



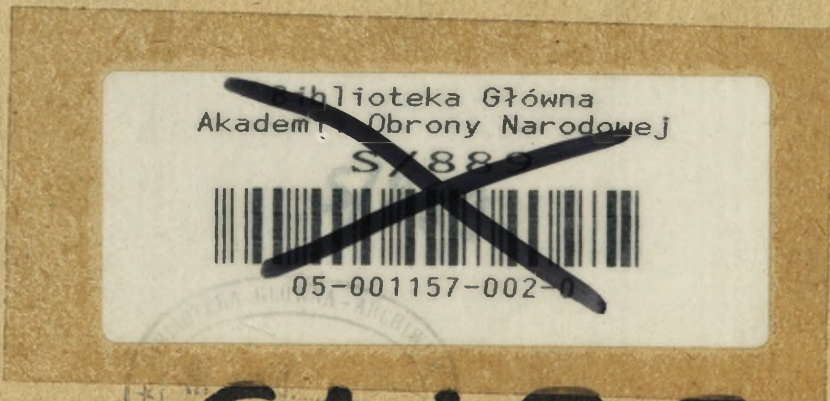
**AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP**

ASG WP wewn. 3856/84

Egz. nr 26

Płk dr Mieczysław RESPONDEK  
**METODOLOGICZNE PROBLEMY  
KIEROWANIA (dowodzenia, zarządzania)  
SYSTEMAMI DZIAŁAŃ  
ZORGANIZOWANYCH W WOJSKU**

Skrypt



WARSZAWA

**61186**

1984



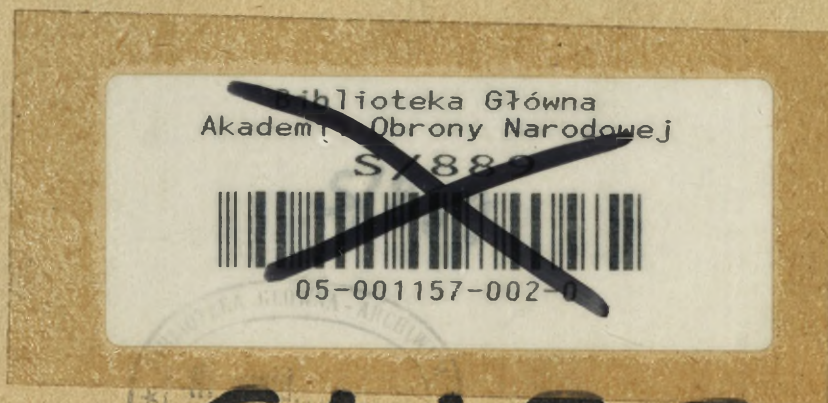
# AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

ASG WP wewn. 3858/84

Egz. nr 26

**Płk dr Mieczysław RESPONDEK**  
**METODOLOGICZNE PROBLEMY**  
**KIEROWANIA (dowodzenia, zarządzania)**  
**SYSTEMAMI DZIAŁAŃ**  
**ZORGANIZOWANYCH W WOJSKU**

Skrypt



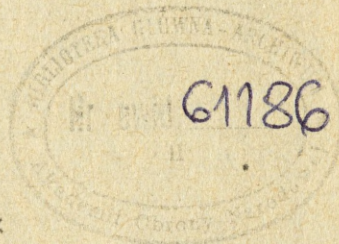
WARSZAWA

1984

61186

ASG WP wewn. 3858/84

Egz. nr ...26



plk dr Mieczysław RESPONDEK

Metodologiczne problemy kierowania /dowodzenia,  
zarządzania/ systemami działań zorganizowanych  
w wojsku

S K R Y P T



---

WARSZAWA

1984 r.

SPIS TREŚCI

	Str.
WPROWADZENIE .....	3
I. Pojęcie i formy kierowania oraz źródła władzy organizacyjnej .....	6
II. System kierowania /dowodzenia, zarządzania/ w strukturze organizacji stanowiącej układ wielosystemowy....	17
III. Kierowanie /dowodzenie, zarządzanie/ jako szczególny rodzaj działań zorganizowanych .....	22
IV. Funkcje dowodzenia jako adaptacja podstawowych i pochodnych funkcji kierowania .....	29
V. Dowodzenie jako szczególna i podstawowa forma kierowania w siłach zbrojnych .....	50
ZAKOŃCZENIE .....	67
WYKAZ LITERATURY .....	68

## WPROWADZENIE

W opracowaniach wydanych w minionych latach przedmiotem rozważań były zasady tworzenia / modelowania i formalizowania / systemów działań zorganizowanych, zwanych całościami organizacyjnymi działań ludzi<sup>1/</sup>. Rozpatrywano zatem zagadnienia z zakresu pierwszej grupy tematycznej, będącej przedmiotem teorii organizacji i kierowania, z uwzględnieniem możliwości ich wykorzystania w siłach zbrojnych.

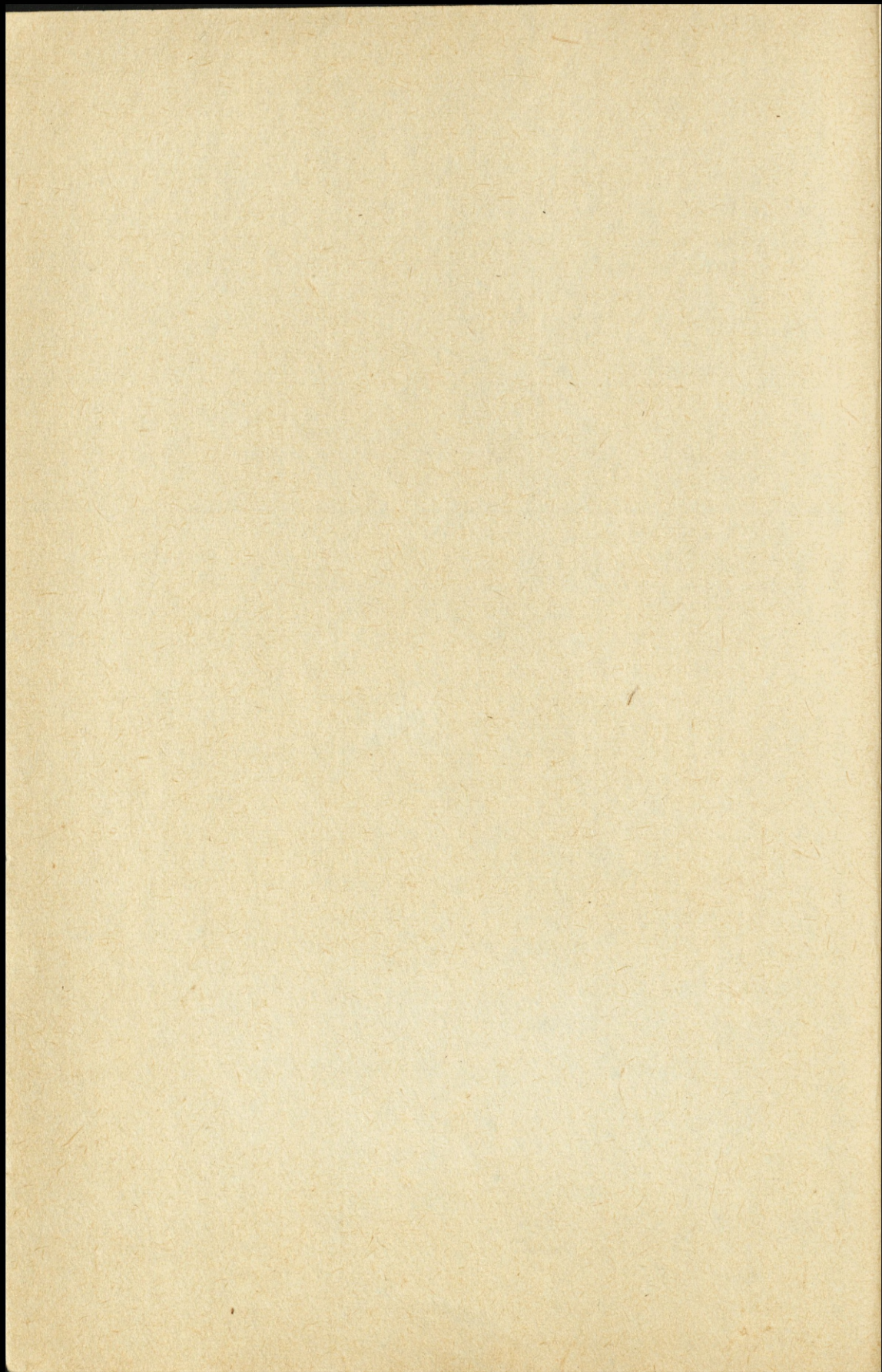
Natomiast w niniejszym opracowaniu są rozpatrywane niektóre zagadnienia i zasady kierowania wspomnianymi wyżej systemami, stanowiące część problematyki z zakresu drugiej grupy tematycznej, która jest przedmiotem zainteresowania tej teorii.

W szczególności omawia się zagadnienia istotne dla systematycznego ujęcia metodologicznego problematyki organizacyjnej kierowania. Wśród nich uwzględniono również takie, które są pośrednio przydatne dla działalności organizatorskiej i kierowniczej dowódców, szefów i innych osób funkcyjnych w wojsku.

Ponieważ celem opracowania jest przedstawienie niektórych metodologicznych podstaw kierowania / dowodzenia, zarządzania /, więc stosownie do tego poszczególne zagadnienia zostały ujęte w pięciu rozdziałach, prezentowanych w spisie treści. Jest to przede wszystkim materiał pomocniczy dla słuchaczy, stanowiący swoisty kontekst metodologiczny, w nawiązaniu do którego mogą być rozpatrywane inne bardziej szczegółowe oraz specyficzne zagadnienia i aspekty z zakresu bogatej problematyki kierowania / dowodzenia zarządzania / w siłach zbrojnych.

Warto zauważyć, że we współczesnych warunkach znajomość metodologicznych oraz organizacyjnych zagadnień kierowania dowodzenia, zarządzania / przez organizatorów działań zespołowych w wojsku ma nie mniejsze znaczenie niż np. znajomość zagadnień taktycznych, operacyjnych, informacyjnych itp. Jest tak m.in. dlatego, że od odpowiedniego stopnia zorganizowania podległych pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych i operacyjnych

<sup>1/</sup> Zob. J. Kurnał, Zarys teorii organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1970, cz. II.



ani gotowych rozwiązań organizacyjnych, które można by bez odpowiedniej adaptacji wykorzystać w danym, konkretnym systemie działań zorganizowanych, np. w oddziale wojskowym. Nie może również zastąpić żadnej dyscypliny /np. taktyki/ zajmującej się problematyką organizowania konkretnego rodzaju działań.

Wobec tego w celu zwiększenia stopnia sprawności pracy organów dowodzenia /zarządzania /konieczne jest, aby każdy kierownik / dowódca, szef/będący organizatorem konkretnych działań, znał zarówno ogólne zasady kierowania, jak również zasady specyficzne w systemie przez niego kierowanym/dowodzonym/. Z tym wiąże się możliwość i konieczność odpowiedniego wykorzystania zasad ogólnych, odpowiednio dostosowanych do działań organizowanych w warunkach specyficznych, np. w warunkach garnizonowych, polowych itp.

Warto nadmienić, że niektóre zagadnienia z zakresu bogatej problematyki kierowania /np. źródła władzy organizacyjnej/ są prezentowane w opracowaniu fragmentarycznie /dygresyjnie/. Dlatego też w takich przypadkach autor odsyła czytelnika do prac, w których są one obszerniej charakteryzowane. Stanowi to zarazem inspirację do samodzielnego studiowania materiałów źródłowych, monografii itp. opracowań z zakresu teorii kierowania / dowodzenia, zarządzania/.

## I. POJĘCIE I FORMY KIEROWANIA ORAZ ŹRÓDŁA WŁADZY ORGANIZACYJNEJ

W literaturze przedmiotu postulowane są różne definicje kierowania. Jedną z nich głosi, że "...przez kierowanie w ogóle rozumie się zwykle takie oddziaływanie na kogoś lub coś, aby powodowało ono czyjeś lub czegoś zachowanie zgodne z wolą kierującego".<sup>4/</sup>

W definicji tej /często przytaczanej/ uogólniono łącznie praktykę kierowania ludźmi i innymi istotami żywymi oraz przedmiotami martwymi. Dodać należy, że została ona sformułowana na bazie teorii organizacji i zarządzania dostosowanej do warunków przedsojalistycznych, w jakich podstawę podziału na kierujących i kierowanych był przede wszystkim podział klasowy, a nie społeczny podział pracy.

Warto zauważyć, że we współczesnych organizacjach, w których tak duże znaczenie mają humanitarne, partnerskie stosunki między przełożonym i podwładnymi oraz ich współdziałanie, a także samodzielność i pełne zaangażowanie podwładnych w sprawnej realizacji ustalonych celów i zadań, oddziaływanie na ludzi, powodujące ich zachowanie zgodne z wolą przełożonego, nie może być uznane za wystarczający warunek kierowania. Między innymi dlatego, że w praktyce nierzadko organizowane są działania, zwłaszcza w sytuacjach nietypowych, wymagające dużej inicjatywy, pomysłaowości lub twórczego postępowania ze strony kierowników /dowódców/ niższych szczebli hierarchicznych lub wykonawców, którym powierzono osiągnięcie danego celu. W takich sytuacjach element woli przełożonego jest mniej uchwytny niż samodzielnie zastosowany przez podwładnego /często najlepszy z możliwych w danym układzie/ sposób osiągnięcia celu.

Poza tym wola kierownika, eksponowana w omawianej wyżej definicji, może mieć niekiedy /np. wówczas, gdy przejawia on tendencje autokratyczne /postać samowoli społecznie dezaprobowanej.

Z powyższych m.in. względów definicja ta nie odpowiada potrzebom praktyki organizatorskiej w warunkach ustroju socjalistycznego.

---

4/ Cytowaną definicję przytacza m.in. J. Kurnal, jw., s. 358, ale w pracy zbiorowej pt. Teoria organizacji i zarządzania, wyd. PWE, Warszawa 1980, napisanej pod jego kierownictwem, przytaczana jest już inna definicja kierowania.

Nie odpowiada tego rodzaju potrzebom również / często przytaczana / definicja następująca: " Przez... kierowanie ludźmi rozumimy / w organizacji formalnej/ działanie zmierzające do spowodowania działania innych ludzi zgodnie z celem tego, kto nimi kieruje..."<sup>5/</sup>.

Ekspozowanie w prezentowanej definicji<sup>6/</sup> celu podmiotu kierującego jako jednostki ludzkiej / bez należytego uwzględnienia celów społecznie akceptowanych /może w pewnych sytuacjach wpłynąć ujemnie na proces kierowania, a nawet powodować szkodliwe dla społeczeństwa deformacje w toku tworzenia lub funkcjonowania danej organizacji. Jest to możliwe szczególnie wówczas, gdy dany kierownik przejawia w praktyce:

a/ niewłaściwy stosunek do ustalania oraz realizacji celów i zadań ważnych z punktu widzenia interesów i potrzeb społecznych;

b/ karierowiczostwo, dostosowując pracę własną i podwładnych do osobistych celów i interesów/ pod kątem widzenia oczekiwanych awansów, odznaczeń i innych korzyści/;

c/ asekuranctwo przed podejmowaniem decyzji społecznie wartościowych, ale wymagających uwzględnienia uzasadnionego ryzyka;

d/ autokratyzm oraz nieumiejętność kształtowania właściwych stosunków międzyludzkich, np. stosunków współpracy i współpartnerstwa.

e/ niechęć do operatywnego i nowatorskiego postępowania, konserwatyzm itp. negatywne skłonności, cechy i nawyki.

W takich przypadkach kierowanie "... zgodne z celami kierującego - jeśli nie jest powiedziane z góry, że te cele w danym konkretnym przypadku identyfikują się z celami społecznie dodatnimi i społecznie akceptowanymi - musi być uważane za nadużywanie prerogatyw, płynących z zajmowanego stanowiska, a więc za działalność nie kierowniczą, lecz przestępczą".<sup>7/</sup>

5/ Zob. J. Zieleniewski, Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1969 r. s. 451.

6/ Prezentowane wyżej definicje zostały poddane krytycznej analizie m. in. po to, by czytelnik, studiujący literaturę przedmiotu, zwrócił uwagę na konieczność ich interpretowania według kryteriów społecznych.

7/ S. Kowalewski, Socjalistyczna teoria organizacji, PWE, Warszawa 1977, s. 31.

Zazwyczaj autorzy nowszych opracowań, zwłaszcza z zakresu socjalistycznej teorii organizacji, wskazują na pewne pożądane w warunkach socjalizmu - właściwości kierowania. Podkreśla się np., że kierowanie jest służbą społeczną, a nie działalnością zabezpieczającą interesy osobiste, że kierowanie powinno być nastawione przede wszystkim na realizację celów wartościowych w sensie społecznym i społecznie akceptowanych.<sup>8/</sup>

Wskazuje się również na tzw. relatywizm ról kierowniczych,<sup>9/</sup> przejawiający się m.in. w tym, że podmiot będący kierownikiem / dowódcą, szefem - przełożonym/ w stosunku do danego układu/np. dowódca kompanii w stosunku do podległego mu pododdziału/ jest zarazem wykonawcą w relacji do układu nadrzędnego /np. tenże sam dowódca kompanii w relacji do dowódcy batalionu, któremu podlega/<sup>10/</sup>. Podobnie jest w przypadku tych wykładowców ASG, którzy pełnią funkcje kierowników grup w stosunku do słuchaczy, a zarazem są wykonawcami zadań dydaktyczno-wychowawczych, naukowo-badawczych i innych ustalanych przez szefów katedr, którym podlegają.

Z tych m.in. względów człowiek działający w strukturze wieloszczeblowych układów organizacyjnych jest nie tylko przedmiotem, lecz również podmiotem kierowania.

Powyższe rozważania, a zwłaszcza krytyczna analiza prezentowanych definicji, spowodowały, że autor opracowania przyjął taką, jaka ujmuje w zsyntetyzowanej postaci najważniejsze elementy i aspekty kierowania systemami działań zorganizowanych w warunkach społeczeństwa socjalistycznego.

Definicja ta głosi, że kierowanie/ w ustroju socjalistycznym/ to powodowanie przez kompetentny układ/ podmiot/ kierujący<sup>11/</sup>

8/ Zob. np. S. Kowalewski, jw, s. 30.

9/ Zob. na ten temat np. W. Kieźuń, Elementy socjalistycznej nauki o organizacji i zarządzaniu, KiW, Warszawa 1978, s. 156-160.

10/ Zob. na ten temat: W. Bogolepov, Organizacja i uprawianie, Moskwa 1968, s. 49.

11/ W siłach zbrojnych jest to z zasady organ jednoosobowy. Natomiast w organizacjach pozamilitarnych nie należą do rzadkości przypadki, kiedy układ kierujący jest organem kolegialnym, np. Komitet Centralny PZPR i jego Biuro Polityczne, Rada Państwa PRL, terenowe rady narodowe itp.

takiego zachowania danego układu/przedmiotu/ kierowanego,<sup>12/</sup> jakie prowadzi - w ramach ustalonej struktury organizacyjnej oraz obowiązującego porządku prawnego<sup>13/</sup> i moralnego - do realizacji celów i zadań społecznie akceptowanych.

Na bardziej szczegółową charakterystykę zasługują występujące w tej definicji terminy "powodowanie" i "zachowanie". Otóż powodowanie obejmuje swym zakresem zarówno oddziaływanie na podwładnych /np. za pomocą rozkazów, dyrektyw, zarządzeń, poleceń/ w celu aktywizowania ich do określonych działań, jak i zapewnienie warunków niezbędnych dla rozwijania ich inicjatywy pomysłowości, samodzielnego i twórczego postępowania. Dlatego też w pewnych sytuacjach, np. w pracy naukowej, kierownik może powodować sprawne zachowania podwładnych, prowadzące do racjonalnej realizacji ustalonych /oraz społecznie akceptowanych/ celów i zadań, stosując prakseologiczną zasadę minimalizacji interwencji,<sup>14/</sup> zamiast /lub obok/ zasady aktywizacji działań.

Należy zarazem zauważyć, że zachowanie określonego układu /np. podwładnych danego dowódcy/ może przejawiać się bądź w działaniu, bądź też we wstrzymaniu się od określonych działań. Dlatego też kierownik / dowódca, szef/wpływający na zachowania podwładnych może w pewnych sytuacjach powodować ustalone ich działania prowadzące do realizacji celu, a w - innych może żądać, aby wstrzymali się od działań szkodliwych, niepożądanych lub obojętnych/zbędnych / dla danej organizacji. Tak postępuje np. dowódca pododdziału wówczas, gdy z jednej strony aktywizuje podwładnych do uzyskiwania wysokich wyników w szkoleniu i wychowaniu, a z drugiej strony przeciwdziała przypadkom naruszenia dyscypliny i porządku wojskowego lub ostro piętnuje działania sprzeczne z obowiązującymi regulaminami.

-----  
12/ W przypadku samokierowania może to być układ funkcjonujących mięśni lub określonych ośrodków kory mózgowej/czytania, liczenia logicznego myślenia itp.

13/ Na zgodność postępowania układów kierujących i kierowanych z obowiązującym porządkiem prawnym zwraca uwagę S.Kwiatkowski /zob. jego pracę: Analiza systemowa, w Style zarządzania, KiW, W-wa 1976 r. s.147/.

14/ Interesująco charakteryzuje tę zasadę K.Stangret w opracowaniu na temat: Podstawowe zasady sprawnego działania, wyd. MON, Warszawa 1977, s. 62 - 66.

W nawiązaniu do treści omawianych wyżej definicji można /ze względu na różnorodność układów kierowanych/ wyodrębnić: kierowanie w szerszym i węższym tego słowa znaczeniu oraz samokierowanie.

Kierowanie w szerszym znaczeniu to powodowanie określonego zachowania/funkcjonowania/ jakichkolwiek układów zorganizowanych, np. społecznych / w tym również wojskowych/, technicznych i innych.

Kierowanie w jednym z węższych znaczeń odnosi się do społecznych układów zorganizowanych /m.in. do organizacji wojskowych/ sprzężonych najczęściej z innymi układami /np. technicznymi/ i tworzących łącznie z nimi różnorodnie złożone systemy działań. Warto dodać, że jeżeli człowiek kieruje układami technicznymi /np. samochodami, czołgami, bojowymi środkami rażenia itp/, to również mówimy o kierowaniu<sup>15/</sup> w innym węższym tego słowa znaczeniu.<sup>16/</sup>

Z powyższych rozważań wynika, że termin " kierowanie układami społecznymi " jest

zakresowo podrzędny w relacji do terminu "kierowanie układami zorganizowanymi ", co przedstawiono graficznie na rysunku 1.

Natomiast samokierowanie występuje wówczas, gdy dany człowiek/podmiot/kieruje własnym zachowaniem na zasadzie tzw. homeostatu.

Jednym z przykładów samokierowania jest planowanie i organizowanie pracy własnej<sup>17/</sup> przez dowódców i poszczególne osoby funkcyjne w sztabach wojskowych.

Rys.1. Podrzędność zakresu nazwy "kierowanie układami społecznymi " względem zakresu nazwy " kierowanie układami zorganizowanymi "



15/Problematyka kierowania układami technicznymi jest przedmiotem rozważań automatyki, cybernetyki itp. dyscyplin.

16/Kierowanie w każdym z wyróżnionych wyżej znaczeń nadaje się do odrębnego i to obszernego opracowania.

17/W celu wzbogacenia wiedzy z zakresu tej problematyki zob. W. Kieżun, Organizacja pracy własnej dyrektora, PWE Warszawa 1971r.

W tym opracowaniu rozpatrywane są przede wszystkim wybrane zagadnienia kierowania układami społecznymi i związane z tym organizacyjne aspekty dowodzenia układami wojskowymi /np. pododdziałami, związkami taktycznymi itp./, które stanowią specyficzne układy społeczne.

Kierowanie układami społecznymi, jako najwyższej zorganizowana postać kierowania, stanowi wynik "... społecznego podziału pracy w zespołach ludzkich współdziałających w realizacji wspólnych lub komplementarnych celów".<sup>18/</sup>

Ale kierowanie ludźmi też nie jest jednolite, gdyż układy społeczne różnią się między sobą pod względem struktury, charakteru realizowanych celów i zadań, przeznaczenia, stopnia zorganizowania i sformalizowania<sup>19/</sup> oraz usytuowania czasowo - przestrzennego. Różne są także źródła władzy, na której oparte jest kierowanie.

Biorąc powyższe względy pod uwagę można wyodrębnić następujące formy kierowania układami społecznymi / w tym również wojskowymi/, a mianowicie: kierowanie społeczno-polityczne, rzę-dzenie, dowodzenie, egzekwowanie roszczeń<sup>20/</sup>, doradzenie<sup>21/</sup> itd. Powyższe formy kierowania ukształtowane na przestrzeni dziejów w określonych warunkach społeczno-ekonomicznych, zostaną niżej jedynie krótko scharakteryzowane.

K i e r o w a n i e s p o ł e c z n o - p o l i t y c z n e /polegające m.in. na wytyczaniu zasadniczych kierunków rozwoju społecznego, politycznego, gospodarczego, ideologicznego i kulturalnego kraju /jest podstawową formą kierowania w obszarze działalności partii politycznych.

Np. w PRL ogólne kierownictwo polityczno-strategiczne realizuje PZPR, która jako kierownicza siła systemu politycznego w naszym kraju i przewodnia siła społeczeństwa budującego socjalizm m.in. ustala zasadnicze jego cele i kierunki działalności,

18/ Encyklopedia Organizacji i Zarządzania, PWE, Warszawa 1981.

19/ Stopień sformalizowania zależy od ilości, szczegółowości, rygorystyczności i kategoryczności przepisów organizacyjnych, zawartych w statutach, regulaminach, instrukcjach, rozkazach, zarządzeniach itp. dokumentach organizacyjnych.

20/ Zob. na ten temat J. Zieleniewski jw. s. 469.

21/ Tę formę kierowania niektórzy nazywają doradztwem lub poradnictwem. Zob. np. Teoria organizacji i zarządzania. Praca zbiorowa pod red. J. Kurnala, PWE, Warszawa 1979r. s. 387.

inspiruje, analizuje i ocenia - pod kątem potrzeb budownictwa socjalistycznego - działalność wszystkich organów państwowych i organizacji społecznych, co znajduje wyraz przede wszystkim w uchwałach zjazdów Partii, plenarnych posiedzeń jej KC oraz w decyzjach Biura Politycznego i pozostałych instancji partyjnych.

Polaka Zjednoczona Partia Robotnicza zgodnie z uchwałami IX Zjazdu jej KC realizuje w praktyce w sposób twórczy uniwersalne formy kierownictwa partyjnego, do których W. Lenin zaliczał:

a/ wytyczanie przez partię programu budownictwa socjalistycznego /zwłaszcza programu działania państwa/;

b/ prowadzenie polityki kadrowej pozwalającej realizować program i linię polityczną partii;

c/ sprawowanie przez partię politycznej kontroli działalności innych podmiotów systemu politycznego /przede wszystkim poszczególnych ogniw aparatu państwowego /partycypujących zgodnie z obowiązującym prawem w budownictwie socjalizmu w danym kraju.

Partia typu leninowskiego może spełniać kierowniczą rolę w państwie i przewodnią rolę w społeczeństwie, budującym socjalizm, dzięki temu, że jest czołową organizacją polityczną najbardziej postępowej siły społecznej jaką jest klasa robotnicza. W tak rozumianym kierowaniu biorą również udział przedstawiciele wojska, wchodzący w skład poszczególnych instancji partyjnych.

R z ą d z e n i e jest podstawową formą kierowania w obszarze działalności organów władzy państwowej, np. - Sejmu PRL i Rady Państwa na szczeblu centralnym, czy też terenowych rad narodowych na szczeblach wojewódzkich, miejskich, gminnych itp. Istotną sferą działania organów tego rodzaju jest stanowienie różnego rodzaju aktów normatywnych. Np. Sejm stanowi m.in. ustawy, Rada Państwa - dekrety z mocą ustaw, terenowe rady narodowe podejmują uchwały odnoszące się do obszaru ich działalności itp. W skład organów władzy państwowej wchodzi również wojskowi, którzy są posłami, radnymi itp.

Z a r z ą d z a n i e jest podstawową formą kierowania m.in. w obszarze działalności organów administracji państwowej,

gospodarczej, wojskowej /np. ministrów, wojewodów, szefów służb kwatermistrzowskich, dyrektorów przedsiębiorstw itp./<sup>22/</sup> Zarządzanie jest taką formą kierowania, której podstawą jest sformalizowane prawo posiadania rzeczowych środków działania. W warunkach istnienia państwowej własności środków rzeczowych zarządzają te organa, które na mocy upoważnienia otrzymanego od państwa zajmują określone pozycje kierownicze w wieloszczeblowej strukturze hierarchicznej i wykonują "w jego imieniu" władzę organizacyjną. Z powyższych względów zarządzanie jest współcześnie najbardziej powszechną formą kierowania układami społecznymi.<sup>23/</sup>

D o w o d z e n i e jest podstawową formą kierowania w obszarze działalności dowódców i równorzędnych organów kierujących zorganizowanymi układami w siłach zbrojnych, /np. jednostkami wojskowymi/<sup>24/</sup> "w bardziej szczegółowym ujęciu"... dowodzenie wojskami sprowadza się do umiejętnego kierowania przez dowódców, sztaby i aparat polityczny podległymi pododdziałami, oddziałami, okręgami, związkami taktycznymi i operacyjnymi, do dokładnej organizacji działań bojowych wojsk i celowego ich wysiłku na pomyslnie wykonanie postawionych zadań".<sup>25/</sup>

E g z e k w o w a n i e, r o s z c z e ń<sup>26/</sup> to podstawowa forma kierowania<sup>27/</sup> m.in. w obszarze działania zarówno

-----  
22/Przykłady zarządzania w siłach zbrojnych są prezentowane w V rozdziale opracowania.

23/Szerzej na temat zarządzania zob: J.Kurnal, j.w.s. 365 i 366.

24/Dowodzenie jako specyficzna forma kierowania jest przedmiotem bardziej szczegółowych rozważań w V rozdziale opracowania.

25/ A. Greczko, Siły zbrojne państwa radzieckiego, wyd. MON, Warszawa 1975 r.

26/Przyjęta wyżej definicja kierowania obejmuje swym zakresem również egzekwowanie roszczeń ponieważ dany organ, kompetentny do rozpatrywania określonej sprawy, wydając orzeczenie w tej sprawie, powoduje ustalone zachowanie osób, których to orzeczenie dotyczy.

27/Wa wszystkich przypadkach, w których wyżej użyty jest zwrot "podstawowa forma kierowania", przyjęto założenie, że poszczególne podmioty kierujące /dowódcy, szefowie, organa kolegialne itp/ mogą korzystać z innych jako pochodnych form kierowania. W wojsku pochodną formą kierowania jest np. zarządzanie, o czym szerzej pisze się w dalszej części opracowania.

cywilnych jak i wojskowych organów wymiaru sprawiedliwości/sądów i innych kompetentnych organów/. Np. w ustalonych prawnie sytuacjach dowódca jednostki może wygzykować od podwładnych roszczenia pieniężne za szkodę wyrządzoną przez nich w mieniu wojskowym.

**D o r a d z a n i e** /doradztwo/ jest podatawową formą kierowania w obszarze działalności specjalistów/np. osób funkcyjnych w sztabach, szefostwach, adwokatów, radców prawnych, lekarzy, rzeczoznawców technicznych, ekonomicznych itp/ w stosunku do osób akceptujących otrzymane rady. W wielu przypadkach doradzający specjaliści nie pozostają w stosunkach służbowych z osobami korzystającymi z ich rad i postępującymi zgodnie z otrzymanymi wskazówkami.

Z doradzania jako pochodnej formy kierowania/ w pewnych sytuacjach i w odniesieniu do określonych układów/mogą korzystać również specjaliści będący zarazem przełożonymi służbowymi żołnierzy. Np. szef saperów dywizji jako przełożony służbowy ustala i stawia zadania podwładnym, a jako specjalista/kierownik funkcjonalny/ może doradzić im rozważanie takiego lub innego sposobu wykonania zadań, np. sposobu budowania mostu przez przeszkodę wodną. Podobnie mogą postępować w pewnych sytuacjach kierownicy funkcjonalni w innych dziedzinach działalności ludzi /np. szefowie zabezpieczenia chemicznego, łączności, służby zdrowia, szefowie służb kwatermistrzowskich itp/.

Dodać należy, że przełożony służbowy uprawniony do korzystania z kilku form kierowania ma - w odróżnieniu od doradców niesłużbowych - stosunkowo duże możliwości wyboru takiej formy, jaka w danych warunkach jest najskuteczniejsza. Na przykład, jeżeli w danej sytuacji nie dają pożądanego rezultatu rady lub perewazje, to przełożony może wydać rozkaz, aby wymusić wykonanie zadania, jakie postawił podwładnemu. Ze wspomnianych wyżej możliwości korzystają niekiedy dowódcy, szefowie, komendanci /itp podmioty kierujące/m.in. w sztabach, szefostwach, uczelniach i instytucjach wojskowych. Tak więc w siłach zbrojnych - obok dowodzenia stanowiącego podatawową formę kierowania - wykorzystywane są jako pomocnicze takie formy jak: zarządzanie, egzekwowanie roszczeń i doradzanie.

Istotnym warunkiem kierowania/rządzenia, zarządzania, dowodzenia, egzekwowania roszczeń i doradzania/jest władza organizacyjna nad podwładnymi, posiadana przez dany podmiot kierujący/na przykład przez dowódcę, przywódcę, ministra, dyrektora, szefa, komendanta itp/.

Władzę organizacyjną nazywamy określone kompetencje danego podmiotu kierującego w zakresie powodowania, aby podporządkowany mu układ/np. człowiek lub zespół ludzi/ zachowywał się w sposób zmierzający do realizacji ustalonych celów i zadań. Zewnętrznym przejawem władzy organizacyjnej jest zajmowanie w danej organizacji nadrzędnej pozycji, z której dany podmiot ma możliwość kierowania ludźmi i dysponowania zasobami/środkami rzeczowymi/, a zwłaszcza możliwość stawiania zadań podwładnym i - zabezpieczenia ich realizacji oraz możliwości sprawowania kontroli.

W literaturze przedmiotu prezentowane są różne źródła władzy organizacyjnej<sup>28/</sup>, m.in. przemoc fizyczna, charyzmat /czyli uznawanie władzy danej osoby na podstawie przekonania o nadprzyrodzonym jej pochodzeniu/, prawo własności człowieka do człowieka, prawo własności rzeczowych środków działania,<sup>29/</sup> formalna hierarchia organizacyjna<sup>30/</sup>/związana z formalnym autorytetem władzy/, wiedza i w ogóle kwalifikacje kształtujące autorytet danego kierownika, pozytywne uczucia kierowanych do kierujących/np. uczucia zaufania, szacunku, podziwu itp/.

W ustroju socjalistycznym poszczególne układy kierujące /np. organa rządzenia, zarządzania, dowodzenia oraz - wymiaru sprawiedliwości/ posiadają władzę organizacyjną delegowaną przez społeczeństwo, w którym panującą formą własności jest społeczna własność środków produkcji. Własność ta jest materialną podstawą delegowanej władzy organizacyjnej przypisanej formalnie do posz-

28/ Zob. na ten temat np. J. Kurnał, jw. s. 359 - 366.

29/ W ustroju eksploatorskim jest to prawo prywatnej własności środków działania, a w ustroju socjalistycznym - prawo społecznej własności tych środków.

30/ Jest to układ hierarchiczny stanowisk kierowniczych, do których przypisane są określone zakresy władzy organizacyjnej ustalone w odpowiednich dokumentach/np. statutach, regulaminach i rozkazach organizacyjnych itp/.

czególnych stanowisk kierowniczych/służbowych/. A więc w ustroju tym podstawowymi źródłami władzy organizacyjnej są: społeczna własność rzeczowych środków działania i formalna hierarchia organizacyjna. Z odpowiedniego zakresu tej władzy mogą korzystać osoby mianowane /wyznaczone, powołane/na określone stanowiska służbowe.

Dodać należy, że w każdym ustroju na umocnienie władzy organizacyjnej danego kierownika /dowódcy, szefa/istotny wpływ wywierają jego kwalifikacje i autorytet faktyczny, jaki posiada u podwładnych oraz ich pozytywne uczucia do niego.

Dzięki posiadanej władzy organizacyjnej kierownicy mogą powodować pożądane zachowania podwładnych, stwarzając im sytuacje przymusowe lub nęcające. Między innymi poszczególni kierownicy odpowiedzialni za ład organizacyjny, porządek społeczny i dyscyplinę mogą w pewnych sytuacjach/społecznie i organizacyjnie uzasadnionych/ stosować takie formy przymusu legalnego, jakie są prawnie usankcjonowane. Np. dowódca zajmujący określone stanowisko służbowe może - w sytuacjach prawnie ustalonych - wymierzyć podwładnemu karę aresztu, zastosować przymus fizyczny/użyć broni /itp. Preferować powinien jednak w swej działalności dowódczej różne sposoby szkolenia i wychowania żołnierzy, kształtowania ich postaw /zwłaszcza ideowych, etycznych, patriotycznych internacjonalistycznych/ oraz wywołania pozytywnej motywacji ich zachowań.

Dalsze rozważania, dotyczące tego, co wspólne wszystkim formom kierowania, będą ilustrowane /wszędzie tam, gdzie to jest możliwe/ przykładami z zakresu dowodzenia i zarządzania związanego z działalnością organizatorską w wojsku.

## II. SYSTEM KIEROWANIA /DOWODZENIA, ZARZĄDZANIA/ W STRUKTURZE ORGANIZACJI STANOWIĄCEJ UKŁAD WIELOSYSTEMOWY

W nawiązaniu do dotychczasowych rozważań wypada podkreślić, że kierowanie, a w poszczególnych przypadkach dowodzenie, podobnie jak "... zarządzanie zespołowymi organizacjami staje się obecnie bardzo złożonym i zróżnicowanym procesem, wymagającym rozwiązania zarówno z wyprzedzeniem czasowym, jak i na bieżąco wielu różnego rodzaju problemów: technicznych, organizacyjnych, personalnych, ekonomicznych i społecznych"<sup>31/</sup>

Wiąże się to z tym, że każda organizacja zespołowa/czyli organizacja w sensie rzeczowo - atrybutowym<sup>32/</sup>, powołana do realizacji różnych celów/jest układem wielosystemowym łączącym takie podsystemy jak ekonomiczny, społeczny, techniczny i organizacyjny oraz różne podsystemy niższych rzędów, co w pewnym uproszczeniu przedstawiono graficznie na rys.2.

Nie jest celem autora ani wyczerpująca charakterystyka wszystkich podsystemów/systemów/będących elementami składowymi tego rodzaju organizacji, ani też ich szczegółowe opisywanie. Autor chce jedynie wskazać, że:

a/ system ekonomiczny jest układem sprzężonych ze sobą elementów gospodarczych danej organizacji /produkcyjnych, finansowych, materiałowych, rezultatów działań itp/.

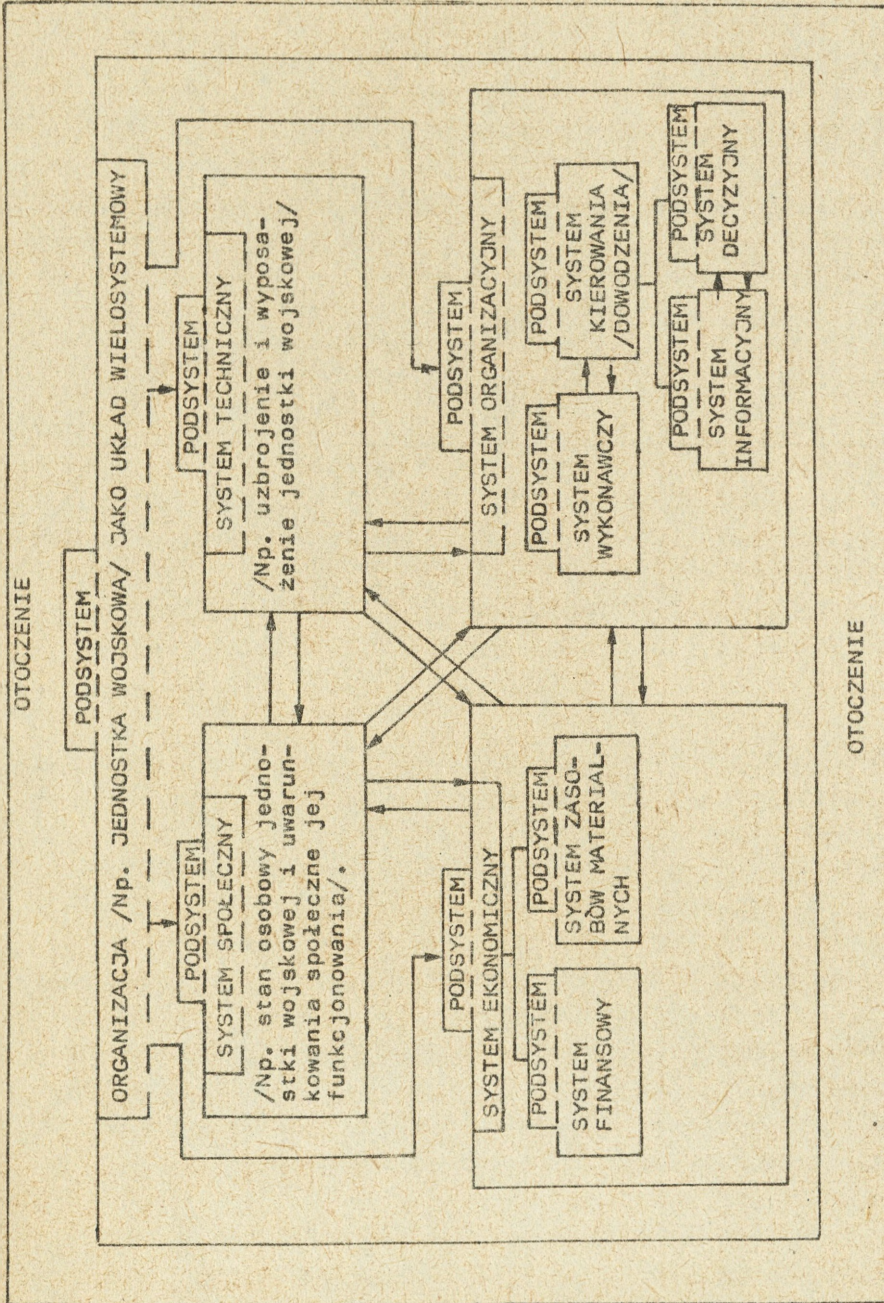
b/ system społeczny stanowi układ ludzi /zespołów ludzkich/ oraz sprzężonych ze sobą uwarunkowań socjologicznych i psychologicznych, typowych dla każdej organizacji działań zespołowych/m.in. należą tu sprzężenia integracyjne łączące ludzi z daną organizacją, np. żołnierzy z jednostką wojskową, w której służą/;

c/ system techniczny jest układem sprzężonych ze sobą elementów szeroko rozumianej aparatury /np. elementów uzbrojenia i wyposażenia wojsk/, będących wynikiem instrumentalizacji działań, a zwłaszcza postępu naukowo-technicznego oraz racjonalnej technologii;

31/ Teoria organizacji i zarządzania, praca zbiorowa pod redakcją J. Kurnala, jw. s.185.

32/ Zob. W. Kiezuń, Podstawy organizacji i zarządzania jw.s.29 i 30.

Rys.2. Organizacja w sensie rzeczowo-trybutowym jako układ wielosystemowy



Źródło. Opracowanie własne.

d/ system organizacyjny stanowi układ sprzężonych ze sobą stanowisk lub komórek organizacyjnych oraz /formalnie ustalonych/ zachowań / przedsięwzięć, czynności, zadań/ zarówno wykonawczych jak i kierowniczych /np. dowódczych/, znajdujących syntetyczny wyraz w postaci funkcji kierowniczych oraz procesów informacyjno-decyzyjnych. W ramach tego systemu dokonany jest podział zadań między poszczególne pionów /np. pion operacyjny, pion rozpoznania i inne pionów w jednostkach wojskowych/, a także ustalona jest hierarchia władzy organizacyjnej /np. na szczeblu dowódcy jednostki, jego zastępców, dowódców pododdziałów itd/.

Ogólny opis rysunku 2 pozwala również stwierdzić, że powyższe systemy złożone są z różnych powiązanych ze sobą podsystemów. Np. podsystem dacyjny i podsystem informacyjny są elementami składowymi systemu kierowania. Należy podkreślić, że wszystkie systemy /podsystemy/ występujące w strukturze organizacji są wzajemnie przez siebie uwarunkowane, m.in. w tym sensie, że zmiana w obszarze któregośkolwiek z nich powoduje bezpośrednio lub pośrednio/ zmiany w sferze pozostałych. Np. zmiana w dziedzinie uzbrojenia i technicznego wyposażenia wojsk wywiera m.in. wpływ na system organizacyjny, a niekiedy nawet na zmianę struktur organizacyjnych sił zbrojnych oraz sposobów i form prowadzenia działań bojowych. W drugiej połowie naszego stulecia na tego rodzaju zmiany szczególny wpływ wywarła broń masowego rażenia.

W nawiązaniu do powyższego opisu organizacji, jako układu złożonego z wielu różnych systemów, należy zauważyć, że pod pojęciem systemu rozumie się w tym opracowaniu "... zbiór elementów i zachodzących między nimi relacji"<sup>33/</sup>.

Elementami danego systemu są bądź systemy niższych rzędów, zwane również podsystemami /np. system ekonomiczny, techniczny itd. w strukturze organizacji/, bądź też takie części składowe, jakie - przy przyjętym założeniu - nie są nazywane systemami /np. każdy z osobna brany żołnierz w pododdziale/.

-----  
33/ M.Mazur. Cybernetyka a charakter, PIW, Warszawa 1976 r.s.45.

Relacjami natomiast są sprzężenia / oddziaływania, więzi, kontakty/ między elementami danego systemu /np. między oddziałami danego związku taktycznego/.

Zbiór relacji stanowi strukturę każdego systemu /np. sprzężenia łączące różnorodne elementy w jednostce wojskowej tworzą jej strukturę/.

W świetle powyższych rozważań każda jednostka wojskowa jest układem wielosystemowym zarówno w prezentowanym już wyżej, jak i bardziej szczegółowym sensie. W strukturze jednostki wojskowej, ze względu na spełniane przez nią funkcje można m.in. wyróżnić system dowodzenia i takie związane z nim podsystemy jak:

- a/ podsystem pracy partyjno-politycznej;
  - b/ - " - szkolenia wojsk;
  - c/ - " - uzbrojenia i wyposażenia żołnierzy,
  - d/ - " - zaopatrzenia materiałowo-technicznego;
  - e/ - " - organizacji i ukończenia wojsk,
- oraz inne systemy.

Chociaż treścią niniejszego opracowania są przede wszystkim wybrane problemy odniesione do systemu kierowania /dowodzenia, zarządzania/, to zwrócenie uwagi na jego powiązania z innymi systemami organizacji kierowanej / dowodzonej, zarządzanej / uznać można za pożyteczne dla dalszych rozważań.

Kierowanie bowiem, organizacjami zespołowymi stanowiące również układ wielosystemowy /niezależnie od tego czy ma postać dowodzenia, zarządzania itp/ jest przede wszystkim:

a/ szczególnym rodzajem działania zorganizowanego, swoistym systemem dynamicznym zdolnym do przechodzenia z jednego stanu w inny:

b/ zespołem różnorodnych funkcji kierowniczych/podstawowych i pochodnych/, za pośrednictwem których dany podmiot kierujący/np. dowódca, szef/ powoduje zachowania podwładnych zmierzające do osiągnięcia ustalonych celów;

c/ ciągłym procesem podejmowania decyzji kierowniczych /dowódczych/, czyli procesem informacyjno-decyzyjnym;

d/ zespołem określonych technik kierowniczego oddziaływania na ludzi /np. na żołnierzy/, które w praktyce utrwalają się w postaci określonego stylu kierowania /dowodzenia, zarządzania/.

W praktycznej działalności organizatorskiej kierowników /dowódców, szefów, dyrektorów itp. podmiotów/ kierowanie/dowodzenie, zarządzanie/ w każdym z prezentowanych wyżej ujęć/np. kierowanie ujmowane jako ciągły proces informacyjno - decyzyjny/ występuje łącznie z pozostałymi, z którymi jest powiązane, co nie wyklucza pewnej specyfiki każdego ujęcia oraz możliwości oddzielnego scharakteryzowania.

Niżej w kolejnych rozdziałach scharakteryzowane zostanie kierowanie ujmowane jako szczególny rodzaj działania zorganizowanego oraz jako zespół podstawowych i pochodnych funkcji kierowniczych / dowódczych /. Natomiast proces informacyjno-decyzyjny oraz techniki i style kierowania będą przedmiotem rozważań w innych opracowaniach.

### III. KIEROWANIE / DOWODZENIE, ZARZĄDZANIE / JAKO SZCZEGÓLNY RODZAJ DZIAŁAŃ ZORGANIZOWANYCH

Kierowanie / dowodzenie, zarządzanie / ujmowane jako szczególny rodzaj działań zorganizowanych / jako swoisty system, występujący wraz z innymi systemami w strukturze danej organizacji / składa się, podobnie jak każde działanie, z takich powiązanych ze sobą elementów jak: cel, elementy struktury rzeczowej i czasowo - przestrzennej, sposoby /metody/ kierowania oraz sprzężenia łączące wszystkie wymienione wyżej elementy, co zilustrowano graficznie na rysunku 3.

Cel kierowania /dowodzenia, zarządzania/ odgrywa istotną rolę w charakteryzowanym obecnie systemie, bowiem wszystkie elementy struktury rzeczowej i czasowo-przestrzennej tego systemu, a także - metody powinny być dobierane i łączone w praktyce kierowniczej / dowódczej / pod kątem widzenia celu, jaki zamierza osiągnąć dany kierownik /dowódca, szef/. Od celu zależy np. dobór sposobów i środków zbierania, przetwarzania, utrwalania i przekazywania informacji, wybór miejsca i czasu podjęcia decyzji, postawienia zadań, czy też dobór podwładnych którym powierza się ich wykonanie itd.

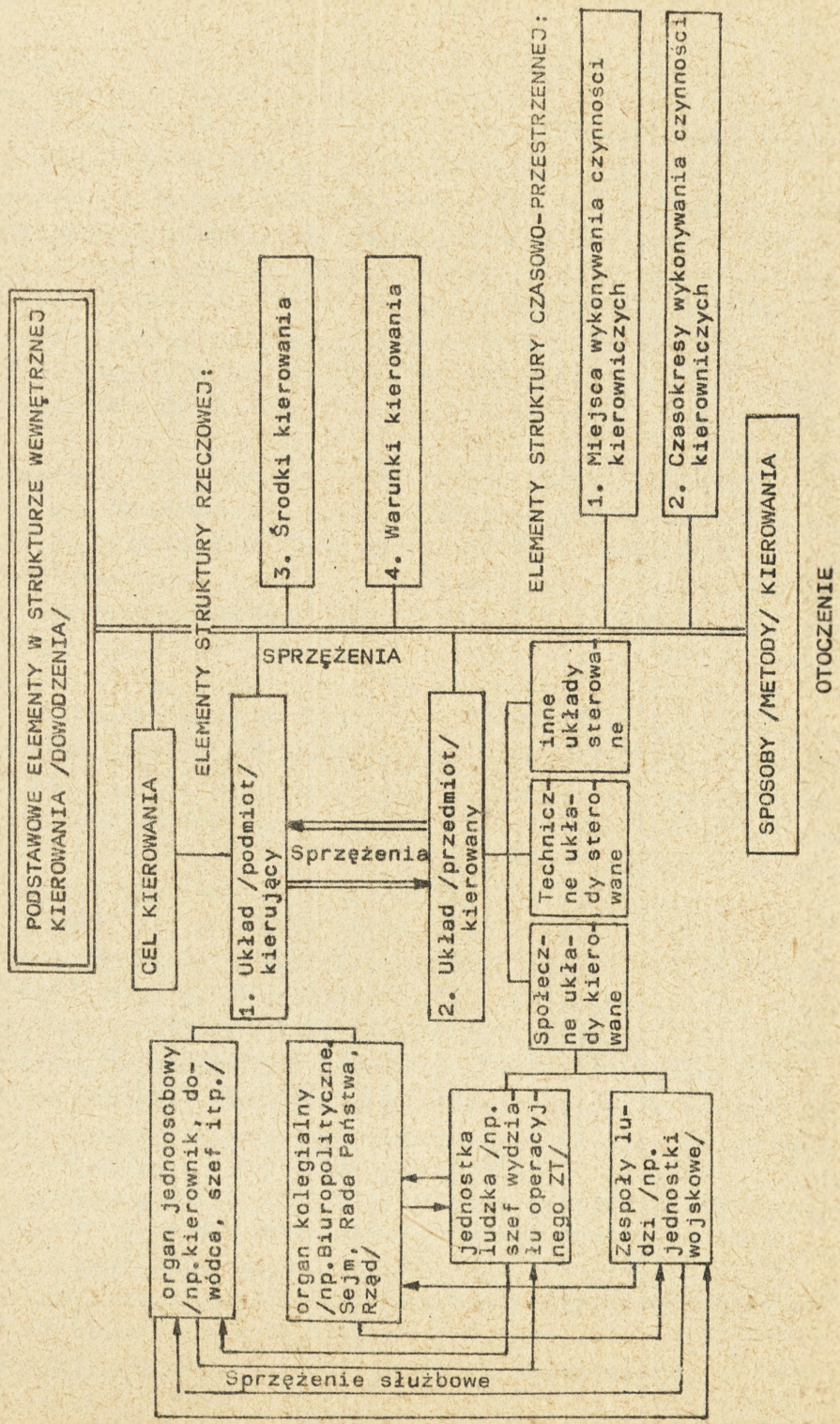
Najważniejszymi elementami/podsystemami/ w strukturze rzeczowej kierowania / dowodzenia, zarządzania/ są: układ /podmiot/ kierujący, układ / przedmiot/ kierowany, środki kierowania i warunki kierowania.

Układ / podmiot/ kierujący, w odniesieniu do kierowania układami społecznymi, może mieć postać organu jednoosobowego lub kolegiального. W siłach zbrojnych preferowane są jednoosobowe organa dowodzenia / dowódcy, komendanci, szefowie itp/.

Układ / przedmiot / kierowany może być zespołem ludzi /np. oddział w stosunku do swego dowódcy/ lub jednostką ludzką /np. szef wydziału operacyjnego ZT w stosunku do szefa sztabu, któremu podlega/.

Środki kierowania /dowodzenia/ to m.in. środki łączności /radiowe, radioliniowe, przewodowe itp/; środki zdobywania informacji /np. stacje radiolokacyjne, przyrządy obserwacyjne itp/.; środki przetwarzania informacji/np. arytmometry,elektroniczne maszyny cyfrowe różnych generacji itp/, a także stale doskonalone

Rys. 3. Kierowanie /dowodzenie/ jako szczególny rodzaj działania zorganizowanego



środki utrwalania informacji /np. magnetofony, maszyny do pisania i kopiowania, wzory typowych dokumentów itp./; samochody dowódczo-sztabowe itp.<sup>34/</sup>

Warunki kierowania /dowodzenia/ czyli ogół okoliczności wywierających wpływ na działalność organów kierowania /dowodzenia, zarządzania/. Są to m.in. warunki ekonomiczne, społeczne, polityczne, demograficzne, geograficzne/, a w siłach zbrojnych także warunki garnizonowe, polowe itp./.

Najważniejszymi elementami w strukturze czasowo-przestrzennej kierowania /dowodzenia, zarządzania/ są: miejsca i czasokresy wykonywania poszczególnych czynności kierowniczych /dowódczych/.

Miejsca wykonywania czynności kierowniczych/dowódczych/ mogą być w pewnych organizacjach normatywnie ustalone, a w innych - dostosowane do stylu kierowania preferowanego przez danego kierownika. Np. jeden kierownik /dowódca, szef/ woli kierować "z biurka", a inny na miejscu, gdzie podwładni wykonują ustalone zadania. W praktyce należy uznać za racjonalny wybór takiego miejsca, z którego w danej sytuacji można sprawnie kierować/ dowodzić, zarządzać /. W siłach zbrojnych jest regulaminowo ustalony system punktów dowodzenia /SD, ZSD, WSD, TSD itp/ oraz sposobów ich rozmieszczenia w terenie, co nie wyklucza pewnych możliwości dostosowania konkretnego miejsca do rzeczywistych warunków i potrzeb.

Czasokresy wykonywania czynności kierowniczych/np. terminy planowania określonych przedsięwzięć lub terminy rozliczania podwładnych z realizacji postawionych zadań, prowadzenia z nimi rozmów kadrowych itp. powinny być dostosowane do rzeczywistych potrzeb oraz możliwości wykonawców i kierowników/dowódców, szefów/.

W praktyce kierowniczej / dowódczej/ poważne znaczenie mają również właściwie dobrane sposoby /metody/ kierowania, a zwłaszcza powodowania, aby podwładni działali sprawnie, przede wszystkim na rzecz realizacji ustalonych celów i zadań.<sup>35/</sup>

34/ Szerzej zob. na ten temat: W.A. Jwanow, W.P. Sawieljew, P.W. Szemański, Zasady dowodzenia wojskami, tłumacz. z ros., wyd. MON, Warszawa 1972, s. 93-112.

35/ Sposoby/metody/ kierowania będą szerzej scharakteryzowane w jednym z następných opracowań.

Do niezbędnych i ważnych zarazem elementów w systemie kierowania należą również sprzężenia / więzi/, a zwłaszcza sprzężenia organizacyjne /np. hierarchiczne, funkcjonalne, sztabowe, partyjno-polityczne, informacyjne, technologiczne, zasileniowe/, które łączą układy kierujące i kierowane w fazach przygotowania, realizacji lub kontrolowania działań.

Sprzężenie hierarchiczne /służbowe/ łączy z jednej strony przełożonego z podwładnymi, którym przekazuje on rozkazy, polecenia, dyrektywy itp, z drugiej strony - podwładnych z przełożonym, któremu przekazują oni meldunki, sprawozdania, raporty, prośby itp.

Sprzężenia funkcjonalne łączą specjalistów danej dziedziny /np. szefa saperów ZT z szefami saperów oddziałów/ m.in. w toku rozpatrywania - możliwych i odpowiednich w danej sytuacji - sposobów realizacji zadań, wymagających fachowej wiedzy i doświadczenia.

Sprzężenia sztabowe łączą poszczególne piony w sztabach usytuowanych na różnych szczeblach hierarchicznych /np. pion operacyjny sztabów wojskowych na szczeblach ZO, ZT i oddziału/.

Sprzężenia partyjno-polityczne zachodzą między organami partyjno-politycznymi lub instancjami i organizacjami partyjnymi.

Sprzężenia technologiczne łączą współdziałających ze sobą ludzi /np. celowniczego granatnika przeciwpancernego i jego pomocnika/ ze względu na ustaloną technologię działań.

Sprzężenia zasileniowe wiążą dostawców i odbiorców środków rzeczowych, materiałowo-technicznych itp. Należą do nich m.in. sprzężenia między zapleczem a siłami zbrojnymi.

Sprzężenia informacyjne, stanowią szczególny rodzaj sprzężeń, gdyż łączą wszystkie układy /tak kierujące jak i kierowane/ powiązane ze sobą sprzężeniami hierarchicznymi, funkcjonalnymi itp.

Dobra znajomość sprzężeń jest bardzo istotna w codziennej pracy organów kierowania /dowodzenia, zarządzania/, ponieważ w praktycznym działaniu poszczególne sprzężenia /więzi/ organizacyjne przekształcają się w żywe kontakty między ludźmi. Są to różnego rodzaju rozmowy służbowe, odprawy, narady, konferencje itp., warunkujące sprawne działanie każdej organizacji oraz wymagające nakładów czasu i pracy kierowników i podwładnych.

Znajomość rodzajów i liczby sprzężeń, łączących układy kierujące z układami kierowanymi, ułatwia organizatorowi działań racjonalne ustalenie formalnej i potencjalnej rozpiętości kierowania. Formalna rozpiętość kierowania obejmuje liczbę stanowisk wykonawczych podporządkowanych jednemu kierownikowi na podstawie normatywnie ustalonej struktury etatowej np. na mocy regulaminu organizacyjnego. Potencjalna rozpiętość kierowania, to liczba stanowisk wykonawczych, jakimi jeden kierownik /dowódca, szef/ może w określonej sytuacji sprawnie kierować / dowodzić, zarządzać/.

W nawiązaniu do powyższej charakterystyki systemu kierowania / dowodzenia, zarządzania/, należy zauważyć, że jego przeznaczenie, struktura, charakter, skład, a także rozwój jego poszczególnych elementów rzutuje na specyficzny charakter tego systemu, będącego szczególnym rodzajem działania, w odróżnieniu od innych rodzajów działań /np. od pracy lub walki/.

Warto również dodać, że w przeszłości kierowanie/dowodzenie, zarządzanie/ nie zawsze tak wyraźnie, jak współcześnie wyodrębnione było od innych rodzajów działań/walki pracy itp/ a organa kierowania /dowodzenia /od organów wykonawczych.

Taki stan rzeczy miał miejsce np. w tych okresach, kiedy poszczególne organizacje /wojskowe, gospodarcze itp/ realizowały stosunkowo proste cele i zadania oraz posiadały niezbyt złożone struktury organizacyjne.

Kierowanie/dowodzenie, zarządzanie/ nieskomplikowanymi organizacjami wymagało stosunkowo prostych środków, sposobów i czynności kierowniczych, które rozwijały się i utrwały na podstawie nawyków, zwyczajów i szeroko rozumianych tradycji. Np. dowódcy poszczególnych chorągwi itp. pododdziałów, oraz dowódcy oddziałów, a nawet związków taktycznych i operacyjnych w okresie poprzedzającym powstanie masowych armii, działając bezpośrednio w sztykach bojowych, z powodzeniem łączyli czynności dowódcze z bezpośrednim i osobistym udziałem w walce zbrojnej.

Stopniowo jednak powstawały coraz większe organizacje zbrojne /np. masowe armie, grupy armii fronty/oraz organizacje gospodarcze i finansowe /np. kartele, trusty, koncerny, banki narodowe i międzynarodowe/posiadające złożone struktury

organizacyjne i funkcjonalne oraz realizujące skomplikowane cele i zadania o różnej wartości społecznej, których ustalenie i osiągnięcie wymaga coraz szerszego udziału odpowiednio przygotowanych i kompetentnych organów kierowania/dowodzenia, zarządzania/ zdolnych m.in. do sprawnego planowania, organizowania i koordynowania działań tego rodzaju organizacji.

Na tym gruncie, w miarę tego jak rosła liczba i różnorodność oraz złożoność poszczególnych elementów systemu kierowania /dowodzenia/, postępował proces wyodrębniania się i rozwoju organów i funkcji kierowniczych/dowódczych/od układów i funkcji wykonawczych.

W wyniku tego w poszczególnych organizacjach powstały odrębne /na pewnych szczeblach bardz<sup>z</sup>łożone/organa dowodzenia, zarządzania, administrowania itp, które w stosunku do podporządkowanych im układów wykonawczych realizują przede wszystkim różnorodne czynności kierownicze, wymagające w większości przypadków fachowego przygotowania oraz głębokiej wiedzy organizatorskiej, jak również - nowoczesnych technicznych środków kierowania. W siłach zbrojnych-istniejące na poszczególnych szczeblach wojskowej hierarchii organizacyjnej - wyodrębnione organa dowodzenia, np. dowództwa/sztaby, szefostwa, zarządy itp/, wykonują przede wszystkim różnorodne, złożone czynności kierownicze/dowódcze/w relacji do podległych wojsk. W czasie działań bojowych do bezpośredniego udziału w walce poszczególnych osób funkcyjnych danego organu dowodzenia - zwłaszcza od szczebla batalionu wzwyż - dochodzi w wyjątkowych sytuacjach, np. w przypadku bezpośredniego ataku nieprzyjaciela na stanowisko dowodzenia.

Podkreślić należy, że kierowanie/dowodzenie zarządzanie/, będące szczególnym rodzajem działania zorganizowanego, jest zarazem połączone określonymi powiązaniem z innymi rodzajami działań zorganizowanych np. z pracą, walką/ekonomiczną, polityczną, ideologiczną, zbrojną itp./.

Symptomatyczne dla tych powiązań jest m.in. to, że bez kierowania/samokierowania/ nie mogą występować inne rodzaje działań zorganizowanych, czyli nie może przebiegać jakakolwiek świadoma działalność ludzka, zwłaszcza zespołowa.

Zarazem na uwagę zasługuje to, że mimo różnych powiązań między kierowaniem a innymi rodzajami działań ludzkich, funkcje i czynności kierownicze, ze względu na ich doniosłość w toku tworzenia i funkcjonowania organizacji oraz treść i układ odniesienia,<sup>36/</sup> posiadają pewną specyfikę i różnią się w sposób zasadniczy od innych funkcji /np. od funkcji biurowych, finansowych lub handlowych/. Funkcje i czynności kierownicze adaptowane odpowiednio do procesów dowodzenia będą przedmiotem rozważań w następnym rozdziale.

-----  
36/ Np. - układem odniesienia dla funkcji kierowniczych realizowanych przez dowódcę są podwładni.

#### IV. FUNKCJE DOWODZENIA JAKO ADAPTACJA PODSTAWOWYCH I POCHODNYCH FUNKCJI KIEROWANIA.

Wieloznaczny termin " funkcja " jest używany w poszczególnych naukach /np. w logice, matematyce, fizyce, socjologii, psychologii, teorii organizacji/ w różnych znaczeniach.

Niżej pod pojęciem "funkcji " będziemy rozumieć wyodrębniony w danej organizacji pod określonym względem - zespół typowych, powtarzających się przedsięwzięć lub czynności skierowanych na osiągnięcie ustalonego celu /celów/.

Należy podkreślić, że poszczególne organizacje, powołane do realizacji ustalonych celów, i zadań mogą pełnić różnorodne funkcje, wyodrębniane z określonych punktów widzenia i posiadające różną doniosłość i wartość społeczną.

Np. ze względu na naczelne zadanie sił zbrojnych - w zakresie kształtowania gotowości bojowej wojska - wyróżnia się następujące funkcje główne, mianowicie:

- a/ funkcję wychowania,
- b/ -"- szkolenia,
- c/ -"- organizacji i ukończenia,
- d/ -"- zabezpieczenia.<sup>37/</sup>

Natomiast w tym opracowaniu zostaną scharakteryzowane wyłącznie funkcje kierowania / dowodzenia, zarządzania/, które w odniesieniu do wyżej wymienionych /lub równoważnych funkcji w innych układach społecznych /pełnią służebną rolę.

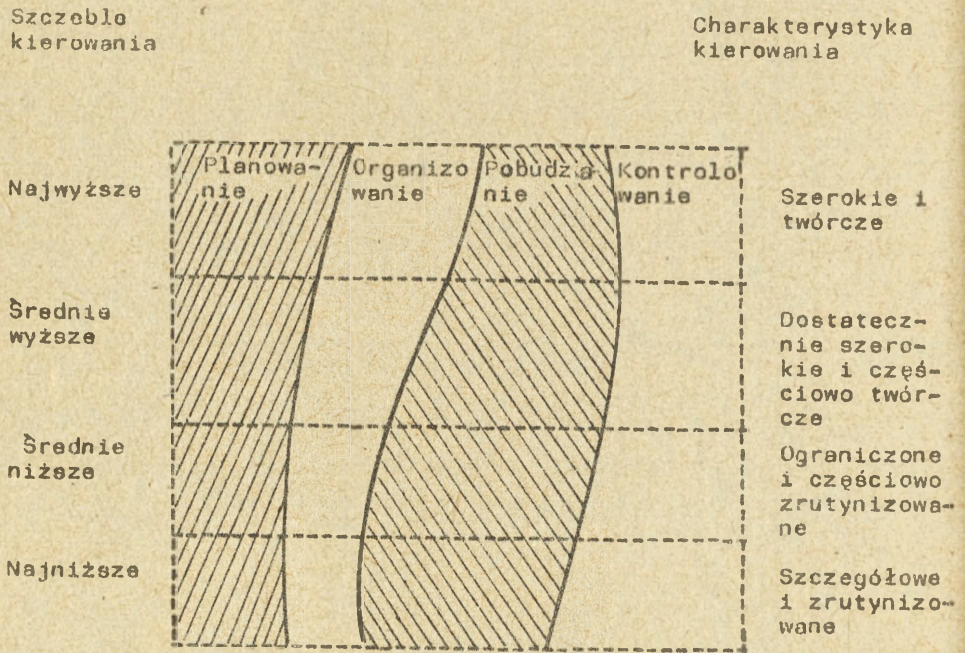
Współcześnie wyróżniane są najczęściej podstawowe i pochodne funkcje kierowania związane z pełnieniem w praktyce różnorodnych ról /merytorycznych, koncepcyjnych, organizatorskich, społeczno-wychowawczych itp/ przez poszczególnych kierowników/ dowódców, szefów/.

Do podstawowych zaliczane są funkcje: planowania, organizowania, pobudzania i kontrolowania. Zob. rys. 4.

---

37/ Zob. W. Mróz, Kierowanie i organizacja pracy sztabowej w okresie pokoju, wyd. MON, Warszawa 1974, s. 14.

Rys. 4. Funkcje kierowania, ich rola i charakterystyka na poszczególnych szczeblach hierarchii organizacyjnej 38/



Źródło: G. Terry, Principles of Management Homewood, Illinois 1956, s.26

Ogólna charakterystyka wyżej wymienionych funkcji daje podstawy do stwierdzenia, że:

a/ powinni je realizować kierownicy/dowódcy, szefowie/ usytuowani: na wszystkich szczeblach danej hierarchii organizacyjnej /np. w wojsku, na szczeblach pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych i operacyjnych/, lecz w różnych rozmiarach; np. na wyższych szczeblach hierarchicznych szersze powinny być rozmiary funkcji planowania i organizowania, a na niższych szczeblach - pobudzania i kontrolowania działań m.in. ze względu na codzienne robocze kontakty bezpośrednich kierowników/dowódców, szefów/ z wykonawcami postawionych zadań.

38/Prezentowane za J. Kurnalem „Zarys teorii organizacji i zarządzania”, jw. s. 271.

b/ stanowią ona modelowe /formalne/ uogólnienie określonych czynności rzeczywiście wykonywanych przez kierowników /dowódców, szefów/ na wszystkich szczeblach danej hierarchii organizacyjnej;

c/ każda z tych funkcji obejmuje swym zakresem wyłącznie określone czynności kierownicze, realizowane na poszczególnych stanowiskach kierowniczych /dowódczych/ obok czynności wykonawczych; dlatego też np. planowanie jako zespół czynności kierowniczych, w zakresie których uprawniony jest np. dowódca jednostki wojskowej w stosunku do podległego mu oddziału, różni się od planowania jako zespołu czynności wykonawczych, należących do jego obowiązków wykonywanych zgodnie z ustaleniami/ i dla potrzeb/ wyższych przełożonych;

d/ im wyższy szczebel hierarchiczny tym bardziej twórczy charakter, większy ciężar gatunkowy i szerszy zakres zastosowań mają czynności kierownicze wykonywane w ramach tych funkcji,<sup>39/</sup> a im niższy szczebel tym bardziej zrutynizowany jest ich charakter i węższy zakres zastosowań<sup>40/</sup>;

e/ istotnym zespołem czynności składowych w toku planowania, organizowania, pobudzania i kontrolowania działań jest koordynowanie poszczególnych przedsięwzięć;

f/ czynności składowe tych funkcji w praktyce nie muszą być realizowane w opisanej wyżej kolejności, lecz mogą się dialektycznie przeplatać, gdyż np. już w czasie planowania działań może okazać się niezbędną tzw. kontrola wstępna<sup>41/</sup>, obejmująca m.in. zamiary, szkice, projekty, plany itp. dokumenty przygotowane przez podwładnych.

39/ Np. planowanie, organizowanie, pobudzanie i kontrolowanie działań podejmowanych w celu wprowadzenia zmian w strukturze organizacyjnej jednostek wojskowych/np. pułków czołgów/ łączy się z twórczymi pomysłami, koncepcjami i obejmuje swym zakresem całe wojska pancerne w systemie sił zbrojnych danego kraju /układu/

40/ Np. planowanie, organizowanie, pobudzanie i kontrolowanie działań w plutonie, kompanii itp. odbywa się w zasadzie w sposób zrutynizowany i obejmuje swym zakresem tylko dany pododdział/pluton lub kompanię/.

41/ Krótką charakterystykę kontroli wstępnej podano niżej w opisie funkcji kontrolowania.

W wielu przypadkach, zwłaszcza na niskich szczeblach danej hierarchii organizacyjnej, mogą być przez danego kierownika połączone w stosunkowo krótkim czasie czynności kierownicze/dowódcze/należące do zakresu funkcji planowania i organizowania działań./ Tak postępuje na przykład dowódca baterii, który po ustaleniu zadania, jakie ma być wykonane, podając komendę do otwarcia ognia, wskazuje charakter celu/ czyli obiektu, który ma być zniszczony lub obezwładniony/rodzaj pocisku, ładunek, nastawy celownika, zapalnika i inne dane.

Nижej przedmiotem bardziej szczegółowych rozważań będą typowe /modelowo ujęte / czynności kierownicze/dowódcze/, jakie objęte są zakresem /scharakteryzowanych wyżej/ podstawowych funkcji kierowania/ dowodzenia, zarządzania/. Podkreślić należy, że uwzględnianie tych czynności w praktycznej działalności organizatorskiej kierowników/dowódców, szefów/ warunkuje sprawne wykonanie zadań przez ich podwładnych. W pierwszej kolejności zostaną omówione czynności kierownicze, będąca treścią funkcji planowania.

FUNKCJA PLANOWANIA obejmuje swym zakresem przede wszystkim takie czynności kierownicze /dowódcze/ jak:

a/ formułowanie celów działania<sup>42/</sup> lub ich identyfikacja z treści zadania postawionego przez przełożonego, stanowiącego podstawę ustalenia treści, terminów, kolejności i sposobów wykonania poszczególnych zadań skierowanych na osiągnięcie ustalonych celów;

b/ stwierdzenie i hierarchizacja potrzeb danego układu/np. jednostki wojskowej/ oraz wstępne ustalenie możliwości i kolejności ich zaspokojenia;

c/ podejmowanie decyzji planistycznych ustalających zakresy i sposoby udziału poszczególnych podwładnych/np. szefa sztabu, szefów rodzajów wojsk lub służb/ w fazie wszechstronnego przygotowania działań;

---

42/ Zasady ustalania celów jasnych, czyli zrozumiałych dla wykonawców i realnych, czyli osiągalnych są scharakteryzowane w skrypcie K. Stangreta nt. Teoria i praktyka organizatorska w działaniach wojskowych na tle zasad cyklu organizacyjnego, wyd. jw.

d/ przewidywanie przyszłej/prawdopodobnej/ struktury warunków /terenowych, atmosferycznych, demograficznych itp/ oraz niezbędnych do osiągnięcia ustalonego celu sił i środków działania/ w szczególnym przypadku, np. podczas ćwiczeń wojskowych, przewidywanie może odnosić się do struktury ugrupowania bojowego przeciwnika i - odpowiednio do niej dostosowanej struktury ugrupowania bojowego wojsk własnych/;

e/ precyzowanie celów działania i zadań dla podwładnych w oparciu o:

- racjonalną diagnozę układu działań - wpływającą z przeprowadzonych analiz, kalkulacji, obliczeń lub bilansu sił, środków itp elementów systemu działań oraz oceny aktualnej sytuacji;

- racjonalną prognozę odniesioną do przyszłych, przewidywanych układów działań;

f/ sformułowanie - w oparciu o dokonane ustalenia, analizy, diagnozy oceny i prognozy - zamiaru działań/stanowczego-konkretnego, odpowiednio szczegółowego<sup>43/</sup> i komunikatywnego/;

g/przyjęcie określonego kryterium /kryteriów/ oceny możliwych w danej sytuacji - wariantów działania oraz analizowanie i ocena wariantów działania dopuszczalnych - ze względu na ustalone cele, zadania, określone warunki i dysponowane zasoby/ludzkie, rzeczowe itp/;

h/ wybór ze zbioru wariantów dopuszczalnych - według preferowanego kryterium/np. kryterium czasu lub kosztów itp/- wariantu w danej sytuacji najkorzystniejszego, czyli podjęcie decyzji<sup>44/</sup>, stanowiącej najważniejszą część oraz podstawę formalną procesu planowania i organizowania działań;

i/ ustalenie/odpowiednio szczegółowych i konkretnych/zadań, jakie dany kierownik/dowódca, szef/zamierza powierzyć poszczególnym podwładnym/np. dowódcom pododdziałów, oddziałów itp./.

-----  
43/Można założyć, że im niżej usytuowany jest dany kierownik /dowódca, szef/ w danej hierarchii kierowniczej, tym bardziej szczegółowy powinien być jego zamiar.

44/ Problematyka przygotowania i podejmowania decyzji będzie przedmiotem bardziej szczegółowych rozważań w innym opracowaniu.

j/ ustalenie sposobów współdziałania poszczególnych elementów systemu działań /np. oddziałów/ i metod organizacji systemu kierowania /dowodzenia, zarządzania/;

k/ konstruowanie przynajmniej myślowego, a następnie - w sprzyjających warunkach - tekstualnego modelu/wzorca/ działań<sup>45/</sup>, ułatwiającego racjonalną pracę wszystkim organom planowania, podporządkowanym danemu kierownikowi /dowódcy, szefowi/;

l/ opracowanie lub nadzór nad opracowaniem planu działań, który jest swoistym uszczegółowieniem decyzji;

m/ stałe koordynowanie pracy wszystkich organów planowania /np. pracy szefa sztabu, szefów rodzajów wojsk itp/;

n/ dążenie do tego, aby planowanie przedsięwzięć/zwłaszcza złożonych, jakie mają realizować organizacje o wieloszczeblowych strukturach organizacyjnych/było:

- c i ą g ł e w całej fazie wszechstronnego przygotowania każdego przedsięwzięcia;

- r ó w n o l e g ł e, czyli umożliwiające/ w sprzyjających warunkach/ jednoczesne realizowanie określonych czynności planistycznych wszystkim organom kierowania/dowodzenia/ usytuowanym na poszczególnych szczeblach danej hierarchii organizacyjnej /np. sztabom ZO,ZT i oddziałów/;<sup>46/</sup>

- k o m p l e k s o w e, tzn. obejmujące wszystkie przyszłe dające się przewidzieć odpowiednio skorelowane czynności, oraz uwzględniające uczestnictwo /partycypację/ wszystkich elementów tworzonego systemu, zwłaszcza jego podstawowych podsystemów/np. elementów ugrupowania bojowego/w realizacji danego przedsięwzięcia skierowanego na osiągnięcie wspólnego celu oraz innych skumulowanych z nim celów;

-----  
45/ Swoistym modelem działań jest m.in. mapa z naniesioną na niej sytuacją taktyczną lub operacyjną.

46/ Jeżeli czas pozwala, to w określonych warunkach, zwłaszcza pokojowych, organa kierowania/np. sztaby/ stosują metodę kolejnego planowania "od góry do dołu". Natomiast w przypadku skrajnie ograniczonego czasu może mieć zastosowanie metoda dyrektywnego planowania działań.

- e l a s t y c z n e, czyli umożliwiające wykonawcom planowanych zadań/ w przyszłych, zmiennych i niedających się z góry przewidzieć sytuacjach/uwzględnianie, alternatywnych wariantów poszczególnych działań oraz operatywna przechodzenie/ w przypadku zmiany warunków/od jednego do innego branego pod uwagę wariantu;<sup>47/</sup>
- a d e k w a t n é, tzn. dostosowane do rzeczywistych potrzeb i możliwości organizatorskich, ustalonych w fazie przygotowania danego działania skierowanego na realizację zamierzonych celów i zadań;

Należy dodać, że również plan, jako względnie statyczny wytwór planowania, powinien być sprawny w sensie prakseologicznym, czyli przede wszystkim:

- c e l o w y, to znaczy wskazujący ciąg działań prowadzących rzeczywiście do osiągnięcia zamierzonego celu;
- w y k o n a l n y, czyli przewidujący użycie takich sposobów i środków, które nadają się w praktyce do realizacji;
- k o m u n i k a t y w n y, to znaczy przejrzysty, czytelny, posiadający jasną i zrozumiałą treść dla tych, którzy mają działać zgodnie z zawartymi w nim ustaleniami;
- o p e r a t y w n y, czyli zbudowany w sposób umożliwiający / w fazie realizacji/ szybkie przejście od opisu do praktycznego wykonania ujętych w planie czynności;
- n i e s p r z e c z n y, to znaczy wewnętrznie zgodny w takim sensie, aby w fazie realizacji zaplanowane czynności nie wykluczały się nawzajem lub też, by wykonanie jednej z nich nie utrudniało wykonania żadnej z pozostałych;
- p l a s t y c z n y, czyli giętki, elastyczny, co jest spełnione wówczas, gdy zapewnia wykonawcom możliwość dostosowania form i sposobów wykonania poszczególnych czynności do przyszłych warunków;
- o d p o w i e d n i o s z c z e g ó ł o w y /niedookreślony /, czyli posiadający taki stopień szczegółowości, jaki umożliwia sprawną realizację zadań na danym szczeblu hierarchii kierowniczej, w danym przedziale czasu/ z uwzględnieniem czasowego

horyzontu obowiązywania planu/i

<sup>47/</sup> w praktyce przejawia się cacha elastyczności np. wówczas, gdy podczas planowania szkolenia wojsk uwzględnia się możliwości dostosowania, przez dowódców/szefów/szkolonych jednostek form i sposobów szkolenia do rzeczywistych warunków, dysponowanych środków lub baz szkoleniowych.

- odpowiednio długodystansowy, co znajduje praktyczny wyraz w tym, że na wyższych szczeblach hierarchii organizacyjnej brany jest pod uwagę dłuższy dystans planowania /opracowuje się np. plany wieloletnie/. Natomiast na niskich szczeblach hierarchicznych opracowywane są plany krótkodystansowe:

- **z u p e ł n y** /kompletny/, czyli uwzględniający wszystkie czynności i elementy składające się na zamierzone działanie i warunkujące pełną realizację ustalonych zadań;

- **r a c j o n a l n y**, to znaczy ugruntowany poznawczo w oparciu o reprezentatywną wiedzę;

- **n a l e ż y c i e**, **d o k ł a d n y**, i **t e r m i n o w o** **o k r e ś l o n y**, co jest spełnione wówczas, gdy są ustalone terminy realizacji poszczególnych czynności oraz całego przedsięwzięcia.<sup>48/</sup>

W organizacjach/ posiadających struktury funkcjonalne, sztabowe itp/ wyżej prezentowane właściwości/przymioty/ planowania i planu występują najczęściej jako wspólne rezultaty dobrze zintegrowanej, twórczej pracy myślowej kierownictwa danej organizacji/np. dowódcy i szefa sztabu/ oraz - pracy organów wykonawczych/np. osób funkcyjnych w pionie operacyjnym, rozpoznawczym itp./

W siałach zbrojnych w toku planowania przedsięwzięć szkoleniowych, politycznych, ideowo-wychowawczych, gospodarczych, kontrolnych itp wyraźnie zespolone są czynności kierownicze /merytoryczne, koncepcyjne/ dowódcy lub szefa<sup>49/</sup> oraz czynności wykonawcze, techniczne / sztabu lub danego wydziału /oddziału oraz innych komórek organizacyjnych/.

Wspomniane wyżej czynności wykonawcze mają szczególne znaczenie w toku planowania działań bojowych, których przygotowanie wymaga:

a/ szybkiego zebrania i przetworzenia informacji/zwłaszcza decyzyjnych i sytuacyjnych/ zawierających dane niezbędne do podjęcia decyzji dowódczych;

b/ przeprowadzenia wszechstronnej analizy sytuacji i ustalenia

48/ Zob. bardziej szczegółową charakterystykę cech planu w pracach: A. Aponowicz, Dowodzenie, wyd. MON, Warszawa 1961, s. 98-103; K. Stangret, Podstawowe zasady sprawnego działania, jw, s. 47-50.

49/ Czynności kierownicze /merytoryczne, koncepcyjne/ stanowią treść prezentowanej wyżej funkcji planowania.

trafnych ocen odniesionych do wszystkich elementów systemu zamierzonych działań;

c/ szybkiego wykonywania złożonych obliczeń/taktycznych, operacyjnych itp/ dotyczących np. skażeń promieniotwórczych, stosunku sił i środków stron, czasu przegrupowania wojsk, przewidywanych strat itp;

d/ wnikliwego przewidywania rozwoju wydarzeń i ewentualnych zmian w strukturze systemu działań;

e/ obiektywnego ustalania realnych możliwości wojsk własnych i przeciwnika,

f/ głębokiego i fachowego uzasadniania wszelkich propozycji i koncepcji, dotyczących przede wszystkim form działań oraz sposobów użycia sił i środków, a zwłaszcza broni masowego rażenia;

g/ prawidłowego rozwiązywania wszelkich, wyłaniających się problemów/zwłaszcza decyzyjnych/;

h/ utrwalania wyników planowania w niezbędnych dokumentach bojowych /np w rozkazach, zarządzeniach, dyrektywach, instrukcjach, na mapach itp/.

i/ niezwłocznego przekazania informacji decyzyjnych do podwładnych, co ma szczególne znaczenie dla zapewnienia ciągłości i równoległości planowania oraz sprawnego wykonania postawionych zadań.

Dodać należy, że podstawowe informacje wyjściowe do planowania /dostosowane do treści zadania bojowego i czasu niezbędnego na organizowanie działań/ otrzymuje dany organ dowodzenia od sztabu nadrzędnego w postaci: a/zarządzenia wstępnego, b/ rozkazu bojowego, c/zarządzenia i wyciągu z planu użycia rodzajów wojsk i służb, d/ zarządzenia i wytycznych do współdziałania, zabezpieczenia działań bojowych i pracy partyjno-politycznej.

W kontekście z tego rodzaju informacjami wykorzystywane są jako dane wyjściowe do planowania informacje własnego organu dowodzenia zawarte w:

a/ decyzji dowódcy o działaniach bojowych, b/wytycznych dowódcy i szefa sztabu do planowania działań bojowych, c/ bieżących wiadomościach o zmianach sytuacji.

Warto podkreślić, że w fazie przygotowania, a zwłaszcza planowania działań, szczególnie doniosłe znaczenie mają, odpowiednio uwzględniane przez kierownika / dowódcę, szefa/, zależności między takimi czynnikami jak: cel - zadanie - zamiar - decyzja - plan,<sup>50/</sup> m.in. dlatego, że istnieje ścisłe powiązanie procesu informacyjno - decyzyjnego z tokiem planowania działań.

Podjęcie bowiem przez danego dowódcę decyzji o działaniach bojowych/ o walce, operacji/ odbywa się na podstawie odpowiednio zidentyfikowanego zamiaru wyżejszego przełożonego i otrzymanego zadania, kompleksowej i obiektywnej oceny sytuacji /m.in. czynników atmosferycznych, demograficznych, społecznych, politycznych, prawnych, moralnych i innych/. Z tych m.in. względów w toku planowania, a zwłaszcza w procesie informacyjno-decyzyjnym na szczególną uwagę zasługuje przewidywanie przyszłej struktury systemu działań, ponieważ "... bez przewidywania niemożliwe jest podjęcie trafnej decyzji, która z jednej strony zawierała by niezbity, ścisły wniosek wyciągnięty na podstawie nauki wojennej i danych z analizy sytuacji, a z drugiej - przedstawiała sobą fakt woli dowódcy z uwzględnieniem osobistych odczuć, poglądów, doświadczenia bojowego i intuicji".<sup>51/</sup>

Na podstawie wszechstronnie przygotowanych i wiarygodnych danych w decyzji o walce/operacji/ należy ustalić:

- jakiego nieprzyjaciela rozbić i w jakiej kolejności,
- kierunek głównego uderzenia,
- obiekty, jakie należy zniszczyć i sposoby użycia środków rażenia,
- ugrupowanie sił i środków,
- charakter manewru,
- zadania bojowe pododdziałów/oddziałów/,
- sposób współdziałania oraz zabezpieczenia działań bojowych,
- organizację dowodzenia.

---

50/Prezentowane wyżej pojęcia oraz zależności zachodzące między nimi zostaną scharakteryzowane bardziej szczegółowo w innym opracowaniu.

51/ S. Sztemienko, przedmowa do pracy W. Drużynina i D. Kantorowa, Idea, algorytm, decyzja, wyd. MON, Warszawa 1975 r. s. 6.

Ze względu na doniosłą treść decyzji, jej podjęcie jest najważniejszym aktem w procesie dowodzenia wojskami, a sama decyzja jest podstawą dalszej pracy planistycznej wykonywanej przez sztab i szefów rodzajów wojsk/służb/ pod kierownictwem dowódcy. Praca ta polega m.in.na: a/ opracowywaniu i ewentualnym konkretyzowaniu sposobów organizacji działań, b/ ustalaniu i analizowaniu wariantów zamierzonych działań, c/ wyborze najbardziej skutecznych sposobów wykonania zadania bojowego, d/ opracowaniu planu działań w postaci dokumentu.

Zarówno w teorii jak i w praktyce należy odróżniać plan jako ideowy rezultat twórczej pracy dowódcy/szefa/ modelowo ujmujący przyszłe działania i plan jako dokument. Pierwszy powinien być ukształtowany zawsze, chociażby w umyśle organizatora danego przedsięwzięcia, gdyż jest on skonkretyzowanym wyrazem przewidywania oraz ideową podstawą organizowania działań.

FUNKCJA ORGANIZOWANIA obejmuje swym zakresem takie czynności kierownicze jak:

a/ zapewnienie wysokiego stopnia sprawności działań skierowanych na utworzenie danego systemu zorganizowanego/np. systemu szkolenia/zgodnie z ustaleniami planu;

b/ pozyskanie wszelkich zasobów niezbędnych do osiągnięcia zamierzonego celu<sup>52</sup>, zwłaszcza zasobów rzeczowych /np. sił i środków, uzbrojenia, wyposażenia, zaopatrzenia materiałowo-technicznego/ oraz - czasowo-przestrzennych/np. zapewnienie odpowiednich terminów, miejsc lub rejonów realizacji zadań/;

i/ tworzenie sprawnie funkcjonującego systemu kierowania /dowodzenia, zarządzania/, a zwłaszcza:

- ustalenie niezbędnych sprzężeń organizacyjnych/hierarchicznych, funkcjonalnych, sztabowych informacyjnych itp/ między wszystkimi ogniwami danego systemu zorganizowanego /np. ZT lub oddziału/.

---

52/ Np. organizator natarcia powinien m.in. dysponować niezbędnymi do realizacji zadania bojowego siłami i środkami, określonymi rejonami ześrodkowania sił, ustalonymi kierunkami działań, określonymi terminami opanowania poszczególnych rubieży, konieczną w danej sytuacji siłą uderzeniową wojsk/stanowiącą energetyczną syntezę ruchu i ognia/ itp.

- racjonalne określenie rzeczywistej rozpiętości kierowania, czyli ustalenie liczby podwładnych faktycznie bezpośrednio podporządkowanych danemu kierownikowi /dowódcy, szefowi/,

- organizowanie łączności i współdziałania między wszystkimi ogniwami /elementami danego systemu oraz między nimi a otoczeniem /np. sąsiadami/;

d/ celowe dobieranie i racjonalne łączenie wszystkich części składowych tworzonej całości /np. grup, pododdziałów, oddziałów itp pod-systemów/ w zwarty i spójny system zorganizowany /np w system szkolenia, ugrupowanie marazowe itp/, co w pewnych sytuacjach wymaga zarazem wprowadzenia odpowiednich/dostosowanych do aktualnych potrzeb/zmian w strukturze poszczególnych podsystemów /np. grup, pododdziałów, oddziałów/<sup>53/</sup> oraz - rozmieszczenia w odpowiednich rejonach /miejscach/jednostek dowodzonych i organów dowodzenia;

e/ stawianie odpowiednio skonkretyzowanych zadań bezpośrednim podwładnym /dostosowanych do ich możliwości/oraz ustalanie lub akceptowanie typowych zakresów ich obowiązków, uprawnień, odpowiedzialności i sankcji organizacyjnych, co przedstawiono graficznie na rys. 5.

Rys.5. Typowe zakresy zachowań organizacyjnych

zakresy zadań organizacyjnych		
-"-	obowiązków	-"-
-"-	uprawnień	-"-
-"-	odpowiedzialności organizacyjnej	
-"-	sankcji organizacyjnych	

53/ Np. ze względu na potrzeby działań bojowych tworzy się doraźne grupy bojowe, oddziały wydzielone, zmienia się podział i podporządkowanie środków wzmocnienia itp.

f/ Zapewnienie bezpośrednim podwładnym względnej swobody i samodzielności w działaniu <sup>54/</sup> w zakresie umożliwiającym im przejawianie /pożądaną w określonej sytuacji/ inicjatywy, pomysłowości i twórczości organizacyjnej;

g/ organizowanie samego toku dowodzenia/zarządzania/, co - np. w fazie przygotowania działań bojowych - wymaga m.in. ustalenia: kto z osób funkcyjnych, co, gdzie, kiedy i jak ma wykonać, w jaki sposób ma przemieszczać się w czasie prowadzenia działań, jak utrzymywać łączność z wojskami oraz chronić własne środki łączności przed zakłóceniami ze strony przeciwnika, w jaki sposób ma funkcjonować służba porządkowo - ochronna, jak należy odtwarzać zdolności funkcjonalne systemu dowodzenia /zarządzania/ w przypadku zniszczenia lub obezwładnienia pewnych jego ogniw/np. stanowisk lub punktów dowodzenia/;

h/ stałe koordynowanie, korelowanie, harmonizowanie i integrowanie działań wszystkich jednostek organizacyjnych danego systemu /np. poszczególnych wydziałów w sztabie ZT/.

i/ organizowanie wszechstronnego zabezpieczenia działań, warunkującego prawidłowe funkcjonowanie utworzonej organizacji /grupy, ugrupowania, oddziału, ZT itp./ .Np. do istotnych sposobów zabezpieczenia działań bojowych m.in. należą:

- rozpoznanie,
- obrona wojsk przed bronią masowego rażenia,
- obrona przeciwlotnicza,
- zabezpieczenie inżynieryjne,
- maskowanie,
- zabezpieczenie tyłowe,
- itp.

---

54/ W praktyce organizatorzy działań powinni dążyć do zapewnienia poszczególnym wykonawcom ustalonych zadań takiej samodzielności i swobody działania, jaka jest ograniczona jedynie względami ładu, porządku społecznego i organizacyjnego, a zarazem sprzyja ich organizatorskiej działalności na rzecz sprawnego osiągnięcia zamierzonych celów.

w siłach zbrojnych przywiązuje się dużą wagę do funkcji organizowania działań, co jest podyktowane m.in. tym, że organa dowodzenia wojskami powinny zapewnić: sprawne przygotowanie i wykonanie uderzeń na nieprzyjaciela, skuteczne użycie wszelkich rodzajów broni oraz umiejętne wykorzystanie ich działania, uchwycenie i utrzymanie inicjatywy, dużą manewrowość wojsk, a także operatywne wykonanie przedsięwzięć koniecznych dla obrony wojsk przed bronią jądrową i innymi środkami rażenia oraz dla szybkiego przywrócenia ich zdolności bojowej<sup>55/</sup>.

Do powyższych rozważań warto dodać postulat głoszący, że w toku organizowania działań, zwłaszcza złożonych, wyżej prezentowane organizatorskie czynności kierownicze powinny być inspirowane do realizowania /odpowiednio z nimi zespolonych/ czynności wykonawczych bezpośrednich podwładnych<sup>56/</sup>.

Należy również podkreślić, że na tok organizowania wszelkich przedsięwzięć szczególnie istotny wpływ wywiera przestrzeganie zarówno przez kierowników jak i wykonawców prakseologicznych zasad sprawnego działania /zwłaszcza zasad: skuteczności, korzystności, ekonomiczności oraz postulatów ekonomizowania działań itp.<sup>57/</sup>

FUNKCJA POBUDZANIA/MOTYWOWANIA/ zespala takie czynności kierownicze jak:

a/ celowe dobieranie i racjonalne stosowanie, odpowiednich w danej sytuacji, środków oddziaływania na kierowanych a także sposobów powierzania zadań podwładnym, aby zapewnić ich współprzyczynianie się do powodzenia całej organizacji;

b/ umiejętne sterowanie tzw. mechanizmem integracyjnym<sup>58/</sup> umożliwiające łączenie realizacji określonych celów indywidualnych ludzi/np. żołnierzy/ z realizacją celów organizacji, w skład której

55/Czynności organizatorskie i kierownicze organów dowodzenia są bardziej szczegółowo scharakteryzowane w obowiązujących regulaminach walki sił zbrojnych.

56/ Zob. interesujące spostrzeżenia na temat organizowania działań: A. Aponowicz, jw. s. 104-134.

57/Zob. na ten temat np.: K. Stangret. Podstawowe zasady sprawnego działania, wyd. jw.

58/Mechanizm integracyjny oraz czynniki integrujące ludzi z organizacją będą omawiane w skrypcie na temat technik i stylów kierowania.

wchodzi/np. celów jednostki wojskowej, sztabu itp/, co ma niezwykle istotne znaczenie, zwłaszcza w działaniach bojowych, dla sprawnego wykonania zadań;

c/ stwarzanie określonych bodźców osobom kierowanym w celu pobudzania pozytywnych motywacji ich zachowań, a zarazem ich zaangażowania do rzetelnego wykonania zadań postawionych przez kierownika/ dowódcę, szefa/;

d/ zapewnienie warunków umożliwiających prawidłowy rozwój stosunków międzyludzkich w działaniu, zgodnie z zasadami humanizmu socjalistycznego;

e/ kształtowanie racjonalnych technik i prawidłowego stylu kierowania, uzależnionego m.in. od polityki motywacyjnej obranej przez danego kierownika / dowódcę, szefa /<sup>59/</sup>.

W nawiązaniu do powyższych informacji należy stwierdzić, że współczesny kierownik / dowódca szef/ może korzystać z bogatego repertuaru środków i sposobów oddziaływania na podwładnych. Np. jednym z wielu sposobów pobudzania jest rozkazywanie. Obejmuje ono jednak tylko niewielki zbiór bodźców typu: rozkaz/nakaz, zakaz, komenda/ i sankcja stosowana w razie niewykonania rozkazu. Tymczasem w siłach zbrojnych nowego typu, realizujących różnorodne zadania/ szkoleniowe, wychowawcze, bojowe, polityczne, gospodarcze itp/, często w złożonych sytuacjach, konieczne jest, aby wykonawcy poszczególnych zadań przejawiali pełne zaangażowanie, twórczą pomysłowość i inicjatywę. A to wymaga stwarzania odpowiednich warunków i sytuacji motywacyjnych wpływających pobudzająco na psychikę kierowanych żołnierzy. Dlatego tak istotny jest dobór i stosowanie /obok rozkazów/ szerszego repertuaru bodźców /np. poleceń, zaleceń, rad, wskazówek, perewazji, zachęt moralnych lub materialnych itp/ umożliwiających wszechstronne oddziaływanie na podwładnych. Niemalże znaczenie ma pod tym względem również działalność wyjaśniająca / niekiedy o charakterze agitacyjnym/.

-----  
59/ Problematyka ta będzie również przedmiotem rozważań w wyżej wspomnianym skrypcie.

Wobec tego współczesny dowódca powinien dobrze znać swoich podwładnych, a zwłaszcza ich cechy osobowe, możliwości i potrzeby, przede wszystkim potrzeby wyższego rzędu/np. potrzeby podnoszenia kwalifikacji, twórczego rozwoju, pełnienia misji obrońcy Ojczyzny itp./Odpowiednia orientacja w tym zakresie ma poważne znaczenie dla właściwego dostosowania poszczególnych bodźców do określonych potrzeb kierowanych /np. w sztabie, oddziale itp/ oraz umożliwia uwzględnianie ich zmieniających się sytuacji służbowych lub życiowych. Orientacja taka ułatwia zarazem racjonalne zaspokajanie określonych potrzeb kierowanych, zwłaszcza potrzeb wyższego rzędu, w uzasadnionej kolejności i w takim stopniu, jaki można zapewnić przy istniejących możliwościach materialnych kadrowych itp.

Stwarzanie odpowiednich sytuacji motywacyjnych dla podwładnych wywołuje stany ich zadowolenia oraz zaangażowania na rzecz rzetelnej realizacji zadań, tworzy atmosferę warunkującą autentyczne współdziałanie oraz kształtowanie właściwych stosunków międzyludzkich, m.in. stosunków koleżeńskich w kierowanych kolektywach oraz stosunków partnerskich między kierownikami, dowódcami, szefami i kierowanymi.

Tego rodzaju sytuacje mają poważny wpływ na sprawność wszelkich działań, w tym również działań bojowych.

Umiejętne spełnianie funkcji pobudzania przez dowódcę i oficerów organu dowodzenia ma istotne znaczenie, zwłaszcza wtedy, gdy sama automatyzacja nie wystarcza, aby określone czynności dowódcze przytętosować do zmiennych potrzeb praktyki bojowej.

W realizacji tej funkcji doniosły i szeroki jest udział organów partyjno-politycznych, których praca przyczynia się w decydujący sposób do zapewnienia wysokiego stanu ideowo-moralnego wojsk, jako istotnego czynnika warunkującego ich wszechstronność i autentyczną gotowość bojową. Dlatego też w siłach zbrojnych tak dużą wagę przywiązuje się do pracy partyjno-politycznej, której celem w czasie działań bojowych jest wpojenie żołnierzom ducha zaczepnego, śmiałości, odwagi, koleżeństwa i poczucia współodpowiedzialności oraz gotowości do wykonania zadań bojowych we wszelkich - nawet najtrudniejszych warunkach.

## FUNKCJA KONTROLOWANIA

Zespół czynności kierowniczych składających się na tę funkcję polega na porównywaniu rzeczywistego przebiegu lub wyników działania z zamierzonym wzorcem /na porównaniu parametrów rzeczywistych, uzyskanych w toku lub po zakończeniu działania z parametrami założonymi w określonych planach, dyrektywach, zarządzeniach, rozkazach itp. ustaleniach pisemnych lub ustnych/.

Zbiór danych stanowiących rezultat takich porównań jest podstawą:

a/ korygowania określonych działań realizowanych bieżąco,

b/ formułowania wniosków dotyczących usprawniania podobnych do zakończonych lub identycznych z nimi działań w przyszłości.

W literaturze przedmiotu i w praktyce organizacyjnej znane są różne rodzaje kontroli.

Np. ze względu na tok organizowania działań wyróżnia się:

a/ kontrolę wstępną,

b/ - " - bieżącą,

c/ - " - wynikową.

Kontrola wstępna obejmuje swym zakresem fazę przygotowania działań /np. zamiary, plany, kosztorysy, modele/ z punktu widzenia ich zasadności lub realności i racjonalności. Daje ona kierownikowi możliwość wprowadzenia pewnych uzasadnionych zmian np. w opracowanych planach, na mapach, w dokumentach bojowych itp. może być z pożytkiem prowadzona w całej fazie przygotowania działań, pod warunkiem, że jest sprawowana fachowo i szybko, a nie kosztem czasu przeznaczanego na wykonanie zadań, jakie mają realizować podwładni.

Kontrola bieżąca natomiast pozwala modyfikować zadania już postawione i działania wykonywane w fazie realizacji danego przedsięwzięcia. Jeżeli np. dany oddział wykonuje wielodobowy marsz do określonego rejonu i po upływie pierwszej doby nie osiągnął nakazanej rubieży, to można skorygować czas marszu ustalony w kolejnych dobach.

Kontrola wynikowa obejmuje zazwyczaj bilansowanie wszystkich nakładów poniesionych w danym działaniu i uzyskanych rzeczywiście wyników, jak również porównywanie ich z przyjętymi założeniami, np. porównywanie wyników szkolenia z celami i założeniami programów nauczania.

Dla racjonalnej organizacji i funkcjonowania systemu kontroli i rozliczeń z wykonawstwa zadań w siłach zbrojnych - obok ujęć metodologicznych - istotne znaczenie mają postanowienia normatywne ustalone w obowiązujących instrukcjach. Sprawnie funkcjonujący system kontroli i rozliczeń - stanowiący integralną część nadrzędnego systemu dowodzenia i zarządzania w siłach zbrojnych - powinien obejmować takie formy działalności kontrolnej jak: inspekcja, kontrola kompleksowa, kontrola problemowa, kontrola studyjna, kontrola interwencyjna, kontrola gospodarcza i rekontrola.

Inspekcja - prowadzona z upoważnienia kierownika resortu obrony narodowej - obejmuje całokształt życia i działalności inspekcjonowanej jednostki.

Kontrola kompleksowa - prowadzona przez organa dowodzenia i zarządzania od ZT wzwyż - obejmuje wszystkie lub szereg dziedzin życia i działalności /np. działalność szkoleniową, gospodarczą itp/ kontrolowanej jednostki.

Kontrola problemowa - prowadzona przez organa dowodzenia i zarządzania od oddziału wzwyż - obejmuje w danym miejscu i czasie określoną dziedzinę z zakresu życia i działalności kontrolowanej jednostki.

Kontrola studyjna - prowadzona przez organa szczebla centralnego - obejmuje wybrane dziedziny działalności wyższych szkół oficerskich, instytutów naukowych i ośrodków naukowo-badawczych, instytucji centralnych MON oraz sztabów szczebla operacyjnego.

Kontrola interwencyjna - prowadzona doraźnie przez organa szczebla centralnego lub okręgowego może obejmować sygnalizowane przypadki rażących zjawisk lub zaniedbań w dowolnej jednostce wojskowej.

Kontrola gospodarcza - obejmuje całokształt działalności gospodarczej kontrolowanej jednostki.

Rekontrola prowadzona jest na polecenie szczebla centralnego lub okręgowego - w przypadku konieczności ponownego sprawdzenia określonych dziedzin działalności /problemów lub zjawisk/ ocenianych uprzednio za pośrednictwem innych form kontroli<sup>60/</sup>.

Przykładowo prezentowany typologiczny podział kontroli zakończmy informacją, że ze względu na instytucjonalne formy kontrolowania można wyróżnić:

- a/ kontrolę formalną,
- b/ - " - nieformalną,
- c/ - " - społeczną.

Kontrola formalna jest prowadzona zgodnie z ustaloną normatywnie procedurą.

Kontrola nieformalna jest inicjowana i prowadzona samorzutnie przez dany podmiot lub zespół działający - najczęściej jako samokontrola.

Kontrola społeczna jest zazwyczaj inicjowana i prowadzona przez organizacje partyjne, związkowe, stowarzyszenia, komisje rad narodowych, organizacje samorządowe itp.

Niektóre formy kontroli /np. kontrola interwencyjna lub rekontrolna/ mają charakter instrumentalny w rękach kierowników wyższych szczebli hierarchicznych.

Z poszczególnymi rodzajami kontroli powinno łączyć się wskazanie sposobów usunięcia stwierdzonych błędów, deformacji i sposobów odpowiedniego usprawnienia działań, a także udzielenie pomocy kontrolowanym w przewyciężeniu ustalonych trudności.<sup>61/</sup>

Na zakończenie rozważań dotyczących podstawowych funkcji kierowania /dowodzenia, zarządzania/ należy zauważyć, że o ile funkcje planowania i organizowania dominują w fazie tworzenia danego systemu działań /np. systemu materiałowo-technicznego

60/ Bardziej szczegółowe informacje na temat systemów kontroli i rozliczeń w siłach zbrojnych zawarte są w treści obowiązujących instrukcji.

61/ Zob. na temat kontrolowania: A. Aponowicz, jw. s. 152-161.

zabezpieczenie wojsk/, to funkcje pobudzania/motywowania/ i kontrolowania są preferowane w fazie jego funkcjonowania / w fazie realizacji zadań/.

Jest tak dlatego, że w tej fazie m.in.:

- zaczyna również funkcjonować "ustatyczniona" poprzednio formalna struktura kierowania;

- ustalone poprzednio modelowe sprzężenia organizacyjne /hierarchiczne, funkcjonalne, sztabowe, informacyjne itp/ przekształcają się w żywe, robocze kontakty między ludźmi zajmującymi określone stanowiska organizacyjne/dowódcze, sztabowe itp/.

Obok wyżej omówionych podstawowych funkcji kierowania, które powinni realizować kierownicy usytuowani na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej danego systemu, realizowane są również przez poszczególnych kierowników pochodne funkcje kierownicze. Pochodność tych funkcji wcale nie oznacza ich mniejszej ważności lub doniosłości, lecz to, że stanowią one swoiste uzupełnienie i rozwinięcie funkcji podstawowych i są realizowane przez kierowników posiadających odpowiednie kompetencje lub umiejętności.<sup>62/</sup>

Zaliczane są do nich m.in. takie funkcje jak:

- a/ funkcja realizowania polityki kadrowej,
- b/ -" - oceniania /opiniowania/,
- c/ -" - kreatywna,
- d/ -" - społeczno-wychowawcza,
- e/ -" - reprezentowania

Funkcja realizowania polityki kadrowej mieści się z zasady w sferze kompetencji kierowników usytuowanych na średnio - wyższych i najwyższych szczeblach danej hierarchii organizacyjnej.

Funkcja oceniania /opiniowania/ pozwala m.in. ustalać poziom ilościowy i jakościowy poszczególnych elementów, metod i rezultatów danego systemu działań zorganizowanych. Istotne jest, aby poszczególni kierownicy-realizujący tę funkcję- potrafili korzystać z obiektywnych kryteriów ocen/opinii/.

-----  
62/ Można więc przyjąć, że nie są one realizowane w swym całości kształcie na wszystkich szczeblach hierarchii kierowniczej.

Funkcja kreatywna polega na projektowaniu i wprowadzaniu usprawnień/innovacji, modyfikacji, modernizacji/ w danym systemie zorganizowanym lub jego podsystemach /np. w danym oddziale lub poszczególnych wydziałach/, stosownie do wymagań postępu naukowo-technicznego i organizacyjnego. Praktyczna realizacja tej funkcji wymaga współcześnie ponoszenia wraz większych nakładów finansowych.

Funkcja społeczno - wychowawcza polega m.in. na:

- kształtowaniu /ideowych, etycznych, patriotycznych itp/ postaw podwładnych co w siłach zbrojnych realizują przede wszystkim organa partyjno-polityczne jednostek wojskowych;
- integrowaniu ludzi z organizacją, w skład której wchodzi;
- przeciwdziałaniu alienacji/ wyobcowaniu/ poszczególnych osób z danego środowiska;
- ustawicznym kształceniu podwładnych/m.in. na różnorodnych kursach i studiach podyplomowych/ co ma szczególne znaczenie w warunkach rewolucji naukowo-technicznej, gdy szybko rozwija się treść, zakres i metodologia nauki oraz dezaktualizują się w tempie coraz szybszym poszczególne poglądy, hipotezy, twierdzenia i inne wyniki badań naukowych<sup>63/</sup>.

Funkcja reprezentowania jest realizowana przez kierownika naczelnego danej organizacji lub osoby przez niego upoważnione np. przez dowódcę jednostki wojskowej lub jego zastępców.

Charakterystyka powyższa nie jest równoznaczna z pełnym przeglądem wszystkich funkcji kierowniczych, więc nie można wykluczyć, że na podstawie praktyki kierowniczej poszczególnych organizacji realizujących specyficzne cele i zadania/ wykaz ten mógłby być znacznie wzbogacony, ale zbadanie takiej możliwości nie jest celem autora tego opracowania.

W kolejnym rozdziale autor zamierza skupić uwagę na ergonomicznych/organizacyjnych/ aspektach dowodzenia, nie претенdując absolutnie do wyczerpującej charakterystyki tej ważnej formy kierowania w siłach zbrojnych.

-----  
63/ Z tym wiąże się m.in. konieczność doskonalenia i rozwoju studiów podyplomowych.

## V DOWODZENIE JAKO SZCZEGÓLNA I PODSTAWOWA FORMA KIEROWANIA W SIŁACH ZBROJNYCH

Dowodzenie jako szczególna i podstawowa forma kierowania wojskami<sup>64/</sup> rozwija się od czasów kiedy powstały siły zbrojne, będące odrębną organizacją państwową, powołaną do realizacji ustalonych celów i funkcji /militarnych, politycznych itp/ w interesie określonych klas społecznych, gdy zaistniała konieczność przygotowywania i prowadzenia zorganizowanych działań bojowych.

Dodać należy, że dowodzenie ulegało na przestrzeni dziejów stopniowej ewolucji wraz ze zmianami, jakie zachodziły i zachodzą przede wszystkim:

- w sferze społeczno-politycznej, ekonomicznej, i ideologicznej państw, narodów i armii;
- w sferze rzeczowych środków walki, zwłaszcza uzbrojenia, wyposażenia i zaopatrzenia materiałowo-technicznego sił zbrojnych;
- w strukturze form i sposobów prowadzenia działań bojowych przez wojska własne i potencjalnych lub aktualnych przeciwników;
- w dziedzinie organizacji oraz wyszkolenia bojowego i specjalistycznego wojsk;
- w dziedzinie nauki wojennej, a zwłaszcza taktyki, sztuki operacyjnej, strategii i teorii dowodzenia.

Na bazie zmian występujących w takich itp sferach i dziedzinach ulegały ciągłym zmianom i doskonaleniu: struktury, funkcje, przedsięwzięcia i czynności organów dowodzenia, formy, metody i organizacja ich pracy, wyposażenie techniczne oraz ich rola i zakres stawianych im wymagań.

Zmianom ulegało również samo pojęcie dowodzenia, czego wyrazem jest to, że termin ten był wielokrotnie redefiniowany<sup>65/</sup>.

64/ Zob. na ten temat pogląd: A. Greczki prezentowany w I rozdziale skryptu.

65/ Zob. na ten temat: A. Aponowicz, jw. s. 30 i n.

Współcześnie dąży się do określenia dowodzenia w taki sposób, aby poszczególne definicje uwzględniały kierowniczą i organizatorską działalność dowództw wszystkich szczebli tak w okresie przygotowania jak i prowadzenia działań.

Np. jedna z definicji, preferowanych współcześnie przez teoretyków wojskowych, głosi, że "...dowodzenie wojskami obejmuje celową /odpowiednio ukierunkowaną/ działalność dowódców, sztabów, organów politycznych i dowódców/szefów/ rodzajów wojsk /służb specjalnych/ w zakresie utrzymania gotowości bojowej wojsk, przygotowania operacji/ działań bojowych/ i kierowania nimi podczas wykonywania postawionych zadań"<sup>66/</sup>

W definicji tej zwraca się uwagę na działalność celową, czyli ukierunkowaną celem.

Na rolę dowodzenia dla realizacji celów kładzie akcent również A. Aponowicz, który uważa, że "... dowodzenie polega na takim dysponowaniu posiadanymi środkami, by sprawnie realizować wytknięte cele wojskowe, wykorzystując pomysły, a unikając szkodliwych wpływów sytuacji"<sup>67/</sup>.

Niezależnie od pewnych różnic występujących w treści poszczególnych definicji należy przyjąć, że w siłach zbrojnych dowodzenie jest podstawową formą kierowania zarówno w czasie wojny jak i w okresie pokoju. Praktyka wskazuje jednak na to, że rola dowodzenia przejawia się najbardziej dobitnie w działaniach bojowych, w walce zbrojnej, stanowiącej proces dwustronny, w którym każda ze stron dąży wszystkimi posiadanymi siłami i środkami/ w tym siłą uzbrojenia i siłą intelektu/ do pokonania strony przeciwnej.

Zarazem należy podkreślić, że szczególny charakter dowodzenia / w odróżnieniu od innych form kierowania/ jest uzależniony przede wszystkim od specyficznych właściwości i wysokiego stopnia złożoności systemu działań bojowych.

66/ Uwzględnianie cytowanej wyżej definicji w pracy dydaktycznej zalecał komendant ASG WP gen broni dr Józef KAMIŃSKI podczas szkolenia nauczycieli akademickich we wrześniu 1982 r.

67/ Zob. A. Aponowicz jw., s.66

W nawiązaniu do powyższej tezy można więc założyć, że na specyfikę dowodzenia w ewentualnej-przyszłej wojnie wywierać będą wpływ przede wszystkim takie właściwości działań bojowych jak:

a/ wysokie prawdopodobieństwo masowego użycia nie tylko klasycznych, lecz również nowoczesnych środków walki, a zwłaszcza broni raketowo-jądrowej;

b/ zwielokrotniony rozmach przestrzenny walki, bitwy i operacji;

c/ wysoki stopień dynamiczności i manewrowości;

d/ brak ciągłych i stałych frontów oraz wyraźnej granicy między frontem a zapleczem;

e/ niespotykana w poprzednich wojnach zaciętość.

Na szczególny charakter dowodzenia rzutują również specyficzne właściwości takich elementów systemu kierowania wojskami jak: cel dowodzenia, obiekty i organa dowodzenia, rzeczowe środki walki i techniczne środki dowodzenia, oraz warunki, w jakich wykonywane są zadania bojowe.

Otóż celem dowodzenia wojskami w walce zbrojnej/ w odróżnieniu od celów realizowanych przez organizacje cywilne/ jest przygotowanie i prowadzenie działań bojowych podległych wojsk w taki sposób, aby możliwe było pokonanie przeciwnika drogą zniszczenia lub obezwładnienia jego potencjału wojennego, albo zmuszenia go do zaniechania działań<sup>68/</sup>

Należy dodać, że cele podstawowe walczących stron są sprzeczne<sup>69/</sup>/bowiem gdy strona nacierająca dąży np. do przełamania obrony przeciwnika, to strona broniąca się usiłuje zachować trwałość obrony/, zatem realizacja celu przez jedną z przeciwstawnych stron wyklucza możliwość osiągnięcia celu przez drugą stronę. Dlatego dowództwo każdej z walczących stron dąży do zapewnienia takiego funkcjonowania wszystkich elementów własnego ugrupowania bojowego/pododdziału, oddziału, ZT itp systemów/, aby współprzyczyniały się do osiągnięcia ustalonych celów.

58/ Natomiast celem zarządzania, np. w organizacjach gospodarki narodowej jest m. in. zapewnienie społecznie użytecznej produkcji, świadczeń lub usług na rzecz społeczeństwa.

69/ W odróżnieniu od prezentowanych wyżej właściwości celów stron walczących, cele organizacji współdziałających/koope-rujących/ ze sobą pozytywnie są pod zasadniczymi względami zgodne.

Natomiast w okresie pokoju celem dowodzenia jest przygotowanie jednostek wojskowych /pod możliwymi do zrealizowania względami/ do działań na przyszłym polu walki/nie dającym się w pełni porównać z warunkami garnizonowymi, poligonowymi itp/. Cel ten - w granicach istniejących możliwości - realizuje wojsko, będące wielką i specyficzną szkołą rzemiosła żołnierskiego, do tego celu prowadzi realizacja ustalonych przez organa dowodzenia zadań szkoleniowych i wychowawczych w koszarach, na poligonach i placach ćwiczeń/z uwzględnieniem niezbędnego minimum działalności administracyjnej/.

W praktyce stopień realizacji wyżej prezentowanych celów zależy w dużej mierze od poziomu ilościowego i jakościowego obiektów dowodzenia, czyli różnorodnych układów dowodzonych /pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych, operacyjnych itp/ oraz od stopnia sprawności ich funkcjonowania.

W walce zbrojnej obiektami dowodzenia są dwie grupy wojsk a mianowicie:

a/ wojska niszczące nieprzyjaciela ogniem i uderzeniem /np. wojska pancerne, zmechanizowane, raketowe, artyleria, lotnicze, powietrzno desantowe/;

b/ wojska specjalne, zabezpieczające działania wojsk wyżej prezentowanych /np. wojska chemiczne, łączności, służby tyłowe /.

Ze względu na charakter i ważność zadań **s t a w i a n y c h**, wojskom /przeznaczonym do realizacji celów sprzecznych z celami potencjalnych lub aktualnych przeciwników/istotne znaczenie mają m.in. takie właściwości systemów wojskowych jak:

a/ trwale ukształtowana jedność moralno-polityczna kolektywów żołnierskich;

b/ wysoki poziom wykształcenia i /dostosowanych do potrzeb/ kwalifikacji stanów osobowych;

c/ zwartość i spójność wszelkich zorganizowanych grup, ugrupowań i zespołów żołnierskich;

d/ wysoki poziom świadomej dyscypliny żołnierzy, pochodzących z różnych środowisk społecznych i zawodowych/robotnicy, chłopci, inteligencja, rzemieślnicy itd/;

e/ zdolność żołnierzy do działań w najtrudniejszych warunkach również wtedy, gdy występuje zagrożenie dla ich zdrowia oraz życia;

f/ humanistyczny charakter stosunków wzajemnych w kolektywach żołnierskich /np. w jednostkach, załogach czołgów, samolotów, okrętów itp/ oraz silne więzy koleżeńskie i partnerstwo w działaniu;

g/ plastyczność fizyczna i psychiczna żołnierzy oraz ich podatność na wpływy wychowawcze.

Sprawne funkcjonowanie obiektów dowodzenia na rzecz realizacji ustalonych celów i zadań zależy w znacznej mierze od kierowniczej i organizatorskiej roli organów/podmiotów/dowodzenia.

W siłach zbrojnych podstawowymi podmiotami, jednoosobowymi organami dowodzenia są dowódcy.

Zarazem - na określonych szczeblach wojskowej hierarchii organizacyjnej i w ustalonych rozmiarach - uczestniczą w złożonych procesach dowodzenia zastępcy dowódców, sztaby, organa partyjno-polityczne, szefowie/dowódcy, rodzajów wojsk, i służb z podległym aparatem, służby kwatermistrzowskie, techniczne i inne komórki organizacyjne dowództw.

Poszczególne organa wchodzące w skład dowództwa spełniają różne role i zadania w procesie dowodzenia/zarządzania/.

Ponieważ w dowodzeniu wojskami szczególne znaczenie posiada sprawna działalność kierownicza i organizatorska dowódcy, szefa sztabu i sztabu, więc niżej zostaną krótko scharakteryzowane podstawowe czynności kierownicze realizowane przez wymienione organa dowodzenia.

W procesie dowodzenia wojskami najbardziej doniosła jest kierownicza rola dowódcy, ponieważ on:

a/ podejmuje decyzje o walce/nierządki z uwzględnieniem uzasadnionego ryzyka/;

b/ stawia/często bardzo złożone/zadania podwładnym i ponosi pełną odpowiedzialność za ich wykonanie;

c/ daje wytyczne do planowania działań i organizuje współdziałanie;

d/ ustala sposoby i formy organizacyjne działań oraz daje wytyczne dotyczące wszechstronnego ich zabezpieczenia;

e/ dąży do prawidłowego ułożenia stosunków służbowych z podwładnymi;

f/ umiejętnie konfrontuje i wykorzystuje zdobyte doświadczenie, posiadaną wiedzę i aktualnie zebrane informacje o sytuacji, zwłaszcza w procesie decyzyjnym oraz w toku stawiania i weryfikacji hipotez/taktycznych, operacyjnych itp/;

g/ przejawia inicjatywę, pomysłowość i twórcze podejście w procesie ustalania i rozwiązywania wyłaniających się problemów;

h/ śledzi i umiejętnie wykorzystuje/ w granicach posiadanych możliwości/ wyniki postępu naukowego, technicznego i organizacyjnego oraz celowo dobiera i racjonalnie stosuje nowoczesne metody i techniki dowodzenia;

Z kolei szef sztabu, jako pierwszy zastępca dowódcy, spełnia kierowniczą i organizatorską rolę m.in. w ten sposób, że:

a/ pracuje bezpośrednio z dowódcą nad podjęciem decyzji;

b/ przekazuje decyzje swego dowódcy i jego wytyczne szefom rodzajów wojsk i służb, a także angażuje ich do wykonania przedsięwzięć, warunkujących organizację i zabezpieczenie działań oraz do wspólnego opracowania najważniejszych dokumentów;

c/ organizuje wszelkie prace związane z funkcjonowaniem systemu dowodzenia;

d/ zapewnia - zgodnie z intencją dowódcy - zsynchronizowaną pracę wszystkich organów dowodzenia oraz koordynuje ich działalność;

e/ ma prawo wydawania zarządzeń - w imieniu dowódcy-wszelkim podległym organom, a w przypadkach nie cierpiących zwłoki - wnoszenia zmian/korekt/, zgodnych z zamiarem swego dowódcy, do decyzji podjętych przez podległych dowódców;

f/ kieruje pracą szefów podległych sztabów;

g/ odpowiada za organizację i utrzymanie nieprzerwanej łączności, stan rozpoznania, organizację służby porządkowo-ochronnej oraz ze sprawną realizacją przedsięwzięć w obszarze innych rodzajów zabezpieczenia działań.

Natomiaś do kompetencji sztabu, jako podstawowego organu dowodzenia, przy pomocy którego poszczególni dowódcy kierują podległymi wojskami, należą m.in. takie czynności jak:

a/ utrzymywanie stałej gotowości bojowej wojsk i stanowisk dowodzenia do wykonania stawianych im zadań;

b/ zbieranie wiarygodnych informacji o przeciwniku, o warunkach działań i położeniu wojsk własnych, zwłaszcza o ich ukompletowaniu, poziomie wyszkolenia i stopniu zabezpieczenia oraz o potrzebach, brakach itp.;

c/ szeroki udział w planowaniu i organizowaniu działań, a zwłaszcza:

- przygotowywanie danych i kalkulacji potrzebnych dowódcy do podjęcia decyzji i uczestniczenie w jej opracowaniu;

- partycypowanie w organizowaniu współdziałania oraz wszechstronnym zabezpieczeniu działań;

- organizowanie łączności z wojskami podległymi i współdziałającymi oraz z sąsiadami i sztabem nadrzędnym;

- ustalanie sposobów wyposażenia, rozmieszczenia i przemieszczania stanowisk dowodzenia w czasie działań;

- organizowania kontroli;

d/ usuwanie niedociągnięć i dążenie do podwyższania stopnia zorganizowania i sprawności działania<sup>70/</sup> wojsk i organów dowodzenia;

e/ przygotowywanie wniosków, koncepcji i propozycji dotyczących użycia posiadanych sił i środków;

f/ realizowanie zaplanowanych przedsięwzięć, skierowanych, zgodnie z decyzją dowódcy, na wykonanie postawionych zadań;

g/ przekazywanie informacji sytuacyjnych do sztabu nadrzędnego, innych organów dowodzenia i sąsiadów;

h/ prowadzenie ewidencji stanu osobowego, uzbrojenia, sprzętu bojowego, środków transportu, dawek napromienienia żołnierzy itp.

---

Złożoną działalność kierowniczą dowódcy i podległego mu organu dowodzenia dzieli się umownie na: a/ przedsięwzięcia wykonywane w fazie przygotowania działań bojowych, b/ przedsięwzięcia polegające na kierowaniu wojskami w toku działań bojowych.

<sup>70/</sup> Można w tym celu wykorzystać m.in. dyrektywy prakseologiczne, które interesująco charakteryzuje np. K. STANGRET w opracowaniu: Podstawowe zasady sprawnego działania, wyd. jw.

Natomiast w praktyce zdarza się często tak, że w czasie wykonywania uprzednio otrzymanego zadania występuje konieczność podjęcia pewnych czynności przygotowawczych, warunkujących wykonanie nowego zadania.

w związku z tym na uwagę zasługuje pogląd, że "....dowodzenie wojskami to celowa działalność dowódcy, sztabu i innych organów dowodzenia w zakresie przygotowania działań bojowych i kierowania wysiłków wojsk na pomyślne wykonanie zadania bojowego w toku walki przez uzyskiwanie i studiowanie danych o sytuacji, podejmowanie decyzji stosownie do tej sytuacji oraz przekazywanie zadań wykonawcom"<sup>71/</sup>.

Sprawną działalność dowództwa ma również doniosłe znaczenie dla właściwego wykorzystania środków rzeczowych, /zwłaszcza uzbrojenia i wyposażenia jednostek wojskowych / przeznaczonych przede wszystkim do niszczenia i obezwładniania przeciwnika.<sup>72/</sup> Wpływ tych środków na procesy dowodzenia, a zwłaszcza na właściwe rozstrzygnięcie różnorodnych problemów taktycznych i operacyjnych<sup>73/</sup>, związanych z ich użyciem, jest znaczny, m.in. dlatego, że tego rodzaju środkom przysługują następujące właściwości:

a/ duży zasięg i siła niszczenia /np. środki masowego rażenia/, coraz większa dokładność trafienia w ustalone cele i coraz krótszy czas na wprowadzenie ich do akcji i osiągnięcie celów;

b/ znaczna odporność na działania przeciwnika /np. czołgi kolejnych generacji/;

c/ stosunkowo duża wydajność w działaniu /np. elektroniczne maszyny cyfrowe/;

d/ duże tempo moralnego starzenia się /np. samoloty, rakiety, okręty/<sup>74/</sup>;

71/ D. A. Jwanow, WP. Sawieljew, PW. Szemański, jw. s. 30.

72/ Natomiast środki, jakimi posługują się organizacje zarządzane /np. przedsiębiorstwa/ są odpowiednio dostosowane do możliwości i potrzeb tych organizacji oraz służą realizacji stawianych im celów i zadań /produkcyjnych, usługowych itp./.

73/ Problemy takie muszą być rozstrzygane np. w związku z koniecznością właściwego wykorzystania skutków uderzeń jądrowych na obiekty przeciwnika.

74/ Przykładem tego jest m.in. amerykański okręt wojenny *Nawayo*, który już w chwili wodowania okazał się moralnie przestarzały. Zob. na ten temat: A. Zawiślak, Szkice o zarządzaniu PWN, Warszawa 1975, s. 220-223.

e/ szybkość i stosunkowo duże możliwości modernizacji w oparciu o nowoczesne zdobycze nauki i techniki / energii je-drowej, elektroniki, automatyki itp/;

f/ prostota obsługi.

Właściwego rozwiązania wymagać będą również problemy związane z praktycznym wykorzystywaniem technicznych środków dowodzenia, jeżeli mają one pracować również przy silnym skażeniu promieniotwórczym terenu, w sytuacjach, gdy masowo użyta zostanie broń raketowo-jądrowa, artyleria i lotnictwo, w warunkach zakłóceń radioelektronicznych itp.

Dalsze rozwinięcie powyższych rozważań pozwala przyjąć hipotezę, że warunki, w jakich odbywa się szkolenie oraz wszechstronne przygotowanie wojsk do przyszłych działań bojowych są tylko - w granicach aktualnych możliwości - przybliżone do rzeczywistego, ale pod pewnymi względami wyobrażanego jedynie, pola walki, na którym:

a/ będzie oddziaływał na wojska autentyczny nieprzyjaciel, dążący do ich zniszczenia lub obozwładnienia oraz wystąpi stałe zagrożenie dla zdrowia, i życia żołnierzy;

b/ mogą pojawić się różne, nieprzewidziane w czasie pokoju, trudności jak również nowe środki i sposoby działań;

c/ dynamicznie zmieniać się będą, często niepowtarzalne sytuacje, w jakich nie mogą być tolerowane działania schematyczne i rutynizowane;

d/ mogą wystąpić, często skondensowane w czasie, napięcia psycho-fizyczne, czyli sytuacje obciążające jednocześnie umysł, system nerwowy i układ fizyczny człowieka;

e/ zwiększy się stopień trudności związanych z likwidacją skutków uderzeń jądrowych, walką radioelektroniczną itp. przedsięwzięciami;

Z tych m.in. względów w toku szkolenia wojsk tak duży nacisk kładzie się na możliwie maksymalne przybliżenie warunków poligonowych do warunków przewidywanego pola walki.

Wszystko to wskazuje na szczególnie wysoki stopień trudności i złożoności procesów dowodzenia wojskami - w porównaniu z innymi formami kierowania - oraz na większą odpowiedzialność dowódców i podległych im organów, w porównaniu z kierownikami odpowiedzialnymi za inne dziedziny działalności/np.za produkcję usługi itp/.

W świetle powyższych rozważań uzasadniony jest pogląd, że "..... we współczesnych warunkach dowodzenie wojskami powinno być rozpatrywane jako sztuka kierowania wojskami w walce i operacji..."<sup>75/</sup>. Tak rozumiana sztuka stanowić może ważne uzupełnienie dokonywanej przez wojskowe organa kierowania racjonalizacji form, struktur i sposobów dowodzenia lub zarządzania.

Prezentowany wyżej postulat znajduje potwierdzenie przede wszystkim w tym, że współcześnie rozwojowi dowodzenia towarzyszą trzy tendencje, mianowicie:

a/ coraz większy stopień złożoności zadań bojowych, a także obiektów, organów i środków dowodzenia oraz warunków, w jakich realizowane są procesy dowodzenia;

b/ częste zmiany i modyfikacje w strukturze przedsięwzięć dowódczo-sztabowych zarówno w sensie ilościowym, jak i pod względem wymagań jakościowych;

c/ pogłębiający się deficyt czasu na sprawną realizację tych przedsięwzięć, przede wszystkim ze względu na coraz większą manewrowość wojsk, siłę i zasięg ognia/ zwłaszcza broni rakietowo-jądrowej/ oraz tempo działań zaczepnych.

Dlatego też współcześnie do istotnych zaliczane są także wymagania, adresowane do systemu kierowania wojskami, jak: stała gotowość bojowa dowódców i organów dowodzenia, ich operatywność i stanowczość oraz ciągłość, elastyczność i skrytość dowodzenia,<sup>76/</sup>.

Stać gotowość bojowa dowódców i organów dowodzenia uzależniona jest przede wszystkim od:

a/ stopnia ich wszechstronnego przygotowania, zwłaszcza pod względem ideowo-politycznym, zawodowym, organizacyjnym i metodycznym:-----

75/W. Kurasow, Problemy dowodzenia wojskami, Przegląd Informacyjny 1964, nr 8, wyd. ASG WP.

76/Zob. na temat tych wymagań np. D. A. Iwanow i in. jw., s. 55-65.

b/ organizacji i ukończenia odpowiednio przeszkolenymi ludźmi/oficerami, chorążymi, podoficerami itd/;

c/ zgrania stanów osobowych dowództwa zwłaszcza sztabu/;

d/ ich wyposażenia w niezbędne/ w danej sytuacji/ techniczne środki kierowania oraz od ich zdolności do sprawnego dowodzenia wojskami.

Operatywność organów dowodzenia to przede wszystkim ich zdolności do wykonywania czynności dowódczych i sztabowych w możliwie najkrótszym czasie, a m.in. szybkość przechodzenia od zamiarów koncepcji, decyzji, planów do ich realizacji a zarazem wysoka jakość i dokładność wykonywanych przedsięwzięć. Wysoka operatywność organów dowodzenia ma szczególne znaczenie dla:

a/ przyspieszenia realizacji takich czynności jak: zbieranie, przetwarzanie, analizowanie, weryfikowanie i ocenianie danych o sytuacji, warunkujących przygotowanie i podejmowanie trafnych decyzji oraz ustalanie i przekazywanie zadań odpowiednio przystosowanych do możliwości podwładnych;

b/ efektywnego wykorzystania możliwości bojowych wojsk własnych oraz posiadanych środków walki;

c/ uprzedzenia nieprzyjaciela np. w rozwinięciu własnych sił i środków bojowych, w wykonaniu manewru, uderzeń na jego obiekty itd.

Możliwość zwiększenia stopnia operatywności organów dowodzenia uzależniona jest m.in. od:

a/ właściwego podziału czasu na czynności dowódcze i sztabowe, związane np. z bezpośrednią organizacją działań bojowych;

b/ odpowiedniego podziału funkcji, kompetencji/obowiązków i uprawnień/oraz odpowiedzialności dowódców i ich organów dowodzenia usytuowanych na poszczególnych szczeblach hierarchii organizacyjnej sił zbrojnych;

c/ racjonalnego doboru i stosowania właściwych metod planowania, organizowania i kontrolowania działań;

d/ zapewnienia warunków, umożliwiających poszczególnym organom dowodzenia/ w granicach ich kompetencji/ faktyczne przejawianie samodzielności, inwencji i twórczej inicjatywy.

Stanowczość dowodzenia to przede wszystkim zdolność dowódców i podległych im organów do:

a/ skutecznego przejawiania siły woli zarówno w toku przygotowania jak i prowadzenia działań;

b/ kierowniczego oddziaływania na podwładnych, szczególnie w złożonych i trudnych sytuacjach oraz do zachowania przytomności umysłu, np. w razie konieczności przeciwdziałania przejawom paniki, anarchii itp. zjawiskom;

c/ logicznego myślenia oraz racjonalnego i konsekwentnego postępowania, np. w przypadku konieczności podejmowania śmiałych decyzji;

d/ uzasadnionego ryzyka, a nawet poświęcenia;

e/ umiejętnego wyzwalania pozytywnych motywacji zachowań podwładnych na rzecz aktywnego i dokładnego wykonania postawionych zadań;

Ciągłość dowodzenia /czyli niedopuszczenie do utraty kierowniczego oddziaływania na podwładnych - nawet w krótkim okresie czasu / jest uzależniona m.in. od:

a/ możliwości ich faktycznego wpływu na przebieg działań oraz od tempa adaptacji do zmian zachodzących w podległej organizacji /np. oddziale, związku taktycznym lub operacyjnym/ i w najbliższym otoczeniu;

b/ stopnia zapewnienia stałej łączności z przełożonymi, podwładnymi i sąsiadami oraz od ilości i jakości/wartości/danych, jakimi dysponują organa dowodzenia o aktualnej sytuacji;

c/ ruchliwości organów dowodzenia, np. od ich zdolności do szybkiego przemieszczania się ze zgrupowaniami podległych wojsk oraz nieprzerwanego realizowania czynności kierowniczych zarówno w marszu jak i na kolejnych stanowiskach dowodzenia;

d/ żywotności organów dowodzenia, czyli ich zdolności do funkcjonowania we wszelkich, a zwłaszcza długotrwałych działaniach bojowych, prowadzonych w warunkach silnego oddziaływania przez nieprzyjaciela środkami masowego rażenia, uderzeniami lotnictwa, środkami walki radioelektronicznej itp.<sup>77/</sup>;

e/ zdolności organów dowodzenia do skutecznego przeciwdziałania próbom przeciwnika usiłującego zdeorganizować i zakłócić funkcjonowanie naszego systemu dowodzenia, a zwłaszcza jego ogniw usytuowanych na najważniejszych kierunkach.

Elastyczność dowodzenia to m.in. umiejętność dowódcy i podległych mu organów w zakresie:

a/ rzeczywistego dostosowania systemu dowodzenia do zmieniających się sytuacji;

b/ modyfikowania metod pracy dowódczej i sztabowej;

c/ korygowania uprzednio podjętych lub podejmowania / w razie potrzeby/ nowych decyzji;

d/ stawianie podwładnym /stosownie do potrzeb/ częściowo zmienionych lub całkowicie nowych zadań oraz ustalania odpowiednich sposobów ich realizacji, a także do szybkiego przestawienia form pracy, odpowiadającej zmienionym zadaniom.

Skrytość dowodzenia można zapewnić przede wszystkim przez:

a/ zachowanie w tajemnicy przed nieprzyjacielem wszystkich czynności własnych organów dowodzenia oraz ich rozmieszczenia w terenie, przemieszczania się itp;

b/ niedopuszczenie do przechwycenia przez nieprzyjaciela naszych informacji decyzyjnych i sytuacyjnych;

c/ przestrzeganie ustalonych zasad czujności i dyskretności/tajności, poufności itp.<sup>78/</sup>.

---

77/ Zob. na ten temat np. S.Oleksiński, Zapewnienie żywotności i ciągłości pracy polowych punktów dowodzenia, Myśl Wojskowa 1968 r. nr.4.

78/ Autor omówił jedynie niektóre właściwości i czynności mające wpływ na sprawność dowodzenia, a świadomie pominął szereg innych/dotyczących np. maskowania, ustalania norm taktycznych itp /szeroko prezentowanych w opracowaniach z zakresu służby sztabów, taktyki itp.dyscyplin.

Dla sprawnego wykonywania czynności dowódczych i zapewnienia dowodzeniu wyżej opisanych właściwości w praktyce organizatorskiej istotne znaczenie mają: szybko zebrane, pełne, odpowiednio szczegółowe, zwięzłe, jasne, jednoznaczne, wiarygodne i dokładne oraz terminowo przetworzone i przekazane informacje.

Dodać należy, że zarówno rodzaje informacji jak i źródła ich otrzymywania rzutują też w pewnym stopniu na szczególny charakter dowodzenia, odróżnianego od innych form kierowania/.

Na przykład informacje niezbędne do racjonalnego przygotowania i prowadzenia działań bojowych powinny zawierać przede wszystkim dane o:

- a/ treści zadania bojowego otrzymanego od przełożonego,
- b/ przeciwniku, a zwłaszcza o jego środkach masowego rażenia,
- c/ wojskach własnych,
- d/ sąsiadach,
- e/ sytuacji skażeń i zakazań i strefach zniszczeń,
- f/ warunkach terenowych,
- g/ warunkach hydrometeorologicznych,
- h/ inne niezbędne dane.

Natomiast źródła otrzymywania informacji dzieli się na: **p i e r w o t n e** /np. dowódcy niższych szczebli, piloci samolotów rozpoznawczych, zwiedowcy grup rozpoznawczych lub patroli, środki rozpoznania skażeń i zakazań, rozpoznania elektro- nicznego itd/ **w t ó r n e** / dowódcy i sztaby wyższych szczebli, mapy topograficzne i szkice terenu, zdobyte uzbrojenie i wyposażenie, przechwycone dokumenty bojowe itp/.

Na zakończenie rozważań o dowodzeniu jako podstawowej i specyficznej formie kierowania w siłach zbrojnych warto jeszcze porównać tę formę z zarządzaniem/będącym podstawową formą kierowania, m.in. w organizacjach gospodarczych/.

W wojsku termin "zarządzanie" rzadko jest używany w obowiązujących dokumentach organizacyjnych /regulaminach, instrukcjach itp./<sup>79/</sup>. Natomiast z teoretycznego punktu widzenia można przyjąć, że w organizacjach wojskowych zarządzanie jest współcześnie/podobnie jak doradztwo/pomocniczą formą kierowania w relacji do dowodzenia.

79/ Zob. np. Instrukcje o działalności kontrolnej i rozliczeniowej w siłach zbrojnych PRL.

W celu wyjaśnienia tej relacji warto przypomnieć pogląd, prezentowany w rozdziale pierwszym, że dowódcy, komendanci, szefowie itp. podmioty kierujące w siłach zbrojnych mogą w działalności kierowniczej korzystać - zależnie od potrzeb - z różnych form kierowania, a nie tylko z formy podstawowej, jaką jest dowodzenie.

Rozwijając ten pogląd w stosunku do zarządzania i dowodzenia można uznać tezę, że dany podmiot kierujący w wojsku dowodzi, jeżeli ponosi odpowiedzialność za kształtowanie wszystkich czynników warunkujących gotowość bojową/alermową i mobilizacyjną/ podwładnych, za ich wszechstronne przygotowanie do walki, a zwłaszcza, za:

- stan moralno-polityczny podwładnych,
- ich wszechstronne wyszkolenie bojowe, odpowiednie wychowanie i zdyscyplinowanie,
- uzbrojenie i wyposażenie,
- zaopatrzenie materiałowo-techniczne,
- sprawną organizację i ukompletowanie,
- ekonomiczne eksploataowanie urządzeń i obiektów,
- skuteczną ochronę tajemnicy państwowej i służbowej,
- zapewnienie odpowiednich warunków bytowych podwładnym,
- zapewnienie porządku wojskowego oraz bezpieczeństwa i higieny pracy.

Natomiast wojskowy podmiot kierujący zarządza wówczas, gdy ponosi odpowiedzialność za niektóre tego rodzaju czynniki, niezbędne do osiągnięcia istotnego celu dowodzenia-utrzymania wysokiego poziomu gotowości bojowej/gdy np. odpowiada za przygotowanie wojsk do działań bojowych pod względem stanu moralno-politycznego lub zaopatrzenia materiałowo-technicznego itp.<sup>80/</sup>.

Wobec tego, jeżeli kwatermistrz ZT jest odpowiedzialny m.in. za zaopatrzenie materiałowo-techniczne, wchodzących w skład tego związku jednostek, to realizuje czynności z zakresu zarządzania tyłami jako pionem funkcjonalnym ZT, ale na tyłowym stanowisku dowodzenia dowodzi bezpośrednio podległymi mu jednostkami tyłowymi, gdyż odpowiada za wszystko, co warunkuje gotowość bojową podległych żołnierzy.

80/ Zob. szerzej na ten temat: W. Mróz jw. s. B-12.

Podobnie dowódca pułku /równorzędny/, który przede wszystkim dowodzi, może w pewnych sytuacjach/jako gospodarz jednostki/ wykonywać określone czynności z zakresu zarządzania.

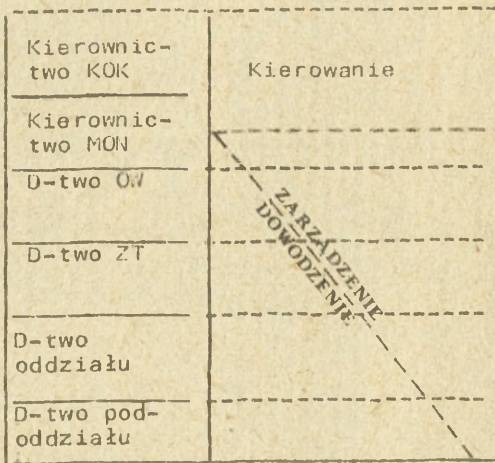
Poza tym w systemie sił obronnych kraju daje się zaobserwować pewną tendencję, którą można wyrazić w ten sposób, że im wyżej jest usytuowane dane stanowisko kierownicze w wojskowej hierarchii organizacyjnej tym szerszy jest zakres czynności zarządzania, co ilustruje rysunek 6.

Należy jednak podkreślić, że w okresie wojny rośnie ciężar gatunkowy kierowania/ dowodzenia, zarządzania/ na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej sił zbrojnych. M.in. powołuje się kolegialny organ obrony kraju wyposażony w odpowiednie prerogatywy - również w relacji do poszczególnych układów pozamilitarnych, militaryzacji ulegają ważne dla okresu wojennego dziedziny działalności- komunikacja, łączność itp.

Warto zauważyć, że zarówno w okresie pokoju jak i w czasie wojny istotną właściwością dowodzenia/zarządzania/ jest centralizacja kierowania wojskami w rękach dowódcy, połączona z umiejętnym wykorzystywaniem rozumnej inicjatywy, przejawianej przez podwładnych tak w fazie przygotowania działań jak i w fazie wykonywania postawionych im zadań.

Wszystkie pozostałe osoby funkcyjne /podporządkowane danemu dowódcy/ mają obowiązek wykonywania wszelkich czynności, podejmowanych np. w sztabie jednostki wojskowej zgodnie z decyzją dowódcy tej jednostki, gdyż decyzja dowódcy jest podstawą dowodzenia wojskami .

Rys.6. Zakresy dowodzenia i zarządzania w strukturze hierarchicznej sił zbrojnych.



Powyższe informacje o niektórych organizacyjnych aspektach dowodzenia i o relacjach, w jakich pozostaje ta forma kierowania do zarządzania, nie wyczerpują bogatej wiedzy o dowodzeniu i - mają jedynie charakter ujęć fragmentarycznych w strukturze rozważań zasadniczych.

## Z A K O Ń C Z E N I E

Treścią tego opracowania są przede wszystkim wybrane problemy organizacyjne kierowania /dowodzenia, zarządzania/, czyli zagadnienia wspólne dla każdej formy kierowania układami społecznymi. Zarazem zaprezentowane zostało ogólne tło istotne dla ujmowania scharakteryzowanych wyżej form kierowania w szerszym i naturalnym dla nich kontekście. Założona bowiem, że takie ujęcie może ułatwić szczegółową interpretację i charakterystykę poszczególnych form kierowania w opracowaniach specjalistycznych, w jakich będą one rozpatrywane przez fachowców.

Co prawda w tym opracowaniu autor poświęcił nieco więcej uwagi organizacyjnym aspektom dowodzenia, które jest specyficzną i podstawową formą kierowania w siłach zbrojnych, ale uczynił tak przede wszystkim ze względu na to, że potencjalnymi czytelnikami tego opracowania mają być słuchacze ASG WP.

Celem pogłębiania wiedzy z zakresu problematyki zawartej w tym skrypcie, konieczne jest zapoznanie się z załączonym wykazem literatury oraz przestudiowanie pozycji ujętych jako literatura obowiązkowa.

Niemalą wpływ na opanowanie problematyki kierowania/dowodzenia, zarządzania/może mieć umiejętne konfrontowanie posiadanej wiedzy w tej dziedzinie z codzienną praktyką kierowniczą /dowódczą/.

Przedmiotem następnych opracowań, których wydanie jest planowane w przyszłości, będą organizacyjne problemy procesu informacyjno-decyzyjnego oraz sposoby stawiania i przekazywania zadań, a także techniki i style kierowania/dowodzenia, zarządzania/.

WYKAZ LITERATURY

I. Literatura obowiązkowa

1. Askanas W. Organizacja pracy kierowniczej w systemach o dużym stopniu sformalizowania, Wojskowy Przegląd Organizacji, 1975, nr 3.
2. Gabara W. Elementy teorii organizacji i zarządzania, wyd. MON, Warszawa 1972, rozdz. VII.
3. Gliński M. Kierowanie, dowodzenie i zarządzanie w świetle ogólnej teorii organizacji oraz praktyki sił zbrojnych, Myśl Wojskowa 1970, nr 1.
4. Iwanow D.A., Sewieljew W.P., Szemański P.W. Zasady dowodzenia wojskami, tłumacz. z ros., wyd. MON, Warszawa 1972 r.
5. Kiezun W. Podstawy Organizacji i zarządzania, KiW, Warszawa 1977, rozdz. V.
6. Kurnal J. Zarys teorii organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1970, rozdz. XIII.
7. Łomow N. Niektóre problemy kierowania we współczesnej wojnie, Myśl Wojskowa 1966, nr 11.
8. Mróz W. Kierowanie i organizacja pracy sztabowej w okresie pokoju, wyd. MON, Warszawa 1974, rozdz. II pkt. 1, rozdz. IV pkt. 1 i 4 i rozdz. V, pkt. 1.
9. Mróz W. Aktualne problemy dowodzenia i zarządzania w siłach zbrojnych, część I Myśl Wojskowa 1970 nr 12 i cz. II Myśl Wojskowa 1971 r. nr 1.
10. Pietrasiński Z. Twórcze kierownictwo, PWN, Warszawa 1975 r.
11. Skibiński J. Podstawowe wiadomości z teorii organizacji i kierowania, wyd. MON Warszawa 1972 r.
12. Stangret K. Podstawowe zasady sprawnego działania, wyd. MON, Warszawa 1977 r.
13. K. Stangret, Teoria i praktyka organizatorska w działaniach wojskowych na tle zasad cyklu organizacyjnego, w.d. ASG WP, Warszawa 1978 r.

14. Uszyński Z. Wybrane problemy socjalistycznej nauki o organizacji i kierowaniu, wyd. MON, Warszawa 1979, rozdz. I i III.
15. Wysokiński E. Dowodzenie jako proces kierowania w kategoriach naukowej organizacji oraz praktyki wojskowej, Myśl Wojskowa 1969, nr 10.
16. Zagadnienia teorii organizacji i zarządzania. Wypisy pod red. J. Kurnala, wyd. MON, Warszawa 1970r.
17. Zieliński Z. Analiza warunków i właściwości współczesnego dowodzenia wojskami, Myśl Wojskowa 1966, nr 11.

## II. LITERATURA ZALECANA

1. Afanasjew B. Nauczno- techniczeskaja rewolucija, uprawlenie, obrazowanie, wyd. Moskwa 1972 r.
2. Aponowicz A. Dowodzenie, wyd. MON, Warszawa 1961 r.
3. Aponowicz A. Współdziałanie, wyd. MON, Warszawa 1970.
4. Bańka W. W sprawie nauki o dowodzeniu, Myśl Wojskowa 1972, nr. 9.
5. Braison A. Příkladnaja teorija optimalnowo uprawlenija /tłumacz. z angielskiego/, wyd. Moskwa 1972 r.
6. Gwiesziani D.M. Organizacja i zarządzanie, KiW, Warszawa 1973.
7. Gościński J. Elementy cybernetyki w zarządzaniu PWN, Warszawa 1968 r.
8. Konieczny J. Cybernetyka walki, PWN, Warszawa 1970.
9. Kotarbiński T. Traktato dobrej robocie, Ossolineum, Warszawa-Wrocław - Kraków 1969 r.
10. Kowalewski S. Przełożony - podwładny w świetle teorii organizacji, PWE, Warszawa 1970.
11. Miasojedow. Nauczna organizacja truda i organy uprawlenija wojskami, Wojennaja Myśl 1967 nr 6..
12. Orzechowski J. Dowodzenie i sztaby, wyd. MON, Warszawa 1974 r.
13. Remenyi G. Dowodzenie w okresie pokoju i wojny, Myśl Wojskowa 1970, nr. 3.

14. Skibiński J. Strukturalne i metodologiczne problemy dowodzenia. Myśl Wojskowa 1972, nr 12.
15. Skorobogatkin K. O solidną naukową podstawę dowodzenia wojskami, Myśl Wojskowa 1967 nr 3.
16. Sokołowski S.J. Decyzja a działanie, wyd. MON, Warszawa 1975 r.
17. Teoria organizacji i zarządzania. Praca zbiorowa pod redakcją J. Kurnala, PWE, Warszawa 1980 r.
18. Uszyński Z. Wybrane problemy socjalistycznej nauki o organizacji i kierownictwie, wyd. MON, Warszawa 1979 r.
19. Wiśniewski F. Dowodzenie a znawstwo zagadnień cybernetycznych, wyd. ASG, Warszawa 1965 r.
20. Zacharow M. Wzrastanie roli naukowego kierownictwa wojskami, Myśl Wojskowa 1967 r. nr 5.
21. Zółtowski E. Zasady dowodzenia wojskami Myśl Wojskowa 1954 r. nr 12.

