującą o rozmieszczeniu elementów organizacji i przebiegu łączących je relacji. Ta właśnie cecha sztywności i strukturalnej niezmienności ułatwiała funkcjonowanie organizacji w warunkach przewidywanych i przy nieznacznych odchyleniach od przyjętej normy. Kryzys natomiast wydobywa na jaw brak możliwości przystosowania do drastycznie zmieniających się warunków, co spowodowało w teorii organizacji narastanie krytyki struktur tego typu i powstanie teorii kryzysu tych struktur. Zjawisko to nosi nazwę kryzysu struktur hierarchicznych i związane jest z różnymi koncepcjami zastępowania struktur sztywnych (tzw. mechanistycznych) strukturami elastycznymi, z reguły podatnymi na wszelkie zmiany (tzw. organicznymi).

Można zatem stwierdzić, że zarówno całe polskie siły zbrojne, jak i ich zasadnicze elementy, tzn. rodzaje tych sił (a w nich wojska lądowe) znalazły się w najbardziej niekorzystnym splocie wielu kryzysów, jakie można sobie wyobrazić. Z jednej bowiem strony, jak każdy element struktury państwa podlegają skutkom kryzysu ekonomicznego i polityczno-społecznego oraz wszystkich innych kryzysów, jakie wykształtowały się na bazie tych podstawowych. Z drugiej strony siły zbrojne są elementem organizacji, która w wyniku kryzysu definitywnie się rozpadła, pozostawiając balast celowo złożonej struktury i odpowiednio postrzeganych funkcji. Ten splot kryzysów koniunkturalnych podkreślił i uwypuklił problem "samoistnego" kryzysu strukturalnego sił zbrojnych, jako organizacji o typowej strukturze hierarchicznej. Dokładnie ten sam problem przypadł w udziale organizacji wojsk lądowych. Godnym dopełnieniem tej kryzysowej katastrofy niech będzie fakt, że całość tych procesów zachodzi w warunkach ogólnoświatowego kryzysu

cywilizacyjnego, niosącego potencjalnie olbrzymie zagrożenia.[3] Wydaje się, że w przypadku naszych sił zbrojnych problem narastania kryzysu związanego z hierarchicznością ich struktur został wydobyty i dostrzeżony właśnie przy okazji rozpadu nadsystemu, w którym system ten funkcjonował. Wiele źródeł potwierdza stosunkowo dobre ukształtowanie i przystosowanie struktury organizacyjnej SZ RP do realnych potrzeb i wymagań tamtego okresu. Dalsza obecność nadsystemu mogłaby wiele jeszcze lat skrywać skutecznie nabrzmiewające niesprawności. Obecnie, po zasadniczej zmianie organizacyjnych funkcji nadszedł czas na przystosowanie tej starej struktury do nowych celów i zadań. Problem odpowiedniej restrukturyzacji wymaga jasnego określenia, czy nowa struktura ma być tradycyjna czy nowoczesna. Czy ma być podatna na ciągły rozwój, czy też konserwować na niezmiennym poziomie określony stan rzeczy?

Opisanych w literaturze przedmiotu znamion kryzysu jest tak wiele, że wyliczenie ich i najkrótsze nawet omówienie wymagałoby osobnego opracowania. Można sądzić jednak, że odpowiedź na pytanie o możliwy do zaakceptowania typ współczesnej organizacji ukryta jest w opisie zasadniczych wad, jakie z reguły obarczają hierarchiczne struktury organizacyjne, powodując że są one nie do przyjęcia na obecnym etapie organizacyjnego rozwoju (co stanowi o ich kryzysie). Znany polski badacz i krytyk hierarchicznych struktur administracji państwa prof. S.Kowalewski do zasadniczych wad tych struktur zalicza [C19, s.426- 427]:

- zahamowanie normalnego rozwoju osobowości;
- konformizm i myślenie zgodne z intencjami przełożonych;
- brak prawa skutecznej apelacji od nieprawidłowych decyzji;
- narastanie luki między prawem do decydowania a umiejętnością i wiedzą uprawniającą do decydowania;
- usztywnianie schematów organizacyjnych w warunkach narastającej nieodzowności daleko posuniętej elastyczności organizacyjnej;
- zmniejszająca się skuteczność kontroli i nadzoru nad specjalistami i ekspertami;
- niewydolność tradycyjnych kanałów przepływu informacji;
- narastające utrudnienia w podziale coraz bardziej skomplikowanych

---

3 *"Zagrożenia krótkookresowe w warunkach naszego kraju potęgowane są w zasadniczy sposób przez przenikające do nas procesy, będące przejawem kryzysu cywilizacyjnego, jaki przeżywa współczesny świat. Opublikowany ostatnio raport Klubu Rzymskiego "Po przekroczeniu granic" ("Beyond the limits"), pokazuje, że ludzkość w swej działalności gospodarczej przekroczyła granice dopuszczalne z punktu widzenia możliwości przetrwania naszej planety i musi albo dokonać reorientacji swych priorytetów rozwojowych, albo też nieuchronnie stanąć w obliczu załamania się naszej cywilizacji jeszcze w pierwszej połowie XXI wieku"* [D35, s.I].

zadań i odpowiedzialności;

- konflikty wewnątrz instytucji wynikające z nadrzędnego traktowania interesów lokalnych poszczególnych części instytucji w stosunku do interesu organizacyjnej całości;
- zatrudnianie specjalistów do wykonywania zadań nie wymagających ich kwalifikacji;
- nadmierne rozdrabnianie struktur;
- związana z malejącą szerokością wyżej usytuowanych szczebli niezdolność do wykorzystania wykwalifikowanych zasobów ludzkich i ograniczanie tym samym możliwości awansu;
- trudna sytuacja kierowników szczebli pośrednich;
- brak możliwości odpowiedniego rozprzestrzeniania wiedzy;
- powstawanie zjawiska "wyuczonej nieumiejętności";
- przesuwanie się kierowania do sfery niekompetencji.

Nowa sytuacja SZ RP, a przede wszystkim ogół podejmowanych (dość spontanicznie i żywiołowo) prób usprawnienia ich struktury celem przystosowania do nieprzewidywanych wcześniej warunków prowadzi do konstatacji, że kryzys hierarchicznej struktury organizacyjnej, mimo iż tkwiący w organizacji, w dużym stopniu zależy od relacji łączących ją z otoczeniem, a ściślej z poziomem zachodzących w nim zmian. Struktura tradycyjna kształtowała się powoli, odpowiadając określonym potrzebom oraz spełniając odpowiednie wymogi instytucji i jej otoczenia. Ulegała również koniecznym adaptacjom, przez co znamiona i symptomy kryzysu strukturalnego do dziś nie są jasne i widoczne dla wielu uczestników i obserwatorów organizacji. Z całą pewnością niektóre, szczególnie małe wymiarami i mniej skomplikowane elementy sił zbrojnych, nie odczuwają konieczności reorganizacji, co świadczy o słabym oddziaływaniu czynników kryzysu. Kryzys silniej uwypukla się wszędzie tam, gdzie elementy są duże i skomplikowane oraz wykonujące zadania o adekwatnym stopniu wielkości i złożoności. Z tego zapewne powodu podstawa wojsk lądowych, jaką są wojska zmechanizowane i pancerne, jest obecnie bardziej podatna na organizacyjne uelastycznienia niż inne rodzaje wojsk i służb utrwalające przez lata swe niefunkcjonalnie długie struktury i broniące swych partykularnych interesów przez rozbudowę swych sztabów i zamianę szefostw na stosowne dowództwa. Zabiegi te są przykładem rozczłonkowywania struktury i budowy wielu pojedynczych, mało z sobą spójnych hierarchii liniowych, i przeczą oczywistej potrzebie daleko posuniętej integracji służącej wspólnemu rozwiązywaniu nieoczekiwanych, wysoce skomplikowanych i słabo dających się podzielić (między poszczególne hierarchie) zadań.

Wnioski z analizowania istniejących obecnie struktur wojskowych w dużym stopniu wykluczają ich pierwotną niecelowość lub niesprawność. Podczas

dokonywania tej analizy nasuwa się także wniosek, aby nie brać zbytnio pod uwagę skutków ewentualnych patologii organizacyjnych (pojmowanych jako względnie trwałe nieprawidłowości wewnątrz danej organizacji bądź w jej stosunkach z otoczeniem, spowodowane względną sprzecznością między celami do których dąży dana organizacja, a środkami kontroli społecznej [E14,s.342]). Zjawisko to może bowiem pogłębiać kryzys strukturalny, ale prawdopodobnie nie jest zdolne do wywołania go bez udziału innych ważniejszych czynników. Opisany wcześniej wpływ zmian zachodzących w otoczeniu może natomiast tylko przyspieszać pojawienie się przejawów kryzysu w obrębie tych struktur, trudno zatem nie zgodzić się z powstającymi coraz częściej teoriami mówiącymi o naturalnym schyłku wielu organizacji.[4] Autorzy prac z zakresu zarządzania, niegdyś zajmujący się głównie sprawami wzrostu organizacji, obecnie zaczynają poświęcać coraz więcej uwagi problematyce organizacyjnej dojrzałości, stagnacji i schyłku. W kontekście tych prac wydaje się, że właśnie współczesne poglądy na schyłek organizacji łączą długotrwałe skutki kryzysu trwającego w obrębie struktury organizacji z przyspieszaniem efektów jego oddziaływania przez stały rozwój otoczenia i jego kryzysy koniunkturalne. Takie ujęcie pozwala na postawienie hipotezy, że dana struktura organizacyjna jest odpowiednia tylko dla jednego cyklu życia organizacji. Trzeba ją zatem okresowo zmieniać i dostosowywać do zmieniających się potrzeb i warunków, w jakich organizacja funkcjonuje na danym etapie swego rozwoju.

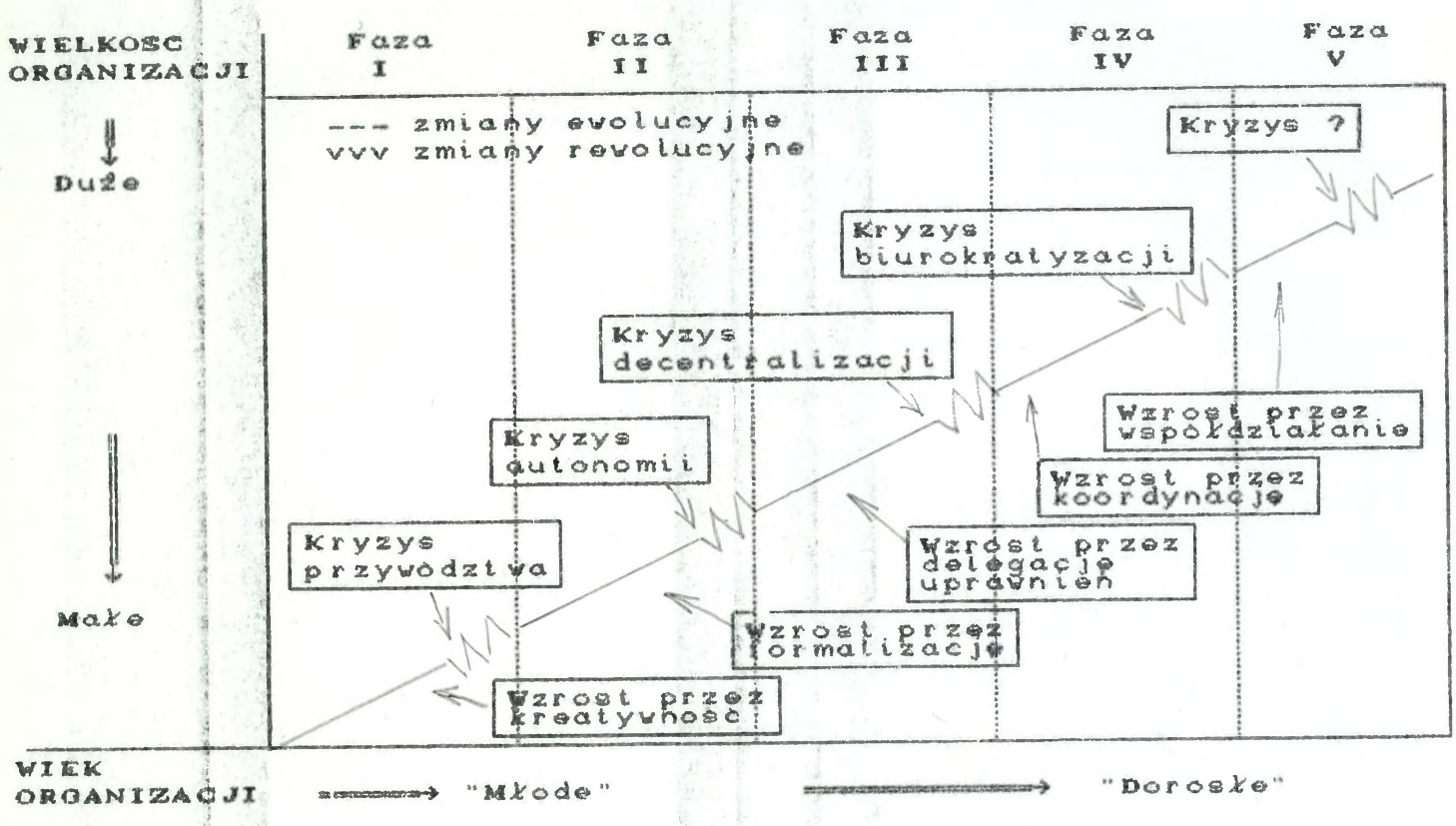
Rozszerzona teoria tego problemu zakłada, że każdemu etapowi rozwoju organizacji towarzyszy odpowiedni rodzaj kryzysu organizacyjnego, związanego z siłami przyspieszającymi i hamującymi rozwój organizacji. W pewnym, z góry założonym uproszczeniu zagadnienie to można przedstawić schematycznie (rys. nr 1), przytaczając poglądy E.Grenier'a, który potraktował proces wzrostu organizacji właśnie jako jej starzenie się [C56,s.137].

Jest to odpowiednia ilustracja procesów zachodzących w strukturze polskich sił zbrojnych (a w tym- w strukturze wojsk lądowych). Wszystko bowiem wskazuje na to, że jest to naturalny proces starzenia się struktury organizacyjnej odpowiedniej dla okresu, w jakim kształtowała się, coraz mniej natomiast odpowiedniej dla okresu, w jakim się znajduje obecnie. Z

---

[4] Teoretycy uważają, że cykl życia organizacji można porównać z ludzkim. W obydwu przypadkach następują: narodziny, wzrost, dojrzałość, okresy choroby i odżywania. Istotnymi różnicami są: nieuchronność śmierci człowieka, podczas gdy organizacja może przetrwać kryzys, a nawet odrodzić się i dalej rozwijać; przewidywalność okresów rozwoju człowieka, podczas gdy występowanie etapów życia organizacji i czas ich trwania nie dadzą się dokładniej przewidzieć.

wojskowego punktu widzenia jest to bowiem problem widocznego coraz bardziej schyłku struktur organizacyjnych armii masowych zastępowanych małymi armiami wysokiej klasy zawodowych specjalistów wyposażonych w odpowiednią technologię.




Rys. nr 1. Siły przyspieszające i hamujące rozwój organizacji.

Ogół wyżej przytoczonych poglądów przekonuje, że każda struktura mogąca zastąpić strukturę obecną, powinna charakteryzować się zdolnością do rozpoznawania, analizowania i wczesnego ostrzegania przed nadchodzącym kryzysem, i stosownie do tego umieć transformować się nawet do słabo przewidywalnych potrzeb i zadań. Obecnie panuje pogląd, że organizacja powinna dysponować odpowiednim systemem informacyjnym, który pozwoliłby na możliwie wczesne rozpoznanie kryzysu strukturalnego i podjęcie działań obronnych (np. przez systematyczną analizę symulacyjnych modeli organizacji). Teoretycy proponują także ujęcie działań podejmowanych dla ochrony instytucji przed skutkami kryzysu jako nowej osobnej funkcji kierowania, zwanej "zarządzaniem kryzysem". Proces zarządzania kryzysem może odpowiadać centralistycznemu lub decentralistycznemu spojrzeniu na problem, musi jednak na trwałe być wpisany w kierowanie organizacją. Działania podejmowane dla opanowania całego splotu różnych kryzysów, w jakich znalazły się nasze siły zbrojne, powinny być zatem jak najbardziej zgodne z najnowszą

eorią naukową, szczególnie z zakresu nauki o organizacji i zarządzaniu. Wiedza ta powinna znaleźć się w centrum zainteresowania nauk wojskowych pozwalając tworzyć teoretyczne podstawy projektowania współczesnej organizacji sił zbrojnych. Powinna być stale rozszerzana i uściślana w drodze ciągłych, spójnych i odpowiednio ukierunkowanych badań. Każdy zabieg o reorganizacyjnym charakterze powinien być poprzedzony badaniami modelu organizacji i systemu, którego jest integralnym elementem.

"Jednosc systematyczna jest tym, co z pospolitego poznania czyni dopiero naukę, to jest z prostego zbioru poznań tworzy system".

I. KANT "Krytyka czystego rozumu".

# 1. PODSTAWY METODOLOGICZNE ROZPRAWY.

## 1.1. Opis sytuacji problemowej i określenie problemu naukowego.

Dotychczasowy, wieloletni podział Europy na dwa wrogie bloki polityczno-militarne, zwalczające się na zasadniczych płaszczyznach działań ludzkich, a także rozciągnięcie tego podziału na państwa odgrywające znaczącą rolę na innych kontynentach sprawił, że wszelki rozwój cywilizacyjny -społeczny i techniczny- wraz z jego systemami społecznymi i ich strukturami w znacznej mierze podporządkowany został nadrzędnym, na wskroś politycznym celom przywódców sprawujących władzę w tych obozach.

Jako uczestnicy jednego z tych gigantycznych systemów polityczno-społecznych zbieramy dziś -po jego rozpadzie- żniwo, w postaci różnych efektów i skutków, wpierw- jego niedopasowania do światowych realiów (głównie ekonomicznych), teraz- rozpadu wszelkich więzów scalających elementy jego struktury. Z każdym dniem nabieramy gorzkiego przeświadczenia, że latami budowane, kosztem wielkich narodowych wyrzeczeń, podsystemy (organizacje, instytucje) społeczne i gospodarcze są nieefektywne, nieskuteczne i nieekonomiczne, a czasem wręcz nie mogą istnieć i poprawnie funkcjonować w nowym, nieznanym im, i nieprzyjaznym otoczeniu.

Na tle powszechnego kryzysu, w jakim znajdują się państwa- byli członkowie Układu Warszawskiego, a przy jednoczesnym, stałym i konsekwentnym rozwoju państw stowarzyszonych w organizacjach zachodnioeuropejskich (głównie w NATO), pierwszoplanowym staje się problem ochrony niepodległego bytu państwowego- szczególnie w okresie żywiołowego i słabo skoordynowanego przechodzenia struktur państwa do nowej, całkowicie odmiennej od poprzedniej, a przecież nie całkiem nawet określonej formacji społeczno-politycznej i gospodarczej. Opisane we wprowadzeniu do rozprawy przejawy i skutki tej sytuacji kryzysowej mogą w konsekwencji rozbić każdy system (organizację), każda forma konfliktu militarnego w tych warunkach może stać się powodem i początkiem totalnej klęski. Zjawisko to jest już postrzegane i opisywane powszechnie, nic zatem dziwnego, że przeciwdziałanie jego skutkom zajmuje odpowiednie miejsce w dokumentach państwowych o znaczeniu ustrojowym, w rozkazach władz wojskowych: ministra ON i szefa Sztabu Gen.

WP,[5] w realizowanych aktualnie pracach naukowo-badawczych AON,[6] w wielu z powodzeniem bronionych ostatnio rozprawach doktorskich, wreszcie w założeniach do ćwiczeń prowadzonych aktualnie przez SG WP, okręgi wojskowe, rodzaje wojsk i służb oraz w AON.[7]

Generalizując, można zatem stwierdzić, że system sił zbrojnych RP będący dotąd li tylko elementem nie istniejącego dziś, wysoce złożonego nadsystemu militarnego, przygotowywanego do realizacji ściśle określonych dla jego struktury celów i zadań, w jednym (z historycznego punktu widzenia) momencie zobligowany został przez społeczeństwo do realizacji celów i wypełniania funkcji zgoła odmiennych od dotychczasowych, w nowych nieprzewidywanych dotąd warunkach, i w nowym, burzliwym, nie do końca ukształtowanym, a nawet rozeznanym otoczeniu. Stosowny kompleks nauk wojskowych, ściśle dotąd zespolony z pierwotnymi celami systemu, tym bardziej okazał się być niedopasowany do obecnych wymogów, a uwidaczniające się braki mają charakter kompleksowy i odnoszą się tak do kształtu (struktury) systemu, a więc jego wielkości, charakteru elementów i charakteru więzi łączących te elementy, jak i do antycypowanego modelu walki, do której prowadzenia system ten powinien mieć odpowiednie kwalifikacje. Problem ten można wyrazić dwoma prostymi pytaniami o podstawowym znaczeniu, mianowicie:

- czy system sił zbrojnych RP istniejący dotychczas (mający określoną strukturę całości i poszczególnych elementów) jest w stanie podjąć sprawne działania dla osiągnięcia pożądanego, a określonego nowymi celami stanu rzeczy bez stosownych zmian swojej struktury ?

- czy wypracowany do tej pory model walki (prowadzonej przez struktury armijno- dywizyjne) zapewni osiągnięcie określonych celów ?

- czy określone niesprawności i patologie organizacyjne pochodzą tylko z otoczenia, i są w szczególności skutkami jego kryzysu i rozpadu, czy też tkwią w obrębie organizacji jako efekt sposobu jej ustrukturalizowania, a przemiany otoczenia i jego turbulencja co najwyżej przyspieszają

---

[5] Przykładem jest rozkaz ministra ON do szkolenia i działalności SZ RP w r.1991: *" W IC MON i AON wypracować strategiczną, wielowariantową koncepcję obrony obszaru kraju. Stosownie do niej weryfikować plany mobilizacyjnego rozwinięcia i operacyjnego użycia sił zbr. oraz przygotowania i prowadzenia działań obronnych na obszarze kraju przez wojska operacyjne i formacje obrony regionalnej we współdziałaniu z formacjami obrony cywilnej"* [Rozkaz...*op.cit.*, p.2.5., MON, SG WP, Warszawa 1990].

[6] Główne problemy naukowo-badawcze rozwiązywane np. w pracach pod kryptonimami: KIERUNKI, MODEL, ROZWÓJ, KRAJ, STRATEGIA itp.

[7] W r.1993 np. ćwiczenia: ORION- 93, KLON- 93, 1WDZ- luty 93, w AON- ćwiczenia prowadzone ze słuchaczami PSOS.

powstawanie dających się zauważyć i rozpoznać symptomów ?

Z organizatorskiego punktu widzenia można uściślić, że w tych pytaniach chodzi o działania sprawne, szczególnie z uwagi na kryterium skuteczności. Zestawienie zaś tych pytań na organizatorskim gruncie Całości Zorganizowanych Działań Ludzkich daje w sumie jedno spójne i klarowne pytanie o Formę Działania (systemu SZ RP i jego podsystemów), równoznaczną z jego Strukturą Wewnętrzną, czyli Systemem prawidłowo ze sobą powiązanych:

a/ elementów rzeczowych (podmiotu, środków, warunków oraz przedmiotu, w którego przekształceniu tkwi cel działającego;

b/ sposobów wykonywania (przez system) poszczególnych przedsięwzięć, czynności, zabiegów i ruchów w przestrzeni i czasie.

Tak sformułowane pytanie nacechowane jest rzeczową i naukową (obiektywną) troską o ewentualną, i jak najlepszą racjonalizację form działania (systemu) polegającą na permanentnej analizie form dotychczasowych, ustaleniu błędów lub czynności irracjonalnych oraz na wykryciu ich przyczyn, jak również na opracowaniu modelu (wzorca) nowej formy działania zgodnie z naukowo wypracowanymi zasadami.

Wyżej opisany stan rzeczy prowadzi wprost do Sytuacji Problemowej, w której istniejąca obecnie teoria problemu nie daje wyraźnych i naukowo uzasadnionych odpowiedzi zarówno na pytania dotyczące docelowego kształtu systemu sił zbrojnych RP, jak i na pytania dotyczące poszczególnych jego podsystemów (elementów), w tym organizacji WLąd. oraz odpowiedniego modelu walki zbrojnej przez system ten przygotowywanej,[8] natomiast praktykę cechuje fakt, że w całokształcie prowadzonych działań organizacyjnych zazwyczaj dominują działania o niskim stopniu zorganizowania, którym trudno odmówić ewidentnych cech żywiołowości i spontaniczności, nawet ateoretyczności.[9] Określające tę sytuację pytania są jednocześnie kluczem otwierającym przejście z obszaru dotychczasowej wiedzy o systemie sił zbrojnych i zakładanym modelu walki zbrojnej do obszaru rzeczywistej niewiedzy o przypuszczalnym kształcie tego systemu, zasadach i sposobach jego konstruowania, modelu (modelach) walki, jaki powinien stworzyć na swój użytek itp. Swoistym pomostem wiodącym z obszaru dotychczas nagromadzonej

---

[8] Z tego właśnie powodu wypływa m.in. uświadomiona, szczególnie w środowisku naukowym, konieczność prowadzenia badań, a dowodem tego są coraz liczniejsze opracowania naukowe, zarówno o charakterze problemowym, jak i kompleksowym. Przykładem mogą być cytowane już opracowania: ROZWÓJ, KIERUNKI, KRAJ, STRATEGIA itp.

[9] Dowodem takiego stanu rzeczy są niektóre tzw. działania restrukturyzacyjne, prowadzące wręcz do przeciwskuteczności, jak np. przekształcanie jedynych na tzw. ścianie wschodniej dywizji w bazy materiałowo-techniczne.

wiedzy w obszar uświadomionej niewiedzy są pytania mieszczące się w kategorii dociekań o to:

- czy- oraz dlaczego- system sił zbrojnych RP musi ulec transformacji ?

- czy transformacja obejmie cele lub funkcje albo strukturę, czy też wszystkie te komponenty lub odpowiednie ich konfiguracje ?

- czy- i dlaczego- model walki zbrojnej musi ulec transformacji ?

Studiowanie wszelkich dostępnych opracowań rodzimego piśmiennictwa wojskowego z kilku ostatnich lat dowodzi ponad wszelką wątpliwość, że ujawniający się niedostatek wiedzy naukowej istnieje tak w subiektywnym, jak i obiektywnym wymiarze, dając opisywać się w miarę precyzyjnymi pytaniami, a odpowiedzi na nie mogą powstawać głównie w drodze prowadzenia stosownych badań naukowych. Podstawową sprzecznością występującą w tej sytuacji problemowej wydaje się być dalsze stosowanie norm, zaleceń, wręcz schematów działania opartych na dotychczasowym stanie wiedzu której zasoby- zgodnie z zapotrzebowaniem nadsystemu- gromadzone były w sposób ukierunkowany na wiedzę dotyczącą modelu walki zbrojnej prowadzonej koalicyjnie, na wielką (wręcz globalną) skalę, i z zasady- w sposób zaczepny. Wiedza ta wydaje się być niewystarczająca (niepełna) do formułowania odpowiedzi na pytania dotyczące nowej rzeczywistości, szczególnie zaś sposobów przekształcania struktur i możliwości prowadzenia przez nie walki innej niż koalicyjna, w li tylko obronnych celach i przy wyraźnie niekorzystnych dysproporcjach w stosunku do każdego potencjalnego przeciwnika. Twórczy niepokój wywołany tym stanem rzeczy obfituje mnogością opracowań teoretycznych, publikowanych ostatnio przez wielu specjalistów wojskowych, którzy najczęściej wysuwają postulaty dotyczące konieczności przekonstruowania reprezentowanych przez nich podsystemów systemu militarnego SZ RP. Sumując, jest to zatem zbiorowy postulat dotyczący potrzeby konstruowania nowego systemu sił zbrojnych RP i adekwatnego modelu walki zbrojnej; a przy tym, jak każdy problem praktyczny- problem rzeczywistego rozwoju systemu sił zbrojnych i prowadzenia przez nie walki, jest problemem pochodzącym z zewnątrz, narzuconym przez proces rozwoju społecznego państwa i obiektywne zmiany zachodzące w jego otoczeniu. Rozwiązywanie tego problemu stanowić może stosowną odpowiedź nauki na "społeczne" zamówienia i oczekiwania, a jego przekształcanie z problemu praktycznego w naukowy rodzi przekonanie, że jest to typowy problem teoretyczny, co zresztą traktować trzeba jako prawidłowość i konsekwencję znalezienia się na etapie transformacyjnych, a nie ewolucyjnych zmian jakościowych (choć w dalszym ciągu uzyskana teoretyczna wiedza naukowa służyć ma wypracowaniu podstaw sprawnych, głównie skutecznych działań praktycznych). Z pewnością jest to problem tak niedawno otwarty, tak ogólny, nowy i aktualny oraz o tak wielkim stopniu skomplikowania, że choć już teraz

proponować trzeba i można pewne zarysy całościowych rozwiązań, to budowa szczegółowych modeli i symulacja połączona z badaniem ich funkcjonowania może ciągnąć się względnie długo. Stopień skomplikowania tego problemu naukowego prowadzi z kolei do przeświadczenia, że da się on opisać koherentną wiązką różnych pytań, o których można sądzić, że *in gremio* będą typowymi pytaniami otwartymi. Problem ten jest, np. podkreślony w rozprawie doktorskiej T.Jauera.[10] Wielość możliwych, poprawnych wariantów implikuje otwartość i wielość poprawnych pytań, których postać może przyjąć problem naukowy, dotyczący zarówno zmian w systemie organizacyjnym sił zbrojnych, jak i zmian w modelu walki zbrojnej.

Podstawowym zatem wnioskiem płynącym z opisu i analizy *sytuacji problemowej* jest odpowiednia (wyżej cytowana) wiązka pytań stanowiąca w rzeczy samej podstawę do bliższego określenia *problemu naukowego*, wstępne bowiem rozeznanie literatury problemu i szukanie w niej przybliżonych choćby odpowiedzi na pytania dotyczące perspektywicznego modelu SZ RP i jego zasadniczych części pozwala skonstatować fakt funkcjonowania tych właśnie pytań jako rzeczywistego problemu, w tak niskim stopniu i w sposób niespójny wyjaśnianego przez istniejącą teorię, że tworzącego rzeczywisty problem o charakterze naukowym. Stan kryzysu, w jakim wraz z całym systemem struktur państwowych znalazł się system SZ RP, obliguje do szukania odpowiedzi na pytanie: *czy są, a jeśli tak, to jakie, ogólne prawidłowości naukowe nadające się do stosowania podczas przywracania stanu równowagi organizacyjnej instytucji sił zbrojnych państwa będącego w okresie transformacji ustrojowej wywołanej kryzysem otoczenia i rozpadem systemu, którego państwo to było elementem?* Uzyskanie odpowiedzi zależy w dużej mierze od możliwości odpowiedniego adaptowania wiedzy teoretycznej wielu nauk, głównie jednak nauki o organizacji dla potrzeb analizowania i prognozowania, a także usprawniania specyficznej organizacji militarnej. Obecna niemożność uzyskania jednoznacznych odpowiedzi spowodowana jest zarówno brakiem badań tego problemu na gruncie cywilnym, jak i wojskowym. Daleko idące różnice w pojmowaniu zakresu treściowego terminu *"kryzys"* powodują natomiast, że każda próba odpowiedzi na cytowane pytanie stwarza konieczność wcześniejszego ustalenia stosunku podmiotu badającego do istoty, symptomów i wyróżników kryzysu. W istocie rzeczy determinuje podjęcie

---

10 *"Dzisiaj niewiele osób odpowiedzialnych zdecydowałoby się na jednoznaczne wskazanie konkretnego wariantu scenariusza rozwoju sytuacji geopolitycznej, opowiadając się tym samym za jednym konkretnym modelem systemu obrony militarnej RP. Wybór modelu jest aktem woli o najwyższym stopniu odpowiedzialności. Decydent jest świadomy tego, że przyjęcie takiej czy innej koncepcji przeorganizowania systemu obrony militarnej państwa jest jednoznaczne z tworzeniem faktów od których najczęściej- nie ma odwrotu przez długie lata"* [E25,s.4-5].

stosownych czynności i zabiegów badawczych. Dopiero rozwiązanie tego problemu, a także ustalenie, że system SZ RP jest obiektem destrukcyjnego działania czynników kryzysu koniunkturalnego (zachodzącego szeroko pojętym otoczeniu) i mniej rozpoznanego kryzysu strukturalnego (zachodzącego w obrębie instytucji i jej elementów), pozwala na przejście do *meritum* sprawy i podjęcie świadomej decyzji określenia *problemu naukowego* dwoma zasadniczymi i spójnymi pytaniami, mianowicie:

1. Jakie czynniki (teoretyczne i praktyczne) warunkują w sposób zasadniczy możliwość przywrócenia równowagi organizacji (co jest równoznaczne z określeniem możliwych metod i zabiegów w celu usunięcia źródeł i przyczyn kryzysu strukturalnego oraz stworzeniem odpowiednich warunków dalszego organizacyjnego rozwoju) ?

2. Jaki może być perspektywiczny (docelowy) model struktury SZ RP oraz ściśle od niego zależny racjonalny model struktury organizacyjnej WLąd., oparty na naukowych przesłankach, głównie z uwagi na ustalenia teoretyczne uzyskane podczas badania możliwego wpływu na wymienione struktury określonych czynników uznanych w teorii organizacji za kształtujące struktury organizacyjne jako takie ?

Postawione pytania nadają zatem określony kształt problemowi przystosowania (należytego usprawnienia) organizacji WLąd. do ogółu warunków determinowanych sytuacją kryzysową (istniejącą na zewnątrz oraz w obrębie organizacji), i pozostającemu w wyraźnym związku z wyżej wymienionym problemowi ustalenia realnych możliwości kształtowania warunków dalszego właściwego (zgodnego z opracowaną teorią naukową) rozwoju tej organizacji, głównie w aspekcie ustalania właściwych rozwiązań strukturalnych. Synteza przedstawionych zagadnień prowadzi do wniosku, że (z punktu widzenia określonych potrzeb podmiotu badającego opisaną sytuację problemową) zgeneralizowanym problemem badawczym jest problem należytej oceny i uporządkowania dorobku treściowego teorii, w szczególności w zakresie usprawniania i reorganizowania struktur organizacyjnych będących w szczególnych i specyficznych warunkach działania różnych czynników kryzysogennych. Dalszą częścią problemu jest takie syntetyczne przedstawienie dokonanych ustaleń, aby miały one walor odpowiedniej użyteczności dla całokształtu zabiegów badawczych czynionych pod kątem widzenia ustalenia praktycznych możliwości dokonywania zmian usprawniających obecną hierarchiczną strukturę organizacyjną wojsk lądowych.

## 1.2. Geneza tematu rozprawy.

W toku powstawania i narastania kryzysu nękającego państwo, jego strukturę i wszelkie jej elementy, system sił zbrojnych RP od wielu lat poddany był presji całego kompleksu różnorodnych czynników powodujących

pojawianie się określonych niesprawności, a nawet patologii organizacyjnych, warunkujących konieczność dokonywania niezbędnych zmian o charakterze adaptacyjnym zarówno w strukturze organizacyjnej tego systemu, jak i w sposobach jego działania. Z pobieżnej nawet oceny wynika, że większość tych czynników wywołuje powstawanie określonych niesprawności w funkcjonowaniu całego systemu obronnego państwa, przy czym są to czynniki zarówno wewnętrzne (np. rozpad istniejących dotąd form gospodarki narodowej, od której stanu bezpośrednio zależy stan materialny sił zbrojnych), jak i zewnętrzne (wśród których jednym z ważniejszych jest wyraźne zmniejszanie się zagrożeń uważanych dotąd za dominujące, a tworzenie się w ich miejsce zagrożeń nowych, nie branych dotąd w ogóle pod uwagę, trudnych do precyzyjnego umiejscowienia w czasie i przestrzeni oraz o trudnej do przewidzenia skali).

W sposób mniej lub bardziej uświadomiony i antycypowany, z jednej strony z pewnością wymuszony przez zmiany zachodzące w szeroko pojętym otoczeniu, a z drugiej- we wnętrzu organizacji, Wojsko Polskie jak każda inna integralna część składowa organizmu państwowego weszło w fazę dokonywania koniecznych przeobrażeń, czego przykładem są kreowane od kilku lat różne koncepcje restrukturyzacyjne. Efekty praktycznego wdrażania tych koncepcji w życie, niekiedy dość odległe od zamierzonych, rodzą nieuchronnie postulat dokonywania wszelkich zmian, usprawnień, reorganizacji, adaptacji itp. w zgodzie z wcześniejszymi ustaleniami teoretycznymi, opartymi na wynikach wojskowych badań naukowych, wykorzystujących w praktyce dorobek tych wszystkich dyscyplin naukowych, których osiągnięcia można i należy stosować w czasie doskonalenia i usprawniania struktur już istniejących oraz podczas projektowania nowych. Z analizy i oceny stanu działań restrukturyzacyjnych można wysnuć tezę, że jest to zaledwie etap zmian doraźnych, bardziej mających na celu przystosowanie starych struktur do nowych celów, warunków i zadań niżli konstruowanie nowych struktur, adekwatnych do nowego otoczenia. Trudno zatem mówić, że są to zmiany modelowe, docelowe i dalekosiężne, oparte na naukowych przesłankach, są one raczej wymuszone, tymczasowe i doraźne. Jakkolwiek taki stan rzeczy jest zjawiskiem dającym się w pewnym stopniu wytłumaczyć choćby faktem, że w praktyce organizatorskiej niewiele da się znaleźć przykładów wielkich i skomplikowanych systemów (organizacji) zdolnych do szybkiego i bezkolizyjnego przemodelowywania swych struktur stosownie do nowych, przy tym także nie przewidywanych warunków (a równocześnie przy zachowaniu należytej, stałej gotowości do wypełniania swych podstawowych funkcji i zadań), to można wnioskować jednak, że proces prawdziwych, naukowo opracowanych i uzasadnionych zmian modelowych jest jeszcze przed nami. Fakt ten ma miejsce dlatego, że stan teorii i praktyki odpowiadał minionym

potrzebom, natomiast z całą pewnością nie odpowiada wymogom chwili obecnej. Nowe, nie brane dotychczas pod rozwagę okoliczności i uwarunkowania, przede wszystkim jednak z jednej strony nowe cele i funkcje oraz wynikające z nich zadania, a z drugiej strony- doświadczenia ostatnich i obecnych wojen i konfliktów zbrojnych, wszystko to wskazuje na tendencje kształtowania się, odmiennego niż dotąd rozpatrywany, scenariusza możliwych działań zbrojnych. Stanowi to jednocześnie podstawę domniemywania, że mogą zachodzić sytuacje, w których istniejąca dotąd hierarchiczna, sztywna i mocno sformalizowana struktura sił zbrojnych, ukierunkowana wyłącznie na działanie koalicyjne (w ramach armii o wyraźnie masowym charakterze) i raczej poza obszarem kraju, przestanie być strukturą zapewniającą należytą sprawność działań w odpowiednim miejscu i stosownym czasie. Reasumując, można stwierdzić, że podczas rozpatrywania sił zbrojnych jako systemu funkcjonującego w konkretnym, realnym i dynamicznie rozwijającym się otoczeniu rodzi się przekonanie, że z punktu widzenia turbulencji tego otoczenia (stopnia jego burzliwości i siły oddziaływania na system) zmiany organizacyjne dokonywane w wojsku nie nadążają jeszcze za zmianami zachodzącymi w otoczeniu. Zjawisko to znajduje potwierdzenie także na innych płaszczyznach. Jeśli analizujemy np. funkcjonowanie sił zbrojnych jako formalnej struktury organizacyjnej w ujęciu dynamicznym, to jest to od dawna ciągle ta sama organizacja o wyraźnie liniowej strukturze, w której wszelkie przebiegi czynnościowe, materiałowe i informacyjne tradycyjnie stłoczone są w stosunkowo wąskich pojemnościowo i nazbyt wydłużonych kanałach. Zwykłym truizmem jest przypominanie, że rozpatrywana pod takim kątem organizacja ma strukturę "smukłą", cechującą się tak istotnymi wadami, jak: zbyt mała elastyczność oraz nadmierna centralizacja dowodzenia, co z kolei warunkuje konieczność opanowywania przez dowódców (szczególnie wyższych szczebli dowodzenia) wszechstronnej, a co za tym idzie również i powierzchownej wiedzy o funkcjonowaniu całości organizacyjnej. Próby rozwiązań kompromisowych wprowadzane w postaci sztabowo-liniowych systemów dowodzenia wydają się być koncepcją działania dobrą do stosowania głównie w czasie pokoju, chociaż i w takim przypadku są źródłem nieustających konfliktów, będących przyczyną określonych niesprawności i patologii. Wnioski natomiast z wielu różnych ćwiczeń, szczególnie tych prowadzonych z dużym rozmachem operacyjnym, utwierdzają w przekonaniu, że już podczas ćwiczebnego symulowania warunków wojny wielu dowódców preferuje (nadmierną) centralizację dowodzenia, a więc powrót do smukłej i hierarchicznej struktury liniowej z wszystkimi jej zasadniczymi wadami. Powszechna komputeryzacja (czyli zwiększenie ilości, jakości i szybkości przepływu informacji oraz jej przetwarzania) być może da szansę dalszego istnienia typowym strukturom liniowym, głównie przez zmianę jakości przeładowanych, i jak dotąd nieodpowiednich pod względem technicznym

kanałów informacyjno-decyzyjnych na drogi superszybkiego, bezkolizyjnego, tajnego i niezakłóconego przesyłu decyzji i informacji, lecz w tym miejscu natychmiast rodzi się obawa, jak dalece warunki, szczególnie te świadomie kształtowane przez przeciwnika oraz poziom niezawodności techniki, pozwolą na funkcjonowanie takiego systemu szybkiej, niezakłóconej i dostępnej w każdych warunkach informacji. Sądzić można również, że wydatki na tego rodzaju system leżą obecnie poza zasięgiem praktycznych możliwości finansowych naszego państwa.

Z powyższych rozważań wynika, że kluczowym problemem systemu obronnego państwa (a w tym także jego sił zbrojnych) jest wszechstronne i jak najlepsze -na miarę możliwości- dopasowanie się do warunków i potrzeb nowego, słabo rozpoznanego i szybko zmiennego otoczenia, przy równoczesnym maksymalnym wykorzystaniu wszelkich szans i silnych stron organizacji istniejącej dotychczas. Proces ten winien zawierać nie tylko ciągłą analizę wszelkich możliwych zagrożeń (i kryzysów), ale też i słabych stron systemu (organizacji), aby skutecznie je eliminować lub neutralizować, a nawet przekształcać w drodze konwersji w organizacyjne szanse. Tak dzieje się zazwyczaj w odpowiednio zaprojektowanej i zarządzanej organizacji, w stanie względnej równowagi systemu, do którego organizacja dana należy, i mieści się na ogół w przewidywanych i zaprojektowanych możliwościach dokonywania niewielkich zmian o charakterze adaptacyjnym. Zgodnie natomiast z ustaleniami i "wytycznymi" teorii problemu, w czasie kryzysu należy dokonywać śmiałych transformacji celów i funkcji lub struktur albo wszystkiego razem, w sposób zasadniczy naruszając dotychczasowe powiązania strukturalne, albo (i) zachodzące w nich procesy, co w istocie rzeczy jest właściwą reorganizacją (modernizacją, rekonstrukcją itp).

Opisana wcześniej sytuacja problemowa i stosownie z niej się wywodzący (choć wieloaspektowo pojmowany) problem naukowy w połączeniu z wstępnymi zabiegami badawczymi pozwalają bliżej określić, a może raczej ustalić własny stosunek do istoty, symptomów i wyznaczników kryzysu powodującego powstawanie określonych niesprawności i mogących w pewnych warunkach zagrozić egzystencji rozpatrywanej organizacji (z uwagi na konieczne ograniczenia objętości poszczególnych rozdziałów niniejszej rozprawy stosowne opracowanie dotyczące tylko problemu kryzysu zostało umieszczone poza tekstem zasadniczym jako załącznik nr 1). Ogół tych wstępnych ustaleń pozwala wysnuć wniosek, że tematem rozprawy może być kryzys organizacji Wład., ograniczony jednak tylko do tych niesprawności i patologii organizacyjnych, które mogą być efektami podstawowych cech istniejącej struktury organizacyjnej. Wyeliminowanie bowiem niesprawności będących efektami działania czynników innego typu, w szczególności pochodzących spoza obszaru organizacji pozwala z kolei na podjęcie próby

ustalenia możliwości usuwania przyczyn powstawania cytowanych niesprawności, a co za tym idzie adekwatnego rozszerzenia tematu o takie zmiany struktury, które mogą stać się warunkami dalszego rozwoju organizacji. Pierwszy człon przyjętego tematu poruszający zagadnienie kryzysu strukturalnego organizacji warunkuje zatem w sposób naturalny pojawienie się członu drugiego, traktującego o możliwościach przezwyciężania skutków tego kryzysu i świadomego tworzenia warunków do dalszego rozwoju organizacji, jednak w ramach nowej strukturalnej postaci.

Wypada zatem wnioskować, że zaproponowany temat rozprawy nie jest ani dziełem przypadku, ani też przejawem chwilowej koniunktury. Ma on swoje naturalne miejsce w istniejącym systemie wiedzy, szczególnie w teorii opracowanej do tej pory przez naukę o organizacji i zarządzaniu, a wykorzystywanej dla potrzeb wojska. Inspirowany jest natomiast zwykłą koniecznością dopasowania organizacji do otoczenia w drodze usuwania przyczyn powstawania niesprawności. Jest także reakcją na coraz powszechniej wysuwane tezy (w literaturze problemu) o istnieniu kryzysu hierarchicznych struktur organizacyjnych, występującym szczególnie w systemach wielkich i maksymalnie skomplikowanych, a ukształtowanych historycznie, takich jak np. armie typu masowego. Dla sił zbrojnych czynnikiem dodatkowym jest antycypowany scenariusz nowoczesnej wojny (a właściwie wiele różnych wariantów takiego scenariusza), który bezlitośnie obnaża wszelkie słabości właściwe strukturze hierarchicznej i liniowej, a więc zbyt sztywnej i smukłej, a przez to pozbawionej elastyczności nieodzownej do prowadzenia działań na współczesnym polu walki. Umiejętne wykorzystanie tych słabości przez potencjalnego przeciwnika łatwo może doprowadzić do pozbawienia struktury państwa możliwości sprawnego kierowania tworzącymi ją podsystemami, a struktury podsystemu militarnego- skutecznego i nieprzerwanego dowodzenia wojskami.

**1.2.1. Stan wiedzy o problemie naukowym wynikający z oceny literatury.** Aktualny stan wiedzy o omawianej problematyce zadziwia wręcz swą niejednolitością i niespójną różnorodnością. Istnieje bowiem całe bogactwo wiedzy teoretycznej dotyczącej różnych zagadnień związanych z systemami (organizacjami, instytucjami), w szczególności ich projektowaniem, modelowaniem, konstruowaniem, planowaniem ich działań, stosowną oceną (analizą i prognozą) funkcjonowania systemów i organizacji oraz opartym na tej ocenie usprawnianiem istniejących organizacji przy pomocy wymyślnych i skomplikowanych technik organizatorskich; cała teoria organizacji i zarządzania (kierowania, dowodzenia) oraz socjologii organizacji w najrozmaitszych aspektach, a wszystko to wspomagane przez informatykę, cybernetykę, socjo- i psychologię, czego dowodem są liczne i zróżnicowane opracowania zarówno w rodzimej, jak i zagranicznej literaturze, w coraz

nowszych, lepszych i pełniejszych ujęciach. Zbyt mało jest natomiast opracowań transformujących ten teoretyczny dorobek naukowy w sposób pragmatyczny do potrzeb systemu sił zbrojnych i organizacji wchodzących w jego skład, głównie w celu dokonywania usprawnień przystosowujących te organizacje do coraz nowych i coraz innych warunków wytwarzanych przez zmienność otoczenia, choć także przez zmieniające się realia i warunki powstające wewnątrz organizacji. Poczesne miejsce zajmują obecnie prace wojskowych teoretyków zachodnich -szczególnie niemieckich i amerykańskich, którzy w sposób niejako stały towarzyszą swoimi opracowaniami programowym zmianom w strukturach i teorii walki swoich armii. We współczesnej rodzimej literaturze wojskowej wiele cennych opracowań ukazało się w ostatnich latach głównie w wojskowych periodykach; zazwyczaj są to jednak opracowania dotyczące tylko wybranych elementów struktury sił zbrojnych albo też wąskich tematycznie zagadnień teorii walki tych wybranych elementów. Opracowaniom tym brak jest najczęściej całościowego (systemowego) podejścia do problemu dokonywania zmian o radykalnym charakterze, w szczególności brak jest jasnej koncepcji generalizującej problemy projektowania i dokonywania reorganizacji przez określenie całościowego modelu docelowego, kształtu i funkcji zasadniczych jego części oraz metod i technik dojścia do założonego celu w kontekście równoczesnego kształtowania całego systemu obronnego państwa i odpowiednich powiązań między powstałymi w ten sposób podsystemami. Opracowania te bez wątpienia zawierają jednak wiele cennych myśli i wskazówek, które zebrane razem i odpowiednio uogólnione oraz usystematyzowane mogą stać się *de facto* jasno zarysowanymi i logicznymi prawidłowościami, wyraźnie wskazującymi kierunki narastających przeobrażeniowych tendencji, a przez to stać się podłożem stosownej teorii naukowej. Odpowiednim przykładem są opracowania: J.Marczaka, Z.Ścibiorka, R.Jakubczaka, J.Pawłowskiego często ukazujące się w "Myśli Wojskowej" i bieżącej prasie wojskowej. Szerszych opracowań doczekały się niektóre aspekty omawianego problemu w pracach: K.Nożki, B.Balcerowicza, S.Kozieja i wielu innych, przy czym trzeba zaznaczyć- najczęściej w aspekcie praktycznym i z punktu widzenia strategii obronnej RP. Aspekt teoretyczny w większym wymiarze zawarty jest z kolei w licznych opracowaniach W.Łepkowskiego i R.Wróblewskiego. Najobszerniejsze, i *sensu stricto* naukowe podejście zawarte jest w opracowaniach stanowiących kompleksowe rozwiązania problemów naukowo-badawczych rozpatrywanych w toku prac prowadzonych przez kadrę dydaktyczno-naukową AON, np. prace pod kryptonimami: MODEL, ROZWÓJ, KIERUNKI oraz we właśnie powstających opracowaniach problemu naukowego KRAJ czy też STRATEGIA. Ewentualna krytyczna analiza tych opracowań nastręcza jednak najwięcej problemów choćby przez fakt, że są to najnowsze i unikatowe wręcz rozwiązania, opracowane przez grono świetnych, interdyscyplinarnie dobranych

specjalistów, przygotowanych do tej pracy pod względem metodologii i metodyki prowadzenia wojskowych badań naukowych, dysponujących także niewyczerpanym zasobem wiedzy fachowej i doświadczenia. W przypadku tych opracowań można co najwyżej dyskutować nad ewentualnym rozszerzeniem liczby rozpatrywanych modeli struktur sił zbrojnych z uwagi na możliwość zwiększenia liczby różnych podejść do celów, funkcji i zadań stawianych obecnie przed siłami zbrojnymi. Można także przypomnieć, że jedno z kardynalnych praw nauki o organizacji i zarządzaniu odnosi się do takiego projektowania struktury organizacyjnej, aby odzwierciedlała ona w pełni strategię organizacyjną, co potwierdza jednocześnie zasadność wcześniej zadanego pytania o możliwość realizowania nowej, i z gruntu innej strategii przez struktury stare, stworzone dla innych strategicznych potrzeb i warunków. Krytyczniej natomiast można podejść do tzw. żelaznych pozycji literatury klasycznej, szczególnie gdy chodzi o problemy związane z konstruowaniem struktury nowoczesnego systemu militarnego. Ten stan rzeczy został ujęty odpowiednio przez B.Balcerowicza, który pisze: *"Niełatwo obecnie identyfikować się z filozofią klasyków strategii wojennej. Truizmem jest nieustanne powoływanie się na Clausewitz'a, uznanego powszechnie za "filozofa nowoczesnej wojny" czy Jomini'ego- generalnego "interpretatora Napoleona" [...] Literatura klasyczna stanowi oczywiście fundament współczesnej myśli wojskowej. My, Polacy powinniśmy przyjmować ją jednak z pewnym zastrzeżeniem. Trzeba bowiem mieć na uwadze fakt, że jej twórcy wywodzą się z państw silnych, których prosperity przypada na okres rozbiorów Polski i których narody reprezentują odmienną od naszej mentalność"* [D2,s.5-6]. Znaczny pożytek przynosi natomiast studiowanie opracowań dotyczących koncepcji prowadzenia wojny i organizowania polskich sił zbrojnych w okresie międzywojennym. Trudno bowiem nie zgodzić się z kolejną tezą B.Balcerowicza, że: *"Polska znajdowała się wtedy w sytuacji uderzająco podobnej do obecnej- w sąsiedztwie dwóch mocarstw o niekorzystnym dla nas stosunku potencjałów militarnych, w otoczeniu kilku krajów nie sprzymierzonych oraz bez bliskich i pewnych sojuszników"* [tamże].

Szczególną rolę, z punktu widzenia potrzeb niniejszej rozprawy, odegrały opracowania dotyczące funkcjonowania zawczasu planowanych, a i samorzutnie się organizujących doraźnych (organicznych) struktur zadaniowych, jakimi były z pewnością grupy operacyjne WP w czasie wojny obronnej 1939 roku oraz przemyślenia zawarte w opracowaniach teoretycznych F.Skibińskiego, St.Mossora, R.Starzyńskiego i T.Zakrzewskiego. Uczucie pewnego zawodu towarzyszy natomiast zapoznawaniu się z wiedzą zawartą w materiałach pomocniczych: leksykonach, słownikach, encyklopediach. Prezentowane w nich definicje, hasła i opisy -mające być z założenia obiektywnymi- są niekiedy aż nazbyt przepojone treściami politycznymi

minionego okresu. Ten stan rzeczy jest rekompensowany z całą pewnością odpowiednim poziomem literatury dotyczącej metodologii i metodyki prowadzenia badań naukowych, w tym również wojskowych. Szereg opracowań powstałych w tym samym na ogół czasie, co i cytowane wyżej pozycje literatury pomocniczej, przekonuje precyzyjnym i obiektywnym ujęciem tematu, solidnością i dokładnością sformułowań. Pozwala to lepiej poznać i zrozumieć istotę, sens i treść badań naukowych, a opisy podstawowych metod i technik oraz prawideł ich stosowania w niektórych przypadkach stwarzają wręcz algorytmy postępowania, znakomicie służąc pomocą zwłaszcza osobom stawiającym pierwsze kroki w tej dziedzinie. Najważniejsze pozycje literatury, ujęte w stosowne grupy, podane zostały w bibliografii pracy.

**Z analizy i krytycznej oceny dostępnej literatury wypływają dwa podstawowe, choć wieloaspektowe wnioski, mianowicie:**

1. Siły Zbrojne RP, a w nich wojska lądowe, są szczególnymi przypadkami Całości Organizacyjnych Działań Ludzkich, i jako takie znajdują się w centrum zainteresowań nauki o organizacji i zarządzaniu. Teoretyczny dorobek tej nauki jest spory, choć jeszcze nie usystematyzowany do końca, a w wielu przypadkach brak jest nawet powszechnej zgody reprezentantów różnych szkół i nurtów tej nauki, co do zakresów treściowych pojęć uznanych dla niej za podstawowe. Niemniej jednak można dokonać transformacji wielu twierdzeń, aksjomatów, praw i hipotez naukowych stanowiących aktualny dorobek tej nauki na grunt naukowej działalności wojskowej. Brak jest natomiast wyraźnych powiązań pomiędzy tą szeroko rozbudowaną teorią naukową dotyczącą organizacji i organizowania, a praktyczną działalnością organizacyjną systemu SZ RP, w postaci odpowiednich opracowań transformujących stosowny dorobek tej nauki i przystosowujący go do praktycznego wykorzystania. W szczególności brak jest opracowań tworzących szerszą teorię budowy i reorganizacji struktur organizacji wojskowych, a w opracowaniach istniejących odczuwa się niedosyt naukowej analizy i konkluzji potwierdzających zgodność struktur istniejących z odpowiednimi zasadami teoretycznymi. Nie ma także szerszej teoretycznej podbudowy praktycznie przeprowadzanych zmian strukturalnych, w niektórych zaś uzasadnionych przypadkach można mówić o ateoretyczności tych struktur albo ich zasadniczych elementów, co odnosi się także do niektórych procesów i zabiegów organizatorskich struktury te zmieniających.

2. Wzrastająca we spółczesnych czasach powszechność zjawiska kryzysu powoduje powstawanie coraz nowszych opracowań ujmujących je z najrozmaitszych punktów widzenia, i w różnych aspektach badawczych. Różnorodność ta powoduje, że pod pojęciem kryzysu opisywane są w literaturze z gruntu różne zjawiska. Brak jest jak dotąd jednoznacznych ustaleń co do istoty, symptomów i wyróżników kryzysu jako takiego. Na tym tle wyjątkowo

mało jest w dostępnej literaturze opracowań dotyczących organizacji wojskowych. Istniejące opracowania zazwyczaj skupiają się na tych skutkach (niesprawnościach i patologiach) kryzysu organizacyjnego, które wywoływane cechami silnie zhierarchizowanej i sformalizowanej organizacji wojskowej widoczne są najwyraźniej na płaszczyźnie stosunków interpersonalnych przebiegających w obrębie najniższych stanowisk dowódczych i wykonawczych. Najczęściej też opracowania te są dokonywane na gruncie socjologii i psychologii, i nie biorą pod uwagę silnych związków występujących pomiędzy cechami formalnej struktury organizacji, a określonymi niesprawnościami i patologiami organizacyjnymi. Wydaje się, że konflikty wywoływane specyfiką silnej hierarchii organizacyjnej koncentrują się raczej na wyższych jej szczeblach, a powstające z tego powodu niesprawności o wiele bardziej szkodzą organizacji niźli, np. skutki nieformalnych (patologicznych) zachowań pomiędzy żołnierzami służby zasadniczej. Prognozować zatem można, że tak skrzętnie ukrywane dotąd źródła konfliktów między żołnierzami zawodowymi, wypływające z określonych cech struktury organizacyjnej, a stanowiące poniekąd o jej kryzysie, w miarę uzawodowiania i demokratyzowania armii staną się obiektami badań prowadzonych pod kątem możliwości dokonywania stosownych zmian strukturalnych, a więc rzeczywistych reorganizacji. Materiały dostępne obecnie (najczęściej o charakterze pamiętnikarskim), opisujące przeróżne formy konfliktów występujących, np. pomiędzy dowódcami ogólnowojskowymi a specjalistami zajmującymi stanowiska w sztabach lub między sztabami a jednostkami liniowymi, i prowadzących w konsekwencji do utraty należytej sprawności przez określone elementy organizacji, najczęściej są opisami działań prowadzonych jeszcze w toku II W.Ś. W teorii organizacji w tym samym czasie powstało wiele opracowań nie tylko analizujących kryzysogenne konflikty między "linią" a sztabem hierarchicznych struktur liniowo-sztabowych, ale także dotyczących możliwości wczesnego rozpoznawania symptomów kryzysu organizacyjnego (właśnie przez ustalanie i analizę pojawiających się niesprawności i patologii), a nawet konkretnych technik mających przeobrażać niektóre zagrożenia wręcz w odpowiednie dla organizacji szanse, np. przez tzw. *zarządzanie kryzysem*.

Oba te złożone wnioski obligują do konstatacji, że wszelka działalność organizatorska może i powinna opierać się o stosowny teoretyczny dorobek naukowy.

**1.2.2. Przedmiot badań: założenia i ograniczenia.** Kompleksowo postrzegany problem naukowy i korespondujący z nim obrany temat rozprawy- z jednej strony, z drugiej zaś- wnioski dotyczące rozproszonego, niejednorodnego i różnopoziomowego stanu wiedzy (ustalonego po przeprowadzeniu analizy i krytycznej oceny literatury przedmiotu),

determinują konieczność dokonania stosownych ustaleń w zakresie przedmiotu badań oraz stosownych założeń i ograniczeń niezbędnych do wytyczenia obszaru pracy. Tym bardziej, że nie można w tym konkretnym przypadku utożsamiać tematu badań z ogólnie sformułowanym problemem naukowym. Dlatego też na tym etapie działania niepoślednią rolę odegrały wysiłki zmierzające do wyrażenia tematu badań przy pomocy określonych pytań- problemów. Pytania te można wyrazić w następujący sposób:

- jaki jest stan wiedzy teoretycznej dotyczącej funkcjonowania i usprawniania organizacji (szczególnie militarnej) w warunkach kryzysu ?

- czy i w jaki sposób- realnie istniejący kryzys otoczenia kształtuje adekwatny kryzys systemu sił zbrojnych ?

- czy kryzys hierarchicznych struktur organizacyjnych jest prostą pochodną kryzysu otoczenia ?

- czy i dlaczego- obecna struktura organizacyjna bojowych jednostek WLąd. nosi cechy i zawiera wady hierarchicznych struktur liniowych ?

- w jaki sposób dotychczasowa wiedza teoretyczna wpłynęła na aktualną, ogólną strukturę organizacyjną systemu sił zbrojnych RP oraz w szczególności na organizację wojsk lądowych ?

- jaki jest obecnie stan wiedzy teoretycznej dotyczącej zagadnień usprawniania organizacji (adaptowania, modernizowania, reorganizowania) lub projektowania systemów docelowych w kontekście zmian struktury sił zbrojnych oraz wojsk lądowych ?

- jakie są w obecnej teorii i praktyce tendencje do usprawniania lub konstruowania struktur organizacyjnych, i w jaki sposób mogą one wpływać na rzeczywiste kierunki zmian organizacji WLąd. ? Na ile czynione obecnie zabiegi restrukturyzacyjne przystają do owych tendencji ?

- jakie mogą być -naukowo uzasadnione- możliwe warianty (modele) stosownych przemian transformacyjnych struktury organizacyjnej WLąd. w ujęciu całościowym oraz w części dotyczącej jednostek bojowych ?

Rzecz jasna, że tak sformułowane problemy-pytania są tylko pytaniami zasadniczymi, z których w toku prowadzonych badań wypływało wiele pytań pochodnych. Etap ten pozwolił na określenie Przedmiotu Badań oraz przyjęcie określonej drogi postępowania prowadzącej od teorii dotyczącej całokształtu zagadnień związanych z dotychczasową strukturą organizacyjną sił zbrojnych przez analizę i ocenę potrzeb, możliwości i postulatów zmian aż do teorii konstruowania nowej struktury przy stosownej adaptacji elementów struktury istniejącej.

**Przedmiotem badań w sensie ogólnym jest zatem teoria usprawniania hierarchicznej struktury organizacyjnej sił zbrojnych, w szczególności zaś ta jej część, która dotyczy usprawniania struktury organizacji wojsk lądowych.**

Nauka o organizacji i zarządzaniu jest jednak nauką relatywnie młodą, w związku z tym nie zostały zbadane i określone w całości i do końca nawet problemy uznawane w niej za podstawowe. Z tej racji realnym przedmiotem badań może być tylko ta część opublikowanego dorobku naukowego, która może być rozpatrywana pod względem treściowym, jako wypracowany system twierdzeń dotyczących przygotowania i wprowadzania zmian usprawniających organizację, z uwagi na istnienie określonych niesprawności powstających w wyniku oddziaływania zasadniczych cech struktury organizacji, w stopniu uzasadniającym przekonanie o istnieniu kryzysu strukturalnego.

Takie postrzeganie przedmiotu badań zmusza do przyjęcia pewnych ogólnych założeń i ograniczeń. Najważniejsze z nich to:

-punktem wyjścia dla prowadzonych badań jest dotychczas istniejąca teoria budowy struktury organizacyjnej sił zbrojnych RP, jednak przy uwzględnieniu zachodzących dynamicznie zmian (w szczególności zmiany podstawowych funkcji i celów) oraz antycypowaniu nowych zadań stosownych do nowego otoczenia i uwzględniających nowe uwarunkowania;

-w toku badań autorskie modele konceptualne docelowych struktur organizacyjnych analizowane będą i porównywane z odpowiednimi modelami przedstawionymi w ramach różnych opracowań przez pracowników naukowych AON, szczególnie Wydziału Strategiczno-Obronnego;

-równolegle do wyżej opisanych badań przeprowadzona zostanie analiza i określone będą konkretne tendencje rozwojowe (przekształceniowe) wynikające z teorii organizacji oraz z praktyki, w tym szczególnie zmian wynikających z rozkazów ministra ON i szefa SG WP, wprowadzających konkretne rozwiązania cząstkowe dotyczące struktur SZ RP;

-w wyniku syntezy wniosków wynikających z analizy obu wyżej przedstawionych procesów badawczych przedstawiona zostanie ogólna teoria tworzenia warunków niezbędnych do konstruowania docelowej struktury organizacyjnej SZ RP, a na jej tle bardziej szczegółowa teoria usprawniania istniejącej struktury organizacyjnej WLąd. postrzegana jako synteza kierunku doskonalącego strukturę hierarchiczną z kierunkiem zastępującym tę strukturę odpowiednią formą struktury organicznej, co ma stworzyć swoisty pomost w przechodzeniu od struktury istniejącej do docelowej;

-historycznym punktem odniesienia i refleksji jest rozwój organizacyjny WP dokonujący się w okresie międzywojennym, a szczególnie planowanie i organizacja grup operacyjnych funkcjonujących jako doraźne struktury zadaniowe uzupełniające istniejącą strukturę formalną WP oraz samorzutne tworzenie się grup operacyjnych w toku prowadzenia wojny obronnej 1939r., jako sytuacji najbardziej zbliżonej w wymiarze historycznym do obecnej sytuacji państwa;

-podczas badań prowadzonych nad modelami teoretycznie możliwej,

przyszłościowej struktury organizacyjnej WLąd. antycypowane będą stosowne (ekstremalnie niekorzystne) warunki, w jakich mogłyby działać zarówno całe siły zbrojne, jak i poszczególne ich elementy, które powinny spełniać postulat najwyższej skuteczności działania (w założonych warunkach) oraz inspirować, przygotowywać i wykorzystywać powszechny opór stawiany przeciwnikowi przez całe społeczeństwo;

-wyniki badań będą częściowo wykorzystane w różnych innych badaniach naukowych (np. KIERUNKI, KRAJ lub innych o podobnym charakterze), co może nadać rozprawie walor dodatkowej użyteczności;

-horyzontem czasowym dla dokonywanych rozważań wydaje się być pierwsza dekada XXI wieku, z uwagi na dotychczasowy brak podstaw do przypuszczania możliwości radykalnej zmiany metod lub środków walki przez potencjalnych przeciwników w tym właśnie przedziale czasowym;

-w toku prowadzenia rozważań nad scenariuszem możliwego wszczęcia i rozszerzania konfliktu zbrojnego zakłada się powszechne niestosowanie broni masowego rażenia, a wprowadzanie w to miejsce broni inteligentnych i precyzyjnych środków rażenia.

### 1.3. Cele rozprawy.

Złożony proces właściwego ustawienia problemu naukowego, a szczególnie uzyskanie odpowiedzi na pytania: co w istocie rzeczy, w jakim celu oraz w jakim zakresie podlegało będzie procesowi badań, doprowadził do ostatecznego określenia celów rozprawy. W warstwie poznawania wybranych obszarów (części) obiektywnej prawdy o walce zbrojnej i prowadzącym ją systemie, połączonego z adaptowaniem wiedzy teoretycznej do działalności praktycznej, cele można określić jako poznawcze i użyteczne.

#### 1.3.1. Cele poznawcze:

- poznanie przyczyn i skutków tych zmian systemowo postrzeganego otoczenia, które powodują konieczność dokonania głębokiej (skokowej) transformacji struktury organizacyjnej systemu sił zbrojnych RP, a w tym organizacji wojsk lądowych;

- poznanie przyczyn i skutków niesprawności powstających wewnątrz organizacji WLąd., determinujących konieczność dokonywania określonych zmian strukturalnych;

- poznanie zasadniczych czynników strukturotwórczych, ich wpływu na obecną organizację oraz określenie tendencji i możliwych (merytorycznie uzasadnionych) kierunków dokonywania zmian strukturalnych.

#### 1.3.2. Cele użyteczne:

- zagregowanie aktualnie powstających w wojskowym środowisku naukowym wniosków i postulatów, które w połączeniu z badaniem struktur w zmiennym otoczeniu pozwolą na opracowanie zarysu teorii konstruowania możliwego

modelu docelowego struktury organizacyjnej WLąd.;

- opracowanie ogólnej teorii i wykładni metodycznej tworzenia struktur organicznych (organizacji doraźnych usprawniających funkcjonowanie WLąd.), tworzących podwaliny pod prace nad całościową transformacją struktury organizacyjnej SZ RP;

- wykorzystanie wyników badań prowadzonych nad modelami możliwych struktur organizacyjnych SZ RP i WLąd. do analiz i porównań w procesie badań naukowych prowadzonych nad tymi strukturami w AON.

Z punktu widzenia potrzeb metodologicznych niniejszej rozprawy cele te można wyrazić jako cel główny i cele szczegółowe.

**1.3.3. Cel główny:**

- uporządkowanie dorobku teorii organizacji w zakresie doskonalenia i usprawniania organizacji w zależności od typu jej struktury i określenie podstaw teorii przekształcania hierarchicznej struktury organizacyjnej, na tej zaś podstawie ustalenie warunków, zadań i zaprojektowanie struktury o hierarchii spłaszczonej z elementami struktur organicznych oraz ustalenie zasad jej funkcjonowania;

**1.3.4. Cele szczegółowe:**

- opracowanie ogólnego zarysu modelu możliwej, docelowej struktury organizacyjnej WLąd., niwelującej skutki obecnego niedopasowania organizacji do rewolucyjnych zmian w jej otoczeniu oraz uwzględniającej uprzednie, rzeczywiste dokonanie transformacji celów i funkcji systemu SZ RP;

-opracowanie modelu grupy operacyjnej wojsk lądowych, jako możliwego (naukowo uzasadnionego) wzorca doskonalenia systemu przez organizacje doraźne o organicznych formach struktur.

**1.4. Hipoteza wstępna i hipoteza robocza.**

Wstępne domysły i próby uzyskania odpowiedzi, co może być rozwiązaniem problemu naukowego, tzn. modelem doskonalenia organizacji WLąd. w jej dotychczasowym strukturalnym kształcie, w celu jej należytego usprawnienia oraz dopasowania do zmian zachodzących w otoczeniu, doprowadziły do postawienia **wstępnej hipotezy roboczej** koncentrującej się głównie na problemie wzrostu organizacyjnego całości wojsk lądowych, zwiększania specjalizacji jednostek bojowych w zależności od wyposażenia w określone systemy techniczne, wprowadzania nowych technologii mogących mieć zasadniczy wpływ na kształtowanie nowych systemów walki, a więc w sumie na tych zabiegach organizacyjnych, które miałyby zapobiegać skutkom kryzysu jako takiego (bez rozróżniania jego źródeł, przyczyn i skutków oraz bez wnikania w jego koniunkturalny albo strukturalny charakter). W czasie prób usystematyzowania niesprawności przyrównywanych do symptomów kryzysu okazało się jednak, że są zarówno takie efekty kryzysu, których źródła leżą poza

obszarem organizacji, warunkując tym samym możliwość podejmowania co najwyżej prób minimalizowania negatywnych skutków działania czynników pochodzących z tych źródeł, jak i takie efekty- pod postaciami licznych niesprawności i patologii, które powstają w obrębie organizacji, mając w niej także swoje przyczyny. Fakt ten, potęgowany wieloznacznością i nieostrością treściową pojęcia kryzysu jako takiego, występującego na płaszczyznach zdominowanych przez różne podejścia naukowe czasem wręcz pod zgoła różnymi postaciami, zdeterminował podjęcie dodatkowych zabiegów badawczych co do ustalenia poglądu na istotę, symptomy i wyróżniki kryzysu. Wynikiem tych działań było ustalenie, że niesprawności i patologie organizacyjne mogą powstawać w wyniku dwóch działających równocześnie, ale słabo z sobą powiązanych kryzysów, z których jeden jest pochodzenia zewnętrznego (koniunkturalny), drugi zaś jest kryzysem wywodzącym się z określonych cech struktury organizacji (strukturalny). Ogół poczynionych ustaleń pozwolił na skoncentrowanie dalszych badań tylko nad przyczynami i skutkami kryzysu tkwiącego w obszarze systemu SZ RP i organizacji WLąd., ponieważ na ten właśnie kryzys struktury te mogą oddziaływać (określać go, analizować i stosować dopowiednie przeciwdziałania). Podjęte w tym czasie przez władze państwowe rzeczywiste zabiegi transformujące system przez zmianę podstawowych funkcji i celów przywróciły w pewnym sensie stabilność systemowi w warunkach kryzysu, ale i dodatkowo upewniły, że przyjęte założenia badawcze są słuszne, jako że transformacja taka w żaden sposób nie usuwa przyczyn niesprawności pochodzenia strukturalnego (zatem przeciwdziała tylko skutkom kryzysu koniunkturalnego). Stwierdzenie natomiast istnienia procesu związanego z kryzysem strukturalnym wiąże się nierozłącznie z koniecznością podjęcia takich zmian i reorganizacji, które mają na celu usunięcie przyczyn niesprawności w sposób zasadniczo naruszający strukturę dotychczas istniejącą. Analiza i krytyczna ocena takich zabiegów dokonywanych w rzeczywistości jako kolejne tzw. restrukturyzacje dowodzi natomiast, że zmiany takie nie mogą być celem samym w sobie, powinny natomiast być logicznym ciągiem przyczynowo-skutkowym pomiędzy strukturą istniejącą a perspektywiczną. Musi zatem istnieć określona liczba różnych modeli badawczych pozwalających określić i przyjąć jakiś konkretny docelowy model perspektywiczny, leżący w dalekim oddaleniu czasowym i stanowiący zarazem cel odpowiednich koncepcji wyrażanych polityką i strategią militarną państwa. Brak wyraźnego celu i koncepcji jego stopnowego osiągania powoduje niespójność, a nawet ateoretyczność i niecelowość podejmowanych zabiegów reorganizacyjnych.

Badania czynione z kolei nad związkami i wpływem podstawowych czynników (uważanych w teorii organizacji za mające określony wpływ na kształtowanie struktur organizacyjnych) na obecną strukturę WLąd. wykazały

dość jednoznacznie, że jednym z takich czynników o znaczeniu podstawowym jest strategia organizacji. W tym miejscu zatem powstaje kolejny problem, ponieważ w teorii organizacji opartej na empirycznych badaniach organizacji cywilnych (przemysłowych, handlowych, usługowych itp) zazwyczaj bywa tak, że o strategii przedsiębiorstwa decydują ludzie stanowiący tę organizację. Strategię organizacji militarnych określają natomiast władze państwa, w szczególności stanowiący je politycy. W taki sposób strategia wojskowa pojmowana jako dalekosiężna koncepcja rozwoju organizacji (również przez doskonalenie jej struktur) nie może kierować się li tylko potrzebami organizacji, a wręcz podporządkowywać swoje cele odpowiednim celom państwa. Zarysowała się także stosowna nieodzowność istnienia ścisłych związków strategii militarnej z globalną polityką i strategią bezpieczeństwa państwa. Ponieważ jednak do chwili obecnej nie zostały opracowane i przyjęte jednoznaczne ustalenia, co do perspektywicznego (docelowego) modelu państwa, wyznaczającego stosowne kierunki transformacyjnych przemian ustrojowych, trudno zatem mówić o takich częściach składowych tego modelu, jak polityka i strategia w sensie ogólnym, a w tym polityka i strategia bezpieczeństwa albo militarna. Wiele różnych, niezależnych od siebie gremiów naukowych fakt braku koherentnej wiązki takich polityk i strategii potwierdziło w sposób jednoznaczny i autorytatywny [por.D35,D36]. Obecnie można zatem analizować doraźną raczej politykę państwa w zakresie przedstawianego problemu niżli dalekosiężną koncepcję polityczną.

Fakt stwierdzenia rzeczywistych i potencjalnych rozbieżności między strategią organizacji, dążącej w sposób naturalny do wzrostu warunkowanego potrzebami dyktowanymi przez otoczenie, a doraźną polityką militarną państwa dyktującą całkiem inny kierunek, wręcz ograniczający tendencje wzrostowe (choćby przez przyjęcie limitów określonych w traktacie CFE-1 oraz przez drastyczne ograniczanie budżetu przeznaczonego na obronność), doprowadził do uświadomienia konieczności wyjścia poza obszar zakreślony strukturą bojowej części organizacji WLąd. Efektem zaś takiego stanu rzeczy stało się podjęcie dodatkowych zabiegów badawczych nad antycypowanymi (potencjalnymi) związkami, jakie powinny lub mogą zachodzić w obecnych uwarunkowaniach pomiędzy politykami i strategiami decydującymi o możliwym kształcie systemu bezpieczeństwa państwa oraz jego ważnej części, za jaką należy uznać system obronny i jego zasadnicze podsystemy. W szczególności zaś chodzi o poznanie warunków i ograniczeń wywodzących się z szeroko pojętej polityki państwa, a mogących mieć istotny (jeśli nie decydujący) wpływ na kształt docelowej struktury sił zbrojnych i ich części. Wnioski z wyżej opisanych zabiegów w połączeniu z wnioskami z analizy poszczególnych czynników strukturotwórczych i różnych związków zachodzących między nimi a badanymi strukturami pozwoliły na odpowiednie zmodyfikowanie i

stosowne poszerzenie przyjętego względu badawczego oraz opracowanie hipotezy roboczej.

**W hipotezie roboczej** poprzedzonej tyloma zabiegami badawczymi można było zatem domniemywać istnienie takiego rozwiązania problemu, które oprócz potrzeb i warunków narzucanych przez otoczenie uwzględniać będzie również rygory i warunki stwarzane przez wyższe poziomy złożonego systemu, którego elementem są wojska lądowe.

Przyjęto zatem, że skutki kryzysu systemowo postrzeganego otoczenia (rozpad najwyższego poziomu- UW oraz transformacja ustrojowa poziomu wyższego- państwo) powodują możliwość utraty stabilizacji (równowagi organizacyjnej) przez system SZ RP. Wojska lądowe jako zasadnicza część tego systemu narażone są w wysokim stopniu na destrukcyjne efekty kryzysu i również reagują w sposób świadczący o możliwości istnienia w ich obrębie sytuacji kryzysowych, istnieją bowiem takie przejawy niesprawności i patologii organizacyjnych, które mogą być równocześnie symptomami i wyróżnikami kryzysu. Bliższa jednak i dokładniejsza identyfikacja tych zjawisk zdaje się świadczyć o istnieniu dwóch odrębnych płaszczyzn zawierających źródła i przyczyny określonych niesprawności. Fakt ten świadczy o tym, że w obrębie organizacji powstają niesprawności mające zarówno swe zewnętrzne, jak i wewnętrzne przyczyny, co z kolei daje podstawę domniemywania istnienia przynajmniej dwóch niezależnych od siebie procesów kryzysowych. Jeden z nich ma swe przyczyny poza obszarem badanych struktur, zatem organizacje nie mają możliwości skutecznego przeciwdziałania i mogą co najwyżej próbować minimalizować jego skutki, głównie w drodze stosownych zabiegów adaptacyjnych, oczekując, że przyczyny kryzysu zostaną zlikwidowane na wyższych poziomach systemu. Źródłem drugiego kryzysu (znacznie mniej uświadomionego i rozpoznanego) są specyficzne cechy struktury całych sił zbrojnych, w szczególności zaś organizacji wojsk lądowych powodujące, że jest ona zaliczana do przestarzałych obecnie organizacji typu tzw. mechanistycznego. W teorii problemu panuje przekonanie, że organizacje mechanistyczne, których wzorce powstawały na przełomie XIX i XX wieku, są nieelastyczne i nie potrafią dopasować się do zmian zachodzących wskutek obiektywnie istniejącego rozwoju cywilizacyjnego. Odpowiednie cechy struktury WLąd., głównie jej silne zhierarchizowanie w swoim czasie były zaletami organizacji, dziś są w zasadzie wadami powodującymi powstawanie określonych niesprawności, a nawet patologii, co w sumie zdecydowanie obniża zaprojektowaną sprawność organizacji. Proces rzeczywistego usprawniania organizacji WLąd. nie powinien zatem ograniczać się do prostych czynności adaptacyjnych (chociaż organizacje tego typu z natury rzeczy nie są przygotowane do dokonywania zmian wykraczających poza ramy adaptacji), które to adaptacje można uznać za zmiany mające w istocie zachowywać

("konserwować") dotychczasowy stan organizacji, powinien natomiast przeistaczać strukturę organizacji, a wraz z nią całą organizację w zupełnie nową organizacyjną jakość. Zmiany te powinny być kolejnymi skokami stosownej transformacji strukturalnej, opracowanej naukowo i mającej solidne podstawy teoretyczne. W żadnym zaś razie nie mogą być one podejmowane bez odpowiedniego wcześniejszego przygotowania całej organizacji i jej bezpośredniego otoczenia (a nawet całego systemu) do ich wprowadzania; nie mogą także być dokonywane w sposób na poły intuicyjny albo też opierać się na obcych wzorcach, niekoniecznie przydatnych dla tej właśnie organizacji, i w kontekście złożonych i specyficznych warunków. Proces zmian powinien być celowo powiązanymi reorganizacjami dokonywanymi na różnych płaszczyznach, dyktowanymi osiąganiem odpowiednich możliwości na tych właśnie płaszczyznach, uwzględniającymi możliwości wszelkich innych podsystemów i innych podmiotów działających w procesie tworzenia jednolitego systemu bezpieczeństwa państwa, szczególnie w wymiarze jego obrony militarnej. Przygotowanie i prowadzenie kolejnych reorganizacji powinno być procesem uwarunkowanym precyzyjnym określeniem docelowego modelu całego systemu bezpieczeństwa, złożonego z odpowiednich modeli poszczególnych jego podsystemów, z których jeden- podsystem militarny zawierać będzie stosowny model organizacji WLąd. Z uwagi na fakt, że zachowane być muszą ścisłe powiązania modelu docelowego z obecnym stanem rzeczywistym systemu SZ RP oraz wcześniej rozpoznanymi perspektywicznymi możliwościami państwa we wszystkich dziedzinach jego działalności związanej z tworzeniem warunków budowy SBP, wydaje się celowym zastosowanie koncepcji tzw. systemu idealnego (G.Nadlera) albo którejś z jego udoskonalonych wersji (np. koncepcję J.Trzcienieckiego). Proces poszukiwania perspektywicznego modelu idealnego powinien być prowadzony co najmniej dwutorowo:

- po pierwsze, jako dążenie do usprawnienia struktury istniejącej w drodze zmiany tych cech podstawowych, które są w istocie źródłem kryzysu strukturalnego (hierarchiczność, liniowość, smukłość itp.);
- po drugie, jako dążenie do zastąpienia organizacji typu mechanistycznego organizacją typu organicznego, co wiąże się także z całkowitym odejściem od istniejącej struktury wraz z jej cechami.

Prognozować można z dużym prawdopodobieństwem, że w wyniku syntezy obu tych procesów może powstać model organizacji o względnie spłaszczonej hierarchii, z wyraźną tendencją do niwelowania dotychczasowej bezwzględnej przewagi hierarchicznych więzi organizacyjnych nad pozostałymi na korzyść więzi funkcjonalnych, aż do ustanowienia względnej równowagi między nimi. Miejsce sztywnej, nadmiernie sformalizowanej i scentralizowanej organizacji może zająć organizacja obdarzona powszechnie postulowaną cechą dużej organizacyjnej elastyczności, co wpłynie wyraźnie na nowy kształt stosunków

interpersonalnych i wzrost autorytetu płynącego z kompetencji i kwalifikacji. Podłożem tej organizacji powinna stać się daleko posunięta integracja funkcjonalna, prowadząca do tworzenia jednostek liniowych (WLąd.) nowego typu, wielofunkcyjnych, wielozadaniowych i zdolnych bez dodatkowych zabiegów organizacyjnych do podejmowania działań w wymiarze powietrzno-lądowym. Zintegrowane jednostki bojowe będą mogły bez większych problemów tworzyć większe zgrupowania (grupy operacyjne różnej wielkości, na różnych szczeblach) na czas wykonywania określonych zadań albo też wydzielać stosowne swoje części i łączyć je w większe elementy do prowadzenia działań jednorodnych. W parze z tą integracją i likwidowaniem pośrednich szczebli dowodzenia powinno iść tworzenie dowódczo-sztabowych zespołów zadaniowych, umieszczanych na stałe na zasadniczych szczeblach dowodzenia w gotowości do przejęcia dowodzenia tworzonymi grupami operacyjnymi i wykonywania wszelkich zadań. Stosownie do czynionych prognoz ewentualnego pola walki oraz innych możliwych funkcji wypełnianych przez jednostki podstawowe i ich większe zgrupowania, omawiane zespoły powinny być przygotowane do samodzielnego rozwiązywania najbardziej nawet skomplikowanych i nietypowych zadań w trudnych warunkach komplikowanych dodatkowo działaniem potencjalnego przeciwnika.

**1.5. Model i metody badań.**

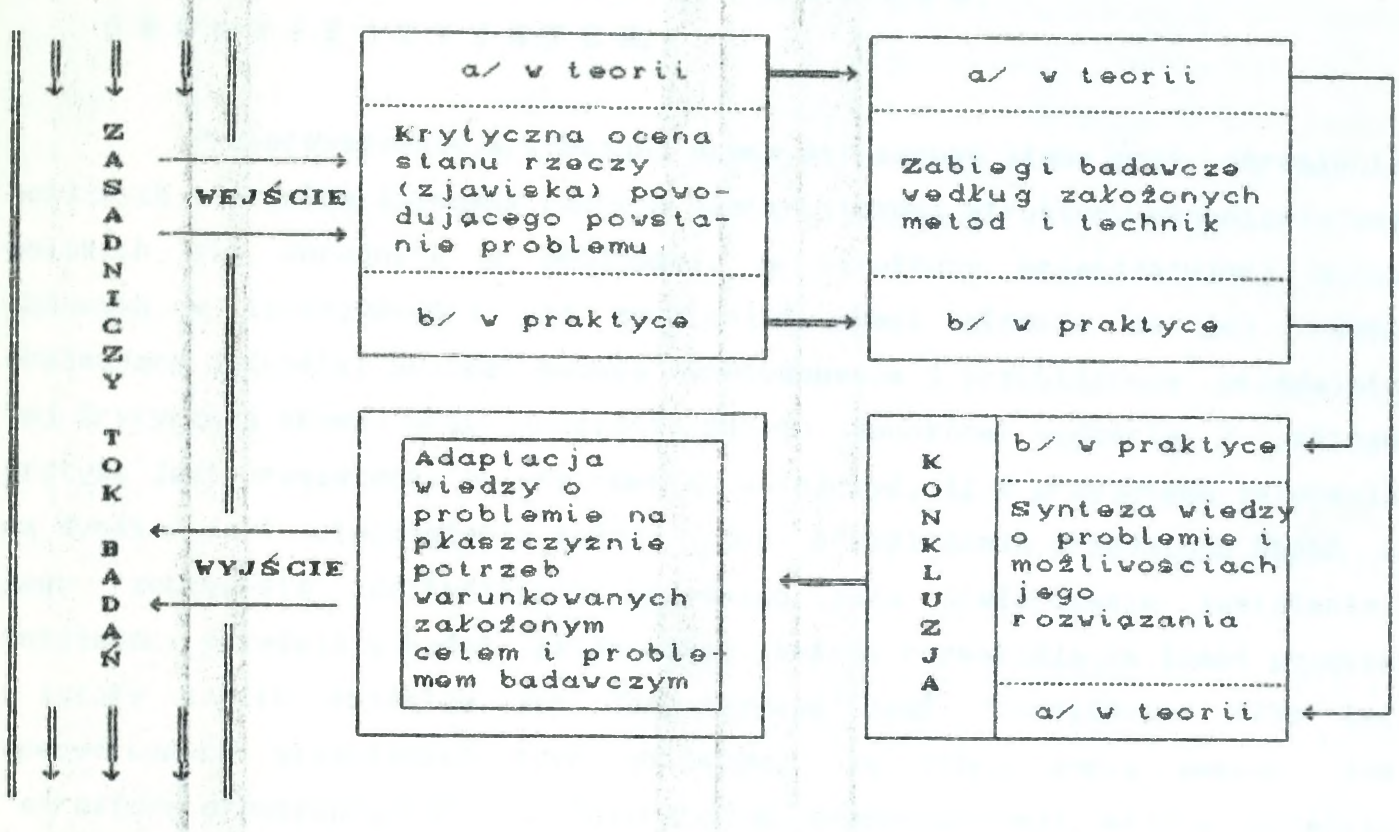
Wyżej opisane problemy wynikające z określonych braków i nieusystematyzowania teorii problemu, istnienie niejednoznaczności w zakresie pojęć uznawanych przez różne nauki za podstawowe, a przede wszystkim potrzeba korelacji niektórych twierdzeń z obszaru teorii organizacji z dorobkiem tych nauk, które mogą już dziś teorię tę odpowiednio wzbogacić, w stopniu zasadniczym wpłynęły na ukształtowanie modelu badań. Warto podkreślić przy okazji, że badany system i jego elementy podlegają ciągłym zmianom, tym bardziej, że zmienia się wciąż otoczenie systemu. Problem porządkowania i kreowania wiedzy o teoretycznych i praktycznych możliwościach usprawniania organizacji ma jednak charakter stały. Można też powiedzieć o pewnej dwutorowości badań, w którym poznawaniu organizacji w aspekcie cech jej struktury towarzyszyło równolegle poznawanie i analizowanie określonych paradygmatów oraz ogólnych zasad naukoznawstwa, z punktu widzenia odpowiedniej przydatności do tworzenia podstaw teorii przekształcania hierarchicznej struktury organizacyjnej WLąd.

Ponieważ występujące w toku procesu poznania problemy pochodne i dodatkowe miały z gruntu różną prowieniencję, zatem przestrzegając prymatu problemu nad metodą oraz traktując opis i wyjaśnianie tych problemów jako istotną funkcję nauki, przyjęte zostały zróżnicowane i niejednolite metody badań. W niektórych przypadkach wypada nawet mówić nie tyle o całościowo

postrzeganej metodzie , co o wynikającym z niej specyficznym podejściu i ujęciu problemu. Pozwala to w określonych momentach mówić nie tyle, np. o stosowaniu metody systemowej, ile o stosownym ujęciu systemowym (albo sytuacyjnym). Wydaje się także, że występowanie znacznej liczby różnych, znacznie od siebie oddalonych problemów usprawiedliwia, a nawet w pewien sposób warunkuje przyjęcie podejścia eklektycznego. Szczególnie w obszarze teorii organizacji, która nie doczekała się jeszcze odpowiednich ujednoznacznień, podejście eklektyczne łączące dorobek wszystkich nurtów i szkół pozwala, np. na stosowanie ujęcia systemowego wszędzie tam, gdzie rozpatrywane są ogólne relacje między różnymi elementami jednego systemu albo pomiędzy różnymi systemami, ale też na równoczesne stosowanie podejścia sytuacyjnego, które z kolei w większym stopniu gwarantuje poprawne określanie możliwych do zastosowania technik usprawniania organizacji w konkretnych warunkach, w konkretnych sytuacjach i konkretnym czasie.

Generalnie można przyjąć, że do poznania genezy teorii usprawniania organizacji oraz genezy teorii organizacji wojsk użyte zostały odpowiednie elementy metod historycznych i logicznych, natomiast do rozwiązywania problemów teoretycznych wynikających z dorobku tych teorii posłużono się podejściem systemowym. Określanie z kolei wpływu czynników powszechnie uznanych w teorii problemu za strukturotwórcze, a także różnych związków między nimi samymi oraz między nimi a organizacją Wl.ąd. w konkretnych warunkach wyznaczanych transformacją wyższych poziomów wyróżnionego systemu przebiegało głównie w myśl zasad ujęcia sytuacyjnego, z wyjątkiem jednak wcześniej cytowanych związków strategii wojskowej z militarną, a tej z kolei ze strategią i polityką bezpieczeństwa państwa. Związki te, jako wynikające z procesów niedostępnych bezpośredniej obserwacji i nie dostarczające dostatecznej liczby faktów, siłą rzeczy poddane były pewnej idealizacji, następnie zaś stopniowej konkretyzacji, w celu ewentualnego stwierdzenia występowania określonych cech istotnych. Całość tych zabiegów badawczych oparta była na podstawach metod ogólnonaukowych: analizie, syntezie, indukcji, dedukcji, uogólnieniu, analogii i porównaniu. W celu uzyskania przybliżonego obrazu antycypowanego pola walki i warunków działania na nim elementów struktury proponowanej zastosowano elementy metod prognostycznych. Synteza wyników badań cząstkowych prowadząca do wstępnego i przybliżonego określenia modeli: idealnego, idealnego perspektywicznego oraz technicznie wykonalnego systemu idealnego organizacji Wl.ąd. w pewnej mierze oparta jest na zasadach koncepcji systemu idealnego Nadlera. Jednak w tym przypadku zastosowane zostały także elementy podstawowych technik organizacyjnych odpowiednich dla dokonywania (projektowania) zmian strukturalnych mających na celu kompleksową zmianę podnoszącą elastyczność i sprawność organizacji.

Ponieważ zarówno problem zasadniczy, jak i wyłaniające się kolejno problemy pochodne i uboczne w gruncie rzeczy miały podłoże "organizatorskie", zatem ciąg prowadzonych badań jest pewnego rodzaju sumą kolejnych "spirali" rozpatrujących dany problem i przenoszących uzyskaną wiedzę do głównego nurtu badań. Wzorzec postępowania w takim cyklu badawczym przedstawiony jest schematycznie na rys. nr 2.




**Rys. nr 2. Przyjęte w praktyce cykle badania zasadniczych i pochodnych problemów badawczych.**

Całość procesu badawczego podzielona została na trzy podstawowe etapy, mianowicie:

1. Wysunięcie i sprecyzowanie problemu naukowego. Wysunięcie wstępnej hipotezy roboczej.

2. Weryfikacja wstępnej hipotezy roboczej. Wysunięcie hipotezy roboczej.

3. Uzasadnianie i sprawdzanie hipotezy roboczej. Opracowanie hipotezy naukowej.

Pomimo istnienia trzech wyżej wymienionych zasadniczych etapów badawczych można przyjąć, że również całość tego procesu przebiegała zgodnie z cyklami przedstawionymi na rys. nr 2, a następującymi kilkakrotnie po sobie. Szczegółowe przedstawienie czynności procesu badawczego zamieszczone jest na schemacie nr 1.

"Niektórych wiadomości o faktach nie da się wykorzystać, jeśli przedtem nie wyjaśni się pewnych pojęć i nie ustali określonych reguł".

Ernst MAYR, 1974.

## 2. KRYTYCZNA OCENA AKTUALNEGO STANU HIERARCHICZNYCH STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH.

Przeprowadzenie krytycznej oceny aktualnego stanu oraz określenie możliwych kierunków dalszego rozwoju hierarchicznej struktury organizacyjnej polskich sił zbrojnych w ogólności, a struktury organizacyjnej wojsk lądowych w szczególności (ze zwróceniem uwagi głównie na jej część obejmującą jednostki bojowe) wymaga sprecyzowania i przybliżenia przedmiotu tej krytycznej oceny oraz określenia punktu (punktów) widzenia, z jakiego krytyka jest prowadzona. Należy również zaznaczyć, iż z przyjętego założenia ma wynikać fakt utożsamiania każdej próby przybliżania przedmiotu badań z jego rzeczywistą identyfikacją pojmowaną jako stwierdzanie (ustalanie) tożsamości przedmiotu badań. Zatem niżej zawarte rozważania na temat pojęcia i istoty takich obiektów jak *"organizacja"* bądź *"instytucja"* albo też specyficznych właściwości tych obiektów, za które można uważać ich *"strukturę organizacyjną"* albo *"hierarchię organizacyjną"*, mają w zasadzie do wypełnienia dwa wyraziście zarysowane i komplementarnie względem siebie ustawione zadania, którymi są:

- po pierwsze: próba przedstawienia funkcjonujacych obecnie w literaturze przedmiotu, a zarazem reprezentatywnych poglądów czołowych teoretyków i praktyków na wymienione zagadnienia;[11]
- po wtóre: próba dokonania pełniejszej identyfikacji przedmiotu badań.

Ze złożonym pojęciem *"hierarchiczna struktura organizacyjna"* można spotkać się w prawie każdym opracowaniu dotyczącym szeroko pojmowanych organizacji i ich struktur. Najczęściej jednak spotykamy się z nim jako z pojęciem wieloznacznym. Przyczyną tego stanu rzeczy jest fakt złożoności

---

[11] Na terminologię używaną w niniejszej rozprawie siłą rzeczy największy wpływ wywiera nauka o organizacji i zarządzaniu. Trzeba zatem stwierdzić wyraźnie, że aparatura pojęciowa teorii organizacji i zarządzania nie jest dotychczas ujednolicona i powszechnie zaakceptowana zarówno w języku polskim, jak i w językach obcych. Nakłada to na autora pracy obowiązek jasnego stwierdzenia, jaką terminologię przyjmuje. W rozprawie tej w zasadzie dominuje terminologia prakseologicznej teorii organizacji, której podstawy stworzył T.Kotarbiński, a którą rozwinęli J.Zieleniewski i inni autorzy związani z Zakładem Prakseologii PAN.

tego pojęcia z kilku terminów (określeń) funkcjonujących na wielu płaszczyznach i w różnych (także niejednoznacznych i nieprecyzyjnych) znaczeniach. Dlatego też logicznym wstępem do tego rozdziału jest próba ujednoznacznienia dla potrzeb rozprawy pojęcia *"hierarchiczna struktura organizacyjna"* przez przyjęcie odpowiednich dla wcześniejszych założeń rozprawy stosownych definicji terminów podstawowych, tzn.: *organizacji (instytucji)* oraz jej *struktury i hierarchii*. Zabieg ów w żadnym przypadku nie jest nakierowany na tworzenie nowych, "doskonałych" definicji, a li tylko na znalezienie w całym bogactwie takich określeń oficjalnie istniejących, które najlepiej i najpełniej oddają istotę pojęcia w rozumieniu najbardziej autorowi potrzebnym w niniejszej rozprawie.

**2.1. Identyfikacja przedmiotu badań.**

Ustalenie zakresu treści pojęcia złożonego *"hierarchiczna struktura organizacyjna"* może nastąpić przez kolejne ustalanie i precyzowanie (z punktu widzenia określonych potrzeb) zakresów pojęć: *"struktura"* → *"organizacja"* → *"hierarchia"*, następnie zaś przez kolejne syntezy: *"struktura organizacyjna"* → *"hierarchia organizacyjna"* → *"hierarchiczna struktura organizacyjna"*. Ostatnia z wymienionych syntez powinna być poprzedzona analizą relacji współzależności zachodzących między elementami (częściami, uczestnikami) organizacyjnej całości. W szczególności powinien zostać ustalony zakres pojęcia *"więź hierarchiczna"*.

**2.1.1. Struktura** jest w nauce o organizacji i zarządzaniu jednym z pojęć podstawowych i jako takie powinno być jednoznacznie rozumiane. Definicje natomiast tego pojęcia przedstawiane w literaturze przedmiotu są jak dotąd różne i wysoce niejednoznaczne. Nie ma podstawowych rozstrzygnięć w tym względzie. Ponieważ identycznie ma się sprawa z różnym definiowaniem innego pojęcia podstawowego, jakim jest pojęcie *"organizacja"*, zatem z uwagi na ograniczoną pojemność zasadniczej części rozprawy oraz rygory odpowiedniej jej kompozycji najważniejsze funkcjonujące obecnie poglądy na wymienione pojęcia, a także zasadnicze różnice występujące między tymi poglądami przedstawione zostały w odrębnym opracowaniu (załącznik nr 2).

Cytowany wcześniej, przy okazji przedstawiania poglądu na rolę, jaką może odegrać ujęcie systemowe w badaniu istoty kryzysu (załącznik nr 1), W.Sadowski zwraca uwagę na fakt, że nie tylko nauka o organizacji, ale i np. ogólna teoria systemów i wiele nauk szczegółowych stosujących podejście systemowe, mimo że z konieczności wyjątkowo często operują pojęciem *"struktura"*, jednak nie stworzyły jej jednoznacznej definicji, co ma negatywny wpływ na podejmowanie badań strukturalnych. Fakt ten W.Sadowski komentuje następująco: *"w ramach teorii systemów otwartych struktura i mechanizm jej oddziaływania na system nie są analizowane. Teoria nie*

dysponuje po prostu odpowiednimi ku temu środkami [...] *Nie uczyniono w niej jeszcze poważnego kroku w kierunku analizy strukturalnej systemów".*[12]

Nie przedstawiając więc w tym miejscu wielości istniejących pojęć, można skonstatować, że ogół najważniejszych funkcjonujących obecnie poglądów na określenie *"struktury"* można przedstawić w czterech zasadniczych grupach (klasach) definicji.[13] **Struktura** bywa zatem określana najczęściej jako:

*"1) sposób złożenia bądź uporządkowania elementów zbioru,*

*2) zbiór elementów i relacji między nimi,*

*3) zbiór relacji między elementami,*

*4) ograniczenie różnorodności elementów i relacji"* [A6,s.142].

Traktując *"strukturę"* jako kategorię epistemologiczno-metodologiczną nie można jednak nie brać pod uwagę, że przedmiotem badań strukturalnych może być zarówno *przedmiot realny (rzecz* lub *oddziaływanie)* bądź zbiór takich przedmiotów, jak: *proces, zdarzenie, konstrukt myślowy, stan rzeczy , całość, system.* Elementami zatem rozpatrywanego przedmiotu, między którymi stwierdza się występowanie jakichkolwiek powiązań i wzajemnych stosunków, może być wszystko, co rozpatrywane jest z uwagi na założony cel badań. Oznacza to, że równie dobrze chodzić może o konkretne elementy przedmiotowe (lub ich cechy względne, własności itd.), jak inne części złożonej całości, elementy, podsystemy itp. (lub ich cechy, własności itp.), wyróżnione przez prowadzącego badania nad nimi. Z tej racji uwagę zwracają definicje opracowane przez L.Krzyżanowskiego, który proponuje, aby przez *"strukturę"* rozumieć *"zbiór jakichś relacji określonych na zbiorze czegokolwiek, co ze względu na cel poznania wyróżniamy w przedmiocie badań".* Definicja ta ma swoje odpowiednie rozszerzenie, zgodnie z którym *"jest struktura badanego przedmiotu najistotniejszą treścią charakterystyki tego przedmiotu, przy czym charakterystyka ta jest z kolei pojmowana jako stan jakiegokolwiek przedmiotu w jakiejś chwili, a obejmujący wszystko to, co ze względu na cel poznania wyróżniamy w tym przedmiocie w tejże chwili"* [tamże,s.145].

Pojmowanie *"struktury"* w przedstawionych wyżej kategoriach pozwala na zakreślanie obszaru badań zgodnie z intencjami i z punktu widzenia wyraźnych potrzeb osób prowadzących konkretne badania nad wszelkimi wyobrażalnymi rodzajami całości i jej jakichkolwiek części.

**2.1.2. Organizacja** to pojęcie o wyjątkowo złożonej treści, na dodatek w

---

[12] W.Sadowski, Podstawy ogólnej teorii systemów, PWN, Warszawa 1978, s.185.

[13] por. A.Kalisz, Struktura organizacyjna a funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa, W: Seria PRE Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, raport nr 359, Wrocław 1981, s.17.

teorii organizacji przyjmuje się aż trzy różne znaczenia tego terminu: *rzeczowe, atrybutowe i czynnościowe.* Na innej płaszczyźnie rozróżnia się pojęcie organizacji: *formalnej, nieformalnej i rzeczywistej (całkowitej).* Ze względu na model (rodzaj) zarządzania preferowany w obrębie organizacji (tradycyjny lub nowoczesny), którego skutkiem jest albo *organizacja-mechanizm* (zachowująca się jak przedmiot techniczny tzn. zawsze tak samo, bez względu na warunki), albo *organizacja-organizm* (żyjąca, dostosowująca się do zmiennych warunków zewnętrznych i wewnętrznych) najczęściej stosuje się dychotomiczny podział na *organizacje o systemach mechanistycznych oraz o systemach organicznych* [E63,s.368-373].

T.Kotarbiński określa *"organizację"* jako *"pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej elementów, mianowicie taką całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości".* Podobnie traktuje *"organizację"* J.Zieleniewski, uważając ją za *"pewien szczególny rodzaj stosunków części do siebie i do złożonej z nich całości; stosunek ten polega na tym, iż części współprzyczyniają się do powodzenia całości".*
Znaczenia pojęcia "organizacja" mogą być zatem następujące:

**1. Organizacja w znaczeniu atrybutowym**, a więc pojmowana jako **cecha** rzeczy lub zdarzenia. Stanowi ona z reguły wynik pewnego celowego działania i sprowadza się praktycznie do pojęcia **struktury organizacyjnej**, oznacza bowiem zespół rzeczywiście obowiązujących na terenie określonej instytucji norm postępowania, czyli normatywnie wyznaczonych zadań jej poszczególnych organów oraz układ zależności określający koordynację czynności tych organów.

**2. Organizacja w znaczeniu rzeczowym.** Prof. J.Zieleniewski proponuje w tym przypadku używać nazwy "rzecz zorganizowana". Szczególnym przypadkiem tej "rzeczy zorganizowanej" jest **instytucja**, a więc "rzecz, której struktura jest rezultatem ludzkiego działania, składająca się z zespołu ludzi i aparatury.

**3. Organizacja w sensie czynnościowym**, czyli **organizowanie**, tzn. każde przedsięwzięcie mające na celu tworzenie nowej lub usprawnianie istniejącej struktury organizacyjnej (w najszerszym znaczeniu tego pojęcia) lub inaczej-normatywne regulowanie przebiegu procesów pracy w obrębie instytucji. "Organizowanie" instytucji lub jej fragmentu stanowi z reguły sumę pewnej liczby "procesów organizacyjnych", przy czym przez proces organizacyjny rozumie się *"ciąg zdarzeń, któremu przysługuje cecha zwana organizacją".*

Powyższe rozważania przyjmują bardziej syntetyczną postać w Encyklopedii Organizacji i Zarządzania w stwierdzeniu, iż: *"organizacja to pojęcie podstawowe w dziedzinie organizacji i zarządzania, pod którym najogólniej można rozumieć jakąkolwiek wyodrębnioną względnie z otoczenia całość ludzkiego działania, mającą określoną strukturę skierowaną na*

*osiąganie jakiegoś celu lub celów. Podstawowymi właściwościami każdej organizacji są:*

*1) celowość- istnienie celu lub celów przyjętych do osiągnięcia;*

*2) złożoność z dających się określić części powiązanych ze sobą i z całością organizacyjnego działania w sposób celowy;*

*3) odrębność celów i struktury w stosunku do otoczenia, a jednoczesne powiązanie przez nie z otoczeniem"* [E14,s.320-321].

Z opisanych właściwości organizacji wynika, że może ona być tylko cechą ludzkiego działania (pojedynczego człowieka czy mniejszego lub większego zespołu ludzi). To ujęcie odpowiada tzw. atrybutowemu rozumieniu słowa "organizacja". Oprócz atrybutowego wymienia się również rzeczowe rozumienie organizacji jako właśnie wyodrębnionej całości ludzkich działań, która odznacza się cechą (atrybutem) zorganizowania, a więc właściwościami wyżej już wymienionymi. Organizacja rozumiana rzeczowo jest jednocześnie zawsze organizacją w znaczeniu atrybutowym.

W prakseologii oba pojęcia "organizacji" -rzeczowe i atrybutowe- są traktowane jako rezultatowe, ponieważ powstają dopiero jako rezultat określonego procesu tworzenia organizacji (nadawania działaniu ludzkiemu cechy zorganizowania). Do określenia tego procesu używa się czasem również nazwy "organizacja". Jest to wtedy rozumienie czynnościowe tego słowa. W najszerszym znaczeniu *organizowanie* pojmuje się jako proces dostosowania *struktury organizacji* do jej celów, zasobów i otoczenia [C48,s.208].

Organizacja w znaczeniu rzeczowym i atrybutowym może być rozpatrywana statycznie bądź dynamicznie. W pierwszym ujęciu uwidoczniona zostaje lepiej struktura organizacyjna w rozumieniu samej jej budowy, w drugim ujęciu- rozpoznany lepiej proces kierowania funkcjonowaniem i rozwojem organizacji.

W nowszych badaniach nad organizacją zwraca się szczególną uwagę na to, aby (w rozumieniu rzeczowym i atrybutowym) w zawartości treściowej tego pojęcia mieściły się wszystkie cechy przedmiotu złożonego, takie jak: *całościowość, kompleksowość i systemowość*, których istnienie powinno być podłożem wystąpienia efektu synergicznego (współdziałania), którego szczególnym przypadkiem jest efekt organizacyjny. W tym ujęciu zjawisko synergii leży u podstaw i stanowi sens tworzenia, funkcjonowania i rozwoju wszelkiego rodzaju organizacji [A6,s.153].

**2.1.3. Instytucja** zatem to szczególny przypadek organizacji. W przytoczonym bowiem uprzednio rzeczowym rozumieniu organizacji J.Zieleniewski proponuje, aby było to równoznacznie traktowane z pojęciem instytucji.[14] Dla dalszego uporządkowania pojęć należy dodać, że

---

"instytucja" jest obecnie pojęciem stosowanym także w innych naukach, np. społecznych w kilku znaczeniach. W socjologii, np. przez pojęcie "instytucja" rozumie się określone impersonalne sposoby działania w imieniu całej grupy; charakteryzujące się trwałością i powtarzalnością, ponieważ zostały określone przez grupę i cieszą się jej poparciem w konkretnej, aktualnej formie. Instytucją w tym znaczeniu jest więc, np. władza polityczna lub sądownicza. W prakseologii natomiast pojęciem "instytucji" określa się wszelkie organizacje składające się z ludzi i aparatury, którą się oni posługują, a więc ogółu tworzyw, narzędzi i wszelkich przedmiotów pomocniczych. Prakseologia nie stawia pojęciu "instytucji" warunku trwałości. Instytucją w znaczeniu prakseologicznym zatem może być zarówno zespół ludzi wraz z aparaturą zorganizowany przypadkowo i krótko istniejący, jak i organizacja prowadząca za pomocą wszelkich urządzeń długoletnią działalność. Teoria organizacji wiąże pojęcie "instytucji" przede wszystkim z warunkiem trwałości i powtarzalności. Dla przedstawicieli tej nauki instytucją jest bowiem wszelka całość organizacyjna ludzkiego działania, podlegająca utrwaleniu przez stałe powtarzanie (odnawianie realizacji celów). Teoria organizacji i zarządzania zbliża się w tym zakresie do socjologicznego pojęcia "instytucji", nie wiąże go jednak w przeciwieństwie do socjologii z działaniem w imieniu szerszej grupy społecznej i z jej akceptacją.

Ponieważ zagadnienie to obszernie omawia J.Zieleniewski można przytoczyć jego definicję, z której wynika, że **"instytucja jest to zespół ludzi mających wspólny cel wraz z zasobami używanymi w działaniu. Instytucja, której członkowie mają wspólne kierownictwo jest jednostką organizacyjną"**. Podkreślić należy, że instytucja to pojęcie szersze niż jednostka organizacyjna, a jej uczestnicy wcale niekoniecznie muszą mieć wspólne kierownictwo. J.Zieleniewski pisze: *"ex definitione w skład instytucji wchodzą wszyscy ci ludzie, których działanie w momencie mniej lub bardziej trwałych interakcji z innymi uczestnikami zespołu wpływa na powodzenie instytucji"* [C54,s.300-304].

**2.1.4. Struktura organizacyjna** jako synteza wyżej podanych treści pojęciowych może być zatem rozumiana jako: *stan względnego uporządkowania organizacji, rozpatrywany z jakiegoś punktu widzenia, a uzyskany przy pomocy odpowiednich reguł organizacyjnych.* Z tego punktu widzenia *struktura*

---

[14] Wielu autorów różnych prac tak właśnie postępuje. Np. w opracowaniach W.Gabary pojęcie "instytucja" występuje jako zamiennik pojęcia "organizacja". Wydaje się, że pojęcie to można traktować (w cytowanym opracowaniu) w ten właśnie sposób- w najbardziej ogólnym rozumieniu organizacji- ponieważ Gabara zajmując się zorganizowanymi działaniami indywidualnymi oraz zespołowymi jednostek i grup społecznych, charakteryzującymi się określoną trwałością, w rozważaniach swych nigdzie nie używa pojęcia "organizacja" w jakimkolwiek jej znaczeniu.

organizacyjna jest układem i wzajemnymi zależnościami między częściami składowymi oraz stanowiskami organizacji. Określa stosowany podział pracy i pokazuje powiązania między różnymi funkcjami i czynnościami; w pewnym sensie wskazuje też na stopień specjalizacji pracy. Opisuje również strukturę hierarchii i władzy w organizacji oraz przedstawia układ odpowiedzialności. Zapewnia trwałość i ciągłość, umożliwiającą organizacji przetrwanie oraz skoordynowanie jej stosunków z otoczeniem [C48,s.208].

W pewien szczególny sposób potwierdzając słuszność przyjętej wcześniej definicji, zgodnie z którą *"struktura"* to *"zbiór jakichś relacji określonych na zbiorze czegokolwiek, co ze względu na cel poznania wyróżniamy w przedmiocie badań"*, poszczególni przedstawiciele nauki o organizacji i zarządzaniu przyjmują najróżniejsze typologie struktur organizacyjnych, właśnie z uwagi na subiektywnie określony cel poznania. Zjawisko to powoduje nadmierną wieloznaczność terminu "struktura organizacyjna" zarówno w nauce, jak i w rozumieniu potocznym.

Ponieważ struktura organizacyjna tworzona jest według pewnych zasad, określających najczęściej sposób podziału celu ogólnego (podział zadania naczelnego) i łączenia celów cząstkowych, wyodrębnienia jednostek organizacyjnych, ich łączenia i podporządkowywania kierownictwu, zatem jako kryteria klasyfikacji struktur organizacyjnych przyjmuje się na ogół:

*"1. rodzaj więzi organizacyjnych (struktury liniowe, sztabowo-liniowe, funkcjonalne albo struktury jednoliniowe, wieloliniowe i mieszane);*

*2. liczbę szczebli kierownictwa przy danej liczbie pracowników wykonawczych (struktury smukłe i płaskie);*

*3. typ specjalizacji produkcyjnej (struktury przedmiotowe, technologiczne i mieszane);*

*4. rodzaj funkcji (struktury produkcyjne i struktury zarządu)"* [E14,s.499-501].

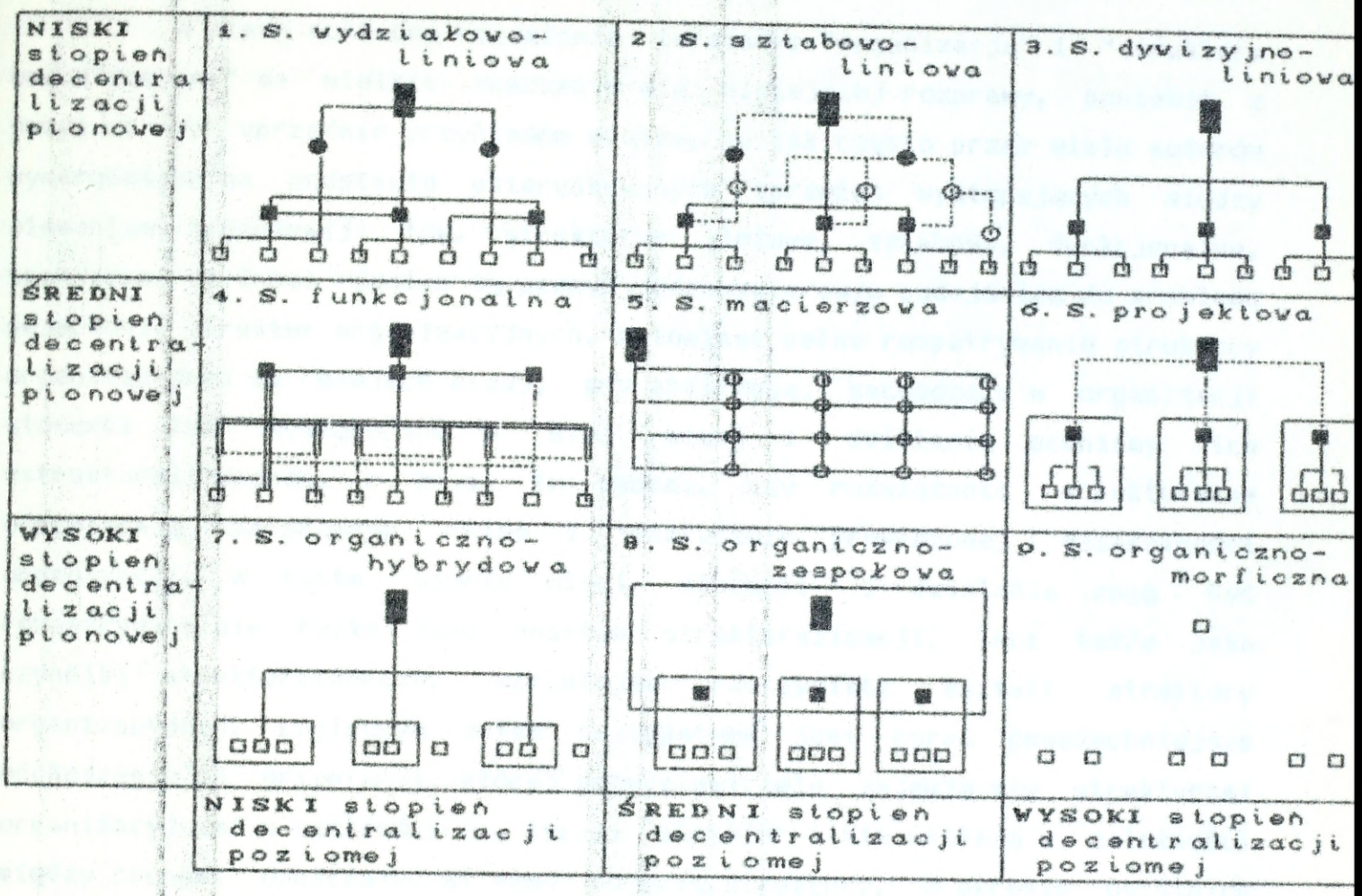
Bardziej szczegółowe rozważania na temat podziału struktur organizacyjnych oraz bliższe zaznajomienie z podstawowymi zaletami i wadami różnych rodzajów tych struktur zawarte jest w opracowaniu dodatkowym (załącznik nr 2). Można natomiast przyjąć, że stosunkowo często występuje podział struktur organizacyjnych dokonywany ze względu na stopień decentralizacji poziomej i pionowej. Przykład takiej typologii, dokonanej przez W.Jermakowicza przedstawiony jest na rysunku nr 3.[15]

Ze względu na wymiar czasu i przestrzeni strukturę organizacyjną można rozpatrywać w ujęciu statycznym bądź dynamicznym. Strukturę organizacyjną w sensie statycznym określa rozmieszczenie ludzi i środków,

---

[15] W: Organizacja i Kierowanie nr 2/1978, s.53-71.

podział pracy oraz zakresy kompetencji i odpowiedzialności; w sensie dynamicznym zaś- przebiegi czynności, materiałowe i informacyjne.




Rys. nr 3. Przykład typologii struktur organizacyjnych.
Źródło: W. Jermakowicz, Struktury organizacyjne a cykl: nauka-transformacja-produkcja, W: Organizacja... op. cit.

Podczas porównywania koncepcji różnych autorów (załącznik nr 2) widać wyraźnie, jak wielki jest brak zgody co do tego, jaki zespół cech składa się na treść pojęcia struktury organizacyjnej i jak rozmaite są wyobrażenia o znaczeniu odpowiadającej mu nazwy. Poszczególni autorzy uwzględniają w swoich opracowaniach różne elementy treści dyskutowanego pojęcia, przy czym nie stanowi problemu fakt, że są to definicje o niejednakowo bogatej treści, a różnice między nimi polegają na dopisaniu kolejnych elementów lub zubożeniu treści o pewną liczbę ocen. Problem powstaje wtedy, gdy elementami treści stają się nieporównywalne, różne jakości. Punkty widzenia różnych autorów najczęściej sprowadzają się do jednowymiarowego rozumienia pojęcia struktury organizacyjnej zależącego bezpośrednio od atrybutowego, przedmiotowego bądź też czynnościowego pojmowania organizacji, przy czym to jednowymiarowe rozumienie (lecz różne u różnych autorów) przeważnie sprowadza się do pojedynczej właściwości, takiej

jak "liniowość" lub "funkcjonalność", gdzie zespół cech oznaczających pojęcie struktury organizacyjnej traktuje się tak, jakby stanowiły one jedność (jedną zmienną).

W miarę dokładne rozumienie terminów: "organizacja" i "struktura organizacyjna" ma wielkie znaczenie dla niniejszej rozprawy, ponieważ z przytoczonych uprzednio przykładów wynika, że tak często przez wielu autorów wyodrębniane na podstawie ukierunkowanych sprzężeń występujących między elementami organizacji tzw. struktury: liniowe, sztabowe, funkcjonalne, techniczne (i inne) również są pewnym jednowymiarowym podejściem do problemu pojmowania struktur organizacyjnych, natomiast pełne rozpatrywanie struktury organizacyjnej ma miejsce wtedy, gdy analizując zachodzące w organizacji stosunki lub występujące w niej więzi i działania oceniamy ich ustrukturalizowanie, a przez to badamy, czy rozwiązania strukturalne odpowiadają zamierzonym celom i faktycznie prowadzonej działalności organizacji. W takim ujęciu więzi, stosunki i działania mogą być rozpatrywane nie tylko jako podstawa strukturalizacji, lecz także jako czynniki strukturotwórcze, warunkujące rzeczywisty kształt struktury organizacyjnej. Logicznym zatem następstwem jest coraz powszechniejsze odchodzenie od orientacji, której przedstawiciele zajmują się strukturami organizacyjnymi w ogólności czy typami struktur i nie wnikają w zależności między cechami oznaczającymi samo pojęcie struktury. W okresie ostatnich trzydziestu lat przyjęcie założenia o wielowymiarowości pojęcia struktury organizacyjnej pozwoliło potraktować ją *"jako w gruncie rzeczy pewien zespół pojęć pozwalających rozpatrywać badane zjawisko pod różnymi względami na raz"*.[16]

Celowymi zatem wydają się być wszelkie próby połączenia tych wielu dość jednostronnych punktów widzenia sensu struktury organizacyjnej w jakąś całość. *"Wielość kryteriów, ze względu na które można rozpatrywać strukturę, sugeruje natomiast, że wieloznaczność terminu ›struktura organizacji‹ może znaleźć sensowne rozwiązanie w postaci konceptualizacji różnorodnych znaczeń jako kolejnych wymiarów pojęcia struktury, którego złożona treść obejmuje podział władzy i podział pracy, rozpiętość kierowania na poszczególnych poziomach hierarchii organizacyjnej i zinstytucjonalizowane reguły prowadzenia działalności. Sens pojęcia struktury organizacyjnej nie zawiera się w żadnym w wymienionych elementów traktowanych z osobna"* [C33].

Pod pojęciem struktury organizacyjnej kryją się zatem całe zespoły zjawisk uważanych za charakterystyczne dla zakresu omawianego pojęcia. Owe zespoły zjawisk funkcjonują w podstawowych zespołach wymiarów pojęcia

---

[16] S.Nowak, Metodologia badań socjologicznych, PWE, Warszawa 1970.

struktury organizacyjnej za jakie przyjęto:

1. Wymiar konfiguracji charakteryzujący kształt struktury ról i pozycji organizacyjnych. Treść wymiaru konfiguracji obejmuje m.in. wysokość organizacyjnej hierarchii, rozpiętość kierowania na poszczególnych jej poziomach, stopień rozczłonkowania organizacji oraz proporcje części składowych (komórek,pionów, personelu urzędniczego, kadry kierowniczej itp.).

2. Wymiar centralizacji, który dotyczy rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych w kwestiach istotnych dla organizacji i opisuje z jednej strony rozproszenie (lub koncentrację) władzy, z drugiej zaś- autonomię (lub uzależnienie) organizacji w prowadzeniu przez nią wewnętrznych działań.

3. Wymiar specjalizacji charakteryzujący podział pracy, dystrybucje obowiązków między organizacyjne pozycje.

4. Wymiar standaryzacji, który dotyczy typowości działań i zachowań w organizacji; zwyczajowej rutyny i ujednoliconych sposobów postępowania.

5. Wymiar formalizacji charakteryzujący zakres, w jakim łączność i postępowanie w organizacji są zapisane i zarejestrowane w dokumentach organizacyjnych.

6. Wymiar tradycjonalizmu, czyli wpływu zwyczajów na procesy standardowych działań organizacyjnych.

Wymiary te dla potrzeb opisu i porównywania różnych struktur organizacyjnych można przekształcać w drodze konwersji w zmienne wielowymiarowe (ogólne, zbiorcze i szczegółowe). Klasyfikacja wielowymiarowa każdego z wymienionych w strukturze organizacyjnej pojęć umożliwia sprecyzowanie podobieństw i różnic między badanymi zjawiskami pod wieloma różnymi względami jednocześnie i jest szczególnie użyteczna wówczas, gdy zakresy pojęć są nieostre, należy jednak stwierdzić wyraźnie, że zarówno podejście jedno-, jak i wielowymiarowe ma swoje wady i zalety.

**2.1.5. Więź organizacyjna** (zgodnie z uprzednio przyjętymi definicjami: *struktura, organizacja, struktura organizacyjna*) to: *wyróżniony z określonego punktu widzenia rodzaj stosunków między elementami struktury organizacyjnej.*

Zazwyczaj więzi organizacyjne wyrażają się interakcjami zasileniowymi lub informacyjnymi. Z tego względu wyróżnia się więzi: *hierarchiczne* (także *służbowe*), *funkcjonalne, informacyjne i współdziałania (kooperacji, współpracy,* także *techniczne).* W zależności od rodzaju organizacji (instytucji) powinny w niej przeważać (lub przeważają) więzi określonego typu. Oznacza to, że przewaga w danej organizacji więzi hierarchicznych powoduje, iż ma ona hierarchiczną strukturę organizacyjną. Często zatem typologia struktur organizacyjnych polega na określeniu więzi dominujących w danej organizacji.

**Hierarchiczna więź organizacyjna** jest tym sposobem powiązania elementów struktury organizacyjnej, który decyduje o kierunku przebiegu procesów decyzyjnych mających charakter rozkazodawczy. Obrazuje ona sposób podziału władzy organizacyjnej i zakres uczestniczenia w nim poszczególnych uczestników organizacji. Uprawnia przełożonych do sprawowania władzy wobec podwładnych. Przebieg więzi hierarchicznych wyznacza hierarchię organizacyjną.

**2.1.6. Hierarchia organizacyjna** jest: *"układem komórek organizacyjnych lub większych jednostek organizacyjnych, w którym mniejsze komórki (jednostki) z określonego względu wchodzą w skład większych wyróżnionych z tego samego względu i wobec tego podlegają ich kierownictwu".* Hierarchia organizacyjna powstaje w wyniku rozczłonkowania organizacji, którego przyczyną jest ograniczona zdolność ludzka do efektywnego kierowania pracą innych ludzi (tzw. rozpiętość kierowania). Jest także wyrazem rozwoju organizacji oraz określa kierunek i stopień podporządkowania decyzyjnego w procesie zarządzania [E14,s.156].

W węższym sensie *"hierarchia służbowa"* jest jedną ze struktur systemu, który stanowi organizacja w znaczeniu rzeczowym, a jej elementami są poszczególni ludzie [E62,s.78]. Ujęcie takie podkreśla pewną wcześniej opisaną równoznaczność pomiędzy atrybutowym i rzeczowym pojmowaniem organizacji, a jej strukturą organizacyjną. Hierarchia organizacyjna łącząca się z *"rozpiętością kierowania"* znajduje swe odbicie w tzw. piramidzie organizacyjnej zapewniającej organizacji określony porządek. Każdy uczestnik organizacji (kierownik i pracownik) ma w niej ściśle określone miejsce oraz starannie ustalone zadania, uprawnienia i odpowiedzialność. W klasycznych ujęciach teorii organizacji i kierowania uważa się, że te trzy wymienione elementy winny stać w stosunku do siebie w równych proporcjach, równoważyć się. Zasadę tę wyrażano często równaniem:

z(zadania)= u(uprawnienia)= o(odpowiedzialność).

**2.1.7. Hierarchiczna struktura organizacyjna** (jako synteza treści zakresowych wyżej analizowanych pojęć) może być pojmowana zatem jako *"uporządkowany zbiór więzi hierarchicznych określony na zbiorze elementów organizacji, wytyczający kierunek i stopień podporządkowania decyzyjnego w procesie zarządzania tymi elementami i całością organizacji".*
Warunkami poprawności tak określonej definicji są:

- pojmowanie elementów organizacji jako ludzi-uczestników organizacji (umieszczonych w poszczególnych komórkach organizacyjnych albo większych jednostkach organizacyjnych);

- pojmowanie organizacji jako celowo zorientowanej i złożonej z aktywnych elementów zdolnych do wchodzenia w rzeczywiste interakcje, między którymi zachodzą więzi współdziałania rozumiane jako warunek powstawania

efektu synergicznego.

Elementy organizacji przyporządkowane są pewnej liczbie klas, którymi są tzw. *szczeble hierarchii (szczeble organizacyjne)*. Każda klasa znajduje się w relacji nadrzędności lub podrzędności względem pozostałych klas. Istnieje jednak klasa graniczna, która nie ma nad sobą klasy nadrzędnej oraz klasa graniczna, która dla żadnej z klas nie jest klasą nadrzędną. Fakt powoduje istnienie najwyższego i najniższego szczebla hierarchii. Nie ma natomiast klas równorzędnych, a ponieważ każdy element powinien być zaszeregowany tylko do jednej klasy, przeto może znajdować się tylko na jednym szczeblu hierarchii. Oznacza to, że dwa dowolnie wybrane elementy będą się znajdować względem siebie w stosunku współrzędności jedynie w tym przypadku, jeśli oba należą do tej samej klasy, czyli znajdują się na tym samym szczeblu hierarchii [E62,s.77-78].

Hierarchiczną strukturę organizacyjną charakteryzują następujące podstawowe wielkości:

1) poziom hierarchii (h) będący zbiorem elementów, które w danej strukturze są jednakowo oddalone w sensie liczby kolejnych zwierzchników;

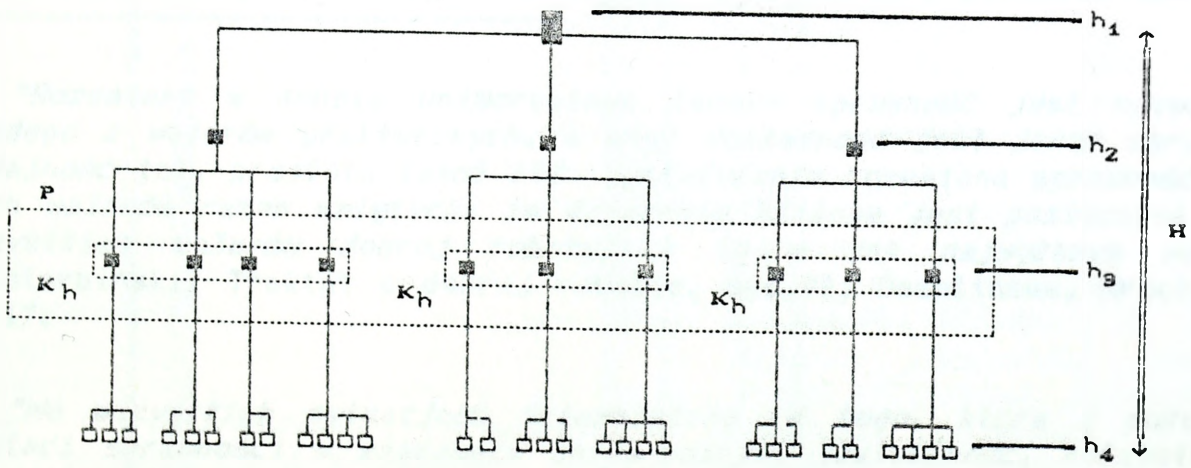
2) wysokość struktury (H) stanowiąca maksymalną wartość (h) w danej strukturze, tj.liczbę poziomów (szczebli hierarchii);

3) liczba podporządkowania ($K_h$) wyrażająca liczbę elementów znajdujących się na poziomie (h) połączonych bezpośrednio ze swoim elementem zwierzchnim;

4) szerokość struktury (P), czyli maksymalną wartość ($K_h$) w danej strukturze;

5) liczebność systemu (N), czyli całkowitą liczbę elementów należących do zbioru (M).

Opisane wyżej wielkości można przedstawić graficznie na schemacie przykładowej organizacji (rysunek nr 4).




Rys. nr 4. Niektóre wielkości opisujące hierarchiczną strukturę organizacyjną.

## 2.2. Kryteria sprawności organizacji w zależności od jej struktury organizacyjnej.

**Sprawność** to termin, który w literaturze fachowej ma zazwyczaj dwa lub trzy podstawowe znaczenia. Początkowo wyróżniano znaczenie syntetyczne oraz uniwersalne. Później nadano temu terminowi także znaczenie manualne (manipulacyjne), które nie jest analizowane w niniejszej rozprawie. Niektórzy teoretycy mówią także o metodologicznym oraz o rzeczywistym znaczeniu tego terminu.

Pojęcie **sprawności** w ujęciu, np. T.Kotarbińskiego (na który to przykład powołuje się w swoich pracach kilkakrotnie T.Pszczołowski, np. E62, s.227-228), przedstawiane jest dwojako:

1. *"Sprawność w sensie syntetycznym (generalnym) to ogół walorów praktycznego działania, czyli ocenianych pozytywnie jego cech. Działanie A jest sprawniejsze od działania B, jeżeli działaniu A przysługuje więcej takich ocen szczegółowych albo, w przypadku tego samego kompletu ocen, jeżeli w działaniu A są one wyższego stopnia, tzn. sprawne działanie w tym znaczeniu jest zarazem bardziej skuteczne, korzystne, ekonomiczne (oszczędne i wydajne), racjonalne itd. Sprawnością w tym znaczeniu wyraża się mistrzostwo".*

2. *"Sprawność w sensie uniwersalnym to każdy z walorów dobrej roboty z osobna, tj. sprawnością jest skuteczność, sprawnością jest korzystność, sprawnością jest ekonomiczność itd."*.[17]

J.Zieleniewski natomiast stosuje pewnien rodzaj podejścia sytuacyjnego podczas rozpatrywania syntetycznego znaczenia sprawności (w ujęciu Kotarbińskiego) twierdząc, że z dwóch działań A i B, odznaczających się tymi samymi walorami ze względu na skuteczność, korzystność i ekonomiczność, bardziej sprawne w tym sensie jest to działanie, które odznacza się jakąś inną pozytywną cechą uznaną za bardziej wartościową w danej konkretnej sytuacji.[18] Dodatkowo Zieleniewski wyróżnia sprawność w

---

[17] *"Rozumiany w sensie uniwersalnym termin sprawność jest nazwą ogólną każdego z walorów praktycznych, a więc dokładność jest jakąś sprawnością, wydajność też, prostota także itd. Syntetycznie rozumiana sprawność to ogół tych walorów razem wziętych: im działanie bliższe jest posiadania w sobie wszystkich walorów dobrej roboty, i to w jak najwyższym wymiarze"*, T.Kotarbiński, Traktat o dobrej robocie, wyd.VI, Ossolineum, Wrocław 1975, s.117.

[18] *"We wszystkich sytuacjach (niezależnie od tego, która z podstawowych postaci sprawności w znaczeniu uniwersalnym: skuteczność, korzystność czy ekonomiczność, była kryterium wyboru wariantu działania) minimalny stopień skuteczności, a mianowicie osiągnięcie celu w stopniu, którego cenność jest równa lub większa od "cenności progowej", stanowi niezbędną cechę działań sprawnych w znaczeniu ogólnym.W sytuacjach, w których o wyborze wariantu działania zdecydowało kryterium danej...*(c.d. na stronie następnej)

znaczeniu rzeczywistym oraz metodologicznym:

*3. Sprawność rzeczywista to inaczej działanie rzeczywiście sprawne, gdy w rzeczywistości odpowiada właściwym w danej sytuacji kryteriom sprawności.*

*4. Sprawność w znaczeniu metodologicznym to działanie odznaczające się maksymalną, możliwą w danych warunkach sprawnością, jeżeli podmiot działający uczynił wszystko, co w danych warunkach (szczególnie w zakresie wiedzy o okolicznościach działania, której w danych warunkach można było od niego oczekiwać, swej umiejętności działania i staranności w działaniu) mógł uczynić, aby zapewnić działaniu maksymalną pod każdym względem sprawność rzeczywistą. Mimo to działanie mogło się okazać pod jakimiś względami rzeczywiście niesprawne lub mniej sprawne niż przewidywano, jeżeli nastąpiły zdarzenia siły wyższej szkodliwe ze względu na dane działanie"* [C55,s.305].

Przedstawione wyżej różne punkty widzenia obligują do wyciągnięcia wniosku, że nie kryteria sprawności, a kryteria ich ocen stanowić będą główne źródło możliwych niejasności i nieporozumień. Może to wypływać z różnic w subiektywnej ocenie działania organizacji w różnych sytuacjach. Wystawianie ocen działania w warunkach wojska jest rzeczą wysoce skomplikowaną z uwagi choćby na cele działania. Działanie skuteczne z punktu widzenia dowódcy pułku może być oceniane jako niezbyt korzystne dla związku taktycznego, z kolei z punktu widzenia interesu państwa to samo działanie może być ocenione jako wysoce nieekonomiczne. Różne punkty widzenia mogą warunkować występowanie diametralnych różnic w ocenie tego samego działania.[19] Z tego także powoduje istnieją różne metody określania sprawności (lub niesprawności) organizacji. Ocenę taką prowadzi się

---

*...podstawowej postaci sprawności w znaczeniu uniwersalnym, o stopniu sprawności w znaczeniu ogólnym decyduje stopień osiągnięcia w danym działaniu tej właśnie postaci sprawności, a jedna z pozostałych (zależnie od sytuacji) ma znaczenie pomocnicze przy dawaniu pierwszeństwa wariantom równym ze względu na ową decydującą postać sprawności"* [C55,s.303].

[19] Wniosek ten potwierdza w dużym stopniu opinia wyrażona przez T.Pszczołowskiego: *"Ocenę zręcznościową wydamy w przybliżeniu, sprawność w sensie dystrybutywnym (uniwersalnym) uda się nam określić przez operowanie jakimiś ocenami szczegółowymi i ograniczenie się tylko do nich. Najtrudniejsza sprawa ze sprawnością w znaczeniu kolektywnym albo w innym sensie, w każdym razie ze sprawnością, w której bierze się pod uwagę wiele ocen szczegółowych. Dlaczego wspominam tu o tych innych sensach? Bo J.Zieleniewski poza omawianymi trzema znaczeniami sprawności wyróżniał jeszcze: 1. Sprawność metodologiczną- ex ante; 2. Względną sprawność rzeczywistą odniesioną do metodologicznej sprawności idealnej; 3. Sprawność rzeczywistą, jeżeli ex post odpowiadała kryterium sprawności metodologicznej, tj. sprawności określonej przed działaniem. Zauważmy tu, że chcąc być konsekwentnym, należałoby wyróżniać sprawność rzeczywistą uniwersalną (dystrybutywną), sprawność metodologiczną uniwersalną, rzeczywistą sprawność ogólną (kolektywną) oraz metodologiczną sprawność ogólną. A i tę sprawność względną można by w podobny sposób rozmnożyć".* [E64,s.215].

zazwyczaj dwoma sposobami: albo konstruuje się model organizacji wzorcowej i dokonuje porównań z daną organizacją rzeczywistą, albo też bada się zjawiska przeszkadzające danej organizacji w osiągnięciu podstawowej sprawności (w literaturze przedmiotu zjawiska te określa się jako *dysfunkcje*, *dewiacje* albo *defekty*, a ich ekstremalne formy traktowane są jako *patologie organizacji*). Ocena tych *dysfunkcji (patologii)* najczęściej przebiega na płaszczyźnie oceny zgodności działań (celów, funkcji, zachowań) organizacji z wartościami, które są akceptowane w społeczności będącej otoczeniem danej organizacji. Dlatego są to zazwyczaj wartości światopoglądowe, będące generalizacją rozmaitych ocen subiektywnych, uzależnionych od zmiennych w czasie, subiektywnych poglądów.[20] Subiektywizm i relatywizm tak powstających ocen wartościujących sprawność organizacji jest przedmiotem krytyki wielu teoretyków, jako zjawisko w pewnym sensie z góry skazujące na niepowodzenie próby szukania cech obiektywnych, które mogą dać podstawę do orzekania, które zjawiska są patologiami rzeczywistymi. Na dodatek bardzo często wiąże się to z przesuwaniem ocen na płaszczyznę ocen moralnych i etycznych.

Istnieją jednak czysto "utylitarne" prakseologiczne metody określania sprawności organizacji, wykorzystujące aparaturę pojęciową wypracowaną w ramach prakseologii. Podstawowymi postaciami sprawności działania są tu: *skuteczność*, *korzystność* i *ekonomiczność* [por.C6,s.28-36].

**2.2.1. Skuteczność** to cecha takiego działania, *które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel.*[21] *Skuteczność* jest więc pojęciem stopniowalnym, którego miara jest stopień osiągnięcia celu. Działanie może być: w pełni skuteczne, częściowo skuteczne, nieskuteczne albo też przeciwskuteczne. Cechę skuteczności można przypisać także sposobowi działania. Jest to taki sposób, który zapewnia skuteczne działanie. Stopień skuteczności sposobu działania jest wprost proporcjonalny do stopnia skuteczności samego działania. Warunkiem skuteczności jest z reguły *intensywność działań* wyrażająca się nasileniem i (albo) zagęszczeniem w czasie i przestrzeni. Istnieje zatem określony *próg skuteczności*, czyli taki stopień intensywności działania, poniżej którego w danej sytuacji działanie pozostaje nieskuteczne.

**2.2.2. Korzystność** to różnica między wynikiem użytecznym a kosztami działania. Bierze się tu pod uwagę wszystkie elementy kosztu i wyniku użytecznego, a więc także skutki nie zamierzone. Oznaczając symbolem *W* wynik użyteczny, a *K* koszty działania, można zapisać następujące sytuacje:

---

[20] A.Podgórecki, Patologie życia społecznego, Warszawa 1969, s.24.

[21] T.Kotarbiński, Traktat..., *op.cit.*, s.104.

1) $W > K$ - działanie korzystne,

2) $W = K$ - działanie obojętne pod względem korzystności,

3) $W < K$ - działanie niekorzystne.

Dodatkowo istnieją cztery rodzaje możliwych powiązań między skutecznością i korzystnością:

1. *Działanie skuteczne, ale niekorzystne*, powodujące nie zamierzone skutki oceniane negatywnie, których wartość łącznie z zamierzonymi i zrealizowanymi elementami kosztu przekroczyła wartość całkowitą osiągniętego wyniku użytecznego.

2. *Działanie nieskuteczne, ale korzystne*, gdy cel nie został osiągnięty, lecz skutki nie zamierzone pozytywnie oceniane przekraczają wartość wyznaczonego celu.

3. *Działanie skuteczne i korzystne*, które jest przykładem działania w pełni sprawnego.

4. *Działanie nieskuteczne i niekorzystne*, które jest przykładem działania w pełni niesprawnego.

W teorii zwraca się także uwagę na możliwość występowania takiego wariantu, w którym działanie może mieć korzystność odroczoną. Są to takie działania, których doraźna niekorzystność po osiągnięciu celu zmienia się po pewnym czasie na korzystność.

**2.2.3. Ekonomiczność** to trzecia podstawowa forma sprawności. Jej miarę stanowi stosunek wyniku użytecznego do kosztów działania. Należy jednak podkreślić, że chodzi tu o pojęcie odmienne od używanego w ekonomii. W prakseologii bowiem uwzględnia się wszystkie koszty, zarówno materialne, jak i moralne. Używając poprzednich symboli można określić następujące przypadki:

1) $\frac{W}{K} > 1$ - działanie ekonomiczne,

2) $\frac{W}{K} = 1$ - działanie obojętne pod względem ekonomiczności,

3) $\frac{W}{K} < 1$ - działanie nieekonomiczne.

Z przytoczonych przypadków wynika, że ekonomiczność należy do tej samej klasy pojęć co korzystność. Dokonywanie rozróżnienia pomiędzy nimi ma swoje uzasadnienie, gdy podczas analizy obu pojęć stwierdzamy, iż w praktyce nie zawsze zmiana korzystności jest proporcjonalna do zmiany ekonomiczności, a zatem nie zawsze najkorzystniejszy wariant jest jednocześnie najbardziej ekonomiczny. W związku z tym korzystność i ekonomiczność jako kryteria sprawności (lub wyboru wariantu działania) mogą występować oddzielnie. Zwiększanie ekonomiczności nazywamy *ekonomizacją działań* i może ona występować w następujących formach:

1. *wariant wydajnościowy* (alternatywny), gdy przy stałych kosztach

maksymalizowany jest wynik użyteczny: $\frac{W\ max}{K\ const}$;

2. *wariant oszczędnościowy* (alternatywny), gdy przy stałym wyniku użytecznym minimalizowane są koszty: $\frac{W\ const}{K\ min}$;

3. *wariant całościowy* (niealternatywny), gdy równocześnie maksymalizowany jest wynik (w wyniku zwiększania wydajności) i minimalizowane są koszty (w wyniku zwiększania oszczędności): $\frac{W\ max}{K\ min}$;

W przypadku działań nieekonomicznych ekonomizacja powinna przekształcić je w działania ekonomiczne lub choćby zmniejszyć ich nieekonomiczność. Istnieją różne dodatkowe zalecenia ekonomizacyjne, jak: *minimalizacja interwencji, instrumentalizacja, automatyzacja, kumulacja* (dotycząca tak celów, jak i działań), nade wszystko jednak- *należyta preparacja działań.*

**2.2.4. Generalizacja pojęcia sprawności organizacji.** W specyficznych warunkach działania sił zbrojnych wyżej wymienione trzy podstawowe postacie sprawności działania mogą być punktem wyjścia do prób generalizowania sprawności organizacji wojskowej. Wydaje się jednak, że działania np. wojsk lądowych (w całości lub ich elementów), jeśli mają być uznane za sprawne w znaczeniu ogólnym, powinny być przede wszystkim w odpowiednim (założonym) stopniu skuteczne. W każdym innym przypadku inne osiągnięte walory sprawności działania nie odgrywają większej roli. Miarą tej skuteczności jest osiągnięcie w należytym stopniu założonego celu działań zbrojnych (w przypadku prowadzenia walki). Z tego względu późniejsza próba dokładniejszego określenia tzw. struktury niesprawności, w przypadku organizacji wojsk lądowych powinna rozpocząć się od hierarchizowania skutków takich działań, które w różnym stopniu wpływają na niemożność osiągnięcia podstawowej sprawności przez całą organizację WLąd. albo jej zasadnicze części. Taka dopiero struktura może być poszerzona o hierarchizowanie działań o jednakowym stopniu skuteczności według stopnia korzystności lub ekonomiczności. Gdy skuteczność jest niestopniowalna, miarę sprawności może stanowić stopień ekonomiczności lub korzystności. W każdym jednak z antycypowanych przypadków określania sprawności w dalszym ciągu powstaje problem dokonywania konkretnych ocen. Wydaje się bowiem, że jeśli podstawowe pododdziały i oddziały WLąd. nie mają wpływu na stan i jakość wyposażającej je *aparatury*, to zmniejsza się w znacznym stopniu ich wpływ na usprawnianie działań w drodze osiągania większej korzystności albo ekonomiczności, i chociaż mają one rzecz jasna wpływ na sposób wykorzystania swego stanu osobowego, uzbrojenia i sprzętu, to jednak z góry wiadomo, że w działaniach bojowych najpierw przyjmuje się, że określony cel musi być osiągnięty, potem dopiero można ewentualnie szukać sposobu (wariantu) działań korzystniejszych, a po jego znalezieniu- działań ekonomiczniejszych. Dlatego

też wydaje się, że sprawność wojsk lądowych (szczególnie na szczeblach jednostek bojowych) powinna być mierzona przede wszystkim stopniem ich skuteczności, walory korzystności powinny być brane dodatkowo pod uwagę na wyższych szczeblach podczas planowania działań związków i zgrupowań operacyjnych i wyższych. Pojmowana globalnie ekonomiczność działań powinna być rozpatrywana na centralnych szczeblach państwa, ono bowiem wojsko wyposaża i finansuje jego działania (chodzi tu oczywiście o generalia, nie zaś o pewne zabiegi ekonomizujące działania, które to zabiegi w miarę możliwości powinny być dokonywane przez dowódców wszystkich szczebli dowodzenia).

Powstają zatem wyraźne problemy z określaniem pewnych progów rozgraniczających zjawiska ewentualnych niesprawności mieszczące się w pewnej określonej normie albo wychodzące poza nią. Problemy te dotyczą także oceny tych zjawisk. Pewną pomocą może być rozpatrywanie działania w kategoriach sprawności, z uwagi jednak na skutki działania celowego. Strukturę takich skutków można przedstawić graficznie (rysunek nr 5), według schematu opracowanego przez J.Zieleniewskiego [C55,s.245].

**SKUTKI DZIAŁANIA:**

<table>
<tr><td rowspan="8">Skutki działania</td><td rowspan="2">Niezależne od oceny (1)</td><td colspan="2">Zamierzone (1. 1)</td><td>Nie zamierzone (1. 2)</td></tr>
<tr><td>Główne (1. 3)</td><td colspan="2">Uboczne (1. 4)</td></tr>
<tr><td>Oceniane pozytywnie (2)</td><td>Cel główny osiągnięty w określonym stopniu (2. 1)</td><td>Cele uboczne osiągnięte w oznaczonym stopniu (2. 2)</td><td>Pozytywne niespodzianki (2. 3)</td></tr>
<tr><td colspan="4">Wynik użyteczny (2. 4)</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Oceniane negatywnie (3)</td><td colspan="3">Koszty działania (3. 1)</td></tr>
<tr><td>Koszty rzeczywiście przyczyniające się do wyniku użytecznego (3. 2)</td><td colspan="2">Straty (3. 3)</td></tr>
<tr><td></td><td>Straty nie uniknione (3. 4)</td><td>Marnotrawstwo (3. 5)</td></tr>
</table>

Rys. nr 5. Struktura skutków działania celowego.

Analiza treści przedstawionej tabeli przekonuje, że działaniem prakseologicznie sprawnym jest takie, w którym minimalizuje się marnotrawstwo (przy istniejącej granicy jego społecznej akceptacji, w normalnych bowiem warunkach i przy zachowaniu maksymalnej staranności nie można uniknąć pewnych strat, które teoretycznie są do uniknięcia). Wielkość tego marnotrawstwa jest trudna do określenia i zależy od poziomu oraz

charakteru kultury społecznej, organizacyjnej i technicznej. Jest to zatem łączenie ocen prakseologicznych z moralnymi.

Na podstawie dostępnej literatury wydaje się, że satysfakcjonujące próby łączenia ocen utylitarnych z moralnymi mogą mieć miejsce w obrębie struktury celów. Wcześniejsze natomiast rozważania dotyczące istoty i źródeł kryzysu organizacji WLąd. (załącznik nr 1) nasunęły przypuszczenie, że konieczność transformacji celów (nie tylko WLąd., ale całych sił zbrojnych) pochodziła z kryzysu nadsystemu, zatem nie jest to patologia struktury organizacyjnej, trzeba zatem prześledzić inne płaszczyzny ewentualnego powstawania (istnienia) niesprawności. Z drugiej zaś strony wcześniejsza analiza podstawowych cech struktur organizacyjnych, wyróżnionych na podstawie różnych typologii nasuwa przypuszczenie, że określone niesprawności mogą mieć ścisły związek z cechami struktury danej organizacji. Ponieważ jednak nie zostały jak dotąd opublikowane wyniki badań strukturalnych prowadzonych nad strukturami sił zbrojnych, a materiały badań prowadzonych na bazie cywilnych organizacji niezbyt nadaje się do dokonywania stosownych porównań, wypada zatem przyjąć, że odpowiednie twierdzenia teoretyczne i dyrektywy praktyczne, sformułowane w ramach nauki o organizacji i zarządzaniu w całej rozciągłości dotyczą instytucji sił zbrojnych oraz organizacji wojsk lądowych, jako organizacji typowej dla struktur organizacyjnych jednoliniowych, hierarchicznych, z centralistycznym sposobem zarządzania.

Fakt ten implikuje konieczność podjęcia próby utworzenia swego rodzaju struktury niesprawności konstruowanej z punktu widzenia hierarchicznej struktury organizacyjnej określonego typu.

## 2.3. Teoretyczne podstawy ustalania struktury niesprawności organizacji wojsk lądowych.

W większości dostępnej literatury fachowej jako podstawowe komponenty sprawności organizacyjnej wymieniane są:

- człowiek, jego postawy i zachowanie w sytuacjach pracy,
- proces pracy i organizacja zarządzania,
- instrumentalizacja,
- wpływ otoczenia organizacji,
- struktura statyczna organizacji.

Wymienione komponenty mogą być jednocześnie obszarami powstawania niesprawności. Z wcześniej przeprowadzonej identyfikacji przedmiotu badań wynika natomiast, że z punktu widzenia rozprawy należy skupić się tylko na takich niesprawnościach, które ewidentnie wypływają z charakteru hierarchicznej struktury organizacyjnej WLąd. Czyniąc tak, trzeba jednak podkreślić, że w myśl dotychczasowych ustaleń struktura organizacyjna jest

tylko jednym z wielu czynników mających wpływ na osiągnięcie przez organizację i utrzymywanie na określonym poziomie założonej sprawności organizacyjnej albo też może być jednym ze źródeł określonych dysfunkcji, będących istotną przeszkodą w osiągnięciu podstawowej sprawności organizacji.

Z teorii problemu wynika, że najczęstszymi formami niesprawności organizacji przyjmującymi formy patologiczne są:

- *dewiacja (przemieszczenie) celów;*
- *zjawisko autonomizacji.*[22]

Analiza tych zjawisk na gruncie struktur organizacji wojskowych potwierdza w wysokim stopniu wcześniej przyjęte założenia co do odpowiedniości twierdzeń teoretycznych dla potrzeb badania struktury sił zbrojnych i ich zasadniczych elementów jako organizacji o typowej i charakterystycznej strukturze organizacyjnej. Wydaje się również, że opisywane patologie mogły mieć niebagatelny wpływ na kształtowanie się i umacnianie niepożądanych cech hierarchii organizacyjnej wojsk lądowych, te zaś z kolei wzmagały rozwój patologii. Opisywane, np. przejawy "przerastania środków ponad cele" w jakimś określonym stopniu obrazują właśnie dysfunkcje związane z procesami zachodzącymi w specyficznej tzn. jednoliniowej, smukłej, hierarchicznej strukturze organizacji WLąd. Do bardziej przekonywujących przykładów można zaliczyć:

- narastająca niezgodność między celami formalnym organizacji a celami rzeczywistymi. Niesprawność ta potwierdza wcześniejsze ustalenia dotyczące różnych źródeł kryzysu instytucji sił zbrojnych oraz organizacji WLąd. Cel bowiem, dla którego realizacji powstała organizacja WLąd., był nie tylko racją jej istnienia, ale też miał głęboki wpływ na jej wewnętrzną strukturę organizacyjną. Opisana wcześniej (załącznik nr 1) transformacja celów formalnych stojących przed WLąd. obliguje do ponownego rozpatrzenia problemu związków zachodzących między ich celami a istniejącą rzeczywiście strukturą. Wynika to z jednego z podstawowych praw teorii organizacji, które mówi, że *"cel lub zamierzenia organizacji określają wiele jej cech i służą jako miara adekwatności organizacji"*;[23]

---

[22] Zjawiska te przedstawia, np. J.Zieleniewski zwracając uwagę na niebezpieczeństwo *"przybierania przez partykularne cele jednostek regulujących i pomocniczych (które to cele są w istocie tylko środkami do celów instytucji rozpatrywanej w szerszym przedziale) pozorów celów końcowych. Proces ten, sprowadzający się do przerastania środków ponad cele, można opisać także jako tendencję do autonomizacji pomocniczych i regulujących jednostek organizacyjnych, wskutek niedostrzegania przez ich kierowników i pracowników szerszych przedziałów instytucji, w szczególności kręgu zewnętrznego"* [C55,s.587].

- narastające zróżnicowanie między poszczególnymi hierarchiami (liniami) rodzajów wojsk i służb WLąd. Określone środki działania stając się celami pomocniczymi, zostały przydzielone poszczególnym pionom RWiSł. Określona niesprawność powstaje wtedy, gdy jednostki mające realizować cele pomocnicze zaczynają pomijać inne cele pomocnicze (nie objęte bezpośrednio zasięgiem ich działania) i planować oraz prowadzić działania w sposób nazbyt uproszczony, jednostronny, wypływający tylko z punktu widzenia realizowanych przez siebie celów pomocniczych;[24]

- zjawisko wykonywania przepisów dla nich samych tylko z lęku przed skutkami potencjalnych sankcji (na tle silnej formalizacji organizacyjnej);[25]

- zwiększanie się internalizacji przepisów organizacyjnych, które wprowadzone dla osiągnięcia konkretnych celów organizacyjnych stają się wartością same w sobie, niezależnie od tych celów. Wyraźnym przykładem niesprawności tego typu jest stan obecny, w którym do pewnego momentu przepis decydował o wszystkim, czasem nawet trochę wbrew realnym potrzebom. Obecnie sytuacja rozwinęła się dalej i mimo że istnieje wiele dokumentów regulujących zarówno tok życia organizacji wojska (regulamin wewnętrzny, służby garnizonowej i wartowniczej, musztry, ceremoniał itd.), jak i procedur działań specjalistycznych (regulaminy walki, podręczniki taktyki), to w pewnym sensie większość uczestników organizacji nie honoruje tych przepisów, oczekując na nowe. W tym przypadku obserwujemy typowe (szeroko opisane w literaturze problemu) zjawisko zamiany celów w stosunku do pierwotnych w związku z silną presją otoczenia;

- nadmierny wzrost formalizacji (uciążliwość regulaminów, bezosobowość zadań, silna formalizacja procedur) prowadzący do względnej izolacji poszczególnych RWiSł i autonomizacji (celów grupowych i działań) oraz przerastania celów pomocniczych w cele zasadnicze dla danej części organizacji;[26]

---

[23] Organizations: Structure and Behaviour, New York 1963, s.37-38.

[24] *"Skłonność członków jednoski organizacyjnej do oceny działania jedynie z punktu widzenia celów pomocniczych, nawet gdy te ostatnie są sprzeczne z celami większej organizacji, ulega wzmocnieniu przez co najmniej trzy mechanizmy poznawcze. Pierwszy z nich dotyczy osoby podejmującej decyzje, drugi-jednostki organizacyjnej, trzeci-środowiska, w którym ta jednostka działa"*, J.G.March, H.A.Simon, Teoria organizacji, Warszawa 1964, s.247.

[25] *"Lęk przed skutkami przekroczenia przepisów spowodował uznanie ich za cel sam w sobie przy zobojętnieniu na pierwotne cele, które dzięki przepisom należało osiągnąć"*, S.Kowalewska, Psychospołeczne warunki pracy w przedsiębiorstwie przemysłowym, Wrocław-Warszawa-Kraków 1962, s.104.

[26] *"izolacja każdej warstwy umożliwia jej...*(c.d. na stronie następnej)

- przeradzanie się różnorodności celów pomocniczych w trwałe partykularyzmy;[27]

- nadmierny rozrost poszczególnych jednostek pomocniczych powodujący w dalszej kolejności stwarzanie fikcyjnych zadań uzasadniających potrzebę ciągłego ich rozwoju. Wiąże się to ze zjawiskiem pewnej dyskryminacji jednostek działalności podstawowej. Przykładem tego zjawiska może być przeciętny pułk zmechanizowany, w którym zazwyczaj elementy pomocnicze są w pełni ukompletowane, podczas gdy pododdziały mają spore braki w obsadzie. Zjawiskiem wtórnym, ale o niebagatelnym znaczeniu są warunki wykonywania zadań z reguły gorsze, jeśli chodzi o pododziały liniowe (większa dyspozycyjność, niższe etaty, niski prestiż itp).

Koncentrując się na możliwości ustalenia struktury niesprawności organizacji Wład. z uwagi na jej określony charakter trzeba podkreślić, że wszelkia typologia zawarta w literaturze przedmiotu ma charakter czysto empiryczny i każdorazowo jest czyniona z określonego punktu widzenia ustalającego odpowiedni kierunek i zakres takiej typologii. Z uwagi na liczne podobieństwa a nawet analogie pomocną dla rozprawy może być typologia niesprawności organizacji o strukturach hierarchicznych przeprowadzona przez S.Kowalewskiego [C19,s.414-427]. **W myśl tej typologii (określającej równocześnie znamiona kryzysu struktur hierarchicznych) zasadniczymi źródłami niesprawnościami struktury hierarchicznej są następujące jej wady:**

- wyłączność hierarchicznych powiązań przełożony- podwładny sprzyjająca kształtowaniu konformizmu i myślenia wyłącznie zgodnego z intencjami przełożonych;

- brak możliwości pełnego rozwoju osobowości uczestników organizacji (prowadzący do odzwyczajania się od samodzielnego myślenia);

- niezdolność dostrzegania nowych problemów, wynikająca z nazbyt skrupulatnego przestrzegania ustalonych procedur w sytuacjach pracy (szczególnie we współczesnych warunkach wymagających ciągłej reakcji na nowe sytuacje, przy równoczesnym braku możliwości stosowania dawniej nabytych

*...sprawowanie kontroli nad wszystkim, co wchodzi w zakres jej interesów i pozwala na lekceważenie ogólnych celów organizacji. Można pójść jeszcze dalej i powiedzieć, że chcąc uzyskać lepsze wyniki przetargu z resztą organizacji, dana warstwa powinna twierdzić, że spełniana przez nia funkcja stanowi cel sam w sobie. W tym aspekcie rytualizm członków grupy staje się ważnym elementem w jej strategii. Pozwala grupie afirmować swą odmienność, twierdzić, że jej szczególne cele są celami ogólnymi albo są decydującymi celami pośrednimi, od których osiągnięcia zależy uzyskanie celów ogólnych"*, M.Crozier, Biurokracja. Anatomia zjawiska, Warszawa 1967, s.204.

27 *"Możemy wyróżnić przejawy partykularyzmu poszczególnych szczebli w obrębie jednej hierarchii organizacyjnej jak i całych pionów organizacyjnych"*, J.Staniszkis, Mechanizm decyzji kierowniczych, W: Socjologia kierownictwa, Warszawa 1969, s.198.

doświadczeń);

- brak podstawowych rozwiązań gwarantujących demokratyzację stosunków społecznych, w tym ograniczenie prawa apelacji i niedopuszczanie odwołań od decyzji dotyczących merytorycznej działalności instytucji;

- permanentnie pogłębiająca się różnica między formalnym zakresem obowiązków i uprawnień osób funkcyjnych a ich rzeczywistymi kompetencjami (szczególnie przy nadzorowaniu pracy wysoko kwalifikowanych ekspertów i specjalistów;

- nadrzędność prawa *veta* nad prawem aprobaty oznaczająca, że wyrażenie sprzeciwu na jakimś szczeblu może przerwać bieg sprawy, sama natomiast aprobata nie wystarcza, powodując konieczność wyrażenia opinii w danej sprawie na wyższym szczeblu (w wyniku czego systemy hierarchiczne popierają *status quo* i usztywniają istniejącą sytuację, nie dopuszczając do elastyczności i dostosowywania się do zachodzących zmian;

- narastająca trudność łączenia funkcji kontroli ze sprawowaniem rzeczywistego zwierzchnictwa wymagającego, aby zwierzchnik był większym specjalistą w danej dziedzinie niż kontrolowany podwładny;

- narastająca ilość i złożoność informacji, jakie muszą krążyć w sprawnej instytucji wymaga innych kanałów informacyjnych niż te, które w strukturze tradycyjnej łączą stanowiska przełożonych z podwładnymi (odstępstwa od takich połączeń są w istocie rzeczy naruszeniem kanonu struktury hierarchicznej;

- niemożność dokonania właściwego podziału pracy nie mieszczącej się najczęściej w systemie struktury hierarchicznej (złożoność zadania i współzależność od innych zadań sprawia, że linia przełożony- podwładny nie może samodzielnie sprostać zadaniu, powodując konieczność ingerencji innyvh osób, najczęściej wyższych przeełożonych i specjalistów usytuowanych w innych hierarchicznych liniach);

- tradycyjny podział pracy na poszczególne stanowiska i jednostki organizacyjne sam w sobie zawiera źródło konfliktu, oznacza bowiem koncentrowanie się na wycinkach pracy (ze szkodą dla innych wycinków i całości) bez oglądania się na dobro całej instytucji (zazwyczaj prowadzi do nadmiernych przerostów lokalnych i walki o wpływy oraz dobra materialne i niematerialne, narastanie konfliktu między interesem lokalnym a ogólnym podważa zasady pracy struktury hierarchicznej i może samo w sobie stać się przyczyną kryzysu instytucji);

- tradycyjną miarą sukcesu życiowego uczestnika organizacji jest awans na wyższe szczeble struktury hierarchicznej. We współczesnych warunkach narastającej lawinowo wiedzy specjalistycznej, potrzebnej do zajmowania konkretnego stanowiska, często awans taki oznacza pozbawienie organizacji znakomitego specjalisty i wyprodukowanie miernego kierownika (problem ten

wiąże się z coraz częściej spotykanym przekraczaniem progu kompetencji, spowodowanym coraz szybszym rozwojem cywilizacyjnym);

- ostro zwężająca się ku górze piramida hirarchii organizacyjnej powoduje, że na każdym wyższym szczeblu można zatrudnić odpowiednio malejącą liczbę osób, przeto liczba możliwych awansów jest ograniczona (poza wzrastającą liczbą osób sfrustrowanych brakiem awansu oraz dążących do osiągnięcia go za wszelką cenę, struktura hierarchiczna nie może przede wszystkim wykorzystywać w pełni zasobów ludzkich);

- naturalną presję istniejącą w strukturach hierarchicznych, powodującą tworzenie niepotrzebnych (czasem fikcyjnych) stanowisk kierowniczych, wynikającą z potrzeby dysponowania wieloma specjalistami, którym trzeba zapewnić stosowny awans;

- nadmierne trudności sprawowania funkcji kierowniczych na szczeblach pośrednich, pomiędzy wymagającymi zwierzchnikami a niezależnymi specjalistami;

- wyraźne utrudnienia w przekazywaniu wiedzy (uczenie się od podwładnego jest odwróceniem porządku hierarchicznego, w kierunku zaś przeciwnym przeważa postawa obronna przed ewentualnym żądaniem zwiększenia wydajności pracy stosownie do poziomu wyuczonych umiejętności);

- powstawanie zjawiska "wyuczonej nieumiejętności" nie tylko hamujące rozwój jednostki, ale wręcz uwsteczniające ją (co polega na wytworzeniu nawyku do bezmyślnego trzymania się przepisu, nawet jeśli wskutek dezaktualizacji stał się on oczywistą niedorzecznością);

- działanie tzw. "prawa Petera", w myśl którego na szczeblach hierarchii na dłużej zatrzymują się osoby, które przekroczyły próg kompetencji lub mają wyraźne kłopoty z przystosowaniem do nowego stanowiska, przez co przestają awansować i powodują, że niepohamowany pęd ku górze doprowadza do poziomu niekompetencji;

- zaprogramowana zdolność tylko do powielania istniejących wzorców działań.

Wnioski z analizy wyżej przedstawionej typologii pozwalają na odnalezienie podobieństw między niesprawnościami hierarchicznej struktury administracyjnej państwa (badanej przez S.Kowalewskiego), a niesprawnościami hierarchicznej struktury instytucji sił zbrojnych, w szczególności organizacji wojsk lądowych. Opisana wcześniej struktura wojsk lądowych przy swojej liniowości pozornie tylko nie jest skomplikowana. Wieloletni proces rozwoju polegający w zasadzie na podporządkowywaniu się doraźnym potrzebom spowodował narastanie tendencji do tworzenia dodatkowych, pośrednich szczebli dowodzenia (zwiększając ich liczbę a zmniejszając formalną i rzeczywistą rozpiętość dowodzenia) oraz rozdrabniania i komplikowania instytucji, co "wysmuklało" organizację, ale i coraz bardziej podkreślało

skutki zasadniczych wad organizacji o takim właśnie kształcie. Efektem jest obecnie istnienie wielu równoległych do siebie hierarchii (poszczególnych RWiSł.), realizujących niekiedy własne cele i prowadzących własną partykularną politykę, dążących do silnej autonomizacji, wytwarzających własne elementy pomocnicze i regulacyjne oraz dowództwa i sztaby o różnych zakresach kompetencji, niejednokrotnie zachodzących wzajemnie na siebie. Przewaga więzi liniowo-hierarchicznych jest nadmierna, co utrudnia działanie poziomych więzi funkcjonalnych, doprowadzając do określonych dysfunkcji. Komplikuje to z kolei proces informacyjno-decyzyjny, powodując na wszystkich szczeblach dowodzenia konieczność ciągłego dokonywania uzgodnień. Wyżej opisana sztywność i nieelastyczność wywodząca się z nadmiernej hierarchii organizacyjnej i związana z tym zbyt mała podatność na konieczne zmiany (a w pewnych przypadkach nawet brak wcześniej określonego mechanizmu regulacji) powoduje niedostrzeganie i nieuwzględnianie narastających potrzeb naturalnego usprawniania organizacji. W konsekwencji przyspiesza to narastanie patologicznych niekiedy niesprawności, uaktywniając proces relatywnego "starzenia" się organizacji (względem otoczenia) i powodując powstanie nadmiernych różnic względem społecznych oczekiwań i potrzeb. Instytucja sił zbrojnych, jak każda organizacja typu mechanistycznego nie biorąca pod uwagę i nie przygotowana (formalnie i realnie) do ponoszenia skutków kryzysu, zareagowała pospieszną, a co za tym idzie nieprzygotowaną (miejscami ateoretyczną) restrukturyzacją, której efekty usprawniające są wątpliwe, a pogłębianie skutków kryzysu wyraźne.

* * *

Przyjęte (z uwagi na cechy struktury) kryteria sprawności organizacji, odpowiednie twierdzenia i dyrektywy nauki o organizacji i zarządzaniu oraz próba dokonania bardziej szczegółowej struktury niesprawności organizacji wojsk lądowych (z uwagi na ograniczoną objętość niniejszej rozprawy próba ustalenia bardziej szczegółowej struktury niesprawności przedstawona jest w załączniku nr 3) pozwalają na wyciągnięcie stosownych wniosków (zaleceń) co do kierunków i sposobów usprawniania organizacji. **Wnioski te można przedstawić jako zbiór następujących twierdzeń:**

1. Hierarchiczna struktura organizacyjna wojsk lądowych, jak każda tego typu tradycyjnie (historycznie) ukształtowana struktura hierarchiczna, wykazuje specyficzne niesprawności i patologie wskazujące na istnienie kryzysu organizacyjnego. Wymaga zatem odpowiedniej transformacji organizacyjnej (pojmowanej jako transformacja celów i /lub/ funkcji i zadań) oraz stosownej reorganizacji (pojmowanej jako ogół zmian naruszających w sposób zasadniczy statyczną strukturę organizacji i /lub/ procesy dynamiczne w niej zachodzące). Tendencje powstające w teorii i praktyce organizacyjnej

wskazują, że hierarchię w dotychczasowym rozumieniu może zdominować hierarchia w ujęciu cybernetycznym, generalnie polegająca na założeniu, że mniej złożone elementy danej instytucji wchodzą w skład elementów bardziej organizacyjnie złożonych. Ze względu na niekwestionowaną potrzebę utrzymania relatywnie silnych więzi hierarchicznych, jednak przy odpowiednim eksponowaniu więzi funkcjonalnych, rozwiązania problemu można szukać w tworzeniu elementów organizacyjnych będących strukturami organicznymi przyporządkowanymi odpowiednim strukturom zależności (macierzowym). Elementy te powinny stanowić funkcjonalne uzupełnienie hierarchicznej, co prawda jednak maksymalnie spłaszczonej struktury organizacji WLąd. Mogą one przybrać formę zespołów zadaniowych.

2. Transformacja celów i funkcji powinna wynikać z transformacji ustrojowych państwa (co wynika z ustaleń dokonanych przy okazji rozpatrywania istoty kryzysu- załącznik nr 1). Zmiana systemowego otoczenia militarnego i obowiązujących koncepcji obronnych, w szczególności zaś przyjęcie koncepcji budowy indywidualnego systemu powszechnej obrony państwa przez ogół jego obywateli, implikuje konieczność dokonania stosownego rozdziału między powszechnymi działaniami obronnymi prowadzonymi przez elementy tego systemu, a wysoce specjalistycznymi działaniami systemu wojsk operacyjnych. Fakt ten wpływa zwrotnie na potrzeby transformacji celów i funkcji oraz adekwatnych struktur zasadniczych elementów instytucji sił zbrojnych oraz na konieczność tworzenia nowych relacji tych elementów z otoczeniem. Szczególną rolę w kształtowaniu struktury WLąd. może odegrać stosowna transformacja systemowo pojmowanego otoczenia tej organizacji (szczególnie SZ RP), struktura organizacji bowiem zależy w tym przypadku od zakresu działania systemu. W toku działań system przechodzi zazwyczaj od wykonywania zadań w ramach wyższego systemu do realizacji działań samodzielnych. Fakt ten jest podstawą twierdzenia, że jest to warunkiem wymuszającym przejście od struktury sztywnej do elastycznej. Inne zatem być muszą odpowiednie czynniki charakterystyki projektowanej docelowo struktury, a nowa jakościowo struktura powinna zapewniać taki stan rzeczy, aby powiązania elementów struktury określone w postaci zależności organizacyjnych typu funkcjonalnego mogły w niektórych działaniach być ważniejsze od zależności typu hierarchicznego.

3. Podstawowym kryterium wyodrębniania pośrednich szczebli dowodzenia wojsk operacyjnych powinien być podział na sfery decyzji strategicznych, operacyjnych i taktycznych. Relatywna decentralizacja powinna zagwarantować dostosowanie podziału pól decyzyjnych do formalnego podziału na wymienione sfery (szczeble) decyzji. Stwierdzona przesadna wieloszczeblowość powinna być obiektem reorganizacji zarówno w każdym pionie RWiSł. wchodzącym w skład WLąd., jak i w skali całej organizacji. Równocześnie proces formalizowania

nowego (docelowego) modelu organizacji WLąd. powinien zapewnić usunięcie obecnej nadmiernej centralizacji (niezgodnej w wielu przypadkach z założoną strukturą formalną).

4. Rozwój społeczny i naukowo-techniczny powoduje zdecydowane zmniejszanie się roli więzi hierarchicznych. Z uwagi jednak na specyficzne potrzeby organizacji wojskowej należy dążyć do wyodrębniania zasadniczych szczebli dowodzenia z równoczesnym zachowaniem względnej równowagi między więziami hierarchicznymi a funkcjonalnymi przez podnoszenie rangi specjalistów (doradców, ekspertów). Zabieg ten powinien integrować dowództwa i sztaby różnych pionów (RWiSł.) usytuowanych na tym samym poziomie (szczeblu) organizacyjnym w jednolite ośrodki dowodzenia. Likwidowana powinna być przy tej okazji niesprawność wyrażająca się miarą niekonsekwencji w pojmowaniu roli sztabów, które z organów funkcjonalnych przerastają w nieformalne ośrodki dyspozycyjne, eksponowana natomiast powinna być ich integracyjna rola funkcjonalnego łączenia odbiegających od siebie specjalizacji.

5. Niwelowanie obecnej przewagi więzi organizacyjnych typu hierarchicznego wymaga adekwatnej reorganizacji struktury komunikacji organizacyjnej i zasadniczego zmniejszania luki informacyjnej we wszystkich pionach i na wszystkich szczeblach, przy zachowaniu jednak zasady różnego zapotrzebowania na informację (zakres i szczegółowość) w zależności od szczebla dowodzenia. W każdym zaś przypadku usprawniony przebieg kanałów komunikacyjnych powinien umożliwić swobodny przepływ informacji, ułatwiając ich przetwarzanie,a eliminując jednocześnie możliwość powstawania zakłóceń.

6. Stosownie do zmieniających się warunków i wymogów współczesnego pola walki należy zapewnić już w czasie pokoju właściwą integrację funkcjonalną środków i systemów walki. W szczególności proces ten powinien doprowadzić do opracowania takich struktur jednostek (elementów) bojowych, które bez szczególnego wzmocnienia i wsparcia oraz bez dodatkowego integrowania i szkolenia (a raczej tylko w drodze prostego łączenia się w większe związki) będą mogły podjąć równorzędną walkę z potencjalnym przeciwnikiem, nawet w warunkach zaskoczenia, niepewności i czasowego braku łączności z przełożonymi, korzystając z efektów funkcjonowania systemu powszechnej obrony państwa. Nie powinno zatem w nowej strukturze być tak, że dowództwa i sztaby najniższych szczebli dowodzenia prezentują jednocześnie najniższy poziom wiedzy, kompetencji i doświadczenia, które najbardziej potrzebne jest tam, gdzie toczy się rzeczywista walka, i gdzie od natychmiastowych i kompetentnych decyzji zależy życie wielu ludzi. Problem ten wiąże się także z koniecznością zrewidowania idei szkolnictwa wojskowego oraz zasad polityki kadrowej, nie wydaje się bowiem możliwe, aby stanowiska dowódcze na szczeblach prowadzących bezpośrednie działania bojowe i decydujących w dużej

mierze o powodzeniu tych działań powierzać żołnierzom, których głównym atutem jest wiedza teoretyczna i całkowity brak doświadczenia. Wiąże się to również z problemem przygotowywania i szkolenia rezerw.

7. Funkcjonalna integracja bojowych jednostek WLąd. w połączeniu z funkcjonalną integracją pośrednich i centralnych szczebli dowodzenia powinna iść w parze ze stosownym podziałem funkcji regulacyjnych, podstawowych i pomocniczych dla stworzenia warunków koncentrowania się na efektach pracy twórczej. Problem ten powinien także doprowadzić do korelacji rozpiętości dowodzenia na poszczególnych szczeblach w stosunku do wypełnianych funkcji, głównie w kierunku jej ewentualnego poszerzania. Należy również brać pod uwagę, że we współczesnych organizacjach wzrasta niepomiernie rola ciał o charakterze kolegialnym, które mogą mieć pełny udział w informowaniu, doradzaniu i decydowaniu, jednak przy zachowaniu hierarchii czasowej i stosownych różnic w partycypowaniu w tych przedsięwzięciach. Elementy te mogą mieć wpływ dodatni na: wzrost trafności decyzji (związany z uwzględnieniem opinii większej ilości osób), odciążenie dowódcy od koordynacji niektórych części organizacji, wzrost liczby bezpośrednio wymienianych informacji, polepszenie stanu stosunków międzyludzkich w organizacji.

8. Postulowane procesy integracyjne poszczególnych pionów i poziomów hierarchii wojsk lądowych i pozostałych rodzajów sił zbrojnych powinny doprowadzić do usprawnienia centralnych organów dowodzenia i kierowania, szczególnie przez niwelowanie przyczyn istnienia tendencji do wzrostu ilości stanowisk kierowniczych i stwarzania stanu nierównowagi między wewnętrznymi funkcjami regulującymi, podstawowymi i pomocniczymi oraz przez zmniejszanie rozmiarów wymienionych elementów.

9. Podstawą przeprowadzenia jakiejkolwiek reorganizacji powinno być wcześniejsze zaprojektowanie i przebadanie modelu całego systemu sił zbrojnych i na tej podstawie określenie jasnych, precyzyjnych i możliwie ostrych podziałów zakresów obowiązków, odpowiedzialności i kompetencji wszystkich pionów i wszystkich szczebli. Proces ten powinien być związany ściśle z podziałem MON na część cywilną i wojskową oraz powinien do końca rozgraniczyć cele, zadania i funkcje tych części, komasując w każdej z nich wszystko to, co właściwe, a odrzucając wszystko to, co nieistotne. W szczególności zaprojektowania niejako od nowa wymaga ogół relacji łączących całość sił zbrojnych z systemowo pojmowanym otoczenie, a w tym z władzami państwowymi oraz z całą strukturą administracji państwowej i samorządowej.

10. Syntetycznie postrzegany docelowy model organizacji WLąd. powinien zatem zapewniać dostosowanie hierarchii organizacyjnej do rzeczywistych potrzeb (spłaszczanie struktury i poszerzanie rozpiętości kierowania). Powinien zapewnić możliwość płynnego i elastycznego dostosowywania się

organizacji do zmian otoczenia (zadaniowa integracja specjalistów oraz eksponowanie funkcjonalnych więzi organizacyjnych). Początkowe reorganizacje skokowe powinny zapewnić powstanie organizacji, w której proces regulacji będzie przebiegał metodą płynnych zmian, ewentualne zaś większe reorganizacje będą nie wynikiem zaskoczenia, a efektem odpowiedniego wyprzedzenia i starannego przygotowania zgodnie z wcześniejszymi badaniami i ustaleniami teoretycznymi. Każda reorganizacja powinna być natomiast prowadzona z uwzględnieniem swej początkowej szkodliwości i wpływu na zmniejszenie sprawności przez początkowe ujemne kształtowanie efektu synenergetycznego. Organizacja ta będzie dążyła do pełnej profesjonalizacji, zatrudniając mniejszą liczbę pracowników o zdecydowanie wyższych kwalifikacjach niż obecnie. Fakt ten z jednej strony powodował będzie przenoszenie określonej części podstawowych działań obronnych (nieprofesjonalnych i pomocniczych) poza obszar wojsk operacyjnych, z drugiej strony spowoduje preferowanie innego stylu kierowania niż dyrektywny; inaczej też będzie postrzegana możliwość zmiany miejsca usytuowania w drodze awansu. Stanie się to naturalną podstawą do przyjęcia odpowiedniej kultury organizacyjnej.

11. Warunkiem podstawowym istnienia postulowanej struktury organizacji nowego typu jest zerwanie z tradycyjnie autorytarnym sposobem myślenia, wywodzącym się z idei silnie zhierarchizowanej organizacji typu mechanistycznego. Tylko wtedy może istnieć sprawna i elastyczna struktura opierająca się na elementach organicznych tworzonych doraźnie według potrzeb. Wiąże się to z odejściem od formalnego regulowania wszelkich zachowań i procedur przez instrukcje i decyzje przełożonych na rzecz rzeczywistych kompetencji do podejmowania skutecznych decyzji. Wszystko to wymaga gruntownej zmiany orientacji w postępowaniu, to zaś oznacza, że muszą być spełnione stosowne przesłanki personalne.

Struktura organizacyjna nigdy nie powinna być traktowana jako coś ustalonego raz na zawsze; powinna być elastyczna, powinna być kontrolowana w pewnych odstępach czasu.

M. C. Barnes, "Company Organization. Theory and Practice", London 1970.

# 3. WSPÓŁCZESNE KIERUNKI PRZEKSZTAŁCANIA HIERARCHICZNYCH STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH.

## 3.1. Warunki i wymagania procesu przekształcania struktur organizacyjnych.

Rozważając istotę kryzysu i jego powiązania z rozwojem wszelkich organizacji można dojść do wniosku, że należy postrzegać go jako stan rzeczy przejściowy i naturalny zarazem, będący swoistym pomostem wiodącym do dalszego rozwoju, jednak w warunkach rozpoznania, zidentyfikowania i okiełznania kryzysu.

W ujęciu systemowym **rozwój** taki rozumiany jest jako **stan systemu** różniący się w sposób korzystny od stanów wcześniejszych; **proces** przechodzenia od stanów wcześniejszych do bardziej pożądanych stanów następnych, kiedy w wyniku zaistniałych **zdarzeń** w systemie i (lub) w jego otoczeniu nowy zbiór cech charakteryzuje takie zmiany w systemie, które uznane być mogą za odpowiadające pojęciu "rozwój". Rozwój należy wiązać ze złożonością systemu. Będzie to zatem **wytworzenie** przez system rozpatrywany takiego nowego systemu, który będzie bardziej złożony od poprzedniej wersji [por.E14,s.453]. Rozumowanie takie odpowiada fundamentalnemu twierdzeniu J.v.Neumanna o maszynach cybernetycznych zdolnych do wytworzenia innych maszyn bardziej złożonych od nich samych [zob.E21]. W pewien sposób potwierdza także przedstawione we wprowadzeniu do niniejszej rozprawy ustalenia dotyczące istoty kryzysu.

W przypadku niniejszych rozważań zabiegiem celowym wydaje się być przeniesienie uwagi z problematyki rozwoju systemów na blisko z nią spokrewnioną problematykę **postępu organizacyjnego** (jakkolwiek należy zdawać sobie sprawę z faktu wyraźnej nieostrości,[28] a nawet pewnej umowności tego pojęcia) rozumianego jako wprowadzanie nowych form zorganizowania pracy i sposobów zarządzania, przynoszące wymierne korzyści społ.-ekonomiczne a

---

[28] Różne źródła, w zależności od reprezentowanego punktu widzenia, podają także takie terminy, jak: p.ekonomiczny, p.techniczny, p.techniczno-organizacyjny odnosząc je do różnych treści. Skłania to do przyjęcia tezy, iż nie ma obecnie powszechnie przyjętych ujęć klasyfikacyjnych postępu organizacyjnego [zob.E14,s.374-375].

odnoszące się do wszystkich szczebli organizacji i zarządzania.[29] Generalizując, wszelki postęp może być osiągany jedynie dzięki innowacjom, pojmowanym jako wszelkie wartości kulturowe, które w danych ramach przestrzenno- czasowych traktuje się jako nowe. Takimi wartościami są np. wszelkie idee, rozwiązania techniczne lub technologiczne albo też **struktury organizacyjne** pod warunkiem, że zostały zastosowane a ich wprowadzenie w życie naruszyło w sposób istotny istniejący w danej dziedzinie i w danym czasie *status quo*- to zaś oznacza jakąś **zmianę** [zob.E77,s.107-137]. Jeśli zaś o zmiany chodzi to Amerykanin- J.S.Morgan już na początku lat 70-tych obecnego wieku twierdził, że: "w minionym dwudziestoleciu ludzkość wprowadziła więcej i o większym znaczeniu zmian niż poprzednie pokolenia w ciągu ostatnich dwustu lat.[30] Potwierdza się więc spostrzeżenie, że nasilanie się objawów i skutków kryzysu w różnych dziedzinach ludzkiej działalności jest także przesłanką do nasilania się przejawów postępu.

Oczywistym jest, że nie zawsze i nie każda forma rozwoju czy postępu, i nie każda zmiana prowadzi do zaistnienia nowych, pożądanych stanów w rozwoju i postępie społecznym lub organizacyjnym (np. postępy choroby, rozwój terroryzmu, doskonalenie i zmiany technologii wytwarzania broni jądrowej). Zwłaszcza zmiany nieplanowane, nakładające się na siebie w sposób żywiołowy, nie kontrolowane wywołują tak wiele ujemnych skutków społecznych, że zamiast oczekiwanego postępu przynoszą regres. Jakakolwiek zmiana tylko wtedy może być nośnikiem rozwoju i postępu, gdy zostanie przyjęta przez system (organizm, organizację), do którego ją wprowadzono. Tym bardziej, że w systemach społecznych każda zmiana wymaga od ludzi umiejętności, energii i motywacji, aby mogli się adaptować i przystosować do nowych warunków. Jeżeli przeobrażenia następują w szybkim tempie, a takie jest właśnie tempo naszych czasów, konieczne jest zwielokrotnienie nakładów energii i ciągłe, świadome doskonalenie umiejętności przystosowawczych, kształtowanie motywacji społecznej, a zwłaszcza motywacji osiągnięć.

---

[29] Zakres treściowy tego pojęcia staje się bardziej czytelny, gdy rozważamy skutki postępu mierzone bardziej wyrównywaniem luki organizacyjnej (różnicy w poziomie organizacji) niż luki technologicznej. K.Hajduk-Popławska w opracowaniu pt. "Wpływ techniki na zarządzanie" stwierdza: *"Dąży się do uzyskania jak najbardziej pozytywnych relacji między postępem technicznym a organizacyjnym przez: -likwidowanie warunków umożliwiających wyprzedzenie poziomu organizacyjnego przez postęp techniczny, -maksymalne skracanie okresu, w którym postęp organizacyjny biegnie równolegle z postępem technicznym, -osiągnięcie i utrwalenie stanu wyprzedzenia postępu technicznego przez poziom organizacyjny [...] szczególną uwagę należy zwrócić na sprawność organizacyjną uwarunkowaną m.in. sprawnością obiegu informacji"* [E77,s.258-259].

[30] J.S.Morgan, The Managing Chance, New York 1972, s.4.

Istotnym ograniczeniem jest tkwiąca w ludziach chęć stabilizacji. Przyjęto, że pod tym względem można wyróżnić dwa systemy społeczne: **-s.stabilizacji**, wyznaczający i realizujący swe główne cele ze względu na przystosowanie się do zastanego otoczenia, opierający się na konformizmie swych członków; **-s.postępu**, w którym proces ustalania i osiągania celów jest uwarunkowany rzeczywistością ujmowaną dynamicznie i oceniana ze względu na jej rolę w rozwoju osobowości, społeczeństwa i kultury; w tym systemie dominuje tendencja do zmiany zastanej rzeczywistości i stymulowanie tego, co w jednostce i w grupie twórcze, a więc z korzyścią przełamujące przyjęte schematy.[31]

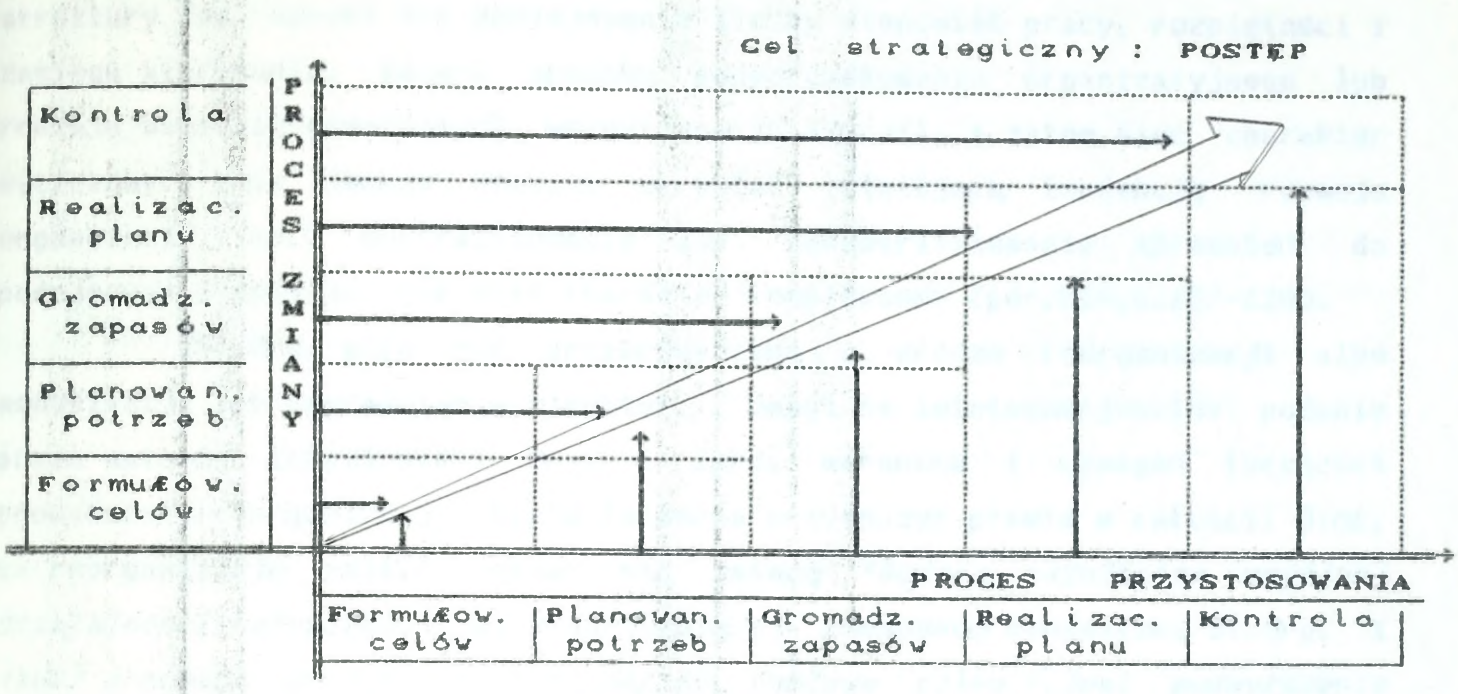
Można zatem przyjąć, że jednym z zasadniczych warunków wprowadzania zmian w systemie naszych Sił Zbr., a szczególnie w ich St.Org. jest dominacja elementów systemu postępu, wyrażona oczekiwaniem zmian tak przez uczestników tego systemu, jak i, w szerszym kontekście społecznym, przez uczestników nadsystemu- państwa. Kolejnym warunkiem koniecznym wydaje się być umiejętność kierowania zmianami decydującymi o postępie w procesie rozwoju Sił Zbr. i ich struktur a wraz z nią odpowiednia umiejętność stymulowania procesów adaptacji i przystosowania, bez których wprowadzanie zmian strukturalnych będzie bezduszną, czysto mechaniczną i biurokratyczną ingerencją, bardziej destabilizującą strukturę niż poprawiającą jej jakość.[32] Mówiąc o kierowaniu postępem w procesie rozwoju Sił Zbr. mamy zatem na myśli wszelkie celowe i przemyślane (wymodelowane i sprawdzone) decyzje organizatorskie, zgodne z urzeczywistnianiem wcześniej opracowanego modelu docelowego (lub etapowego- o dalekim horyzoncie czasowym) systemu Sił Zbr., a przez ten fakt właśnie będące świadomym i celowo organizowanym procesem postępu (kierowanym zgodnie z podstawowymi zasadami nauki o org. i zarz.). Z tego wynika, iż działalność taka powinna mieścić się w powszechnie uznanym cyklu działań zorganizowanych, postrzeganym najczęściej jako pięć etapów działań: 1) formułowanie celu, 2) planowanie potrzeb, 3) gromadzenie zasobów, 4) realizacja planu, 5) kontrola. Hipotetyczny przebieg tego procesu, będący wypadkową dwóch równoważnych i wzajem się uzależniających

---

31 Zob. C.Czapów, Socjotechnika w zakładzie pracy, IWCRZZ, Warszawa 1975.

32 Ostatnie lata przynoszą nazbyt wiele przykładów- od rozważanego kiedyś pomysłu stworzenia *ad hoc* jednostki wojskowej w newralgicznym, ale całkiem do tego nie przygotowanym rejonie Polski (jednostka ta miała być doraźnie zakwaterowana na poligonie,pod namiotami i w barakach- sprawy socjalo-bytowe kadry i rodzin miały być załatwiane w dalszej kolejności)- do pospiesznie przeprowadzonej, ale niekoniecznie do końca przemyślanej tzw. restrukturyzacji. Lekceważenie roli czynnika ludzkiego jest zwykle istotnym źródłem porażek organizacyjnych.

procesów, tzn. zmiany i przystosowania cytowana wcześniej M.Holstein-Beck przedstawia w sposób zilustrowany na rys. nr 6 [E77,s.134].




Rys. nr 6. Hipotetyczny model kierowania postępem.

Z powyższego modelu wynika wymóg łącznego projektowania procesów zmiany i przystosowania oraz kierowania nimi w taki sposób, aby mogły się one wzajemnie wspierać i uzupełniać. Innym ważnym wymogiem jest konieczność utrzymania pełnej zgodności między rozwijającą się teorią naukową a szeroko pojętą praktyką społeczną, którą niekiedy można wręcz utożsamiać ze społecznym przyzwoleniem. Problem ten porusza S.Kowalewski twierdząc, że: *"nigdy jeszcze w historii cywilizacji zmiany nie następowały tak szybko i tak wszechstronnie, jak obecnie. I aczkolwiek są specjaliści od usprawniania pracy, jej organizacji, to jednak nikt nie ma prawa monopolu i wyłączności, a obserwacji i doświadczenia w zakresie poszczególnych wycinków pracy mają najwięcej ci, którzy na co dzień pracę tę wykonują"* [C19,s.132].

Dochodzimy zatem do wniosku, że **zmiana struktury organizacyjnej (ZSt.Org.)** dokonuje się pod wpływem działania **sił wewnętrznych** (np. konflikt między organizacją formalną a nieformalną) lub **sił zewnętrznych** (np. rozwój nauki i techniki) albo też w wyniku umyślnej **interwencji** organizatora (choć w istocie zabieg ten można zakwalifikować do pierwszego lub drugiego rodzaju wymienionych sił sprawczych- w zależności od miejsca zajmowanego przez organizatora). Podobnie jak w kwestii rozwoju systemu, prawidłowością rozwoju struktur jest ciągły wzrost ich złożoności, powodujący zmniejszanie się zdolności przystosowania do nowych zadań i zmian otoczenia (zmniejszenie stopnia elastyczności St.Org.). Zatem ZSt.Org. może być: **-degresywna**, tj. powodująca obniżenie się stopnia zorganizowania instytucji; **-progresywna**,

powodująca podniesienie stopnia zorganizowania; **-obojętna** (ale tylko w wąskich przedziałach czasu). Może ona dotyczyć pojedynczych charakterystyk struktury (np. wzrost lub zmniejszenie liczby stanowisk pracy, rozpiętości i zasięgu kierowania, zmiana sposobu podporządkowania organizacyjnego lub rodzaju więzi informacyjnych, wzrost specjalizacji), a zatem mieć charakter wycinkowy. Może jednak również określać istniejącą tendencję rozwoju organizacji (np. centralizowanie lub decentralizowanie uprawnień do podejmowania decyzji) lub mieć charakter kompleksowy [por.E14,s.627-628].

**ZSt.Org.** może być przeprowadzana w drodze **reorganizacji** albo **modyfikacji** lub **usprawniania struktur.** Z uwagi na kwintesencjonalne podanie przez autorów Encyklopedii Org. i Zarz. warunków i wymagań tyczących prowadzenia reorganizacji, hasło to można przytoczyć prawie w całości. Otóż, za **reorganizację** zwykło uważać się **zmianę** *"będącą rezultatem umyślnej działalności człowieka, trwale naruszającej równowagę dynamiczną St.Org. i (lub) procesów w nich przebiegających. Ogólnym celem r.jest podwyższenie stopnia zorganizowania struktury i (lub) procesów przez usprawnienie ich dotychczasowej organizacji, niekiedy może ona jednak wbrew zamierzeniom spowodować zmniejszenie dotychczasowej sprawności lub mieć charakter neutralny. Warunkiem osiągnięcia pozytywnego skutku r. jest przeprowadzenie jej w sposób planowy i systematyczny. Oznacza to, iż decyzja o r. powinna być poprzedzona: 1. określeniem przedmiotu, celu i zakresu zmian organizacyjnych (zmiana St.Org.); 2. określeniem przewidywanej efektywności ekonomicznej r. w postaci stosunku między jej przewidywanymi efektami a kosztami; 3. analizą organizacyjną i diagnozą usterek dotychczasowej organizacji (diagnoza organizacyjna) oraz określeniem na tej podstawie najlepszych możliwych sposobów usprawnienia struktury i (lub) procesów. Podejmując decyzję o r. należy rozważyć częstotliwość dokonywania zmian, ponieważ podwyższenie sprawności dotychczasowej organizacji nie następuje od razu, lecz dopiero po przystosowaniu się organizacji nieformalnej do formalnych zmian przewidzianych przez r. (prawo przekory, opór przeciw innowacjom). Ważny jest również właściwy wybór i precyzyjne określenie momentu wprowadzenia zmian: zbyt wczesne ich wprowadzenie prowadzi do niepełnego wykorzystania dotychczasowej organizacji, natomiast opóźnienie powiększa straty wynikające z tolerowania jej wad"* [E14,s.441-442].

Wynik wszelkich natomiast działań prowadzących do zmiany istniejącej struktury systemu (organizacji), ale przy jednoczesnym zachowaniu podstawowych funkcji systemu, a nawet niewielkim ich ulepszeniu, zwany jest **modyfikacją.** Zgodnie z definicją, modyfikacji najczęściej dokonuje się ze względu na konieczność dostosowania systemu do nowych zadań wynikających ze zmian wpływów otoczenia. Modyfikacja może być: **1.** zamierzeniem celowym układu sterującego systemem modyfikowanym; **2.** skutkiem

działania niezależnych czynników wymuszających; a. przeprowadzona z inicjatywy tego systemu (samomodyfikacja) [por.E14,s.281].

Zmiany powodujące lepsze dostosowanie samej tylko St.Org. do spełniania zadań wynikających z celu działania systemu (instytucji, organizacji) nazywane są **usprawnianiem struktury organizacyjnej (USt.Org.)**. *"Miarą USt.Org. jest poprawa efektywności sposobu realizacji określonego zadania, co może wyrażać się zmniejszeniem czasochłonności, materiałochłonności, minimalizacją kosztów, wzrostem rentowności itp. Zakres zmian jest tym większy, im bardziej struktura istniejąca różni się od pożądanej ze względu na realizację jej aktualnych i przyszłych zadań. Działania usprawniające mają często zasięg lokalny, np. zmiana metod pracy w danej komórce organizacyjnej lub zmiana powiązań między komórkami nie naruszająca całej struktury. Większe usprawnienia, zbliżone zasięgiem do reorganizacji, wiążą się najczęściej z nowym podziałem zadania naczelnego na zadania cząstkowe, a w konsekwencji ze zmianą zakresu zadań komórek organizacyjnych (stanowisk pracy), tworzeniem nowych komórek lub ich przegrupowywaniem w pionach organizacyjnych. Zarówno na docelowy obraz struktury, jak i przebieg procesu usprawnienia duży wpływ wywierają w praktyce czynniki subiektywne, zależne od doświadczenia i wiedzy projektanta. Działania USt.Org. mogą polegać na: 1. eliminowaniu czynności zbędnych; 2. łączeniu kilku czynności w jedną; 3. zmianie czasu, miejsca lub kolejności wykonywania zadań; 4. zmianie techniki wykonywania zadań"* [E14,s.571-572].

Opisane wyżej ZSt.Org. (tak planowe, jak i nieplanowe) są zmianami dotyczącymi struktur organizacji (systemów) rzeczywistych, natomiast w działalności organizatorskiej wyróżnia się także **projektowanie St.Org. (PSt.Org.)**, dotyczące struktur przygotowywanych do urzeczywistnienia. PSt.Org. to *"zbiór następujących po sobie czynności, w wyniku których powstaje projekt nowej poprawnej St.Org. charakteryzującej się lepszą zdolnością wykonywania zadań, większą niezawodnością, właściwą elastycznością, niskimi kosztami utrzymania itp. Do podstawowych czynności składających się na PSt.Org. należą: 1. podział zadania naczelnego, wynikającego z celu działalności danej instytucji (organizacji) na zadania cząstkowe; 2. łączenie zadań cząstkowych i czynności związanych z ich realizacją w stanowiska pracy; 3. grupowanie stanowisk pracy w komórki organizacyjne i ich zespoły; 4. wybór optymalnego systemu powiązań komórek organizacyjnych [...] W PSt.Org. można zastosować jedną z dwóch metod projektowania organizacji: metodę* **diagnostyczną** *lub metodę* **prognostyczną**. *Projekt nowej usprawnionej St.Org. może być trójwariantowy: 1. zachowawczy, tzn. możliwy do realizacji przy wykorzystaniu istniejących środków (maszyn, narzędzi); 2. radykalny, wymagający zmian istniejących urządzeń i dużych*

nakładów finansowych; 3. pośredni, mieszczący się między dwoma poprzednimi. Z wariantów tych należy wybrać co najmniej dwa, tj. możliwy do realizacji w danym momencie i drugi jako docelowy" [E14,s.404-405].

Podsumowując tę część rozważań można stwierdzić, że proces przekształcania struktury organizacyjnej Sił Zbrojnych RP na obecnym etapie ich rozwoju jest o wiele bardziej skomplikowany, niżby to wynikało z wyżej zamieszczonych, teoretycznych zasad przekształcania struktur systemów i organizacji. Co prawda St.Org. Sił Zbr. RP jest strukturą istniejącą realnie i w konkretnych warunkach, powinna więc podlegać tylko zasadom dotyczącym zmian rzeczywistych St.Org. Jednak po gruntownym namyśle dochodzi się do przekonania, iż z uwagi na odległy horyzont czasowy postulowanych zmian oraz na ich szeroki zakres (zmiana celów, zadań, częściowo też funkcji), a także radykalność przebudowy samej St.Org., z powodzeniem można w tym przypadku zastosować podejście eklektyczne, łącząc dorobek teorii projektowania St.Org. z kwintesencją wiedzy dotyczącej dokonywania zmian St.Org. Tak właśnie bywa najczęściej w praktyce organizatorskiej, że kształtowanie rozwiązań organizacyjnych rzadko polega na zaprojektowaniu całkowicie nowej struktury. Z reguły chodzi o dokonywanie fragmentarycznych reorganizacji. Organizowanie jako funkcja zarządzania nie jest więc zadaniem realizowanym co 5 lub 10 lat, lecz procesem ciągłym. Stale pojawiają się problemy, które wymagają rozwiązania, a znalezione rozwiązania często wymagają korekt. Naturalnie, od czasu do czasu niezbędna staje się też przebudowa całej organizacji, wtedy jednak chodzi o zmianę ram organizacyjnych, nie zaś pojedynczych regulacji. Problem ten podnosi także T.Pszczołowski,[33] a H.Mreła dokonując podziału przedsięwzięć organizacyjnych pisze: *"Przedsięwzięcia organizacyjne w obrębie instytucji podzielić można: 1. ze względu na przedmiot organizowania- na: a) przedsięwzięcia mające na celu tworzenie od podstaw struktury organizacyjnej całej instytucji lub jej części; b) przedsięwzięcia związane z usprawnianiem, doskonaleniem*

---

[33] *"Wydaje się, że zmiany w instytucji dokonywane przez kierownika mogłyby być również traktowane jako stała reorganizacja. Obecnie nazwą tą określane są poważne zmiany struktur dużych instytucji. Zależy to jednak od rozpatrywanego jej przedziału.Konieczność dokonywania przez kierownika zmian w organizacji instytucji i uzupełniania jej o nowe elementy, co [...] następuje zarówno przez zmiany o charakterze reorganizacyjnym, jak i w wyniku tzw. bieżącego kierowania, jest spowodowana następującymi przyczynami: -błędami popełnionymi podczas tworzenia instytucji, -niepełną realizacją przez części instytucji powierzonych im zadań, -zmianami celu instytucji i wynikającymi z nich zmianami celów części składowych w związku z przeobrażeniami zachodzącymi w otoczeniu instytucji lub określeniem przez jednostkę nadrzędną nowych celów czy modyfikacją pierwotnie postawionych, -koniecznością uzyskiwania zasobów niezbędnych w działaniu instytucji, -niemożnością określenia z góry wszystkich sytuacji, w których może znaleźć się instytucja"* [E65,s.21].

organizacji, reorganizacją, modernizacją całej instytucji lub jej części" [E54,s.42]. Poglądy te podziela M.Bielski twierdząc, że: *"Wydaje się, że gdyby możliwe było idealne zorganizowanie instytucji i określenie wariantów jej działań w każdej wewnętrznej i zewnętrznej sytuacji, czynności kierownika ograniczałyby się do zbudowania instytucji i szczegółowego zaprogramowania jej działalności. Nie jest to jednak osiągalne ani potrzebne. Właśnie dlatego, że opracowanie takiego programu jest nierealne, czynności organizatora przy tworzeniu instytucji sprowadzają się do doboru części i ustalenia głównych zarysów struktury. W toku funkcjonowania instytucji kierownik kontynuuje proces organizowania, który ma charakter organizowania "bieżącego",i powoduje zmiany organizacji ustalone przed startem, jedynie gdy wymaga tego sytuacja. Być może nieprawidłowości w ustalaniu struktur przed startem instytucji są główną przyczyną odchyleń organizacji rzeczywistej od formalnej (określenie "przed startem" obejmuje stan nie tylko przed podjęciem działalności przez nową instytucję, ale i po reorganizacji)"* [C7].

Wielu innych teoretyków ma poglądy podobne do wyżej zaprezentowanych, zatem można przyjąć, że przekształcanie St.Org. to nic innego jak ogół decyzji organizacyjnych podejmowanych pod presją określonych czynników. W literaturze przedmiotu najczęściej wskazuje się na cztery zasadnicze czynniki (**ludzie, otoczenie, technologia, cykl życia organizacji**) jako niekontrolowane ograniczenia zewnętrzne. Decyzje organizacyjne podlegają również ścisłym ograniczeniom wynikającym z kolei z poprzednio podjętych decyzji, które po pewnym czasie zaczynają oddziaływać jako dane, np. program lub technologia.Nie można wykluczyć, że po upływie jakiegoś czasu dane te staną się ponownie zmiennymi. W teorii organizacji, a szczególnie w podejściu sytuacyjnym, opisane ograniczenia traktowano przez dłuższy czas jako determinanty (lub imperatywy), które wyznaczają kształt organizacji. Obecnie problem ten został poszerzony o całą złożoność interakcji tych czynników z organizacją, co powoduje, że mówi się również o wpływie organizacji na te czynniki a także o ich wzajemnych relacjach (np. ciągły rozwój otoczenia organizacji poprzez postęp techniczny oddziałuje na zmianę i dobór stosownych technologii, a to z kolei oddziałuje na zachowanie i reakcje ludzi itd.). Szczególnie zaś duże instytucje oddziałują swymi strukturami na otoczenie i próbują je zmieniać odpowiednio do swoich celów [por.E81,s.216-217].

Z analizy warunków przekształcania St.Org. i związanych z nimi wymagań wynika, iż obecne rzeczywiste zabiegi organizatorskie dokonywane w stosunku do St.Org. Sił Zbr. RP można traktować tylko jako zmiany St.Org. prowadzone na poziomie modyfikacji i strukturalnego usprawniania. Brak trwałego naruszenia równowagi dynamicznej tej struktury i niewielkie zmiany

procesów w niej przebiegających powodują, iż nie są to w rzeczywistości typowe zmiany reorganizacyjne. Cały ten proces powinien nosić cechy pewnego algorytmu, którego zasadnicze sekwencje mogą w ogólnym zarysie przedstawiać się następująco:

1. Projektowanie[34] systemu bezpieczeństwa państwa (SBP)- jako supernadsystemu z punktu widzenia systemu Sił Zbrojnych RP.

2. Projektowanie systemu obronnego państwa (SOP)- jako nadsystemu z punktu widzenia systemu Sił Zbrojnych RP, a jednocześnie jako odpowiedniego podsystemu w SBP.

3. Projektowanie[35] systemu Sił Zbrojnych RP (SSZ RP)- jako podsystemu zarówno SOP, jak i SBP.

4. Projektowanie struktury organizacyjnej SZ RP- z punktu widzenia możliwie najbardziej odległego horyzontu czasowego.

5. Przygotowanie pierwszej i kolejnych reorganizacji, realizowanych cyklicznie jako etapy prowadzące do otrzymania struktury zaprojektowanej.

6. Przygotowanie wszelkich usprawnień organizacyjnych i modyfikacji oraz prowadzenie ich jako ciągłego procesu zmian (adaptacyjnych i przystosowawczych) struktury organizacyjnej, oczywiście pod kątem widzenia osiągnięcia zaprojektowanej struktury docelowej).

* * *

**Wniosek:** Analiza czynników wpływających na kształt St.Org. SZ RP i interakcji między nimi a organizacją pozwala przypuszczać, że na strukturę tę najsilniej oddziaływuje obecnie otoczenie (presja ta powinna bezpośrednio wpływać na kształtowanie strategii militarnej państwa, a przez nią pośrednio na struktury organizacji militarnych), i właśnie ono doprowadziło do mniej lub bardziej uświadomionych zabiegów adaptacyjnych i modyfikacyjnych, które w gruncie rzeczy powinny stać się cyklem koniecznych reorganizacji, prowadzących do osiągnięcia nowej struktury (w nowym systemie). Ustalenie

---

[34] **Projektowanie systemu** różniące się od **projektowania St.Org.** i rozumiane jako działanie preparacyjne służące koncepcyjnemu przygotowaniu zmiany właściwej (relewantnej) w toku procesu o strukturze informacyjnej jest procesem rozwiązywania problemu projektowego. Tak rozumiane projektowanie ma dwa zasadnicze cele: 1. **Cel zewnętrzny**, którym jest *osiągnięcie zmiany właściwej*, rozumianej łącznie jako *zmiana rzeczywista, racjonalna, sprawna, godziwa (dopuszczalna) i estetycznie nieujemna*; 2. **Cel wewnętrzny**, którym jest *opracowanie projektów* będących szczegółowymi modelami praktycznymi systemów (s.abstrakcyjne), których realizacja (s.konkretne) stanowi zmianę właściwą [por.A3,s.64-72].

[35] Projektowanie nowego systemu od początku obarczone będzie silnymi ograniczeniami, przez które można rozumieć tak wszelkie względy ekonomiczne jak i treści porozumień międzypaństwowych (głównie przyjęte limity stanów osobowych i uzbrojenia). Zatem nowy system musi wywodzić się z systemu istniejącego.

powyższe odnosi się tylko do St.Org. SZ RP, funkcjonujących w konkretnym przedziale czasu tzn. od rozpadu UW (kryzys) do czasu obecnego (depresja). Należy bowiem podkreślić, że rezultaty szeroko zakrojonych badań porównawczych prowadzonych nad wpływem różnych czynników na St.Org. dowodzą, iż nie można uważać żadnego z czynników za najważniejszy. Badania prowadzone np. przez naukowców z Uniwersytetu Aston (tzw. Grupa Astońska) potwierdziły, co prawda, istnienie rzeczywistej zależności kształtu St.Org. od poszczególnych zmiennych uznanych hipotetycznie za strukturotwórcze, jednak nie udało się dowieść, że któryś z tych czynników odgrywa szczególną rolę w kształtowaniu St.Org.. Ważnym natomiast wynikiem badań było stwierdzenie, że kształt St.Org. ulega zmianie najczęściej nie w wyniku wystąpienia jednej określonej przyczyny, lecz jest efektem jednoczesnego wystąpienia całego syndromu zmiennych, przy czym każda z nich brana z osobna ma niewielki wpływ na St.Org.[36] Z tej racji dalsze rozważania, jakkolwiek obejmować będą wszystkie ważniejsze czynniki odziałujące na St.Org. SZ RP, jednak skupione będą na związkach organizacji z otoczeniem, a ich analiza przebiegać będzie, dla usprawnienia, w dwóch wyodrębnionych obszarach: teorii organizacji i szeroko widzianej praktyki społecznej.

### 3.2. Teoretyczne przesłanki usprawniania struktur organizacyjnych (koncepcja struktur płaskich oraz struktur organicznych).

Wydaje się, że w konkretnej organizacji tak praktyczne kształtowanie się jej St.Org., jak i projektowanie nowej St.Org. (wywodzącej się jednak z organizacji istniejącej), jest funkcją wielu czynników oddziałujących w tym samym czasie na kształt St.Org. Jest to więc wypadkowa działania różnego rodzaju czynników, przede wszystkim jednak **celów (zadań)** organizacji i *sposobów* ich osiągania przy pomocy stosownych **technik i technologii.** Proces ten przebiega w ramach ustalonej *koncepcji* osiągnięcia założonych celów przy uwzględnieniu wszystkich warunków i możliwości w odpowiednim czasie, co w sumie tworzy **strategię** organizacji. Całokształt *czynników strukturotwórczych* rozpatrywany jest w *kontekście zewnętrznych i wewnętrznych warunków* realizacji celów **(otoczenie i organizacja)**, przy

---

[36] W koncepcji członków grupy hipotetyczne czynniki strukturotwórcze zostały podzielone na: tzw. **czynniki kontekstu St.Org.**, obejmujące te cechy organizacji, które mogą wpływać na stosowane w nich sposoby strukturalizacji elementów i działań organizacji *(1.powstanie i historia organizacji, 2.jej wielkość, 3.statut, 4.technologia, 5.system społeczny)* oraz **czynniki otoczenia St.Org.** *(1.ekonomiczne warunki działania organizacji, 2.cechy systemu zarządzania zewnętrznego względem badanej organizacji, 3.otoczenie naukowo- techniczne, 4.warunki ekologiczno- demograficzne, 5.otoczenie instytucjonalne organizacji.* Wszystkie te czynniki w zależności od sytuacji albo wzmacniają się wzajemnie, albo osłabiają swój wpływ na St.Org. [por.A6,s.212-216].

jednoczesnym uwzględnianiu *polityki i strategii* nadsystemu oraz *psychospołecznych cech* uczestników organizacji **(ludzie)**.

Teoretycznie czynniki strukturotwórcze mogą mieć na St.Org. następujący wpływ:

**3.2.1. Otoczenie (Ot.).**[37] Zazwyczaj w teorii organizacji opisuje się i klasyfikuje Ot. głównie według czysto formalnych kryteriów (opisanych zwykle antonimami), jak np. *-niepewność* w przeciwieństwie do *pewności*, *-burzliwość* (turbulencja) w przeciwieństwie do *stabilności*, *-złożoność* w przeciwieństwie do *prostoty*. Po dokładniejszym rozważeniu przydatnym okazuje się podział Ot. na trzy zasadnicze typy: **stabilne, zmienne i burzliwe.**

W podejściu sytuacyjnym Ot. jest pojmowane jako determinująca siła, która wymusza na organizacjach przyjmowanie różnych St.Org. Łagodzą nieco ten pogląd H.Steinmann i G.Schreyogg pisząc: *"organizacje, które nie uginają się przed imperatywami otoczenia i wybierają postać struktury nie odpowiadającą otoczeniu, funkcjonują niesprawnie, co prowadzi z reguły do ruiny. Ten surowy, determinujący otoczenie pogląd jest dziś uważany za przestarzały i ustąpił miejsca współpracy organizacji z otoczeniem, co oznacza wzajemne oddziaływanie otoczenia i organizacji"* [E81,s.217]. Rozważając jednak warunki funkcjonowania St.Org. polskich Sił Zbr. można dojść do przekonania, że im bardziej nieprzyjazne staje się Ot., tym bardziej zrozumiałym staje się sytuacyjne (deterministyczne) jego postrzeganie.

A. **Stabilność Ot.** oznacza np., że wymagania dotyczące realizowanych zadań pozostają niezmienne przez dłuższy okres, że informacje niezbędne do realizacji tych zadań są precyzyjne, że istotne dla zadań związki przyczynowe są w dużej mierze znane itd. W stabilnym Ot. prawie nie ma nagłych lub nieoczekiwanych zmian. Przepisy prawne (formalna strona organizacji), dotyczące danej organizacji, obowiązują od dłuższego czasu i nie jest prawdopodobna ich nagła zmiana. Raczej nie wystąpią też nowe rozwiązania techniczne, a zatem środki przeznaczane na badania rozwojowe są niewielkie lub żadne. Stabilne są nade wszystko warunki społeczne i polityczne (a w organizacji- stosunki między kierownictwem a pracownikami). Z uwagi na znaczne zrutynizowanie działań organizacji, stabilnemu Ot. przypisuje się wpływ na kształtowanie silnie sformalizowanej i scentralizowanej organizacji o wyraźnie hierarchicznej (liniowej i smukłej)

---

[37] W odróżnieniu od ujęcia prezentowanego przez Grupę Astońską w ujęciu systemowym za Ot. (środowisko) przyjęto uważać *"wszystko, co znajduje się poza układem rozważanym i co może wywierać na niego wpływ (wejście) lub na co dany układ oddziałuje (wyjście). Ot. jest to więc zbiór wszystkich składników nie należących do rozważanego systemu, których zmiany mogą spowodować przejście systemu w stan odmienny od istniejącego"* [E14,s.337].

St.Org. W miarę upływu czasu taka organizacja staje się mało elastyczna i mało podatna na innowacje, a jej kierownictwo najczęściej nie zauważa na czas zmian zachodzących w Ot. (sztywne przestrzeganie statycznych zasad organizacji i wierność sprawdzonym metodom zarządzania). Ze względu na narastające tempo rozwoju społecznego i postępu technicznego trudno dziś mówić o rzeczywistym występowaniu stabilnego Ot.

B. **Zmienność Ot.** istnieje wtedy, gdy tendencje zmian są wyraźne i możliwe do przewidzenia, tak że organizacja łatwo może się dostosować. Zmiany Ot. mogą wystąpić w dowolnej dziedzinie lub w wielu naraz, jednak zmiany te są przewidywane przez kierownictwo organizacji. Statut organizacji zmienia się wolno i stopniowo, również regulacje państwowe (nadsystem) zmierzają w możliwym do przewidzenia kierunku (na ogół w stronę ściślejszej kontroli). Innowacje techniczne są umiarkowane i stopniowe, a skłaniają się w stronę ewolującej kontynuacji. Organizacje w zmiennym Ot. są zazwyczaj w dużym stopniu sformalizowane i mają scentralizowany system podejmowania decyzji, ale dysponują już wyspecjalizowanym sztabem i (lub) komórkami prowadzącymi rozpoznanie zmian Ot. Niektóre, scentralizowane dotąd uprawnienia do reakcji na zachodzące zmiany mogą być oddelegowane na niższe szczeble St.Org. (umiarkowana decentralizacja), jednak kontrola nad ważnymi decyzjami nadal jest zachowana przez szczebel najwyższy. Tworzony jest specjalistyczny aparat wprowadzający ulepszenia organizacyjne i utrzymują się odpowiednie zdolności adaptacyjne. Zmiany są na ogół równomierne i dość łatwe do przewidzenia w wyniku obserwacji Ot. Zmienne Ot. sprzyja powstawaniu tendencji do modernizowania St.Org. przez ich uelastycznienie.

C. **Burzliwość Ot.** istnieje w warunkach gwałtownych, radykalnych zmian w procesach społeczno-politycznych, ekonomicznych lub technicznych. Zmiany te są nagłe, a co najważniejsze- niemożliwe do przewidzenia i dokładniejszego rozpoznania. Bez ostrzeżenia zmieniają się istniejące układy polityczne, czemu towarzyszy gwałtowne radykalizowanie społeczeństwa, a przełomy techniczne rewolucjonizują stosowane dotąd techniki i technologie. Zasadnicze innowacje techniczne obejmują wprowadzanie tak radykalnie zmienionych technologii, że dotychczasowe stają się przestarzałe. Zmienia się też skala wartości i zachowań ludzkich. Burzliwe Ot. wymaga odmiennej, dość zdecentralizowanej St.Org., nastawionej na zdobywanie informacji o zmianach i doprowadzaniu ich na wszystkie szczeble i do wszystkich pracowników; wyposażonej w elastyczny system łączności omijający w razie potrzeby sformalizowaną hierarchię dla szybkiego zgrupowania potrzebnych specjalistów. Taka St.Org. powinna być nastawiona na szybkie przekształcanie się, stosownie do warunków i możliwości. Z powyższych względów burzliwemu Ot. przypisuje się kształtowanie organizacji mało sformalizowanych, z przewagą poziomych kontaktów bezpośrednich. Reakcja na burzliwość wymaga

znacznej elastyczności, a co za tym idzie czynnego uczestnictwa i głębokiego zaangażowania ze strony wszystkich uczestników, otwartych systemów łączności oraz innowacyjnych form organizacyjnych [por.C51,s.390-394]. St.Org. powinna być nastawiona na ułatwianie otrzymywania i szybki przepływ wszelkich informacji ułatwiających podejmowanie właściwych decyzji. Organizacja zaś musi być otwarta na wpływy otaczającego ją świata.

Problem **dostosowania St.Org. do Ot.** wymaga skrótowego choćby przedstawienia współczesnych poglądów na podział systemów organizacyjnych. Otóż, rozpatrując w dużym uproszczeniu dotychczasowy rozwój organizacji, możemy przyjąć, iż pierwotny był model **systemu mechanicznego**, stworzony przez M.Webera opisującego organizacje biurokratyczne (na przykładzie pruskiej administracji XVIII i XIX w.). Współcześni, powojenni teoretycy zauważyli, że sprawne organizacje bardziej potrzebują fachowców niż "kaprali"- od tego czasu w teorii organizacji systemom mechanicznym przeciwstawia się **systemy organiczne**. Wyróżnikiem systemów jest rodzaj zarządzania preferowany w obrębie organizacji, którego skutkiem jest albo *organizacja- mechanizm* (zachowująca się jak przedmiot techniczny tzn. zawsze tak samo, bez względu na warunki), albo *organizacja- organizm* (żyjąca, dostosowująca się do zmiennych warunków zewnętrznych i wewnętrznych) [zob.E63,s.368-373]. Podobnego rozróżnienia dokonują T.Burns i G.M.Stalker w toku analizy różnych typów organizacji. W ich przekonaniu organizacja o *mechanistycznym systemie* rozdrabnia swe działania na oddzielne, wyspecjalizowane zadania, którym kierownictwo precyzyjnie wyznacza cele i uprawnienia stosowne dla poszczególnych szczebli i komórek. Organizacje określone jako mechaniczne, opierają się na biurokratycznym modelu zarządzania, a władza rozkłada się wzdłuż klasycznej biurokratycznej linii podporządkowania. Stosuje się wciąż takie same metody techniki pracy. St.Org. jest właściwie nienaruszalna; nie zmienia się, mimo że Ot. stawia organizacji zupełnie nowe zadania. Z tego właśnie punktu widzenia płynie przekonanie, że St.Org. systemu mechanistycznego jest najwłaściwsza w stabilnym Ot., w którym pracownicy nie potrzebują elastycznego wachlarza umiejętności, wykonując ciągle te same zadania, dające się uprościć i zrutynizować. W *systemie organicznym* natomiast nacisk kładzie się na grupowe wykonywanie zadań, mniej zorientowane na otrzymywanie poleceń, a bardziej na porozumiewanie się pracowników ze wszystkimi szczeblami organizacji dla uzyskania niezbędnych informacji i porad. Specjalizacja umiejętności odgrywa tu mniejszą rolę, na plan pierwszy wysuwa się natomiast potrzeba ciągłego określania na nowo stanowisk pracy (i zadań), aby dostosować je do ciągle nowych potrzeb organizacji. Stwarza to pracownikom stałą potrzebę nabywania wprawy w rozwiązywaniu problemów, a nie w wykonywaniu rutynowych czynności (twórcze rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji najlepiej przebiega

w grupach, których członkowie mogą się swobodnie porozumiewać). Ważniejszymi w tej organizacji stają się więc więzi współdziałania (współprzyczyniania się) niż więzi hierarchiczno-służbowe. J.A.F.Stoner przytacza pogląd obu cytowanych badaczy [C48,s.243-244], którzy twierdzą, że: *"gdy tylko nowość i nieufność zarówno na rynku, jak i w technologii staną się regułą, konieczny staje się inny system zarządzania, różniący się całkowicie od tego, jaki jest odpowiedni względem stosunkowo stabilnego ekonomicznie i technologicznie otoczenia"*. Tym stwierdzeniem Burns i Stalker podsumowują to, co osiągnęli na drodze długoletnich empirycznych badań. Zalecają oni dla obu ekstremalnych sytuacji całkiem przeciwstawne systemy zarządzania, mianowicie dla stabilnego Ot. systemy mechanistyczne, natomiast dla Ot. burzliwego systemy organiczne.[38]

**3.2.2. Ludzie.** W skład organizacji wchodzą przede wszystkim *ludzie* i *artefakty* (przedmioty przez ludzi zrobione), które ich wspierają. Zawsze jednak traktujemy człowieka jako element podstawowy organizacji, który dysponuje techniką, a nie odwrotnie. Dlatego *postawy, doświadczenia* i *wartości* uczestników organizacji mają niebagatelny wpływ na nią samą i jej St.Org. Ogólnie w organizacji wyróżnia się dwie podstawowe kategorie ludzi: *kierowników* i *niekierowników*. Kierownicy, zwłaszcza szczebla naczelnego bezpośrednio wpływają na wybór strategii organizacji przez swoje preferencje dla pewnych celów i sposobów realizowania spraw. Z kolei wybrana strategia wywiera wpływ na rodzaj St.Org. Innym mocnym naciskiem kierowników na kształt St.Org. są ich upodobania i preferencje co do przyjętego stylu (sposobu) zarządzania organizacją. Pozostali pracownicy silnie oddziaływują na St.Org. przez poziom swego wykształcenia, stopień zainteresowania pracą, możliwość znalezienia zatrudnienia poza rozpatrywaną organizacją oraz osobiste ambicje i postawę (twórczą lub zachowawczą) [C48,s.247-248].

Abstrahując od powszechnie znanych możliwości wpływania kierowników i pracowników oraz ich wzajemnych relacji na kształtowanie się

---

38 Systemom tym przypisano następujące cechy: **-system mech.:** *1.autorytet stanowiska, 2.pionowe interakcje, 3.komunikacja ukierunkowana od góry, 4.scentralizowane kompetencje decyzyjne, 5.duża formalizacja, 6.lojalność i posłuszeństwo;* **-system org.:** *1.autorytet fachowości, 2.różne nie pionowe (laterale) interakcje, 3.sieciowa struktura komunikacji, 4.wiele centrów decyzyjnych do aktualnie realizowanych zadań, 5.bieżące modyfikowanie zadań, 6.zaangażowanie się w otrzymane zadania* [zob.T.Burns,G.M.Stalker, The management of innovation, London 1961, s.96-125]. Ustalenia Burnsa i Stalkera znalazły potwierdzenie w badaniach P.Lawrence'a i J.Lorscha: organizacje funkcjonujące w stabilnym Ot. były najmniej zróżnicowane; efektywność i skuteczność w zróżnicowanym Ot. osiągały organizacje o wysokim stopniu integracji, współdziałania i koordynacji; organizacje w niestabilnym Ot. były najbardziej zróżnicowane oraz w pracach J.J.Morsa konkludujących, iż badane St.Org. były najskuteczniejsze w działaniu po ich uprzednim dopasowaniu do Ot.

St.Org. (skupionych np. w grupach takich czynników, jak: -sposoby i metody sprawowania władzy i podejmowania decyzji, -sposoby i metody określania celów i przekazywania zadań oraz organizowania planowania i kontrolowania, -kształtowanie motywacji, sterowanie konfliktem i zmianami organizacyjnymi, itp.), należy, choćby hasłowo wymienić te *niematerialne koszty* przeprowadzania zmian organizacyjnych, które bezpośrednio wypływając ze stosunków między przełożonymi a podwładnymi zaważą na kształcie i funkcjonowaniu reorganizowanej (projektowanej) St.Org.[39] Czynniki te wpływając bardziej na ludzi niż na organizację, obok możliwego kształtu St.Org., wskazują równocześnie na optymalny czas i zakres prowadzenia zmian organizacyjnych, a ich uwzględnienie może znacznie obniżyć ekonomiczne koszty wprowadzanych zmian. Według S.Kowalewskiego [C19,s.362-374] koszty takie przedstawiają się następująco:

-*przejściowe osłabienie organizacji*; znaczny procent energii zostaje zaabsorbowany samym procesem reorganizacyjnym, co powoduje, że instytucja w tym okresie ulega znacznemu osłabieniu. Szczególne niebezpieczeństwo zagraża wtedy, gdy to osłabienie napotyka na trudności wywołane niekorzystną zmianą w Ot. Unika się zatem wprowadzania zmian w okresach spodziewanego zwiększenia zewnętrznych nacisków, dokonując tylko zmian nieodzownych, odkładając je na czas względnej stabilizacji kontaktów zewnętrznych;

-*uszczerbek w zdrowiu ludzkim*; wyniki licznych badań niezbicie udowadniają korelację między stanem zdrowia człowieka a zmianami zachodzącymi w jego życiu. Udowodniono, że reorganizacja instytucji, połączona z przekształcaniem zakresu obowiązków, zmianą przełożonych, podwładnych i kolegów, zmianą stanowiska pracy itp., jest tak znaczącym czynnikiem, że dodatkowe, nadmierne wydatkowanie energii psychofizycznej w procesie zmian osłabia odporność organizmu, czyniąc go wyjątkowo podatnym na choroby i zwiększając ich częstotliwość;[40]

-*wzmożenie nacisków (zewn. i wewn.) na instytucję*; jest to prawidłowość polegająca na tym, że okres osłabienia instytucji prowokuje do wzmożenia na nią wszelkich nacisków, bowiem zwiększa się szansa ich skuteczności (fakty znane szczególnie z historii wojen). Wewnątrz instytucji zwiększa się presja osób niezadowolonych i zabiegów grup nieformalnych, stwarzając istotne zagrożenia w stosunkach przełożony-podwładny i deformując St.Org.;

-*zagrożenie specjalistów*; chodzi tu szczególnie o specjalistów i

---

[39] Koszty rozumiane w sensie prakseologicznym. Termin ten obejmuje wszelkie oceniane ujemnie skutki- niezależnie od tego, czy jesteśmy w stanie przeliczyć je na pieniądze, czy nie.

[40] Por. A.Toffler, Szok przyszłości, Warszawa 1974.

specjalizację rozumianą w kontekście *podziału zadań* i *opisu stanowisk pracy* w konkretnej instytucji. Kryterium rozczłonkowania instytucji jest bowiem punktem wyjścia do powstawania lub zanikania specjalizacji. Jeśli zatem wskutek zmian zostaną przyjęte inne niż dotychczas kryteria podziału pracy między członkami zespołu, to wachlarz specjalizacji ulegnie zmianie. Likwidacja bądź przekształcanie stanowisk pracy czyni nieużytecznym określony zakres dotychczasowej specjalizacji, której zdobycie wymagało znacznego czasu i wysiłku. Stan ten rodzi nieuchronnie konflikty i zagraża integracji wokół zadań, rodzi też zniechęcenie do specjalizowania się w określonych zagadnieniach. To z kolei przyczynia się do powstania nowego zagrożenia - utrudnień w podnoszeniu kwalifikacji pracowników;

-*niszczenie specjalizacji socjalnej;* ludzie (prezentujący przecież całe bogactwo i różnorodność swych indywidualności, z bagażem swoistych nawyków, przyzwyczajeń, uprzedzeń, predylekcji a nawet przesądów) muszą w toku pracy poznać się wzajemnie i wypracować swoisty *modus vivendi* uwzględniający ich osobowości, co jest jednym z zasadniczych warunków harmonijnej współpracy. Badania dowodzą, że po wprowadzeniu najlepszej nawet St.Org. i skierowaniu do niej najlepszych ludzi, praca nie jest wykonywana najlepiej do czasu dobrego wzajemnego poznania się przez uczestników organizacji;[41]

-*straty w zakresie prac naukowo- badawczych;* częsta reorganizacja przekreśla przydatność wyników kosztownych i żmudnych prac badawczych, absorbując wysoko kwalifikowaną kadrę naukową oraz pracowników danej instytucji;

-*utrata rutyny i machinalizacji czynności;* dotyczy głównie tych pracowników, którym ze względu na ich stanowiska jest to potrzebne i celowo wyuczane;

-*osłabienie skuteczności przepisów;* w tym przypadku zmiana przyczynia się w pewnym stopniu do niestałości porządku prawnego, gdyż zmusza do uchylania określonej liczby przepisów, poczynając od ustaw a kończąc na szczegółowych instrukcjach i regulaminach;

-*problem reakcji łańcuchowej;* z reguły zmiany, szczególnie organizacji dużych, odbijają się na Ot., a z pewnością prowadzą do rewizji dotychczasowych relacji z Ot.;

-*przerywanie ciągów działań;* może zniknąć cały wysiłek włożony w opracowanie strategii (polityki) organizacji, szczególnie w odniesieniu do zagadnień ciągłych, których sens ujawnia się wtedy, gdy konsekwentnie, przez określony czas organizacja zachowuje przyjętą linię postępowania, do której nawiązuje się podczas podejmowania decyzji bieżących.

---

41 Por. V.A.Thompson, Modern Organization, New York 1963 oraz R.Likert, J.G.Likert, New Way of Managing Conflict, New York 1976.

**3.2.3. Technologia (Tech.).** Niedocenianym, czynnikiem strukturotwórczym jest stosowanie określonych Tech. Wynika to prawdopodobnie z trudności przekładania na język kooperacji negatywnej, jaką jest walka zbrojna, takich pojęć, jak: *produkcja jednostkowa, w małych partiach, wielkoseryjna, masowa* lub *ciągła*. Należy jednak liczyć się z faktem, że im bardziej złożonymi są stosowane Tech., tym większej potrzeba liczby kierowników i szczebli zarządzania (wysmuklanie liniowej, hierarchicznej St.Org.), tym wyższego stopnia nadzoru i koordynacji. W zależności od Tech. zmienia się *rozpiętość kierowania* (szczególnie na niższych szczeblach kierowania). Wraz ze złożonością Tech. wzrasta też liczba personelu "nieprodukcyjnego", a w wojsku tzw. zaplecza logistycznego. Badania dowodzą, że dla każdego typu Tech. istnieją szczególne aspekty St.Org., wiążące się z większą efektywnością. Innymi słowy określone Tech. mogą być użyte tylko przy odpowiednich St.Org., określone St.Org. wykluczają natomiast określone Tech.[42] Przykładem niech będzie analiza związków zachodzących między zorientowanymi zadaniowo typami Tech. a St.Org. zamieszczona na rys. nr 7.

| Lp | Rodzaj St. Org. ⟶ | A. mechanistyczna | B. podobna do organ. | C. organiczna | D. podobna do organ. |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Zmienność | niewielka | niewielka | duża | duża |
| 2 | Podatność na analizę | duża | niewielka | niewielka | duża |
| 3 | Stopień formalizacji | wysoki | umiarkow. | niski | umiarkow. |
| 4 | Stopień centralizac. | wysoki | umiarkow. | niski | umiarkow. |
| 5 | Kwalifikacje pracow. | niskie | doświadczenie i kwalifik. | w zasadzie doświad. i kwalif. | dobór wg. wykształc. formalnego |
| 6 | Rozpiętość kierow. | duża | relat. duża | rel. mała | racz. mała |
| 7 | Komunikacja | pionowa, pisemna | przewaga poziomej ustnej | przew. poziom. oraz kontakty bezpośrednie | pisemna i ustna |
| 8 | Koordynacja i kontrola przez: | ściśle uregulow. budżetu i sprawozd. | trening i konferencje | dyskusje w grupie i normy społeczne | sprawozd. i konfer. |
| 9 | Cele | ilościowe i sprawności | jakościowe | jakościowe | dotyczące niezawodn. i sprawn. |

Rys. nr 7. Związki zachodzące między strukturą org. a zorientowanymi zadaniowo typami Tech. Źródło: R. Daft, Organization theory and design, St. Paul 1986, s. 151.

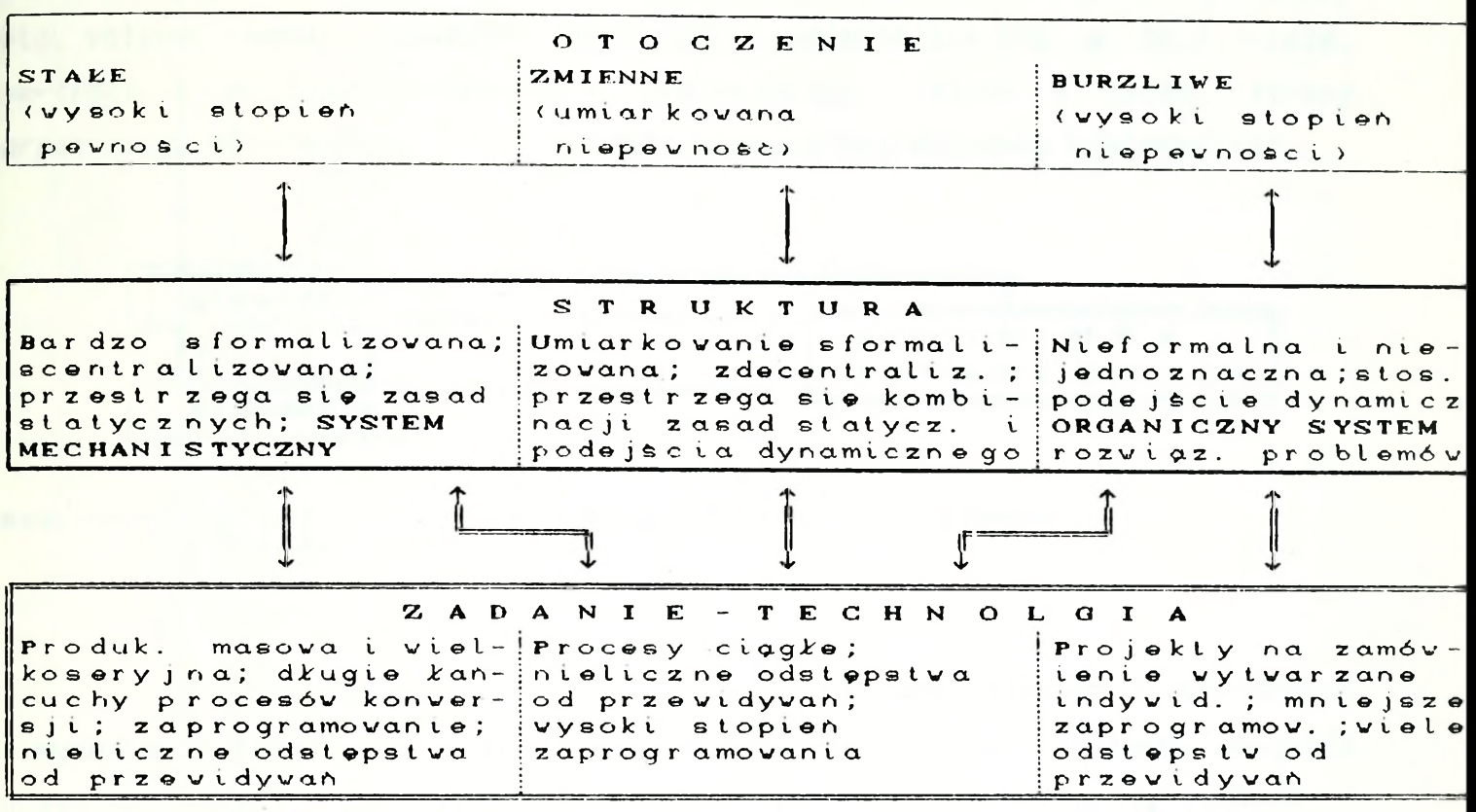
---

42 Najbardziej znaną klasyfikację Tech. zaproponowała Joan Woodward, której badania są wyrazem technologicznego imperatywu, tzn. wychodzi ona z założenia, że różne Tech. wymagają różnych wzorów St.Org.Również w toku rozpatrywania Tech. jako czynnika kształtującego St.Org. potwierdził się schemat, że stabilność wymaga znacznej formalizacji, a niejednoznaczność struktury elastycznej [zob.C48,s.245-247].

**3.2.4. Podział celów i zadań.** Czynnik ten wpływa na kształt St.Org. najczęściej w połączeniu ze stosowanymi przez daną organizację technologiami. Zagadnienie to, znane w literaturze jako *różnicowanie i integracja*, opiera się na istnieniu różnic w Ot. Szczególnie w przypadku dużych organizacji, lokalne Ot. poszczególnych ich części nie jest jednakowe, zatem jedne części organizacji mogą funkcjonować w stosunkowo stałym Ot., inne w zmiennym, jeszcze inne w burzliwym. Dla zapewnienia należytego projektowania złożonych St.Org. (lub dla organizowania działań o złożonych celach i strukturach) **podział celów** staje się układem dającym podstawę do projektowania odpowiedniej hierarchii organizacyjnej i stosownego doń systemu informacyjnego. **Podział zadania** (naczelnego) jest natomiast rozumiany wręcz jako pierwsza faza tworzenia nowej (albo reorganizowania istniejącej) St.Org., kończąca się wyodrębnieniem odpowiednio dobranych zadań cząstkowych danej organizacji (fazą następną będzie łączenie zadań cząstkowych- scalanie) [zob.E14,s.363-365].

W rozpatrywanej problematyce oznacza to, iż podział pracy i tworzenie odpowiednio zdolnych do działania jednostek oraz celowe scalanie pracy, tzn. ukierunkowane łączenie poszczególnych jej elementów, to główne aspekty organizowania jako funkcji zarządzania. W literaturze dotyczącej organizacji często traktuje się **dzielenie i integrację** jako podstawowy cel kształtowania rozwiązań organizacyjnych. Są one, jak wspomniano, sprzeczne. Im silniej organizacja jest zróżnicowana, tym więcej trzeba podjąć wysiłków, aby czynności zintegrować. Każde różnicowanie uwalnia siły odśrodkowe, które muszą zostać związane poprzez ukierunkowaną integrację [E81,s.190]. Dla zapewnienia efektywności organizacja musi ułatwiać różnicowanie struktur i postaw wobec celów i zadań. Badania doprowadzają do podobnych wniosków jak przy ustalaniu wpływu Ot. na St.Org., tzn. St.Org. działające w stabilnym Ot. powinny być najbardziej sformalizowane i statyczne, a kierownictwo i personel nastawieni na zadania. W miarę pogłębiania się zmienności Ot. wzrasta troska organizacji o ludzi, o ich przygotowanie do pokonywania nieznanych problemów. Struktury różnicują się, a efektywne organizacje równoważą zróżnicowanie jednostek i specjalistów przez integrację kierowników, koordynatorów i zespołów. Integratorzy zajmują się wynikami działań całości, a ich efektywność w mniejszym stopniu zależy od formalnej władzy, a w większym od ich energii i wiedzy. R.A.Webber twierdzi, że: *"Struktura powinna wynikać nie z abstrakcyjnych zasad, lecz z zadań, technologii i otoczenia organizacji. Normalizacja i stabilizacja są pożądane w przewidywalnych organizacjach działających w stałym otoczeniu, ale nie w przypadku nieprzewidywalnych, innowacyjnych organizacji działających w burzliwym otoczeniu, wymagających większego zróżnicowania i elastyczności"* [C51,s.396]. Chociaż zależności te nie są ani nieuniknione, ani pewne,

występujące zazwyczaj związki między St.Org., Ot. i zadaniami można przedstawić w sposób pokazany na rys. nr 8.

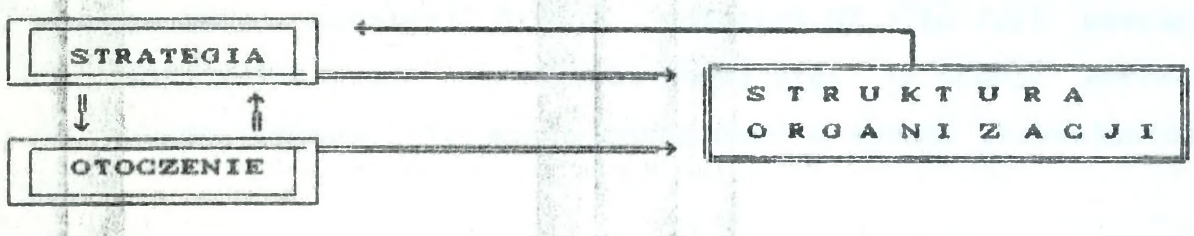



Rys. nr 8. Podstawowe zależności między otoczeniem, strukturą i zadaniem. Źródło: [C51, s. 396].

**3.2.5. Strategia (Stg.).** W teorii organizacji pojęcie to funkcjonuje jako reguła przyporządkowująca określone działania każdej konkretnej sytuacji, jaka może wystąpić w trakcie procesu decyzyjnego. Stg. jest funkcją informacji, jaką dysponuje w danym momencie podmiot decyzyjny, przyjmującą wartości na zbiorze dostępnych możliwości wyboru. Powinna ona obejmować cały proces decyzyjny, a kryterium jej jakości jest wartość średnia straty, jaką poniesie system nadrzędny postępując zgodnie z decyzją $x_j$, podczas gdy należało podjąć decyzję $x_j$, gdzie $x_i$ i $x_j$ należą do zbioru możliwych decyzji x. Tę wartość średnią nazywa się *wielkością ryzyka* [zob.E14,s.495].

Na bliskie związki między Stg. a St.Org. po raz pierwszy wskazał Chandler, dochodząc podczas badań struktur wielkich amerykańskich przedsiębiorstw przemysłowych do wniosku, że zmiany Stg. prowadzą do zmian w projekcie organizacyjnym. Dowiódł też, że przy wyborze Stg. i wdrażanej St.Org. musi być brany pod uwagę także wpływ Ot. na St.Org., przy czym zależność ta przebiega w dwóch procesach: -St.Org. *reaguje* na Ot., -St.Org. *inicjuje* związki z Ot. Oznacza to, że w większości organizacje nie są

dostatecznie duże i silne, aby mogły wywierać wpływ na główne części Ot., w których funkcjonują; w tym sensie muszą się do niego dostosować. Mogą jednak w swych Stg. dobierać te dogodne części Ot., z którymi najlepiej będą współdziałać i które będą najsilniej oddziaływać na St.Org. Zależności te można zobrazować w sposób przedstawiony na rys. nr 9. Dodatkowo na zmiany Stg. wpływać będą: -*okazje* i *zagrożenia* pojawiające się w Ot.; -*cele, wartości* i *poglądy* uczestników organizacji; -*silne* i *słabe strony organizacji* ucieleśnione w jej uczestnikach, a uwarunkowane historycznie.




Rys. nr 9. Zależności między Stg. ,St. Org. i otoczeniem.
Źródło: [C48,s. 241].

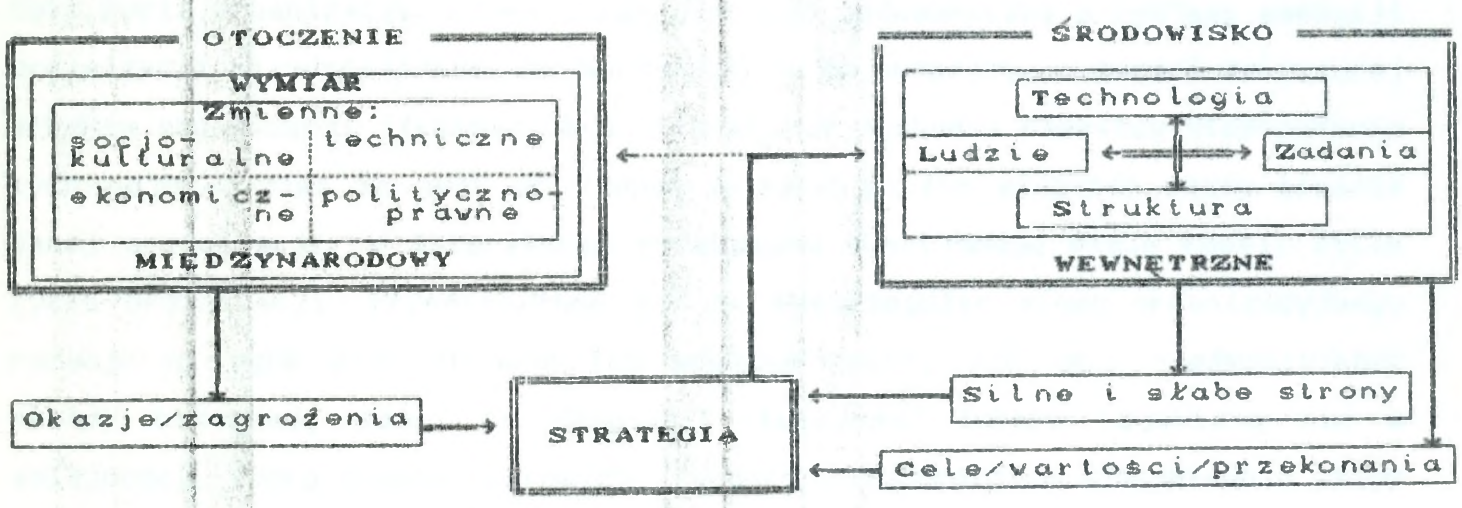
Z uwagi na powyższe, wzajem się warunkujące zależności, strategia: 1.**wyznacza** zadania organizacji, stanowiące ostateczną podstawę projektu organizacyjnego (w tym również St.Org.); 2.**wpływa** na dobór ludzi, technik i technologii do wykonania zadań (co z kolei oddziaływuje na tworzenie stosownej St.Org.); 3.**określa** konkretne Ot., w którym będzie funkcjonować (a to również wpływa na postać przyjętej St.Org.) [por.C48,s.240-242].

Zgodność (harmonijność) Stg., Ot. i czynników wewnętrznych organizacji stanowi o skuteczności St.Org.[49] Głównym wrogiem każdej Stg. (a szerzej- każdego planowania) jest czas. Już z chwilą zaprojektowania strategiczny plan jest nieaktualny. Planowanie (głównie strategiczne) zawsze opiera się na prognozach przyszłości wynikających z dawnych tendencji i istniejących warunków. Skoro te warunki ciągle się zmieniają, należałoby ciągle modyfikować strategiczne planowanie (zmieniać podstawy przyjętej Stg.), plany natomiast powinny być elastyczne, nie mogą być jednak ciągle

---

[49] *"Za jeden z głównych warunków sukcesu realizacji Stg. uważa się zbudowanie St.Org. odpowiadającej Stg. Wymaga się, ażeby struktury formalne, procesy informacyjne, komunikację itd. dostosować na tyle do Stg., aby siła sprawcza organizacji została skierowana ku celom strategicznym. Na pytanie: jaka Stg. wymaga jakiej St.Org.? albo bardziej ogólnie: w jakiej formie powinny St.Org. wspierać Stg.? b. rzadko jak dotychczas uzyskuje się konkretną odpowiedź [...] Poprzestaje się na apelach, aby główne życzenia strategiczne umieścić w St.Org. i w ten sposób nadać im wymaganą trwałość"* [E81.s.131-132].

zmieniane [por.C51,s.232-298]. Definiowanie istoty i podstawowej Stg. organizacji jest procesem trudnym i skomplikowanym. Często też prowadzi do błędnych wniosków wskutek: 1.błędnego pojmowania cech organizacji; 2.błędnej oceny cech Ot.; 3.konfliktu w łonie kierownictwa, dotyczącego wysuwania różnych Stg. Jest to poważny problem z uwagi na fakt, iż właśnie przyjęta Stg. ustala i rozpowszechnia wśród uczestników organizacji *ciągle cele długookresowe*, będące przedmiotem zainteresowania organizacji (np. *identyfikacja, integracja, wpływ społeczny, współpraca, dostosowanie, odnowa*). W przypadku konkretnej St.Org. polskich SZ, to fakt posiadania obecnej Stg. silnie warunkuje określanie nowej Stg. (i nowej, adekwatnej St.Org.).[44] Współzależności te można zobrazować w sposób przedstawiony na rys. nr 10.




Rys. nr 10. Strategia a środowisko wewnętrzne i otoczenie organizacji. Źródło: [C46,s. 242].

---

44 Specyficzne umiejscowienie Stg. i jej powiązań z innymi czynnikami w pełni odpowiada wynikom badań innych zespołów. Podobnie ujmują ten problem np. H.Steinmann i G.Schreyogg przy okazji rozważań nad powiązaniem etapu rozwoju organizacji a przyjętą Stg.: *"W wielu rozprawach z teorii organizacji wskazuje się w ostatnim czasie na strategię organizacji jako na oddzielny czynnik kształtujący strukturę. Jak istotna nawet byłaby strategia dla kształtowania struktury, wieloczynnikowa analiza, stawiająca strategię obok wszystkich innych wymienionych czynników, nie odpowiada idei przewodniej planowania strategicznego. Strategia jest koncepcją szerszą, która przez wybór domen i strategii konkurencji wyznacza założone zadanie-cel- oraz priorytetowe stosunki z otoczeniem, a także główny kierunek zastosowania technologii. Fazy rozwoju bywają co najmniej strategicznie zmieniane a nawet strategicznie planowane. W tym znaczeniu wszystkie te problemy, które organizator musi rozwiązać oraz siły, które musi uwzględnić, są strategicznie formowane lub filtrowane. Oprócz tego ogólnego i zasadniczego wpływu polityki organizacji i strategii istnieją specjalne związki między strategią a strukturą, które wynikają z aktualnej treści strategii."* [zob.E81,s.216-228].

**3.2.6. Organizacja.** Zasadniczymi czynnikami strukturotwórczymi wywodzącymi się bezpośrednio z samej organizacji są: -jej *wielkość* i *-cykl życia.*

A. **Wielkość organizacji.** Jest to najmniej rozpoznany czynnik wpływający na kształtowanie St.Org. Prawdopodobnie skutki jego oddziaływania wyjątkowo silnie zależą od innych zewn. i wewn. czynników i dlatego ich analiza może być czyniona tylko w odpowiednim kontekście. Ogólnie przyjęto, że wraz ze wzrostem dowolnego systemu *intensywność kierowania* rośnie bardziej niż proporcjonalnie. Stosownie do tego zwiększa się liczba szczebli hierarchii. Zjawisko to nie jest całkiem jednoznaczne, bowiem z jednej strony rosnąca wielkość systemu wiąże się z powoływaniem dodatkowych stanowisk kierowniczych i sztabowych (przez pogłębianie się specjalizacji), z drugiej strony może to oznaczać możliwość tworzenia większej liczby jednorodnych stanowisk i wydziałów, a także możliwość podporządkowania ich jednej instancji (co z kolei pozwala na ograniczenie stanowisk kierowniczych).[45] // B. **Cykl życia organizacji.** Czynnik ten nie jest jednoznaczny z cyklami ewolucji organizacji przedstawionymi we wprowadzeniu do rozprawy, w części dotyczącej kryzysu organizacji (jakkolwiek w literaturze zachodzi niekiedy utożsamianie tych pojęć), mimo iż jest on rozpatrywany z punktu widzenia czasu trwania danej organizacji. W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele modeli cyklu życia organizacji. Przedstawione w nich poszczególne etapy organizacyjnego rozwoju na ogół mają podobne lub wspólne cechy, jak np.: *-sekwencyjność* (etapy następują jeden po drugim), *-kolejność* (etapy pojawiają się w kolejności, którą trudno odwrócić), *-względny determinizm* (odpowiednie etapy

---

[45] W empirycznych badaniach, przeprowadzonych w 1966 r. w USA, Blau i Schoenherr próbowali przeanalizować wpływ wielkości przedsiębiorstwa na St.Org.. Wykorzystano dane z 53 jednostek, przy czym oddziaływanie wielkości na charakterystyki struktury określano za pomocą analizy regresji. Za podstawę badań przyjęto następujące **hipotezy:** *-1.Ze wzrostem wielkości rośnie bezpośrednio zróżnicowanie, tzn. wzrasta liczba szczebli hierarchii organizacyjnej, wydziałów i komórek organizacyjnych. -2.Przeciwdziałają temu jednak- jako skutek pośredni- większe możliwości racjonalizacji, co znajduje swój wyraz w zmniejszonej liczbie stanowisk kierowniczych i sztabowych oraz w rosnącej standaryzacji. -3.Łącznie pośredni efekt racjonalizacji przeważa nad bezpośrednimi skutkami wzrostu zróżnicowania.* W wyniku badań ustalono, że: *1.Wzrost wielkości przedsiębiorstwa prowadzi przede wszystkim do wzrostu złożoności. Wyraża się ona w przyroście liczby szczebli hierarchicznych (r=,75), wydziałów (r=,88) i podwydziałów (r=,47), a także w powodowanym przez wyższą specjalizację zwiększonym zakresem koordynacji. -2.Przeciwdziała temu jednak- jak przypuszczano- efekt racjonalizacji. Redukcja złożoności znajduje swój wyraz w spadku liczby stanowisk kierowniczych (r=1,13) i wykonawczych (r=1,04), jak również we wzroście standaryzacji (r=,40), co zmniejsza zakres koordynacji. -3.Na podstawie zebranych danych nie udało się jednoznacznie ustalić, o ile efekt redukujący złożoność przeważa nad efektem ją zwiększającym* [E81,s.210].

wywierają odpowiedni wpływ na kształt i funkcjonowanie St.Org.).[46] Jeśli St.Org. ma odpowiadać ludziom, Stg., Ot., Tech. i innym czynnikom, to łatwo zauważyć, że czynniki te będą różne w różnych etapach, a co zatem idzie, powinna również zmieniać się St.Org. Podobnego zdania są H.Steinmann i G.Schreyogg pisząc: *"Innym ważnym czynnikiem kształtującym organizację jest faza rozwoju lub ogólniej cykl życia organizacji. Nie jest bowiem bez znaczenia to, czy jest akurat dopiero założona, a więc znajduje się w fazie pionierskiej lub czy ma już ponad 100 lat i przeżyła już różne rozwiązania strukturalne. Organizowanie jest przecież procesem historycznym, organizator musi uwzględniać zgromadzone doświadczenia organizacyjne, sam zaś jest pod wpływem ducha czasu i aktualnych poglądów: zasada przywództwa, decentralizacja, zespół zadaniowy itd. Chociaż prosta analogia między żywą istotą a "sztucznym" tworem organizacji nie jest możliwa, można jednak mówić o cyklu życia organizacji, obejmującym np. fazy: założenia, wzrostu, konsolidacji i ewentualnego (ale nie przymusowego) upadku"* [EB1,s.210]. Autorzy ci mówiąc o *fazie konsolidacji*, kojarzą ją z koniecznością **odnowy** organizacji, połączonej z wielkimi przeobrażeniami, które znajdują swe odbicie w nowej St.Org., a nowe struktury muszą być z kolei na tyle "rozluźnione", aby odnowa organizacji była możliwa.

Analiza cyklu życia wskazuje na zdolność przystosowawczą, jaką muszą mieć St.Org., aby podołać problemom wynikającym z poszczególnych faz. Cykl życia- podobnie jak Ot. i Tech.- określa oczywiście tylko zgrubne ramy rozwiązań strukturalnych. Poszczególne fazy w żadnym wypadku nie wyznaczają formy St.Org. w szczegółach. Ponadto trzeba zwrócić uwagę na to, że rozwój organizacji nie jest procesem automatycznym, a celem kierownictwa i planowania strategicznego jest właściwe sterowanie tym procesem.

**Wniosek:** Uogólnienie wyników pobieżnej nawet analizy wpływu tzw. czynników strukturotwórczych na strukturę organizacji potwierdza powszechnie akceptowane ustalenie, iż stabilność warunków zewnętrznych i wewnętrznych sprzyja tworzeniu struktur typowych dla organizacji typu mechanistycznego,

---

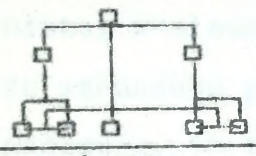
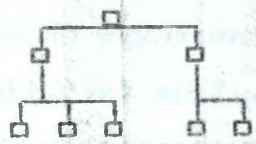
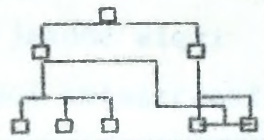
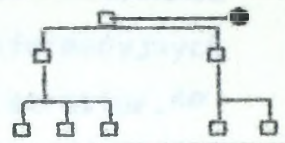
[46] R.E.Quinn i K.Cameron zintegrowali dziewięć różnych modeli cyklu życia w jeden model sumaryczny, wyłaniając cztery wspólne etapy: *1.etap przedsiębiorczości*- kładący nacisk na innowację, twórczość i pozyskiwanie zasobów; *2.e.zespołowości*- akcentujący zwartość, zaangażowanie, współpracę i osobiste przywództwo; *3.e.formalizacji i kontroli*- "zamrażający" zdobyte wartości przez opracowanie reguł i procedur sprzyjających stabilizacji i kontroli oraz kładących nacisk na sprawność organizacyjną; *4.e.dopracowania i dostosowania St.Org.*- poświęcony zbieraniu informacji o Ot. i dostosowaniu się do niego oraz dążeniu do *samoodnowy* (w tym etapie następuje też decentralizacja St.Org. i dąży się do wypośrodkowania *zróżnicowania i integracji*). Organizacje nie mogące się dopasować mają jeszcze etap piąty- *organizacyjnego schyłku i rozpadu* [C48,s.249].

natomiast zmienność tych warunków prowadzi do prób przystosowania organizacji do zachodzących zmian. Próby te mogą koncentrować się nad usprawnianiem struktur mechanistycznych albo konstruowaniem struktur organicznych, co powoduje konieczność przeanalizowania najczęściej obecnie prezentowanych w teorii problemu koncepcji struktur płaskich oraz koncepji struktur organicznych.

**3.2.7. Koncepcja struktur płaskich.** Z postępem organizacyjnym ściśle związany jest postęp w zakresie organizacji i zarządzania. Do czasu I WŚ w nauce tej dominowała raczej metoda prób i błędów. Istniejące w tamtym czasie St.Org. zazwyczaj były tradycyjnie ukształtowanymi piramidami (z punktu widzenia przebiegu więzi hierarchicznych).[47] Z tego okresu pochodzą, trwające niekiedy do dnia dzisiejszego, dominujące w teorii i praktyce modele organizacji liniowej i sztabowej lub ich liniowo- sztabowe kombinacje. Każdy z tych modeli w istocie rzeczy odzwierciedla organizację mechanistyczną, o sztywnej, smukłej i nienaruszalnej strukturze. Jak wiadomo, łączą się one z autokratycznym sposobem zarządzania, kładącym nacisk na hierarchiczność informacji i decyzji. System ten posiada niewątpliwe zalety, do których można zaliczyć: względną stabilizację organizacji, bezkonfliktowy przebieg procesów, względną szybkość wypełniania zadań. Podstawową wadą takiej St.Org. jest relatywnie duże oddalenie kierowników wyższych szczebli od bezpośrednich wykonawców (co wiąże się z nadmiernym wydłużeniem dróg przepływu informacji, biurokratyzacją, wzrostem kosztów zarządzania, możliwością sporego zniekształcania informacji, małą podatnością na innowacje, zwiększeniem liczby czynności koordynacyjnych- ilustracją tych zagadnień są zasadnicze typy hierarchicznych St.Org. przedstawione na rys. nr 11). Pozostając zatem dalej w kręgu organizacji o systemie mechanistycznym, próbowano usprawnić smukłą St.Org. liniową przez zbliżenie kierownictwa do bezpośrednich wykonawców i skrócenie dróg przebiegu informacji. Stosowana w tym celu likwidacja pośrednich szczebli hierarchicznych prowadziła do *spłaszczenia* St.Org. i zwiększenia *rozpiętości kierowania* na pozostających do dyspozycji szczeblach kierowniczych.

---

[47] Niektórzy teoretycy, np. R.A.Webber, opisują kształt tradycyjnej organizacji tamtych czasów jako małą kulę mieszczącą się nad dużym owalem i połączoną z nim cienką linią. Mała kula przedstawia niewielką grupę właścicieli-kierowników, dominujących nad organizacją. Niewielkie grono specjalistów lub kierowników średniego szczebla to linia łącząca kierownictwo z pracownikami. Pozostali mieszczą się w dużym owalu. Pozbawieni pieniędzy, wykształcenia i odpowiedniego pochodzenia zostaną w tej części organizacji przez całe swe życie. Nieliczni, wyjątkowo prześliznął się cienką linią na górne szczeble tak ukształtowanej historycznie organizacji [C51,s.338- 339].

| Struktura → / Cecha ↓ | Patriarchalna | Liniowa | Wieloliniowa | Liniowo-sztabowa |
|---|---|---|---|---|
| Obraz graficzny struktury |  |  |  |  |
| Osobowość kierującego | autokrata | "omnibus" (Allroundman) | specjalista | manager |
| Płynność | mała | mała | średnia | średnio-duża |
| Najważniejsza zaleta | jasne polecenia, wskazówki, instrukcje | zasada jednoosobowego kierownict. | specjalizacja (płaszczyzny) | doradzan. instancjom przy zachow. zasady jednoos. kier. |
| Najważniejsza wada | skostniałość niedemokratyczność | skostniałość powolność | probl. podz. kompetencji i nadmiern. specjalizacji | dla małych i średnich zakładów za drogie |
| Motywacja współpracowników | minimalna | mała | średnia | duża |

Rys. nr 11. Porównanie hierarchicznych struktur organizacyjnych. Źródło: [C56, s. 56].

Podjęcie wszelkich przedsięwzięć, które zbliżały organizacje do struktury płaskiej było doniosłą propozycją ułatwiającą realizację warunków stawianych przez rewolucję naukowo-techniczną [por. C19, s. 431]. Jej istotą było tworzenie St.Org. składających się z możliwie nielicznych, ale też możliwie dużych zespołów; wykonujących kompleksowe zadania; minimalizujących liczbę pionowych szczebli. Płaska St.Org. jest więc przeciwieństwem St.Org. smukłej, złożonej z komórek małych, ale o dużej liczbie szczebli hierarchicznych i z obsadą kierowniczą niemal równą obsadzie pracowników szeregowych. Płaska St.Org. charakteryzuje się względnie małą liczbą szczebli hierarchicznych i względnie dużą rozpiętością kierowania. Konkretna jej postać zależy głównie od: *zakresu działania danego systemu, jego złożoności, lokalizacji przestrzennej, typu produktu i stopnia mechanizacji.* Postać tę określają: *1. podział zadań, 2. hierarchia organizacyjna, 3. stopień centralizacji decyzji, 4. sposób koordynacji zadań* [E14, s. 501]. Zwiększenie rozpiętości kierowania zazwyczaj powoduje odpowiednie zmniejszenie częstotliwości kontaktów między przełożonymi a podwładnymi. Wobec tego podwładni muszą charakteryzować się wysokimi kwalifikacjami, aby mogli w niektórych przypadkach samodzielnie podejmować decyzje. Struktura ta stwarza zatem pracownikom szanse zdobycia pracy inteligentnej, samodzielnej, a często i twórczej (podczas gdy smukła St.Org. ma podstawy tworzyć rutynistów o zaawansowanej "wyuczonej nieumiejętności").[48]

---

[48] Podobny pogląd głoszą H.Steinmann i G.Schreyogg rozpatrując rzecz w aspekcie kierowania organizacją i jej... (c.d. na stronie następnej)

Analiza współczesnych poglądów na tworzenie płaskich St.Org. dowodzi, że prawdopodobnie problemem podstawowym jest obecnie niewspółmiernie niska, w stosunku do oczekiwań, jakość więzi informacyjnych i technicznych, co warunkuje praktyczne możliwości spłaszczania struktur.[49] Praktyka obecna wskazuje, iż tam gdzie to tylko możliwe technicznie dąży się do spłaszczania smukłej, hierarchicznej, liniowej St.Org..[50] Teoretycznie, można sobie również wyobrazić odpowiednio płaską St.Org. polskich SZ,

---

...uelastycznianiem: *"Kierowanie jest szczególnym przypadkiem organizowania odnoszącym się do ludzi i polega na powodowaniu działania pracowników zgodnego nie z każdym celem kierownika, a jedynie z tym, który stanowi cel ogólny instytucji. Uznanie organizowania instytucji za jedyną funkcję kierownika i przyjęcie, że powinien on podejmować niektóre tylko decyzje zewnętrzne, mogłoby przyczynić się do złagodzenia niekorzystnych aspektów struktur hierarchicznych oraz wpłynąć na zwiększenie rzeczywistej rozpiętości kierowania i ustalenie jej w granicach zbliżonych do potencjalnej. W konsekwencji oznaczałoby to zniesienie zbędnych stanowisk kierowniczych i zmniejszenie ujemnych skutków wynikających z nadmiernej rozbudowy aparatu kierowniczego. Jest to równoznaczne z wdrażaniem płaskich struktur organizacyjnych [...] W miejsce biurokratycznych organizacji ze ściśle wyznaczonymi regułami zachowania, wieloszczeblowymi hierarchiami, daleko posuniętym podziałem pracy, ścisłą nad- i podrzędnością, które jednocześnie charakteryzują się prawie wyłącznie pionowymi przepływami informacji, można zaprojektować ich przeciwieństwo, tzn. elastyczną organizację. Jej cechami są: spłaszczona hierarchia, komunikacja pozioma i boczna, mało ogólnych uregulowań, partycypacyjne procesy decyzyjne itd. Tak rozumiana elastyczność pozwala na szybkie i odpowiednie do sytuacji reagowanie na zakłócenia i redukowanie ich przez organizację lub jej członków"* [E81,s.163].

[49] To właśnie ma na myśli K.Hajduk-Popławska pisząc: *"Przy bardziej skomplikowanych problemach decyzyjnych właściwie zbudowany system informatyczny powinien zapewniać również stosowanie dekompozycji i optymalizowanie decyzji cząstkowych. Wdrażanie opisanego systemu informatycznego, jego eksploatacja, ciągłe rozwijanie i doskonalenie dają gwarancję uzyskania sukcesu w sterowanym układzie i stwarzają przesłanki nowych efektów sprawności tego modelu w takich obszarach, jak: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola. Wdrożenie systemu informatycznego powoduje zawsze zmiany St.Org. sterowanego układu, które z kolei wywołują konieczność innego podziału funkcji zarządzania. System niejako wymusza zwiększenie stopnia operatywności i elastyczności, zwłaszcza administracji, i w konsekwencji powoduje stopniowe zastępowanie St.Org. smukłych płaskimi. Ogniwa pośrednie z reguły stają się zbędne, a funkcje przesuwa się w górę lub w dół. Szerokie stosowanie EMC i systemów zarządzania stwarza warunki do centralizacji zarządzania, ponieważ wyżej stojącym organom zarządzania dostarczana jest pełna informacja, lecz jednocześnie centralizacja opracowywania informacji umożliwia decentralizację zarządzania"* [E77,s.263].

[50] W operacji "Pustynna burza" głównodowodzący gen. H.N.Schwarzkopf miał bezpośrednią łączność satelitarną z wszystkimi grupami specjalnymi, działającymi na terytorium Iraku. Ważniejsze informacje i decyzje przepływały tą drogą z pominięciem całej złożonej hierarchii organizacyjnej, a o ich treści informowano pominięte szczeble szybko- jednak w drugiej kolejności [por.D.Waller, Secret Warriors, s.18-25, W: Newsweek 17.06.91].

złożoną np. z trzech tylko hierarchicznych szczebli kierowania (szcz. strategiczny- centralny organ dowodzenia, szcz. operacyjny- dowództwa kierunków operacyjnych, szcz. taktyczny- dowództwa tzw. grup >modułów< bojowych- wewnętrzną strukturę modułów pomijając). Wydaje się, iż działanie takiego modelu ma wszelkie szanse na poprawność, jeśli będzie on wyposażony w aparaturę rozwiązującą pomyślnie wszystkie problemy związane z pożądanym funkcjonowaniem kanału informacyjno-decyzyjnego. Struktura taka wydaje się gwarantować o wiele większą sprawność działania niż obecna smukła St.Org.,[51] co widać przy porównywaniu charakterystyk struktury płaskiej i smukłej oraz charakterystyk typowych form St.Org. systemów mechanistycznych. Porównanie najważniejszych cech tych struktur przedstawione jest na rysunku nr 12.

| Najważniejsze cechy struktury | |
|---|---|
| Płaskiej | Smukłej |
| Mała liczba szczebli | Duża liczba szczebli |
| Duża rozpiętość kierowania | Mała rozpiętość kierowania |
| Mała częstotliwość kontaktów kierownika z podwładnymi | Duża częstotliwość kontaktów kierownika z podwładnymi |
| Kwalifikacje podwładnych muszą być wysokie | Kwalifik. podwład. niekoniecznie muszą być wysokie |
| Stosunkowo krótkie kanały przesyłania informacji | Stosunkowo długie kanały przesyłania informacji |
| Niewielka możliwość zniekształcenia informacji | Duża możliwość zniekształcenia informacji |

Rys. nr 12. Charakterystyka struktury płaskiej i smukłej.
Źródło: [C56,s. 51].

**3.2.8. Koncepcja struktur organicznych.** Płaskie St.Org. i ich przeciwieństwo- St.Org. wysmukłe są różnymi formami tej samej struktury organizacji systemu mechanistycznego. Płaskie St.Org. nie stanowią jednak

---

[51] W dużym stopniu potwierdzają to wyniki badań prowadzonych przez S.Kowalewskiego, który pisze: *"Kanały informacyjne w strukturach hierarchicznych są- jak już wspomniałem- przeładowane i często nieodpowiednie pod względem technicznym. Do czasu pełnego i umiejętnego wprowadzenia do praktyki tego wszystkiego, co niesie nowoczesna technika przetwarzania danych, gromadzenia, selekcjonowania i rozsyłania właściwym adresatom, należałoby rozważyć sugestię następującą: wszystkie kontakty o charakterze technicznym (z wyjątkiem tego, co się rozumie przez politykę administracyjną w szerokim sensie) powinny być zrewidowane pod kątem możliwości i celowości przesunięcia ich z kanałów przebiegających pionowo do kanałów przebiegających poziomo. Oznaczałoby to, że kontakty: przełożony- podwładny, wyższa instancja- niższa instancja w granicach możliwości i gwarancji usprawnienia pracy powinny być zastępowane kontaktami między specjalistami"* [C19 ,s.431-432].

końcowego celu przewidywanych przeobrażeń. Są one- zresztą jak wszystko- kategorią historyczną, i prawdopodobnie mogą odegrać rolę pomostu wiodącego do dalszej ewolucji St.Org., za jaką można uważać nasilający się proces przerastania hierarchicznych St.Org. elementami struktur organicznych, zwanych niekiedy strukturami *elastycznymi* bądź *doraźnymi*.

Obecnie, coraz częściej dominuje pogląd, że organizacja powinna mieć cechy odmienne od zasadniczych cech mechanistycznej, a mianowicie: *płynność, kreatywność, innowacyjność, racjonalność rozstrzygania konfliktów.* Nie jest i nie może być pasywną odbiorczynią impulsów płynących z otoczenia, lecz powinna sama na nie wpływać i je kształtować, szczególnie w warunkach wzrastającej niepewności i komplikacji zadań. Pociąga to za sobą zmianę charakteru *sił motywacyjnych, procesu komunikacji, podejmowania decyzji* oraz *kontroli.*[52] Na plan pierwszy wysuwają się więzi współdziałania, przyczyniania się, nie zaś hierarchiczno-służbowe. Tworzy się jednostki organizacyjne, które nie trwają zbyt długo. Po wykonaniu zadania reorganizuje się je, tworzy nowe. Wewnętrzna St.Org. zmienia się w zależności od aktuanych zadań. Otoczenie wprowadza do systemu organicznego sygnały wywołujące zmianę w funkcjonowaniu organizacji, która jest przygotowana na niejednokrotną zmianę zadań. Te z kolei wykonywane są na zasadzie wyprowadzania ich z zadań ogólniejszych, sformułowanych bardziej ogólnikowo. Zadania szczegółowe określa się w toku wspólnych ustaleń przez wykonawców. Prawa, obowiązki i odpowiedzialności rozdzielone są proporcjonalnie do aktualnie wykonywanych zadań, które określa się doraźnie i nie na stałe; przy nadejściu nowych zadań następuje zmiana funkcji. Organizacja nie przywiązuje do hierarchii służbowej tak wielkiego znaczenia, jak do zależności sprawczych i współsprawczych. Komórki sztabowe mogą być umieszczane na niższym, a nie wyłącznie na wysokim szczeblu hierarchii. W specyficznych przypadkach kierownik może być pod jednym względem przełożonym, a pod drugim podwładnym, w stosunku do tego samego pracownika [por.E63,s.368-373].

Struktury organiczne mogą być tworzone od nowa, jednak w koncepcjach sporej grupy teoretyków są tworzone na bazie już istniejących

---

[52] Proces ten postrzegany jest nie tylko na gruncie teorii organizacji, ale też w innych naukach, np. w socjologii: *"pełne wprowadzenie instytucji demokratycznych oznaczać musi zagwarantowanie zainteresowanym ich praw do zarządzania. Administracja musi się zbliżyć do ludności. Jej dotychczasowe formy organizacyjne są w większości przestarzałe, nie przystosowane do współczesnych warunków życia społecznego. Wzrost potrzeb i wymagań musi prowadzić do przekształceń struktury całego systemu administracji lub jego zasadniczych ogniw. Zmiany idą w kierunku tworzenia struktur określonych w nauce organizacji i zarządzania jako "organiczne". Są one elastyczne, uwzględniają zróżnicowane sytuacje, zawierają mechanizmy przystosowawcze"* [E77,s.66].

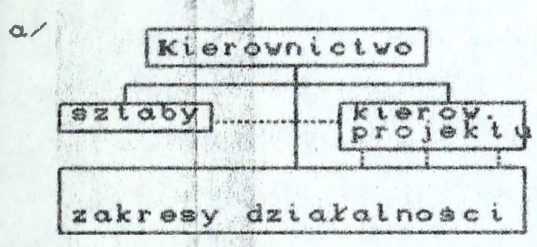
hierarchicznych struktur liniowych organizacji typu mechanistycznego.[53] Z praktyki wiadomo, że najczęściej spotykaną formą są organizacje o mieszanej St.Org.: tradycyjnej (formalno-biurokratycznej) i problemowo-organicznej. Załamuje się w nich zasada, że każdy pracownik ma określony przydział organizacyjny i jednego kierownika. Często występują przydziały pluralne, kiedy to w granicach swej wydolności specjalista należy do tylu grup problemowych, w ilu jest rzeczywiście potrzebny. Przytoczony przez S.Kowalewskiego przykład *grupy problemowej* nie jest jedynym przykładem struktury organicznej. Wiele innych przykładów takich struktur podaje np. K.Zimniewicz [C56,s.114-130]. Przykładem typowym jest tu struktura **organizacji "zorientowanej" na zespół**, w której obok hierarchicznej St.Org. istnieje grupa robocza, która podobnie jak sztab jest istotnym uzupełnieniem organizacji, a może funkcjonować jako zespół homogeniczny lub heterogeniczny powołany do rozwiązania w określonym czasie jakiegoś skomplikowanego problemu.[54] Ze względu na rolę kierownika w zespole, grupy robocze mogą przybierać formę: **organizacji projektowej** lub tzw. **czystej org. projektowej.** Jeśli w zespole wprowadzi się zasadę podwójnego podporządkowania: funkcjonalnego i przedmiotowego, powstaje **organizacja macierzowa** (zadaniowa). Przy więcej niż dwóch ośrodkach dyspozycyjnych, mówi się o **org. tenzorowej.** Innym przykładem struktury organicznej jest **koncepcja ogniw łączonych** R.Likerta zwana też **koncepcją zachodzących grup.** Jest to St.Org.

---

[53] Tak np. widzi strukturę organiczną S.Kowalewski: *"coraz więcej prac nie tylko fizycznych, ale i takich, jakie zwyczajowo uważamy za umysłowe, a dających się ująć w algorytmy, przejmą od nas maszyny. Ludzie uwolnieni od mechanicznej, powtarzalnej i jałowej intelektualnie części pracy umysłowej zajmą się głównie rozwiązywaniem problemów. Udział tego typu prac umysłowych, wymagających wysokiego poziomu wiedzy i kwalifikacji, stale wzrasta i chyba będzie wzrastał coraz szybciej. W ramach struktur płaskich, to jest dużych komórek organizacyjnych liczących po kilkanaście i więcej uczestników, coraz częściej tworzy się grupy problemowe, to jest kilkuosobowe zespoły powoływane doraźnie do rozwiązywania rozmaitych problemów. Grupa taka jest tworem przejściowym i z chwilą wykonania swego zadania zostaje rozwiązana. Często do grupy problemowej trzeba angażować specjalistów z innych komórek organizacyjnych. Tak więc widzimy, że na formalną strukturę organizacyjną nakłada się stopniowo nowa- elastyczna i zmienna- struktura organiczna"* [C19,s.432-433]. Konieczność tworzenia struktur organicznych prewidywał od dawna także J.Zieleniewski, szczególnie na bazie instytucji naukowo-badawczych (w dziedzinie badań naukowych) [zob.J.Zieleniewski, O organizacji badań naukowych, Warszawa 1975, s.350].

[54] Wg Zimniewicza do najważniejszych zalet takiego rozwiązania należą: *"łatwiejsze rozwiązywanie skomplikowanych zadań, minimalizacja subiektywnych (jednostronnych) interesów, większa obiektywność, oszczędność czasu, rezygnacja z kosztownego doradztwa zewnętrznego, wyzwalanie pozytywnych motywacji do współpracy oraz sił integrujących organizację, osłabienie wewnętrznych nacisków hierarchicznych, eliminacja zróżnicowania wg rangi lub zakresu władzy na rzecz wiedzy i umiejętności, uwypuklenie roli świadomości wspólnej odpowiedzialności za realizację celu"* [C56,s.116].

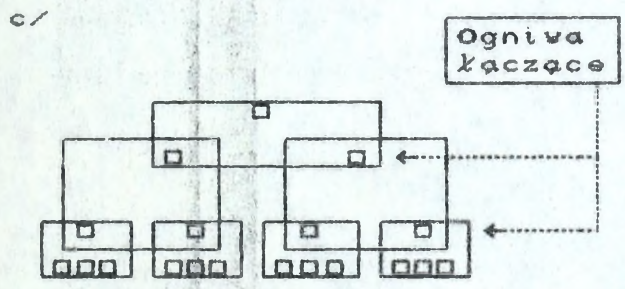
złożona z wielu zespołów, połączonych z sobą przy pomocy ludzi będących równocześnie członkami dwóch grup, tzn. przełożony grupy najniższej jest równocześnie podwładnym w grupie hierarchicznie stojącej wyżej. Jeszcze dalej idzie koncepcja R.T.Golembiewskiego postulująca taką przebudowę St.Org., aby jej podstawowym elementem stała się *grupa koleżeńska*. **Struktura modelu koleżeńskiego** składa się z dwóch rodzajów grup. W skład pierwszej wchodzą osoby znajdujące się na centralnym szczeblu kierowniczym, drugą tworzą osoby z niższych płaszczyzn kierowniczych szczebli hierarchicznych oraz płaszczyzny wykonawczej. Obie te grupy tworzą zespół koleżeński, którego członkowie powiązani są jednością akcji skierowanej na realizację wspólnego celu. Struktury te można przedstawić graficznie w sposób pokazany na rys. nr 13.



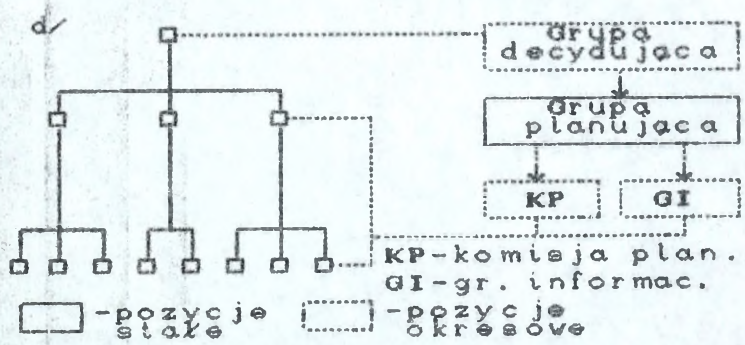

ORGANIZACJA PROJEKTOWA

oraz

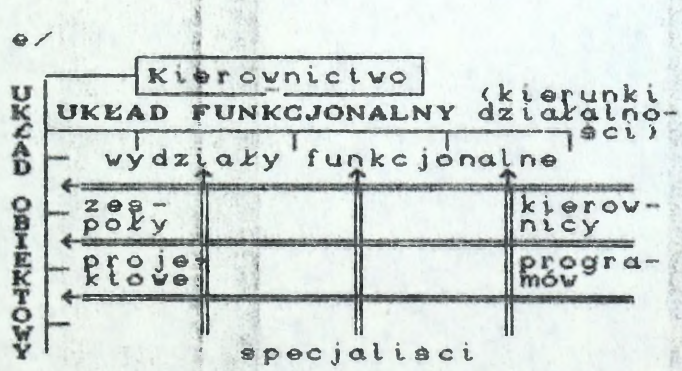

tzw. "CZYSTA" PROJEKTOWA



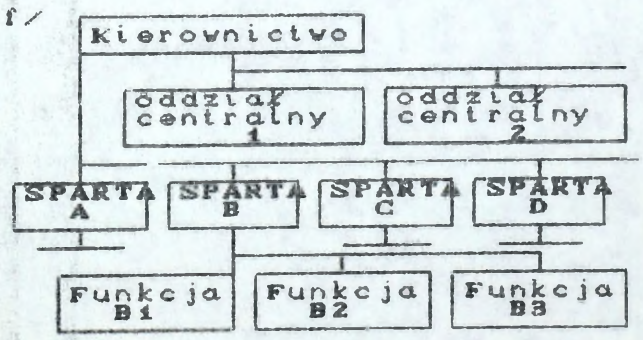

KONCEPCJA tzw. ZACHODZĄCYCH GRUP




ZESPÓŁ JAKO UZUPEŁNIENIE ORGANIZACJI LINIOWEJ

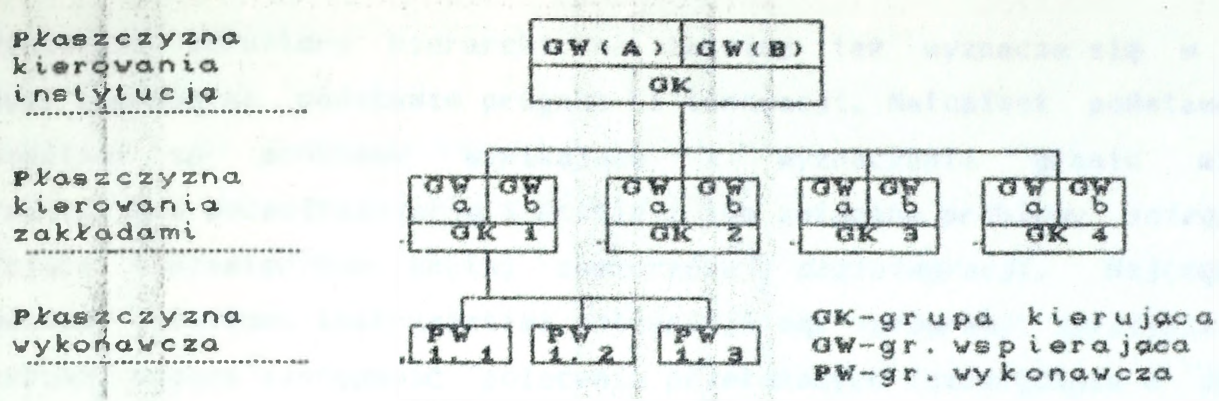



STRUKTURA MACIERZOWA




ORGANIZACJA ODDZIAŁOWA

g/




**KONCEPCJA MODELU KOLEŻEŃSKIEGO**

Rys. nr 13a,b,c,d,e,f,g. Porównanie organicznych struktur organizacyjnych. Źródło: [C56,s. 117-129].

Organizatorską odpowiedzią na skomplikowane warunki ekonomiczno-techniczne okresu międzywojennego (niepewność rynków zbytu, wzrost konkurencji, szybki rozwój techniki, rozszerzanie programów produkcji, tendencje do tworzenia wielkich organizacji, burzliwość otoczenia) było tworzenie **organizacji oddziałowych** (*dywizjonalnych*). Ich istotą było przeorientowanie St.Org. z funkcji na przedmiot, zatem był to podział organizacji na jednostki oddziałowe (inaczej *dywizje* lub *sparty*), z których każda była zorientowana na inny ważny czynnik (np. *specyficzny produkt, charakterystyczny rynek zbytu, warunki regionu geograficznego*). Podział ten doprowadził do decentralizacji i specjalizacji poszczególnych oddziałów oraz ich szerokiej autonomii.

Szczególnym przypadkiem połączenia tradycyjnej struktury mechanistycznej z organiczną jest koncepcja wykorzystania zespołu jako uzupełnienia smukłej struktury liniowej. Koncepcja ta składa się z dwóch części: *hierarchicznej organizacji liniowej* oraz dodatkowej organizacji w postaci *celowo złożonego zespołu.*[55] Tak złożona St.Org. ma zapewnić kompleksowe rozwiązywanie problemów w warunkach zmiennego otoczenia. Członkowie organizacji liniowej mają wykonywać pracę zrutynizowaną, natomiast rolą zespołu jest rozwiązywanie problemów wiążących się z koniecznością integracji i kooperacji.

Z badań empirycznych prowadzonych nad efektywnością struktur organicznych wynika, że szybciej dostosowują się one do zmiennych warunków

---

[55] *"Punktem wyjścia do powołania teamu są procesy informacyjne, które dzielą się na regresywne i progresywne. Pierwszym odpowiadają tradycyjne St.Org., natomiast realizacja procesów progresywnych, o treści kreatywnej, innowacyjnej wymaga struktury zorientowanej na zespół. Team posiada wewnętrzną, odrębną budowę hierarchiczną. Centralnym jego punktem jest tzw. grupa planująca. Składa się ona z osób reprezentujących różne zawody i specjalności"* [C56,s.126].

otoczenia niż struktury hierarchiczne. Łatwiej też wyznacza się w nich przyszłe zadania na podstawie prognoz i innowacji. Natomiast podstawowymi mankamentami są problemy wynikające z wyznaczania granic między *centralizacją* a *decentralizacją* i ściśle z tym związane problemy *integracji* niwelującej niezamierzone skutki zamierzonej *dezintegracji*. Najczęściej stosowanymi dodatkowo instrumentami integracji są: *-programy (zrutynizowane* lub *celowe)* mogące zastępować polecenia przełożonych (szczególnie w dużych organizacjach), *-samouzgadnianie (przez spontaniczną poziomą kooperację* lub różne formy *kooperacji bocznej tzw. laterale)*.[56] Jeśli zo lem wypośrodkowania podziału władzy to problem ten można rozpatrywać w kontekście konkretnej organizacji.[57]

### 3.3. Praktyczne przesłanki usprawniania struktur organizacyjnych.

Z dotychczasowych rozważań prowadzonych na bazie teorii naukowej, zajmującej się problemami kształtowania struktur organizacyjnych, można wysnuć wniosek, że nauka usilnie próbuje znaleźć zastosowanie dla struktur nowego typu, takich jak: płaskie, macierzowe, organiczne, hybrydowe, wielopostaciowe, organizacje o swobodnym kształcie albo też struktury mnogich ról. Wszystkie one, wprowadzane w miejsce tradycyjnych struktur

---

[56] Rozpatrywane pod względem samouzgadniania *laterale* mogą przybierać takie formy, jak: *komitety, konferencje kierowników wydziałów, koordynatorzy, szefowie ds.integracji, organizacje macierzowe, dynamiczne sieci zależności* [E81,s.212-216].

[57] Warto zapoznać się z opinią S.Kowalewskiego w tej materii, przytoczoną przez L.Habudę w Prakseologii nr 1/1975: *"Absolutyzacja dążenia do zmniejszenia centralizacji nie wydaje się być uzasadniona. Nie przemawiają za nią ani względy prakseologiczne, ani polityczne. Centralizacja kierowania nie jest zła sama w sobie, źle jest jedynie, gdy się jej nadużywa. To samo można jednak powiedzieć o przerostach decentralizacji. Problem więc w tym, aby nie tylko dokonać takiego podziału uprawnień kierowniczych w ramach zhierarchizowanej struktury administracji państwowej, który, jako zgodny z koncepcją tzw. funkcji organicznych, umożliwiałby utrzymanie względnie samodzielnych decyzji jednostek hierarchicznie podporządkowanych w ramach jednolitej polityki prowadzonej przez kierownictwo systemów nadrzędnych, łącznie z centralnym kierownictwem systemu ogólnopaństwowego, ale także stworzyć takie rozwiązania strukturalne, które umożliwiałyby jak najszerszym kręgom społeczeństwa wywieranie wpływu na treść decyzji, niezależnie od tego, na jakim szczeblu hierarchii zostały one zlokalizowane. Leżące u podstaw centralnego kierowania dążenie do zapewnienia jego jednolitości można realizować nie tylko przez odgórne narzucanie pewnych decyzji, lecz także odpowiednio ukierunkowując oddolną inicjatywę społeczną. Ideałem jednolitości kierowania zdaje się być bowiem sytuacja, która polega na takim dostosowaniu do siebie zadań, norm, ocen, zleceń oraz wszelkich innych bodźców motywujących uczestników organizacji, które prowadzi do tego, że członkowie organizacji, jej poszczególne części, jak i organizacja jako całość dążą jednoznacznie i w sposób wewnętrznie zgodny do realizacji zadań stawianych przed całą organizacją".*

hierarchicznych (o mniej lub bardziej piramidalnym kształcie) są bezsprzecznie źródłem postępu. Faktem jest jednak, że nie mogą być wprowadzane niejako "na siłę". Ich wejście na miejsce struktury poprzednio funkcjonującej musi być uzasadnione w sposób naukowy- wręcz wymodelowane.[58]

W toku analizy działań organizatorskich, nie mających swych źródeł w "czystej" nauce, można zauważyć pewne czynniki (lub całe ich grupy), które rodzą się poza nauką, a jednak mają decydujący niekiedy wpływ na tworzenie konkretnych struktur organizacji rzeczywiście istniejących. Najczęściej czynniki te dają się zakwalifkować jako powstające w politycznej i gospodarczej sferze ludzkiej działalności. Skupiając ponownie uwagę na przemianach strukturalnych WP, można przyjąć, że w przypadku tej właśnie struktury, w obecnym czasie zasadniczymi czynnikami (pragmatycznymi, pozanaukowymi) wywierającymi przemożny wpływ na jej kształtowanie są:

1. Globalna polityka światowa uprawiana przez supermocarstwa (szczególnie w zakresie dotyczącym tworzenia światowego oraz europejskiego systemu bezpieczeństwa).

2. Polityka państw europejskich w ogólności, a państw ościennych- w szczególności.

3. Potencjalne, bezpośrednie zagrożenie militarne RP (w tym szczególnie- potencjał militarny sąsiadów, kształt i możliwości ich sił militarnych- ich struktury i uzbrojenie).

4. Strategia polityczna RP, uwzględniająca zagrożenia ale i wszelkie koneksje polityczne, postrzegana w kontekście realnych i perspektywicznych możliwości gospodarczych, demograficznych i militarnych państwa.

5. Strategia militarna państwa (w tym przypadku traktowana jako czynnik najważniejszy, bezpośrednio i najsilniej współprzyczyniający się do zmian strukturalnych organizacji sił zbrojnych).

Wyżej wymienione czynniki łączą się i ogniskują swe oddziaływanie w ostatnim z nich jak w soczewce, wywołując efekt wręcz synergetyczny i rysując kontury pożądanej aktualnie struktury organizacyjnej WP. Wypada zatem sądzić, że to właśnie strategia militarna powinna przesądzać w praktyce o ostatecznym kształcie poszukiwanej struktury wojska. Jeśli tak nie jest, to można domniemywać o dużej sile działania patologii organizacyjnych (np. istnienie grup i organizacji nieformalnych realizujących swoje interesy w obrębie organizacji formalnej i wypaczających

---

[58] Obserwacje z życia wzięte świadczą jednak o tym, że nie zawsze, nie w pełni, czasami wręcz w ogóle- ludzie budujący w praktyce konkretne struktury- nie korzystają z postulatów wysuwanych przez naukę, przykładem może być choćby likwidacja 9 DZ, jej ponowne odtwarzanie i ...kolejna likwidacja- wszystko to w ciągu paru zaledwie lat, bez wyraźnego celu organizatorskiego i bez względu na koszty- w dobie tzw. budżetu agonii).

właściwe cele organizacji). Dzieląc czynniki procesów strukturotwórczych na teoretyczne (o podłożu naukowym) i praktyczne (pragmatyczne), dostrzec można pewną prawidłowość ich występowania w określonych sytuacjach i przedziałach czasowych. Otóż, w okresach względnego spokoju i określonej równowagi w stosunkach międzypaństwowych na czoło wysuwają się czynniki teoretyczne. Widać to najlepiej w literaturze przedmiotu- spora liczba publikacji poświęconych wszelkim (nie tylko militarnym) strukturom organizacyjnym ma wyraźny podtekst naukowy (teoretyczny). W okresach mniej stabilnych uwaga wszystkich zainteresowanych zwrócona jest wyraźniej na problemy przemian społecznych oraz tę część polityki i gospodarki, która oddziaływuje bezpośrednio lub wręcz przesądza o wielkości potencjału militarnego państwa (chociaż, z drugiej strony, należy pamiętać o potwierdzającym się fakcie istnienia dużego zapotrzebowania na opracowania teoretyczne, wyjaśniające przyczyny i istotę zachodzących zmian w takich właśnie okresach). Wystarczy jednak przeanalizować wypowiedzi polityków i osób pełniących ważne funkcje państwowe, szczególnie w okresie ostatnich 4-6 lat, aby dostrzec konkurujące z sobą różne (czasem wręcz sprzeczne) wypowiedzi postulujące zmniejszanie lub zwiększanie wielkości struktury armii albo też optujące za jej utrzymaniem bez większych zmian lub wręcz odwrotnie- po gruntownej i zasadniczej reorganizacji. Osoby głoszące te wzajem wykluczające się postulaty racje swe wywodzą najczęściej z polityki, uzasadniając niektóre tezy wydolnością gospodarki narodowej bądź względami socjologiczno-demograficznymi. Widoczny w ostatnich latach okres "burzy i naporu" tak w stosunkach między państwami o ambicjach i możliwościach mocarstw światowej rangi, jak i w rejonach tradycyjnie zdominowanych przez państwa europejskie, i na to nakładający się obraz Polski jako państwa o nie zawsze spójnych i celowych działaniach, wynikłych z niedookreśloności polityczno-społecznych i gospodarczych przemian, jest podstawą wyraźnego koniunkturalizmu w przewadze oddziaływania czynników pragmatycznych na proces przeobrażeń strukturalnych. Tym bardziej zatem wypada szukać w polityce, gospodarce i społeczeństwie tych wyraźnych a długofalowych procesów przeobrażeń, których przewidywane efekty i skutki, analizowane przez pryzmat wiedzy o organizacji pozwolą określić w sposób uzasadniony (a nie- intuicyjny) taką strukturę systemu militarnego- a w tym wojsk operacyjnych, która budowana (przeobrażana) jak najmniejszym wysiłkiem społeczeństwa borykającego się ze zbyt wieloma trudnościami, pozwoli na zapewnienie temu społeczeństwu maksimum bezpieczeństwa w możliwym do ustalenia przedziale czasowym.

Badanie praktycznych (realnie wpływających na procesy kształtowania się struktur militarnych) przesłanek mających wpływ na możliwe usprawnianie organizacji w dużej mierze potwierdza i pozytywnie weryfikuje wnioski i ustalenia uzyskane podczas badań odpowiednich przesłanek

teoretycznych. Na uwagę zasługuje także fakt dodatkowego potwierdzenia założeń i tez zawartych w systemie twierdzeń opracowanym po zakończeniu konstruowania i badania hipotetycznej struktury podstawowych niesprawności organizacji wojsk lądowych (materiał zawarty w rozdziale drugim rozprawy oraz załączniku nr 3). Z uwagi na konieczność zachowania odpowiedniej zwartości i jasności zasadniczej teoretycznej części rozprawy najważniejsze przesłanki praktyczne opisane są w części dodatkowej (załącznik nr 4). Z analizy tych przesłanek płyną natomiast określone wnioski, z których ważniejsze (dla procesu konceptualizacji struktury docelowego modelu sił zbrojnych, a w szczególności struktury wojsk lądowych) dotyczą głównie globalnej polityki światowej, która mimo dużego stopnia ogólności i zróżnicowania jest czynnikiem (a w zasadzie grupą czynników) wpływającym na strategię polityczną i militarną państwa, a przez to- w pośredni sposób- na poglądy mogące mieć rzeczywisty wpływ na kształtowanie struktury sił zbrojnych. **Zasadnicze z tych wniosków przedstawiają się następująco:**

-na arenie międzynarodowej panuje obecnie powszechne przekonanie o nierealności koncepcji przewidującej możliwość wybuchu na kontynencie europejskim wojny na dużą skalę, co stanowi podstawę do określania wielkich, mało mobilnych armii typu masowego jako nieprzydatnych w dalszym konstruowaniu systemów obronnych poszczególnych państw (nie mniejszy wpływ mają na to nowoczesne technologie militarne), należy zatem przewidywać stałe zmniejszanie stanów liczebnych armii państw zachodnioeuropejskich przy jednoczesnym znaczącym wzroście poziomu ich technicznych możliwości. Prognoza ta w małym stopniu dotyczy państw postradzieckich (sam tylko Obwód Kaliningradzki będzie miał prawdopodobnie armię prawie dwukrotnie większą liczebnie od polskich sił zbrojnych po ich założonej restrukturyzacji, podobnie- na ok. 400 tys. żołnierzy- można szacować w najbliższych latach stan liczebny armii Ukrainy). Fakt, że i armia niemiecka utrzymywana jest na poziomie przekraczającym 400 tys. świadczy o nadmiernym i niczym nie zrównoważonym skoncentrowaniu potencjału militarnego wokół terytorium Polski, co rodzi stałą i realną groźbę możliwości wykorzystania tego potencjału przez polityków sprawujących władzę w którymś z tych państw;

-prawdopodobieństwo zaistnienia wojen i konfliktów określanych jako lokalne rodzi przekonanie, że pojęcie to powinno występować raczej w rozważaniach globalnych; w skali Polski każdy konflikt zbrojny z którymkolwiek z sąsiadów w zasadzie może prowadzić do konieczności uruchomienia obrony w jej strategicznym wymiarze; trzeba zatem określanie wielkości struktur obronnych zaczynać od ustalenia potencjału maksymalnego, jakim może państwo dysponować w chwili najwyższego zagrożenia, dopiero te uzyskane wartości mogą być podstawą określania struktur utrzymywanych w czasie pokoju;

- należy spodziewać się, że potencjały militarne większości państw europejskich (w tym również RP) będą w dalszym ciągu regulowane ustaleniami (traktatami) ogólnoeuropejskimi, dlatego należy:

a/ negocjować takie wartości potencjału, które rzeczywiście mogą zapewnić skuteczną obronę państwa; traktat CFE-1, w którym Siły Zbrojne RP potraktowano jako część potencjału zbiorczego UW jest przykładem traktatu wyjątkowo pod tym względem dla RP niekorzystnego; coraz częściej Rosjanie i Ukraińcy twierdzą, że traktat ten jest również niekorzystny dla nich- stawiając sprawę ostrzej niż Polacy, tzn. głosząc konieczność niedotrzymania jego postanowień bez względu na zdanie innych sygnatariuszy traktatu;

b/ w toku projektowania nowych struktur należy przenieść te wszystkie dotychczasowe części sił zbrojnych, w których zasadniczą rolę z powodzeniem mogą odgrywać pracownicy cywilni i organizacje paramilitarne do pionu cywilno-wojskowego MON lub nawet do pozawojskowych struktur administracji państwowej i samorządowej;

- należy na stałe utworzyć instytucję profesjonalnie zajmującą się kompleksowym i permanentnym śledzeniem (analizowaniem i prognozowaniem) powstawania zagrożeń (kryzysów) oraz oceną potencjałów militarnych i możliwych (antycypowanych) sposobów działań potencjalnych przeciwników; instytucja ta na bazie dokonywanych ocen powinna sterować procesem permanentnej reorganizacji i przystosowania struktury organizacyjnej SZ RP oraz wypracowywać modelowe rozwiązania organizacyjne i odpowiednie sposoby użycia wojsk. Na podstawie wniosków ze współczesnych wojen i konfliktów lokalnych należy uczyć dowódców, sztaby i wojska nowych, nietypowych sposobów działań, dążąc do zastąpienia tradycyjnego szkolenia dowódczo-sztabowego w zakresie prowadzenia "regularnych" operacji o szerokim rozmachu szkoleniem zorientowanym na rozwiązywanie zadań nietypowych w różnych warunkach kryzysu, ale przy szerokim wykorzystaniu warunków i możliwości tworzonych przez niemilitarne struktury państwa;

- odejście od koncepcji istnienia wielkich (ale słabo mobilnych i mało efektywnych) armii, redukcja stanów osobowych na rzecz utechnicznienia i zwiększenia mobilności oraz tworzenie sił szybkiego reagowania (do błyskawicznego użycia- ale raczej poza własnym terytorium) należy uznać za właściwe dla mocarstw, o silnej i ekspansywnej gospodarce, o wielkim potencjale ekonomicznym i technicznym, których terytoria raczej nie są bezpośrednio i ciągle zagrożone; państwa słabe ekonomicznie i technicznie, o dużym stopniu zagrożenia zmuszone są na razie do utrzymywania armii rekompensujących niską jakość środków walki ich relatywnie zwiększoną liczebnością, i których działanie będzie wsparte totalnym oporem całego społeczeństwa, co potwierdza konieczność odpowiedniego (systemowego) szkolenia i przygotowywania całego społeczeństwa do powszechnej obrony. W

związku z tym struktura organizacyjna armii musi wyjątkowo silnie przystawać do założeń strategii militarnej państwa (struktura celowościowa) i być systemowo powiązana z wszelkimi zorganizowanymi formami powszechnej obrony państwa;

- w zgodzie z w.wym. wnioskiem pozostaje konieczność używania sił wysoce mobilnych (szybkiego reagowania) do wykonywania nagle wynikających zadań militarnych o ograniczonym zasięgu. Faktem jest jednak to, że siły takie mogą prowadzić samodzielne działania bojowe tylko w określonej skali i w bardzo ograniczonym czasie, i że potrzebują do ich prowadzenia wielu odpowiednich (specjalistycznych) środków transportu, a w przypadku przedłużania się walki wymagają odpowiedniego wzmocnienia, wsparcia i zaopatrzenia. Przerzut tych formacji w niektórych przypadkach wymaga zgody odpowiednich organizacji międzynarodowych albo pojedynczych państw. Wydaje się zatem, że w naszych obecnych warunkach chodzi nie tyle o tworzenie nowej organizacji złożonej z elementów zasadniczo różnych od istniejących, ile o stworzenie nowego systemu odpowiednio przygotowanych, szkolonych i wyposażonych jednostek o podwyższonym stopniu gotowości bojowej. Udział poszczególnych jednostek w takim systemie byłby okresowy, co oznacza, że każda istniejąca jednostka mogłaby przez jakiś czas podlegać podwyższonym rygorom szkoleniowym i mobilizacyjnym. Takie rozwiązanie może zaowocować spełnieniem postulatu znacznego uelastycznienia struktury istniejącej organizacji oraz bezsprzecznym podniesieniem na wyższy poziom całości sił zbrojnych. Argumentem dodatkowym jest potwierdzający się wielokrotnie fakt konieczności szybkiego tłumienia wszelkich konfliktów w ich fazie początkowej. Próby rozwiązywania konfliktów "lokalnych" zbyt małymi siłami z reguły doprowadzają do uwikłania się tych sił w sytuację nie dającą szans na realizację pierwotnych zadań, co wymaga dalszego dosyłania sił i zaopatrzenia na pole walki. Taki stan rzeczy może doprowadzić do długotrwałych i wyniszczających działań zbrojnych oraz umiędzynarodowienia konfliktu. Przykładami są: wojna radziecko-fińska w 1939r. oraz działania zbrojne w Korei, Wietnamie, Afganistanie, Somalii, Jugosławii i na Haiti.

- przy założeniu powszechności obrony RP wielką rangę trzeba nadać sukcesywnemu szkoleniu wojsk i rezerw; w pewnym sensie wyklucza to na razie możliwość tworzenia małej armii zawodowej (może ona funkcjonować dopiero po zorganizowaniu realnego i skutecznego systemu powszechnej obrony państwa);

- coraz powszechniejsza rozbudowa różnego rodzaju sił szybkiego reagowania przez państwa europejskie coraz silniej zagraża możliwością wykonania przez nie nagłych uderzeń w dowolnie wybranych miejscach, wiązania wojsk walką, izolowania wybranych obszarów i ugrupowań, w związku z czym należy wojskom zapewnić dużą samodzielność działania i zdolność do realnego i równorzędnego prowadzenia walki (szczególnie w wymiarze powietrzno

lądowym), głównie przez możliwość użycia lotnictwa WLąd. oraz wykorzystanie odpowiednio skonstruowanego terytorialnego systemu logistycznego umożliwiającego ciągły dostęp do wszelkich zasobów materiałowych- rysuje się więc konieczność gruntownej przebudowy koncepcji działania WLOP i systemu zaopatrywania wojsk;

- szczególnego znaczenia nabiera wszelka działalność rozpoznawcza oraz walka radioelektroniczna, i ściśle z nimi powiązana skuteczna osłona terytorium RP przed uderzeniami z powietrza; przy założeniu, że potencjalny przeciwnik może uderzać w pierwszym rzędzie na systemy kierowania państwem i jego armią oraz na wybrane obiekty wojskowe, należy skupić wysiłek OP na osłonie wybranych obiektów państwowych i wojskowych oraz manewru wojsk;

- w przypadku zaistnienia konfliktu lokalnego (np. konflikt przygraniczny) decydującą rolę może w pierwszej fazie działań odegrać należyte przygotowanie sztabu i dowódców niższych szczebli- stąd konieczność innego niż dotychczas szkolenia sztabów (samodzielne rozwiązywanie nietypowych zadań i działanie podczas kryzysów); w strefie przygranicznej trzeba mieć doskonałych specjalistów i rzetelnych fachowców już na szczeblu pododdziału- gotowych do samodzielnego prowadzenia działań regularnych i nieregularnych, mogących przejąć w razie potrzeby dowodzenie na szczeblu wyższym niż zajmowany, umiejących tworzyć z dostępnych sił i środków takie elementy doraźne, które w każdych warunkach podejmą skutecznie walkę z przeciwnikiem; fakt ten może mieć niebagatelny wpływ nie tylko na szkolnictwo wojskowe i sposób przygotowywania rezerw, ale wręcz na całą pragmatykę działania kadrowego, a przez to na tworzenie nowych więzi i stosunków interpersonalnych czyli *de facto* kształtowanie organizacji nowego typu;

- założenie prowadzenia zasadniczych walk na terytorium RP lub w rejonach bezpośrednio przyległych do granic RP wymusza konieczność wprowadzania na uzbrojenie wojsk przede wszystkim broni precyzyjnych oraz inteligentnych dla zapewnienia możliwości rażenia wyłącznie wybranych celów, a nie całych obszarów ze wszystkim, co się na nich znajduje;

- uwagę zwraca dość częste obecnie odchodzenie przez armie państw europejskich (i nie tylko) od typowych struktur dywizyjnych i pułkowych (nawet niekiedy batalionowych) i tworzenie w ich miejsce różnej wielkości grup bojowych, konstruowanych dla wykonania konkretnych zadań i dopasowujących swe działania do warunków lokalnych przez improwizowanie i prowadzenie działań nietypowych (Afganistan, Wietnam, Irak)- a więc praktyczne spłaszczanie struktur i eksponowanie ich organiczności; za wzorcowy niemalże model struktury organicznej funkcjonującej na bazie istniejącej hierarchicznej organizacji militarnej państwa uznać można w tym względzie tworzoną ostatnio w Danii na bazie dotychczsowych grup pułkowych

tzw. mieszaną "brygadę reagowania", zdolną do wykonywania najróżnorodniejszych (typowych i nietypowych) zadań na obszarze kraju i poza jego granicami;

- coraz trudniej mówić o natarciu i obronie, klasyczny podział ulega zatarciu na rzecz działań bojowych wojsk jako takich (przy czym cele walki w dalszym ciągu osiąga się tylko w drodze zdecydowanego uderzenia ogniem i wojskami), co również powinno przejawiać się w strukturze organizacyjnej SZ w formie zwiększonej integracji i przez tworzenie wielofunkcyjnych jednostek na szczeblach podstawowych;

- w dalszym ciągu istnieje groźba użycia broni masowego rażenia; wojska i obiekty o znaczeniu podstawowym dla państwa muszą mieć skuteczną ochronę przeciwatomową i przeciwchemiczną; odpowiednim szkoleniem i przygotowaniem zarówno w warstwie psychologicznej, jak i czysto technicznej należy objąć całe społeczeństwo, ponieważ skutki jej użycia, nawet poza granicami Polski, mogą dotknąć nasze terytorium na całym jego obszarze; determinuje to również odpowiednie kierunki przygotowania OC;

Zestawienie, porównanie, analiza i ocena wniosków, hipotez i twierdzeń uzyskanych w drodze badania struktury niesprawności organizacji sił zbrojnych (w ogólności) oraz organizacji wojsk lądowych (w szczególności), a także teoretycznych i praktycznych przesłanek usprawniania struktur tych organizacji są w istocie rzeczy końcową weryfikacją hipotezy roboczej i dają jednocześnie podstawę do odpowiedniej adaptacji uzyskanego kompleksu wiedzy o problemie na płaszczyźnie potrzeb warunkowanych osiągnięciem założonego celu, tj. opracowania modelu zmiany hierarchicznej struktury organizacji WLąd., a w tym- ustalenia warunków i opracowania modelu funkcjonalnego zintegrowanej podstawowej jednostki bojowej tych wojsk oraz formy wyższej, czyli grupy operacyjnej, postrzeganej jako reprezentatywna forma struktury organicznej. Wstępem do tego zabiegu jest opracowanie następujących twierdzeń o charakterze zbiorczym:

1. Polityka mocarstw światowych oraz czołowych państw kontynentu europejskiego, a w tym państw ościennych, jest niejednolita, niespójna i *in gremio* nie daje żadnych podstaw do domniemywania możliwości rychłego utworzenia jednolitego europejskiego i (lub) światowego systemu bezpieczeństwa. Instytucje istniejące obecnie (ONZ, NATO) są właściwie bezradne w obliczu realnie prowadzonych wojen, ich postawa staje się bardziej aktywna i radykalna tylko w tych przypadkach, kiedy silniejsi członkowie tych organizacji mają do zrealizowania swoje własne cele pod szyldem działalności międzynarodowej. Coraz częściej okazuje się, że różne agendy tych organizacji zaczynają żyć swoim własnym biurokratycznym życiem, zapominając o prawdziwych celach, dla których zostały powołane. Z tego głównie powodu siły zbrojne RP długo jeszcze zdane będą wyłącznie na swoje

własne możliwości, i tak długo nie będzie miała racji bytu ich struktura inna niż ściśle dopasowana z jednej strony do określonego stanu, w jakim znajduje się polskie społeczeństwo (ekonomicznego, ideologicznego, technicznego, demograficznego itd.), z drugiej zaś do realnego niebezpieczeństwa, jakie stanowi nadmierny potencjał militarny wszystkich naszych sąsiadów (bez względu na ogłaszane obecnie deklaracje pokojowe i polityczne zapewnienia o woli utrzymywania stosunków dobrosąsiedzkich). Zasadniczą wadą tej struktury jest historycznie ukształtowana zdolność do działania w składzie wielkiej armii koalicyjnej (masowej), stąd całe nadmiernie rozbudowane piony hierarchiczne i systemowa niekompletność (brak tych elementów, które występowały w systemie koalicyjnym tzn. stosownego rozpoznania, systemów WRE, lotnictwa, obrony powietrznej itp.). Struktura ta nie przywiązywała także większej wagi do realnych możliwości ekonomicznych (i polityczno-społecznych) państwa, a dziś musi pozostawać w ścisłej zgodzie z tymi właśnie warunkami i możliwościami. Fakty te oznaczają konieczność jasnego określenia celów, funkcji i zadań oraz praktycznej budowy systemu obronnego państwa, ustalenia miejsca i zadań sił zbrojnych w tym systemie oraz określenia stopnia kompatybilności poszczególnych jego elementów, a także zasad współdziałania i współodpowiedzialności za skuteczność kompleksowej obrony. Wiąże się to z obowiązkiem opracowania szczegółowego modelu docelowego takiego systemu, w którym struktura sił zbrojnych jest tylko jednym z elementów. Nie oznacza to jednak swoistej "autarkii polityczno-militarnej" i izolacjonizmu. Wręcz przeciwnie, procesy określania docelowego modelu struktur obronnych i procesy osiągania założonych w tym względzie celów powinny zawierać w sobie, przy respektowaniu obecnego stanu organizacji SZ RP i realnych możliwości państwa, elementy koniecznego dostosowania struktury do poziomu innych znaczących armii europejskich, w taki sposób, aby w przyszłości można było bezkolizyjnie przeprowadzać ewentualną integrację zadaniową z tymi armiami (wspólne ćwiczenia, udział w misjach pokojowych, a nawet -co nie wykluczone- wspólne działania w ramach paktów obronnych). Nie może to być jednak celem samym w sobie postulowanych przemian strukturalnych, nie może być także bezkrytycznym przyjmowaniem obcych rozwiązań. Z tej przyczyny czynnikiem decydującym o kształcie struktur obronnych powinna być dalekosiężna koncepcja ucieleśniona w postaci stosownej strategii militarnej państwa.[59]

---

[59] Z uwagi na brak jednoznacznej koncepcji zmian ustrojowych można obecnie mówić o istnieniu co najwyżej elementów koncepcji szczegółowych, w tym strategii militarnej o odpowiednio odległym horyzoncie czasowym, wyznaczającej cele polityki i strategii organizacji wojskowej. Dlatego kolejnym wnioskiem praktycznym określającym tok rozprawy jest ustalenie konieczności poprzedzenia projektowania...(c.d. na stronie następnej)

2. Kierunki rozwoju sił zbrojnych państw wysoko rozwiniętych w znacznym stopniu potwierdzają wcześniej przyjęte twierdzenie o powolnym schyłku hierarchicznych struktur wielkich armii typu masowego. Preferowane są organizacje relatywnie małe, w jak największym stopniu uzawodowione (armie specjalistów i profesjonalistów), wyposażone w najnowsze technologie. Tworzenie i funkcjonowanie takiej armii w obecnej sytuacji polityczno-militarnej i społeczno-ekonomicznej państwa polskiego wymaga z gruntu nowego spojrzenia na tworzenie systemu jego powszechnej obrony oraz miejsca i zadań wojsk operacyjnych w tym systemie. Armia mała i w dużym stopniu uzawodowiona w naszych warunkach musi być powiązana, i mieć oparcie dla swych działań w odpowiednio zinstytucjonalizowanych działaniach obronnych całego społeczeństwa. W innym przypadku nie ma większych szans na skuteczne wykonywanie swoich zadań, co oznacza, że obrona państwa będzie nieskuteczna.

3. Tworzenie armii wysoce profesjonalnej i ściśle powiązanej z wszelkimi dziedzinami życia i działalności społecznej wymaga odpowiedniej demokratyzacji organizacji obecnej. Szczególna rola specjalistów i ekspertów wymaga zatem zrównoważenia dominujących organizacyjnych więzi hierarchicznych z więziami funkcjonalnymi, ze wszystkimi konsekwencjami tego procesu, co przede wszystkim oznacza kres hierarchicznej struktury organizacyjnej. Proces ten prawdopodobnie zdeterminuje przeobrażenia istniejących procedur przygotowywania i podejmowania decyzji oraz preparacji działań bojowych. W istocie rzeczy oznacza to spore zmiany w procedurach procesu dowodzenia wojskami, i choć nie jest jeszcze równoznaczne z rezygnacją z zasad jednoosobowego dowodzenia, to jednak zapewni zespołom ekspertów i doradców inne niż dotychczas miejsce w tym procesie. Hipoteza powyższa pozwala z kolei twierdzić, że usprawnianie organizacji militarnej państwa powinno odbywać się dwutorowo: jako spłaszczanie (usprawnianie) istniejącej hierarchicznej struktury organizacji typu mechanistycznego oraz jako usprawniające wyposażanie tej organizacji w elementy o charakterze struktur organicznych. Zabiegi te w połączeniu ze stałym zmniejszaniem stanu osobowego armii wywołają konieczność integrowania istniejących dotąd odrębnie poszczególnych pionów hierarchicznych w stosowne piony funkcjonalne. Dotyczy to zwłaszcza pionów tworzących hierarchię struktury wojsk lądowych.

4. Szczególną i zasadniczą formą integracji powinno być tworzenie podstawowych jednostek bojowych WLąd. o uniwersalnym charakterze, wielofunkcyjnych i wielozadaniowych, samodzielnych, korzystających z

...konceptualnego modelu docelowej struktury WLąd. zabiegami związanymi z ustaleniem stosownych związków, jakie powinny zachodzić między strukturą tych wojsk a strukturą sił zbrojnych oraz systemem bezpieczeństwa i obronnym państwa. Analiza tych związków jest treścią części wstępnej kolejnego rozdziału rozprawy.

obronnych działań innych struktur państwa, zdolnych do szybkiego i bezkolizyjnego tworzenia form wyższych przez łączenie się całościami organizacyjnymi albo odpowiednio wyspecjalizowanymi modułami, w zależności od zadań i warunków ich wykonywania.

5. Wysoce specjalistyczne (porównywalne z zachodnim) wyposażenie i uzbrojenie wojsk operacyjnych będzie dodatkowym czynnikiem powodującym powstawanie nowych struktur, a w nich nowych jakościowo stosunków interpersonalnych. Analiza współczesnych działań wojennych przekonuje bowiem, że nowe systemy broni i oparte na nich nowe sposoby (a nawet systemy) walki wymagają jeszcze większej niż dotąd pozytywnej mobilizacji psychologicznej całego stanu osobowego walczących wojsk. Tylko żołnierze o wyjątkowo silnej motywacji mogą bowiem skutecznie działać we wszystkich warunkach nowego jakościowo pola walki. Proces ten będzie potęgowany przez dążenie do zwiększania mobilności i efektywności wojsk przez reorganizację struktur, rozwój broni precyzyjnych i systemów inteligentnych, doskonalenie rozpoznania i współdziałania, lepsze szkolenie żołnierzy, a nade wszystko- prakseologiczne (i zgodne z teorią naukową) przygotowanie działań wojennych. Wymienione wyżej procesy rozwojowe organizacji militarnych doprowadzą do znacznego zróżnicowania specjalistycznego przygotowania wojsk operacyjnych, a w konsekwencji do większego oddzielenia tych wojsk od systemu (i formacji) obrony powszechnej. Będzie to oczywiście rozdział organizacyjny przy równoczesnym wzmocnieniu współpracy funkcjonalnej i zadaniowej.

Struktury organizacyjne są wszechobecne. W strukturalnych ramach rozmaitych organizacji uwikłane są zarówno złożone procesy społeczne, jak i działania ludzi w dowolnym momencie ich społecznej biografii.

K. Mreła, 1989.

# 4. TENDENCJE I MOŻLIWE KIERUNKI ROZWOJU STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ BOJOWYCH JEDNOSTEK WOJSK LĄDOWYCH.

Podstawą syntezy wniosków uzyskanych dotychczas w toku rozważań nad istotą kryzysu struktury organizacyjnej SZ RP (a w niej- struktury WLąd.) oraz możliwościami przekształcania warunków kryzysowych w warunki służące dalszemu organizacyjnemu rozwojowi jest konstatacja dotycząca konieczności istnienia jednolitego i spójnego systemu bezpieczeństwa państwa (SBP), a w jego ramach określonego i wyraźnie zdeterminowanego systemu obrony militarnej. Konstatacja ta wywodzi się z systemu wcześniej zweryfikowanych twierdzeń, w myśl których zabiegiem przystosowującym hierarchiczną i mechanistyczną strukturę wojsk lądowych do kryzysu jest ogół usprawnień o charakterze ponadadaptacyjnym, co stało się z kolei powodem postawienia i weryfikowania hipotezy, że zabiegi, które przystosowują wojska lądowe naruszając ich strukturę organizacyjną, naruszają także strukturę organizacyjną systemów, do których organizacja wojsk lądowych przynależy, powodując również inne nieprzewidziane a na ogół niepożądane skutki w podsystemach i systemach, których elementem są wojska lądowe (lub w innych elementach otoczenia powiązanych odpowiednimi relacjami z WLąd.).

Odnalezienie i uświadomienie wyżej prezentowanych współzależności ma niebagatelny wpływ na kształt niniejszej rozprawy, o ile bowiem pierwotną ideą było ustalenie tylko takich istotnych usprawnień organizacyjnych (mieszczących się raczej w granicach adaptacji), których zastosowanie może doprowadzić system sił zbrojnych i ich elementów w warunkach kryzysu do stanu względnej równowagi i stabilności, o tyle wyniki badań dowiodły, iż podstawą dostosowania do ogółu radykalnych zmian wewnątrz i w otoczeniu systemu może być gruntowna i rzeczywista reorganizacja trwale naruszająca dotychczasową strukturę i jej funkcje (tak elementu systemu jak i systemowej całości). Zatem podstawą reorganizacji jest nie tyle postrzeganie funkcji, celów i zadań rozpatrywanej organizacji w kontekście jej bezpośredniego otoczenia, co jasne i w miarę precyzyjne określenie struktury docelowej całego systemu, wywiedzionej z syntetycznie ujmującej ogół warunków i

możliwości strategii militarnej państwa,[60] co może stworzyć warunki do określenia docelowego modelu rozpatrywanej organizacji i szukania właściwych połączeń między stanem istniejącym a pożądanym. Z tych także powodów przedstawienie właściwego rozwiązania merytorycznego, za jakie można uważać koncepcje przekształceń struktury organizacyjnej, dotyczące w szczególności tej części sił zbrojnych, którą stanowią bojowe jednostki wojsk lądowych i ściśle z nimi związane dowództwa i sztaby, zostało poprzedzone zaprezentowaniem jednego choćby z ogółu możliwych do zaakceptowania docelowych modeli całości sił zbrojnych (na tle stosownego modelu SBP i SOP). Konieczność ta wynika nie tyle z odmienności punktu widzenia autora na model SBP lub SOP, ile z braku takich powszechnie akceptowanych koncepcji zarówno w oficjalnej działalności państwowej, jak i na gruncie teorii naukowej. Zabieg ten tworzy właściwy kontekst do zaprezentowania takich zmian organizacyjnych, które swym zakresem zbliżają się do rzeczywistej reorganizacji lub są nią w istocie rzeczy, a dokonywane zgodnie z osiąganymi pułapami różnych możliwości (ekonomicznych, politycznych, technologicznych itp.) mogą być kolejnymi etapami w procesie transformacji struktury istniejącej w strukturę zaprojektowaną.

Szukanie odpowiedniej metody dokonywania takich reorganizacji, a w szczególności porównywanie zasad i metod podejścia systemowego z sytuacyjnym oraz podstawowych technik projektowania St.Org.: diagnostycznej i prognostycznej wywołuje wrażenie, iż jedną z możliwych i wskazanych metod do praktycznego zastosowania może być metoda Nadlera, w której poszukując idealnego modelu rozwiązania problemu, jednocześnie stoimy mocno na gruncie istniejących rzeczywiście warunków i możliwości, a kolejne modele przybliżające urealnienie modelu docelowego są funkcją osiągniętego poziomu tychże warunków i możliwości na wszelkich płaszczyznach stanowiących podstawę tworzenia danej organizacji (ekonomicznej, społecznej, politycznej, organizacyjnej, technologicznej itd.).

Jeśli przyjmiemy, że SBP oraz całkowicie się w nim mieszczący system obronny państwa (SOP) są niczym innym jak ucieleśniającą się w postaci odpowiedniej struktury podmiotowej i przedmiotowej tą częścią

---

[60] Wnioski i spostrzeżenia zebrane w toku niektórych prac badawczych prowadzonych w Wydz. Strat.-Obronnym AON oraz analiza wpływu poszczególnych czynników strukturotwórczych (i ich relacji wewnętrznych) na różne, możliwe do przyjęcia, docelowe modele struktur sił zbrojnych dowodzą, iż zakres koniecznych zmian przewyższa wszystko to, co potocznie rozumiemy pod pojęciem zmian adaptacyjnych i co może być czynione przez władze wojskowe tylko w obrębie sił zbrojnych. Wysoce pouczające w tej mierze są koncepcje struktur przedstawione przez różne zespoły badawcze wydziału i porównanie tych koncepcji w ramach prac naukowo-badawczych pk. KIERUNKI.

strategii narodowej, która jako strategia bezpieczeństwa ma na celu wykrywanie wszelkich militarnych i niemilitarnych zagrożeń Polski, zapobieganie ich powstawaniu, a w razie zaistnienia jak najskuteczniejsze przeciwdziałanie im, to możemy stwierdzić, że strategia narodowa pojmowana jako spójna i jednolita koncepcja dalekosiężnych działań państwa łączących koncepcje rozwoju z koncepcjami jego ochrony w zasadzie nie istnieje, nie wytworzyła bowiem właściwych sobie systemów. SBP to zaledwie faza przedkoncepcyjnych sporów i dyskusji nie tylko nad jego kształtem, ale wręcz nad potrzebą istnienia. SOP natomiast to w chwili obecnej dość luźny zbiór elementów pozostałych po konstrukcji funkcjonującej w poprzedniej formacji ustrojowej i dla tej formacji. Istniejące obecnie elementy SOP nie są w sposób trwały połączone ze swoją naturalną bazą, tzn. gospodarką narodową i sferą stosownych działań społecznych, nie ma bowiem jak dotąd jednoznacznie określonych przez państwo koncepcji takich połączeń ani adekwatnych aktów i procesów prawno-legislacyjnych trwałość tych połączeń gwarantujących. Przekonywującą podstawą tego ustalenia jest zbiór twierdzeń zawartych w "Raporcie o potrzebie strategicznej koncepcji rozwoju Polski i roli nauki w przebudowie gospodarki".[61] Jakkolwiek autorzy tego raportu całkowitym milczeniem pomijają możliwość zaistnienia takich zagrożeń (zewnętrznych i wewnętrznych), których natura i skala może doprowadzić państwo do stanu pogotowia wojennego lub wojny (co, przy braku wskazówek o zamierzonym zawężeniu problemu, wydaje się być zarazem błędem metodycznym i merytorycznym), to jednak całość raportu zmusza do przyjęcia twierdzenia, że Polska nie mając strategicznej koncepcji dalszych przemian, nie ma również jednolitego i racjonalnie zaprojektowanego SBP wyrażającego stosunek państwa do zagregowanego problemu zagrożeń, co w efekcie prowadzi do podejmowania

---

[61] Raport ten [D35] opracowany przez Komitet Prognoz "Polska w XXI wieku" przy Prezydium PAN a wydany stosunkowo niedawno, bo we wrześniu 1993r. jednoznacznie potwierdza pogląd o braku spójnej i dalekosiężnej koncepcji transformacji ustrojowej państwa (strategii narodowej) oraz wysoką niezborność działań podejmowanych w ostatnich latach w różnych sferach działalności państwowej. Działania te najczęściej koniunkturalne i doraźnie organizowane nie współgrają z sobą, czasem się niwelują i są wysoce podatne na skutki wszelkich zagrożeń- jest to pośredni dowód na brak SBP. Jeśli zaś chodzi o SOP to przekonywującymi są ustalenia dokonane w czasie rozwiązywania różnych problemów badawczych na gruncie wojskowym. Np. w opracowaniu problemu naukowego pk."Kierunki" zespół Wydz. Strat.-Obronnego AON wyraźnie podkreśla, że warunkiem prowadzenia prac nad kierunkami doskonalenia SOP RP jest wcześniejsze zaprojektowanie perspektywicznego modelu SOP i przeprowadzenie badań symulacyjnych w odniesieniu do prognozowanych zagrożeń, co da podstawę do dalszego określania kierunków doskonalenia systemu. Jeśli jednak SOP ma być integralną częścią SBP to twierdzę, że podstawą i należytym ukierunkowaniem prac projektowych nad konstrukcją SOP jest wcześniejsze opracowanie najogólniejszego choćby modelu SBP oraz określenie jego zasadniczych elementów i koniecznych relacji między nimi.

wielu niespójnych działań, w różnych resortach i na różnych płaszczyznach; działania te nie mając wspólnego rodowodu w jednolitych ramach docelowego modelu państwa są na ogół niesprawne, czasem wzajemie sobie przeszkadzają , a czasem szkodzą interesom społecznym i godzą w polską rację stanu.[62] Brak wyraźnego celu ustrojowej transformacji państwa (brak docelowego- konstytucyjnie określonego- modelu państwa), brak spójnych i dalekosiężnych koncepcji tworzących określoną strategię narodową, brak systemowych rozwiązań kształtujących bezpieczeństwo państwa, wszystko to powoduje niemożność racjonalnego określenia systemu ochronno- obronnego, jego podsystemów i części. Sprzyja natomiast wskazywaniu niejasnych bądź nierealnych celów, określaniu niemożliwych do wypełnienia funkcji, stawianiu nieprecyzyjnych, zbyt ogólnikowych a czasem także nierealnych zadań.

Brak odpowiednich rozwiązań systemowych nastręcza określone trudności natury metodologicznej i metodycznej podczas projektowania jakichkolwiek usprawnień organizacyjnych sił zbrojnych lub ich zasadniczych elementów, nie zwalnia jednak z obowiązku badania zasadniczych przynajmniej implikacji dotyczących warunków i przesłanek oraz wyraźnych prawidłowości co do ich projektowania i tworzenia. Zabiegiem wprost nieodzownym staje się zatem wcześniejsze przeanalizowanie przesłanek i wniosków dotyczących głównie warunków konstruowania oraz najbardziej pożądanych walorów, jakie powinny posiadać wymienione uprzednio systemy i ich podsystemy (elementy). Implikacje te biorą się z dedukcji podstawowych twierdzeń (aksjomatów, praw, hipotez) funkcjonujących obecnie w teorii i praktyce a dotyczących w szczególności budowy całości i części systemów i organizacji. Zabieg ten jest niezbędnym wstępem do usystematyzowania podstaw teorii struktur organizacyjnych szczególnie w części dotyczącej organizacji wojskowych oraz bazą opracowania teorii dokonywania zmian strukturalnych w tych organizacjach.

### 4.1. Tworzenie warunków i możliwości dokonywania zmian w strukturze SZ RP oraz organizacji wojsk lądowych.

W drodze uznania (zaakceptowania) znaczenia niektórych, już funkcjonujących twierdzeń oraz w procesie weryfikacji szeregu przyjętych w rozprawie hipotez dają się wyodrębnić pewne twierdzenia o kluczowym znaczeniu z punktu widzenia możliwości dalszych dedukcji. Otóż:

---

[62] W cytowanym raporcie zjawisko to opisano następująco: *"W wyniku tego wszystkiego nie powstał dotychczas konkretny program wyjścia z obecnego kryzysu, odpowiadający aktualnym potrzebom i wyzwaniom przyszłości. Spory na temat przeszłości nie mogą zastąpić braku koncepcji rozwojowej i takiego programu, jak również braku bardziej dalekosiężnego obrazu transformacji ustrojowej"* [D35, s.1].

- struktura organizacyjna SZ RP (oraz WLąd.) jest względnie przestarzałą strukturą typu hierarchicznego i jako taka, zgodnie ze współczesnymi teoriami nauki o organizacji, jest w stanie względnego kryzysu;

- SZ RP jako integralna część systemu państwowego, ponoszą dodatkowo wszelkie konsekwencje oddziaływującego na państwo splotu ostrego kryzysu koniunkturalnego i strukturalnego, którego rozmiar i natężenie doprowadziły do konieczności dokonania transformacji ustrojowej państwa. Oznacza to, iż stosownemu procesowi transformacji podlegają wszystkie systemy tworzące nadsystem państwa, w tym SBP, SOP, oraz tworzące je podsystemy i ogół łączących je relacji;

- do procesów transformacyjnych zaliczamy tylko te procesy usprawniania struktur organizacyjnych, które (jak modyfikowanie, modernizowanie albo reorganizowanie) trwale naruszają równowagę dynamiczną i (lub) równowagę procesów w nich przebiegających albo wręcz zmieniają radykalnie postać dotychczasowej struktury przy jednoczesnym zachowaniu podstawowych funkcji całego systemu. Inną formą radykalnej zmiany organizacyjnej jest zaprojektowanie organizacji od nowa;

- w procesie stosownej transformacji struktury organizacyjnej SZ RP mogą być przyjęte różne formy organizatorskich zabiegów. Jednak przyjęte metody muszą bezwzględnie wychodzić od istniejącego stanu rzeczy (istniejąca wielkość struktury i jej elementów, rozmieszczenie, wyposażenie stosowne dla używanych technologii oraz bojowe, techniczne i ekonomiczne możliwości)- poprzez z góry przyjęte założenia (limity, umowy itp.) i ograniczenia (realne możliwości państwa w poszczególnych sferach jego działalności)- aż do modelu idealnego;[63]

- zgodnie z aktualnym stanem teorii naukowej w tej dziedzinie, istnieją dwie zasadnicze drogi przezwyciężania skutków kryzysu hierarchicznych struktur organizacyjnych: 1) przez zdecydowane spłaszczanie struktury związane z likwidowaniem pośrednich szczebli hierarchicznych a zwiększaniem rozpiętości i zasięgu kierowania; 2) przez nasycanie i uzupełnianie istniejących struktur hierarchicznych elementami organicznymi albo wręcz zastępowanie struktur typu mechanistycznego strukturami organicznymi;

- kierunki zabiegów organizacyjnych (reorganizacji, restrukturyzacji)

---

[63] Inaczej mówiąc, przyjęte metody muszą gwarantować w miarę szczegółowe określenie podstawowych cech systemu zalecanego do osiągnięcia, jako naukowo opracowanego kompromisu między systemem realnie istniejącym a teoretycznym i perspektywicznym oraz technicznie możliwym systemem idealnym. Przyjęte metody powinny także określać warunki, w jakich może dochodzić do kolejnych (cyklicznych) reorganizacji struktury będących kolejnymi przybliżeniami na drodze między systemem istniejącym a systemem zalecanym.

dokonywanych w obrębie sił zbrojnych i ich części powinny być zgodne z kierunkami zmian warunkującymi wyjście z kryzysu;

- w specyficznych warunkach ostrego kryzysu i transformacji ustrojowej państwa (nadsystemu) wszelkie działania usprawniające strukturę SZ RP charakteryzować się będą różnym stopniem skuteczności z punktu widzenia oczekiwanych efektów organizacyjnych, dlatego powinny być wdrażane dopiero po ustaleniu ich rzeczywistych wartości dla systemu.[64]

Wyżej przedstawiony system twierdzeń ma dla rozprawy wartość systemu aksjomatów (bądź aksjomatu zbiorczego) i stanowi rzeczywistą podstawę dedukcji kolejnego twierdzenia (również noszącego cechy aksjomatu) mówiącego o istnieniu ścisłego powiązania pomiędzy naukowo pojmowanymi zmianami strukturalnymi SZ RP a antycypowanymi kierunkami projektowania (budowania, reorganizowania) systemów bezpieczeństwa i obronności państwa. W szerszym znaczeniu jest to ścisła i bezpośrednia współzależność zachodząca pomiędzy strukturą sił zbrojnych a strategią militarną państwa, wywodzącą się ze strategii bezpieczeństwa i zależną od przyjętej i powszechnie akceptowanej strategii narodowej. Współzależność tę wyznaczają odpowiednie relacje zachodzące między elementami SBP oraz między nimi a otoczeniem; stanowi ona jednocześnie dostateczną podstawę uzyskania możliwości weryfikowania ogółu proponowanych zabiegów o charakterze usprawniającym daną strukturę organizacyjną mieszczącą się w omawianym systemie.[65] Na dodatek trzeba uwzględniać fakt, że wraz z przesuwaniem się punktu ciężkości możliwych zagrożeń- z militarnych na niemilitarne, siłom zbrojnym przypisane mogą być nowe funkcje i stosowne doń zadania. Zatem ich struktura powinna odpowiadać już nie tylko celom i zadaniom SOP, ale powinna być postrzegana

---

[64] Hipotetycznie założyć można, że jeśli proponowane usprawnienia organizacyjne nie będą wcześniej weryfikowane z uwagi na swą przydatność dla całego systemu,to z ogółu tych zabiegów o różnym stopniu skuteczności, jakiś ich procent stanowić będą działania nieskuteczne, a nawet przeciwskuteczne. Jakkolwiek efekty wszelkich reorganizacji w pełni widoczne są dopiero po upływie jakiegoś czasu, to już dziś hipotezę tę weryfikują niektóre fakty. Np. niedawny a powszechnie znany fakt kilkakrotnego rozformowywania i ponownego formowania jednej i tej samej dywizji nosi znamiona działania przeciwskutecznego (również nieekonomicznego i niekorzystnego).

[65] Jednymi z istotnych dowodów na konieczność przestrzegania opisywanych zależności są efekty prowadzonych ostatnio w siłach zbrojnych tzw. restrukturyzacji. Np. zespół badawczy opracowujący syntezę kierunków doskonalenia aktualnego systemu militarnej obrony RP stwierdził, że: *"Radykalizm tych zmian w ciągu ostatnich kilku lat spowodował, że żadna z trzech podjętych tzw. restrukturyzacji polskich SZ nie została uwieńczona powodzeniem, a ostatnia z nich przyniosła nawet, jak się dość powszechnie ocenia, także sporo szkód (m.in. niektóre z zapoczątkowanych lub nawet zrealizowanych posunięć restrukturyzacyjnych trzeba teraz "odkręcać")"* [Kierunki, zał.25, s.7]

jako integralna część wypełniająca cele i zadania struktury SBP (a więc z punktu widzenia potencjalnego wykorzystania możliwości sił zbrojnych w przypadku pojawienia się jakichkolwiek zagrożeń państwa- również niemilitarnych).

Z całości powyższych rozważań wynika, że zgodne z teorią naukową określanie możliwych kierunków i dróg wychodzenia sił zbrojnych ze strukturalnego kryzysu oraz oparte na aktualnym dorobku naukowym antycypowanie możliwości dalszego organizacyjnego rozwoju (przez strukturalne zmiany organizacji), stosownie do zmian zachodzących we wnętrzu organizacji i w jej otoczeniu musi odbywać się w kontekście organizacyjnych powiązań z: wszystkimi innymi elementami podsystemu militarnego SOP; innymi podsystemami tworzącymi całość SOP (podsystem kierowania i koordynacji oraz podsystem pozamilitarny); innymi systemami będącymi jednocześnie podsystemami SBP; otoczeniem.

Przechodząc zatem do analizy najważniejszych implikacji dotyczących budowy i funkcjonowania systemów, które są nadrzędnymi w stosunku do organizacji sił zbrojnych i ich części, można wysnuć wniosek, że każdy zabieg organizatorski trwale naruszający strukturę organizacyjną sił zbrojnych (i ich części) albo zmieniający jej zasadnicze funkcje winien być antycypowany, projektowany i analizowany z punktu widzenia dalekosiężnych skutków, jakie niesie nie tylko dla elementu, na którym jest dokonywany, ale również (a może przede wszystkim) dla wszystkich pozostałych części systemu i dla jego całości. Tym bardziej, że istnieje zbiór takich zabiegów, które pożądane z uwagi na usprawnianie danego elementu, mogą okazać się co najmniej niepożądanymi z uwagi na sprawność organizacyjnej (systemowej) całości; vide: opisany wcześniej casus przeformowywanej kilkakroć dywizji.

Jeśli za udowodnione przyjmiemy twierdzenie, że odpowiednie zabiegi organizatorskie przystosowujące wojska lądowe do warunków opisanego już kryzysu muszą być, w warunkach transformacji całego państwa i wszystkich jego struktur, zabiegami o charakterze ponadadaptacyjnym i wykraczać skalą dokonywanych zmian poza proste organizacyjne usprawnienia, to oczywistym jest ich antycypowanie oraz projektowanie pod kątem zapewnienia homeostazy całości organizacyjnej SZ RP, przy czym zjawisko to powinno jak najbardziej dotyczyć także powiązań na szczeblu najwyższym, czyli homeostazy właściwej dla osadzenia organizacji sił zbrojnych w całości systemu społecznego i jego tworzących państwo strukturach.[66] ~~122~~

---

[66] Twierdzenie to daje podstawę do ustalenia negatywnych skutków zabiegów organizacyjnych określanych mianem restrukturyzacji a polegających w istocie rzeczy na mechanicznym niejako zmniejszaniu rozmiarów i liczby elementów tworzących zasadniczą część SZ RP, jaką są wojska operacyjne. Wydaje się, że zabiegiem właściwym z punktu widzenia teorii...(c.d. na stronie następnej)

Z powyższych twierdzeń jasno wynika, że SBP musi być tym systemem, który z formalno-prawnego punktu widzenia, nie może podlegać polityce doraźnej, a co za tym idzie nie może być obiektem działań prowadzących do zmian nie mieszczących się w przyjętej strategii militarnej (także obronnej, bezpieczeństwa itp.). Horyzont czasowy założonych do osiągnięcia przez system celów winien być być maksymalnie odległy, i jakkolwiek sam system winien być elastyczny i otwarty oraz podatny na przewidywane i zamierzone (świadome i konieczne) adaptacje, to w sumie nie może stać się przedmiotem koniunkturalnych poczynań politycznych lub personalnych rozgrywek. Odpowiednie zabezpieczenia i uregulowania konstytucyjne winny zapewnić stosowne gwarancje takiemu stanowi rzeczy, nawet (a może tym bardziej) wbrew interesom reprezentowanym przez grupy (partie) sprawujące w danym momencie władzę w państwie. W realiach naszego państwa najwyższym urzędem sprawującym nadzór nad zachowaniem ważności i ciągłości postulowanych gwarancji mógłby być urząd prezydenta RP. Tym bardziej, że rzeczywiste funkcjonowanie systemu (kierowanie, koordynowania a przede wszystkim zasilanie) w całej rozciągłości zależeć będzie od postawy członków rządu (ministrów), co może prowokować ich do realizowania interesów partykularnych. Problem nadzoru ściśle wiąże się z problemem stałego, jednolitego, kompetentnego i skutecznego zarządzania systemem, tym bardziej, że jego struktura organizacyjna musi w całej swej rozciągłości istnieć i funkcjonować na co dzień we wszystkich innych strukturach państwa i społeczeństwa. Nie ulega bowiem wątpliwości, że system ten nie może być tworzony i rozwijany dopiero w czasie kryzysu lub wojny. Wręcz przeciwnie, powinien doskonale działać w czasie pokoju, choćby po to, aby bezustannie prognozować, analizować i określać możliwości powstawania jakichkolwiek zagrożeń oraz skutecznie im zapobiegać.

...problemu byłoby wcześniejsze określenie zasadniczych relacji, jakie muszą zachodzić dla utrzymania niezbędnej komplementarności między obomą komponentami podsystemu militarnego tzn. między wojskami operacyjnymi i formacjami OT (z uwagi na cel, funkcje i zadania całego podsystemu). Zaprojektowanie struktury organizacyjnej OT i przystąpienie do fazy realizacji projektu pozwoliłoby na skierowanie pewnej liczby fachowców i specjalistów w zakresie obronności, uznanych za zbędne nadwyżki w wojskach operacyjnych do obsługi powstających formacji OT. Jest to kolejny dowód na konieczność projektowania i preparacji działań oraz podejmowania decyzji wykonawczych na szczeblu gwarantującym możliwość analizy odpowiednich relacji systemowych. Oznacza to, iż decyzja o restrukturyzacji sił zbrojnych albo ich zasadniczych części (zwłaszcza w warunkach totalnego kryzysu) powinna być przygotowana i podjęta na najwyższym szczeblu państwowych struktur i przy współudziale opinii społecznej. Procedura ta powinna dotyczyć wszystkich znaczących ingerencji w sprawy obronności państwa. W większości państw zachodnioeuropejskich nawet decyzja dotycząca redukcji w pozapaństwowych podmiotach gospodarczych, jeśli przekracza pewną granicę staje się obiektem interwencji państwa z uwagi na skutki społeczne wykraczające poza organizacyjne ramy danego podmiotu.

Zatem struktura organizacyjna systemu istniejąca w czasie pokoju powinna być dokładnie określona i nie może zawierać w sobie przesłanek do nadmiernego jej różnicowania na wypadek kryzysu lub wojny (lub innego zagrożenia o charakterze totalnym). Przy prawie niezmiennej strukturze istotną różnicę stanowić będzie poziom jej nasycenia odpowiednimi siłami i środkami. W czasie pokoju niewielki (elementy o niepełnych stanach, skadrowane, zalążki)- poziom ten może zmieniać się z godziny na godzinę, stosownie do rozpoznanego zagrożenia i prognozy dalszego rozwoju sytuacji. Struktura ta może się więc "wypełniać" ludźmi i środkami materiałowymi, aż do osiągnięcia swej największej, a wcześniej określonej wartości. Nie mogąc arbitralnie orzekać o wielkości zagrożeń i skali skutków ich oddziaływań, trzeba stosownie do każdego rodzaju zagrożenia, określić najwyższą wartość liczby ludzi i środków (nakładów), jaką może państwo przeznaczyć do wypełnienia odpowiednich zadań, a której przekroczenie stawia pod znakiem zapytania dalsze sprawne działanie państwa. Ta maksymalna dla każdego rodzaju zagrożenia wartość pomoże wyznaczyć kształt i wielkość struktury SBP oraz tworzących ją podsystemów.[67]

Jest to wystarczający dowód na prawdziwość przedstawionego wcześniej twierdzenia, że warunkiem koniecznym do określania kształtu zasadniczych elementów systemu i możliwości projektowania oraz dokonywania w nich stosownych zmian strukturalnych jest wcześniejsze jasne i precyzyjne określenie charakteru możliwych zagrożeń i adekwatne określenie systemowo połączonych metod, sił i środków ich przezwyciężania. Waga natomiast i wysoka złożoność zagadnień związanych z funkcjonowaniem SBP wskazują na konieczność powierzenia kierownictwa i koordynowania całości wyznaczonemu do tego celu członkowi rządu mającemu odpowiednie uprawnienia i kompetencje (np. wicepremiera).

Wracając do implikacji dotyczących projektowania wymienionych systemów (SBP i SOP) to pierwszym i podstawowym źródłem informacji na temat ich przeznaczenia, funkcji, zadań i pierwotnego kształtu organizacyjnego powinna być określona strategia narodowa. Wywiedziona z polskiej racji stanu (a raczej- wzajem się z nią warunkująca) powinna dalekosiężnie i kompleksowo

---

[67] Np. w niemilitarnym podsystemie zagrożeń ekologicznych poważnym zagrożeniem o totalnych skutkach jest możliwość wybuchu jądrowego w niezbyt odległej od granic państwa elektrowni jądrowej na Litwie. Zgodnie z odpowiednim raportem dotyczącym jej stanu technicznego i warunków funkcjonowania, sporządzonym przez wyspecjalizowaną agendę MAEA, jest to elektrownia starego typu, podobnie jak czernobylska obciążona licznymi błędami projektowymi i wykonawczymi- stanowi wyjątkowo realne zagrożenie z uwagi na zły stan techniczny i niedbałą obsługę. Przewidując takie zagrożenie trzeba już dziś mieć, szkolić i sprawdzać odpowiednio złożoną strukturę do skutecznej ochrony ludności (ale i chyba przemysłu) na obszarze kilku co najmniej województw.

określać cele i zadania narodowe i społeczne oraz koncepcje ich osiągnięcia. Nade wszystko jednak powinna ubezpieczać wolny byt narodowy i jego niczym nie skrępowany rozwój, przewidując możliwe zagrożenia na drodze społecznego wzrostu i określając ideę ich pokonywania (filozofię bezpieczeństwa narodowego i państwa). Powinna także być realną podstawą kreowania strategii (polityki) państwa w poszczególnych dziedzinach jego konstytucyjnej działalności, nadając decyzjom politycznym świadomy i rozważny charakter.[68] Będąc zatem podstawą podziału nadrzędnych celów państwa na cele odpowiednie dla strategii szczegółowych, strategia narodowa powinna być także zbiorczą koncepcją prognozowania, wykrywania, analizowania zagrożeń państwa oraz zapobiegania im (zwalczania), stając się praprzyczyną koncepcji szczegółowych i ich wzajemnych powiązań (co ujęte później w ramy formalno-prawne odpowiednich zakresów kompetencji i obowiązków daje asumpt do tworzenia strategii i systemu bezpieczeństwa oraz strategii i systemu obrony militarnej państwa).

Strategia narodowa i racja stanu są punktem wyjścia do opracowania w miarę szczegółowego, docelowego modelu państwa, który po uzyskaniu powszechnej aprobaty społecznej (w drodze referendum lub głosowania) staje się przyjętą i obowiązującą konstytucyjną podstawą wszelkich prawnych działań państwa i jego obywateli. Szczególnym, i wydaje się, że nadrzędnym w stosunku do wszystkich pozostałych działań państwa jest tworzenie systemu mechanizmów ochronno-obronnych państwa i społeczeństwa we wszystkich możliwych wymiarach- stąd wynika ranga SBP w projektowanym modelu państwa. Przyjęcie odpowiednich koncepcji bezpieczeństwa i określenie mechanizmów działań, wydzielenie stosownych sił i środków, przypisanie im konkretnych zakresów uprawnień, obowiązków, kompetencji i sankcji oraz powiązanie tych elementów siecią relacji stanowiących o współprzyczynianiu się tych części do powodzenia organizacyjnej całości, przenikającej wszystkie sfery i funkcjonującej na wszystkich płaszczyznach działań państwa, po uformalnieniu i uprawomocnieniu staje się początkiem procesu tworzenia spójnego i kompleksowego SBP. Wcześniejsze określenie zadań struktur państwowych, samorządowych oraz wszystkich członków wspólnoty państwowej w dziele ochrony i obrony przed zagrożeniami, wyznaczenie powinności podmiotów gospodarczych, prawne określenie odpowiedniego wkładu w tę działalność różnych organizacji i instytucji jest de facto jedyną drogą prowadzącą do rzetelnego organizowania SBP, co w dalszej konsekwencji jest podstawą odpowiedniego organizowania jego podsystemów.

Z uwagi na kryzys gospodarczy i finansowe zadłużenie państwa

---

[68] For. A.Beaufre, Wstęp do strategii, Warszawa 1968, s.25.

wszystkie podsystemy tworzące SBP powinny być zbiorami względnie wyodrębnionych elementów, głównie z uwagi na powiązania funkcjonalne i różne podsystemy informacyjno-decyzyjne. Natomiast niektóre siły i środki, techniczne kanały łączności, systemy rozpoznania (powiadamiania, ostrzegania itp.) powinny być wspólne, a przynajmniej różnorodnie wykorzystywane. Dla przykładu: specjalistyczna jednostka wojskowa może być jednocześnie elementem jednej, doraźnie zorganizowanej struktury o cechach organicznych (np. siły szybkiego użycia) oraz innej, o podobnych cechach strukturalnych, jednak funkcjonującej w obrębie całkiem innego podsystemu (np. ratownictwo techniczne OC realizowane w czasie pokoju).[69] Ekonomiczną niemożliwością na tym etapie rozwoju państwa jest oddzielna rozbudowa poszczególnych podsystemów SBP stosownie do rodzajów zagrożeń oraz mnożenie ośrodków kierowniczo-decyzyjnych i innych wyspecjalizowanych agend. Stosowna specjalizacja powodująca powstawanie odrębnych struktur i przypisanych tylko im podsystemów siłą rzeczy musi być odłożona na lepsze ekonomicznie czasy. Wyjściem z obecnej sytuacji może być natomiast różne (alternatywne) wykorzystanie tych samych, już istniejących elementów.

Twierdzę zatem, że filozofią projektowania SBP powinno być racjonalne rezygnowanie z hierarchicznych, sztywnych, nazbyt smukłych i rozdzielnie działających struktur organizacyjnych. Myślą przewodnią powinno być tworzenie pionów funkcjonalnych, właściwych dla odpowiednio złożonych systemów zarządzania, które to systemy nastawione będą na adaptowanie się do otoczenia, dostosowując wewnętrzną strukturę do warunków i tworząc doraźne jednostki organizacyjne dla wykonania konkretnych zadań (struktury organiczne).

Istnieją wyraźne podstawy do wyodrębnienia następujących pionów funkcjonalnych, które bazując na już istniejących siłach i środkach oraz wykorzystując różne ich powiązania mogą działać niejako od zaraz, tzn. po ustaleniu relacji kierowniczych:[70]

a) w stosunku do zagrożeń militarnych: 1. pion powszechnej obrony narodowej (o zasadniczym i scalającym wobec SOP charakterze, co stanowi o

---

[69] Znamiennym przykładem może być także odpowiednie wykorzystywanie komputerowej sieci informacyjno-decyzyjnej niemieckiej policji kryminalnej. Przy jej pomocy przesyła się w razie potrzeby wszelkie informacje i materiały (dokumenty, fotografie itp.) od różnych, nawet nie mających z policją nic wspólnego nadawców do adresatów usytuowanych na różnych szczeblach niekoniecznie państwowych struktur. W razie potrzeby informacje te przechowywane są w centralnym banku danych, stanowiąc podstawę do dalszych analiz pod kątem ustalania możliwych zagrożeń.

[70] Wydaje się, że z uwagi na sytuację państwa może to być działanie szczególnie sprawne zarówno z punktu widzenia jego ekonomiczności i korzystności, jak i skuteczności.

konieczności odpowiedniego powiązania go z całą strukturą administrowania państwem przez strukturę właściwie ukształtowanej administracji wojskowej); 2. pion wojsk operacyjnych (do realizacji różnorodnych działań wysoce wyspecjalizowanych, skomplikowanych i utechnicznionych na terenie państwa i poza nim);

b) w stosunku do zagrożeń niemilitarnych: 1. pion obrony wewnętrznej (przed zagrożeniami mogącymi nosić cechy działań zbrojnych np.terroryzm, sabotaże, działania mafijne przy użyciu broni itp.); 2. pion powszechnego ratownictwa cywilnego (powstały na bazie istniejącej obecnie OC, wyodrębniający ją z pionu MON i rozszerzający odpowiednio jej dotychczasowe funkcje); 3. pion ochrony przed zagrożeniami o niematerialnym charakterze (tzn. przed ogółem zagrożeń politycznych, ideologicznych, psychospołecznych, ekonomicznych itp.).

Z uwagi na wyżej przedstawione tendencje rysuje się konieczność istnienia kompetentnej "centrali" przydzielającej pionom odpowiednie zadania i powierzającej im odpowiednie siły i środki dla ich wykonania (często będą to siły i środki innych pionów oddelegowane tylko na czas realizacji tych zadań). Inną koniecznością jest stałe i perfekcyjne funkcjonowanie podsystemów rozpoznania i analizy zagrożeń oraz podsystemów informacyjno-decyzyjnych połączonych z "centralą". Natomiast elementy wykonawcze mogą, stosownie do sytuacji, pozostawać w "uśpieniu" reagując na sygnał szybką mobilizacją sił i gotowością do połączeń w bardziej złożone i wielofunkcyjne struktury doraźne (zadaniowe).

Przechodząc do analizy implikacji wyraźniej dotyczących SOP i jego części, trzeba podkreślić uniwersalizm twierdzeń użytych dla określenia, uzasadnienia i zweryfikowania konkretnego wariantu docelowego modelu SBP. Uniwersalizm ten zasadza się głównie w ich przystawalności do odpowiedniego uzasadniania i weryfikowania wariantów modeli docelowych kolejnych systemów i zasadniczych elementów będących w istocie rzeczy podsystemami SBP, a w tym szczególnie SOP.

Jeśli SBP ma być formą organizacyjnej odpowiedzi na wszystkie możliwe zagrożenia, to zwykłą konsekwencją jest uformalnienie postulatu głoszącego konieczność całkowitego wchłonięcia SOP (istniejącego po części w jego dotychczasowej historycznie ukształtowanej postaci) jako systemu stosownego dla jednej tylko grupy zagrożeń. Zatem winien być SOP integralną częścią SBP, przygotowaną do neutralizowania militarnych zagrożeń państwa, ale gotową także do użycia swych elementów na korzyść innych podsystemów SBP w czasie powstawania zagrożeń niemilitarnych. Powinien być zatem jednym z wielu specjalistycznych podsystemów SBP, które funkcjonując na wszystkich możliwych płaszczyznach państwowej działalności agregują całokształt potrzeb ochronno-obronnych i możliwości ich zaspokojenia stanowiąc rzeczywistą

podstawę określania możliwych do przyjęcia strategii, w tym strategii obronnej, a w niej odpowiedniej strategii militarnej (wojskowej) RP oraz takiej struktury sił zbrojnych, która w ścisłym powiązaniu z wysiłkiem obronnym całego społeczeństwa stworzy warunki dla osiągnięcia założonego celu.[71] Inaczej mówiąc projektowana (docelowa) struktura SOP powinna wyzyskać wszelkie możliwości i szanse stwarzane przez całą sferę niemilitarnych działań obronnych państwa oraz niwelować i łagodzić istniejące w tej materii niedostatki. Powinna stać się mechanizmem spójnego, kompleksowego przetwarzania wszelkich tworzonych przez państwo możliwości obronnych w toku swej wysoce specyficznej i specjalistycznej, militarnej działalności. To właśnie wcześniejszy, właściwy podział celów i zadań na wszystkich płaszczyznach konstytucyjnej działalności państwa i odpowiadających im sferach polityki, wywiedziony ze strategii bezpieczeństwa a uczyniony właśnie pod kątem rozpoznawania, analizowania i przeciwdziałania zagrożeniom militarnym czyni możliwym kreowanie właściwej polityki obronnej państwa oraz jej formalizowanie i instytucjonalizowanie w postaci adekwatnego systemu obronnego, funkcjonującego w wymienionych sferach. Z kolei wyodrębnione cele i przypisane im zadania obronne, których osiągnięcie powinno być starannie i precyzyjnie zaplanowane, przy jednoczesnym określeniu struktury rzeczowej i czasowo-przestrzennej planowanych działań, pozwolą przyjąć określony podział systemu na jego militarną i pozamilitarną część (podsystemy). Strategia obronna państwa, stosownie do wewnętrznego podziału tworzonego przez siebie systemu, dzieli się na strategię militarnych i pozamilitarnych działań obronnych państwa. Strategia militarna państwa, jako koncepcja osiągnięcia określonego przez państwo celu (w odpowiednio odległym horyzoncie czasowym) oraz jako reguła przyporządkowująca określone działania każdej konkretnej sytuacji, jaka może wystąpić w trakcie procesu decyzyjnego, staje się zbiorem wszystkich możliwych czynników mogących decydować o określonym kształcie struktury systemu obronnego, obu struktur tworzących ją podsystemów, i w końcu- w podsystemie militarnym- o kształcie St.Org. sił zbrojnych [por.E14,s.495]. Warunkiem koniecznym jest postrzeganie struktury SZ RP w całym kontekście systemowych powiązań; strategia militarna jest wówczas funkcją wszelkich możliwych informacji, jakimi dysponuje w danym momencie podmiot decyzyjny, podejmujący konkretne decyzje mieszczące się w zbiorze dostępnych możliwości wyboru; spełniony może być również postulat przedłożony w poprzednim

---

[71] Zob. A.Kasprzewski, Kształtowanie podstawowych warunków przygotowania władzy, społeczeństwa, sił zbrojnych i gospodarki państwa do obrony, W: materiały z konferencji nt. obronności państwa zorganizowanej w AON w dn. 25-26.11. 1993r., wyd. AON, Warszawa 1993.

rozdziale, w myśl którego za jeden z głównych warunków sukcesu realizacji przyjętej strategii uważa się zbudowanie struktury w pełni odpowiadającej tej właśnie strategii, wymaga się bowiem ażeby struktury formalne, procesy informacyjne, komunikację itd. dostosować na tyle do strategii, aby siła sprawcza organizacji została skierowana ku celom strategicznym.

Z rozważań powyższych wynika, że formułowanie celu i strategii oraz tworzenie systemu służącego obronności jest domeną państwa, a ściślej władz państwowych, na które tym samym spływa obowiązek określenia zasadniczego kształtu tej struktury, jej wielkości, liczby tworzących ją zasadniczych elementów oraz powiązań między nimi i z otoczeniem, a także odpowiednie uprawomocnienie całości.[72] Domeną wojska jest natomiast kreowanie polityki i strategii wojskowej i stosownie do ich założeń, prowadzenie ciągłego procesu usprawniania struktury sił zbrojnych, mieszczącego się jednak tylko w granicach adaptacji.[73] Zmiany w strategii militarnej i odpowiadający im zakres reorganizacji (restrukturyzacji, modernizacji albo projektowania nowych struktur) określać będą każdorazowo władze państwowe w ramach polityki i strategii bezpieczeństwa (i obronnej) państwa.

Jeśli chodzi o uprawomocnianie rozwiązań obronnych, to biorąc pod uwagę zarówno pewne racje historyczne, jak i doświadczenia współczesne koniecznym wydaje się dodatkowe (nie brane dotąd pod uwagę) działanie legislacyjne, same bowiem zapisy konstytucyjne i ustawa o powszechnym obowiązku obrony RP powodują wyraźną niedookreśloność, szczególnie na gruncie formalno-prawnym. Konieczność stworzenia jednolitego i skutecznego systemu (SBP-SOP) wymaga bardziej szczegółowych zapisów o egzekwowaniu uprawnień państwa w obliczu różnorakich zagrożeń, jednak ze szczególnym akcentem na działania państwa w okresie militarnego kryzysu i w wojnie. Konieczność tę implikuje w sposób szczególny nie przewidywana dotąd możliwość przejmowania majątku narodowego (ziemia i obiekty przemysłowo-

---

[72] Twierdzenie to jest o tyle potrzebne i ważne, o ile odzwierciedla stan pewnego dość powszechnego braku wiedzy o problemie. Do dziś wielu prominentnych polityków utożsamia resortową odpowiedzialność MON za militarną obronę państwa z odpowiedzialnością za całokształt polityki (strategii) obronnej oraz stan obronności państwa.

[73] Autor zdaje sobie sprawę z faktu, iż z językowego punktu widzenia przypisywanie innych cech strategii militarnej, a innych strategii wojskowej jest zabiegiem mogącym wywołać niezadowolenie językoznawcy lub purysty językowego. Wydaje się jednak koniecznym przypisanie odrębnego określenia dla tych poczynań państwa, które przygotowują cały system obronny państwa do działania (w istocie rzeczy militaryzując jego elementy), oraz określenia stosownego dla ogółu podobnych poczynań władz wojskowych odnoszących się jednak tylko do działalności sił zbrojnych. W ujęciu historycznym odpowiada to dychotomicznemu podziałowi na strategię wyższego i niższego poziomu.

gospodarczę) przez obcy kapitał. Tym staranniej trzeba określić ewentualne powinności tych podmiotów oraz pracujących na ich rzecz obywateli polskich w przypadku zaistnienia konkretnych zagrożeń. Wyraźne określenie podmiotów, przedmiotów i warunków działań oraz środków rzeczowych i źródeł ich pozyskiwania a także antycypowanych okresów i miejsc działań pozwoli, po ustaleniu wszelkich ich powiązań, na zarysowanie kształtu i wielkości struktur organizacyjnych przeznaczonych do prowadzenia działań militarnych i wspierających lub chroniących te działania oraz struktur stanowiących o sprawnym funkcjonowaniu reszty państwa. Dopiero określenie maksymalnej rozpiętości struktur czasu wojny pozwala na określenie wielkości i zakresu funkcjonowania ich elementów w czasie pokoju (podobnie jak SBP sam "szkielet" struktury SOP nie powinien ulegać większym zmianom). Pokojowy poziom ukompletowania tych elementów zależeć będzie od poziomu zagrożeń z jednej strony, z drugiej zaś- od ekonomiczno-demograficznych możliwości państwa i przyjętych ograniczeń, niemniej jednak musi zapewniać skuteczne mobilizowanie i rozwijanie struktury do najwyższej przewidywanej wielkości przez tworzenie, przygotowywanie (szkolenie), utrzymywanie i mobilizowanie rezerw osobowych i materiałowych.

Omawiane wyżej zagadnienie ma istotny wpływ na możliwość określania tzw. dostatecznej wystarczalności obronnej państwa. Wartość ta powinna wiązać się z określaniem wielkości i jakości utrzymywanych w czasie pokoju elementów niezmiennej struktury organizacyjnej SOP. Wydaje się, że stosowne wartości cząstkowe można określać w miarę precyzyjnie dopiero po zaprojektowaniu i wdrożeniu do działania zasadniczych pionów i podsystemów SOP. Badanie (w toku szkoleń i ćwiczeń) wartości różnych elementów i łączących je relacji pozwoli w przybliżeniu określić jak wielki powinien być w czasie pokoju stopień ukompletowania tych elementów, skonfrontowany z prognozowanymi zagrożeniami, aby zapewnić należyte funkcjonowanie całości i sprawne rozwinięcie do pełnego, przewidzianego na czas największego zagrożenia ukompletowania. Dopiero wyniki tak prowadzonych badań pozwolą uzyskać zbiór ocen dotyczących rzeczywistej wartości elementów i podsystemów oraz przewidywanej synergii ich połączeń,[74] a to z kolei da asumpt do podejmowania okresowych decyzji o możliwości zmniejszania tych elementów bądź konieczności ich zwiększania. Na ich podstawie można także wnioskować o utrzymywaniu jakości tych elementów na określonym poziomie albo o konieczności zmiany (np. przez użycie nowych technologii lub- co postuluje

---

[74] Niektóre czynniki są praktycznie nie do określenia w czasie pokoju, np. rzeczywista wartość sojuszów zawieranych z innymi państwami, realny wymiar zinstytucjonalizowanej i indywidualnej pomocy międzynarodowej albo też zespół czynników stanowiących o psychicznym przygotowaniu społeczeństwa do skutecznej obrony.

m.in. niniejsza rozprawa- przez zmiany prowadzone w obrębie struktury organizacyjnej). Uzyskana całość danych pozwoli na określenie najniższego poziomu (nieprzekraczalnego progu) wielkości i jakości elementów SOP utrzymywanych przez państwo w czasie pokoju.[75] Przyjęte wielkości kształtują określony poziom dostatecznej wystarczalności obronnej umożliwiającej w razie potrzeby osiągnięcie maksymalnej zdolności obronnej, czyli nasycenie istniejącego "szkieletu" strukturalnego przewidywaną i zaplanowaną oraz przygotowaną "treścią organizacyjną". Również maksymalna zdolność obronna powinna być określana w stosunku do możliwości uzyskanych na konkretnym etapie rozwoju społeczno-gospodarczego, co stanowi, że w toku ewentualnej wojny może ulegać zmianom. Przy stałej wielkości "szkieletu" organizacyjnego SOP wielkość jego zasadniczych (bojowych) elementów może zmieniać się od ok. 0,3- dla wojsk operacyjnych i ok. 0,1- dla wojsk OT (w warunkach pokoju i przy względnie stabilnym otoczeniu) do 1,0 (w warunkach wojny). Wzrastanie poziomu zagrożeń i ewentualne konflikty przygraniczne (lokalne) sprawią, że wartości te będą oscylować w podanych granicach. W obecnych warunkach politycznych kontynentu europejskiego oraz w warunkach permanentnego kryzysu ekonomicznego i społecznego nie jest możliwym zmniejszanie wielkości i wartości elementów SOP poniżej określonych pułapów, a wszelkie dokonywane zmiany powinny uwzględniać możliwość homeostazy systemu. Dopiero prawidłowa homeostaza podsystemów może spowodować, że np. zorganizowanie i stwierdzenie poprawnego (w stosunku do założeń) funkcjonowania systemu OT pozwoli na racjonalne zmniejszenie stanu osobowego wojsk operacyjnych, i odwrotnie- brak tego systemu albo jego obniżająca się sprawność wymusi odpowiednie zwiększanie wojsk operacyjnych lub konieczność wprowadzania skuteczniejszych systemów walki.

Zasadniczymi implikacjami do tworzenia SOP są hipotezy i twierdzenia stanowiące nowe poglądy na konieczność obrony powszechnej i wywodzące się z nich, a tworzące już pewną filozofię poglądy na rolę, miejsce i zadania obrony terytorialnej w SOP. Postawieniem przysłowiowej

---

[75] Ponieważ Polska uczestniczy w międzynarodowych umowach określających poziom sił zbrojnych sygnatariuszy tych umów, opisane procedury pozwolą określić, na jakie proponowane limity możemy przystać, a jakie naruszają niezbywalne prawo narodu do skutecznej obrony ustanowionego przez siebie państwa. Zapisy mówiące o zwalnianiu danego państwa z obowiązku przestrzegania stosownych postanowień w wypadku agresji innego państwa nie są jednoznaczne z daniem możliwości i posiadaniem odpowiedniej zdolności do natychmiastowego odtworzenia naruszonej obronności. Przykładem historycznym niech będzie fakt, że państwa zachodnie od połowy lat 30-tych sprzeciwiały się sprzedaży Polsce uzbrojenia i sprzętu wojskowego dlatego, by nie drażnić Niemiec i Rosji. Wydaje się także, że układy tego typu (tzn. decydujące o stanie obronności państwa) nie powinny być podpisywane bez szerokiej konsultacji i akceptacji społecznej.

kropki nad "i" jest przedstawienie w tym miejscu zweryfikowanej hipotezy o radykalnej zmianie ról obu podstawowych komponentów tworzących polskie siły zbrojne. W myśl dotychczasowych (powszechnie uznawanych) poglądów decydującą rolę w prowadzeniu wojny odgrywały wojska operacyjne- w każdym miejscu i każdym czasie. Ewentualną rolą obrony terytorialnej (występującej w znacznym procencie przypadków działań zbrojnych jako partyzantka) było wspieranie i ochrona działań wojsk operacyjnych, niekiedy samodzielne działania na kierunkach drugorzędnych i pomocniczych. Dla przykładu: spożytkowanie efektów pomyślnego przebiegu działań partyzanckich (nieregularnych) najczęściej wymagało zajęcia uwolnionych (opanowanych) terenów przez sprzyjające partyzantce wojska operacyjne. Obecnie mówi się także o działaniach przeciwdesantowych, przeciwdywersyjnych itp. Jednak porównanie potencjalnych możliwości wojsk operacyjnych z możliwościami wojsk OT oraz analiza skali rozpiętości przewidywanych obecnie zadań wydaje się świadczyć o istniejących przewartościowaniach. Wojska OT mogą działać w każdym miejscu i w każdym czasie natomiast skazane na ciągłe zmniejszanie swych stanów wojska operacyjne będą mogły być obecne tylko w niektórych miejscach i nie zawsze.[76] Z wcześniej dokonanego porównania potencjałów militarnych naszych największych sąsiadów (Niemcy, Rosja, Ukraina, WNP) z potencjałem obronnym RP wynika, że wojska operacyjne nie są w stanie samodzielnie powstrzymać, rozbić a następnie wyprzeć ewentualnego przeciwnika poza granice państwa- w przypadku wojny wykraczającej poza ramy konfliktu przygranicznego o niezbyt wielkim natężeniu. Istnieje także pogląd, że wojska te, w opisanych warunkach, nie są w stanie- w skali strategicznej- bronić skutecznie kraju. Nie rozpatrując jednak tej skrajności, należy zwrócić uwagę na całkiem wyraźną tendencję do zmniejszania wielkości wojsk operacyjnych i ich uzawodowiania, co przy ekonomicznej niemożności wyrównania tego procesu wprowadzaniem doskonalszych technologii (a nawet zastępowania sprzętu wyeksploatowanego nowym- choć tej samej generacji) przesądza o dalszym obniżaniu ich potencjału i kurczeniu stanu wyszkolonych rezerw.[77] Z drugiej

---

[76] Przy czym całość rozważań dotyczy tylko działań na terytorium RP i właśnie to jest czynnikiem decydującym o generalnej zmianie filozofii funkcjonowania OT. Dotychczasowe rozważania na temat ewentualnego użycia sił zbrojnych koncentrowały się na antycypowanym udziale wojsk operacyjnych w koalicyjnych działaniach poza terytorium kraju. Nikt zaś nawet nie zakładał, że w tym czasie OT może wykonywać na obszarze kraju samodzielne zadania związane z prowadzeniem działań zbrojnych w skali przekraczającej działania przeciwdywersyjne lub walkę z grupami specjalnymi.

[77] Zgodnie z funkcjonującymi obecnie twierdzeniami, proces ten powinien być rekompensowany wzrastającą jakością nowych wojsk, wydaje się jednak, że zdecydowaną odpowiedź na postulat tworzenia ekonomicznych (a więc realnych) podstaw zwiększania potencjału rażenia... (c.d. na stronie następnej)

zaś strony nowe poglądy na kształt i funkcjonowanie OT poparte współczesnymi doświadczeniami wojennymi stwarzają wrażenie, iż odpowiednia OT może, nawet działając samodzielnie, zatrzymać przeciwnika na określonych rubieżach i sparaliżować jego ruch w głąb kraju oraz funkcjonowanie na terenach już zajętych. Jest to niezmiernie ważne z punktu widzenia tworzenia warunków do dalszego prowadzenia wojny. Przeto, zamiast zastanawiać się nad możliwościami i formami podporządkowania działań OT działaniom wojsk operacyjnych można skupić się nad projektowaniem takiego aparatu obronnego, który jak każda poprawnie zbudowana organizacja zajmie się uzyskaniem (w stosownym miejscu i czasie) maksymalnego efektu synergetycznego wspólnych działań tych dwóch zdecydowanie różnych elementów. Teoretyczną podstawą takiego zabiegu są te same twierdzenia, które wcześniej stały się punktem wyjścia do przedstawienia zweryfikowanego wariantu docelowego modelu SBP.

Zatem, podobnie jak w stosunku do SBP twierdzę, że filozofią projektowania SOP powinno być racjonalne rezygnowanie z hierarchicznych, sztywnych, nazbyt smukłych i rozdzielnie działających struktur organizacyjnych. Myślą przewodnią powinno być tworzenie pionów funkcjonalnych, właściwych dla odpowiednio złożonych systemów zarządzania, które to systemy nastawione będą na adaptowanie się do otoczenia, dostosowując wewnętrzną strukturę do konkretnych warunków i tworząc doraźne jednostki organizacyjne dla wykonania stosownych zadań (struktury organiczne). Możliwość dokonania tego zabiegu potwierdza uniwersalizm użytych twierdzeń, choć z drugiej strony może rodzić się potrzeba określenia różnicy istniejącej między SBP a SOP, jeśli rzeczywiście są to różne systemy, hierarchiczne względem siebie, a na dodatek jeden z nich funkcjonuje jako podsystem drugiego.[78] Odpowiednie różnice i zależności częściowo ukazane są na rysunku przedstawiającym wariant kształtowania struktury organizacyjnej SZ RP w systemie obronnym państwa (schemat nr 2).

Z wyżej przedstawionych względów wynika możliwość, a nawet konieczność wyraźnego oddzielenia i wyodrębnienia funkcjonalnych pionów sił zbrojnych, tzn. względnego podziału podsystemu militarnego SOP na

...została już przez kilka rządowych ekip udzielona.

[78] Potrzebę taką potwierdzają niektóre wystąpienia podczas konferencji na temat bezpieczeństwa państwa, zorganizowanej przez AON w dn.25-26.11.93, w których SOP utożsamiano z SBP. Generalizując, SBP i SOP w różny sposób korzystają z wielu tych samych podsystemów i elementów, jednak SBP dysponuje wszystkimi elementami SOP, ten z kolei może korzystać z wielu, jednak nie z wszystkich elementów SBP. Właściwością SBP jest funkcjonowanie w czasie pokoju i utrzymywanie struktury SOP w stanie maksymalnie skadrowanym. Nadrzędność SBP nad SOP przejawia się w tym, że podstawą tworzenia SBP jest strategia bezpieczeństwa państwa natomiast SOP rodzi się na podłożu strategii niżego poziomu tzn. strategii obronnej [por.C52].

subpodsystemy: wojsk operacyjnych oraz wojsk OT. Znowu zatem, jak miało to miejsce podczas konstruowania modelu SBP, rysuje się konieczność istnienia kompetentnej "centrali" przydzielającej pionom odpowiednie zadania i powierzającej im odpowiednie siły i środki dla ich wykonania. Inną koniecznością jest stałe i perfekcyjne funkcjonowanie podsystemów rozpoznania i analizy zagrożeń oraz podsystemów informacyjno-decyzyjnych połączonych z "centralą". Natomiast elementy wykonawcze mogą, stosownie do sytuacji, pozostawać w "uśpieniu", reagując na sygnał szybką mobilizacją sił i gotowością do połączeń w bardziej złożone i wielofunkcyjne struktury doraźne (zadaniowe).

W ślad za przedstawionym podziałem powinien nastąpić adekwatny podział celów, funkcji i zadań. Dla przedstawionego wariantu sensownym wydaje się odejście od stawiania wojskom operacyjnym zadań związanych z odpowiedzialnością za skuteczną obronę całego terytorium RP, w coraz mniejszym stopniu bowiem będą mogły dzielić swe siły tak, aby dostosować się do możliwych a nielinearnych działań przeciwnika na terenie naszego kraju.[79] W świetle tych wniosków racjonalnym wydaje się odejście od nadmiernego przywiązywania struktury organizacyjnej operacyjnej części sił zbrojnych do obecnego podziału terytorialno-administracyjnego i powierzanie tak wydzielonym częściom tej struktury zadań związanych z całokształtem obronności tych obszarów. Chodzi szczególnie o podział na okręgi wojskowe i obarczanie stacjonujących na ich terytorium wydzielonych części wojsk operacyjnych odpowiedzialnością za ich kompleksową obronę. Zadania takie właściwsze są funkcji obrony powszechnej, której warunki i możliwości tworzy całe państwo i wszyscy jego obywatele. Wydaje się natomiast, że żadna część struktury wojsk operacyjnych nie ma i mieć nie może większego wpływu na stan i możliwości obrony powszechnej. Może natomiast i powinna doskonale z nią współgrać podczas realizacji różnych zadań, jednak na określonych warunkach. To są właśnie realne przyczyny powodujące, że nie wojska operacyjne, ale odpowiednie struktury administracji państwowej (w tym również wojskowej) i samorządowej powinny tworzyć i odpowiadać za stan i możliwości obrony całości i części terytorium państwa.

Odmienności dzielące omawiane wojska przeniosą się także na ich odrębnie kształtujące się relacje z elementami struktury administracji państwowej i samorządowej. Otóż, wojska operacyjne tworzy się *de facto* na

---

[79] Przedstawiona teza w żadnym razie nie jest przyczynkiem do kształtowania poglądu o świadomym i z góry zakładanym rezygnowaniu z obrony jakichkolwiek części naszego terytorium. Powinna natomiast uzasadnić konieczność dokonania odpowiednich przewartościowań w poglądzie na rolę i możliwość użycia wojsk operacyjnych w warunkach możliwego oddziaływania przeciwnika, w dużej skali i w wielu oddalonych od siebie miejscach, oprócz "normalnego frontu".

szczeblu najwyższym struktur państwowych a stanowi o tym (w uproszczeniu) odpowiedni zapis w budżecie państwa. Finansowe podłoże kształtowania OT nie jest jeszcze zbyt jasne, jednak wydaje się, że będzie to pole do popisu władz wojewódzkich, gminnych (miejskich itp.) oraz właściwy obszar działania ewntualnie reaktywowanego FON. Oblicze wojsk operacyjnych ukształtuje rząd i parlament, o obliczu wojsk OT zadecyduje wola całego społeczeństwa, a udział w tym będą miały prawie wszystkie działające w państwie struktury. Fakt ten przesądza sprawę konieczności wystąpienia innych relacji między władzami terytorialnymi a formacjami OT niż ma to miejsce w przypadku wojsk operacyjnych. Nawet pokojowe przygotowywanie tych ostatnich do działań na określonym kierunku operacyjnym nie wymaga tak silnego zespolenia z miejscowymi strukturami państwa i społeczeństwa jak w przypadku struktur OT. Zależne bezpośrednio od naczelnych władz państwa wojska operacyjne mogą zatem pozostawać w pionie wojskowym MON, który powinien zająć się rozwiązywaniem problemów utrzymania gotowości bojowej i szkolenia (przygotowania) tych wojsk. Wiąże się to również z przygotowywaniem planów mobilizacyjnego i operacyjnego rozwijania wojsk oraz rozpoznaniem i zaplanowaniem przygotowania antycypowanych kierunków i rejonów do przewidywanych działań.

Wojska OT natomiast powinny być przeniesione do pionu cywilno-wojskowego, który m.in. w ten właśnie sposób będzie bezpośrednio kształtował obronę narodową. Pion ten skupiając w sobie całość administracji wojskowej, powinien zreorganizować ją w taki sposób, by mogła być komplementarną w stosunku do administracji państwa, a to z kolei pozwoli połączyć te dwie struktury w systemową, z punktu widzenia zakładanych celów całość. Generalizując, stosownie do założeń pion ten zajmowałby się szeroko rozumianą polityką obronną, mobilizacją zasobów ludzkich i rzeczowych, logistyką, nauką i szkolnictwem, infrastrukturą obronną państwa i szkoleniem obronnym; nade wszystko jednak warunkami i czynnikami kształtowania powszechnej obronności- szczególnie przez organizowanie OT i koordynowanie spraw obronnych w podsystemach wszystkich innych ministerstw i ich odpowiedników. Uzyskanie przez MON tak szerokich prerogatyw absolutnie nie zdejmuje obowiązków i odpowiedzialności za kształtowanie powszechnej obronności kraju z naczelnych władz państwa i podległej im administracji.[80]

---

[80] Były minister ON J.Onyszkiewicz w jednym z telewizyjnych wywiadów powiedział, że cywilny minister ON odpowiada konstytucyjnie za stan obronności państwa. Wydaje się, że w tym przypadku zakres odpowiedzialności w żaden sposób nie odpowiada zakresowi uprawnień, kompetencji i sankcji- minister może odpowiadać za to, czym rzeczywiście zajmuje się podległy mu resort. Ponieważ szeroko pojmowana obronność państwa jest polem odpowiednich działań wszystkich ministrów, zatem znajduje potwierdzenie wcześniej przedstawone twierdzenie o konieczności...(c.d. na stronie następnej)

Przejawiać się to powinno głównie w aktywnej trosce o sprawne funkcjonowanie tych wszystkich elementów (podsystemów) i relacji SOP, które funkcjonują poza obrębem podsystemu militarnego. Zagadnienie to jest (w obecnych warunkach) nierozerwalnie związane z silnym i zdecydowanym interwencjonizmem państwowym niezbędnym w warunkach kryzysu do ustalania i gwarantowania określonych preferencji działań służących budowie i funkcjonowaniu SOP.[81]

Jest to więc kolejny dowód i potwierdzenie prawdziwości twierdzenia o konieczności precyzyjnego określenia i budowania całego szkieletu organizacyjnego SOP (SBP) w czasie pokoju. Tylko po określeniu organizacyjnej całości można ustalić, które elementy i relacje tych systemów muszą być chronione przez państwo w szczególny sposób oraz zaprojektować adekwatne działania w sferach polityki szczegółowej (psychospołecznej, demograficznej, rolnej, przemysłowej itp.).

Rozpatrując konieczność występowania interwencjonizmu państwowego w stosunku do podmiotów, przedmiotów i materialnych środków działań, nie można pominąć całej ich złożonej struktury czaso- przestrzennej, która musi stworzyć właściwe warunki do prawidłowego użycia wojsk. Jeśli zatem wojska OT mają być wszędzie i w każdym czasie jednakowo silne i skuteczne, a z kolei skuteczność wojsk operacyjnych będzie rosnąć wraz z możliwością centralizacji ich działań, których efekt potęgowany będzie świadomym i przemyślanym powiązaniem różnych ich rodzajów w odpowiednie struktury zadaniowe, to zrozumiałą staje się konieczność odpowiedniego przygotowania przewidywanych miejsc i okresów działań. Stosowne do tego implikacje biorą

...powierzenia całości zagadnień związanych z bezpieczeństwem i obronnością jednej osobie, która może skutecznie oddziaływać na wszystkie ministerstwa (powinna więc być w randze wicepremiera) i oczywiście odpowiadać za całość.

[81] Z uwagi na konieczność interwencjonizmu państwowego nie jest obojętną dla tworzenia SOP ideologia i filozofia sprawowania władzy wyznawana przez partię, która w danej chwili władzę sprawuje, a przejawiająca się szczególnie stosunkiem władz państwa do zachodzących procesów ekonomicznych i społecznych. W warunkach transformacji ustrojowej najmniej korzystnymi dla SOP wydają się być koncepcje nazbyt liberalne, których skutki stosowania w praktyce już dziś można obserwować w niektórych rejonach kraju. Przykładem są "narożniki" Polski- rejon suwalski, zgorzelecko-wałbrzyski i Bieszczady, które po upadku tamtejszego przemysłu nie oferują swym mieszkańcom niczego poza nędzą i bezrobociem. Rejony te są skazane na wyludnienie a właśnie one powinny odegrać wyjątkową rolę w tworzeniu silnej obrony narodowej. Państwo powinno stwarzać mieszkańcom stref nadgranicznych takie warunki, aby byli żywotnie zainteresowani obroną swych miejsc zamieszkania. Samo odwoływanie się do patriotyzmu jest w konkretnych warunkach działaniem wręcz przeciwskutecznym. Innym przykładem jest nadmierne obniżanie nakładów na wojska operacyjne. Doraźne oszczędności "zaowocują" w przyszłości koniecznością niewspółmiernego podniesienia tych nakładów. Fakty te są jeszcze jednym dowodem na to, że muszą istnieć konstytucyjne gwarancje chroniące SOP (SBP) w sposób szczególny przed doraźnymi zabiegami politycznymi, nie mieszczącymi się w przyjętej strategii narodowej.

się z różnych wcześniej użytych hipotez i twierdzeń, z których za podstawowe można uznać następujące:

- nadać siłom zbrojnym RP charakter uniwersalny (przejawi się on właśnie w strukturach organicznych łączących możliwości wszystkich rodzajów SZ do działań w każdym wymiarze);

- utworzyć jednolity, narodowy system OP, zdolny do działań ogólnych albo w strefach, sektorach i przy osłonie wskazanych obiektów, ale nade wszystko zdolny do prowadzenia bezzwłocznej i skutecznej operacji przeciwpowietrznej i stworzenia warunków do panowania w powietrzu (przynajmniej nad obszarem kraju);

- stworzyć warunki do silnego i scentralizowanego użycia marynarki wojennej (dotychczasowy podział sił i środków MW do krytykowanej obrony stref morskich tworzy problem znamiennie podobny do problemu obrony obszarów OW przez stacjonujące tam wojska lądowe);

- stworzyć warunki do silnego i scentralizowanego działania wojsk lądowych przez użycie ich w jednym rejonie strategicznej operacji obronnej albo 2-3 rejonach (kierunkach) operacji korpuśnych;

- w działaniach wszystkich rodzajów SZ wykorzystać powszechny charakter współczesnej obrony państwa, w tym głównie efekty uporczywych działań obronnych wojsk OT oraz wsparcie i zabezpieczenie działań operacyjnych siłami i środkami OT (po raz kolejny widać konieczność zaprojektowania struktur mogących połączyć różne działania różnych formacji w jedną całość).

Podstawą wyżej omawianej centralizacji działań wojsk lądowych powinna stać się ich dyslokacja w czasie pokoju. W omawianym wariancie najmniej korzystnym wydaje się być w miarę równomierne rozproszenie jednostek tych wojsk na obszarze kraju, a zwłaszcza przy jego granicach. Utworzenie w skrajnym przypadku "obręczy" równoległej i przybliżonej do granic państwa przy stanach tych wojsk, jakie mają być utrzymywane w czasie pokoju, w zdecydowanej większości rozpatrywanych scenariuszy możliwych zagrożeń, samo w sobie staje się dodatkowym czynnikiem niekorzystnym dla organizacji działań. Wariant taki byłby korzystny tylko w przypadku posiadania tak wielkiej liczby jednostek, aby jednakowo silnie nasycały sobą cały obszar kraju. Jest to niemożliwe ekonomicznie oraz z punktu widzenia przestrzegania podpisanych umów międzynarodowych. Wariantem bardziej korzystnym jest w miarę centralne usytuowanie zasadniczych sił na terenie kraju połączone z odsunięciem ich na pewną odległość od granic (w skali operacyjnej). Dodatkowym argumentem na takie kształtowanie struktury czasoprzestrzennej jest odpowiedni kształt zasobów ludzkich (rezerwy kadrowe), wynikający z największego ich skoncentrowania w centralnie położonych rejonach Polski.

Taki organizatorski zabieg dopasowujący przestrzenne

rozmieszczenie elementów organizacji do przewidywanych działań winien być ściśle zespolony z równomiernym nasyceniem obszaru kraju silną i skuteczną OT, choć przy tej równomierności widać wyraźnie konieczność wyjątkowej dbałości o funkcjonowanie OT właśnie w rejonach przygranicznych, co również jest dowodem na konieczność takich gwarancji, by rejony te były pod specjalnym nadzorem we wszystkich sferach polityki i działań państwa. Brak należytych powiązań między tak postrzeganą powszechną obroną kraju a działaniami wojsk operacyjnych (szczególnie lądowych) z góry przesądza o nieefektywności działań obu tych elementów.

Ogół opisanych zabiegów wydaje się być wyjątkowo korzystnym dla usprawnienia struktury organizacyjnej podsystemu militarnego SOP. W aspekcie bliższym powoduje przypisanie cywilno-wojskowemu pionowi MON wyraźnych uprawnień i kompetencji (również sankcji i obowiązków) w procesie kształtowania i koordynowania polityki obronnej oraz systemu obronnego państwa. Może również pomóc ministerstwu ON w utrzymaniu prawidłowego przebiegu procesu kierowania (zarządzania) siłami zbrojnymi określając właściwe proporcje pomiędzy poszczególnymi (podstawowymi i pomocniczymi) funkcjami kierowania.[82] W aspekcie dalszym stwarza należyte warunki prawidłowego (zgodnego z teorią naukową) rozwoju sił zbrojnych, a w tym wojsk lądowych. Taki funkcjonalno-zadaniowy podział podsystemu militarnego SOP staje się inspiracją do właściwego podziału funkcji i zadań w podsystemie pozamilitarnym, a reorganizacja struktur administracji wojskowej powinna zbiegać się z analogiczną reorganizacją administracji cywilnej. Rezultatem tego działania powinna być daleko idąca zgodność i przystawalność obu podsystemów w warstwie organizacyjno-administracyjnej, co zapewni należyte sprzęgnięcie interesów obronnych państwa z realnymi możliwościami ekonomiczno-gospodarczymi i społeczno-demograficznymi. Za pewnik i podstawę wysunięcia takiego postulatu przyjąć można szeroko głoszone (zwłaszcza w środowisku cywilnym) tezy o nieracjonalności istniejącego podziału administracyjnego wsparte twierdzeniami o potrzebie rozsądnej regionalizacji obszaru państwa.[83] Za wzorzec postępowania w tym względzie można przyjąć

---

[82] W myśl odpowiednich teorii naukowych charakteryzujących funkcje kierowania w zależności od hierarchicznego usytuowania szczebla organizacyjnego, na którym realizowany jest proces kierowania, na szczeblu ministerialnym właściwsze wydaje się pełnienie w pierwszej kolejności funkcji planowania i organizowania, w drugiej zaś kolejności funkcji motywowania (pobudzania), kontrolowania oraz ogółu funkcji pomocniczych.

[83] O dostrzeganiu tych konieczności świadczą odpowiednie sformułowania wcześniej przytaczanego raportu komitetu PAN, np. *"Wiele uwagi poświęca się konieczności ukształtowania w nowych warunkach polityki regionalnej. Reforma systemu administracyjnego państwa, słusznie zorientowana na samorządy terytorialne, nie rozwiązała problemów...* (c.d. na stronie następnej)

rozwiązania od dawna przyjęte i stosowane w czołowych demokracjach zachodnich (szczególnie Wlk. Brytania, Francja, częściowo rozwiązania niemieckie), kształt bowiem struktury administracji państwa wyraźnie współzależy od stopnia demokracji przyjętych rozwiązań. Z analizy podobieństw wynika także, iż czyniony z wojskowego punktu widzenia podział kraju na ważne kierunki i rejony operacyjne dość silnie koresponduje z wynikającymi z czysto ekonomicznych i demograficznych przesłanek tendencjami do kształtowania się rzeczywistych regionów o wyraźnych społeczno-ekonomicznych wyróżnikach. Rozwiązaniem idealnym byłoby dokładne przystawanie do siebie tak czynionego podziału wojskowego i cywilnego, warunkiem koniecznym jest przystawalność i odpowiedniość struktur.

Analizując możliwość samodzielnej obrony obszaru okręgów przez wojska operacyjne należy podkreślić, że cały jej ciężar spoczywa głównie na wojskach lądowych. Zdecydowane natomiast przeniesienie współczesnych działań wojennych w wymiar powietrzno-lądowy i powietrzno-morski powoduje, że ani wojska lądowe ani marynarka wojenna nie będą w stanie skutecznie bronić powierzonych im obszarów (akwenów) nie uciekając się do pomocy sił powietrznych. Wojska lądowe nie mają w ogóle swego lotnictwa, a lotnictwo marynarki pozostawia zbyt wiele do życzenia. Jednocześnie, wiele realistycznych scenariuszy początkowego okresu wojny wskazuje na fakt, że to właśnie siły powietrzne mogą przesądzić od początku o możliwości dalszego prowadzenia działań na lądzie i morzu. Nie mogąc w obecnej rzeczywistości przewidzieć jakiegokolwiek sensownego terminu utworzenia LWLąd. ani też podwyższenia możliwości bojowych LMW, przyjąć trzeba, że istniejące siły powietrzne będą musiały oddziaływać na korzyść WLąd. i MW, a niektóre ich elementy będą podporządkowywane tym wojskom na jakiś czas lub do konkretnego zadania. Można więc przewidywać, że ogół konfliktów zbrojnych (nawet o lokalnym charakterze) spowoduje od samego początku ich trwania konieczność włączania do działań dowództwa szczebla centralnego i całego systemu dowodzenia choćby po to, aby określić ewentualny podział elementów sił powietrznych i koordynować ich wykorzystanie. Ogranicza to samodzielność działań okręgu, nawet jeśli konflikt dotyczy tylko określonej jego części. Jeżeli działania wojenne rozpoczną się z zaskoczenia, a ich cel i przypuszczalny rozmach nie będą dostatecznie rozpoznane, to regułą jest natychmiastowe przejmowanie dowodzenia całością sił przez szczebel centralny, a to sprowadza rolę dowództwa okręgu do jak najlepszego

*...planowania regionalnego. Bez tego zaś nie można zapewnić kompleksowej rekonstrukcji regionów, z których 2/3 pozbawione jest własnych źródeł endogenicznego rozwoju.[...] Uznaje się za konieczne unikanie regulowania szczegółowych problemów organizacji władz administracji terenowej bez rozstrzygnięcia, jak ma wyglądać model terytorialnego funkcjonowania państwa."* [D35,s.V].

prowadzenia działań, w myśl jednak centralnej koncepcji. Można więc przypuszczać, że niewiele może być przypadków samodzielnego prowadzenia działań przez (lądowe) wojska operacyjne okręgu na terenie tegoż okręgu, niewielka jest przeto zależność między ich strukturą a podziałem terytorialnym. Pozbawione możliwości samodzielnego prowadzenia walki w jej powietrzno-lądowym wymiarze, malejące i coraz słabsze wojska lądowe nie będą mogły wypełniać antycypowanych a znacznie przekraczających ich możliwości zadań. Od początku muszą łączyć się z wszystkimi innymi elementami wspierającymi obronę w każdym wymiarze. Jeśli zatem urzeczywistniony ma być postulat obrony powszechnej, to w rzeczy samej potrzeba takich wysoce skoordynowanych zabiegów, aby całe społeczeństwo wsparte wysiłkiem swej gospodarki mogło stawić skuteczny (przemyślany i wcześniej przygotowany) opór w każdym miejscu i czasie oraz stworzyć warunki do wykorzystania powszechnego oporu przez wyspecjalizowaną w tym celu operacyjną część sił zbrojnych. Druga część tych sił- wojska OT mogą stwarzać takie warunki właśnie opierając się na podziale terytorialnym i silnym przywiązaniu do konkretnego terenu. Dlatego właśnie to ich struktura organizacyjna ma silny związek i powinna wypływać z terytorialnego podziału obszaru kraju.

Aby spełnić powyższe postulaty trzeba od początku strukturę całego podsystemu wojsk operacyjnych zaprojektować tak, aby miała naturalną (zamierzoną) zdolność generowania organizacji zadaniowych, czyli struktur organicznych. Twierdzę zatem, że podział sił zbrojnych nie tyle na ich rodzaje, co na piony funkcjonalne, tzn.: sił powietrznych, wojsk lądowych, marynarki wojennej oraz wojsk OT pozwoli stopniowo rezygnować z mechanistycznych (i hierarchicznych) struktur organizacyjnych tych rodzajów SZ, wprowadzając w ich miejsce odpowiednio ustrukturalizowane subpodsystemy zdolne do działań samodzielnych, jednak przygotowywane i nakierowane na szybkie i elastyczne tworzenie organicznych (doraźnych) struktur zadaniowych, skupiających czasowo elementy wydzielone odpowiednio z wszystkich lub prawie wszystkich wymienionych pionów funkcjonalnych.

Z punktu widzenia teorii organizacji funkcjonalne wyodrębnienie OT i wyraźne jej oddzielenie od operacyjnej części sił zbrojnych staje się zabiegiem wysoce korzystnym dla projektowania i organizowania tego subpodsystemu. Pojawiają się bowiem odpowiednie warunki do jasnego i klarownego określenia podmiotowej i przedmiotowej jego struktury. To z kolei pozwoli na precyzyjniejsze niż dotąd określenie celów i zadań odpowiadających funkcjom tego pionu oraz jego powiązań z szeroko rozumianym państwem (i społeczeństwem). Może to być także najistotniejszym czynnikiem działań psychospołecznych, pozwalającym społeczeństwu zrozumieć i zaakceptować, a nawet utożsamiać się z filozofią powszechnej obronności państwa widzianą nie przez pryzmat haseł i pustosłowia, ale przez ogół

stałych, wymiernych i być może dokuczliwych obowiązków i powinności. Tak widziana i kształtowana OT byłaby naturalnym pomostem spinającym specjalistyczne działania wojsk operacyjnych ze zwykłą, ale czynioną w warunkach wojny działalnością ogółu społeczeństwa; przenosiłaby także i pozwalała tym wojskom spożytkować wszelkie formy i wytwory energii społecznej na wszystkich poziomach możliwych powiązań.

Można przewidywać, że o konieczności dokonania funkcjonalnego rozdziału między wojskami operacyjnymi a OT coraz bardziej decydować będą również pogłębiające się różnice w stosowanych technikach i wykorzystywanych technologiach, a co za tym idzie różnych metodach i sposobach prowadzenia działań (systemach walki). Ponieważ władze państwa zdecydowanie zadeklarowały wolę przystąpienia do NATO, to abstrahując od rozważań na temat, czy i na ile możliwe jest nasze militarne uczestnictwo w tej- albo w innej (organizowanej pod egidą wysoko rozwiniętych państw Europy Zach.) organizacji, zwykłą koniecznością staje się odpowiednie dopasowanie polskich sił zbrojnych do rzeczonej struktury we wszystkich jej wymiarach.

Bez względu na to, jak szybko może postępować proces tego przystosowania, należy wydzielić określoną część dowództw, sztabów, jednostek bojowych i pomocniczych (specjalistycznych) poszczególnych rodzajów SZ (a w nich- RWiSł.) i tak je przygotować, aby były w stałej (technicznej i intelektualnej) zdolności i gotowości do bezkolizyjnego włączenia się w struktury wojsk zachodnich. Oznacza to, że systemy informacyjno- decyzyjne tych jednostek, (a później całości wojsk operacyjnych), muszą być w pełni kompatybilne z używanymi na Zachodzie. Również sprzęt bojowy i pomocniczy musi mieć zdolność korzystania z zachodniego serwisu technicznego (paliwa, smary, części zamienne), w szczególności zaś systemy walki nie mogą odbiegać parametrami od zachodnich i powinny móc wykorzystywać zachodnią amunicję (inne środki rażenia). Oznacza to również, że żołnierze, w szczególności dowództw i sztabów, powinni znać języki zachodnie (głównie angielski i niemiecki- w ich ogólnych i specjalistycznych warstwach), a przede wszystkim znać zachodnie metody i sposoby pracy dowódczo-sztabowej i posługiwać się właściwymi sformalizowanymi dokumentami bojowymi i administracyjnymi. Ważną, wymagającą osobnego podkreślenia rzeczą jest konieczność posiadania jednolitego systemu rozpoznania i identyfikacji obiektów oraz śledzenia, wskazywania i naprowadzania na cele.[84]

Trudno dziś wyrokować ile takich jednostek można w najbliższym

---

[84] Problem ten, do niedawna dotyczący głównie systemów OP i OPL, obecnie przenosi się także na inne systemy, np. rozpoznania i prowadzenia ognia do celów naziemnych przez bezpilotowe obiekty napadu powietrznego.

czasie wyposażyć i przygotować do współdziałania z armiami zachodnimi. Prawdą jest jednak, że pierwej należy rozstrzygnąć, czy ów sprzęt bojowy i pomocniczy oraz opisane systemy mają być zakupione na Zachodzie czy też będą produkowane przez polski przemysł zbrojeniowy (samodzielnie lub w kooperacji z firmami zachodnimi).[85] Tak czy inaczej wojska operacyjne powinny być wyposażone w odpowiedni sprzęt, którego stosowna do jakości cena ograniczy jego występowanie tylko do obszaru tych wojsk.[86] Z tej i innych przesłanek, a przede wszystkim z funkcjonujących obecnie twierdzeń co do kształtowania formacji OT wynika, że formacje te będą wyposażone i uzbrojone zgoła inaczej i odmiennie niż wojska operacyjne. Przyjmując, że chodzi głównie o lekki, skuteczny, prosty w obsłudze i tani sprzęt typowo obronny, produkowany w całości w kraju znajdujemy kolejne implikacje do wnioskowania o nieuchronnym rozdziale odpowiedniego przygotowania i szkolenia tych wojsk.

Można przewidywać, że dalszy rozwój wojsk operacyjnych nakierowany będzie na wysokiej klasy specjalizację złożonych i szczególnie skomplikowanych oraz utechnicznionych działań bojowych w ich powietrzno-lądowym i powietrzno-morskim wymiarze. Stworzy to realną podstawę kształtowania nowoczesnych struktur organizacyjnych tych wojsk przez odchodzenie od struktur hierarchicznych do struktur zadaniowych. Ich podstawą będą silne i autonomiczne zespoły (moduły) bojowe, zawierające w swym składzie kompleksowo złożone systemy rozpoznania, kierowania i rażenia, które będą mogły przemieszczać się i działać w różnych wymiarach. Podstawową cechą tych zespołów będzie zdolność łączenia się między sobą oraz z innymi strukturami obronnymi w dowolnie złożone grupy, w zależności od wykonywanego zadania. Natomiast stanowiące je systemy, oparte o technologie wysokiego poziomu wymagać będą w pełni profesjonalnej obsługi, a ścisłe limitowanie ilości tego sprzętu w jego zasadniczych kategoriach jeszcze bardziej

---

[85] Wiele różnych przyczyn wskazuje na to, że zakup sprzętu zachodniego jest najmniej korzystnym wyjściem z sytuacji. Uzależnia polskie siły zbrojne od dostaw z zachodu, co zarówno niszczy przemysł rodzimy, jak i nie pozwala w dłuższej perspektywie czasowej na wprowadzanie większych zmian w raz wybranych systemach walki. W skrajnym przypadku jest to przesłanka do powstania realnego zagrożenia państwa, można sobie bowiem wyobrazić sytuację, w której nagłe a sztucznie wywołane przezbrojenie struktur zachodnich spowoduje niewydolność gospodarczą, finansową i militarną państwa. W przypadku wojny natomiast zachodni producent sprzętu może dyktować dowolne warunki dalszych dostaw sprzętu i części zamiennych bądź zaprzestać dostaw.

[86] Wydaje się racjonalne takie kierowanie procesem przystosowywania wymienionych jednostek, aby w przypadku wspólnych z zachodnimi strukturami szkoleń i działań (szczególnie na obcym terytorium) włączano do działań nie pojedyncze i różnego autoramentu jednostki, ale całe doraźnie (zadaniowo) skonstruowane i autonomiczne w działaniu grupy.

ograniczy szkolenie i utrzymywanie wykwalifikowanych rezerw. Z kolei fakt, że tylko wąskie grono profesjonalistów posługiwać się będzie pewną (ograniczoną) ilością najlepszego i najkosztowniejszego sprzętu spowoduje, że nieekonomicznym (może też niekiedy niekorzystnym) będzie wykorzystywanie ich w każdych okolicznościach. Możliwość taka stanowi kolejne potwierdzenie przewidywanej zasady używania wojsk operacyjnych w miejscu i czasie mającym wyraźnie decydujące dla działań znaczenie.

Stosownie do powyższych ustaleń można domniemywać, że dalszy rozwój wojsk OT będzie nakierowany na specjalizację w wykorzystaniu innego uzbrojenia i wyposażenia niż odpowiednie w wojskach operacyjnych. Formacje OT tworzone w drodze poboru miejscowego (terytorialnego) działanie swe opierać będą na psychicznym czynniku potrzeby obrony swoich najbliższych i swego miejsca zamieszkania. Wzorem godnym naśladowania w zakresie organizowania i szkolenia takich formacji są doświadczenia szwajcarskie, trzeba jednak zastrzec od razu, że trudnym wydaje się ich proste transponowanie na grunt polski. Z doświadczeń tych można korzystać tylko po stosownej modyfikacji.

Opisane różnice w sprzęcie i związane z tym odmienności w szkoleniu i przygotowaniu jednostek do działań powodować będą rosnącą niekompatybilność i nieprzystawalność wojsk operacyjnych i OT. Coraz mniej możliwym będzie przewidywane obecnie wykonywanie przez OT takich świadczeń na rzecz wojsk operacyjnych, jak uzupełnianie ich jednostek żołnierzami OT albo bezpośrednie podporządkowywanie pododdziałów OT dowódcom walczących wojsk. Słuszniejszym wydaje się odpowiednie wykorzystywanie efektów działań wojsk OT- w postaci kompleksowego przygotowania i zabezpieczenia pola walki oraz zaplecza do użycia wojsk operacyjnych- dla stworzenia warunków osiągnięcia wspólnego celu. Trudno jednak mówić, że samodzielne zadania operacyjnego typu będą wojska OT wykonywać tylko na mniej ważnych kierunkach. Wręcz przeciwnie- szczególnie w początkowym okresie działań mogą samodzielnie wykonywać pierwszorzędne zadania operacyjne, związane choćby ze stworzeniem warunków celowego i sensownego użycia wojsk operacyjnych. Używając metafory, wojska OT mają być tarczą zasłaniającą korpus walczącego kraju w każdym miejscu i czasie oraz powstrzymującą uderzenia przeciwnika, wojska zaś operacyjne powinny być mieczem tnącym w odpowiednim miejscu i wybranym momencie. Rozdzielność tarczy i miecza powoduje konieczność powierzenia ich jednemu wojownikowi. W proponowanym wariancie modelu sił zbrojnych zabiegiem nieodzownym jest powołanie urzędu naczelnego dowódcy SZ RP. Konieczność tę podkreślają twierdzenia i poglądy na rolę szefa SG WP oraz funkcjonujące w teorii organizacji i zarządzania prawo, w myśl którego członkowie organizacji powinni wykonywać te zadania, do których zostali odpowiednio przygotowani, wyjątkowo natomiast niekorzystne jest zmienianie

piastowanych funkcji w czasie organizacyjnego kryzysu (w tym przypadku- w toku narastania zagrożenia i w czasie wojny).[87]

Suma logiczna zebranych dotąd wniosków wspiera w sposób oczywisty konstatację i postulat kształtowania St.Org. polskich sił zbrojnych wyłącznie przy spełnianiu warunków pełnej kompatybilności i w ścisłym związku z drugą częścią SOP, tzn. podsystemem niemilitarnym. Ta całość winna być z kolei ważniejszym, komplementarnie względem całości złożonym, podsystemem w nadrzędnym systemie bezpieczeństwa państwa. Można zatem przyjąć, że droga wiodąca do prawidłowo ukształtowanej St.Org. sił zbrojnych prowadzi od celów społecznych i stosownych procesów ich osiągania, stanowiących polską rację stanu, przez całokształt polityki kształtującej (za społecznym- konstytucyjnym przyzwoleniem) system bezpieczeństwa i system obronny państwa.

### 4.2.Koncepcja zintegrowanych jednostek bojowych oraz grup operacyjnych jako struktury organicznej uzupełniającej hierarchiczną strukturę organizacji wojsk lądowych.

Przekształcenia rozwojowe WLąd. zazwyczaj są efektem działania wypadkowej czynników istniejących w obrębie rozpatrywanej organizacji oraz w bliższym-, dalszym- i megaotoczeniu. Ogół tych czynników uwidaczniających się zarówno w teorii, jak i praktyce przekształceń organizacyjnych najczęściej wytycza dość wyraźne tendencje rozwojowe. Czynniki te rzadko oddziaływują samodzielnie z odpowiednią, niosącą zmiany presją. Zazwyczaj mamy do czynienia z wzajem się warunkującymi grupami czynników.

Jeśli przyjmiemy, że wyznacznikami o podstawowym znaczeniu dla opisu struktury organizacyjnej są: jej wielkość i wywodzący się z niej

---

[87] Szef SG WP nie powinien z nagła i radykalnie zmieniać pełnionej funkcji i obejmować w warunkach kryzysu lub wojny stanowisko, którego specyfiki nie poznał wcześniej w czasie pokoju. Wydaje się, że problem ten dobrze zrozumiano w USA wprowadzając (uchwałą Goldwatera Nicholsa o reorganizacji Dep. Obrony USA z 1986r.) instytucję naczelnego dowódcy, wyposażonego w pełnię kompetencji w stosunku do dowódców RSZ oraz piechoty morskiej. Zgodnie z kompetencjami jest on przede wszystkim pierwszym doradcą wojskowym prezydenta USA oraz ministra obrony i bierze udział w kształtowaniu zarówno strategii narodowej, jak i wojskowej. Rola jego i niektórych wojskowych znacznie wzrosła od czasu wprowadzenia w życie (styczeń 1990r.) zasad tzw. "Doktryny połączonych operacji", w myśl której wojskowi od dowódcy RSZ wzwyż zaliczeni zostali do grona czołowych polityków państwa i są faktycznymi członkami gabinetu prezydenta. Słusznym wydaje się, aby wojskowi piastujący wysokie stanowiska byli jak najlepszymi politykami, co również wynika z udziału MON w kształtowaniu polityki bezpieczeństwa (obronnej, militarnej, wojskowej), z tym jednakże zastrzeżeniem by ich wiedza i polityczne zdolności nakierowane były na ochronę obowiązujących koncepcji strategii narodowej. Tak uprawiana polityka w niczym nie przeczy bezpartyjności urzędnika państwowego w mundurze.

potencjał rażenia, liczba i jakość zasadniczych elementów oraz przebieg i jakość wiążących je relacji (decydujących o stopniu centralizacji i koordynacji, a także hierarchii organizacyjnej), to w zestawieniu z możliwymi zagrożeniami, prognozami i scenariuszami użycia SZ (a w tym WLąd.) oraz szeroko rozumianą zewnętrzną i wewnętrzną polityką państwa, otrzymamy w rezultacie zespół determinanantów warunkujących rozwój całości i części SZ. Czynniki te w drodze różnych wewnętrznych powiązań między sobą oraz przez związki z elementami otoczenia (które to elementy na ogół samoistnie nie wpływają w wyraźny sposób na siły zbrojne) mogą w tym samym czasie tworzyć różne konfiguracje, o różnym i zmiennym wpływie na siły zbrojne i ich systemowe otoczenie. Np. czynniki związane z potencjałem militarnym sąsiadów wskazują na konieczność zwiększania liczby jednostek, zwłaszcza WLąd., ale w tym samym czasie czynniki związane z polityką i ekonomiką państwa wskazują na konieczność ograniczania ich liczby.

Poprzedni podrozdział rozprawy sumując wnioski i określając najważniejsze implikacje wyłaniające się w toku badań dowodzi, że nie wszystkie zabiegi usprawniające organizację WLąd. i będące same w sobie czynnikami ich rozwoju są potrzebne i mogą być wdrażane na obecnym etapie. Weryfikowanie odpowiednich hipotez dowiodło bowiem, że uzasadnione mogą być tylko takie zmiany strukturalne, które wywodzą się z przyjętej (choć niedogmatycznie postrzeganej) strategii militarnej państwa i są zgodne z jej podstawowymi zasadami. Z kolei podstawą formułowania tych kardynalnych zasad jest polityka i strategia bezpieczeństwa wywiedziona bezpośrednio ze strategii narodowej, właściwej dla określonego etapu społecznego i państwowego rozwoju oraz realnej sytuacji państwa, a także przewidywanych dróg dalszego rozwoju i jego możliwych zagrożeń. Ogół przyjętych koncepcji przeciwdziałania zagrożeniom kształtuje stosowne systemy i mechanizmy ochronno-obronne, i w ten właśnie sposób SDP (a wcześniej SBP) oraz strategia militarna stają się naturalnym wyznacznikiem kierunków i niezbędnym weryfikatorem powstających koncepcji przekształceń rozwojowych zarówno całości, jak i poszczególnych rodzajów sił zbrojnych. Przestrzeganie opisanego porządku postępowania powoduje, iż przestaje być problemem szukanie odpowiedzi na pytanie: "co robić", a można skupić się na problemie: "jak spożytkować istniejącą energię i materię oraz jak niwelować zjawiska niekorzystne (bądź w drodze konwersji przekształcać je w organizacyjne szanse), aby strukturę organizacji ściśle dopasować do przyjętej strategii".

Ponieważ kompleksowe projektowanie SBP i SDP ciągle jeszcze jest przed nami, z uwagi na fakt, że władze państwa nie podjęły odpowiednich decyzji, istnieje zatem wielka szansa na prawidłowe (zgodne z teorią naukową) zaprojektowanie tych systemów, a także wszystkich tworzących je podsystemów i organizacji. Wynika z tego, że można i należy tak projektować

rozwój WLąd., aby ogół usprawnień ich struktury organizacyjnej stanowił o systematycznym przybliżaniu się struktury istniejącej do zaprojektowanej. Oznacza to, iż racje rozwojowe WLąd. muszą wykazywać odpowiednią spolegliwość wobec nadrzędnych racji projektowanych kierunków rozwoju i przekształceń systemów, których są częścią.[88]

Racjami rozwojowymi omawianych systemów, wykazanymi w drodze weryfikacji wcześniej stawianych hipotez, są odpowiednie przekształcenia strukturalne wiodące od struktur hierarchicznych do funkcjonalnych, co legło u podstaw twierdzenia o konieczności wyjątkowego i stosownego do okoliczności eksponowania (w projektowanych systemach) formalnego układu zależności funkcjonalnych i ich względnego priorytetu nad zależnościami hierarchicznymi. Analiza stosownych implikacji i dalsza z nich dedukcja potwierdziła istnienie obiektywnej konieczności dokonania analogicznego, jak w wyższych systemach (tzn. SBP i SOP), podziału sił zbrojnych na piony funkcjonalne, ściśle swe funkcjonowanie łączące z celowo wyodrębnionym pionem OT. Twierdzenie to implikuje dalsze funkcjonalne przekształcenia poszczególnych rodzajów sił zbrojnych, zmieniające ich obecne, liniowo-sztabowe, smukłe i hierarchiczne struktury organizacyjne w hierarchicznie uporządkowane piony, utrzymujące w swych strukturach zbiory elementów gotowych do dokonywania różnorakich połączeń w ramach doraźnie tworzonych struktur organicznych.

Dwustronność relacji powoduje, że przekształcenia organizacyjne WLąd. (i całych SZ) tworzą warunki do doskonalenia i modyfikowania strategii obronnej i militarnej RP. Są równocześnie podstawą systematyzowania i niezbędnego uzupełniania teorii struktur organizacyjnych wojsk lądowych, a najprawdopodobniej także pozostałych rodzajów SZ, np. marynarki wojennej, której przedstawiciele zgłosili (w toku badań naukowych) postulat odejścia od dotychczas obowiązującej koncepcji podziału zadań, sił i środków MW na dwie strefy (morski odpowiednik lądowych okręgów wojskowych i ich obszarów odpowiedzialności).

Zagadnieniem najważniejszym dla usprawniania organizacji wojsk lądowych wydaje się być przekształcenie okręgów wojskowych w dowództwa

---

88 Pozwala to lepiej zrozumieć fakt, że jakkolwiek niezaprzeczalną racją rozwojową WLąd. jest dalsza ich rozbudowa wyrażająca się m.in. zwiększaniem liczby jednostek bojowych i ich potencjału rażenia, liczby i wymiarów dowództw i sztabów, rozbudową podsystemów rodzajów wojsk i służb, to jednak teoria naukowa nie uzasadnia potrzeby tworzenia nowych, silnych i rozbudowanych dywizji (pancernych, desantowych i zmechanizowanych). Rozwiązanie takie ma szereg niezaprzeczalnych zalet, z których ważniejszą jest odpowiednie równoważenie potencjału militarnego państw ościennych. Jest ono jednak ateoretyczne z punktu widzenia projektów i kierunków przebudowy docelowego systemu bezpieczeństwa i obrony państwa.

szczebla operacyjnego, dysponujące określonymi siłami i środkami, zgrupowanymi w odpowiedni sposób i przygotowanymi do łączenia w struktury organiczne. Dowództwa takie, usytuowane w czasie pokoju na zasadniczych kierunkach operacyjnych, mogą wykonywać różne zadania w dowolnej części kraju. **Drogę od stanu obecnego do modelu zalecanego należy podzielić na właściwe i rzeczywiste reorganizacje, którymi mogą być:**

- przekształcenie dowództw i sztabów OW w dowództwa kierunków operacyjnych (przez przekazanie całej administracji wojskowej oraz wszystkich spraw nie związanych bezpośrednio z przygotowaniem działań bojowych wojsk operacyjnych pionowi cywilno-wojskowemu MON);
- wydzielenie ze składu WLąd. (i pozostałych rodzajów SZ) jednostek OT i przeniesienie ich do pionu cywilno-wojskowego MON;
- przekształcenie logistyki WLąd. stosownie do przewidywanego utworzenia ogólnokrajowego systemu zaopatrywania terytorialnego;
- ustalenie jednostek sił szybkiego użycia i wyposażenie ich w uzbrojenie, sprzęt oraz systemy rozpoznawcze i informacyjno-decyzyjne zgodne z odpowiednimi systemami używanymi w armiach zachodnich;
- przekształcenie obecnej struktury WLąd. (dywizyjnej i pułkowej w korpuśną i brygadową);
- przekształcenie brygad w powietrzno-lądowe zespoły (moduły) bojowe, stanowiące najniższe ogniwo kompleksowo przygotowane do samodzielnych i względnie autonomicznych działań.

Opisane usprawnienia organizacyjne, zebrane w pewne reorganizacyjne etapy, mogą być dokonywane kompleksowo lub wybranymi częściami, liniowo lub równolegle, zawsze jednak stosownie do ekonomicznych możliwości państwa. Teoria problemu wskazuje, że warunkiem koniecznym przystąpienia do praktycznego wdrażania tych usprawnień jest zaprojektowanie i rzeczywiste zapoczątkowanie tworzenia systemu OT, którego poprawność funkcjonowania jest podstawą każdego bez mała scenariusza skutecznego użycia WLąd. na przewidywanym polu walki (bez względu na osiągnięty przez te wojska stopień organizacyjnych zmian). Antycypowanie możliwych efektów poszczególnych zabiegów reorganizacyjnych potwierdza ich zamierzoną zgodność z twierdzeniami wynikającymi z ogółu wcześniej analizowanych teoretycznych i praktycznych przesłanek, jakie wypływają ze współczesnych kierunków przekształcania tradycyjnych struktur organizacyjnych. Zgodność ta jest gwarancją spełnienia dwóch zasadniczych postulatów wynikających z teorii naukowej, tzn.: dokonywania takich przekształceń, które zmienią strukturę typu mechanistycznego w strukturę organiczną (albo przynajmniej dokonają tego zabiegu częściowo, wyposażając strukturę mechanistyczną w elementy struktury organicznej- w dużym stopniu usprawniające jej funkcjonowanie) albo też nie znajdując możliwości "uorganicznienia" omawianej struktury,

pozwolą usprawnić jej działanie przez pozbycie się wad typowych dla struktury mechanistycznej (głównie przez racjonalne spłaszczanie jej hierarchicznej wysokości i poszerzanie niektórych szczebli- w drodze zwiększania tzw. rozpiętości kierowania).

Całość usprawnień ma doprowadzić do osiągnięcia przez WLąd. określonej struktury organizacyjnej, o której wiadomo, że powinna być organizacyjną podstawą jednego z zasadniczych pionów funkcjonalnych podsystemu militarnego SOP, o racjonalnie niskiej hierarchii pozwalającej w czasie pokoju na przygotowywanie i utrzymywanie w należytej sprawności zasadniczych elementów WLąd., na bazie których tworzone będą właściwe struktury zadaniowe. Na obecnym etapie rozwojowym nie wydaje się, aby można całkowicie zrezygnować z hierarchicznej struktury organizacyjnej WLąd. Można natomiast likwidować pośrednie szczeble dowodzenia. Możliwość ta wypływa jednak bardziej z potrzeby tworzenia nowoczesnych jednostek bojowych- zdolnych do prowadzenia relatywnie samodzielnych działań w wymiarze powietrzno- lądowym niż z rzeczywistych przerostów hierarchicznych.

Tworzenie nowych strukturalnie i jakościowo podstawowych jednostek wojsk operacyjnych (WLąd.) jest jednym z nielicznych procesów kształtowania się struktur organizacyjnych, o których można powiedzieć,że zachodzą bardziej pod wpływem obiektywnych (taktycznych i operacyjnych) czynników przewidywanego pola walki, niż z uwagi na oddziaływanie czynników wywodzących się z potrzeb i wymogów budowy systemów bezpieczeństwa i obronności państwa. Czynniki te i ich wzajem powiązane grupy uwidaczniają się w:

- obiektywnej konieczności zintegrowania wszystkich czynników systemu walki zbrojnej (głownie środków systemu razenia ogniowego i informacji) na możliwie najniższym szczeblu organizacyjnym, zapewniającym jednocześnie tym czynnikom możliwość prowadzenia aktywnych, mobilnych, względnie samodzielnych i kompleksowo zabezpieczonych działań;[89]

- potrzebie przystosowania wyżej opisanej zintegrowanej całości organizacyjnej do działań w wymiarze powietrzno-lądowym oraz możliwości stosownego przeciwdziałania podobnym działaniom prowadzonym przez potencjalnego przeciwnika;

- konieczności prowadzenia jednakowo skutecznych działań w różnych

---

[89] Upewnia to w przekonaniu o konieczności jak najniższego (w hierarchii organizacyjnej) strukturalnego łączenia działań poszczególnych rodzajów wojsk i służb WLąd. (albo skutków ich działań), oraz tworzeniu na tymże szczeblu warunków do odpowiedniego zespolenia z działaniami innych rodzajów SZ i wojsk OT, dla uzyskania zamierzonego efektu organizacyjnego pomnożonego o efekt synenergetyczny funkcjonującej w ten sposób struktury organicznej [por.C24].

(podstawowych) rodzajach walki i związana z nią potrzeba posiadania środków walki jednakowo efektywnych w natarciu i obronie;

- presji wywieranej na sztywne struktury organizacyjne w celu zagwarantowania istnienia niezbędnej elastyczności, koniecznej do należytego dopasowania struktury do zmiennych potrzeb pola walki, a także zapewnienia zaprojektowanej zdolności tej struktury do szybkiego, bezkolizyjnego i wielowariantowego łączenia się w wyższe związki taktyczne i operacyjne (przy stałym jednak przestrzeganiu zasady przechodzenia we wszystkich sferach walki zbrojnej do działań o charakterze ogólnowojskowym, integrującym jednakże wszystkie rodzaje SZ i wojsk);

- potrzebie maksymalnego przybliżenia jednolitego organu dowodzenia do walczących wojsk i ich służb, w celu wyeliminowania "przerostów" struktur dowódczo-sztabowych, zwiększenia czasu na organizowanie działań, przyspieszenia obiegu informacji i skrócenia dróg ich przepływu, zmniejszenia wrażliwości na zakłócenia i zniekształcenia informacji itp.

Analiza różnych (istniejących i projektowanych) struktur typowych dla tego szczebla dowodzi, że dotychczasowe dywizje i pułki (również samodzielne) nie są przystosowane do spełnienia wymogów dyktowanych przez wymienione czynniki (bataliony zaś nie prowadzą samodzielnych działań o zakładanej skali integracji i w dostatecznym wymiarze). Analiza teorii (sztuki wojennej) skłania do postawienia hipotezy o przystawalności i odpowiedniości wymienionych struktur do potrzeb działań zbrojnych prowadzonych przez armie masowe. Wyraźna dziś tendencja do zanikania armii tego typu, na korzyść powstawania armii małych liczebnie, jednak relatywnie silniejszych ogniem, manewrem i autonomią działań we wszystkich wymiarach, zmusza do szukania form organizacyjnych stosownych do takich działań.[90] Hipotezę tę wspierają wnioski płynące z analizy praktyki, którą (dla polskich SZ) przez szereg dziesięcioleci było tworzenie relatywnie dużych struktur, przygotowanych do współdziałania z innymi elementami armii-giganta (Układ Warszawski) na rozległych (i obcych narodowo) obszarach, w długim czasie. W tym właśnie tkwi przyczyna relatywnej wielkości i równoczesnej, relatywnej niesamodzielności oddziałów i ZT, co w sumie jest samo w sobie zalążkiem koniecznych zmian.

Ewolucję tę, w polskich SZ- po rozpadzie UW, w mniej lub bardziej uświadomiony sposób zapoczątkowało przekształcanie podstawowych dotąd związków taktycznych i ich oddziałów, tzn. dywizji i pułków, w bardziej

---

[90] Wydaje się również, że wyraźna staje się presja sytuacji, powodująca konieczność dokonania gruntownej rewizji dogmatów i zasad nauki wojennej, prawdziwych i sprawdzających się w działaniach armii starego typu (i w innej technicznie i cywilizacyjnie rzeczywistości).

odpowiadające współczesnym wymaganiom brygady i bataliony. Ponieważ proces ten dotyczy niektórych tylko związków, wydaje się zatem, że pozostawianie elementów starej struktury i równoczesne wprowadzanie nowych nie usprawnia, ale w jakimś sensie dezorganizuje całość istniejącego systemu. Brak natomiast nowoczesnych rozwiązań strukturalnych i zachowanie dotychczasowych niefunkcjonalnych podziałów z ich hierarchicznością sprawia, że w rzeczywistości zmieniają się głównie wymiary jednostek, niekoniecznie jest to jednak nowa jakość.

Obecnie zasadą generalną przyjmowaną w wielu armiach jest wyraźne zmniejszanie wymiarów jednostek podstawowych, przy zachowaniu, a nawet zwiększaniu ich możliwości bojowych, związanych z użyciem nowych struktur, technologii i wykorzystaniem wszelkich innych możliwości płynących z otoczenia. Dlatego preferowanym wzorcem jest jednostka o jak najprostszej budowie modułowej pozbawiona zbędnej hierarchii, której moduły można zestawiać dowolnie (w zależności od sytuacji), a która skupiając jak najwięcej różnych środków walki oraz środków wsparcia i zabezpieczenia walki, staje się przez to uniwersalna z uwagi na zakres i różnorodność możliwych działań. Również w historii można znaleźć wiele przykładów doraźnego tworzenia takich łamiących obowiązujące hierarchie jednostek, integrujących różnych specjalistów do jednego- lub grupy jednolitych zadań. Najczęściej były to tzw. grupy bojowe, funkcjonujące jako zespoły pododdziałów, oddziałów, a nawet ZT występujące pod wspólnym dowództwem do wykonania określonego zadania bojowego.[91]

Koncepcje tworzenia takich, i podobnych struktur funkcjonują coraz częściej nie tylko w teorii, ale i praktyce. Podczas wojny w Afganistanie Rosjanie często tworzyli grupy, których trzonem były oddziały zmechanizowane (typowy pułk rosyjskich WLąd. odpowiadał przeciętnej brygadzie zachodnioeuropejskiej) z przydzielonymi czołgami, artylerią i śmigłowcami. Amerykański sposób prowadzenia działań bojowych w Wietnamie także jest pełen przykładów doraźnego tworzenia struktur łączących działania elementów powietrznych, powietrzno- lądowych i lądowych (czasem także działających na wodzie, np. operacje kombinowane w delcie Mekongu) do wykonania określonego zadania.[92] Obecnie wydaje się, że najdalej w tworzeniu struktur tego typu

---

[91] W czasie II WŚ w niektórych armiach tworzono nieetatowe gr.boj. o różnym składzie, np. w armii niemieckiej i amerykańskiej najczęściej w składzie batalionu lub pułku piechoty (czołgów) wzmocnionego pododdziałami innych rodzajów wojsk. W SZ niektórych państw zachodnich była to jednostka wojskowa dysponująca siłą bojową równorzędną pułkowi zmech. lub większą [E41,s.134].

[92] Zob. D.Miller, Ch.F.Foss, Współczesna wojna lądowa, Warszawa 1993 oraz M.Lloyd, Tactics of modern warfare, London 1991.

posunęli się Duńczycy, którzy mając do tej pory pułkowe grupy bojowe, projektują ich trwałe połączenie z brygadą mieszaną. Struktura "brygady reagowania", jaka ma powstać w rezultacie tego połączenia, składem i rodzajem funkcjonalnych połączeń w dużej mierze przypomina proponowany w dalszej części rozprawy model jednostki podstawowej WLąd. mogącej funkcjonować w polskich SZ. O ile jednak proponowana polska jednostka może mieć ok. 2-2,5 tys. żołnierzy, o tyle brygada projektowana przez Duńczyków liczyć będzie 4,5 tys. żołnierzy. Ta spora różnica wynika z faktu przygotowywania brygady do działań poza terenem kraju (operacje pokojowe, misje specjalne itp.), co wiąże się np. z koniecznością posiadania własnego szpitala polowego, ambulansów, zaplecza transportowego itp. Fakt, że w okresie organizowania tej brygady szkolić się w niej będzie ok.2 tys. żołnierzy przekonuje, że jej zasadnicza (bojowa) część jest podobna do proponowanej naszym SZ. Z uwagi na liczne podobieństwa tych współczesnych struktur brygada duńska opisana jest szerzej w załączniku nr 4.

Z całości dotychczasowych rozważań wynika, że podstawową (i docelową zarazem) jednostką WLąd., spełniającą większość wyłonionych wcześniej postulatów może być właśnie grupa bojowa (nazwa funkcjonuje w rozprawie mając charakter umowny), o stałym w czasie pokoju składzie i o dowolnej konfiguracji wynikającej z potrzeb działań bojowych. Elastyczność strukturalna grupy bojowej (Gr.B) powinna mieć wymiar wewnętrzny i zewnętrzny.[93] Na zewnątrz powinna ona służyć dokonywaniu połączeń zadaniowych z innymi elementami prowadzącymi, wspierającymi lub osłaniającymi walkę; powinna również oznaczać zdolność do wydzielania elementów (pododdziałów) określonych rodzajów wojsk, gdy zajdzie potrzeba doraźnego stworzenia większego zgrupowania jednorodnych elementów, np. zgrupowania pancernego, artyleryjskiego, powietrzno-szturmowego itp. Elastyczność wewnętrzna oznacza natomiast, że struktura Gr.B jest strukturą wyjściową, pozwalającą na przygotowywanie i utrzymywanie jednostki w określonym stopniu gotowości do działań. Dla dowódcy Gr.B struktura grupy jest uporządkowanym zbiorem elementów, które przed właściwym działaniem rozmieści on w przestrzeni i czasie oraz powiąże siecią takich relacji, aby otrzymana organizacja doraźna w pełni odpowiadała powziętemu zamiarowi przeprowadzenia działań.

Z twierdzeń o roli piechoty we współczesnych działaniach wojennych wynika, że podstawowym trzonem Gr.B powinna być właśnie piechota, przygotowana do działań w wymiarze lądowym (pododdziały zmechanizowane) oraz

---

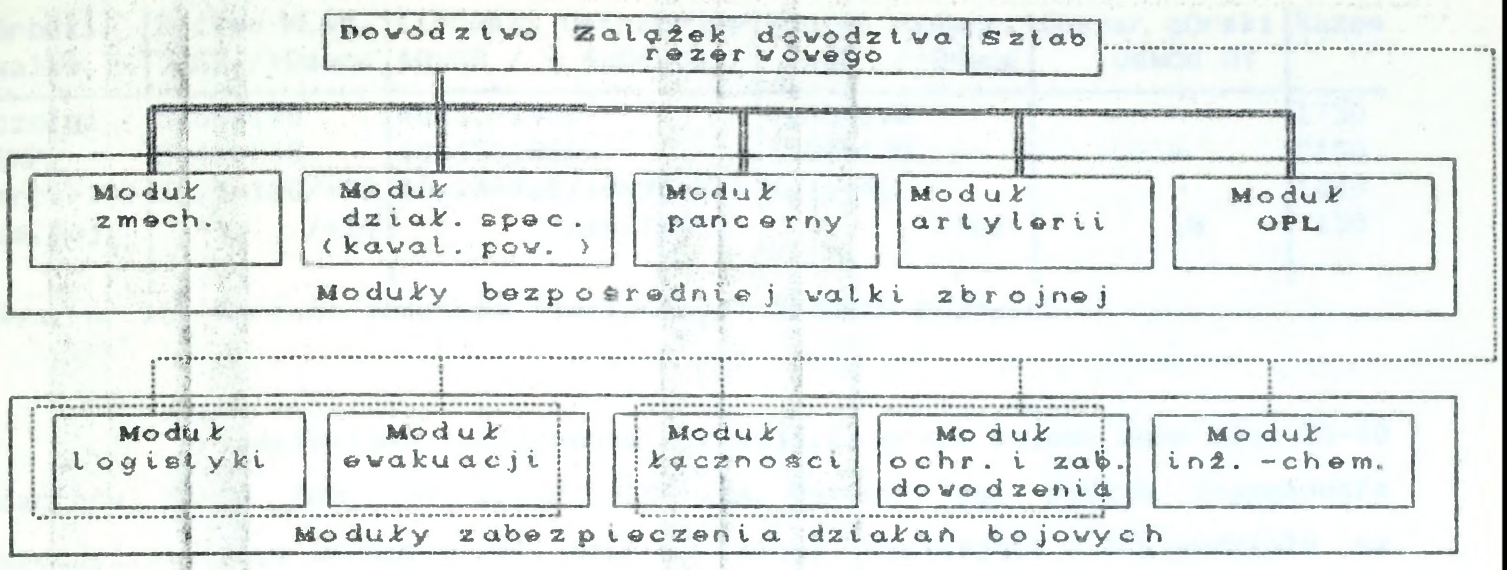
[93] W polskiej współczesnej myśli wojskowej są już podobne koncepcje, choć dotyczą niższego szczebla i wynikają z innej filozofii użycia rodzajów SZ [por.F31].

w wymiarze powietrzno-lądowym (pododdziały "kawalerii powietrznej"). Z uwagi na konieczność używania różnej broni i wyposażenia pododdziały te powinny być zgrupowane w odrębnych modułach. Piechota pierwszego modułu wyposażona będzie w nowoczesne BWP, drugiego- w specjalne pojazdy przystosowane do transportu powietrznego.[94] Moduły: pancerny, artyleryjski[95] i OPL uzupełnią siłę ognia połączoną z dużymi możliwościami manewrowymi. Działania bojowe zabezpieczać będą: -moduł logistyki (o jak najmniejszym wymiarze, tylko do wykonywania niezbędnych połączeń z terytorialnym systemem logistycznym); -moduł łączności (także niewielki, korzystający w dużej mierze z państwowej sieci łączności), -moduł ochrony i zabezpieczenia dowodzenia (celowym wydaje się zintegrowanie go z modułem łączności); -zintegrowany moduł inżynieryjno-chemiczny (także w wymiarze małym, proporcjonalnie do możliwości wykorzystania działań systemu OT). Analiza możliwego rozproszenia działań bojowych i wspierająco-zabezpieczających wskazuje na potrzebę celowego wyodrębnienia modułu ewakuacji (żołnierzy i sprzętu z pola walki). Podstawowy wariant Gr.B może przedstawiać się jak na rys. nr 14. Z przedstawionego wariantu wynika, że tak złożona grupa ma odpowiednie zalety predysponujące ją do funkcjonowania jako reprezentatywna forma jednostki bojowej WLąd., łączącej zalety jednostek szczebli: batalion-pułk-brygada, i niwelującej ich wady. Silnej ogniem i manewrem, zwartej, a jednocześnie elastycznej strukturalnie, potęgującej efektywność swych działań przez przenoszenie ich w wymiar powietrzno-lądowy. Zdolnej do łączenia się w wyższe związki bez zbędnych ogniw pośrednich, a jednocześnie opartej o możliwie najniższą hierarchię wewnętrzną.

---

[94] Żołnierze tego modułu powinni być wyposażeni w broń i sprzęt specjalny oraz szkoleni i przygotowani do działań tak, jak siły specjalne. Powinni mieć również typowy sprzęt rozpoznawczy i częścią sił pełnić funkcje pododdziału rozpoznawczego. Moduły tego typu nie wyznaczone w czasie konkretnego działania do przerzutu powietrzem mogą całością sił wykonywać zadania rozpoznawcze i specjalne na korzyść większych zgrupowań taktycznych i operacyjnych. Mogą też prowadzić normalną walkę w ugrupowaniu swojej (lub innej) Gr. B. Przewidywane możliwości lotnictwa wskazują, że transport lotniczy zależeć będzie od wyższego przełożonego i w praktyce on zdecyduje o możliwości zastosowania tego rodzaju działań. Uzbrojenie tego modułu, nie limitowane ustaleniami CFE-1 pozwoli na ewentualne zwiększanie jego rozmiaru stosownie do potrzeb, co pozwoli zawczasu utrzymywać swoistą rezerwę dla modułu zmech. (ewentualnie innych) w ramach jednostki.

[95] Stosownie do przewidywanej integracji pododdziałów WPanc. i WZmech. na poziomie Gr. B, artyleria ppanc. może być integrowana z innymi jej rodzajami w ramach jednego modułu. Stosowną przesłanką dokonania takiego zabiegu jest wzrastająca wielofunkcyjność środków artyleryjskich, pogłębiona wielką różnorodnością stosowanej amunicji. Moduły piechoty i pancerny powinny mieć pewną ilość nielimitowanych środków artyleryjskich (poniżej 100mm, np. moździerze 82mm itp.). Celowym wydaje się, aby piechota dodatkowo wyposażona była w przenośne zestawy plot., a czołgi i artyleria- w systemy samojezdne.




Rys. nr 14. Schemat organizacyjny zintegrowanej podstawowej jednostki bojowej WLąd. (grupy bojowej)-wariant.

Rozliczenie ustalonych limitem CFE-1 środków walki pozwala na postawienie hipotezy, iż racjonalnym może być taki ich podział, który pozwoli na utworzenie ok. 45-50 Gr.B na terenie Polski. Przy teoretycznie równomiernym przyporządkowaniu ich do zasadniczych kierunków operacyjnych,[96] dowództwo każdego kierunku szkoliłoby i przygotowywało do działań ok. dziesięciu Gr. B. Dodatkowo pięć takich Gr. B można podporządkować bezpośrednio dowództwu WLąd. Byłby to podział umowny i zmienny. Przewidywane rozmieszczenie i działanie grup związane byłoby z zachodnią, centralną i wschodnią częścią kraju (z wyłączeniem pasów przygranicznych), jakkolwiek grupy te mogą działać w dowolnym rejonie.[97]

Zakładany dla przedstawianego wariantu podział środków limitowanych traktatem CFE-1 przedstawia rys. nr 15.

---

[96] Nie należy tego mylić z równomiernym rozmieszczeniem grup na terenie kraju. Takie bowiem rozmieszczenie wojsk, aby można było z jednakową szybkością i relatywnie takimi samymi siłami reagować na zagrożenie z każdego prawdopodobnego kierunku wcale nie oznacza, że wojska te należy równomiernie rozproszyć na całym obszarze państwa.

[97] Obszar nadmorski należy zespolić i przypisać działaniom marynarki wojennej, czyniąc ją odpowiedzialną za kompleksową obronę akwenu i wybrzeża morskiego. W tym celu siły MW trzeba wzmocnić, przydzielając jej śmigłowce bojowe i środki ppanc. oraz 4 grupy bojowe (o strukturze podobnej do zaprezentowanej) do działań na lądzie. Całość działań lądowych oparta będzie o system OT. O wiele mniejsza skala zagrożenia południowego rejonu Polski, w połączeniu ze specyfiką działań w terenie górskim, wskazuje na możliwość jego obrony tylko przez formacje OT. Wydaje się jednak celowym przewidywanie i wzmocnienie zawczasu systemu OT, w tym właśnie rejonie, specjalistycznymi środkami ppanc. i śmigłowcami bojowymi (limitowanymi), z uwagi na ich wyjątkową efektywność i przydatność w działaniach górskich.

| Środki walki | D-ctwo WLąd. 5xGB /+Odwód | Kierunki Operacyjne 40xGB / + 4xOdwody | Obszar nadmor. 4xGB /+Odwód | Obszar górski Odwód OT | Razem |
|---|---|---|---|---|---|
| czołgi | 5x38=190 | 40x35=1400 | 4x35=140 | - | 1730 |
| BWP | 5x46=230 | 40x45=1800 | 4x30=120 | - | 2150 |
| art.>100 | 5x24=120/+98 | 40x24=960/+4x96=384 | 4x12=48 | - | 1610 |
| śm.boj. | - /+24 | - /+4x18=72 | - /+16 | 18 | 130 |

Rys. nr 15. Wariant podziału limitowanych środków bojowych.

Przedstawione rozliczenie wskazuje,że grupa bojowa może mieć 35-40 czołgów, 45-50 BWP, 24 śr.art.>100 mm. Oprócz tego będzie dysponowała specjalistycznym sprzętem OPL, którego liczba (wynikająca z ich podziału na poszczególne szczeble i jednostki) może być ustalona po dokładniejszym sprecyzowaniu struktury i zasad funkcjonowania ogólnego systemu OP. Poza sprzętem określonym limitem, Gr.B powinna mieć sporą ilość przenośnych zestawów plot. i ppanc., środki artyleryjskie o kalibrze <100mm (np. moździerze 82mm), systemy minowania i ręczną broń maszynową oraz granatniki. Dużą samodzielność działań powinien zapewniać nowoczesny sprzęt inżynieryjny, chemiczny i środki łączności. Na korzyść grupy może działać lotnictwo SP, natomiast lotnictwo WLąd. winno zapewnić transport modułu kawalerii powietrznej (działań specjalnych) oraz wsparcie i osłonę jego działań.

Siła ognia, ruchliwość i przewidywane możliwości bojowe tych grup, uzupełnione efektami działań formacji OT i innych rodzajów SZ, stanowią podstawę twierdzenia, że przewidywany efekt działania Gr.B można porównywać z zakładanym efektem działania projektowanych obecnie brygad zmech. Wydaje się przeto, iż efekt działań ok. 50 takich grup (45 w WLąd. i 4 w MW), połączonych w doraźne związki taktyczne i operacyjne, zawierające w sobie niektóre elementy OT i wykorzystujące całość tego systemu, powinien być porównywalny z efektem działań 10-14 obecnie istniejących dywizji (zmech.), przy wyraźnym powiększeniu bojowej części WLąd., kosztem części bezpośrednio nie walczącej (w tym również dowództw i sztabów). Oczywiście, każde wprowadzenie nowych technologii, przy stałej ilości grup i ich zasadniczego uzbrojenia, podwyższać będzie tę wartość. Zgodnie z przyjętymi założeniami tylko część tych grup będzie w pełni rozwinięta w czasie pokoju. Stosownie do okoliczności i ewentualnych zagrożeń, a także w celach szkoleniowo-badawczych można elastycznie zmieniać skład i liczbę grup rozwiniętych w czasie pokoju, utrzymując pozostałe grupy jako zalążki lub jednostki o niepełnych stanach. Na bazie części uzbrojenia przechowywanego (zgodnie z postanowieniami traktatu) w składach i magazynach rozwijane będą w czasie kryzysu i wojny jednostki nowoformowane.

Zmiana dotychczasowej, dywizyjno-pułkowej struktury organizacyjnej

bojowych jednostek WLąd. na brygadowo-batalionową, a następnie zintegrowanie podstawowych rodzajów WLąd. w ramach grup bojowych, jest kluczowym rozwiązaniem pozwalającym na dokonanie adekwatnej reorganizacji hierarchicznej struktury organizacyjnej całości WLąd. Poza grupami bojowymi WLąd. dysponowały będą bowiem niewieloma w sumie jednostkami specjalistycznych rodzajów wojsk i służb (albo wyposażonych w taki sprzęt), które z różnych przyczyn nie dadzą się włączyć etatowo w skład Gr.B. Chodzi przede wszystkim o lotnictwo WLąd., którego określone elementy powinny istnieć w strukturach Gr.B, ale z różnych przyczyn wiadomo, że postulat ten nie będzie realizowany. Chodzi również o te części WRiA i WOPL, które wyposażone są w broń rakietową oraz o niektóre jednostki WŁącz., WInż. i WChem., które ze swej natury wykonują zadania o charakterze wykraczającym poza ramy zabezpieczenia działań tylko w strefie taktycznej.[98]

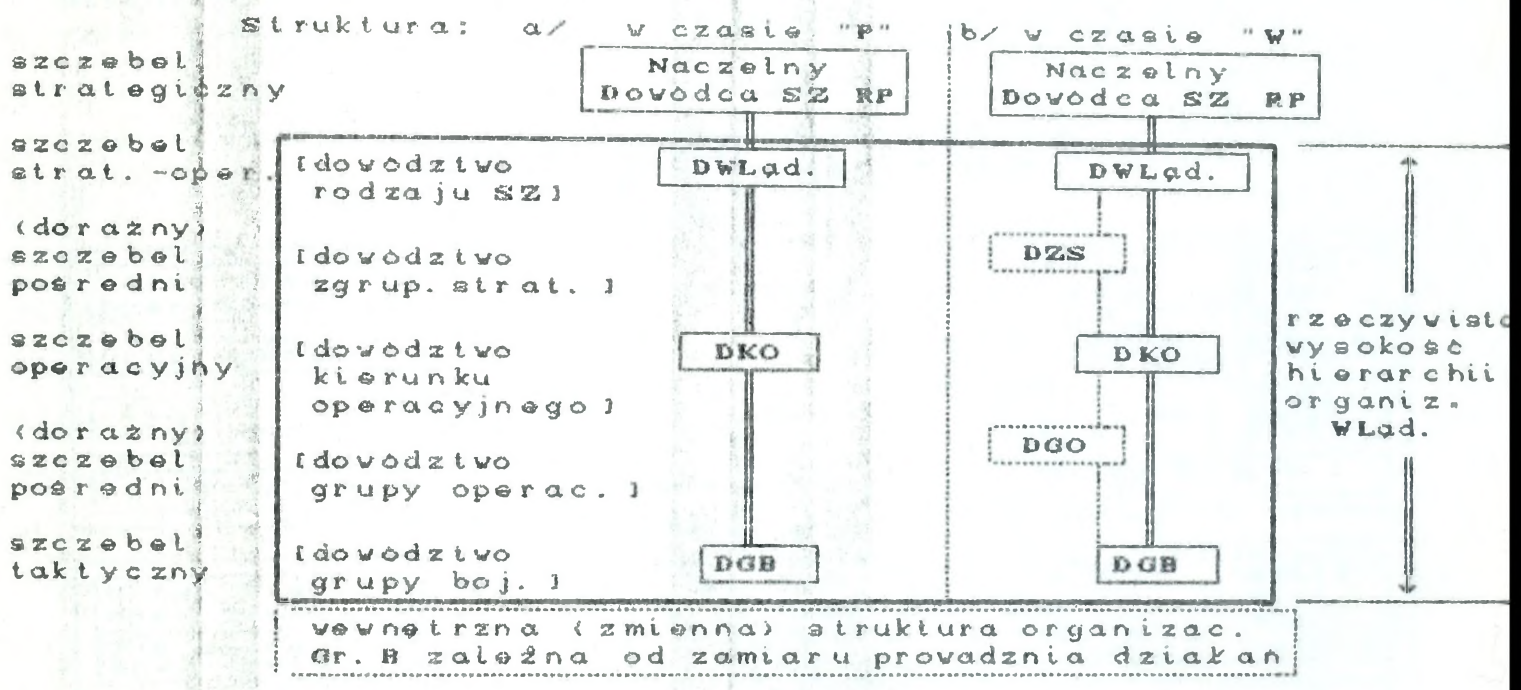
Z tego powodu zasadniczym problemem dowództwa WLąd. będzie organizowanie skutecznego, prostego i elastycznego systemu dowodzenia przeznaczonego do koordynowania uczestnictwa wszystkich możliwych sił i środków (elementów, podsystemów) SOF, w powietrzno-lądowych działaniach sił zbrojnych RP, prowadzonych właśnie na bazie zbrojnych działań WLąd. Jeśli do tego pozostałe rodzaje SZ, tzn. SP i MW, a także system OT, prowadząc swoje wysoce specyficzne działania, będą programowo zdolne do wydzielania odpowiednich elementów mogących doraźnie łączyć się ze strukturami organicznymi WLąd. albo też wspierać i osłaniać działania tych struktur to w szerszym pojęciu, będziemy mieli do czynienia z rzeczywistą integracją wszystkich sił, środków i działań zbrojnych (nie mieszczących się wyraźnie w ramach operacji powietrznej SP albo operacji powietrzno-morskich MW), czynioną dla osiągnięcia przyjętego celu walki zbrojnej.

Omówione wcześniej zabiegi integracyjne rodzajów wojsk i służb WLąd. połączone z niwelowaniem ich własnych struktur hierarchicznych pozwolą na przyjęcie określonej hierarchii całej organizacji, której wariant jest przedstawiony na rys. nr 16. Przyjęta hierarchia organizacyjna pozwala z kolei na dokładniejsze określenie docelowego modelu WLąd. uwzględniającego zebrane dotąd wnioski i przesłanki jego budowy. Podstawowy wariant tego modelu przedstawiony na rys. nr 17 łączy w sobie dwa podstawowe typy struktur organizacyjnych: mechanistyczną i organiczną. Pierwsza z

---

[98] Organizując odpowiedni podział sił i środków WŁącz., WInż. i WChem. (również logistyki) na elementy wchodzące w skład Gr. B i jednostki dyspozycyjne dowództw kierunków operacyjnych oraz dowództwa WLąd., należy brać pod uwagę konieczność prowadzenia tylko tych działań wspierających i zabezpieczających, które nie mogą być prowadzone przez system OT. Wiele zatem jednostek z ich sprzętem i wyposażeniem powinno znaleźć swe naturalne miejsce w formacjach OT.

wymienionych przejawia się rzeczywiście istniejącą, relatywnie sztywną hierarchią organizacji WLąd. funkcjonujących w warunkach pokoju. Ponieważ jednak zasadniczą funkcją tej organizacji jest uporządkowanie i odpowiednie zdyscyplinowanie zbioru jej elementów przeto można było dokonać wyraźnego spłaszczenia istniejącej hierarchii, zachowując niezbędne szczeble organizacyjne i projektując możliwość doraźnego, a bezkolizyjnego uruchomienia funkcjonowania szczebli dodatkowych (pośrednich).



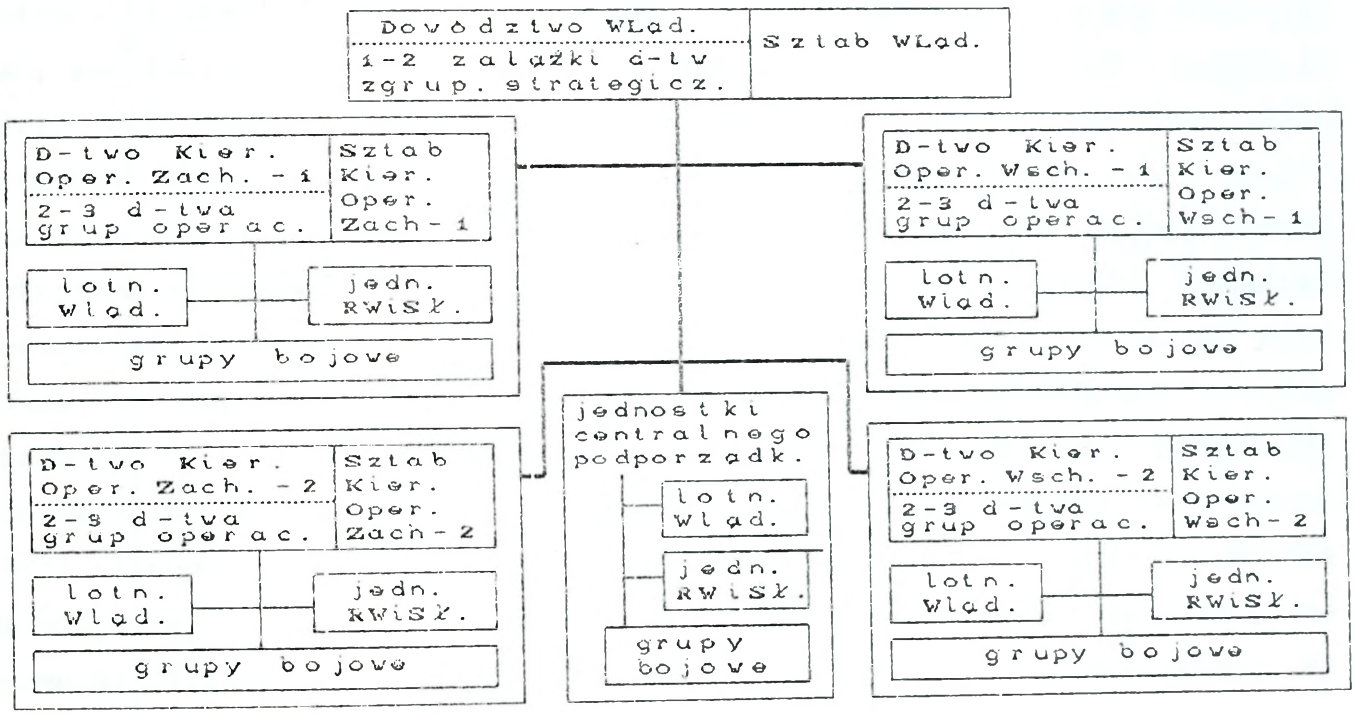

Rys. nr 16. Docelowa struktura organizacyjna WLąd. -variant.

Fakt, że szczeble te istnieją w czasie pokoju w postaci stosownych dowództw i sztabów (albo ich zalążków) spełniając funkcje szkolno-ćwiczebne powoduje, że nie wchodzą w skład podsystemów zasilania i mobilizowania (administrowania) a jedynie szkolą, kontrolują i oceniają przydzielone im czasowo jednostki, co wpływa zasadniczo na ich wielkość i wyposażenie oraz pozwala przewidywać duży stopień ekonomiczności i korzystności takiego usprawnienia organizacji.[99] Utrzymując zatem liniowo-sztabową kombinację

---

[99] Dotychczas, w czasie pokoju i wojny, niezmiennie utrzymywano w każdym rodzaju SZ i w każdym RWiSł. wszystkie przewidywane dla danego pionu hierarchie. Z praktyki natomiast wynikało, że najczęściej jednostki tych wojsk przydzielano odpowiednim zgupowaniom wojsk zmechanizowanych i pancernych, pozostawiając ich dowództwa i sztaby bez wyraźniejszych zadań. Suma tych nadmiernie smukłych struktur nadawała określony kształt całej organizacji i powodowała odpowiedni spadek funkcjonalności. Trudno powiedzieć na ile struktury te były nadmierne. Z pewnością wynikało to z koncepcji strategicznych i doktrynalnych związanych z potrzebą funkcjonowania w armii typu masowego (UW)...(c.d. na stronie następnej)

tradycyjnej piramidy hierarchicznej. docelowy model WLąd. uwzględnia i prawdopodobnie wyczerpuje do końca obecną możliwość tworzenia struktury płaskiej, przy czym zaprojektowana zdolność zmiany wysokości hierarchii jest pewnym *novum* zaprzeczającym stereotypowi organizacji tego typu, tzn. o sztywnej, smukłej i nienaruszalnej strukturze, łączącej się z autokratycznym sposobem zarządzania i kładącej nacisk na hierarchiczność informacji i decyzji.[100]




Rys. nr 17. Model WLąd. w czasie pokoju (wariant podstawowy).

Kolejnym zasadniczym zabiegiem usprawniającym strukturę WLąd.

...przewidywanej głównie do prowadzenia działań na wielką skalę, na rozległych i wrogich terenach- to zaś wymagało odpowiednich struktur. Z równą jednak pewnością można przyjąć, że armia mała, dążąca do uzawodowienia i opierająca swe działania o system obronny własnego państwa, zmuszona jest do redukcji wszystkich elementów niefunkcjonalnych w nowych warunkach.

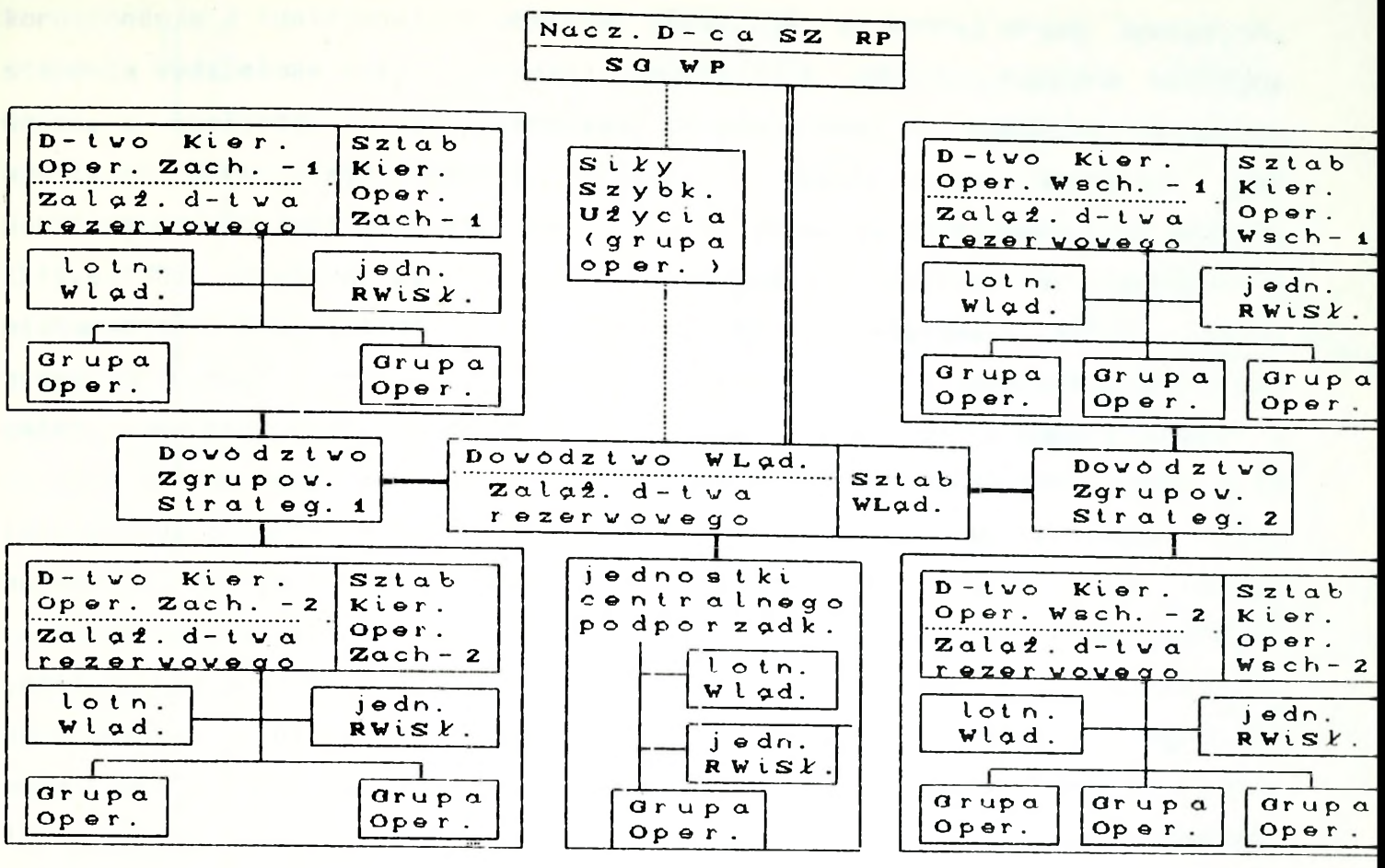
100 Teoretycznie można wyobrazić sobie dalsze spłaszczanie organizacji i funkcjonowanie np. hierarchii dwuszczeblowej nie tylko w czasie pokoju, ale i wojny. Prawdopodobnie zależy to głównie od postępu technicznego, a w nim- od rozwoju informatyki. Próbkę takich możliwości obrazują amerykańskie działania w Zat. Perskiej, gdzie głównodowodzący miał bezpośrednią łączność z pojedynczymi elementami specjalnymi działającymi w ugrupowaniu przeciwnika. Trzeba jednak wyraźnie powiedzieć, że spłaszczanie hierarchii nie może być celem samo w sobie. Autorzy, np. opracowania "Wojna obronna Polski 1939" zgodnie podkreślają, że jedną ze słabości aparatu dowodzenia był brak pośrednich szczebli dowodzenia.

jest, obok spłaszczenia hierarchii, wykorzystanie jej nowych właściwości do wytwarzania struktur organicznych. Równolegle do mechanistycznego, istnienie struktury typu organicznego zagwarantowane (i wymuszone) jest zdolnością i koniecznością celowego łączenia się podstawowych jednostek bojowych WLąd. w doraźne organizacje zadaniowe na wszystkich (zasadniczych i pośrednich) szczeblach dowodzenia. Przedstawione w rozdziale 3. rozprawy współczesne koncepcje tworzenia takich struktur pozwalają na zidentyfikowanie dokonanego zabiegu jako celowego uzupełnienienia istniejącej hierarchii szczególnego rodzaju grupą roboczą, której istnienie obok, a nie w łonie tejże hierarchii ma wyposażyć całą organizację w zdolność polepszania jakości decyzji i przyspieszania wprowadzania ich w życie. Zespół istniejący obok stałej struktury powinien umożliwić: łatwiejsze rozwiązywanie skomplikowanych zadań, minimalizację subiektywnych i jednostronnych interesów, możliwość bardziej obiektywnego postrzegania problemów, związaną z podziałem pracy oszczędność czasu, wyższą na ogół motywację i integrację członków zespołu związanych istnieniem jednego zasadniczego celu. Oczywiście, przynależność do struktur wojskowych spowoduje, że o ile w koncepcjach zespołów (team'ów) przedstawianych przez teoretyków organizacji i zarządzania nie ma na ogół miejsca na tradycyjne pojmowanie stosunków typu przełożony-podwładny, o tyle proponowane zespoły stają się na czas wykonywania zadań zwykłymi elementami organizacji wojskowej, a to obliguje do zachowania i sprawowania wszystkich funkcji kierowniczych przy użyciu form i metod właściwych dla dowodzenia wojskami w walce. Takie uzupełnienie hierarchicznej struktury organizacyjnej stosownymi strukturami organicznymi zostało schematycznie przedstawione na rys. nr 18.

Relacje między częściami struktury przedstawione na modelu WLąd. funkcjonującym w czasie kryzysu lub wojny (rys. nr 18) przekonują, że ta sama w istocie rzeczy struktura organizacyjna może przyjąć inną konfigurację przy jednoczesnej niezmienności tworzących ją podstawowych elementów-dowództw i jednostek bojowych, łącząc struktury organiczne, przedstawione tu jako tzw. grupy operacyjne (GO). Istotą zatem struktury organizacyjnej WLąd. czasu pokoju jest zapewnienie zdolności do tworzenia w czasie kryzysu i wojny grup operacyjnych, których ramy czasowo-przestrzenne zakreśli działanie przeciwnika i stosowna do niego koncepcja przeciwdziałania. Organizacyjną podstawą tworzenia GO jest istnienie grup bojowych, które integrując i przygotowując zawczasu do działania wszelkie niezbędne elementy nadają antycypowanym działaniom walor prawdziwej uniwersalności i tworzą podstawy do prowadzenia ich w wymiarze powietrzno-lądowym.[101]

---

[101] Pozornie podobne działanie polegające na łączeniu rodzajów wojsk w grupy operacyjne w toku walki wymaga dokonania wielu...(c.d. na stronie następnej)




**Rys. nr 18. Model WLad. w czasie kryzysu i wojny (wariant).**

Przyjęta w rozprawie nazwa "grupa operacyjna" ma swój wymiar historyczny i stanowi swoiste nawiązanie do coraz częściej rysujących się analogii, jakie można znaleźć w tamtej i obecnej geopolitycznej sytuacji Polski. Nazwa ta, często spotykana w międzywojennym okresie historii WP,[102]

---

...czynności dodatkowych i w prawie każdym przypadku integracja ta wymaga dodatkowego podziału obowiązków, kompetencji, odpowiedzialności oraz nowego podziału sił i środków- innego niż etatowy. Sporo czasu zabiera uzgadnianie współdziałania i zabezpieczenia działań całości zgrupowania i jego elementów. W przedstawionym modelu integracja jest czynnością dokonywaną w czasie pokoju, w toku szkoleń i ćwiczeń, a to zaoszczędzi czasu w toku rzeczywistej walki.

[102] Wojenna organizacja polskich SZ w 1939r. zakładała konieczność uzupełnienia przewidywanych działań etatowych ZT i oddziałów zgrupowanych w strukturach siedmiu armii (Karpaty, Kraków, Łódź, Modlin,Pomorze, Poznań, Prusy) działaniem aż piętnastu doraźnie tworzonych grup operacyjnych (Bielsko, Czersk, Grodno, Kawalerii-nr 1 i 2, Koło-"Knoll", gen. J.Kruszewskiego, Kutno, Narew, Piotrków, gen. S.Skwarczyńskiego, Śląsk, Tarnów, Wschód, Wyszków). Skład i organizacja tych grup były mocno zróżnicowane i specyficzne, co zależało od miejsca w ugrupowaniu i przewidywanych zadań, od np. GO Grodno złożonej z dwóch obozów warownych do GO Wschód i GO Czersk będących zasadniczymi elementami A Pomorze, skupiającymi dywizje piechoty, brygady kawalerii i siły obozów warownych. W toku wojny stworzono doraźnie dwie armie (Warszawa, Lublin) nie przewidywane w planie "Zachód" oraz trzy GO (Polesie, Jasło i gen. Thomme) [zob. także B50,s.735-762 oraz B45,s.258-269].

koresponduje z funkcjonującą obecnie definicją, wg której grupę operacyjną stanowią wydzielone siły i środki; zwykle ZT i oddziały różnych rodzajów wojsk, a niekiedy i sił zbrojnych, przeznaczone do wykonania wspólnym wysiłkiem określonego zadania przeważnie operacyjnego. Struktura tak postrzeganej GO jest doraźna, tworzy się ją tylko na okres wykonania zadania [E4i,s.135]. Istotnym wyróżnikiem proponowanej struktury w stosunku do historycznych doświadczeń jest fakt istnienia dowództwa i sztabu takiej grupy już w czasie pokoju. 2-3 takie dowództwa (lub ich zalążki) powinny być umieszczone przy dowództwach kierunków operacyjnych, gdzie będą szkolone i przygotowywane do przewidywanych zadań. Dla celów szkoleniowych i badawczych istniejącym dowództwom GO powinny być przydzielane czasowo konkretne grupy bojowe (o różnym stopniu ukompletowania i gotowości bojowej), co powinno zapewnić optymalne warunki prowadzenia szkoleń i ćwiczeń oraz należytą podstawę badawczą do prowadzenia naukowo uzasadnionego procesu dynamicznego dostosowania struktury SZ RP do obowiązującej strategii. Omawiane dowództwa mogą również pozostawać w różnym stopniu gotowości i ukompletowania. Stan ten powinien zależeć m.in. od stopnia realnego zagrożenia danego kierunku albo całego państwa. W czasie obecnych transformacji struktury SZ RP bazą do tworzenia dowództw kierunków operacyjnych są dowództwa i sztaby okręgów wojskowych, bazą natomiast dowództw GO powinny być dowództwa likwidowanych dywizji. Praca tych dowództw powinna być ukierunkowana na: ciągłe rozpoznawanie i analizowanie warunków i możliwości prowadzenia działań stosownych do przewidywanych lub pojawiających się realnie zagrożeń; projektowanie, postulowanie i realizowanie zamierzeń usprawniających antycypowane działania; konstruowanie planów użycia wojsk będących podstawą szkolenia i przygotowania GO i Gr.B; określanie relacji niezbędnych do właściwego i celowego łączenia działań wojsk operacyjnych z działaniami systemu OT. Praca dowództw KO powinna dotyczyć powierzonego kierunku, dowództwa zaś GO powinny skoncentrować się na określonych przez dowódcę KO newralgicznych rejonach (rubieżach) możliwych działań.

Do szkolenia i na czas walki dowództwo GO może otrzymać 2-5 Gr.B oraz środki wzmocnienia i wsparcia, a także konkretne wskazówki, co do możliwości wykorzystania działania wszystkich innych elementów SOP na swoją korzyść. Szczególnie chodzi o działanie lotnictwa WLąd., lotnictwa SP i środków systemu OP oraz systemu OT. Grupy operacyjne przeznaczone będą w zasadzie do prowadzenia silnej i wysoce manewrowej obrony najważniejszych rejonów i newralgicznych rubieży obronnych. W przypadku operacji zaczepnej przeważających sił przeciwnika powinny przygotowywać i prowadzić obronę rubieży o znaczeniu strategicznym. Będą także zasadniczym środkiem do wykonywania wszelkich zwrotów i operacji zaczepnych . W obu rodzajach działań powinny być używane w sposób komasujący ich siły i środki do

wykonywania najpoważniejszych zadań (o decydującym znaczeniu). Dlatego działania grup operacyjnych trzeba widzieć przez pryzmat stosownego działania systemu OT. W wojnie na dużą skalę grupy operacyjne mogą stanowić podstawę do tworzenia zgrupowań strategicznych, scalających działania kierunków operacyjnych albo innych zasadniczych elementów ugrupowania strategicznego. Z uwagi jednak na mały stopień zagrożenia wojną tej skali, grupy operacyjne jako element doraźny odpowiedni dla organizowania działań na szczeblu kierunku operacyjnego przenoszą punkt ciężkości struktury WLąd. na niższe szczeble dowodzenia. Jest to więc zabieg optymalizujący strukturę organizacji przede wszystkim do potrzeb obecnej strategii, koncentrującej się na przeciwdziałaniu zagrożeniom konfliktami lokalnymi (ale przy jednoczesnej gotowości do prowadzenia wojny na dużą skalę).

Wyrazistym przykładem presji czynników tkwiących w organizacji i jej otoczeniu (tak w teorii jak i praktyce) prowadzącej do uświadomienia potrzeby uzupełniania struktury hierarchicznej elementami struktur doraźnych jest ewolucja poglądów dotyczących sił szybkiego użycia (reagowania). Koncepcje pierwotne zakładały bowiem wydzielenie odpowiednich elementów różnych rodzajów wojsk i służb (a nawet sił zbrojnych) i sztywne ich połączenie stosownymi relacjami w taki sposób, by w istocie rzeczy tworzyły jeszcze jeden formalny związek taktyczny o wyjątkowo wysokim stopniu zdolności i gotowości bojowej. Koncepcje późniejsze natomiast przewidują tworzenie organizacji elastycznej, wielowariantowej, doraźnie składanej z wcześniej określonych elementów (o celowo utrzymywanym wysokim stopniu gotowości i ukompletowania), zawsze jednak stosownie do okoliczności i wynikających z nich zadań. W takim ujęciu siły szybkiego użycia (SSU) są przykładem grupy operacyjnej funkcjonującej jako struktura organiczna.[103] Przewidywany sposób ich tworzenia i użycia może stanowić przykład projektowania, organizowania i użycia typowej GO.

W niniejszej koncepcji zasadniczymi elementami grupy operacyjnej, jaką stanowić będą SSU powinny być: dowództwo i sztab ( w tym przypadku

---

[103] Trzeba podkreślić, że z przykładami kształtowania się wyraźnej tendencji celowego tworzenia organizacji doraźnych mamy do czynienia w całym bez mała powojennym szkoleniu i przygotowywaniu WLąd. Szczególnie w praktyce szkoleniowej dowództw i sztabów trudno jest znaleźć przykład takiego ćwiczenia, w którym szkoleni nie próbowaliby dokonać rzeczywistego usprawnienia organizacyjnego w postaci dodatkowej struktury organicznej. Ewidentnymi przykładami było posługiwanie się wszelkiego rodzaju "grupami szybkimi", "grupami i oddziałami rajdowymi", "operacyjnymi grupami manewrowymi" itp. Na szczeblu niższym regułą było tworzenie pułkowych grup bojowych np. do prowadzenia działań w terenie zurbanizowanym. Sam procent powierzchni zajmowanej w naszym regionie przez takie tereny wskazuje, że spora część działań pułku wymagała innego podziału etatowych sił i środków niż strukturalny i doraźnego integrowania ich w ramach takich właśnie nieetatowych grup.

umieszczone przy dowództwie WLąd. albo przy naczelnym dowództwie SZ) oraz 4-6 grup bojowych. Dowództwo SSU może być wyznaczone spośród dowództw GO umieszczonych etatowo przy dowództwach KO. Może być także rozwinięte na bazie jednego z zalążków dowództw grup armijnych istniejących przy dowództwie WLąd. Grupy bojowe powinny pochodzić z różnych rejonów kraju. Dwie (trzy) z nich powinny być wyznaczone z grup rozmieszczonych na potencjalnie najbardziej zagrożonym w danym czasie kierunku operacyjnym, pozostałe z innych kierunków i z grup centralnego podporządkowania.[104] Ta specyficzna GO powinna mieć w swoim składzie jednostki artylerii naziemnej (zarówno do niszczenia celów naziemnych, jak i powietrznych). Powinna mieć także jednostki lotnictwa WLąd., ale będzie to zależało od istnienia i rzeczywistych możliwości tych wojsk. Bardzo wyraźnie określone powinny być siły i środki wszystkich innych podsystemów SZ (a szerzej SOF) utrzymujące gotowość do wsparcia i zabezpieczenia przewidywanych działań SSU, szczególnie: stosowne siły i środki jednolitego systemu rozpoznania i WRE, wyznaczone jednostki lotnictwa (bojowego i transportowego) sił powietrznych, środki systemu obrony powietrznej, wydzielone jednostki specjalistyczne i ogólnoobronne OT (głównie z obszaru zagrożonego KO, i o odpowiednio podwyższonej na ten czas gotowości), pozamilitarne siły i środki transportu i zabezpieczenia dróg (lądowych, powietrznych, a w razie potrzeby- wodnych), odpowiednie elementy terytorialnego systemu logistycznego (składy, magazyny, zakłady naprawcze, szpitale itp.).

W każdym przypadku zbrojne naruszenie granicy państwa (a także wyraźnie rysująca się taka możliwość) będzie sygnałem do postawienia SSU w stan najwyższej gotowości do działania. Sygnał ten dotyczyć będzie także wyznaczonych wcześniej elementów systemu kierowania SBP, podsystemu dowodzenia SZ i wyżej opisanych elementów wsparcia i zabezpieczenia działań. Ewentualne działania zbrojne potencjalnego przeciwnika (na lądzie) w pierwszej kolejności obejmą jednostki straży granicznej i miejscowej OT, co da podstawę do zlokalizowania obszaru działań i wysłania SSU z zadaniem przejęcia i prowadzenia obrony albo przejścia do działań zaczepnych.[105]

---

[104] Ta relatywnie spora liczba Gr. B pozwoli na wielofunkcyjne wykorzystanie SSU, np.: trzy-cztery Gr. B przeznaczone będą wyłącznie do ewentualnego użycia bojowego (będą utrzymywać swoisty dyżur bojowy bez prawa udziału w przedsięwzięciach innych niż szkoleniowe, i to tylko na terenie własnych garnizonów); 1-2 grupy mogą w tym czasie wypełniać zadania związane z uczestnictwem Polski w systemie bezpieczeństwa zbiorowego (na terenie kraju lub poza nim).

[105] Z wojskowego punktu widzenia działanie takie jest mało sprawne. O wiele sprawniejsze jest skryte przygotowanie i wykonanie uderzenia uprzedzającego oraz przejście do działań zaczepnych na terytorium przeciwnika, albo wcześniejsze operacyjne rozwinięcie wojsk. . . (c.d. na stronie następnej)

Przebieg działań SSU powinien potwierdzić wstępne dane o przeciwniku oraz przewidywanym celu i rozmachu agresji. To ustalenie będzie dopiero podstawą do przejęcia i prowadzenia dalszych działań przez naczelne dowództwo SZ (a szerzej państwo) albo pozostawienie ich w gestii dowódcy odpowiedniego kierunku operacyjnego. Jest to wyjątkowo ważne zagadnienie z uwagi na możliwość pochopnego powzięcia decyzji, co do przyjęcia określonego ugrupowania operacyjnego (strategicznego) wojsk operacyjnych i formacji OT. Decyzja ta może wyjątkowo silnie oddziaływać na przebieg dalszych działań. Również przewidywane uzależnienie rozpoczęcia działań zbrojnych od decyzji politycznego przywództwa państwa sprawia, że w (prawie) każdym przypadku konfliktu zbrojnego dowódca KO otrzyma rozkaz rozpoczęcia działań od wyższych przełożonych. Rozkaz ten powinien precyzować, czy będą to działania samodzielne (i obejmujące elementy SOP tylko na danym kierunku), czy też mają być określonym fragmentem większych działań. To z kolei pomoże powziąć właściwą decyzję co do rozwijania i ugrupowywania wojsk.

W przypadku ograniczonego konfliktu lokalnego kierownictwo SOP powinno przy użyciu formacji OT wesprzeć i zabezpieczyć działania wojsk operacyjnych (najpierw SSU , później kolejnych grup operacyjnych) i pogłębić obronę, izolując rejon walk i stwarzając wyznaczonemu dowódcy KO należyte warunki wprowadzenia jego wojsk do walki. Dowódca KO powinien wykorzystać te warunki wykonując (we współdziałaniu z SSU i systemem OT) zdecydowane uderzenie odpowiednio przygotowaną GO (jedną lub kilkoma). W przypadku eskalacji działań zbrojnych i przy wyraźnie narastającej przewadze przeciwnika, działanie SSU i systemu OT pozwoli dowódcy KO na takie zorganizowanie grup operacyjnych i rozmieszczenie ich w terenie, aby powiązanie ich działań z innymi elementami SOP mogło stanowić o prowadzeniu trwałej, skutecznej i wysoce manewrowej obrony określonych rejonów (rubieży). W obu przypadkach grupa operacyjna- SSU po wykonaniu zadań powinna być wycofana z walki. W tym czasie na szczeblu władz państwa powinna zapaść decyzja o pogłębianiu obrony siłami grup operacyjnych pozostałych KO (celem ostatecznego powstrzymania przeciwnika na określonej rubieży) albo o wykonaniu tymi siłami operacji zaczepnej w celu rozbicia przeciwnika i wyparcia go poza granice kraju. Przyjęcie jakiegokolwiek wariantu działania

...i przyjęcie stosownego ugrupowania obronnego, połączone z przygotowaniem i inżynieryjną rozbudową pasa (rejonu) obrony. Z uwagi jednak na pokojową politykę państwa obecne koncepcje strategiczne nie przewidują wykonywania uderzeń uprzedzających, wcześniejsze natomiast mobilizowanie i rozwijanie wojsk mogłoby posłużyć opinii międzynarodowej jako pretekst do oskarżenia o celowe zaostrzanie ewntualnego konfliktu i parcie do wojny. Takie zatem rozwiązanie wydaje się być właściwym tylko w obliczu nieuchronnej wojny na dużą skalę. Stąd potwierdzenie wcześniej opisanej roli i miejsca systemu OT w SOP, a zarazem potwierdzenie roli państwa w kształtowaniu skutecznej OT, szczególnie w rejonach przygranicznych.

będzie właściwą podstawą podjęcia przez dowódców KO i dowódcę WLąd. (d-ców zgrup. strateg.) decyzji o łączeniu posiadanych grup bojowych w odpowiednie grupy operacyjne i przyjęciu przez nie ugrupowania stosownego do zamiaru działań.

Znakomita większość przeanalizowanych scenariuszy możliwych działań wskazuje na konieczność rozpoczynania ich od użycia specyficznej grupy operacyjnej za jaką należy uważać SSU. Powinna być zatem ta grupa tak zaprojektowana, aby była w stanie likwidować w zarodku konflikt przygraniczny (lub przynajmniej zlokalizować go i nie dopuścić do rozszerzania), albo też by stanowiła podstawę tworzenia skutecznej osłony rozwinięcia wojsk danego kierunku operacyjnego.[106] Takie działanie będzie z kolei warunkowało stosowne do zadań konstruowanie innych GO.

Z uwagi na określoną objętość rozprawy nie ma miejsca na szerszy opis idei tworzenia i funkcjonowania grup operacyjnych. Wydaje się także, że szczegółowy opis tworzenia i funkcjonowania zgrup. strateg. byłby nazbyt podobny do przedstawionego opisu grup operacyjnych, tyle tylko, że dotyczyłby szczebla wyższego. Można także sądzić, że tworzenie zgrup. strateg. łączy się raczej z działaniami wojennymi prowadzonymi na dużą skalę, a przecież sądzi się powszechnie, że możliwość wystąpienia takiej konieczności jest niewielka. Natomiast teoretyczna podstawa tworzenia tych struktur organicznych jest dalej taka sama.

---

106 Dlatego wyznaczanie sił i środków stanowiących SSU wydaje się być zagadnieniem wymagającym wielopłaszczyznowej optymalizacji. W związku z tym opracowaniem koncepcji tworzenia, przygotowania (i szkolenia) oraz funkcjonowania SSU, oprócz odpowiedzialnego za jej powstanie- dowództwa naczelnego, powinny zająć się różne i "konkurencyjne" w stosunku do siebie ośrodki, np. Dep. Planow. Strat., Dowództwo WLąd., AON. Różne punkty widzenia, wielość i być może odmienność przyjętych kryteriów, a także wynikająca stąd wielość koncepcji z pewnością będą podstawą takiej optymalizacji. Odpowiednią metodą wydaje się być w tym przypadku symulacja komputerowa prowadzona na kilku różnych modelach i przy założeniu różnych warunków i okoliczności. Stosowne programy komputerowe powinny być przekazane wszystkim pozostałym dowództwom zajmującym się tworzeniem GO i stać się bazą do prowadzenia szkolenia i ćwiczeń w czasie pokoju.

"Nie wolno nam zapominać, że mamy do czynienia z ludźmi z krwi, kości i nerwów".
gen. mjr D. Haig, 1903.

# ZAKOŃCZENIE.

Niemilitarne opuszczenie struktur Układu Warszawskiego przez Polskę i upadek muru berlińskiego to rzeczywiste wyznaczniki nowej ery rozpoczynającej się w tej części kontynentu europejskiego. Zdarzenia te wywarły iście rewolucyjny wpływ na problemy bezpieczeństwa i obronności wszystkich państw biorących dotychczas udział w konfrontacji między Wschodem a Zachodem, a także w określony sposób wpłynęły na stosunki społeczno-polityczne, gospodarcze i kulturowe oraz na tak pozornie odległe dziedziny, jak zmiany demograficzne czy ochrona środowiska naturalnego. Na ogół, napięcia kumulujące się i skanalizowane do tej pory w relacjach zachodzących pomiędzy dwoma przeciwstawnymi blokami, przeniosły się między poszczególne regiony, państwa (również te, pozostające dotąd w dobrych między sobą stosunkach w ramach wcześniejszych sojuszy), narody, grupy etniczne bądź religijne. Po zaniku czynnika integracyjnego, za jaki wypada uważać nadrzędny interes bloku polityczno-militarnego, nastąpiło wyraźne przesunięcie w kierunku partykularnych (obiektywnie istniejących bądź subiektywnie pojmowanych) interesów na w.wym. poziomach. Dlatego wcześniejsze zagrożenia ustępują miejsca nowym (głównie nie rozpoznanym), na pierwszy plan wysuwają się kwestie ekonomiczne utrudniające, a czasem uniemożliwiające prawidłowy przebieg procesów integracyjnych, tradycyjnie zaś pojmowane sprawy bezpieczeństwa rodzą całkiem nowe niebezpieczeństwa i wyzwania. Z tego powodu instytucje powstałe w latach wcześniejszych, odczuwając niszczące skutki nieprzystosowania do nowego otoczenia i nowych wymogów, określają nowe cele i ustalają stosowne do nich zadania.

Ogólną płaszczyzną wszelkich rozważań przedstawionych w niniejszej rozprawie jest przekonanie, że w sumie -jako państwo i społeczeństwo- znajdujemy się w takim punkcie narastania rozmaitych sprzeczności, który uprawnia do postrzegania sytuacji jako jednej z form kryzysu, i który wymaga gruntownego zrozumienia czym jest ten kryzys i dokąd prowadzi, determinując weryfikację celów i zadań stojących przed państwem i jego systemami oraz konieczność wyraźnego i precyzyjnego określenia dróg wiodących z kryzysu do rozwoju.

Wydaje się, że właśnie na przykładzie struktury organizacyjnej sił zbrojnych (i jej elementów) dostrzec można wyraźnie, w jak wielu różnych

aspektach, i na jak wielu rozdzielnych płaszczyznach działają czynniki kryzysu, mogąc doprowadzić w rezultacie do całkowitej nieprzystawalności organizacji do otoczenia, a w konsekwencji do zniszczenia organizacji. Z drugiej jednak strony kryzys może stać się przyczyną wprowadzania do organizacji twórczych i ożywczych zmian, gwarantujących postęp i lepsze jej przystosowanie do otoczenia; wydaje się jednak, że w przypadku kryzysu nie mogą to być zmiany o charakterze modernizacyjnym (kosmetycznym), musi zostać przekroczony natomiast stosowny próg zmian jakościowych. Zmiany te najczęściej dokonywane są w strukturach organizacji już istniejących, odpowiednia struktura organizacyjna uważana jest bowiem powszechnie za jeden z głównych warunków sprawnego i skutecznego funkcjonowania każdej z nich. W strukturze zatem upatruje się źródeł niesprawności gospodarki całego kraju analizowanej w skali makro, jak i działalności pojedynczego przedsiębiorstwa rozpatrywanej w skali mikro. Wynikają z niej również zadowolenia lub niechęć jednostek lub grup- członków danej organizacji, którzy ponoszą konsekwencje wyboru takich, a nie innych rozwiązań strukturalnych [por.F63].

Z wymienionych powodów przedmiotem wielu badań jest w nauce o organizacji hipotetyczna zależność między strukturą organizacyjną a sprawnością organizacji. Badania te najczęściej przebiegają w dwóch zasadniczych działach. Pierwszy z nich obejmuje studia nad związkiem poszczególnych charakterystyk struktury ze sprawnością organizacji, drugi- zależność między stopniem odpowiedniości struktury i jej cech organizacyjnych i pozaorganizacyjnych (zwłaszcza cech otoczenia organizacji) a sprawnością. Analizowane rezultaty badań dowodzą w większości przypadków, że istnieją różne na ogół związki między strukturą ze sprawnością badanej organizacji. Prowadzący cytowane badania przeważnie wskazują na następujące, dające się ustalić związki:

- *specjalizacja* najczęściej wpływa pozytywnie na sprawność organizacji;
- *formalizacja* wymaga z reguły określenia optymalnego stopnia sformalizowania organizacji (zarówno bowiem zbyt niska, jak i zbyt wysoka prowadzi do wyraźnego obniżenia sprawności);
- *centralizacja* jest generalnie negatywnie skorelowana ze sprawnością (tzn. wzrost centralizacji obniża sprawność, a wzrost stopnia decentralizacji sprawność tę odpowiednio podwyższa);[107]
- *konfiguracja* struktury organizacyjnej przedstawiana jest różnie,

---

[107] Dowodzi to, że nie ma dylematu centralizacji lub decentralizacji, istnieje natomiast problem ustalenia poziomu optymalizacji, co uzasadnia wcześniej postawioną tezę, że stosowna delegacja uprawnień i przekazywanie odpowiedzialności za uzyskiwane rezultaty działania niższym szczeblom hierarchii organizacyjnej prowadzi do wzrostu motywacji w działaniu oraz przyspiesza proces podejmowania decyzji.

niektóre badania (np. cytowanej w rozdziale 3. rozprawy J.Woodward) wskazują na krzywoliniowość zależności między *rozpiętością kierowania* a sprawnością, dane dotyczące natomiast wpływu *zasięgu* i *spiętrzenia kierowania* są wyjątkowo zróżnicowane i niejednoznaczne (co daje zresztą asumpt do podkreślania znaczenia podejścia sytuacyjnego w badaniach struktur).

Jeśli chodzi o powiązania między *odpowiedniością* struktury i otoczenia a sprawnością, to przeanalizowane dla potrzeb rozprawy wyniki badań dowodzą, że zazwyczaj, gdy otoczenie jest postrzegane jako zdywersyfikowane, to sprawniejsze są te organizacje, które są bardziej zróżnicowane strukturalnie, mniej scentralizowane i mniej sformalizowane, oraz w których w większym stopniu wykorzystuje się osobiste kontakty między ludźmi. Związki te są jednak niestabilne w czasie i zmieniają się w zależności od tego, jakie zastosowano mierniki sprawności. Szereg badań wskazuje jednakże na niskie stosunkowo możliwości określania związków struktury organizacji ze sprawnością,[108] co wynika głównie z:

- kłopotów z określeniem kryteriów pozwalających odróżniać organizacje bardziej sprawne od mniej sprawnych,
- trudności w określaniu zachowań uczestników organizacji (zależność między strukturą a sprawnością zachodzi bowiem przez konkretne zachowania ludzi, co powoduje, że struktura jest w jakimś sensie regulatorem tych zachowań, a to wpływa na kształtowanie sprawności.[109]

Można zatem stwierdzić, że jedne zachowania usprawniają działanie organizacji, inne utrudniają jej poprawne działanie, a wszystko to pozostaje w pewnym stopniu związane ze strukturą konkretnej organizacji. **Wydaje się jednak, że istnienie całego szeregu istotnych cech uczestników organizacji takich, jak: kwalifikacje, motywacje, postawy itp. powoduje, że struktura**

---

[108] Wyjątek stanowią powiązania między tymi charakterystykami struktury i miernikami sprawności, które są uzależnione od wielkości organizacji. Te natomiast cechy struktury i mierniki sprawności, które trudno określić mianem wyniku działania skali organizacji, nie są na ogół ze sobą powiązane.

[109] Prowadzący badania podają m.in. przykłady, w myśl których stopień biurokratyzacji struktury organizacyjnej, którego miernikiem jest np. liczba szczebli hierarchii organizacji, pozostaje w ścisłym związku z "otwartością na innowacje" i "elastycznością w myśleniu". Badanie relacji linia-sztab zwraca uwagę na fakt lepszego zazwyczaj poinformowania sztabu (od kierowników liniowych) o rzeczach istotnych dla organizacji, co obniża satysfakcję z pracy tych ostatnich (i potwierdza opisane w strukturze niesprawności organizacji WLad. przyczyny i źródła konfliktu w organizacji). Związki natomiast z liczbą podległych jednostek organizacyjnych wpływają na zachowania ludzkie negatywnie, gdy liczba podległych jednostek przekracza pewne wartości. Oznacza to zazwyczaj zmniejszanie się zwartości organizacji, dążenie do nadmiernej specjalizacji, złą komunikację, małą satysfakcję z pracy, wysoki stopień fluktuacji i absencji a w konsekwencji stałe konflikty w obrębie organizacji [zob.F28].

organizacyjna jest tylko jednym z wielu czynników mogących mieć jakiś wpływ na organizacyjną sprawność. Należy dążyć jednak do tego, aby struktura ta była właściwa, tj. odpowiednia względem cech ludzi, otoczenia, realizowanych zadań i stosownych technologii, to ułatwia bowiem realizację celów organizacji. Rosnący ciągle wpływ ludzkich zachowań na stosunki wewnątrzorganizacyjne coraz bardziej nie sprzyja przyjmowaniu biurokratycznych rozwiązań strukturalnych. Skłania natomiast do wyboru struktur elastycznych.[110]

W naszych obecnych warunkach nie bez znaczenia pozostaje fakt ciągłego znajdowania się znakomitej większości wszelkich organizacji w stadium permanentnego kryzysu (koniunkturalnego i strukturalnego). Należy podkreślić także, że żadna zhierarchizowana, sztywna i centralistyczna struktura organizacyjna nie jest w stanie rozpoznać i zapobiec kryzysowi. Z założenia bowiem każdy jej element jest nastawiony w zasadzie tylko na wykonywanie czynności opisanych formalnie w dokumentach ustalających wszelkie procedury organizacyjne. Te zaś nie przewidują zbytnich zmian otoczenia i nie dopuszczają możliwości istnienia niesprawności lub patologii w obrębie organizacji. Sprzyja to nadmiernemu konformizmowi i "zaprogramowanemu" niedostrzeganiu nowych problemów, wykraczających poza skrupulatne przestrzeganie ustalonych procedur w sytuacjach pracy. Przykładem takiego stanu rzeczy jest obecna sytuacja (szeroko rozumianej) administracji państwowej. Sztywne hierarchie poszczególnych ministerstw nie są w stanie łączyć funkcjonalnie swych wysiłków w identyfikowaniu i zwalczaniu przyczyn kryzysu. Nie ma instytucji skutetecznie łączących działania ekspertów z różnych branż w funkcjonalne, doraźnie powoływane zespoły zadaniowe. Brak także ludzi obdarzonych w tym celu stosownymi kompetencjami. Cały układ nakierowany jest jeszcze na zachowywanie i utrwalanie wcześniej zaprojektowanych (zastanych) wzorców i schematów postępowania, podczas gdy rozwiązywanie problemów powstających w sytuacjach kryzysowych wymaga niecodziennej wprost szybkości, wysokiej elastyczności i kreatywności w działaniu. W rezultacie, np. dwóch ministrów tego samego rządu omawiając publicznie swoje stanowiska w jednej i tej samej sprawie potrafi wzajem sobie przeczyć (wiele przekonywujących przykładów braku spójnych i kompleksowych koncepcji przezwyciężania kryzysu zawarto w cytowanym kilkakrotnie raporcie Komisji PAN) [por.D35]. Struktury tego typu nie są w stanie funkcjonować skutecznie w warunkach niepewności i

---

110 *"Nic więc dziwnego, że w wielu doskonałych korporacjach strukturami dominującymi są struktury macierzowe, sprzyjające zarówno wyzwalaniu zablokowanej w układach hierarchicznych inicjatywy, jak i otwieraniu się ludzi na innowacje"* [F27].

wzrastającej turbulencji otoczenia, a coraz większa złożoność zadań powoduje, że nie mieszczą się one w ramach zadań typowych dla poszczególnych pionów hierarchicznych istniejącej struktury administracyjnej. Obecna struktura administracji państwa jest zatem przykładem istnienia i pogłębiania się zjawiska kryzysu określanego mianem kryzysu hierarchicznych struktur organizacyjnych, właściwych organizacjom biurokratycznym ukształtowanym w innej epoce i nie odpowiadającym wymogom współczesnym. Stan ten jest właściwy również strukturze Sił Zbrojnych RP.

Generalizując powyższe racje można postawić tezę, że **najlepiej nawet ustrukturalizowana organizacja, świetnie dopasowana do otoczenia i poprawnie z nim współdziałająca, prędzej czy później przestanie odpowiadać zmieniającym się wymogom. Z tego powodu wszelkie organizacje o strukturze hierarchicznej muszą podlegać okresowej reorganizacji, a im sztywniejsze są reguły organizacji i jej sformalizowanie, tym szybciej i mocniej zmiany otoczenia dotkną tę organizację, stając się przeważnie powodem niesprawności i patologii powodujących narastanie procesów kryzysu.** Być może zastąpienie organizacji takiego typu organizacjami innowacyjnymi (tzn. o strukturze organicznej) zmieni istniejący stan rzeczy przez ich zaprogramowaną niejako zdolność do dopasowywania się na bieżąco do zmian zachodzących w otoczeniu i w organizacji, na razie jednak można powtórzyć za A.K.Koźmińskim, że: *"wielu teoretyków i praktyków jest zdania, iż okresowe przeprojektowywanie organizacji jest jedynym sposobem przeciwdziałania skostnieniu struktur* [C25,s.402-403]. Z drugiej jednak strony problem ponoszenia kosztów reorganizacji, a szczególnie kosztów niematerialnych (przedstawionych w rozdziale 3.2.2. rozprawy), nie branych zazwyczaj pod rozwagę przez decydentów zarządzających przeprowadzenie reorganizacji, stanowi o tym, że decyzja o przeprowadzeniu głębokich i znacznych zmian organizacyjnych musi być poprzedzona głębokim namysłem i starannym rozważeniem wszelkich racji.[111]

Z wyżej wymienionych powodów próby rozwiązania problemu naukowego, za jaki przyjęto dla rozprawy problem należytej oceny i uporządkowania dorobku treściowego teorii, szczególnie w zakresie usprawniania i reorganizowania hierarchicznej struktury organizacyjnej bojowych jednostek WLąd., poprzedzone zostały wyjaśnianiem problemów wstępnych, z których ważniejsze można przedstawić w postaci następujących pytań:

---

[111] Cytowany uprzednio A.K.Koźmiński pisze: *"Brak jednak -jak dotąd- zwartej i jednorodnej teorii zmian organizacyjnych [...] Powinna (ona) stwarzać możliwość określenia szeroko rozumianych kosztów wprowadzania zmian (łącznie z kosztami społecznymi oraz trudnościami psychologicznej adaptacji do zmienionych warunków). Teoria też musi umożliwiać wskazanie granic ekonomicznej i społecznej opłacalności nakładów"* [C25,s.402-403].

- czy organizacja WLąd. funkcjonuje źle, a jeśli tak, to wskutek istnienia określonych nieprawidłowości strukturalnych, czy też w wyniku ingerencji zewnętrznej (niewłaściwe zadania, źle określone cele i funkcje, zbyt małe lub niewłaściwe zasilanie)?

- czy podstawą oceny sytuacji są naukowo stwierdzone fakty, czy też nastroje i wypowiedzi pozbawione rzeczowej argumentacji?

- czy zidentyfikowane niesprawności organizacyjne są wynikiem istnienia wyraźnie rozpoznanych i zdefiniowanych problemów, których rozwiązanie może usprawnić organizację?

- czy proste zmiany kadrowe (personalne) mogą zminimalizować w znacznym stopniu albo wręcz usunąć rozpoznane i zdefiniowane problemy organizacyjne?

- czy problem leży w granicach organizacji formalnej, czy też wiąże się z istnieniem i silnym oddziaływaniem organizacji nieformalnej?

- jaki jest całkowity koszt przewidywanej reorganizacji (z punktu widzenia możliwości uzyskania oceny prakseologicznej) i czy nie przewyższa przewidywanych i projektowanych korzyści?

Wstępne odpowiedzi na tak sformułowane pytania oraz świadomość, że reorganizacja jednego tylko elementu większej całości (WLąd. w systemowym otoczeniu) może zamiast spodziewanych usprawnień obniżyć poprawność działania całości, w przypadku rozprawy stały się podstawą do szukania możliwości usprawniania organizacji WLąd. w kontekście antycypowanych związków zachodzących między wszelkimi podsystemami i elementami systemu bezpieczeństwa i systemu obronnego państwa. Dały one równocześnie podstawę do dokonania najogólniejszej choćby i pobieżnej oceny praktycznie prowadzonych w ostatnich latach reorganizacji omawianych struktur. Ocena ta upoważnia do przedstawienia opinii, w myśl której zmiany te muszą być poprzedzone wcześniejszym uzyskaniem teoretycznej i w pełni naukowej podstawy do przeprowadzania zmian, tym bardziej, że koszty każdej reorganizacji w pierwszym rzędzie ponoszą przede wszystkim pracownicy reorganizowanej instytucji, w następnej zaś kolejności całe społeczeństwo. Zwraca zatem uwagę spora rozbieżność między już istniejącymi ustaleniami teoretycznymi, a stosowaną w rzeczywistości praktyką.[112] W teorii

---

[112] S.Kowalewski twierdzi, że: *"Istnieją dwie szkoły myślenia: jedna zakłada oddziaływanie na ludzi, szkolenie i wychowanie ich w celu spowodowania zmiany postaw (a w ślad za tym struktur organizacyjnych), druga natomiast zakłada zmianę struktur, wychodząc z założenia, że przekształcenia organizacyjne wywołają zmiany postaw. Posługiwanie się wyłącznie jedną z tych metod jest błędne. Ludzie >zmodyfikowani< będą się źle czuli w strukturach nie zmodyfikowanych, zaś zmodyfikowane struktury nie będą odpowiadać ludziom >nie zmodyfikowanym< [...] Działać trzeba równolegle w obu kierunkach."* [C19,s.392]. Na podstawie obserwacji czynionych ostatnio zabiegów restrukturyzacyjnych wydaje się, że zarządzający je decydenci są wyznawcami drugiej z opisanych przez S.Kowalewskiego szkół myślenia.

organizacji wyjątkowo dużą wagę przywiązuje się do wcześniejszego, głównie psychologicznego przygotowania reorganizacji, jako że struktury organizacyjne tworzone są przez ludzi, i im głównie mają służyć. Stąd właśnie podkreślanie, np. przez S.Kowalewskiego wyjątkowości roli teorii naukowej i jej prymatu nad praktyką w dziele reorganizacyjnego usprawniania organizacji. Rola teorii wg niego: *"przede wszystkim polega [...] na jasnym, do granic możliwości, sprecyzowaniu kierunku nieodwracalnej ewolucji i jej etapów, a następnie zaproponowaniu na okresy przejściowe pewnych metod działania, które tę ewolucję uczynią najmniej bolesną i kosztowną dzięki zastąpieniu metody prób i błędów świadomie zaplanowanymi przedsięwzięciami. Wydaje się, że punktem docelowym (oczywiście tylko względnie docelowym) drogi, po której pcha nasze instytucje kryzys struktur hierarchicznych, jest po prostu zarzucenie ich [...] Wydaje się jednak, że same przejawy omawianego kryzysu, zmuszające do zastosowania środków zaradczych wytyczają w ten sposób kierunek przyszłych kompleksowych rozwiązań organizacyjnych"* [C19,s.428].

Z powyższych względów zarówno przedstawione w rozprawie propozycje dotyczące ogólnego kształtu modelu docelowego systemu SZ RP ( w kontekście jego przynależności do systemu bezpieczeństwa i systemu obronnego państwa), jak i szczegółowych rozwiązań dotyczących zmian hierarchicznej struktury organizacyjnej Wlad., opracowane są na podstawie już istniejących teoretycznych zasad przekształcania struktur tego typu. Antycypując i prognozując możliwe skutki proponowanych zmian autor oparł się na rzetelnej wiedzy i fachowym doświadczeniu wielu oficerów, dowódców i pracowników sztabów. Zarówno wiedza teoretyczna, jak i stosowana praktyka wskazują niedwuznacznie na fakt, że centralnym problemem współczesnej organizacji militarnej są formalne i nieformalne relacje zachodzące między przełożonymi a podwładnymi. Wszelkie zatem zmiany strukturalne powinny być czynione z punktu widzenia możliwości ciągłego polepszania ich jakości. Nowa (zreorganizowana) struktura powinna zmieniać zachowania ludzi, nowe zaś stosunki międzyludzkie panujące w organizacji powinny stać się motorem dalszych przemian strukturalnych.

Wydaje się, że postępowanie mające na celu wprowadzanie zmian strukturalnych bez względu na czynnik ludzki, nie tylko nie jest sposobem na usprawnianie organizacji, ale może wręcz pogorszyć jej sprawność, szczególnie przez obniżenie zaufania, poziomu motywacji oraz poczucia identyfikacji uczestników organizacji z celami organizacji. Zagadnienie to, niezmiernie rzadko poruszane w literaturze fachowej, nabiera wyjątkowego znaczenia w warunkach funkcjonowania organizacji, której uczestnicy są z góry przygotowywani do działania w warunkach ekstremalnych, gdzie ceną za skuteczne wypełnienie zadania może być życie ludzkie. W pełnej zatem

zgodności z teoretycznie uzasadnionym zbliżaniem smukłego kształtu organizacji do struktury maksymalnie płaskiej oraz z teoretycznie możliwym uzupełnianiem hierarchii organizacyjnej elementami struktur organicznych idą w rozprawie postulaty zrównoważenia przynajmniej dominujących bezwzględnie hierarchicznych więzi organizacyjnych z odpowiednimi więziami funkcjonalnymi, co może być dokonane w drodze odpowiednich przewartościowań dokonanych w obszarze sprawowania władzy dowódczej i w obszarze przygotowania i zabezpieczenia przez specjalistów i ekspertów organizacyjnych rzeczywistych podstaw sprawowania tej władzy. Zmiany te powinny w szczególności dotyczyć:

- odstępowania od autokratycznego stylu zarządzania i konsekwentne zastępowanie autorytetu płynącego z pozycji zajmowanej w hierarchii autorytetem pochodzącym z wiedzy, kompetencji i doświadczenia;
- organizowania podziału pracy i konstruowania stanowisk organizacyjnych w oparciu o wymogi reżymu technologicznego;
- dokonywania (w stosunku do osób zajmujących stanowiska dowódcze) oceny rzeczywistego wkładu intelektualnego, kwalifikacji i talentu w realizację celów instytucji;
- adekwatnego do w.wym. postulatów redefiniowania więzi służbowych istniejących w specyficznych warunkach organizacji militarnej;
- równoważenia niemożności uzyskania przez większość uczestników organizacji awansu pionowego możliwością zgodnego z rzeczywistymi kompetencjami zainteresowanych uzyskiwania awansu poziomego oraz powiązania tych możliwości z systemem wynagradzania;
- opracowania instytucjonalnych mechanizmów ochrony podstaw dalszego prawidłowego rozwoju organizacyjnego przez zapewnianie elastyczności, kreatywności, innowacyjności oraz racjonalności rozstrzygania konfliktów w warunkach narastającej niepewności otoczenia i komplikacji zadań;
- uwzględniania wpływu coraz szybszego postępu technicznego na zmiany w strukturze organizacji i proces przetwarzania informacji, stanowiące podstawę do nowego kształtowania zależności i stosunków człowiek-człowiek, człowiek-maszyna, maszyna-maszyna, a także dopasowania ogółu stosunków międzyludzkich i zachowań organizacyjnych do skutków postępu technicznego.

Przyjęty w rozprawie sposób projektowania organizacji "od dołu" przy równoczesnym postrzeganiu jej w całokształcie złożonych stosunków determinowanych przez systemowo pojmowane otoczenie, a w tym konkretnym przypadku- koncepcja rozpoczęcia procesów reorganizacyjnych od integrowania struktur podstawowych (bojowych) jednostek WLąd. (w postaci postulowanych grup bojowych) jest potwierdzeniem uniwersalnych i obiektywnie istniejących praw naukowych. Prawa te funkcjonowały w polskiej myśli naukowej już w okresie międzywojennym, a były to wszakże dopiero początki kariery nauki o

organizacji i zarządzaniu.[113]

Organizacja reorganizowana (projektowana) w przedstawiony sposób powinna mieć trzy wyraźnie rozdzielone typy jednostek:

1. Podstawowe- służące do wykonywania zadań, dla których dana instytucja została powołana (a więc jednostki bojowe).

2. Pomocnicze- służące do wzmacniania, wspierania i zabezpieczania działań jednostek podstawowych. Szerokie rozumienie tego pojęcia sprawia, że i sztaby wojskowe kwalifikowane są do jednostek pomocniczych.

3. Regulujące- nadające i stale utrzymujące raz nadane kierunki funkcjonowania całej instytucji.

Analiza powyższego prawa stanowi stosowny punkt odniesienia i teoretyczną podstawę bliższego określenia (przedstawionej w rozdziale 4.) roli i miejsca jednostek regulujących (MON i SG WP) w systemie obronnym państwa, a w szczególności w systemie sił zbrojnych. Kwestią podstawową wydaje się tu być jasne i precyzyjne określenie organów naczelnych (centralnych) właśnie jako jednostek regulujących, co wyraźnie wskazuje na konieczność oddzielenia od nich wszystkiego, co wykracza poza zakres funkcji regulacyjnych. Z zagadnieniem tym wiąże się nieodparcie potrzeba kształtowania przez resort polityki i strategii wojskowej (pojmowanej jako strategia organizacji), co bardzo często mylone jest lub utożsamiane z polityką i strategią militarną, będącą domeną działań centralnych władz państwowych. Wydaje się także, że prawo do podejmowania decyzji w sprawie przeprowadzania reorganizacji rzeczywistych (naruszających w zasadniczy sposób strukturę organizacji) również przysługuje w tym przypadku rządowi, jakkolwiek przygotowaniem podstaw do podjęcia takiej decyzji (w szczególności odpowiednich koncepcji restrukturyzacyjnych) mogą być obarczane władze resortu. Na kanwie przedstawionych rozważań nasuwa się wniosek dotyczący konieczności dokonania ściślejszego podziału problemów kierowania resortem na sprawy dotyczące kształtowania ogólnej polityki resortu i utrzywywania stosownych relacji z wszelkimi innymi strukturami

---

[113] Np. W.Baliński w rozprawie "Administracja i personel" (opublikowanej w 1939r.) pisze: *"Ustrój może być budowany przez podział zadania ogólnego na zadania cząstkowe (od góry) lub przez łączenie zadań cząstkowych w grupy aż do zadania ogólnego (od dołu)"*. Baliński zaleca rozpatrywanie zagadnienia budowy ustroju równocześnie z obu punktów widzenia. Zacząć należy, zwłaszcza przy tworzeniu struktury organizacji nowego przedsiębiorstwa lub instytucji, od podziału zadań, ale trzeba sprawdzić słuszność przyjętych rozwiązań, analizując je w kierunku od dołu do góry. Ten drugi kierunek nabiera -zdaniem Balińskiego- szczególnego znaczenia w razie reorganizacji istniejącej instytucji [zob.C20,s.402]. Za jeden z dodatkowych, ale ważkich wniosków można uznać fakt, że przy takim postępowaniu unika się popełniania częstego błędu, jakim jest dobieranie stanowisk do ludzi, podczas gdy organizatorską prawidłowością jest szukanie kandydatów spełniających określone wymogi i kryteria wynikające z potrzeb tych stanowisk.

administracji państwowej i samorządowej (problemy te powinny być obszarem działań MON) oraz na sprawy dotyczące podejmowania organizacyjnych decyzji operatywnych (powinny pozostawać w gestii SG WP). Podział taki uzasadnia wcześniej wysuniętą sugestię, że ośrodki naukowe zajmujące się całym obszarem działalności ministerstwa powinny być usytuowane bezpośrednio przy kierownictwie resortu i powiązane z nim zarówno więziami służbowymi, jak i funkcjonalnymi.

Można zatem sądzić, że w jakiś paradoksalny sposób sytuacja, w której splot ostrego kryzysu koniunkturalnego i słabiej widocznego (i mniej uświadomionego) kryzysu strukturalnego może stać się dobrą okazją do przeanalizowania wszystkich słabych stron istniejącej struktury (powodujących występowanie określonych niesprawności i patologii) i podjęcia działań restrukturyzacyjnych, zmieniających słabość organizacji w jej potencjalną siłę, sztywność i centralizację w niezbędną elastyczność, hierarchiczność i autokratyczność w demokratyzację stosunków interpersonalnych (powodującą kształtowanie pozytywnych dla organizacji zachowań ludzkich), skostniałość i rutynę w rzeczywisty rozwój organizacyjny. Kryzys okiełznany przez naukowe poznanie jego przyczyn i skutków jest zatem szansą dalszego rozwoju. Unikanie tego trudnego problemu może skończyć się natomiast klęską organizacji. Teoria naukowa powinna w tej mierze także wyraźnie identyfikować i wskazywać te wszystkie formy zmian, które wnoszą postęp, oddzielając je skrupulatnie od specyficznych form ukierunkowanego ruchu (zmian), które mogą być pozornymi jedynie formami rozwoju (rozwojem niepozytywnym z punktu widzenia potrzeb i oczekiwań uczestników organizacji).

Okres transformacji strukturalnej SZ RP pozwala na rzeczywiste zastosowanie wszystkich postulowanych w rozprawie usprawnień organizacyjnych, choćby od zaraz i bez dodatkowych nakładów lub większych przygotowań. Istniejące pułki i tworzone brygady szybko można przekształcić w zintegrowane struktury grup bojowych. Dowództwa i sztaby OW łatwo dadzą się przekształcić w `dowództwa kierunków operacyjnych. Na bazie dowództw i sztabów ZT od dziś można tworzyć dowództwa GO. Zgodnie z przyjętymi założeniami nie jest celowym tworzenie nowych jednostek i dyslokowanie ich tuż przy wschodniej granicy, gdzie na ogół nie ma żadnej bazy kwaterunkowej ani szkoleniowej. Dlatego, nie czekając na efekty podjętych procesów restrukturyzacyjnych, można już projektować i przygotowywać funkcjonowanie wszystkich elementów przedstawionego modelu WLąd. Bazą projektowania SSU i wszelkich innych GO mogą być oddziały i ZT nawet w obecnej postaci. Problemem rzeczywistym są bowiem właściwe relacje łączące te elementy z sobą i otoczeniem, a nie ich organizacje formalne. Wyznaczenie zasadniczych elementów GO i określenie podstawowych powiązań funkcjonalnych

(przebiegających w czasie pokoju głównie w podsystemie dowodzenia) z pewnością zapoczątkuje proces określania i kształtowania pozostałych więzi, np. przebiegających w podsystemie zasilania lub mobilizowania. Wyodrębnienie się wszystkich zasadniczych powiązań między elementami GO pozwoli precyzyjniej określić i badać ich struktury organizacyjne. Procesy te będą się wzajem warunkować. Badanie i poznawanie właściwości tworzonych struktur będzie teoretyczną podstawą ich praktycznego usprawniania. Efekty zabiegów praktycznych będą z kolei przekształcać i uzupełniać teorię. W podobny sposób ta dynamiczna całość będzie wzajem się warunkować z koncepcjami strategicznymi. Ponieważ SZ RP są jednak w sumie organizacją będącą podsystemem większej systemowej całości (choć trudno mówić o całości i skończoności systemu społecznego), dlatego baczną uwagę zwrócić należy na powiązania i wzajemne oddziaływania tego podsystemu z innymi podsystemami, szczególnie tymi, które nie są objęte kontrolą resortu MON. Warunkiem koniecznym sprawnego prowadzenia działań przez siły zbrojne jest celowe i funkcjonalne powiązanie podsystemu militarnego z wszystkimi innymi strukturami państwa. Te struktury i powiązania muszą istnieć na co dzień. Wydaje się zatem, że większym problemem jest obecnie odpowiednie przygotowanie (a w niektórych przypadkach ukształtowanie od początku) innych niż militarny podsystemów i relacji z nimi. Wydaje się przede wszystkim, że prawdziwie kłopotliwe będzie nie tyle przekształcanie struktury Wlad. (a szerzej biorąc- struktury sił zbrojnych), ile wyodrębnienie i właściwe kształtowanie systemu OT. Proces ten wymaga bowiem ogromu pracy: od zabiegów czynionych w sferze psychospołecznej, których efektem ma być przełamanie stereotypu obarczającego armię odpowiedzialnością za wszystko, co wiąże się z obronnością państwa, do prac nad utworzeniem tej pozamilitarnej części SOF, której w istocie rzeczy jeszcze nie ma, a bez której działania armii nie mają większego sensu. Prawdziwym kłopotem wydaje się także taka przebudowa naszej gospodarki (i świadomości tkwiących w niej ludzi), aby systemowi powszechnej obrony narodowej towarzyszył adekwatny terytorialny system logistyki. Powiązanie tych części w SBP i ustalenie mechanizmów kierowania i koordynacji jest warunkiem i podstawą skutecznego przeciwdziałania zagrożeniom (nie tylko zbrojnym).

**Problemem podstawowym jest zatem zaprojektowanie i budowa systemu bezpieczeństwa (i obronnego) państwa opartego na trzech podstawowych organizacjach (systemach), a funkcjonującego na wszystkich płaszczyznach państwowej i społecznej działalności. Systemami tymi powinny być:**

- **wojska operacyjne,**
- **system powszechnej obrony państwa,**
- **system zintegrowanego ratownictwa i powszechnej OC.**

Za prawidłową organizację i funkcjonowanie tych systemów oraz

stałą modernizację (reorganizację) powinien odpowiadać rząd RP (premier i Rada Ministrów). Strategiczne kierunki rozwoju SBP (SOP) i dalekosiężną politykę powinien określać parlament (na podstawie konstytucyjnych obwarowań i zapisów ustaw szczegółowych). Szczególną pieczę nad zgodnością działań rządu z zasadami ustrojowymi i konstytucyjnymi w dziele budowy i kierowania funkcjonowaniem całości (głównie w części dotyczącej systemu obronnego i relacji łączących go z wszelkimi innymi podsystemami) powinien sprawować prezydent RP. W czasie pokoju wiodącą rolę w SBP odgrywać powinien system ratownictwa i OC, integrujący funkcjonalnie odpowiednią (formalnie określoną) część sił, środków i działań takich elementów struktury administracji oraz instytucji państwowych i samorządowych, jak: organa bezpieczeństwa państwa i bezpieczeństwa publicznego, policja, samorządowe organa bezpieczeństwa i porządku municypalnego, struktury zawodowej i ochotniczej straży pożarnej, jednostki ratownictwa technicznego, służby medyczne, organizacje ekologiczne itp. System ten, w przeciwieństwie do pozostałych, powinien być w pełni rozwinięty i ukompletowany oraz kierowany bezustannie przez odpowiednio złożony podsystem kierowania skupiający (funkcjonalnie) określone elementy struktury administracji państwowej i samorządowej (a w szczególnych przypadkach elementy prywatnych organizacji gospodarczych). Określone elementy tak złożonego podsystemu kierowania ratownictwem i powszechną OC powinny być połączone (również funkcjonalnie) z odpowiednimi elementami podsystemu kierownia wojskami operacyjnymi i powszechną OT, które to systemy w czasie pokoju powinny być w pełni określone i ustalone formalnie, utrzymując jednak w pełnej gotowości do działania jedynie te swoje elementy, które są niezbędne w tym okresie, w szczególności do przeprowadzenia sprawnego i szybkiego rozwinięcia całości systemu oraz osłony tego działania (w czasie kryzysu i wojny). Pełne ich rozwinięcie jest równoznaczne z odpowiednią transformacją SBP w SOP, przy czym oznacza to tylko uwypuklenie i nadanie szczególnej rangi określonym funkcjom systemu, głównie przez zmianę niektórych relacji zachodzących między podsystemami i ich zasadniczymi elementami. Stan ten nie powinien w żadnym przypadku wywoływać konieczności dokonywania pospiesznych przeobrażeń strukturalnych (tworzenia nowych części i elementów w obrębie struktury istniejącej). Istotnym zastrzeżeniem wydaje się być ustalenie, że za projektowanie docelowego modelu struktury całego systemu bezpieczeństwa i systemu obronnego państwa oraz odpowiednich procesów restrukturyzacyjnych prowadzących od stanu obecnego do zaprojektowanego stanu rzeczy powinien odpowiadać rząd RP, wykorzystując do szczegółowych prac projektowych fachowców z poszczególnych branż. Taka tylko działalność może bowiem spowodować zgodność projektów cząstkowych (dotyczących reorganizacji poszczególnych podsystemów i instytucji o znaczeniu zasadniczym dla

systemowej całości) z założeniami globalnej polityki i strategii państwa. Interdyscyplinarnie złożone zespoły fachowców i ekspertów będą mogły już na wstępie określić niezbędne warunki, założenia i ograniczenia zamierzonych przedsięwzięć, o których wiedza najczęściej wykracza poza ramy jednego ministerstwa.

Całość przedstawionej pracy powinna przekonywać, że podstawą celowej reorganizacji sił zbrojnych są świadome, spójne i skoordynowane zabiegi władz państwowych nad określeniem i tworzeniem jednolitego systemu bezpieczeństwa państwa. Precyzyjne opisanie tego systemu pozwoli odnaleźć miejsce w nim i rzeczywistą rolę sił zbrojnych widzianych jako dwa nierozłączne komponenty: wojska operacyjne i wojska OT. W naszych warunkach podstawą wojsk operacyjnych są wojska lądowe. Ich zadaniowa integracja i zaprojektowana zdolność celowego przyłączania innych elementów SOP pozwoli na dokonanie odpowiednich zabiegów usprawniających organizację w zakresie ponadadaptacyjnym, a więc zmieniającym dotychczasową hierarchiczną strukturę organizacyjną tych wojsk w wymiarze nadającym jej zupełnie nową jakość. Oba przedstawione usprawnienia organizacyjne, tzn.: spłaszczenie hierarchii organizacyjnej (poprzedzone integracją RWiSł.) oraz jej uzupełnienie organizacjami doraźnymi, tworzonymi na bazie zespołów funkcjonujących obok hierarchii liniowej stanowią jedno z możliwych, zgodnych z teorią naukową, rozwiązań problemu przezwyciężenia skutków kryzysu hierarchicznej struktury organizacyjnej. Skokowa transformacja struktury organizacyjnej jest w kryzysie organizacji drogą do uzyskania niezbędnej stabilizacji i warunkiem dalszego rozwoju wojsk lądowych.

* * *

Z uwagi na wysoki stopień aktualności problemów poruszanych w niniejszej rozprawie, z dnia na dzień zmienia się stan wiedzy o tych problemach. Przyjmowane do praktycznej realizacji określone ustalenia i rozwiązania organizacyjne (również koncepcje i pomysły teoretyczne) potwierdzają w jakiejś mierze hipotezy, wnioski i twierdzenia wysunięte w toku rozprawy i wywodzące się z nich postulaty usprawniania organizacji. Niektóre z tych praktycznych rozwiązań są wyjątkowo zgodne i zbieżne z propozycjami przedstawionymi w rozprawie, co dowodzi, że podstawą ich były prawdziwe implikacje wynikające z aktualnej teorii i praktyki. Niektóre z nich mają, z punktu widzenia rozprawy, doniosłe znaczenie. Np. przyjęta wstępnie, ok. trzech lat temu, koncepcja dokonania integracji funkcjonalnej, a następnie wyodrębniania podstawowych pionów tworzących systemy bezpieczeństwa i obronności państwa, a w nich system sił zbrojnych (co doprowadziło w konsekwencji do powstania postulatu oddzielenia organizacyjnego pionu powszechnej OT od pionu wojsk operacyjnych) była w tamtym czasie co najmniej koncepcją powodującą zażarte dyskusje w gronie

zainteresowanych. Obecne koncepcje dotyczące dalszego rozwoju systemu OT coraz bardziej skłaniają się ku rozwiązaniom zaproponowanym w rozprawie, i można domniemywać, że po jakimś czasie będą z nimi w dużym stopniu zgodne.

Już po pisarskim opracowaniu rozprawy (w lutym 1994r.) zapadła również decyzja o oddzieleniu administracji wojskowej od obecnych dowództw i sztabów okręgów wojskowych. Podobnie jak zaprojektowanie innowacyjnej koncepcji organizowania i funkcjonowania systemu powszechnej obronności państwa, ten właśnie zabieg organizacyjny był dla rozprawy jednym z kluczowych problemów, którego rozwiązanie było warunkiem projektowania reorganizacyjnych usprawnień struktury SZ RP i organizacji WLąd. Decyzję tę można oceniać jako pierwszy, ale zasadniczy krok w tworzeniu nowej koncepcji funkcjonowania dowództw i sztabów szczebla operacyjnego w strukturze antycypowanego SOP. Można oczekiwać zatem dokonywania dalszych zabiegów przynoszących już oddzielonej administracji wojskowej konieczną zgodność i kompatybilność z elementami cywilnej struktury państwa i wiążących te elementy siecią stosownych relacji. Może to stać się podstawą do redefiniowania celów i funkcji dowództw pozostających na przypisanych im obszarach terytorium państwa, a pozbawionych kompetencji i możliwości praktycznego zawiadywania tymi obszarami.

Za pełne potwierdzenie przedstawionych w rozprawie ustaleń teoretycznych można przyjąć natomiast skierowany do realizacji zamysł szefa Insektoratu Logistyki, gen. Z.Zalewskiego, dotyczący projektowania docelowego systemu logistycznego. Generał podkreśla, że jest to organizacyjna integracja dwóch poprzednio istniejących (smukłych i liniowych) pionów hierarchicznych. Zasadniczą ideą tej transformacji strukturalnej jest pełna integracja sił i środków oraz organów kierowania, rozproszonych dotychczas w poszczególnych rodzajach wojsk i służb. Zabieg ten ma przynieść korzyść w postaci przejrzystych struktur organizacyjnych, ujednoliconych zasad działania oraz czytelnego podziału kompetencji i odpowiedzialności. Powinien także umożliwić określenie i konsekwentną realizację zadań w powiązaniu z najbardziej efektywnym wykorzystaniem posiadanych środków [zob. Polska Zbrojna z 9.02.1994]. Wydaje się, że zasadniczy wpływ na kierunki i zakres przeobrażeń miały zmiany doktrynalne w sferze obrony państwa, które określają nowe zadania sił zbrojnych, a tym samym wpływają na kształt systemu logistycznego, pozwalając przenieść ciężar zadań na stacjonarne obiekty i urządzenia, niezbędną tylko częścią zadań obarczając układ polowy.

Przytaczając wypowiedź gen Z.Zalewskiego autor ma świadomość, że i jemu podobny zamiar przyświecał kilka lat wcześniej w toku określania problemu i celu rozprawy. Rozwiązanie problemu może być jedno: wszelkie zmiany zachodzące w otoczeniu i obrębie organizacji muszą być na czas

rozpoznawane i identyfikowane, a stosowne reorganizacje powinny wyprzedzać powstawanie niesprawności i patologii organizacyjnych, nie dając żadnych szans na powstanie i rozwijanie procesów kryzysowych niszczących niepostrzeżenie więzi organizacyjne. Zasadniczym celem natomiast wszelkich organizacyjnych przemian powinien być człowiek, i każda nowa forma strukturalna jemu właśnie ma służyć coraz doskonalej.

# B I B L I O G R A F I A.

## 1. Opracowania metodyczne i metodologiczne:


[A1] Bocchino W.A., *Systemy informacyjne. Narzędzia i metody*, WN-T, W-wa 75.

[A2] Broszkiewicz R., *Planowanie terytorialne- metody i techniki*, PWE, W-wa 1989.

[A3] Gasparski W., *Projektowanie. Koncepcyjne przygotowanie działań*, PWN, W-wa 1978.

[A4] Grelak M., Wawrzyniak B., *Metodyka usprawnień organizacyjnych*, PWE, W-wa 1982.

[A5] Kotarbiński T., *Kurs logiki dla prawników*, PWN, W-wa 1963.

[A6] Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, W-wa 1985.

[A7] Martyniak Z., *Elementy metodologii organizowania*, PWN, W-wa 1976.

[A8] Respondek M., *Metodologiczne problemy kierowania (dowodzenia, zarządzania) systemami działań zorganizowanych w wojsku*, ASG WP, W-wa 1984.

[A9] Sokołowski S.J., *Logika w dowodzeniu i kierowaniu*, MON, W-wa 1972.

[A10] Wiśniewski E., *Metodyka wojskowych badań naukowych. Część I:*

- [A10/1] *-zeszyt 1: Wprowadzenie do metodyki i wojskowe badania naukowe*, ASG WP, W-wa 1988.
- [A10/2] *-zeszyt 2: Materialistyczna metoda dialektyczna i ogólnonaukowe metody- sposoby podejścia*, ASG WP, W-wa 1988.
- [A10/3] *-zeszyt 3: Metody- sposoby działania*, ASG WP, W-wa 1990.
- [A10/4] *-zeszyt 4: Proces wojskowych badań naukowych*, AON, W-wa 90.

[A11] *Metodyka wojskowych badań naukowych. Część II: Metody sformalizowane*, wyd. zbior. pod kier. J.Kaczmarka, ASG WP, W-wa 1989.


## 2. Opracowania merytoryczne:

### 2.1.-w aspekcie historycznym


[B1] Bielski M., *Grupa Operacyjna "PIOTRKÓW" 1939*, Bellona, W-wa 1991.

[B2] Beaufre A., *Strategia działania*, W-wa 1971.

[B3] Beaufre A., *Wstęp do strategii. Odstraszanie i strategia*, MON, W-wa 68.

[B4] Boucher A., *Odwieczne prawa wojny*, W-wa 1924.

[B5] Chocha B., *Rozważania o sztuce operacyjnej*, W-wa 1984.

[B6] Chocha B., *Rozważania o taktyce*, W-wa 1982.

[B7] Chocha B., Stąpor Z., *Wybrane problemy sztuki wojennej w latach 1939-1945 na europejskim teatrze działań wojennych*, W-wa 1978.

[B8] Clausewitz K., *O wojnie*, W-wa 1958.

[B9] Colin J., *Przeobrażenia wojny*, W-wa 1920.

[B10] Dąbrowski S., *Zagadnienia obrony narodowej w wojnie nowoczesnej. Organizacja rządu i naczelnego dowództwa*, Wielkopolska Księgarnia Nakładowa K.Rzepeckiego, Poznań 1925.

[B11] Douhet P., *Panowanie w powietrzu*, W-wa 1965.

[B12] Drzewiecki J., Pióro T., *Problemy rozwoju sztuki wojennej*, W-wa 1956.

[B13] Feret S., *Polska sztuka wojenna 1918-1939*, W-wa 1975.

[B14] Foch F., *Zasady sztuki wojennej*, W-wa 1924.

[B15] Fuller J.F.C., *Druga wojna światowa 1939-1945*, W-wa 1958.

[B16] Howard M., *Wojna w dziejach Europy*, Wrocław 1990.

[B17] Jomini H., *Zarys sztuki wojennej*, W-wa 1968.

[B18] *Józef Piłsudski o państwie i armii*, W-wa 1985.

[B19] Kozłowski E., *Wojsko Polskie 1936-1939. Próby modernizacji i rozbudowy*, W-wa 1964.

[B20] Kozłowski E., Wrzosek M., *Historia oręża polskiego 1795-1939*, W-wa 84.

[B21] Kukiel M., *Dzieje polityczne Europy od rewolucji francuskiej*, Puls Publications Ltd, Londyn 1992.

[B22] Kukiel M., *Wojny napoleońskie*, W-wa 1927.

[B23] Kukiel M., *Zarys historii wojskowości w Polsce*, Puls Publications Ltd, Londyn 1992.

[B24] Liddell Hart B.H., *Strategia. Działania pośrednie*, W-wa 1959.

[B25] Ludendorff E., *Wojna totalna*, W-wa 1959.

[B26] Mackiewicz (Cat) S., *Historja Polski od 11 listopada 1918r. do 17 września 1939r.*, Puls, Londyn 1985.

[B27] Majewski R., *Carl von Clausewitz. Teoria wojen*, Wrocław 1990.

[B28] Mossor S., *Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny*, MON, W-wa 86.

[B29] Patton G.S., *Wojna jak ją poznałem*, MON, W-wa 1989.

[B30] Piłsudski J., *Rok 1920*. Tuchaczewski M., *Pochód za Wisłę*, Łódź 1989.

[B31] Pindel R., *Obrona Narodowa 1937-1939*, MON, W-wa 1979.

[B32] Raźnikiewicz Z., *Zarys rozwoju sztuki wojennej w latach pierwszej wojny światowej (1914-1918 r.)*, ASG WP, W-wa 1974.

[B33] Regan G., *Błędy militarne*, VASCO, W-wa 1992.

[B34] Sikorski J., *Polskie piśmiennictwo wojskowe od XV do XX wieku*, W-wa 1991.

[B35] Sikorski J., *Zarys historii wojskowości powszechnej do końca wieku XIX*, W-wa 1972.

[B36] Skibiński F., *Rozważania o sztuce wojennej*, AON, W-wa 1991.

[B37] Stachiewicz W., *Organizacja rządu i naczelnych władz wojskowych w czasie wojny*, Bellona, W-wa 1924.

[B38] Stawecki P., *Polityka wojskowa Polski 1921-1926*, W-wa 1981.

[B39] Starzyński R., *Na czasie. Dowództwa taktyczne i komendy terytorjalne*, W: Bellona, t.22, z.3, W-wa 1924.

[B40] Starzyński R., *Niezmienne zasady organizacji wojska*, WIN-W, W-wa 1928.

[B41] Starzyński R., *Zarys nauki organizacji sił zbrojnych*, WIN-W, W-wa 30.

[B42] *Studium planu strategicznego Polski przeciw Niemcom Kutrzeby i Mossora*, zbior., PAX, W-wa 1987.

[B43] *Studium ważniejszych konfliktów zbrojnych w świecie w latach 1970-1983*, W-wa 1984.

[B44] Tarnowski J., *Consilium rationis bellicae*, W-wa 1987.

[B45] *Wojna obronna Polski 1939*, pod red. E.Kozłowskiego, MON, W-wa 1979.

[B46] Wojnarowski J., *Rys historyczny teorii organizacji sił zbrojnych*, ASG WF, W-wa 1980.

[B47] Wróblewski J., *Samodzielna Grupa Operacyjna > POLESIE < 1939*, MON, W-wa 1989.

[B48] Wyszczelski L., *Polska myśl wojskowa 1914-1939*, W-wa 1988.

[B49] Zakrzewski T., *Organizowanie siły zbrojnej w państwie*, WIN-O, W-wa 38.

[B50] *Zarys dziejów wojskowości polskiej w latach 1864-1939*, wyd. zbior. pod red. P.Staweckiego, MON, W-wa 1990.

**2.2.- w aspekcie współczesnym-teoretycznym (z punktu widzenia teorii organizacji i zarządzania oraz sztuki wojennej)**

[C1] Balcerowicz B., *Możliwa strategia militarna Polski lat 90-tych i przełomu XX/XXI wieków*, AON, W-wa 1992.

[C2] Balcerowicz B., *Strategia obronna Polski*, W-wa 1992.

[C3] Balcerowicz B., *Strategia wojenna, strategia militarna w warunkach współczesnej Polski*, AON, W-wa 1993.

[C4] Balcerowicz B., Koziej S., *Doskonalenie strategii wojennej, sztuki operacyjnej i taktyki*, AON, W-wa 1991.

[C5] Balcerowicz B., Wróblewski R., Pawłowski J., *Problemy strategii obrony Polski (studium)*, AON, W-wa 1993.

[C6] *Bariery sprawności organizacji*, pod red. W.Kieżuna, PWE, W-wa 1973.

[C7] Bielski M., *Formalna i rzeczywista struktura organizacyjna*, PWE, W-wa 1973.

[C8] Bojarski W.W., *Podstawy analizy i inżynierii systemów*, PWN, W-wa 1984.

[C9] Ciborowski L., *Rozpoznanie wojskowe. Zeszyt nr 2: Warianty przyszłościowych struktur organizacyjnych*, AON, W-wa 1991.

[C10] Czermiński A., Trzcieniecki J., *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, PWN, W-wa 1974.

[C11] Dawidowicz W., *Zagadnienia teorii organizacji i kierowania w administracji państwowej*, PWE, W-wa 1972.

[C12] *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, pod red. A.Stabryły, PWE, W-wa 1991.

[C13] Dzida J., *Rozpiętość i zasięg kierowania w teorii i praktyce*, PWN, W-wa 1969.

[C14] Górecki H., *Synteza struktur hierarchicznych wielkich systemów*, AGH, Kraków 1979.

[C15] *Informatyka w dowodzeniu. Część I: Podstawy informatyki*, wyd. zbior. pod red. P.Sienkiewicza, ASG WP, W-wa 1981.

[C16] *Koncepcja struktury wojsk lądowych*, AON- S/1798.

[C17] Kowalczyk W., Uszyński Z., *Najnowsze tendencje w rozwoju nauki o organizacji i kierowaniu*, MON, W-wa 1986.

[C18] Kowalewski S., *Nauka o administrowaniu*, KiW, W-wa 1975.

[C19]Kowalewski S., *Przełożony-podwładny w świetle teorii organizacji*, PWE, W-wa 1984.

[C20] Kowalewski S., *Teoria struktury administracji państwowej*, PWE W-wa 73.

[C21] Koziej S., *Podstawy i zasady sztuki wojennej*, AON, W-wa 1993.

[C22] Koziej S., *Teoria sztuki wojennej*, Bellona, W-wa 1993.

[C23] Koziej S., *Wizja polskiej doktryny obronnej u progu XXI wieku*, W-wa 1990.

[C24] Koziej S., *Wstępne studium o obronności Polski u progu XXI wieku*, ASG WP, W-wa 1990

[C25] Koźmiński A.K., *Analiza systemowa organizacji*, PWE, W-wa 1979.

[C26] Koźmiński A.K., *Analiza systemowa procesów i struktur*, PWE, W-wa 1979.

[C27] Kulczycki R., *Model walki zbrojnej*, AON, W-wa 1991.

[C28] Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, W-wa 1970.

[C29] Łepkowski W., Kaczmarek J., Mucha L., *Zarys strategii wojskowej- studium teoretyczne*, ASG WP, W-wa 1989.

[C30] Madejski A., *Nauka wojenna*, W-wa 1981.

[C31] *Moduł mobilizacji (perspektywiczny- w tym Wład.)*, AON- pf 83/S.

[C32] *Możliwe warianty użycia części lub całości Sił Zbrojnych*, AON- 015/P.

[C33] Mreła K., *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, W-wa 83.

[C34] Nożko K., *Problemy strategii wojennej w systemie obronnym RP*, AON, W-wa 1991.

[C35] Nożko K., *Sztuka operacyjna w systemie obronnym RP*, W-wa 1991.

[C36] Nożko K., *Walka o przewagę*, W-wa 1985.

[C37] Nożko K., *Zagadnienia współczesnej sztuki wojennej*, W-wa 1973.

[C38] Nożko K., *Zasady współczesnej sztuki wojennej w systemie obronnym RP*, AON, W-wa 1991.

[C39] Oleksyn L., *Prognozowanie postępu naukowo-technicznego*, AON, W-wa 93.

[C40] *O sprawności i niesprawności organizacji*, pod red. J.Kurnala, PWE, W-wa 1972.

[C41] Piotrowski S., *Teoria dowodzenia. Zagrożenie systemów dowodzenia i kierowania środkami walki w działaniach bojowych na obszarze kraju*, AON, W-wa 1991

[C42] Piotrowski S., Maćkowiak J., *Prognoza rozwoju teorii dowodzenia wojskami na lata 1991-2005*, ASG WP, W-wa 1987.

[C43] Piotrowski S., Maćkowiak J., *Prognoza rozwoju teorii dowodzenia wojskami w perspektywie 10-15 lat (1990-2000/2005 r.) i 20-25 lat (1990-2010/2015 r.)*, ASG WP, W-wa 1986.

[C44] *Planowanie strategiczne*, pod red. A.Klasika, PWE, W-wa 1993.

[C45] *Projekt koncepcyjny zarządzania modelem walki zbrojnej*, wyd. zbior. pod red. M.Szczepaniaka. ASG WP, W-wa 1986.

[C46] Pszczołowski T., *Prakseologiczne sposoby usprawniania pracy*, PWN, W-wa 1969.

[C47] Sienkiewicz P., *Inżynieria systemów*, MON, W-wa 1983.

[C48] Stoner J.A.F., Wankel C., *Kierowanie*, PWE, W-wa 1992.

[C49] Ścibiorek Z., *Rozważania o obronie*, Bellona, W-wa 1993.

[C50] Uszyński Z., *Współczesne koncepcje kierowania w dowodzeniu i zarządzaniu*, MON, W-wa 1987.

[C51] Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, W-wa 1990.

[C52] Wróblewski R., Urbaniak J., *Strategia narodowa*, AON, W-wa 1991.

[C53] *Wybrane zagadnienia z teorii organizacji i zarządzania*, wyd. zbior. pod red. A.Czermińskiego, PWN, W-wa 1975.

[C54] Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, W-wa 1969.

[C55] Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, W-wa 1967.

[C56] Zimniewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa-Poznań 1984.

**2.3- w aspekcie współczesnym- praktycznym (z punktu widzenia rzeczywistego wpływu różnych warunków i czynników na kształtowanie poszczególnych elementów systemu bezpieczeństwa RP)**

[D1] Balcerowicz B., *Czynniki geograficzne w strategii wojennej RP*, AON, W-wa 1991.

[D2] Balcerowicz B., *Strategiczna obrona Rzeczypospolitej Polskiej lat dziewięćdziesiątych*, rozprawa doktorska, AON, W-wa 1991.

[D3] *Bezpieczeństwo państw Europy Środkowej w świetle zachodzących przemian- droga do systemu zbiorowego bezpieczeństwa*, materiały z I międzynarodowej konferencji zorganizowanej w AON, W-wa 1993.

[D4] Dęga Cz., *Środki walki wojsk lądowych*, W-wa 1986.

[D5] *Działania taktyczne wojsk lądowych. Podręcznik*, AON, W-wa 1992.

[D6] *Działania operacyjne wojsk lądowych*, AON- pf 121/S.

[D7] *Ekonomika obrony*, pod red. W.Stankiewicza, AON, W-wa 1992.

[D8] *Filozofia bezpieczeństwa personalnego i strukturalnego*, materiały z konferencji zorganizowanej w AON w dn. 29.10.1992, W-wa 1993.

[D9] Galewski Z., *Czynniki powodzenia we współczesnej walce*, W-wa 1986.

[D10] Galewski Z., *Współdziałanie na polu walki*, W-wa 1983.

[D11] Gołąb Z., *Początkowy okres wojny*, W-wa 1972.

[D12] Gołąb Z., *Rozwinięcie wojsk lądowych w wojnie współczesnej*, W-wa 1967.

[D13] Gołąb Z., *Wojna a system obronny państwa*, W-wa 1984.

[D14] Koziej S., *Działania powietrzno-lądowe*, ASG WP, W-wa 1987.

[D15] Koziej S., *Kierunki przebudowy systemu obronnego Rzeczypospolitej Polskiej w latach dziewięćdziesiątych*, referat wygłoszony w Sztokholmie 24.04.1991., AON, W-wa 1991.

[D16] Koziej S., *Kierunki przebudowy systemu obronnego RP*, AON- S/1540.

[D17] Koziej S., *Operacyjno-strategiczne problemy użycia i działania Wojska Polskiego w latach dziewięćdziesiątych*, AON, W-wa 1991.

[D18] Koziej S., Łaski W., Sznajder R., *Teren i taktyka*, W-wa 1980.

[D19] Koziej S., Pawłowski J., Kordas R., *Działania operacyjne wojsk lądowych*, AON, W-wa 1992.

[D20] Krzemień T., *Wojska rakietowe i artyleria*, W-wa 1984.

[D21] Lloyd M., *Tactics of Modern Warfare. Rapid Deployment in the 20th Century*, B.Trodd Publishing House Limited, London 1991.

[D22] *Materiały z konferencji naukowej nt. Kierowanie obronnością państwa, odbytej w Wydziale Strategiczno-Obronnym AON w dn. 25-26.11.1993*, AON, W-wa 1993.

[D23] Michalski H., *Strategia i taktyka obrony terytorium kraju*, MON, W-wa 1965.

[D24] *Obrona Polski dziś i jutro*, wyd. zbior. pod red. A.Targowskiego, Bellona, W-wa 1993.

[D25] *Obrona regionalna (terytorialna) w systemie obronnym RP*, AON, W-wa 92.

[D26] *Ocena operacyjno-taktyczna wojny w Zatoce Perskiej*, W-wa 1991.

[D27] Orzechowski J., *Dowodzenie i sztaby*, W-wa 1986.

[D28] Pawłowski J., *Przeciwnatarcie*, AON, W-wa 1992.

[D29] Pawłowski J., *Strategia wojenna Polski lat dziewięćdziesiątych*, AON, W-wa 1991.

[D30] Piekarski H., *Walka radioelektroniczna*, W-wa 1980.

[D31] Płonka I., *Przygraniczny konflikt zbrojny w warunkach RP*, rozprawa doktorska, AON, W-wa 1993.

[D32] *Polityka bezpieczeństwa i strategia obronna RP*, dokument przyjęty na posiedzeniu KOK w dniu 2.11.1992.

[D33] *Powietrzno-lądowe działania operacyjne i taktyczne*, AON, W-wa 1991.

[D34] *Problemy obronności RP w warunkach współczesnej sytuacji polityczno-wojskowej w Europie i w świecie*, materiały z dyskusji- 25.09.1990., AON, W-wa 1991.

[D35] *Raport o potrzebie strategicznej koncepcji rozwoju Polski i roli nauki w przebudowie gospodarki*, Komitet Prognoz "Polska w XXI wieku" przy Prezydium PAN, W-wa 1993.

[D36] *Raport o stanie bezpieczeństwa państwa-aspekty zewnętrzne*, PISM, W-wa 1993.

[D37] Sikorski K., *Wybrane współczesne poglądy na przygotowanie państwa i sił zbrojnych do prowadzenia wojny*, AON, W-wa 1993.

[D38] *Siły Zbrojne RP (konspekt)*, AON- pf 3094.

[D39] *Strategiczna operacja obronna na obszarze kraju*, AON- pf 64/S.

[D40] *System bezpieczeństwa Polski- materiały z konferencji naukowej odbytej w dn. 4-5.11.1993 w AON*, W-wa 1993.

[D41] *Wojsko Polskie. Fakty i liczby*, MON, W-wa 1990.

[D42] Wróblewski R., Urbaniak J., *Strategia narodowa*, AON, W-wa 1991.

[D43] Wójcik T., *Rozważania o współczesnym natarciu*, W-wa 1987.

[D44] *Założenia polskiej polityki bezpieczeństwa*, dokumenty sygnowane przez prezydenta RP w dniu 2.11.1992.

[D45] *Zasady obronności kraju na tle doktryny obronnej*, AON- pf 2825.

[D46] Zieliński J., *Siły Zbrojne sąsiadów Polski*, Bellona, W-wa 1993.

### 3. Literatura pomocnicza:

[E1] Allen T., Starr T., *Hierarchy*, Univ. of Chicago Press, Chicago 1982.

[E2] Ashby R., *Wstęp do cybernetyki*, PWE, W-wa 1963.

[E3] Ashby R., *Cybernetyka a zarządzanie*, PWE, W-wa 1966.

[E4] Asnow H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, W-wa 1985.

[E5] Bellamy Ch., *The Future of Land Warfare*, New York 1987.

[E6] Beer S., *Cybernetyka a zarządzanie*, PWE, W-wa 1966.

[E7] Broniarek Z., Karkoszka A., *Źródła spirali zbrojeń*, W-wa 1985.

[E8] Bruckner A., *Słownik Etymologiczny*, PW "Wiedza Powszechna", W-wa 1957.

[E9] Carver M., *The Apostles of Mobility*, London 1979.

[E10] Dęga Cz., *W pokojowej misji*, MON, W-wa 1977.

[E11] Dupuy T., *The Evolution of Weapons and Warfare*, London 1980.

[E12] McDonough A.M., *Systemy scentralizowane. Planowanie i kontrola*, PWN, W-wa 1973.

[E13] Dzieduszycki T., *O teorii nowoczesnej sprawnej państwowości*, Bellona, W-wa 1981.

[E14] *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, W-wa 1982.

[E15] *Encyklopedia Popularna PWN*, PWN, W-wa 1982.

[E16] *Encyklopedia Powszechna PWN, tom 1-4*, PWN, W-wa 1984.

[E17] *Ergonomia w służbie wojska*, wyd zbior., MON, W-wa 1972.

[E18] Gabara W., *Proces przystosowawczy organizacji do środowiska*, PWE, W-wa 1969.

[E19] Gabara W., *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, MON, W-wa 1972.

[E20] Gedymin O., *Systemowe przesłanki skutecznego zarządzania*, PAN, W-wa 1990.

[E21] Gościński J., *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, PWE, W-wa 1977.

[E22] Handel M., *Sun Tzu and Clausewitz*, SSI, USAWC, Carlisle Barracks 1991.

[E23] House J.M., *Toward Combined Arms Warfare: A Survey of 20-th Century Tactics, Doctrine, and Organization*, CGSC, Fort Leavenworth 1984.

[E24] *Introduction to Military Theory*, CGSC, Fort Leavenworth 1984.

[E25] Jauer T., *Model OP wojsk lądowych RP*, rozprawa doktorska, AON, W-wa 1991.

[E26] Jones A., *The Art of War in the Western World*, New York, Oxford 1987.

[E27] Kaczmarek J., *Uderzenie i ogień*, W-wa 1973.

[E28] Kemball-Cook R.B., *Luka organizacyjna między teorią a praktyką*, PWE, W-wa 1974.

[E29] Kieżun W., *Ewolucja sprawnego zarządzania*, PWE, W-wa 1978.

[E30] Kieżun W., *Autonomizacja jednostek organizacyjnych*, PWE, W-wa 1971.

[E31] Klatka N., *Konflikt i gra*, MON, W-wa 1971.

[E32] Kołodziejczak B., *Co będzie jutro?*, W-wa 1980.

[E33] *Kompendium wiedzy o społeczeństwie, państwie i prawie*, pod red. M.Zwierczak i S.Wronkowskiej, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa- Poznań 1993.

[E34] *Konstytucja i podstawowe akty ustrojowe PRL*, KiW, W-wa 1988.

[E35] Kostro R., Matyja R., *Świat dyplomacji, polityki, idei- Słownik podręczny*, VEDA, W-wa 1992.

[E36] Koontz H., O'Donnell C., *Zasady zarządzania*, PWN, W-wa 1969.

[E37] Kowalewski M., Zdrodowski B., *Podstawy teorii OP w aspekcie ogólnowojskowego związku operacyjnego*, rozprawa habilitacyjna, W: Zeszyty Naukowe nr 011/89, ASG WP, W-wa 1989.

[E38] Kowalski J., Lamentowicz W., *Teoria państwa*, PWN, W-wa 1978.

[E39] Koźmiński A.K., Zawiślak A.M., *O organizacji dwugłos względnie uporządkowany*, PWE, W-wa 1982.

[E40] Lange O., *Wstęp do cybernetyki ekonomicznej*, PWE, W-wa 1965.

[E41] *Leksykon wiedzy wojskowej*, MON, W-wa 1979.

[E42] Leonhard R., *The Art of Maneuver*, Novato 1991.

[E43] Luttwak E., *Strategy. The Logic of War and Peace*, Cambridge 1987.

[E44] Machura J., Sajak J., *Kariera bojowa śmigłowców*, W-wa 1980.

[E45] Makar W., *Państwo współczesne*, PWE, W-wa 1991.

[E46] *Mała encyklopedia ekonomiczna*, PWE, W-wa 1962.

[E47] Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie- 30 problemów teorii i praktyki*, KiW, W-wa 1975.

[E48] *Materiały z 6. Światowego Kongresu Socjologicznego*, wyd. przez J.v.Doorn'a, Mouton & Co.N.V.Publishers, The Hague 1968.

[E49] Matuszak G., *Kryzysy społeczno-polityczne w procesie budowy socjalizmu w Polsce Ludowej*, ANS, W-wa 1988.

[E50] Messenger Ch., *The Art of Blitzkrieg*, London 1976.

[E51] Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie*, PWN, W-wa 1983.

[52] Mreła H., *Metody badania pracy*, PWE, W-wa 1979.

[E53] Mreła H., *Integracja organizacyjna przemysłu*, PWE, W-wa 1978.

[E54] Mreła H., *Technika organizowania pracy*, WP, W-wa 1975.

[E55] Murray D.J., Viotti P.R., *The Defense Policies of Nations. A Comparative Study*, Baltimore and London 1989.

[E56] Nowakowski J., *Wybrane zagadnienia cybernetyki ogólnej i wojskowej*, MON, W-wa 1971.

[E57] *Nowe techniki organizatorskie*, pod red. M.Stępowskiego, PWN, W-wa 77.

[E58] OrenstainH.S., *Selected Readings in the History of Soviet Operational Art*, FMSO, Fort Leavenworth, 1990.

[E59] *Organizacje. Socjologia struktur, procesów, ról*, wyd. zbior. pod red. W.Morawskiego, PWN, W-wa 1976.

[E60] Perret B., *A History of Blitzkrieg*, London 1983.

[E61] *Proceedings of 3-rd international conference of Advances in Command Control and Communication Systems Theory and Application*, opr. zbior., Venue 16-18 April 1985.

[E62] Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakł. Narod. im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978.

[E63] Pszczołowski T., *Organizacja od dołu i od góry*, WP, W-wa 1984.

[E64] Pszczołowski T., *Dylematy sprawnego działania*, WP, W-wa 1982.

[E65] Pszczołowski T., *Zasady sprawnego działania*, WP, W-wa 1967.

[E66] Redelbach A., *Zarys teorii państwa i prawa*, PWN, W-wa 1991.

[E67] Respondek M., *Teoria organizacji i zarządzania (wybrane zagadnienia). Część I*, ASG WP, W-wa 1975.

[E68] Rudniański J., *Kompromis i walka*, W-wa 1989.

[E69] Sajecki H., *Analiza wartości w siłach zbrojnych*, MON, W-wa 1979.

[E70] Sikorski J., *Przyszła wojna*, W-wa 1984.

[E71] Simon H.A., *Działanie administracji*, PWN, W-wa 1976.

[E72] Simon J.,*European Security Policy after the Revolutions of 1989*, NDU, Washington 1991.

[E73] Skibiński J., *Wybrane problemy teorii organizacji i kierowania*, ASG, W-wa 1973.

[E74] Skorupka S., *Słownik frazeologiczny języka polskiego*, tom 1-2, WP, W-wa 1977.

[E75] *Słownik Języka Polskiego*, tom 1-2, PWN, W-wa 1978.

[E76] *Słownik Wyrazów Obcych*, PWN, W-wa 1980.

[E77] *Socjalistyczna teoria organizacji. Koncepcje-kierunki*, wyd. zbior. pod red. S.Kowalewskiego, PWE, W-wa 1977.

[E78] Sokołowski S.J., *Decyzja a działanie*, MON, W-wa 1975.

[E79] *Sprzeczności i konflikty społeczne oraz ich skutki polityczne*, wyd. zbior. pod red. B.Pasierba, PWN, W-wa 1989.

[E80] Stangret K., *Podstawowe zasady sprawnego działania*, MON, W-wa 1977.

[E81] Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 1992.

[E82] Szewczak K., *Organizacja pracy w procesie zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym*, PWE, W-wa 1979.

[E83] Szulc T., *Then and Now; How the World Has Changed Since WW II*, W.Morrow & Company, Inc., New York 1990.

[E84] Świątnicki W., Świątnicki Z., *Bronie inteligentne*, W-wa 1992.

[E85] Targowski A., *Chwilowy koniec historii*, Nowe Wyd. Polskie, W-wa 1991.

[E86] Targowski A., *Dogonić czas czyli jak pozostać w Europie*, Bellona, W-wa 1993.

[E87] *The World's Armies*, New York 1991.

[E88] Ulicka G., *Demokracje zachodnie, zasady wartości, wizje*, PWN, W-wa 92.

[E89] Użycki J., *Wojna konwencjonalna w Europie?*, W-wa 1989.

[E90] Weigley R.F., *The American Way of War. A History of United States Military Strategy and Policy*, Bloomington 1977.

[E91] Whitfield P.R., *Innowacje w przemyśle*, PWE, W-wa 1979.

[E92] *Wielka Encyklopedia Powszechna*, tom 1-12, PWN, W-wa 1968.

[E93] Wiśniewski F., *Dowodzenie a znawstwo zagadnień cybernetycznych*, ASG, Rembertów 1965.

[E94] *Współczesne koncepcje zarządzania*, pod red. A.K.Koźmińskiego, PWN, W-wa 1985.

[E95] *Zagadnienia teorii organizacji i zarządzania*, pod red. J.Kurnala, MON, W-wa 1971.

[E96] Zawiałow J., *Szybkość, czas i przestrzeń w wojnie współczesnej*, W-wa 1967.

[E97] Zawiślak A.M., *Pułapy i pułapki zarządzania*, Glob, Szczecin 1984.

[E98] Zieleniewski J., *O problemach organizacji*, WP, W-wa 1970.

[E99] Żółtowski E., *Zaskoczenie w wojnie współczesnej*, W-wa 1966.

## 4. Artykuły zawarte w periodykach i gazetach:


[F1] Adamski Z., *Zmierzch czy rozwój fortyfikacji polowej (Część I)*, W: Myśl Wojskowa (MW) nr 1/93, MON, W-wa 1993.

[F2] Babula J., *Kierunki rozwoju teorii mobilizacji*, W: MW nr 2/92.

[F3] Babula J., *Ogólne zasady i kierunki doskonalenia organizacji sił zbrojnych*, W: MW nr 5/92.

[F4] Babula J., *Potrzeby i możliwości usprawnienia systemów kierowania*, W: MW nr 3/93.

[F5] Babula J., *Przygotowanie sił zbrojnych do początkowego okresu wojny*, W: MW nr 2/93.

[F6] Babula J., *Rozważania nad organizacją związku taktycznego wojsk lądowych*, W: MW nr 6/93.

[F7] Balcerowicz B., *Historyczne uwarunkowania rozwoju strategii wojennej RP*, W: MW nr 2/92.

[F8] Balcerowicz B., Pawłowski J., Marczak J., *Koncepcja strategicznej obrony Polski*, W: MW nr 3/92.

[F9] Balcerowicz B., Pawłowski J., Marczak J., *Podstawowe założenia strategii obrony Polski*, W: MW nr 6/91.

[F10] Balcerowicz B., Marczak J., Pawłowski J., *Polska strategia wojenna wczoraj i dziś*, W: MW nr 6/93.

[F11] Balcerowicz B., *Wojna w Zatoce Perskiej- przyczyny i skutki*, W: MW nr 5/91.

[F12] Banaś J., *Koncepcja kompleksowego wykorzystania środków rozpoznania radiolokacyjnego rodzajów sił zbrojnych do wykrywania SNP przeciwnika*, W: MW nr 3/91.

[F13] Banaś J., *Obrona powietrzna*, W: MW nr 6/92.

[F14] Baranski Cz., *Wybrane zagadnienia organizacji obrony przez pułk w osłonie granicy państwowej*, W: MW nr 6/92.

[F15] Bossak M., *Dziedziny nauki i techniki istotne dla rozwoju obronności kraju...*, W: MW nr 4/93.

[F16] Ciborowski L., *Analiza zagrożeń RP*, W: Zeszyty Naukowe (ZN) nr 3/93, AON, W-wa 1993.

[F17] Ciborowski L., *Zmiany w założeniach strategii wojennej NATO w latach dziewięćdziesiątych...*, W: ZN nr 4/93.

[F18] Domaszewski J.K., *Powszechna obrona powietrzna RP*, W: ZN nr 4/93.

[F19] Dworecki S., *O logistyce*, W: MW nr 6/92.

[F20] Dworecki S., *O terytorialnym systemie zasilania logistycznego wojsk*, W: MW nr 2/93.

[F21] Dworecki S., *Pogląd na terytorialny (strefowy) system zasilania logistycznego wojsk*, W: ZN nr 3/93.

[F22] Dworecki S., *Zasilanie logistyczne wojsk*, W: MW nr 1/ 93.

[F23] Dziedzic R., *O przemyśle obronnym*, W: MW nr 3/93.

[F24] Dziedzic R., *Zastosowanie satelitów nadzorujących w wojnie o Kuwejt*, W: MW nr 6/92.

[F25] Gołąb Z., *Przygotowanie i prowadzenie działań powietrznomanewrowych*, W: MW nr 6/93.

[F26] Hauzer W., *Jaki związek taktyczny taka obrona*, W: MW nr 2/93.

[F27] Hopej M., *Kiedy struktura wyzwala siłę przedsiębiorstwa*, W: Przegląd Organizacji (PO) nr 5/92.

[F28] Hopej M., *Struktura organizacyjna a sprawność organizacji*, W: PO 1/92.

[F29] Huzarski M., *Uwagi o obronie związku taktycznego w ujęciu systemowym*, W: MW nr 3/93.

[F30] Jakubczak R., *Działania precyzyjne i nietypowe*, W: MW nr 6/91.

[F31] Jakubczak R., *Inne podejście do tworzenia systemu obronnego RP*, W: MW nr 5/91.

[F32] Jakubczak R., *Niektóre aspekty metodyki restrukturyzacji sił zbrojnych*, W: MW nr 2/92.

[F33] Jesionowski J., *O pasie przesłaniania*, W: MW nr 1/93.

[F34] Jura J., *Funkcje rozprawy doktorskiej*, W: ZN nr 3/93.

[F35] Kaczmarek J., *Podstawowe elementy bezpieczeństwa europejskiego*, W: MW nr 6/93.

[F36] Kaczmarek J., *Problemy obronności RP*, W: MW nr 3/92.

[F37] Kaczmarek J., *Zasady polityki wojskowej*, W: MW nr 5/91.

[F38] Kamiński T., Telep J., *Badanie procesów gospodarki wojskowej (Część I)*, W: MW nr 6/92; *(Część II)*, W: MW nr 1/93; *(Część III)*, W: MW nr 3/93; *(Część IV)*, W: MW nr 4/93.

[F39] Kamiński T., *Logistyka-gospodarka wojskowa-ekonomika wojskowa- razem czy osobno?*, W: MW nr 5/93.

[F40] Kitler W., *O pasie przesłaniania inaczej*, W: MW nr 4/92.

[F41] Koliński K., *Koncepcja dowodzenia w jednolitym systemie obrony powietrznej*, W: MW nr 4/91.

[F42] Komański A., *Wybrane problemy kierowania obronnością państwa i dowodzenia wojskami*, W: ZN nr 2/93.

[F43]Kostrzyński R., Papiernik B., *Ocena potencjału bojowego środków walki*, W: MW nr 6/92.

[F44] Koziej S., *Czynniki walki zbrojnej*, W: ZN nr 4/93.

[F45] Koziej S., *Kompatybilność WP z siłami zbrojnymi państw zachodnich*, W: MW nr 6/92.

[F46] Koziej S., *Koncepcja partnerskiej doktryny militarnej*, W: MW nr 4/92.

[F47] Koziej S., *Koncepcje walki zbrojnej*, W: MW nr 5/93.

[F48] Koziej S., *Manewrowość podstawową cechą przyszłych operacji obronnych wojsk lądowych*, W: MW nr 3/91.

[F49] Koziej S., *Rola naczelnych instytucji państwowych w zapewnieniu bezpieczeństwa narodowego*, W: ZN nr 4/93.

[F50] Koziej S., *Typologia działań wojennych*, W: MW nr 4/93.

[F51] Koziej S., *Zadania operacyjno-strategiczne WP*, W: MW nr 6/91.

[F52] Krzewiński R., *Problemy rozwoju fortyfikacji stałej*, W: MW nr 3/93.

[F53] Krzyzanowski L., *Konceptualizacja podstawowych kategorii aksjologicznych dla potrzeb badań problemów zarządzania organizacjami*, W: Organizacja i Kierowanie nr 2/1992.

[F54] Kulczycki R., *Polska sztuka wojenna*, W: MW nr 5/93.

[F55] Kunikowski J., *Naukowo-techniczne implikacje działań wojennych XX wieku*, W: MW nr 1/93.

[F56] Lason J., *Tyły, logistyka czy zapłecze?*, W: MW nr 3/91.

[F57] Laszczkowski Cz., *Bezpieczeństwo narodowe-strategia obronna RP*, W: MW nr 4/93.

[F58] Łucka F., *Rozpoznanie a możliwość uzyskania zaskoczenia*, W: MW nr 2/93.

[F59] Łuczak M., *Restrukturyzacja i przekształcenia własnościowe w przemyśle obronnym Polski*, W: MW nr 5/93.

[F60] Machura J., *Wojska lotnicze i obrony powietrznej w systemie obronnym RP*, W: MW nr 3/91.

[F61] Madejski A., *Koncepcja systemu planowania rozwoju sił zbrojnych*, W: MW nr 3/93.

[F62] Majewski F., *Rozważania nad doktryną obronną*, W: MW nr 6/91.

[F63] Masny A., *Struktura organizacyjna elementem sprawnego i skutecznego działania nowoczesnej organizacji*, W: Problemy Org. i Zarz. nr 1(2)/91.

[F64] Marczak J., *Masowa terytorialna formacja zbrojna w strategii obrony Polski*, W: MW nr 3/92.

[F65] Marczak J., Skobel W., Lewiński E., Gąsiorek K., *Obrona terytorialna w systemie obronnym RP*, W: MW nr 2/93.

[F66] Menkes J., *O systemie bezpieczeństwa europejskiego*, W: MW nr 6/91.

[F67] Mikielewicz G., *Kierunki rozwoju procesu doskonalenia systemów dowodzenia i zarządzania*, W: MW nr 5/82.

[F68] Miszalski W., *Kryteria podziału sił przy probablistycznych charakterystykach zagrożeń*, W: MW nr 6/91.

[F69] Miszalski W., *Terytorialne systemy zabezpieczenia logistycznego wojsk*, W: MW nr 5/91.

[F70] Mondrzycki Z., *Znaczenie makrostruktury funkcjonalno-przestrzennej w obronie*, W: MW nr 2/93.

[F71] Mróz W., *O ogólnowojskowym systemie kierowania*, W: MW nr 4/91.

[F72] Mróz W., *Przygotowanie kraju do obrony*, W: ZN nr 2/93.

[F73] Mucha L., *Wpływ nowych środków walki zbrojnej na zmiany w taktyce i strategii wojskowej*, W: ZN nr 4/93.

[F74] Nożko K., *Przygotowanie kadr dowódczych i sztabowych w systemie obronnym RP (Część I)*, W: MW nr 3/93; *(Część II)*, W: MW nr 4/93.

[F75] Pająk W., *Przemieszczanie wojsk*, W: MW nr 1/93.

[F76] Pajewski K., *Doskonałość logistyki w praktyce SZ RP*, W: MW nr 3/93.

[F77] Pajewski K., *Wybrane problemy logistyki w SZ RP*, W: MW nr 4/92.

[F78] Pawłowski A., *Siły powietrznomanewrowe- nowa jakość pola walki*, W: MW nr 2/93.

[F79] PiątkowskiK., *Niektóre aspekty zagrożenia bezpieczeństwa RP*, W: MW nr 5/93.

[F80] Pięta J., *Ocena charakteru doktryny wojennej*, W: MW nr 3/92.

[F81] Pickert H., *Strategia NATO*, W: ZN nr 2/93.

[F82] Piotrowski S., *Sztuka dowodzenia operacyjnego i taktycznego w warunkach prowadzenia wojny na terytorium kraju (Część I)*, W: ZN nr 2/92; *(Część II)*, W: ZN nr 3/92; *(Część III)*, W: ZN nr 1/93.

[F83] Piwowarski E., *Potencjał ludnościowy II Rzeczypospolitej jako czynnik przygotowań obronnych państwa*, W: MW nr 5/92.

[F84] Sienkiewicz P., *Informatyczne wspomaganie dowodzenia*, W: MW nr 1/93.

[F85] Skowroński A., *Naczelne władze wojskowe drugiej Rzeczypospolitej*, W: MW nr 6/92.

[F86] Stankiewicz W., *O pokojowej gospodarce obronnej*, W: MW nr 6/91.

[F87] Stokalski A., *Niektóre elementy prognozy rozwoju automatyzacji dowodzenia i kierowania środkami walki wojsk lądowych*, W: MW nr 2/93.

[F88] Stokalski A., *Tendencje rozwojowe w dziedzinie automatyzacji dowodzenia i kierowania środkami walki wojsk lądowych*, W: MW nr 2/92.

[F89] Stuglik M., *Niektóre problemy teorii i praktyki mobilizacyjnej*, W: MW nr 6/92.

[F90] Scibiorek Z., *Geneza i rozwój powietrzno-lądowych działań bojowych (Część I)*, W: MW nr 2/93; *(Część II)*, W: MW nr 3/93.

[F91] Scibiorek Z., *Jaka obrona?*, W: MW nr 5/91.

[F92] Scibiorek Z., *Strategia wojenna wśród innych strategii*, W: MW nr 4/92.

[F93] Scibiorek Z., Tabor R., Wiatr M., *Wnioski z użycia wojsk lądowych podczas wojny w rejonie Zatoki Perskiej*, W: MW nr 1/93.

[F94] Slemp W., *Oddziały Obrony Narodowej w obronnym przygotowaniu terytorium kraju*, W: MW nr 2/92.

[F95]Slemp W., *Umocnienie terytorium jako element systemu obronnego Polski*, W: MW nr 5/92.

[F96] Slemp W., *Wojna o Kuwejt*, W: MW nr 4/91.

[F97] Świątnicki W., *Funkcjonowanie inteligentnych systemów dowodzenia*, W: MW nr 5/91.

[F98] Świątnicki W., Świątnicki Z., *Quo vadis obrono powietrzna?*, W: ZN nr 3/93.

[F99] Świątnicki W. *Systemy inteligentne w dowodzeniu wojskami*, W: MW nr 4/91.

[F100] Wiatr M., *Ugrupowanie wojsk a trwałość obrony manewrowej*, W: MW nr 6/92.

[F101] Urbański L., *Refleksje nad gospodarką obronną*, W: MW nr 4/93.

[F102] Wiliński A., *Perspektywiczna koncepcja organizacji i taktyki działania batalionu desantowoszturmowego*, W: MW nr 2/92.

[F103] Włodarski A., Kasprzewski A., *Koncepcja modelu struktury sił zbrojnych RP*, W: ZN nr 1/93.

[F104] ZabłockiE., *Wojska lotnicze i obrony powietrznej w systemie obronnym państwa*, W: MW nr 3/93.