



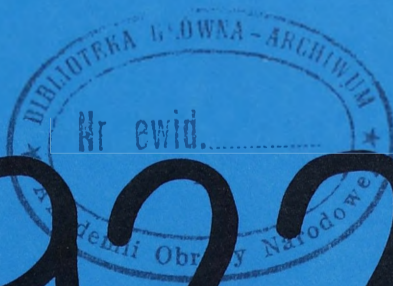
AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ LOTNICTWA I OBRONY POWIETRZNEJ

Prof. dr hab. inż. Stefan ANTCZAK
Dr Stanisław MIODEK

ELEMENTY STRATEGII W KIEROWANIU SIŁAMI POWIETRZNYMI

(II.3.4.1.0)



59228

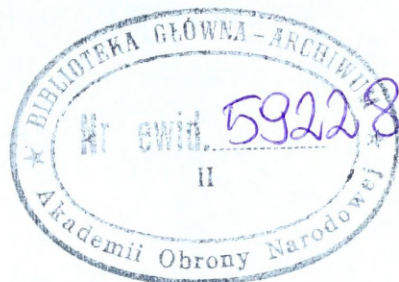


WARSZAWA

2005

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ LOTNICTWA I OBRONY POWIETRZNEJ



**prof. dr hab. inż. Stefan ANTCZAK
dr Stanisław MIODEK**

**ELEMENTY STRATEGII W KIEROWANIU
SIŁAMI POWIETRZNYMI**

(II.3.4.1.0)

WARSZAWA

2005

Recenzent opracowania

prof. dr hab. Eugeniusz ZABŁOCKI

SPIS TREŚCI

	Str.
WPROWADZENIE	3
1. WYBRANE POJĘCIA Z TEORII KIEROWANIA ORGANIZACJĄ	8
1.1. Organizacja	9
1.2. Kierowanie	13
1.3. Kierownik.....	16
1.4. Kierownik a efektywność organizacji.....	21
1.5. Klasyfikacja kierowników	23
1.6. Proces kierowania	25
1.7. Specyficzne właściwości kierowania	28
1.8. Planowanie w kierowaniu	40
1.8.1. Planowanie w podejmowaniu decyzji.....	42
1.8.2. Elastyczność w planowaniu.....	42
1.8.3. Etapy planowania	43
1.8.4. Planowanie a kontrola.....	45
1.8.5. Skuteczność planowania.....	46
1.8.6. Pomoc w ustalaniu celu.....	48
1.8.7. Przewycięzanie oporu wobec zmian	49
1.9. Kierowanie w dowodzeniu i zarządzaniu.....	50
1.9.1. Kierowanie w dowodzeniu.....	50
1.9.2. Kierowanie w zarządzaniu	54
2. TEORIA W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM	58
2.1. Pojęcie zarządzania strategicznego	58
2.2. Determinanty zarządzania strategicznego	67
2.3. Geneza zarządzania strategicznego	73
3. STRATEGIA W DOWODZENIU I ZARZĄDZANIU	83
3.1. Pojęcie strategii w dowodzeniu i zarządzaniu.....	83
3.2. Planowanie strategiczne	89
3.3. Pragmatyzm w teorii dowodzenia	95
4. ELEMENTY DOWODZENIA I ZARZĄDZANIA W SIŁACH POWIETRZNYCH NATO	99
4.1. Ogólne prawidłowości dowodzenia w siłach powietrznych	99
4.2. Organy dowodzenia połączonego centrum operacji powietrznych	111
4.3. Planowanie jako podstawowa funkcja dowodzenia siłami powietrznymi NATO na szczeblu taktycznym	113
5. WYBRANE ASPEKTY DOWODZENIA W SIŁACH POWIETRZNYCH RP.	125
5.1. Ogólne założenia dowodzenia siłami powietrznymi	125
5.2. Zakres planowania użycia sił powietrznych	129
PODSUMOWANIE	136
BIBLIOGRAFIA	141
SPIS TABEL I RYSUNKÓW W TEKŚCIE	144

WPROWADZENIE

Z dotychczasowych badań wynika, że ze strategiami działania, w tym też strategiami kierowania, ludzkość ma do czynienia już od starożytności. Jednak ich specyfika i sposób ich wykorzystania w praktycznej działalności był różny. Dlatego też niezależnie od dotychczasowych osiągnięć w rozwoju teorii i jej zastosowania w praktyce społeczno-militarnej, w przeciągu wielu wieków, nadal odczuwa się niedosyt poznawczy. Wynika on z jednej strony z niedoskonałości odwzorowania rzeczywistości poprzez wykrywanie i ujawnianie jej prawidłowości oraz formułowanie reguł, zasad i praw, a z drugiej strony z niemożności ich pełnej i wiarygodnej identyfikacji oraz konfrontacji z wciąż zmieniającymi się warunkami działania. Dlatego mimo znaczących osiągnięć teoretyczno-praktycznych, rozpatrywane problemy nabrały aktualności i znaczenia szczególnie teraz, gdy w naszych siłach zbrojnych, a także siłach powietrznych realizowane są przedsięwzięcia związane z dostosowaniem struktur organizacyjno-funkcjonalnych oraz procedur dowodzenia do standardów i norm obowiązujących w NATO. Wśród tych działań opracowanie i konsekwentne realizowanie koncepcji dostosowawczych, w tym strategii kierowania w siłach powietrznych, należy uznać za zadanie priorytetowe.

W tym sensie przyjęto, aby pod pojęciem strategii kierowania siłami powietrznymi, w znaczeniu ogólnym, rozumieć naczelną orientację polityczną, społeczną, psychologiczną, ekonomiczną, gospodarczą i militarną wyrażającą naczelną (główny, dominujący) kierunek działania sił powietrznych, jako jednego z podstawowych elementów systemu obronnego państwa. W konsekwencji tak przyjętego toku rozumowania, oznacza to stworzenie projektu i wykonanie planu skoordynowanego użycia sił i środków (zasobów) tego rodzaju sił zbrojnych, dla osiągnięcia założonego i zaakceptowanego do realizacji celu. Orientacja taka powinna więc być główną linią i jednocześnie wytyczną postępowania nie tylko kierownictwa (dowództwa) Sił Powietrznych RP, ale również innych elementów systemu obronnego (w tym kierownictwa resortu obrony narodowej, centralnych i terenowych organów administracji państwowej i samorządowej), a także gremiów ustawodawczych, organizacji społecznych, partii politycznych oraz tych wszystkich, którzy decydują o wsparciu społeczno-ekonomicznym i mogą przyczynić się do pomyślnej realizacji tak przyjętej strategii kierowania w ogóle, a w tym konkretnym przypadku, kierowania w polskich siłach powietrznych.

Na podstawie uzyskiwanych wyników badań wielokrotnie już stwierdzano, że postępowanie takie musi uwzględniać dostępny potencjał kadrowy, organizacyjny, ekonomiczny i techniczno-produkcyjny oraz zachowania się i stan innych systemów z bliższego oraz dalszego otoczenia sił powietrznych. Poza tym strategia w wymiarze podstawowym powinna mieć zawsze charakter kompleksowy, gdyż jest projektem przyszłej organizacji (w naszym przypadku Sił Powietrznych RP), nie koniecznie projektowanej od podstaw, ale również usprawnianej, np. w ramach restrukturyzacji sił zbrojnych i dostosowania ich do struktur oraz możliwości realizacji konkretnych zadań w ramach Sojuszu NATO. Ustalenie i realizowanie odpowiedniej do celów oraz możliwości konkretnego systemu strategii działania, jest nadrzędną dewizą kierowania w ogóle, a w przypadku sił zbrojnych (w tym też sił powietrznych) również dewizą dowodzenia i zarządzania.

Ogólnie również wiadomo, że dowodzenie i zarządzanie stanowią specyficzną formę kierowania organizacjami (systemami). Kierowanie to ma na celu powodowanie zespołami ludzkimi (w tym elementami takimi jak: pododdziały, oddziały, związki taktyczne, związki operacyjne itp.) dla odniesienia sukcesu przez organizację (system). Taką organizację stanowią też siły zbrojne realizujące zadania w systemie obrony państwa. Do realizacji tych zadań siły zbrojne, w tym siły powietrzne, są odpowiednio zorganizowane, wyposażone, przygotowane (w tym wyszkolone) oraz kierowane.

Przygotowanie takiej organizacji jak siły zbrojne do realizacji określonych celów obronnych, obejmuje wiele różnorodnych, niejednokrotnie skomplikowanych czynności przyczyniających się do osiągnięcia przez nie wymaganego stanu gotowości i sprawności bojowej. Przedsięwzięcia te muszą być wcześniej uzmysłowione, sformułowane i zaplanowane do realizacji. Jednakże osiągnięcie zamierzonych i określonych w tych planach celów, osiąga się poprzez odpowiednie kierowanie organizacją (np. siłami zbrojnymi oraz wszystkimi tymi elementami z ich otoczenia, które mają decydujący wpływ na realizowane przez nie zadania). Dotyczy to również, jednego z ich podstawowych elementów organizacyjnych, polskich sił powietrznych. Stąd też i kierowanie taką organizacją, będącą złożonym systemem działania, powinno umożliwiać osiągnięcie założonego celu (celów) przy możliwie najefektywniejszym wykorzystaniu zdolności i możliwości ludzkich, wyposażenia (w przypadku sił powietrznych, np. sprzętu i uzbrojenia, infrastruktury), warunków społecznych i materialnych, a także czasu i przestrzeni oraz osiągnięć naukowych i technicznych. W zakres takiego kierowania wchodzi zarówno dowodzenie jak i zarządzanie, które w

konkretnych przypadkach ich realizacji, powinny uwzględniać określoną strategię działania systemu obronnego.

Ogólnie przyjmuje się też, że dowodzenie jest sztuką realizowania zadań organizacji za pośrednictwem innych żołnierzy i jednostek wojskowych, w której kierownikiem jest dowódca. On też jako jej kierownik dowodzi jednostką (żołnierzami) przez innych żołnierzy (dowódców) podwładnych, ale też współdziałających i podległych im jednostek. Specyficzną formą takiego kierowania jest to, że komunikowanie się z podwładnymi (żołnierzami) realizowane jest głównie w formie kategorycznej, tj. rozkazowej. W przypadku zarządzania, podobnie jak i w dowodzeniu, istotą kierowania jest także realizowanie zadań organizacji za pośrednictwem innych ludzi, w której kierownikiem jest menedżer. Komunikowanie jego ma charakter mniej kategoryczny niż dowodzenie i realizowane jest np. w formie rozporządzeń.

W każdym jednak przypadku kierowanie ma się przyczynić do zapewnienia sprawnego i skutecznego osiągania celów organizacji. Przy czym przez sprawne należy rozumieć wykorzystanie zasobów w sposób mądry (rozumny) i bez nieuzasadnionego marnotrawstwa. W przypadku skuteczności należy mieć na myśli powodzenie w działaniach. Ogólnie przyjmuje się, że organizacja odnosząca sukcesy jest zarówno sprawna jak i skuteczną. Za kierowanie organizacją militarną posiadającą struktury wojskowe odpowiedzialny jest dowódca, w odróżnieniu od organizacji nie posiadającej sformalizowanych struktur wojskowych i realizujących cele militarne, odpowiedzialny jest menedżer. Sprawuje on wtedy funkcje kierownicze w procesie zarządzania.

Do szczególnych funkcji kierowania realizowanych tak przez dowódcę jak i menedżera, należą planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie oraz kontrolowanie zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych, a także wszelkich działań i ich rezultatów związanych z logistyką. W realizacji tych funkcji komunikowanie się menedżera, wewnątrz i na zewnątrz organizacji, ma głównie charakter interpersonalny, mniej kategoryczny niż w dowodzeniu. Realizowany w formie ustnej (np. w postaci pleceń, zaleceń, wskazówek, objaśnień itp.) oraz pisemnej (np. w postaci dekretów, zarządzeń, rozporządzeń itp.).

Poza tym porównań pojęć dotyczących dowodzenia i zarządzania, wynika wiele podobieństw. W szczególności dotyczą one istoty komunikowania się, które w obu przypadkach jest procesem przykazywania informacji od jednej osoby do drugiej. Jedyną i może najistotniejszą różnicą jest sam sposób przekazywania komunikatów

zawierających w obu przypadkach konkretne informacje. Z tych też powodów, bardzo często utożsamia się dowodzenie i zarządzanie z kierowaniem wojskami, w tym w siłach powietrznych. Dlatego też w sensie ogólnym, z równym powodzeniem można mówić o strategii kierowania w siłach powietrznych tak w odniesieniu do dowodzenia jak i zarządzania.

Stąd przyjęto, że celem badań będzie weryfikacja, identyfikacja i systematyzacja dotychczasowych osiągnięć teoretycznych oraz ich praktycznych zastosowań w siłach powietrznych, w tym w działaniach połączonych.

Założono też, iż osiągnięcie celu badań możliwe będzie poprzez weryfikację następującej hipotezy: Wyniki dotychczasowych badań wskazują, że dorobek ogólnej teorii kierowania jest bardzo bogaty a jego wykorzystanie w praktycznym dowodzeniu siłami powietrznymi jest niezadowalające. Dlatego też analizując osiągnięcia teoretyczne i porównując je ze stanem faktycznym, należy wskazać te obszary ze strategii kierowania, które będzie można wykorzystać w dowodzeniu i zarządzaniu w siłach powietrznych.

Z powyższych założeń wynikał główny problem badawczy sprowadzający się do następującego pytania: Jaki jest dotychczasowy stan rozwoju teorii strategii kierowania i jakie są prognozy jego wykorzystania w dowodzeniu siłami powietrznymi?

Podstawowymi metodami badawczymi były analiza literatury i dokumentów źródłowych, wnioski z ćwiczeń dowódczo-sztabowych oraz ćwiczeń z udziałem wojsk, analiza sprawozdań z konfliktów lokalnych oraz synteza i uogólnianie wyników badań.

Badania zrealizowano w trzech etapach.

Pierwszy etap dotyczył przeglądu wybranych aspektów kierowania (dowodzenia i zarządzania) oraz strategii kierowania w ogóle.

Drugi etap dotyczył pragmatycznych aspektów dowodzenia i zarządzania w siłach powietrznych z punktu widzenia wykorzystania w nich teorii strategii.

Etap trzeci to uogólnienie wyników badań oraz próba określenia tendencji rozwoju teorii i praktyki kierowania siłami powietrznymi.

Zaprezentowane w niniejszym opracowaniu wyniki dotyczą trzeciego etapu badań i zawarte są w pięciu rozdziałach merytorycznych.

W rozdziale pierwszym zaprezentowane zostały zasadnicze wnioski wynikające z analizy literatury dotyczące szeroko rozumianej organizacji oraz pewnych aspektów związanym z jej kierowaniem. Szczególną uwagę poświęcono kierowaniu i kierownikowi, jako podstawowemu podmiotowi decydującemu o sukcesie działania

organizacji. Wskazano na specyfikę kierowania oraz znaczenie w nim jednej z jego głównych funkcji, tj. planowania. Pokazano na podobieństwa, a także różnice w pojęciach dowodzenie i zarządzanie oraz ich relacje i miejsce w kierowaniu w ogóle.

W rozdziale drugim znaczącą uwagę poświęcono teoretycznym problemom zarządzania strategicznego, jako podstawowego narzędzia do tworzenia koncepcji kierowania organizacją, a w dalszej perspektywie siłami powietrznymi. Przedstawiono genezę oraz wskazano na podstawowe determinanty zarządzania strategicznego.

W rozdziale trzecim zaprezentowane zostały wybrane pojęcia strategii kierowania oraz przykłady ich wykorzystania w dowodzeniu i zarządzaniu. Wskazano również na planowanie strategiczne, jako podstawowa funkcja w pragmatycznym wykorzystaniu teorii strategii kierowania w dowodzeniu.

W rozdziale czwartym zwrócono uwagę na istotę i prawidłowości w dowodzeniu siłami powietrznymi w NATO, oraz podstawowy organ dowodzenia taktycznego tymi siłami, jako najniższe ogniwo w realizacji planów strategicznych. Wskazano też na planowanie jako podstawową funkcję dowodzenia siłami powietrznymi na taktycznym szczeblu dowodzenia.

W rozdziale piątym odnosząc się do wcześniej zaprezentowanych treści, pokazano ogólne założenia i prawidłowości w dowodzeniu w polskich siłach powietrznych. Zakładając, iż podstawową funkcją zarządzania strategicznego jest planowanie, stąd wskazanie pewnego zakresu w planowaniu użycia sił powietrznych, jako aspektu pragmatycznego wynikającego z teorii kierowania strategicznego.

1. WYBRANE POJĘCIA Z TEORII KIEROWANIA ORGANIZACJĄ

Bardzo często, w codziennym życiu, czy tego chcemy czy też nie jesteśmy poddawani wszelkiego rodzaju "procesom sterowania". Procesy te realizowane są też w różnego rodzaju organizacjach¹, których albo jesteśmy członkami, albo w nich funkcjonujemy w sposób bardziej lub mniej uświadomiony. Wyjaśnienie tego pojęcia zaczniemy od bardzo prozaicznego spostrzeżenia. Nawet nie zauważamy, że przez większość naszego życia jesteśmy członkami takiej czy innej organizacji - przedszkola, szkoły, drużyny harcerskiej, drużyny sportowej, zespołu teatralnego, stowarzyszenia społecznego, organizacji politycznej, przedsiębiorstwa, fundacji czy organizacji militarnej. Wymienione organizacje, pod wieloma względami wyraźnie różnią się między sobą. Niektóre, jak organizacje militarne czy duży koncern, mogą być zorganizowane w sposób wysoce sformalizowany. Inne, jak podwórkowa drużyna piłkarska czy chór szkolny, mogą mieć strukturę swobodniejszą. Niezależnie jednak od występujących między nimi różnic, wszystkie te organizacje, miały albo też mają co najmniej po kilka podstawowych cech wspólnych.

I tak być może najbardziej oczywistym, wspólnym elementem tych wszystkich organizacji jest to, że każda z nich ma określony *cel*. Cele mogą być różne - zdobyć prymat na podwórku, zdobyć mistrzostwo w lidze, wspólna zabawa, zabawiać publiczność, sprzedawać określone produkty czy usługi, realizować zadania militarne (obronne lub ofensywne). Tak więc organizacja bez *celu* nie będzie miała żadnego powodu istnienia. Stąd też te organizacje mają (lub miały) jakieś programy lub sposoby zrealizowania celów. I tak np. trening dla nabrania umiejętności gry i zdobycia kondycji, aby zwyciężyć przeciwników w rozgrywkach; przeprowadzenie kilku prób przed każdym występem z udziałem publiczności; wyprodukowanie i reklama wyrobu czy usługi; musztra, trening strzelecki, ćwiczenia poligonowe, trening sztabowy czy ćwiczenia dowództw i wojsk mających za zadanie przygotowanie się do działań bojowych. Żadna z organizacji nie będzie zapewne zbyt skuteczna bez jakiegoś planu działania. Dlatego też powyższe organizacje muszą zdobyć i rozdzielić środki potrzebne do realizacji celów - np. mieć do dyspozycji boisko lub scenę; mieć pieniądze na wynagrodzenia i zakupy środków do produkcji; dysponować środkami na zakup umundurowania, wyżywienia, uzbrojenia oraz na zakwaterowanie, a także dysponować odpowiednio

¹ **Organizacja** to grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów (R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1996, s.35). Bliższe wyjaśnienie tego pojęcia przedstawiono w podpunkcie 1.1.

przygotowanymi poligonami itp. Organizacje te nie są odosobnione, lecz zawsze istnieją w otoczeniu innych organizacji, od których uzależnione są potrzebne zasoby - drużyna nie może grać bez niezbędnego jej sprzętu; większość producentów zawiera umowy z wieloma różnymi dostawcami; wojsko otrzymuje niezbędne środki finansowe z budżetu państwa. Wreszcie organizacje te mają przywódców i kierowników odpowiedzialnych za to, by ułatwić a także zapewnić organizacjom realizację ich celów. To, kim są ci przywódcy, będzie zapewne bardziej oczywiste w niektórych organizacjach, natomiast mniej w innych. Jednakże bez jakiegoś kierownika - trenera, dyrektora, dyrektora marketingu czy dowódcy jednostki militarnej - *organizacja najprawdopodobniej nie ma szans realizacji swojego celu.*

Studium zawarto wybrane aspekty teoretyczne związane z kierowaniem organizacjami sformalizowanymi (np. przedsiębiorstwem, instytucją rządową, jednostką militarną, w tym głównie działającą w strukturach sił powietrznych) dostarczającymi swoim klientom, interesantom lub podwładnym określone dobra i usługi oraz stwarzające swym członkom możliwości awansu i robienia kariery, ale także realizujących określone cele obronne. Omówienie kierowania w takich organizacjach jest łatwiejsze, gdyż w nich odpowiedzialność ludzi jest zazwyczaj jasno zdefiniowana, a rola kierownika jest wyraźna i często nieodzowna. Niezależnie jednak od stopnia sformalizowania roli kierowników, we wszystkich organizacjach mają oni takie samo podstawowe zadanie: *pomóc innym członkom organizacji w ustalaniu i osiągnięciu wielu celów.*

1.1. Organizacja

Przed sprecyzowaniem definicji organizacji, Griffin² podaje przykład linii lotniczych *Southwest Airlines CO*, które nie wykonywały rejsów międzynarodowych, swoim pasażerom nie podawały posiłków w samolotach, nie prowadziły miejsc numerowanych ani pierwszej klasy, nie korzystały z komputerowego systemu rezerwacji miejsc oraz nie przekazywały bagaży pasażerów innym liniom. Były natomiast liczącym się przewoźnikiem w USA, o dobrej kondycji finansowej (roczny przychód powyżej 1 miliarda dolarów, niewielkie zadłużenie, stale rosnące zyski). Linia dysponowała 120 samolotami (Boeing 737), obsługiwała 32 miasta w 14 stanach. Mimo wielu trudności, dzięki właściwemu kierowaniu mogła realizować swój cel. Linie lotnicze *Southwest* są

² Patrz: R.W. Girffin, op. cit., s.34-35.

też przykładem jednej z ogromnej ilości organizacji, wywierających wpływ na zachowania społeczne. A wiąże się to z tym, że np. większość Amerykanów urodziła się w szpitalach (organizacje), kształciła w szkołach publicznych (też są organizacjami), a także konsumuje wyroby i usługi, które w większości są wytworem różnych firm (organizacji). Znaczna część zachowań społeczeństwa wynika z oddziaływań różnych agend rządowych (również organizacji).

Niektóre organizacje, np. wojsko lub wielkie korporacje, mają wysoko sformalizowaną strukturę. Inne, jak chociażby podwórkowa drużyna piłki nożnej, mogą mieć strukturę luźniejszą. Jednakże wszystkie organizacje, formalne czy nieformalne, powstają i istnieją dzięki grupie ludzi, którzy dostrzegają korzyści wynikające ze wspólnego działania zmierzającego do osiągnięcia wspólnego celu. Stąd też w takim ujęciu *organizacja (organization) to dwie lub więcej osób, współpracujących w ramach określonej struktury stosunków, aby osiągnąć określony cel lub zbiór celów*³. W jeszcze innej definicji organizację określa się *jako grupę ludzi współpracujących ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany dla osiągnięcia pewnego zestawu celów*. Natomiast cele dla różnych organizacji mogą obejmować różne rzeczy, takie jak np. zysk (linie lotnicze, koncern samochodowy), odkrycia naukowe (uniwersytet, ośrodek badawczy), bezpieczeństwo narodowe (armia, policja, służby specjalne), koordynację działalności rozmaitych lokalnych organizacji charytatywnych (Caritas Polska, Domy Polskie) albo społeczne zadowolenie (kluby, koła zainteresowań, związki, stowarzyszenia, partie polityczne).

Natomiast Kieżun⁴ uważa, że *organizacja w sensie rzeczowo-atrybutowym* może być zdefiniowana jako *„celowy system, którego sposób uporządkowania polega na tym, że poszczególne części współprzyczyniają się do powodzenia całości, a więc osiągnięcia celu całości”*. Z tego względu, że w powyższej definicji występuje pojęcie systemu, to zostaje ono również zdefiniowane. Stąd dla tych potrzeb przyjęto, że *„System jest to wyodrębniona część otaczającej nas rzeczywistości, mająca pewną wewnętrzną strukturę, a więc składająca się z części uporządkowanych według ustalonych reguł, określających ich wzajemne relacje*.

Pojęciu *organizacja* można przyporządkować trzy różne znaczenia podstawowe. I tak w *znaczeniu przedmiotowym* lub inaczej rzeczowym organizacja to pewien obiekt,

³ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (Jr.), Kierowanie. PWE, Warszawa 2001, s.20-21 oraz 619.

⁴ Patrz: W. Kieżun, Sprawne zarządzanie organizacją, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s.12-18

który można odróżnić od innych ze względu na jego cechy charakterystyczne. W *znaczeniu atrybutowym* organizacja jest cechą przedmiotów złożonych, nazywaną zorganizowaniem. Oznacza to, że cecha ta może przysługiwać różnym obiektom w różnym stopniu, czyli – innymi słowy – mogą być one mniej lub bardziej zorganizowane. Na przykład pluton wojska jest bardziej zorganizowany niż kółko brydżystów, choć oba obiekty uznajemy za organizacje. Natomiast w *znaczeniu czynnościowym* organizacja to tyle, co tworzenie organizacji, zwane inaczej organizowaniem.⁵

Według Zielenińskiego⁶ *organizacja* to "całość, której składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości". Natomiast odwrotnością powyższej definicji jest określenie sformułowane przez Koźmińskiego i Obłój⁷, według którego "organizacja to taka całość, która przyczynia się do powodzenia swych części".

Jeszcze w innej z definicji przyjmuje się, że *organizacja* jest "ustrukturyzowanym, czyli uporządkowanym w pewien sposób systemem społeczno-technicznym"⁸.

Według tej definicji organizacja składa się z powiązanych ze sobą elementów technicznych i społecznych. W przypadku sił powietrznych, elementami technicznymi są: wyposażenie, uzbrojenie, sprzęt, budynki, poligony, komputery, technologie. Natomiast elementami społecznymi są ludzie i relacje między nimi oraz ich symboliczne wytwory, takie jak cele, wartości, formalne reguły i struktury oraz procedury np. dowodzenia.

Z przytoczonych definicji wynika, że każda organizacja realizuje jakieś cele. Wynika z tego oczywisty wniosek, że organizacja bez celu nie będzie miała żadnego powodu istnienia. Wszystkie organizacje mają też jakiś program czy sposób na osiągnięcie swoich celów, często mniej lub bardziej sformalizowany, ogólnie nazywany planem działania. Do realizacji takiego planu, dla osiągnięcia zamierzonych celów, organizacja musi posiadać określone zasoby, które najczęściej uzyskuje od innych organizacji. Ta praktyka świadomego i ustawicznego kształtowania organizacji, mobilizowania i pomagania jej członkom w osiąganiu celów, to *kierowanie*.

Stąd w przytoczonym (na wstępie tego podrozdziału) przykładzie, dzięki właściwemu kierowaniu przedsiębiorstwem lotniczym, stworzona została lojalna i zaangażowana załoga dzięki trzem wartościom: praca powinna sprawiać przyjemność i

⁵ Patrz: T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław - Warszawa - Kraków - Gdańsk 1978, s. 150-151.

⁶ J. Zieleniński, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1979, s.274.

⁷ A. K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s.18.

może być zabawą, którą należy umieć się cieszyć; już sama praca jest wystarczająco ważna i nie należy jej psuć nadmierną powagą; ważni są wszyscy ludzie w organizacji.

Ogólnie można powiedzieć, że w naszym świecie organizacje są wszechobecne. Istnieją również, co najmniej trzy ważne powody poznania ich samych oraz praktyki kierowania nimi. W każdym przypadku, dotyczącym przeszłości, teraźniejszości i przyszłości, skutki współdziałania ludzi w organizacji pod przewodnictwem kierowników mogą być dalekosiężne.

Po pierwsze, to organizacje przyczyniają się do obecnego poziomu życia ludzi na świecie. I tak np. zapewniają one żywność, schronienie, odzież, opiekę zdrowotną, transport, łączność, rozrywkę, możliwości rozwoju, zatrudnienie, bezpieczeństwo.

Po drugie to organizacje przyczyniają się do kształtowania pożądanej przyszłości i pomagają to robić poszczególnym ludziom. Tworzy się nowe wyroby i opracowuje sposoby postępowania w wyniku twórczego wysiłku osób współpracujących w organizacjach. Organizacje wywierają wpływ, ujemny czy dodatni, na przyszły stan naszego środowiska naturalnego, na profilaktykę i leczenie chorób, na intensywność pojawiania się i występowania różnych zjawisk patologicznych, wzrostu zagrożeń bezpieczeństwa, czy wreszcie występowania wojen i możliwości im przeciwdziałania.

Po trzecie, to organizacje ułatwiają ludziom nawiązywanie do przeszłości i jej poznawanie. Rozpatrując organizacje jako układy (relacje) stosunków między ludźmi, to każdy dzień ich współpracy z innymi osobami staje się częścią historii organizacji i każdego jej członka osobiście. Przez rejestrowanie zdarzeń i ich archiwowanie, a także kultywowanie określonych tradycji i obyczajów organizacji, tworzy się przesłanki do poznawania historii i wyciągania wniosków oraz prognozowania działań w przyszłości.

Przedstawione wyżej uwagi skłaniają do refleksji, a mianowicie, że podstawowe problemy organizacji i kierowania pozostają w zasadzie te same, zmieniają się natomiast, będą się zmieniać, ich poszczególne rozwiązania.

⁸ F. E. Kast, J. E. Rosenzweig, Organization and Management: A Systems Approach, McGraw Hill, New

1.2. Kierowanie

Najogólniej można przyjąć, że *kierowanie*⁹ to sztuka realizowania czegoś za pośrednictwem innych ludzi. Podobnie J. Zieleniewski¹⁰ przez *kierowanie* w węższym znaczeniu rozumie *działanie zmierzające do spowodowania funkcjonowania innych rzeczy, zgodnego z celem tego, kto nimi kieruje*. Może się zdarzyć, że cele kierownika i organizacji nie są zgodne. Niektórzy uważają, że należałoby raczej podkreślić element realizacji celów organizacji i w związku z tym przyjąć w szerszym znaczeniu następującą definicję¹¹. *Kierowanie jest to powodowanie, aby ktoś zachowywał się lub coś zachowywało się zgodnie z celem organizacji*. Jest to najprostsza i najogólniejsza definicja, która uwydatnia trzy elementy kierowania: kierującego, proces oddziaływania i kierowanego. Natomiast przez *kierowanie w węższym znaczeniu, ściśle "kierowanie ludźmi"*, rozumie się *(w organizacji formalnej) działanie zmierzające do spowodowania działania innych ludzi zgodnego z celem tego, kto nimi kieruje*. W organizacji nieformalnej ten sam rodzaj działania nazywany jest przewodem lub przywództwem. W przedstawionych definicjach należy zwrócić uwagę na fakt, że poprzez kierowanie osiągane są cele organizacji powodujące wykonanie potrzebnych zadań przez innych, nie zaś drogą wykonania ich przez samych kierujących.

Kierowanie obejmuje również wiele innych spraw. W praktycznej działalności jest ich tak dużo, że w istocie nie ma jednej, powszechnie akceptowanej definicji. Dlatego też nasze rozważania rozpoczniemy od definicji nieco bardziej złożonej i zwrócimy uwagę na dalsze istotne elementy kierowania.

I tak zgodnie z tym *kierowanie jest to proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich innych jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów organizacji* (rys. 1).

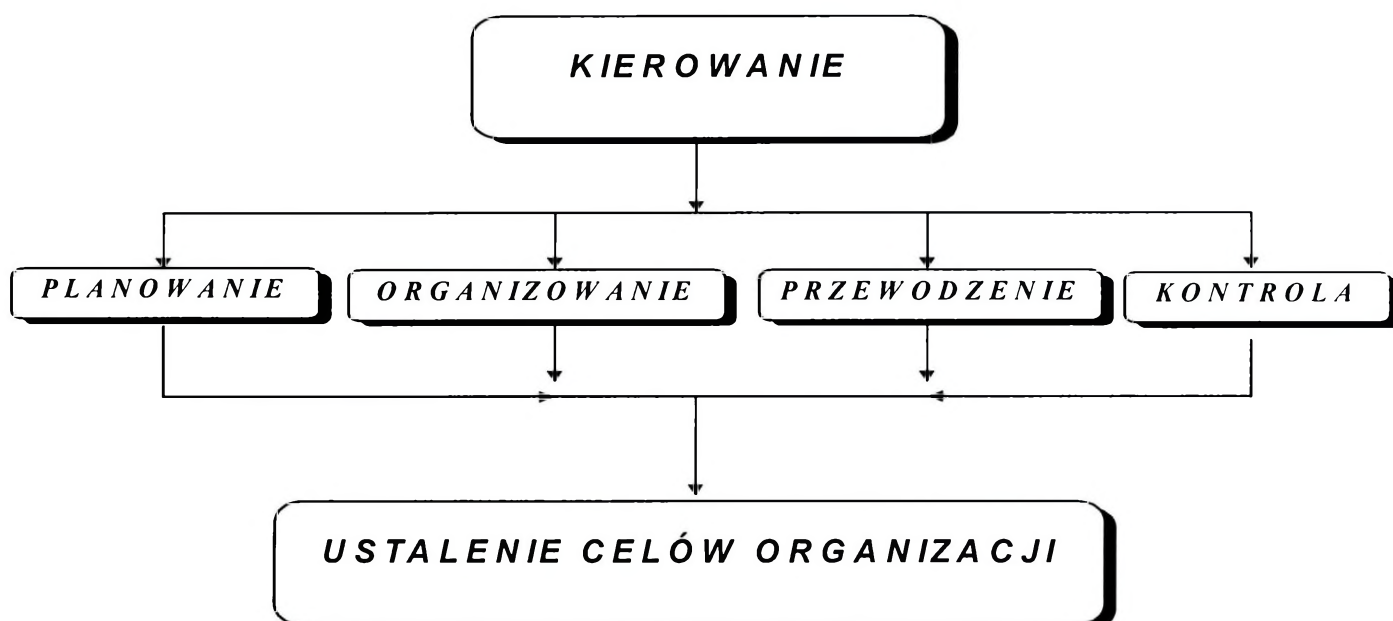
Jork 1970, s.120-121.

⁹ Będziemy używać terminu **kierowanie** zamiast dość powszechnie używanego, lecz wieloznacznego terminu

kierownictwo. W mowie potocznej przez kierownictwo rozumiemy najczęściej zarazem czynność kierowania, jak i grono ludzi kierujących. Dla uniknięcia nieporozumień ograniczymy więc stosowanie tego ostatniego terminu do jego drugiego rzeczowego znaczenia.

¹⁰ J. Zieleniewski, Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania. PWN, 1976, s. 380.

¹¹ J. Kurnal, Teoria organizacji i zarządzania. PWE, Warszawa 1979, s. 176-177.



Rys.1. Ogólny schemat pojęcia kierowanie

Źródło: Opracowanie własne.

Ponieważ przez proces rozumie się najczęściej systematyczny sposób robienia czegoś, w związku z tym kierowanie określa się jako proces dlatego, że wszyscy kierownicy, bez względu na osobiste uzdolnienia i umiejętności, podejmują pewne wzajemnie powiązane działania dla osiągnięcia ustalonych celów. I tak:

1) *planowanie* wskazuje, że kierownicy z góry obmyślają swoje cele i działania. Działania te są zazwyczaj oparte na jakiejś metodzie, planie czy logice, a nie na przeczuciu i intuicji;

2) *organizowanie* oznacza, że kierownicy koordynują ludzkie i materialne zasoby organizacji. Efektywność organizacji zależy od jej umiejętności gospodarowania zasobami dla osiągnięcia celów. Jest w związku z powyższym oczywiste, że im bardziej będzie zintegrowana i skoordynowana praca organizacji, tym większe będą jej efekty. Stąd też częścią pracy kierownika jest osiągnięcie takiej koordynacji;

3) *przewodzenie* określa, w jaki sposób kierownicy kierują podwładnymi i wpływają na nich, doprowadzając do tego, by wykonywali potrzebne zadania. Przez wytworzenie odpowiedniej atmosfery ułatwiają podwładnym racjonalne wykorzystywanie ich możliwości;

4) *kontrolowanie* oznacza, że kierownicy starają się zapewnić to, by organizacja zmierzała do swoich celów. Jeśli jakaś część organizacji podąża w złym kierunku, kierownicy starają się wykryć tego przyczyny i poprawić sytuację.

Zaprezentowana definicja wskazuje, że kierownicy korzystają z wszystkich zasobów organizacji - pieniędzy, wyposażenia, informacji, a nie jedynie ludzi - do osiągnięcia celów. Ludzie są najważniejszym zasobem każdej organizacji, lecz kierownicy ograniczyliby swoje osiągnięcia, gdyby nie korzystali także z innych dostępnych zasobów organizacyjnych. Dla przykładu, kierownik, który chce zwiększyć sprzedaż, będzie nie tylko dążyć do motywowania akwizytorów, ale także powiększy nakłady na reklamę, wykorzystując w ten sposób zarówno ludzkie, jak i finansowe zasoby do *realizacji celu*. Podobnie dowódca eskadry lotniczej, którego jednym z wielu zadań jest przygotowanie pilotów do działań w trudnych warunkach atmosferycznych, będzie prowadził szkolenie teoretyczne, sprawdzał stopień opanowania działań w korzystniejszych warunkach, wykorzystywał symulatory lotów oraz doświadczenie instruktorów, posiadane uzbrojenie lotnicze oraz systemy zabezpieczające, aby w sposób najlepszy osiągnąć cel postawiony przez przełożonego przed organizacją lotniczą – przygotowanie jej do działań bojowych.

Powyższa definicja stwierdza wreszcie, że kierowanie wiąże się z osiąganiem "ustalonych celów" organizacji. Oznacza to, że kierownicy dowolnej organizacji - jednostki wojskowej, uniwersytetu, zakładu produkcyjnego, drużyny piłkarskiej - chcą osiągnąć konkretne wyniki. Wyniki te są oczywiście właściwe tylko danej organizacji. Ustalony cel jednostki wojskowej w podanym przykładzie polega na przygotowaniu jej żołnierzy do prowadzenia konkretnych działań bojowych, a w przypadku uniwersytetu mogłoby to być np. zapewnienie w środowisku akademickim studentom możliwości uzyskania wszechstronnego wykształcenia umożliwiającego w przyszłości podejmowanie przez pracy i zajmowanie stanowisk kierowniczych. Natomiast ustalony cel drużyny piłkarskiej mógłby zakładać wygranie wszystkich zaplanowanych w danym sezonie meczów. Jakkolwiek i jakiegokolwiek byłyby ustalone cele danej organizacji, kierowanie jest określonym procesem, za pomocą, którego są one osiągnane.

Większość ludzi spędziło część życia, pracując w organizacjach jako podwładni, jako kierownicy czy jako jedni i drudzy. Sztuką jest więc umiejętne przygotowanie ich do obu tych ról. Jest to między innymi niezbędne do zrozumienia, jak kieruje się organizacjami, to znaczy, jakie kierownicy muszą wykonywać zadania, aby ich organizacje funkcjonowały sprawnie i skutecznie. Poza tym należy widzieć (lub też, co najmniej dobrze jest widzieć), w jaki sposób kierownicy wykonują te zadania, aby skutecznie kierować, oraz jak wykorzystują swoją wiedzę i umiejętności do realizacji celów organizacji (i także własnych). Ogólnie też wiadomo, że im większy zespół, o

bardziej złożonych celach i strukturze wewnętrznych i zewnętrznych powiązań, wyższej technice i wyższych kwalifikacjach, tym bardziej złożona i rozległa powinna być wiedza potrzebna do kierowania takim zespołem.

Dlatego też, kiedy człowiek podejmuje pracę, pierwszym jego zadaniem powinno być nauczenie się, jak być skutecznym podwładnym. Nie należy lekceważyć znaczenia tego, by być dobrym podwładnym. Dlatego też, zanim ktoś stanie się kierownikiem, przedtem powinien sprawdzić się jako podwładny. Poza tym, praktycznie każdy członek organizacji jest czyimś podwładnym. Nawet naczelny dyrektor organizacji podlega radzie nadzorczej, a naczelny dowódca wojsk np. prezydentowi. Z kolei rada nadzorcza odpowiedzialna jest przed udziałowcami, a prezydent przed narodem (lub jego reprezentacją, jakimi są np. Sejm i Senat).

Jednym z najlepszych sposobów na to, by być skutecznym podwładnym, jest zrozumieć zadania i pracę swojego kierownika. Oznacza to, że zrozumienie wymagań stawianych menadżerowi przez potrzeby organizacji wynikające z realizacji jej celu. Skuteczny podwładny powinien także umieć spojrzeć na własną rolę w odniesieniu do innych osób w organizacji, na ich rolę w poszczególnych jej komórkach organizacyjnych, np. oddziału względem całej organizacji, na zakres odpowiedzialności kierownika oddziału i na cele organizacji jako całości.

Osoby, które właściwie rozumieją zasady kierowania organizacjami, dobrze wykorzystają tę wiedzę w chwili, gdy staną się członkami jakiejś organizacji. I tak np. obserwując działalność różnych kierowników, uważny i spostrzegawczy podwładny może rozpoznać rodzaje zachowań kierowniczych, sprzyjających (lub nie sprzyjających) zbliżaniu się organizacji do jej celów. Może no wtedy wykorzystywać takie doświadczenia dla zwiększenia nie tylko swoich szans na to, by zostać kierownikiem, ale by być skutecznym kierownikiem, a w przypadku sił zbrojnych, a w szczególności sił powietrznych być skutecznym a jednocześnie i efektywnym dowódcą. Także w końcu, co nie jest bez znaczenia, zrozumienie istoty kierowania może przydać się praktycznie każdemu, i to nie tylko do kierowania organizacją sformalizowaną, ale bardzo często w wielu sytuacjach mogących zaistnieć poza nią.

1.3. Kierownik

Ogólnie panuje przekonanie, że ze względu na podstawowe funkcje jakie ma do spełnienia kierownik to może on być planistą, organizatorem, przywódcą i kontrolerem.

Chociaż Brown¹² na pytanie: kto to jest kierownik? wskazuje, że może być pomocna formuła głosząca, że kierownikiem jest tylko ten, kto jest w stanie odpowiedzieć twierdząco na następujące pytania:

- czy ponosisz odpowiedzialność za pracę, której nie możesz wykonać osobiście?
- czy jesteś odpowiedzialny za tę część swojej pracy, którą zdecydowałeś się przekazać podwładnym do wykonania?
- czy masz uprawnienia do przeciwstawiania się mianowaniu kogoś twoim podwładnym (veto), ustalania stopnia wykorzystania kwalifikacji swoich podwładnych oraz decydowania o zwolnieniu czy przeniesieniu twojego podwładnego na inne stanowisko (do innych prac)?

Faktycznie, każdy kierownik (od programowego kierownika klubu oficerskiego, poprzez kierownika małej firmy, czy naczelnego prezesa międzynarodowego koncernu, aż do naczelnego dowódcy międzynarodowych sił zadaniowych) odgrywa znacznie szerszy wachlarz ról po to, by poprowadzić organizację do wykonania jej ustalonych celów. W szczegółowym rozważaniu tego, co kierownik robi (czym się zajmuje), dokładniej można określić, czym on faktycznie jest.

Kierownik powinien pracować z ludźmi i przez ludzi. Pojęcie "ludzie" może obejmować nie tylko podwładnych, lecz także innych kierowników organizacji. Mogą to być w przypadku organizacji nie zmilitaryzowanych np. nabywcy dóbr i usług, klienci, konsumenci, odbiorcy, dostawcy czy też przedstawiciele związków zawodowych. Natomiast w przypadku organizacji zmilitaryzowanych mogą to być pracownicy cywilni, żołnierzy, pododdziały, oddziały czy inne współdziałające jednostki wojskowe. Ludzie ci (w tym także kierownicy) dostarczają produkty, sprzęt, uzbrojenie i świadczą różne usługi (np. obsługowe, remontowe, szkoleniowe, serwisowe) na potrzeby danej organizacji, ale równocześnie korzystają z wytworów i usług organizacji. Kierownicy zatem pracują z każdym, na każdym szczeblu, wewnątrz lub na zewnątrz swojej organizacji, kto może przyczynić się do osiągnięcia celów elementarnych (np. osobistych, zespołowych) lub całej organizacji (w tym np. dla realizacji celów przedsiębiorstwa produkcyjnego, szkoły wyższej, szpitala, służby zdrowia, czy też jednostki wojskowej, sił powietrznych lub całości sił zbrojnych). Ponadto, kierownicy w każdej organizacji współpracują ze sobą dla ustalenia jej długofalowych celów i zaplanowania sposobów ich realizacji, a także po to, by wzajemnie dostarczać sobie

¹² Por. W. Brown, E. Jaques, *Glacier Projekt Papers*. Londyn 1961.

dokładnych informacji, potrzebnych do wykonywania zadania. Kierownik jest również odpowiedzialny za tworzenie i poprawne funkcjonowanie kanałów komunikacji w organizacji.

Kierownik powinien być odpowiedzialny i ponosić odpowiedzialność za ustalanie zadań i dopilnowanie ich skutecznego wykonywania. Dlatego też kierownika zazwyczaj ocenia się na podstawie tego, jak i w jakim stopniu zapewnia realizację tych zadań w organizacji. Kierownik jest także odpowiedzialny za działania swoich podwładnych. Powodzenie lub niepowodzenie podwładnego jest bezpośrednim odbiciem powodzenia lub niepowodzenia ich kierownika. Wszyscy członkowie organizacji, a także nie będący kierownikami, są odpowiedzialni za realizację swoich zadań. Różnica polega jedynie na tym, że kierownik odpowiada i ponosi odpowiedzialność nie tylko za własną pracę, ale i za pracę swoich podwładnych.

Ponieważ kierownik ma do dyspozycji podwładnych i określone zasoby, to dzięki temu ma on znacznie większy wpływ na realizację zadań i możliwości uzyskania większych efektów niż inne osoby, które mogą jedynie polegać na własnym wysiłku. Oznacza to oczywiście, że od kierownika oczekuje się większych osiągnięć niż od innych członków organizacji. W związku z tym ponoszą również za to większą odpowiedzialność. Oczywiście, że w przypadku realizacji swoich zadań kierownik ma do czynienia ze zwiększonym ryzykiem. Konieczność realizacji zwiększonych zadań oraz ich realizacja przy pomocy innych osób, wiąże się z koniecznością polegania na innych wykonujących te zadania bezpośrednio. Ogólnie można więc stwierdzić, że im realizacja określonych zadań jest bardziej ryzykowna i wymaga większego zaangażowania emocjonalnego oraz materialnego (np. wchodzenie firmy z nowymi produktami na nieznane rynki, prowadzenie operacji wojennych, realizacja misji pokojowych), to świadomość takiej odpowiedzialności może być przyczyną dodatkowych niepokojów o realizację zadań i osiągnięcie celu organizacji.

Kierownik powinien doprowadzać do równowagi między konkurencyjnymi celami, a także ustalać ich priorytety. W wielu przypadkach kierownik organizacji stoi wobec różnych problemów i potrzeb, a także sposobów realizacji zadań, bardzo często współzawodniczących o czas i zasoby (zarówno ludzkie jak i materialne). Z tego względu, że zasoby te są zawsze ograniczone, kierownik musi doprowadzić do równowagi między różnymi celami i potrzebami wynikającymi z realizacji celu całej organizacji. W związku z tym mogą ujawniać się różne formy, sposoby, metody czy style pracy kierownika. W zależności od szczebla i zakresu realizowanych przez

kierownika zadań może to przejawiać się np. w ustalaniu kolejności wykonania zadań na każdy dzień (lub też inny okres czasu wynikający np. z potrzeby realizacji określonego zadania) np. według kryterium w ich ważności. I tak np. sprawy najważniejsze załatwia się natychmiast, zadania zaś mniej ważne są realizowane później. W ten sposób czas, jakim dysponuje kierownik przy realizacji poszczególnych zadań może być efektywniej wykorzystany. Poza tym, jak to wcześniej zaznaczono, kierownik realizuje swoje zadania przy pomocy innych osób. Stąd, aby zadania były wykonywane efektywnie rolą kierownika jest ich przydzielenie konkretnym wykonawcom i to takim, którzy najchętniej je mogą wykonać. Nie zawsze jednak jest to możliwe. Niekiedy przesądzają o tym indywidualne umiejętności, a zadanie otrzymuje ten, kto najlepiej potrafi je wykonać (np. czasami dla celów szkoleniowych przydziela się zadanie osobie lub zespołowi mniej przygotowanemu). Niekiedy zaś ograniczone zasoby ludzkie lub inne (np. ekonomiczne, materiałowe, społeczne, dyplomatyczne, zwyczajowe, specjalistyczne, niebezpieczne) narzucają różne, nie zawsze racjonalne sposoby realizacji zadań. Często ujawniają się i wywierają wpływ na rezultat końcowy sprzeczne potrzeby ludzkie, nie zawsze zgodne celem organizacji. W takim przypadku stają wobec konieczności ustalania priorytetów przy realizacji poszczególnych zadań, a także spełnianie funkcji mediatorów i negocjatorów.

Kierownik powinien myśleć analitycznie i syntetycznie. Wiąże się to w pierwszej kolejności z rozłożeniem np. zaistniałego czy zarysowującego się problemu na składniki, przeanalizowanie ich i obmyślenie praktycznego rozwiązania. Takie podejście do rozwiązania problemu musi być logicznie powiązane z myśleniem syntetycznym. Wynika to z potrzeby prowadzenia rozważań związanych z określeniem warunków, w jakich dany problem zaistniał, a także tych, w jakich ma być rozwiązany. Stąd należy ustalić np. zakres i możliwości realizacji całości zadań w sposób abstrakcyjny w odniesieniu do danego problemu. Analiza określonego problemu, wiąże się w związku z tym z jego szerszymi implikacjami i nie zawsze jest prosta do rozwiązania. Działanie takie jest jednak niezbędne ze względu na indywidualne i często subiektywne podejście do realizacji poszczególnych zadań przez pojedyncze osoby i zespoły mające własne cele, niekoniecznie zgodne z celem lub celami całej organizacji.

Kierownik powinien być rozjemcą, ponieważ organizacja składa się z ludzi, a ludzie różnią się poglądami lub są nawet skłóceniami między sobą. Nieporozumienia w poszczególnych jej komórkach, jak również w całej organizacji mogą wpłynąć na pogorszenie morale lub wydajność i skuteczność działania. Mogą też one wytworzyć tak

przykrą atmosferę, że kompetentne osoby postanawiają z niej odejść. Czynniki takie mogą niekorzystnie wpływać na realizację celów organizacji. W takich przypadkach kierownik powinien wystąpić w roli mediatora dla załagodzenia konfliktów lub wręcz ich wykorzystania do usprawnienia zarządzania (dowodzenia) organizacją. W wielu przypadkach rozstrzygnięcie sporów i ich wykorzystanie w kierowaniu wymaga doświadczenia, umiejętności i taktu. Dlatego też często kierownik, który w niedbały sposób próbuje to zrobić, może tylko zaognić już istniejący konflikt. Stąd możliwości rozwiązania takiego sporu przerastają kompetencje danego kierownika. Dlatego w takim przypadku potrzebny jest mediator z zewnątrz danej komórki czy spoza organizacji (np. przełożony takiego kierownika).

Kierownik powinien być również politykiem. Nie koniecznie musi to oznaczać, że organizacja oczekuje od kierownika, aby ubiegał się o funkcje z wyboru (chyba, że taki jest właśnie cel organizacji, np. w wyborach do sejmu, senat czy na prezydenta). Oznacza to raczej, że kierownik powinien nawiązywać stosunki, stosować perswazję i kompromisy dla wspierania celów organizacji, podobnie jak to czynią politycy w kampanii przedwyborczej, przekonując elektorat do słuszności swoich programów działania (często są to programy kierowania daną organizacją lub jej wybranymi elementami). Poza tym kierownik powinien też nabierać umiejętności, niezbędnych skutecznemu politykowi, a mianowicie nawiązywania kontaktów z innymi komórkami (organizacjami) i współpracy (współdziałania) z ich kierownikami. Więzy takie mogą okazać się nieocenione w przypadkach konieczności tworzenia lub przystępowania do przymierzy czy koalicji. Wykorzystuje się wtedy takie związki do zdobycia poparcia dla swych projektów lub decyzji, albo pozyskania do współpracy przy realizacji innych zadań.

Kierownik powinien być dyplomatą, szczególnie wtedy, kiedy oficjalnie reprezentuje interesy swojej komórki lub organizacji (czy to na spotkaniach wewnętrznych czy też na zewnątrz). Poza tym kierownik może reprezentować całą organizację lub jej wybrane interesy wobec klientów, odbiorców, kontrahentów, urzędników państwowych czy członków innych organizacji.

Kierownik powinien także kojarzyć się z symbolem. To właśnie członkowie nie tylko własnej organizacji, ale i obserwatorzy z zewnątrz, w osobie kierownika upatrują wszelkich sukcesów i niepowodzeń organizacji. Może się zdarzać, że kierownik ponosi odpowiedzialność za sprawy w niewielkim stopniu pozostające pod jego kontrolą, a wręcz niekiedy znajdujące się całkowicie poza nią. Jednakże nie uwzględnianie ich,

przez danego kierownika, w procesie kierowania, może być podstawą do egzekwowania od niego odpowiedzialności nie podjęcia w ogóle lub podjęcia błędnych decyzji i wynikających z nich skutków. Przykładem mogą być częste odwołania i dymisje np. trenerów zawodowych drużyn sportowych, prezesów korporacji, dowódców wojskowych, ministrów czy polityków, które to działania mają nierzadko tylko znaczenie symboliczne.

Kierownik powinien podejmować trudne decyzje, ponieważ niewiele jest organizacji idealnych, realizujących swoje zadania i osiągających założone cele bez przeszkód. Wśród tych przeszkód to najczęściej problemy finansowe, kadrowe, pogładowe (np. dotyczące różnic na politykę działania organizacji), gospodarcze, społeczne i polityczne. Stąd też od kierownika oczekuje się, że znajdą rozwiązania trudnych problemów i doprowadzą do wdrożenia podjętych decyzji, nawet, jeśli będą one niepopularne i słabo przekonywujące.

Przytoczone wyżej opisy zadań realizowanych przez kierownika wskazują, że często powinien on występować w różnych rolach i być wyczulonym na to, która z nich jest w danej chwili najbardziej uzasadniona i potrzebna. O skuteczności działania kierownika świadczy nie tylko umiejętność grania odpowiednich do sytuacji i problemu ról, ale ich właściwe wykorzystanie w procesie kierowania określonym zespołem ludzi (w szczególności tworzących organizację).

1.4. Kierownik a efektywność organizacji

Skuteczność realizacji celów organizacji i zaspokajania przez nią potrzeb (np. społecznych, gospodarczych, militarnych, politycznych, edukacyjnych) bardzo często zależy od tego, w jaki sposób wypełniają swoje zadania kierownicy. I tak np. jeśli kierownicy nie wywiązują się dobrze ze swoich zadań, organizacja najczęściej nie realizuje swoich celów. Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że w skali społeczeństwa, wszelkiego rodzaju działania różnych organizacji utożsamiane są z wszelkimi formami kierowaniem. Nadrzędnym celem takiego kierowania jest zapewnienie (lub umożliwienie, ułatwienie) realizacji zamierzonego celu organizacji. Poza tym cel ten powinien być osiągany skutecznie i efektywnie. Podstawowym czynnikiem poprawności funkcjonowania społeczeństwa czy narodu, jest skuteczność i efektywność działania poszczególnych jego elementarnych organizacji (np. drużyna piłkarska, szkoła, szpital, samorząd terytorialny, przedsiębiorstwo, jednostka wojskowa,

siły powietrzne czy siły zbrojne w całości), ale przede wszystkim w skuteczności i efektywności działania ich jako organizacji w całości.

Jakość pracy kierownika, efektywność jego działania i organizacji, a także ocena ich skuteczności są przedmiotem licznych dyskusji i badań naukowych. Wykorzystuje się do tego celu różne kryteria i koncepcje oceny kierownika i organizacji. Spośród wielu pomysłów takich koncepcji, szerokie zastosowanie znalazły dwie metody zaproponowane przez Petera Druckera¹³. Autor ten argumentuje, że efektywność kierownika można oceniać na podstawie dwóch pojęć takich jak sprawność i skuteczność. Według niego *sprawność* oznacza robienie rzeczy we właściwy sposób, a *skuteczność* robienie właściwych rzeczy.

Sprawność, czyli umiejętność właściwego działania, jest pojęciem związanym z nakładami i efektami. Sprawny kierownik to taki, który osiąga wyniki, czyli efekty, współmierne do nakładów (np. pracy, energii, zasobów, intelektu, czasu) zużytych na ich realizację. Kierownik, który potrafi minimalizować koszty nakładów zużywanych na osiąganie zamierzonych celów organizacji, działa sprawnie i efektywnie.

Skuteczność to osiągnięcie się założonego celu organizacji. Natomiast skuteczny kierownik to taki, który posiadał umiejętność stawiania zadań i powodowania ich realizacji dla osiągnięcia celu organizacji w danych warunkach i w założonym czasie. I tak dla przykładu "kierownik" decydujący się produkować tylko duże samochody, gdy raptownie rośnie popyt na małe wozy, może być nieskutecznym nawet wtedy, gdy duże samochody są wytwarzane maksymalnie sprawnie (np. brak popytu może być przyczyną jego porażki). Podobnie dowódca zamierzający wykorzystać nawet najnowocześniejszą technikę określonego typu (np. nowoczesne systemy przeciwlotnicze w wojnach w Iraku) nie uzyska sukcesu, gdy okaże się ona na nim nieprzydatna. Żaden stopień sprawności i ich doskonałości nie zrównoważy braku ich skuteczności.

Od kierownika wymaga się, aby jego działalność była zarazem sprawna i skuteczna. Chociaż sprawność jest ważna, podstawowe znaczenie ma jednak skuteczność. Jak podkreśla to P. Drucker skuteczność jest kluczem do powodzenia każdej organizacji i w związku z tym każdy kierownik powinien jak najlepiej powinien być przygotowany do kierowania i umieć wykorzystać ku temu wszystkie nadarzające się okazje. Dlatego też bardzo trafna jest, przy rozpatrywaniu problemów sprawności i

¹³Zob. P.F. Drucker, Skuteczne zarządzanie. Warszawa 1976.

skuteczności kierowania, uwaga, z której wynika, że: *"Stosowne jest tu pytanie nie o to, jak prawidłowo działać, ale o to, jak znaleźć właściwy przedmiot działania i w jaki sposób koncentrować na nim zasoby i wysiłki"*¹⁴.

1.5. Klasyfikacja kierowników

Określeń definiujących pojęcie kierownika jest wiele. Najczęściej kierownikiem nazywa się kogoś, kto odpowiada za podwładnych i za inne zasoby organizacji. Jest wiele różnych rodzajów kierowników, realizujących rozmaite zadania i mających szeroki zakres odpowiedzialności. Można ich klasyfikować na wiele sposobów. Najpowszechniej znane są dwa sposoby. Pierwszy z nich według zajmowanego przez niego szczebla w organizacji, tzw. kierownik pierwszej linii, kierownik średniego szczebla i najwyższego szczebla. Natomiast drugim sposobem takiej klasyfikacji, jest zakres działalności organizacyjnej, za który jest on odpowiedzialny. Jest to tzw. kierownik funkcjonalny lub kierownik ogólny (liniowy) (rys. 2).

Najniższy szczebel w organizacji, na którym ponosi się odpowiedzialność za pracę innych, sprawuje *kierownik pierwszej linii* lub *pierwszego szczebla kierowania* (tzw. niższy dozór kierowniczy). Kierownik pierwszej linii nadzoruje jedynie wykonawców i nie jest przełożonym innych kierowników. Przykładem tego rodzaju kierownika może być np. brygadzysta lub mistrz w zakładzie produkcyjnym, kierownik pracowni w zakładzie badawczym, kierownik działu w dużym biurze czy dowódca drużyny w wojsku.

Kierownik średniego szczebla to ten, który zajmuje się zarządzaniem w organizacjach, mających więcej niż jeden szczebel zarządzania. Kieruje on pracą innych kierowników, a niekiedy także wykonawców. Głównym zadaniem kierownika średniego szczebla jest sterowanie działaniami realizującymi politykę przedsiębiorstwa i równoważenie wymagań ich przełożonych z możliwościami ich podwładnych. Przykładem kierownika średniego szczebla jest np. w przedsiębiorstwie przemysłowym kierownik wydziału, a w siłach zbrojnych dowódca kompanii, batalionu czy brygady.

¹⁴ Tamże, s. 33.



Rys. 2. Wieloszczeblowa hierarchia kierowania organizacją sformalizowaną
Źródło: Opracowanie własne.

Kierownik najwyższego szczebla to menedżer odpowiedzialny za zarządzanie całością organizacji. Ustala on politykę oraz sposób współdziałania z otoczeniem. Kierownikiem tego szczebla może być również osoba należąca do ścisłego kierownictwa organizacji. Przykładem tego rodzaju kierownika może być: *dyrektor naczelny, prezes, pierwszy zastępca dyrektora, dowódca rodzaju wojsk, szef sztabu generalnego, minister obrony narodowej*. W praktyce nazwy kierownika tego szczebla mogą być bardzo w różnych organizacjach określane w dość dowolny sposób i nie zawsze mogą wiarygodnie wskazywać na przynależność do kierownictwa najwyższego szczebla.

Kierownik funkcjonalny odpowiada tylko za jeden rodzaj działalności danej organizacji, np. produkcja, marketing, sprzedaż albo finanse, logistyka. Ludzie, kierowani przez kierownika funkcjonalnego, zajmują się wspólnym rodzajem działań. *Kierownik ogólny* zaś nadzoruje działalność całej organizacji lub jej poszczególnych

jednostek organizacyjnych, np. filii, samodzielnego wydziału, eskadry, bazy lotniczej. Odpowiada on za całą działalność organizacji lub tej wydzielonej jednostki organizacyjnej i związanej np. z produkcją, marketingiem, sprzedażą, finansami, czy szkoleniem lub zabezpieczeniem.

1.6. Proces kierowania

Już od ponad stu lat kierowanie definiuje się w kategoriach czterech konkretnych funkcji kierowniczych takich jak: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie. Każda kategoryzacja może wywoływać pewne kontrowersje i wątpliwości. Nadal jednak podział taki jest powszechnie używany i wykorzystywany w działalności praktycznej. Przyjmuje się też, że "kierowanie jest procesem planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji i wykorzystywania wszystkich innych jej zasobów do osiągnięcia ustalonych celów"¹⁵. Ogólnie przyjmuje się, proces to systematyczny sposób postępowania. Dlatego też określa się kierowanie jako proces dlatego, że wszyscy kierownicy, bez względu na osobiste uzdolnienia, wiedzę i umiejętności, podejmują określone i wzajemnie skorelowane działania zmierzające do osiągnięcia założonego celu. Poniżej krótka charakterystyka tych zasadniczych funkcji kierowania.

Planowanie jest czynnością związaną z wygenerowaniem planów działania organizacji. Plany wyznaczają cele organizacji i określają najlepszy sposób ich osiągnięcia. Ponadto plany umożliwiają:

- ◆ uzyskanie przez organizację i przeznaczenie przez nią środków potrzebnych do realizacji jej celów;
- ◆ działanie członków organizacji zgodne z przyjętymi celami i procedurami;
- ◆ śledzenie i pomiar stopnia realizacji celów co umożliwia podjęcie działań korygujących, jeśli postępy są niezadowalające.

Pierwszym krokiem w planowaniu jest wybór celów organizacji. Następnie określa się cele poszczególnych jednostek organizacyjnych, takich jak np. filie, wydziały, oddziały, itd. Po ustaleniu celów ustanawia się usystematyzowane programy ich realizacji. Oczywiście, przy wyborze celów i opracowywaniu programów należy rozważyć ich realność oraz to, czy będą one do przyjęcia i realizacji przez poszczególne jednostki organizacyjne (w tym przez ich kierowników). Plan

¹⁵ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (Jr.), op. cit., s. 24-28.

przygotowany przez kierownika wyższego szczebla dla organizacji jako całości może obejmować okresy wieloletnie. W dużej organizacji takiej jak np. wielonarodowy koncern energetyczny, międzynarodowy system bezpieczeństwa, plan kampanii międzynarodowej, operacja pokojowa itp., opracowanie planu, a w szczególności jego realizacja, może być związana z zaangażowaniem dużych zespołów (często międzynarodowych np. ostatni konflikt w Iraku) oraz olbrzymich nakładów materialnych, niejednokrotnie sięgających dziesiątków miliardów dolarów. Natomiast planowanie na niższych szczeblach przez kierownictwa średnie lub pierwszej linii obejmuje okresy znacznie krótsze (np. roczne, kwartalne, miesięczne, tygodniowe czy dobowe) i najczęściej wynikają z konieczności realizacji planów wyższego szczebla.

Organizowanie to projektowanie i tworzenie organizacji do realizacji określonych programów wynikających z planu jej działania. To proces porządkowania przydzielania zadań, uprawnień decyzyjnych i zasobów poszczególnym członkom organizacji. Stąd też dla osiągnięcia zamierzonych celów, potrzebne mogą być różnego rodzaju organizacje. I tak np. organizacja zamierzająca opracowywać oprogramowanie komputerów będzie znacznie różnić się od organizacji, która chce produkować buty, a te z kolei znacznie będą się różnić od wielonarodowych sił zadaniowych.. Wytwarzanie znormalizowanego wyrobu, jak buty, wymaga sprawnej technologii linii produkcyjnej, podczas gdy do opracowywania programów komputerowych potrzebne są zespoły specjalistów, takich jak analitycy systemów, projektanci oprogramowania, operatorzy. Natomiast w przypadku sił zbrojnych oprócz polityków i strategów oraz planistów operatorów niezbędni będą odpowiednio przygotowani dowódcy oraz siły i środki, a także przyzwolenie różnych instytucji i gremiów międzynarodowych. W każdym jednak przypadku różni ludzie powinni ze sobą skutecznie współdziałać, aby utworzyć organizację umożliwiającą realizację planu działania. Stąd też jedną z ważniejszych czynności organizowania jest zapewnienie obsady poszczególnych stanowisk w organizacji. Obejmuje ono dobór, przygotowanie i rozmieszczenie wykwalifikowanego personelu do wykonywania zadań w danej organizacji (lub na jej potrzeby).

Żadna jednak organizacja nie podejmie działania, jeśli nie będzie odpowiednio pobudzana w procesie przewodzenia. Ogólnie uważa się, że *przewodzenie* to powodowanie członkami organizacji poprzez wywieranie na nich wpływu i motywowanie ich w taki sposób, aby wykonywali istotne zadania. Funkcja przewodzenia nazywana jest rozmaicie: prowadzeniem, przewodzeniem, kierowaniem, motywowaniem, inicjowaniem działania i jeszcze inaczej. Jakkolwiek byśmy ją nazywali, funkcja ta

polega na powodowaniu, by członkowie tej organizacji postępowali w sposób, który przyczyni się do osiągnięcia ustalonych celów. Planowanie i organizowanie dotyczy raczej abstrakcyjnych aspektów procesu kierowania. Funkcja przewodzenia jest bardzo konkretna i polega na bezpośredniej pracy z ludźmi.

Kontrolowanie jest jedną z podstawowych funkcji, którą sprawuje kierownik. Umożliwia ona zapewnienie właściwego działania członków organizacji w celu osiągnięcia ustalonych przez nią celów. Jej funkcja kontrolna sprowadza się do trzech głównych elementów:

- ◆ określenia mierników efektywności;
- ◆ pomiaru bieżącej efektywności i porównania jej z wyznaczonymi miernikami;
- ◆ podjęcia działań korygujących, jeśli efektywność nie odpowiada miernikom.

Za pomocą funkcji kontrolnej kierownik może utrzymać realizację zadań na właściwym poziomie, nie dopuszczając do ich nadmiernych odchyień w zakresie realizacji celu głównego.

Przedstawione główne elementy kontrolne, są jedynie propozycją modelową. W rzeczywistości pokazane zależności współzależności są bardziej złożone. Dotyczy to między innymi mierników i norm stosowanych do kontroli działań członków organizacji. Ustalenie takich mierników jest jednocześnie nieodłączną częścią procesu planowania. Podejmowanie zaś działań korygujących, które też zaliczane są do działalności kontrolnej, często wiąże się z korektą planów. W praktyce, proces kierowania nie składa się z czterech odrębnych czy luźno ze sobą powiązanych zbiorów działań, lecz jest zespołem wzajemnie uzupełniających się funkcji. Należy też wspomnieć, że cztery omówione funkcje nie muszą występować w kolejności przedstawionej w naszym modelu (może z wyjątkiem przypadku tworzenia nowej organizacji). W istocie, w każdej organizacji jednocześnie zachodzą rozmaite kombinacje tych działań.

Ponadto występowanie tych czterech funkcji nie oznacza, że każdy kierownik ma pełną swobodę ich wykonania wtedy, kiedy ma na to ochotę. Kierownik na ogół ma do czynienia z różnymi ograniczeniami swojej działalności, w zależności od szczebla, jego roli w organizacji oraz miejsca organizacji w systemie społecznym, w którym ona działa. I tak dla przykładu kierownik może odczuć ograniczenia nakładane na jego postępowanie wobec podwładnych (np. na to, co mogą czynić, aby im przewodzić, motywować, czy kierować nimi) ze względu na to, że jego styl kierowania nie odpowiada stylowi przeważającemu w danej organizacji. Albo też kierownik nie może

uwzględnić dodatkowych członków (np. nowych pracowników w przedsiębiorstwie, dodatkowych sił w misji pokojowej) dla realizacji nowego zbioru zadań, bo organizacja nie jest w stanie ponieść wyższych nakładów finansowych na ich zaangażowanie. Mimo tych ograniczeń, modele są pożyteczne w procesie kształcenia pod warunkiem, że pamięta się o ich brakach i o tym, iż nie mają one być dokładnym opisem (odwzorowaniem) rzeczywistości. Przez analizowanie przebiegu procesu kierowania (przez rozłożenie go na odrębne części nazywane funkcjami kierowania) model ten może ułatwić zrozumienie znaczenia zadań realizowanych przez kierownika, a także jego znaczenia w organizacji.

1.7. Specyficzne właściwości kierowania

Niezależnie od szczebla organizacji kierownik wykonuje swoje zadania realizując poszczególne fazy procesu kierowania zgodnie ze schematem działania zorganizowanego. Zajmuje się więc on planowaniem, organizowaniem, przewodzeniem i kontrolowaniem. Mogą jednak wystąpić różnice w ilości czasu, jaki kierownik na danym szczeblu może poświęcić każdemu z tych działań. Niektóre z tych różnic wynikają z rodzaju organizacji, w której oni są członkami, a także od rodzaju i sposobu realizacji poszczególnych w niej zadań. Na przykład można oczekiwać, że kierownik małej, prywatnej kliniki będzie dzielić swój czas inaczej niż dyrektor dużego szpitala, prowadzącego działalność badawczą i dydaktyczną. Kierownik małej kliniki najprawdopodobniej poświęci więcej czasu na praktykę lekarską, mniej zaś na kierowanie organizacją. W przypadku administratora dużego szpitala, proporcje te mogą być wręcz odwrotne. Podobnie dowódca eskadry lotniczej (pilot) będzie musiał (i będzie mógł) więcej czasu poświęcić doskonaleniu umiejętności pilotażowych własnych i swoich podwładnych, niż to będzie mógł uczynić, również pilot, dowódca sił powietrznych. Inne różnice w tym, jak kierownik zagospodaruje swój czas, wynikają z jego pozycji w hierarchii organizacyjnej. I tak w zależności od tego na jakich szczeblach hierarchii w organizacji działa, różnie może on wykorzystywać swoje umiejętności, a także pełnić różne role oraz wykonywać różne funkcje.

Katz¹⁶ wyróżnili trzy podstawowe rodzaje umiejętności kierowniczych: techniczne, społeczne i koncepcyjne, które, jak uważa, potrzebne są każdemu kierownikowi (rys. 3).

¹⁶ Zob. D. Katz, R. L. Kahn, Społeczna psychologia organizacji. Warszawa 1979.

Umiejętności techniczne to zdolność posługiwania się narzędziami, metodami i technologią w określonej specjalności. Chirurg, inżynier, muzyk czy księgowy (podobnie jak pilot, radiotechnik, saper, raketowiec, logistyk) muszą mieć techniczne umiejętności w swoich dziedzinach. Kierownikowi potrzebne są umiejętności techniczne w takim stopniu, by potrafił "poradzić sobie z mechaniką zadania", za które odpowiada.

Umiejętności społeczne to zdolność współpracy w innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania, zarówno poszczególnych osób, jak i grup. Kierownikowi potrzebne są umiejętności społeczne w stopniu umożliwiającym mu współpracę z innymi członkami organizacji i prowadzenie własnego zespołu roboczego.

Umiejętności koncepcyjne to umysłowa zdolność koordynacji oraz integrowania wszystkich interesów i działalności organizacji. Jest to zdolność postrzegania organizacji jako całości i współzależności jej części, a także zrozumienia, w jaki sposób zmiana w dowolnej części organizacji może wpłynąć na całość. Kierownikowi potrzebne są umiejętności koncepcyjne w stopniu umożliwiającym mu dostrzeżenie wzajemnych związków między różnymi czynnikami danej sytuacji tak, aby podjęte przez niego działania najlepiej służyły interesom całej organizacji. Katz wskazuje, że chociaż wszystkie trzy rodzaje umiejętności są niezbędne do skutecznego kierowania, to ich względne znaczenie dla danego kierownika zależy od pozycji w organizacji. Na niższych szczeblach kierowania najważniejsze są umiejętności techniczne i tracą one na znaczeniu, gdy przesuwamy się w górę po szczeblach kierowania. Im wyższe miejsce kierownik zajmuje w hierarchii, tym bardziej będzie się angażować w długofalowe decyzje dotyczące znacznych części organizacji. Dla kierownika najwyższego szczebla umiejętności koncepcyjne są najistotniejsze.

Umiejętności społeczne są bardzo ważne na wszystkich szczeblach organizacji. Jedną z przyczyn jest to, że kierownik pracuje przez innych. Poza tym duże umiejętności techniczne lub koncepcyjne nie są wiele warte, jeśli nie można ich wykorzystać do inspirowania innych członków organizacji i wywarcia na nich wpływu. Dotychczasowa praktyka wskazuje, że w działalności kierowników niższego i średniego szczebla dominuje nadzorowanie, natomiast najwyższego szczebla planowanie.

SZCZEBLE KIEROWANIA		
KIEROWNIK PIERWSZEJ LINII	KIEROWNIK ŚREDNIEGO SZCZEBLA	KIEROWNIK NAJWYŻSZEGO SZCZEBLA
Koncepcyjne	Koncepcyjne	Koncepcyjne
Spoleczne		
Techniczne	Spoleczne	Spoleczne
	Techniczne	
		Techniczne

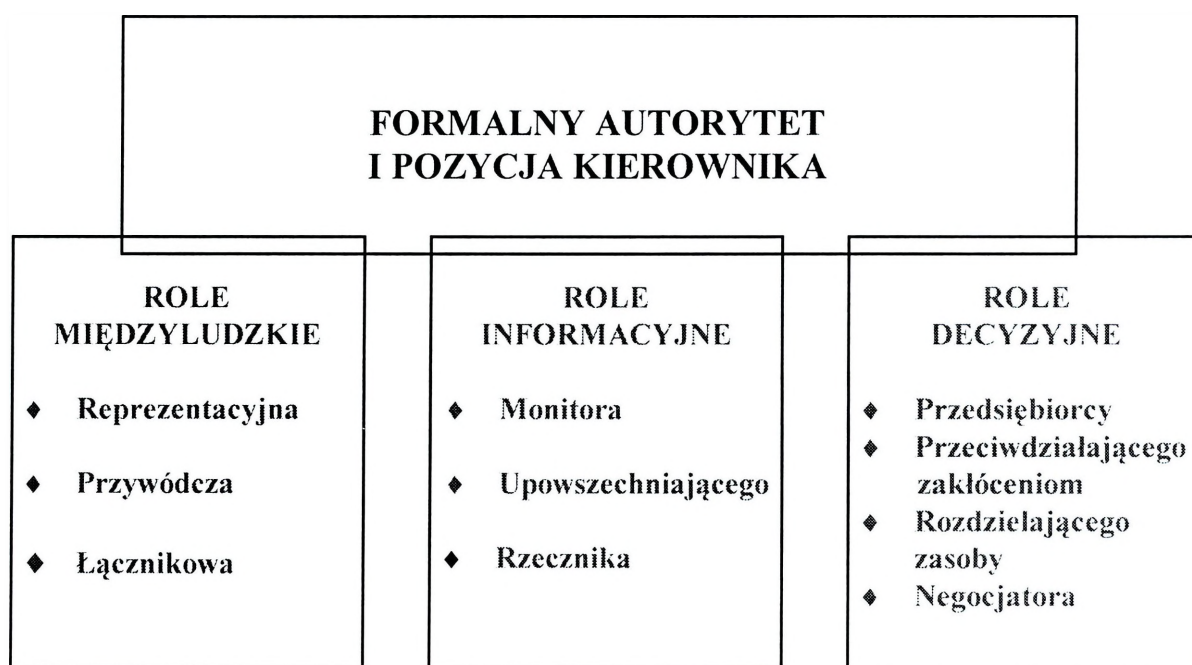
Rys. 3. Umiejętności kierownicze przydatne do skutecznego działania na różnych szczeblach kierowania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. Katz, R.L. Kahn, op. cit., s.48.

W praktycznej działalności kierownik może pełnić i realizować także różne role kierownicze. I tak np. Henry Mintzberg¹⁷ dokonał analizy wyników badań na temat sposobu spędzania czasu oraz wykonywania zadań przez kierowników i porównał je z własnymi badaniami nad działalnością wybranych naczelnych dyrektorów. Przeglądem objął kierowników z różnych szczebli kierowania, od mistrzów produkcji, kierowników sprzedaży, administratorów, prezesów, aż po przywódców gangów ulicznych.

Mintzberg doszedł do wniosku, że istnieje duże prawdopodobieństwo w postępowaniu kierowników na wszystkich szczeblach. Wszyscy oni mają formalną władzę nad swoimi jednostkami organizacyjnymi, a ich pozycja wynika z tej władzy. Pozycja ta powoduje, że wszyscy kierownicy wchodzą w stosunki międzyludzkie z podwładnymi, kolegami i przełożonymi, którzy z kolei dostarczają kierownikom informacji potrzebnych im do podejmowania decyzji. Te różne aspekty pracy kierownika powodują, że kierownicy na wszystkich szczeblach odgrywają wiele ról (międzyludzkich, informacyjnych i decyzyjnych), które Mintzberg definiuje jako "zorganizowane zbiory zachowań".

Interpersonalne (międzyludzkie) role kierownika ułatwiają utrzymanie niezakłóconego funkcjonowania organizacji. W tym przypadku kierownikowi przypada rola reprezentacyjna, przywódcza i łącznikowa. Mimo, że często związane z nimi obowiązki są rutynowe, kierownik nie może ich lekceważyć (rys. 4.).



Rys. 4. Interpretacja podstawowych funkcji kierowniczych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie H. Mintzberg'a w: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (Jr.), Kierowanie. PWE, Warszawa 2001, s.29-30.

Rola reprezentacyjna kierownika organizacji związana jest dość często z pełnieniem określonych funkcji ceremonialnych (np. witanie gości, udział w niektórych uroczystościach osobistych podwładnych, zaproszenie klienta na obiad). Kierownik odgrywa również rolę przywódcy, zatrudniając, szkoląc, motywując i zachęcając pracowników. Skuteczne odgrywanie tej roli ma zasadnicze znaczenie dla efektywności pracy, szczególnie kierownika pierwszej linii. Poza powyższymi, kierownik odgrywa rolę łącznika między ludźmi. Ma on do czynienia z ludźmi innymi niż podwładni i przełożeni (koledzy w organizacji, inne osoby spoza organizacji).

Mintzberg wskazuje, że otrzymywanie i przekazywanie informacji (*rola informacyjna*) jest, być może, najważniejszym aspektem pracy kierownika. Kierownikowi potrzebna jest informacja, aby mógł podejmować właściwe decyzje; inni w jego jednostce czy organizacji są zależni od informacji otrzymywanych od niego lub przekazywanych za jego pośrednictwem.

¹⁷ H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1973.

Kierownicy zbierają i rozpowszechniają informacje, odgrywając trzy role informacyjne. Po pierwsze, jest to rola monitora. Sprowadza się ona do ciągłego poszukiwania informacji, która mogłaby być wykorzystana z pożytkiem w kierowaniu organizacją. Poza tym np. zadając pytania podwładnym, zbiera też informacje napływające spontanicznie, zwykle przez swe osobiste kontakty. Rola monitora umożliwia zazwyczaj kierownikowi zajmowanie pozycji najlepiej poinformowanego członka grupy. Druga z ról informacyjnych to upowszechnianie wiadomości. Kierownik przekazuje podwładnym ważne informacje, które bez niego mogłyby być dla nich niedostępne. Wreszcie po trzecie, kierownik spełnia rolę rzecznika. Przekazuje część zebranych przez siebie informacji osobom spoza swojej jednostki organizacyjnej, czy nawet spoza organizacji. Zaspokajanie potrzeb informacyjnych przełożonych przez zapewnianie im dopływu informacji jest ważnym elementem roli rzecznika.

Decyzyjna rola kierownika związana jest z przekazywaniem jego woli podwładnym. Dotychczasowe role kierownika dotyczyły przekazywania innym informacji, które sam lub też przy pomocy innych osób zebrał. Informacje są też podstawową do wypracowywania decyzji.

Według Mintzberga, kierownik odgrywa cztery role decyzyjne. I tak np. w roli przedsiębiorcy stara się on udoskonalić swoją jednostkę organizacyjną. Na przykład, gdy trafi do niego dobry pomysł, wdraża on program rozwojowy, mający na celu przekształcenie tego pomysłu w rzeczywistość. Sam też z własnej woli inicjuje zmiany. W roli przeciwdziałającego zakłóceniom kierownik reaguje na sytuacje, które są poza jego kontrolą, jak np. strajk, bankructwo odbiorcy, zerwanie kontraktu itp. Jako rozdzielający zasoby kierownik jest odpowiedzialny za decyzje, jak i komu przydzielone zostaną zasoby organizacji, oraz za własny czas. Ponadto kierownik sprawdza wszystkie ważne decyzje podjęte przez innych w jego jednostce przed wprowadzeniem ich w życie. Odgrywając rolę negocjatora np. dyrektor naczelny zawiera umowę z firmą doradczą, kierownik produkcji przygotowuje kontrakt z dostawcą, a kierownik biura rozwiązuje problem z przedstawicielem związku zawodowego. Kierownicy poświęcają wiele czasu na negocjacje, gdyż tylko oni mają informację i autorytet potrzebny negocjatorom.

Wnioski Mintzberga są szczególnie interesujące, ponieważ zwracają uwagę na niepewne, burzliwe środowisko, w którym kierownik działa. Rzeczywiste wydarzenia i sytuacje są bowiem jedynie w części możliwe do przewidzenia i kontrolowania, a kierownik często musi sobie radzić z nimi w miarę ich występowania. Jego zdaniem,

kierownik nie ma ani czasu, ani chęci na to, by być refleksyjnym myślicielem. Jest on przede wszystkim działaczem, radzącym sobie z dynamicznymi wyzwaniami i niespodziankami.

Ogólnie należy zauważyć, że koncepcja Mintzberga, dotycząca działalności kierownika, jest nie tylko pożytecznym przypomnieniem definicji kierowania jako funkcji planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania, w sposób nieco wyidealizowany, lecz pożytecznym ogólnym spojrzeniem na to, co kierownik powinien umieć robić. W rzeczywistości kierownik działa we wciąż zmieniającym się otoczeniu i chociaż może starać się postępować systematycznie i racjonalnie, jego praca jest często zakłócana oraz nie zawsze właściwie oceniana.

Niektórzy autorzy (np. Mary Parker Follett¹⁸) określają *kierowanie jako sztukę*, lecz ta definicja nie została powszechnie uznana. Na ogół panuje zgodność, że w kierowaniu potrzebne są pewne (może specyficzne) umiejętności. Dalej jednak toczy się dyskusja, czy kierowanie należy uważać za sztukę, naukę ścisłą, czy też może wolny zawód?

Panuje też pogląd (Ludher Gulick¹⁹), że kierowanie jest dziedziną wiedzy, w której dąży się systematycznie do wyjaśnienia, dlaczego i w jaki sposób ludzie współpracują dla osiągnięcia celów oraz do zwiększenia użyteczności systemów współdziałania dla ludzkości. Według niego kierowanie spełnia kryteria dziedziny wiedzy, gdyż od pewnego czasu jest przedmiotem badań i zostało opracowane oraz usystematyzowane w postaci wielu teorii. Chociaż teorie te - jego zdaniem - są jeszcze zbyt ogólne i subiektywne, uważa on, że kierowanie jest nauką ścisłą. To przeświadczenie wynika stąd, iż jest ono przedmiotem systematycznych badań, istniejące zaś teorie kierowania są konfrontowane w praktycznej działalności społecznej. Poza tym uważa on również, że dziedzina kierowania stanie się nauką ścisłą wówczas, gdy teoria zdoła wskazywać kierownikowi, co i jak działać w konkretnej sytuacji z możliwością przewidzenia konsekwencji takiego działania.

Znany przemysłowiec i wykładowca w dziedzinie zarządzania (Henry M. Boettinger²⁰) uzasadnia, że kierowanie jest sztuką, "porządkowaniem chaosu". Według niego, np. malarstwo czy poezja (albo jakakolwiek dziedzina sztuki i literatury) wymaga trzech składników: wizji artysty, znajomości rzemiosła i skutecznego komunikowania

¹⁸ Zob. M. Weber, Typy władzy prawomocnej, w: Twórcy naukowych podstaw organizacji (pod red. Jerzego Kurnala), PWE, Warszawa 1972.

¹⁹ Tamże.

się. Dlatego też pod tymi względami kierowanie jest sztuką, gdyż wymaga tych samych składników. Wiadomo też, że zdolności artystyczne rozwija się przez kształcenie (w tym ćwiczenie i trening). Dlatego też umiejętności kierownicze można doskonalić za pomocą metod podobnych do stosowanych przy kształceniu artystów.

Z powyższych powodów najprawdopodobniej jeszcze jakiś czas kierowanie jako dziedzina naukowa będzie bardziej przypominać sztukę niż naukę ścisłą. Wzbogacając jej teorię oraz wskazując jej praktyczne wykorzystanie, w wielu sytuacjach można bezpiecznie zalecić określony sposób postępowania. Wykorzystanie techniki komputerowej oraz powszechna informatyzacja procesów gromadzenia, przetwarzania, przechowywania i dystrybucji danych ogromnie zwiększyły możliwości trafnego przewidywania, a także wariantowania decyzji kierowniczych. Wciąż jednak jest względnie daleko do zasobu wiedzy i dokładności przewidywań cechujących naukę ścisłą. W istocie, teoria kierowania jako dziedzina naukowa pozostaje w tyle za naukami behawioralnymi, z których korzysta. Wiele jeszcze należy się dowiedzieć o interakcjach międzyludzkich, o społecznej strukturze organizacji oraz o występujących między nimi relacjach i wzajemnych zależnościach. Dopóki nasza wiedza nie będzie pełniejsza, mimo uzbrojenia kierownik w metody naukowe wsparte procedurami i narzędziami informatycznymi, będzie musiał opierać się na swoich zawodowych sądach, intuicji, a nierzadko również na niepełnej informacji. Tak więc, chociaż niektóre aspekty kierowania stały się bardziej naukowe, znaczna jego część nadal pozostaje sztuką.

Wyżej staraliśmy się wykazać na ile kierowanie jest sztuką, a na ile nauką ścisłą. Innym interesującym spostrzeżeniem jest to, czy nie należy rozpatrywać kierowania jako wolnego zawodu. Na przykład jeden ze znanych teoretyków w dziedzinie kierowania i zarządzania (Edgar H. Schein²¹) porównywał główne cechy ludzi uprawiających wolne zawody z cechami kierowników. W szczególności wyróżnił on trzy cechy charakterystyczne.

Po pierwsze, ludzie uprawiający wolny zawód w swych decyzjach kierują się ogólnymi zasadami. Samo np. istnienie kursów kierowania i programów szkoleniowych w tej dziedzinie wskazuje na to, że są pewne wiarygodne, wyróżnione zasady kierowania. Chociaż zasady te uznawane są zarówno przez większość kierowników, jak i przez teoretyków, nie sprawdzają się idealnie we wszystkich sytuacjach, to jednak

²⁰ Tamże.

poszczególne wskazówki mają dużą przydatność. I tak np. proste wskazówki behawioralne: *“chwal publicznie, gań w cztery oczy”*, czy też znana u nas dulszczyzna *“pierz brudy we własnym domu”* zazwyczaj się sprawdzają, chociaż niekiedy zawodzą.

Po drugie, ludzie uprawiający wolny zawód uzyskują swoją pozycję społeczną poprzez pryzmat osiągniętych wyników, a nie przez protekcję lub inne czynniki nie związane z pracą. Niestety, w praktyce kierownicy niekiedy uzyskują swoje stanowiska wskutek powiązań z ludźmi mającymi władzę lub w wyniku innych czynników nie związanych z pracą. Ponadto nie ma powszechnie uznawanego zbioru obiektywnych kryteriów oceny wyników pracy kierowników. Ze względu jednak na złożoność czynników, składających się na pracę kierownika, ich ocena jest trudniejsza niż ocena np. rzemieślników, adwokatów czy chirurgów.

Po trzecie, ludzie uprawiający wolne zawody muszą kierować się surowym kodeksem etycznym, chroniącym ich klientów. Ze względu na specyficzną wiedzę eksperta w danej dziedzinie, klient bardzo często zdany jest na niego i w efekcie może być narażony na szkodę. I tak np. Schein twierdzi, że nie opracowano dotychczas kierowniczego kodeksu etycznego. Dochodzi do wniosku, że pod pewnymi względami kierowanie jest istotnie wolnym zawodem, choć nie spełnia niektórych kryteriów tego zawodu. Obserwuje się dziś wiele oznak przekształcania się kierowania w wolny zawód, zarówno w organizacjach gospodarczych, jak i nie gospodarczych. Nacisk społeczny silniej uświadamia potrzebę przestrzegania norm etycznych. Rozwój sformalizowanego kształcenia kierowników w uczelniach wyższych i samodzielnego kształcenia z wykorzystaniem programów edukacyjnych oraz doskonalących, prowadzi do rozpowszechnienia nagromadzonej wiedzy i do wdrożenia umiejętności charakteryzujących profesjonalistów z zakresu kierowania.

Inny jeszcze teoretyk (Borje O. Saxberg) wskazał na czwartą cechę charakterystyczną dla wolnego zawodu: *“osobiste poświęcenie się i oddanie zawodowe”*. W każdej dziedzinie prawdziwy profesjonalista kojarzy życie osobiste z pracą przez poświęcenie się jej i całkowite oddanie. Dlatego też według tego kryterium, tylko nieliczni kierownicy są prawdziwymi profesjonalistami w najlepszym tego słowa znaczeniu.

Panują różne opinie, co do tego, czym jest kierowanie i czy można przygotowywać kierowników. Chociaż niektórzy autorzy (Gulick, Boettinger, Schein)

²¹ Tamże.

różnią się co do tego, czy kierowanie jest sztuką, nauką ścisłą, czy wolnym zawodem, to zgadzają się, że przynajmniej niektórych umiejętności kierowniczych można się nauczyć. Wielu teoretyków, ale głównie praktycy zgadzają się, że podawane przez Katza umiejętności techniczne, międzyludzkie i koncepcyjne są dla kierowników ważne. Należy jednak zadać sobie pytanie, jak skutecznie można ich tego nauczyć? Katz uważa, że najłatwiej nabyć umiejętności techniczne. Są one na ogół wystarczająco ujęte w dyplomowych i podyplomowych programach nauczania i na kursach doskonalenia, organizowanych przy współudziale lub przy wsparciu różnych organizacji (instytucji państwowych i prywatnych, przedsiębiorstw, szkół, stowarzyszeń itp.). Poza tym wielu kierowników naczelnego i średniego szczebla mają przygotowanie akademickie oraz podyplomowe.

Natomiast znacznie trudniej jest nauczyć i przyswoić umiejętności międzyludzkie niż umiejętności techniczne. Stosunki międzyludzkie wiążą się z wieloma elementami emocjonalnymi (z uczuciami) i trudno dowieść, że określone podejście do tych zagadnień jest skuteczniejsze od innych. Co więcej bardzo często bywa tak, że łatwiej jest się przyznać do nieznamości jakiegoś zagadnienia technicznego niż do niewiedzy o nowych sposobach postępowania z ludźmi, których to sposobów należy się nauczyć. Jeszcze zaś trudniej zmieniać nawyki odnoszenia się do innych, do których to nawyków jesteśmy przyzwyczajeni i które to nawyki sami przed sobą gruntownie uzasadniamy (bardzo często usprawiedliwiając się sami przed sobą z takiego postępowania). Niemniej, w szkołach zarządzania i na kursach doskonalenia podejmuje się poważne próby ułatwienia przyszłym i obecnym kierownikom doskonalenia ich metod i sposobów postępowania z ludźmi. Opracowuje się programy oparte na osiągnięciach nauk społecznych takich jak antropologia, socjologia i przede wszystkim psychologia. Organizacje, które nie troszczą się o doskonalenie kadry kierowniczej we wczesnych fazach (głównie w momencie tworzenia nowej lub modernizacji istniejącej już organizacji oraz w momencie podejmowania przez kadrę pierwszych stanowisk kierowniczych), mogą później mieć z nią kłopoty, gdy dojdzie ona do najwyższych szczebli. Wielu uważa (w tym między innymi Katz), że trudno uczyć umiejętności koncepcyjnej głównie dlatego, że wymaga to nawyków myślowych, które trzeba nabyć we wczesnym okresie życia. Jednym z możliwych sposobów ułatwiających przyszłym kierownikom kształcenie w zakresie doskonalenia umiejętności koncepcyjnych, powinny być np. kursy planowania strategicznego.

Są też tacy, którzy wyrażają pogląd (np. Livingstone²²), że większość programów doskonalenia kierowników nie uczy ludzi tego, czego im potrzeba dla pełnej efektywności działania. Według nich, w programach tych kładzie się nacisk jedynie na rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji. Przyczyniają się one do rozszerzenia wiedzy analitycznej, lecz niewiele dają, jeśli idzie o inne ważniejsze umiejętności potrzebne kierownikowi. Dlatego też Livingstone twierdzi, że kierowników powinno się uczyć rozpoznawania problemów i okazji (sytuacji sprzyjających do powstawania i rozpoznawania problemów). Wiedza analityczna jest ważna, ale w ostateczności sukces i powodzenie realizacji założonego celu (w tym osobisty sukces kierownika), polega na umiejętności znacznie wcześniejszego przewidywania problemów zanim one wystąpią (np. przewidywanie sytuacji rynkowej, trudności energetycznych, kłopotów finansowych czy kształtowania się określonej sytuacji polityczno-ekonomicznej i społecznej). Jeszcze ważniejsza jest dla kierownika umiejętność wyszukiwania i wykorzystywania okazji. W ostateczności powodzenie organizacji zależy od racjonalnego wykorzystywania okazji a nie od rozwiązywania problemów.

Autor ten wprawdzie twierdzi, że tych umiejętności można i należy uczyć, to jednocześnie uważa, że niektórych cech niezbędnych dla skutecznego działania kierowników praktycznie nie można sobie przyswoić w trakcie nauki. Są to cechy osobowości, które nabiera się na długo przed tym, nim się ma możliwość wzięcia udziału w programie doskonalenia kierowników. Według niego, są to trzy cechy charakteryzujące skutecznych kierowników, a mianowicie: potrzeba kierowania, potrzeba władzy i zdolność empatii (rys. 5):

- potrzeba kierowania wiąże się z tym, że tylko człowiek, który chce wpływać na wyniki działania innych i który z tego czerpie zadowolenie, ma szansę być skutecznym kierownikiem;
- potrzeba władzy wiąże się z tym, że dobry kierownik odczuwa potrzebę wywierania wpływu na innych, wykorzystując do tego nie autorytet zajmowanego stanowiska, lecz swoją większą wiedzę i umiejętności;
- zdolność empatii kierownika rozumiana jako umiejętność postępowania i radzenia sobie, z często z nie ujawnianymi, emocjonalnymi reakcjami innych członków organizacji, w celu ich pozyskania ich do współpracy.

²² J. Sterling Livingstone, Mit wykształconego kierownika. Harvard Business Review 1971.



Rys. 5. Przykład cech charakteryzujących skutecznego kierownika

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Sterling Livingstone, op. cit., s. 87-94.

Z powyższą opinią związaną z ograniczeniami kształcenia kierowników zgadzają się również inni autorzy (w tym Katz i Mintzberg. Zwracają oni uwagę na różnorodność cech wpływających na kształtowanie umiejętności i uzdolnień skutecznego kierownika. Niektórych z nich (np. potrzeby kierowania, potrzeby władzy) można po prostu nauczyć i dlatego mogą być one przedmiotem nauczania. Niektóre z nich natomiast są cechami charakteru i stylu postępowania (np. zdolność empatii), które trudno kształtować w sali wykładowej. Kandydaci na kierowników powinni wejrzeć w głąb siebie by stwierdzić, czy mają osobiste cechy i uzdolnienia potrzebne skutecznym kierownikom. I tak naprawdę jeśli mają oni "powołanie" do kierowania, powinni podjąć inicjatywę samodoskonalenia, które im kiedyś może być przydatne.

Oczywiście by nauczyć się, jak być skutecznym kierownikiem, nie wystarczy jedynie dysponowanie odpowiednio wyposażoną "biblioteką" z zakresu zarządzania i kierowania. Do tego trzeba mieć wiedzę i osobiste uzdolnienia oraz znaczną wprawę w posługiwaniu się poszczególnymi umiejętnościami kierowniczymi. Jednakże ważną funkcją takiej biblioteki jest przedstawianie istotnych informacji w uporządkowany, systematyczny sposób. Należy mieć na myśli informacje "istotne", gdyż dane zawarte w takiej bibliotece są w większości oparte na doświadczeniu kierowników i na pracach badaczy w dziedzinie kierowania. Dlatego też po przestudiowaniu wielu pozycji takiej biblioteki, jej czytelnik nie koniecznie musi być w pełni przygotowany do objęcia roli kierownika. Może on jednak poznać wiele narzędzi, z których jako kierownik będzie

mógł korzystać. Poza tym lepiej będzie przygotowany do konfrontacji z wieloma problemami oraz do ich pozytywnego i skutecznego rozwiązywania.

W każdym nowoczesnym społeczeństwie potrzebne są organizacje, gdyż mogą realizować to, czego nie może zrobić jednostka. Ułatwiają zachowanie ciągłości władzy i umożliwiają robienie kariery. Kierowanie organizacjami obejmuje planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie pracy jej członków dla realizacji ustalonych celów. W prowadzeniu organizacji kierownicy odgrywają różnorodne role międzyludzkie, informacyjne i decyzyjne. To, że kierownicy muszą opierać się na swych zawodowych sądach przy postępowaniu z ludźmi i podejmowaniu decyzji wskazuje na to, że kierowanie pod wieloma względami jest wciąż sztuką.

Ostatnio podejmowano i nadal są podejmowane próby wyodrębnienia i opisanie cech doskonałości zarządzania organizacjami. Dążenie do rozpoznania organizacji, które wiele problemów rozwiązują dobrze, i do uczenia się od nich jest dodatnim bodźcem dla kierownika pragnącego we własnej organizacji (firmie, przedsiębiorstwie, instytucji, stowarzyszeniu itp.) stworzyć warunki do doskonalenia kierowania jej działalnością.

Przyjmując za kryterium klasyfikacji szczeble kierowania, można w związku z tym wyróżnić kierowników szczebla najniższego (liniowych), średniego oraz najwyższego. Kierowników klasyfikować można według dwóch kryteriów: szczebla zarządzania i rodzaju działalności organizacyjnej. Wyróżnia się też w szczeblach kierowania pierwszą linię oraz szczebel średni i najwyższy. Ze względu na kryterium rodzaju działalności organizacyjnej, można wyróżnić kierowników funkcjonalnych i ogólnych. Kierownik funkcjonalny, w strukturze organizacji, odpowiedzialny jest jedynie za jeden rodzaj działalności organizacyjnej (np. za produkcję, sprzedaż, reklamę). Natomiast kierownik ogólny odpowiedzialny jest za wszystkie rodzaje działalności w swojej jednostce organizacyjnej lub w całej organizacji.

Kierownik, w zależności od szczebla kierowania, powinien dysponować różnymi rodzajami umiejętności. I tak na niższych szczeblach w większym stopniu niezbędne są umiejętności techniczne, natomiast mniej koncepcyjne. Na wyższych szczeblach kierowania, mniej istotne są umiejętności techniczne, ale niezbędne są umiejętności koncepcyjne. Natomiast umiejętności społeczne są ważne na wszystkich szczeblach zarządzania. Ponieważ kierownik pracuje z ludźmi i przez ludzi, dlatego też jest odpowiedzialny nie tylko za siebie, ale również za swoich podwładnych. Ta odpowiedzialność wymusza na kierowniku, aby ustalając priorytety działania, umieć

myśleć nie tylko analitycznie, ale również koncepcyjnie. Stosownie do zmieniającej się sytuacji oraz w zależności od potrzeb, powinien umieć pełnić różne role (od decydenta, poprzez rozjemcę, reprezentanta, dyplomatę, stratega i polityka, aż po symbol). Najistotniejsze jest to, aby kierownik w odpowiednim czasie i miejscu dostrzegał potrzebę zmiany roli i umiał ją pełnić.

1.8. Planowanie w kierowaniu

Przed przystąpieniem do organizowania, przewodzenia i kontroli kierownik powinien opracować plan, wyznaczający cele i kierunki działania organizacji, w którym ustala się, co trzeba zrobić, *kiedy i jak* należy to zrobić oraz *kto* to ma zrobić. Wcześniej już podkreślano, że potrzeba planowania występuje na wszystkich szczeblach organizacji i narasta na wyższych szczeblach. Wynika to z faktu, że na tych szczeblach są największe możliwości wywarcia wpływu na powodzenie (względnie niepowodzenie) organizacji. Kierownik najwyższego szczebla, realizując pewną strategię działania organizacji, na ogół poświęca więcej czasu na przygotowanie i realizowanie planowania w dłuższej perspektywie czasu. Natomiast kierownik na niższym szczeblu kierowania zajmuje się planowaniem dotyczącym głównie jego komórki organizacyjnej, ale w zasadzie i głównie w krótszej perspektywie czasowej (tabela 1).

Różnice w zadaniach planistycznych wynikają też z wielkości i celów organizacji oraz z konkretnej funkcji i wykonywanych zadań przez kierownika. Np. duży koncern międzynarodowy będzie zajmować się planowaniem długookresowym częściej niż lokalny detalista. Niektóre organizacje, jak firmy naftowe czy górnicze, linie lotnicze, czy ministerstwo obrony, ze względu na swoje szczególne zadania i cele muszą zajmować się planowaniem dalekosiężnym (wynika to z konieczności planowania perspektywicznego związanego z ponoszeniem dużych nakładów materiałowych i ludzkich). Księgarnia lub firma wynajmująca magnetowidy może skupić uwagę na celach ustalonych na jeden sezon czy jeden rok. Jeszcze inne rodzaje organizacji muszą utrzymywać równowagę między planowaniem krótkookresowym i długookresowym.

Tabela 1. Przykład procentowego udziału czasu kierownika przeznaczanego na planowanie w zależności od szczebla kierowania i okresu planowania

Okres planowania / Osoba funkcyjna	Co-dzienny	Tygo-dniowy	Mie-sięczny	Pół-roczny	Roczny	Dwu-letni	Cztero-letni	Dziesię-cioletni
Naczelny dyrektor	1	2	5	10	15	27	30	10
Wicedyrektor funkcjonalny	4	8	15	30	20	10	15	3
Dyrektor filii	2	5	15	30	20	12	12	4
Kierownik wydziału	10	10	24	39	10	5	1	1
Kierownik oddziału	15	20	25	37	3	0	0	0
Mistrz	38	40	15	5	2	0	0	0

Źródło: Opracowano na podstawie George A. Steiner, *Top Management Planning*. New York 1969.

I tak dla przykładu producenci odzieży damskiej, ze względu na częste zmiany mody będą opracowywać jedynie plany krótkookresowe dotyczące wzornictwa i zaopatrzenia materiałowego, ale potrzebne będą im też plany długookresowe dla doboru personelu, doskonalenia technologii produkcji i ustalania zdolności produkcyjnej. Podobnie jest z planowaniem przygotowania pilotów czy specjalistów wojsk raketowych, radiotechnicznych itp. Przygotowanie do wykonania konkretnego zadania może być ujęte w planie krótkookresowym, natomiast ich ogólne przygotowanie do realizacji różnych zadań powinno być uwzględnione w planie długookresowym. Ważne jest zatem, aby kierownik rozumiał rolę zarówno długookresowego i krótkookresowego planowania w procesie kierowania.

1.8.1. Planowanie w podejmowaniu decyzji

Teoretycy zajmujący się organizacją i kierowaniem oraz praktycy uważają, że opracowywanie planu bez angażowania się w działanie jest zwykłym marnowaniem czasu. Wynika to z przekonania, że pomysły, którym nie towarzyszą konkretne sposoby ich wykorzystania, nie mają żadnych praktycznych zastosowań. Dlatego też planowanie jest procesem, który nie kończy się z chwilą uzgodnienia planu, ale musi on być wprowadzony w życie (zrealizowany). Przez cały okres realizacji planu może zachodzić potrzeba jego modyfikacji (zaletą dobrego planu jest to, że jest podatny na wprowadzanie zmian), aby nie stał się nieprzydatny lub wręcz szkodliwy. Niekiedy głównym czynnikiem, prowadzącym do sukcesu może być planowanie od nowa, oczywiście wykorzystując do jego opracowania doświadczenia i wnioski wynikające z realizacji poprzedniego planu.

Ważnym elementem planowania jest podejmowanie decyzji, czyli opracowanie i wybór sposobu działania dla rozwiązania określonego problemu. W wielu momentach procesu planowania niezbędne są decyzje. Dlatego też kierownik musi przesądzić, które prognozy w działaniach danej organizacji, przy uwzględnieniu różnych uwarunkowań, mogą być przypuszczalnie najtrafniejsze. Dotyczy to działania różnych dziedzin działalności społecznej, gospodarczej, szkoleniowej itp. Szczególnie niezbędne jest planowanie w trakcie podejmowania trudnych decyzji w takich dziedzinach, jak np. bezpieczeństwo, obrona narodowa, które mają bardzo silne uwarunkowania międzynarodowe, a własne możliwości ich realizacji mogą być niewystarczające do osiągnięcia założonego celu istnienia organizacji. Niemniej trudne może też być podejmowanie decyzji na niższych szczeblach kierowania, np. w siłach zbrojnych, siłach powietrznych, kiedy chęci i zamierzenia niekiedy przewyższają realne możliwości. Dlatego też każdy kierownik musi analizować zasoby organizacji i decydować o ich rozdziale tak, aby osiągnąć założony cel w sposób najskuteczniejszy.

1.8.2. Elastyczność w planowaniu

Organizacja, która przez dłuższy okres czasu funkcjonowała w stabilnym otoczeniu, ma skłonność do zatracania elastyczności i napotyka trudności z wprowadzeniem zmian, a nawet nie potrafi ich urzeczywistnić w ogóle. Doskonałym przykładem tej prawdy oczywistej jest paraliż, który ogarnął przemysł samochodowy Stanów Zjednoczonych w chwili, gdy zetknął się z pilną koniecznością zapewnienia oszczędności paliw w swoich wyrobach, awaria systemu energetycznego w USA itp.

Zmiany w organizacji lub jej otoczeniu mogą wywołać chaos, jeśli nie spowoduje się odpowiednich zachowań reagowania na zmiany dla zminimalizowania zakłóceń.

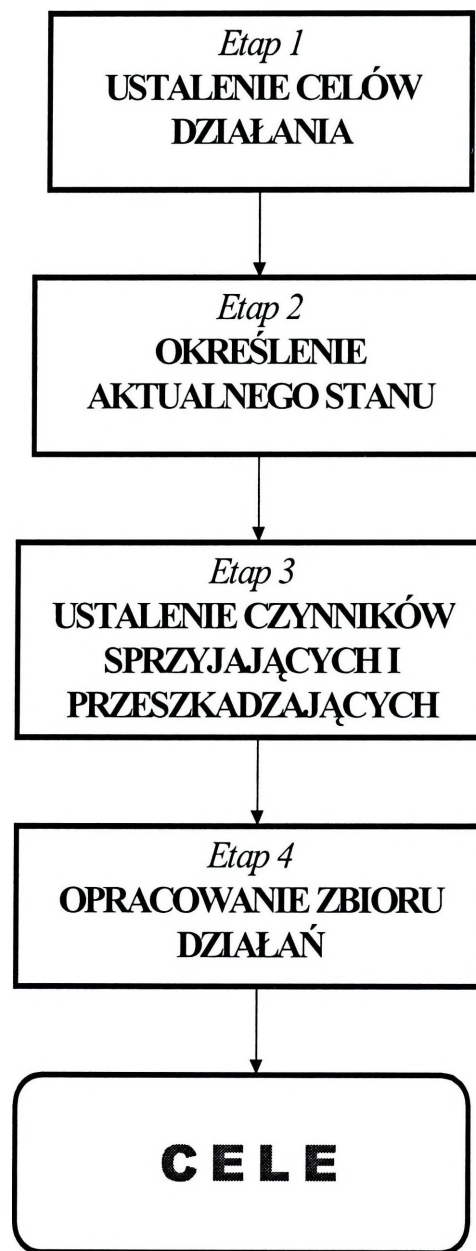
Kierownik ma obowiązek wciąż śledzić istotne czynniki otoczenia tak, aby organizacja mogła możliwie szybko dostosować się do nowych sytuacji. Powinien przewidywać niespodzianki zanim one wystąpią. W tym celu kierownik musi ustanowić obowiązek ciągłego zbierania danych o wewnętrznym funkcjonowaniu organizacji, a także zmianach zachodzących w jej bliższym i dalszym otoczeniu, aby stale uzyskiwać nowe informacje o jej sprawności, zachowaniach i postawach jej członków oraz ich gotowości i stopniu przygotowania do jej dalszego sprawnego działania. Wszelkie w ten sposób zebrane dane należy przetworzyć w niezbędne zasoby informacyjne, potrzebne do systematycznego porównywania z wcześniej ustalonymi normami lub wzorcami efektywności funkcjonowania danej organizacji. Znaczne odchylenia od tych wzorców powinny stanowić sygnał alarmowy, umożliwiając podjęcie działań korygujących i naprawczych.

1.8.3. Etapy planowania

Planowanie, rozpatrywane w sposób najbardziej ogólny, można sprowadzić do czterech podstawowych etapów (rys. 6). Występują one we wszystkich działaniach planistycznych i na wszystkich szczeblach kierowania w organizacji.

Etap 1: Ustalenie celu głównego lub zbioru celów. Punktem wyjścia do planowania jest decyzja o tym, czego organizacja lub jej część chce czy potrzebuje. Bez jasnego określenia celu działania, organizacja może zbytecznie rozpraszać swoje zasoby. Identyfikacja priorytetów i konkretyzacja zamierzeń umożliwiają skuteczną koncentrację zasobów organizacji na osiągnięciu jej priorytetowego (strategicznego) celu.

Etap 2: Określenie aktualnego stanu (w istniejącej sytuacji). W tym przypadku należy odpowiedzieć na dwa zasadnicze pytania problemowe. Jak odległe są cele organizacji oraz jej poszczególnych części? Jakie są zasoby do realizacji celów? Dopiero po analizie obecnego stanu rzeczy (diagnozie) można opracować plan dalszego postępowania. I tak np. otwarte linie komunikowania się wewnątrz organizacji i między jej częściami (elementami) mogą zapewnić dopływ informacji, zwłaszcza finansowych i statystycznych, niezbędnych w trzecim etapie.



Rys. 6. Podstawowe etapy planowania w kierowaniu
 Źródło: Opracowanie własne.

Etap 3: Ustalenie, co sprzyja a co przeszkadza w realizacji celów. Podobnie jak w poprzednim etapie, tutaj również należy znaleźć odpowiedź na następujące pytania: Jakie czynniki środowiska wewnętrznego i otoczenia mogą ułatwić organizacji osiągnięcia jej celów? Jakie czynniki mogą stwarzać problemy? Względnie łatwo można dostrzec i ocenić, co dzieje się obecnie, lecz przyszłość nigdy nie jest pewna. Chociaż jest to trudne, przewidywanie przyszłej sytuacji, możliwości rozwiązywania problemów i wykorzystywania do tego sprzyjających okazji, jest zasadniczym elementem i podstawowym przesłaniem wszelkiego planowania.

Etap 4: Opracowanie planu lub zbioru działań prowadzących do osiągnięcia celu (celów). Końcowym etapem planowania jest opracowanie różnych wariantów działań

prowadzących do osiągnięcia pożądanego celu (zbioru celów), ocena tych wariantów i wybór najodpowiedniejszego z nich (racjonalnego lub przynajmniej zadowolającego). W tym etapie podejmowane są decyzje dotyczące przyszłych działań. Dlatego też w tym przypadku najistotniejsze jest przeświadczenie o potrzebie lub konieczności w sprawie skutecznego podejmowania decyzji. Etap ten jest zbędny, jeśli kierownik po analizie bieżących trendów i wyników realizacji dotychczasowych zadań dojdzie do wniosku, że plan obecnie realizowany doprowadzi organizację lub jej część do pożądanego celu. W takim przypadku należy śledzić (sprawdzać, kontrolować, porównywać) postępy realizacji poprzedniego planu i być w gotowości do szybkiego reagowania, jeśli odbiegają one od oczekiwań. Najczęściej jednak istnieje konieczność opracowania nowego planu lub chociażby jego modyfikacja i uaktualnienie.

1.8.4. Planowanie a kontrola

Wyżej przedstawiono planowanie jako analityczny i decyzyjny proces, kończący się z chwilą opracowania konkretnego planu. Natomiast plan wdraża się przez szczegółowe działania zmierzające do wykonania określonych celu (celu głównego, celów szczegółowych). Na tym etapie planowanie przekształca się w inną funkcję kierowniczą, mianowicie kontrolę.

Ogólnie można powiedzieć, że *kontrola jest procesem, w którym określa się stany działania, zapewniające organizacji osiągać ustalony (założony, nakreślony, narzucony) cel zgodnie z planem*. Określenie to wskazuje na bliskie związki między planowaniem i kontrolowaniem. Kontrola jest niemożliwa bez planu, a plan ma niewielkie możliwości powodzenia, jeśli nie podejmie się określonych wysiłków zmierzających do jego wykonania. Ogólnie kontrola polega na porównywaniu danych o faktycznym stanie realizacji planu w rzeczywistości (*dane rzeczywiste – pochodzące ze źródła pierwotnego*), z danymi zawartymi np. w preliminarzach, programach, wzorcach, kryteriach itp. wykorzystywanych podczas opracowania planu (*dane planowane*). W przypadku zbyt dużej rozbieżności między zdarzeniami rzeczywistymi a przewidywanymi, mogą być potrzebne działania dostosowawcze.

Przykładowo może to być:

- zmiana działań w sposób taki by ich wyniki zbliżyły się do przewidywanych planów;
- analiza i ewentualnie rewizja planu;

- ponowna ocena instrumentów kontroli dla upewnienia się o ich stosowności ich wykorzystania do oceny realizacji planu i osiągnięcia zamierzonego celu.

W każdym jednak konkretnym przypadku, w zależności od szerokości planowania i złożoności realizowanych na podstawie danego planu zadań, mogą wystąpić różne kombinacje tych działań dostosowawczych.

1.8.5. Skuteczność planowania

Istnieje wiele przeszkód w opracowaniu skutecznego planu, przy czym dwie z nich uznać należy za główne. Pierwszą z nich jest niechęć potencjalnych planistów do ustalania celów i sporządzania planu jego realizacji. Można przyjąć, że jest to przypadek w którym dany kierownik (lub określona osoba funkcyjna) nie chce lub nie potrafi podjąć ważnych działań celowych. Drugą przeszkodą jest ogólna niechęć członków organizacji do podporządkowania się planowaniu i planowi, np. ze względu na przewidywane w nich zmiany istniejącego stanu.

Z powyższego nie wynika jeszcze, że jest to odrzucenie planowania w ogóle, lecz jedynie nowych działań i celu narzucanego tym, którzy mają plan ten realizować.

Oto przykłady dwóch rodzajów przeszkód w skutecznym planowaniu.

Przeszkoda pierwsza, to niechęć do ustalania celów. Ustalanie celów jest zasadniczym i pierwszym etapem planowania. Kierownik, którzy nie potrafi ustanowić ważnego celu (celów), nie zdoła opracować skutecznego planu. Istnieje wiele przyczyn, dla których obawia się on lub z powodu których zaniedbuje wyznaczanie celu dla swojej organizacji. Należą do nich:

* *Niechęć do rezygnowania z wybranego celu.* Decyzja ustanowienia nowego celu i przeznaczenia zasobów na jego realizację wymaga rezygnacji z realizacji innych zadań. Często nie mogąc pogodzić się z tym, że nie zdoła się osiągnąć wszystkiego, co przyjmuje się za istotne, w efekcie można unikać całkowitego zaangażowania się w nowy cel, gdyż rezygnacja z dotychczasowego celu mogłaby być zbyt bolesna.

* *Lęk przed niepowodzeniem.* Ustanawiając konkretny, jasno określony cel podejmuje się ryzyko, że nie zdoła go się zrealizować. Kierownik, jak każdy inny członek organizacji może traktować takie ryzyko niepowodzenia jako zagrożenie jego ambicji, szacunku otoczenia, prestiżu, czy nawet funkcji (stanowiska). Tak więc lęk przed niepowodzeniem może powodować u niektórych z nich niechęć do podejmowania niezbędnego ryzyka i do ustalania konkretnych celów.

* *Brak znajomości organizacji.* Kierownik nie może ustalać ważnych celów dla swojej jednostki organizacyjnej (działu, wydziału, pododdziału, oddziału, instytucji, organizacji itp.), jeśli nie zna jej dobrze jako całości. Częścią zadania każdego kierownika jest zapewnienie zgodności własnych planów z planem (planami) nadrzędnego kierownika. Nowy lub niedoinformowany kierownik będzie się wahać przed ustanowieniem własnego celu, jeśli nie będzie przekonany, że nie jest on sprzeczny z celem już ustalonym na wyższym szczeblu. Podobnie kierownik powinien znać cele innych jednostek organizacji dla unikania sprzeczności lub dublowania się zadań. Kierownik, którego sieć informacyjna jest słabo rozwinięta lub wadliwa, może w ogóle unikać tworzenia nowego planu i realizować dotychczasowy (nie zawsze zgodnie z nową sytuacją i celem organizacji).

* *Brak znajomości otoczenia.* Kierownik musi znać nie tylko wewnętrzne środowisko organizacji, ale także jej otoczenie (np. konkurencję, klientów czy odbiorców, dostawców, instytucje rządowe czy nawet całe społeczeństwo). Bez znajomości otoczenia kierownik czuje się niepewnie co do kierunku w jakim należy dążyć oraz niechętnie formułuje konkretne cele.

* *Brak pewności siebie.* Aby zaangażować się w określone cele, kierownik musi być przekonany, że on sam i jego organizacja mogą oraz potrafią je zrealizować. Jeśli brak jest jemu pewności siebie lub wiary w możliwości organizacji, będzie wahać się przed określeniem odważnych jej celów.

Przeszkoda druga, to opór wobec zmian. Opór ten i sposoby jego przewycięzania mają duże znaczenie i występują powszechnie w organizacjach. Wśród wielu powodów, można wymienić trzy zasadnicze, dla których członkowie organizacji mogą przeciwstawiać się zmianom:

- niepewność co do przyczyn i skutków zmiany;
- niechęć do utraty posiadanych przywilejów;
- świadomość słabości proponowanej zmiany.

Większość ludzi odczuwa jakiś lęk przed nieznanym i jest w pewnym stopniu zainteresowana w utrzymaniu stanu dotychczasowego, jeśli funkcjonował on w przeszłości. W niektórych zaś przypadkach dość dokładnie dostrzegają poważne błędy planowanych zmian. Jednym z zadań w przygotowywaniu kierownika jest kształtowanie ich umiejętności przewycięzania tego oporu.

Kierując innymi, najlepiej można pomóc im w przewycięzaniu przeszkód w skutecznym planowaniu przez stworzenie systemu organizacyjnego, ułatwiającego ustalanie celów, zamiast jego ograniczania. Należy też pamiętać, że planowanie i wyznaczenie celów nie są jedynie domeną zarezerwowaną dla najwyższego kierownika. Kierownik niższego szczebla również opracowuje plan a pracownicy na stanowiskach nie kierowniczych planują realizację własnych zadań.

1.8.6. Pomoc w ustalaniu celu

Niejednokrotnie ustalenie celu działania jednostki organizacyjnej czy całej organizacji może sprawiać, szczególnie mniej doświadczonemu kierownikowi, pewne trudności. W związku z tym wyłania się pytanie: Jak pomóc w danym przypadku takiemu kierownikowi w przewycięzaniu trudności przy skutecznym ustalaniu celu działania? Odpowiedzi na to pytanie może być wiele. Niektóre z nich wynikają z samej istoty powstawania określonych trudności. I tak np. jeśli kierownik nie zna organizacji lub jej otoczenia, potrzebna mu może być pomoc w ustanowieniu sprawnie funkcjonującego systemu informacji. Jednym z możliwych sposobów udzielenia takiej pomocy, to opracowanie programu doskonalenia kadr i wdrożenie go w organizacji. Zrealizowanie takiego programu ułatwia uczestnikom (osobom funkcyjnym) nawiązanie nieformalnych kontaktów z członkami z innych jednostek organizacyjnych (wydziałów, działów, zakładów, filii, a w siłach zbrojnych oraz w siłach powietrznych: pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych itp.). Kontakty takie ułatwiają kierownikowi uzyskiwanie informacji i sprawną realizację zadań (w tym też sprawne załatwianie wszelkiego rodzaju spraw). To z kolei zwiększa jego pewność siebie i wzrost zaufania do innych.

Trudności związane z obawą przed niepowodzeniem i niechęcią do rezygnacji z atrakcyjnego celu łatwiej jest przełamać, gdy wskazuje się jako przykłady organizacje, które z dobrym skutkiem wykorzystują znane i powszechnie akceptowane metody planowania w procesie kierowania. Dlatego też tam, gdzie potrzeba takiego planowania jest właściwie rozumiana, łatwiej jest kierownikowi opracować własny cel i uzyskać pomoc w przygotowaniu planu jego osiągnięcia. Dotychczasowa praktyka potwierdza, iż tam, gdzie stosuje się planowanie w procesie kierowania, a także wykorzystuje się do tego celu metody wspomagające podejmowanie decyzji, to znacznie łatwiej jest określić, ocenić i dokonać wyboru danego celu działania. Umożliwia to również

zrozumienie konieczności rezygnacji z realizacji niektórych zadań, kosztem osiągnięcia zamierzonego celu.

W ustalaniu celu działania jednostki organizacyjnej przez jej kierownika, ma niebagatelny wpływ bezpośredni jego przełożony. Dlatego też często lęk przed niepowodzeniem, a także brak pewności siebie słabną, z chwilą ustalania realistycznego celu i wskazania możliwości jego wykonania. Jak wskazuje dotychczasowa praktyka, a potwierdzają to również badania, bezpośredni przełożony odgrywa główną rolę przy tworzeniu klimatu i warunków sprzyjających realizacji nawet trudnych zadań, ale niezbędnych w osiągnięciu zamierzonego celu. Dlatego też pomoc ta powinna być realizowana systematycznie i najlepiej etapami. I tak np. pierwszym ważnym etapem jest szkolenie i doradzanie sposobów realizacji konkretnego celu, drugim etapem jest uświadomienie potrzeby skutecznej realizacji zadań i osiągnięcia założonego celu (włącznie z uzyskiwaniem określonych gratyfikacji). Natomiast w trzecim etapie należy przewidzieć zapewnienie konstruktywnej pomocy wtedy, gdy z przyczyn niezależnych od kierownika, mimo pozytywnej realizacji poszczególnych zadań, nie przyczyniły się one do osiągnięcia celu.

1.8.7. Przewycięzanie oporu wobec zmian

Planowanie zakłada zmianę, wdrażanie zaś zmian i kierowanie nimi jest istotną częścią pracy kierownika. Z natury człowieka wynika pewna niechęć dostosowywania się do zmian. Ta niechęć może się wzmagać szczególnie wtedy, kiedy dotyczy to działań zbiorowości, działań zorganizowanych (realizowanych w dłuższym przedziale czasu, dobrze sprawdzonych, ale nie zawsze adekwatnych w nowej sytuacji) w organizacji, za którą ponosi się określoną odpowiedzialność. Dotychczas dopracowano się wielu sposobów zmniejszania lub eliminacji oporu wobec takich zmian. A oto ich przykłady:

- włączanie zainteresowanych członków organizacji w proces planowania;
- dostarczanie pełniejszych informacji o planie i prawdopodobnych skutkach jego wykonania, tak aby można było zrozumieć konieczność zmian, oczekiwane korzyści i nakłady niezbędne jego dla skutecznego wdrożenia;
- pozytywne doświadczenia dotyczące schematu opracowania planu i skutecznego jego wdrożenia, znacznie zwiększają zaufanie do kierownika i przyczyniają się do akceptacji nowych rozwiązań;

- świadomość konsekwencji proponowanych zmian dla członków organizacji i minimalizowanie niepotrzebnych zaburzeń. Na przykład, jeśli wprowadzenie nowej technologii w przeszłości spowodowało zwolnienie znacznej liczby pracowników, można przewidywać, że wdrożenie nowego procesu produkcyjnego w przyszłości spotka się z podejrzliwością i oporem. W takim przypadku gwarancje i dotychczasowe doświadczenia w zatrudnieniu pracowników mogą być jednym ze sposobów łagodzenia podejrzeń i konfliktów.

Podobne zjawiska mogą wystąpić również w siłach powietrznych, kiedy względy racjonalne nie zawsze przemawiają do subiektywnych odczuć i zachowań dotyczących je osób. Jednakże problemy te, mimo iż są bardzo istotne w procesie kierowania (w tym dowodzenia i zarządzania w siłach zbrojnych oraz w siłach powietrznych), wykraczają poza ramy niniejszego studium.

1.9. Kierowanie w dowodzeniu i zarządzaniu

Dotychczas przedstawiono wybrane problemy związane z czynnikami mającymi decydujący wpływ na kierowanie organizacją w ogóle. Bardzo często stosuje się zamiennie, mając na myśli kierowanie, pojęcia dowodzenie oraz zarządzanie. W związku z tym nasuwa się pytanie, na ile te pojęcia dotyczą opisu tych samych zjawisk (czynności), a na ile są one specyficzne w kierowaniu różnymi typami organizacji. Wnioski wynikające z ich szczegółowej analizy przedstawione zostaną po drugim etapie badań, Natomiast poniżej przedstawione zostaną istotne cechy związane z pojęciem dowodzenie i zarządzanie.

1.9.1. Kierowanie w dowodzeniu

Różnie pojmowano w przeszłości oraz nie zawsze jednoznacznie rozumie się obecnie pojęcie dowodzenia wojskami, w tym szczególnie siłami powietrznymi. W przeszłości najczęściej dowodzenie sprowadzało się do doprowadzenia podległych wojsk na pole bitwy. Same bitwy toczono w stosunkowo krótkim czasie, najczęściej w formie masowego starcia wręcz. Utrudniało to, a nawet bardzo często uniemożliwiało ingerencje dowódcy na przebieg i wynik samej walki.

Obecnie proces przygotowywania jednostek wojskowych (pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych) do walki obejmuje wiele różnorodnych i skomplikowanych działań, których celem jest osiągnięcie wymaganego poziomu gotowości i sprawności wojsk. Kierowanie zaś siłami we współczesnej walce zbrojnej

jest wyjątkowo trudne, skomplikowane i odpowiedzialne (np. konflikty irackie oraz bałkańskie). Walka współczesna charakteryzuje się znaczną dynamicznością, złożonością i dużym rozmachem działań. Na dowódcach i sztabach ciąży obowiązek ciągłego monitorowania przebiegu działań i panowania nad sytuacją bojową. Związane jest to z organizowaniem i kierowaniem siłami w walce, a zatem z pozyskiwaniem informacji i zasobów, z pobudzaniem żołnierzy do walki, z ciągłym odtwarzaniem gotowości bojowej, a w konsekwencji zapewnienie przewagi i osiągnięcia zwycięstwa nad przeciwnikiem. Dowodzenie jest więc złożoną i wielofunkcyjną działalnością dowództw i sztabów wojskowych. Jego istotą jest ścisły związek z konkretnymi wydarzeniami na polu walki. Natomiast jego rozwój jest zdeterminowany formami i treściami samej walki. Dlatego też dowodzenie jest podporządkowane celom walki zbrojnej, ma ono zapewnić jak najefektywniejsze wykorzystanie sił i środków, czasu, terenu i wszelkich możliwości dla pomyślnego zrealizowania postawionych wojskom zadań. Dowodzenie sprawują dowódcy, a zabezpieczają je podległe im sztaby, stanowiące zasadnicze ogniwa w systemie dowodzenia.

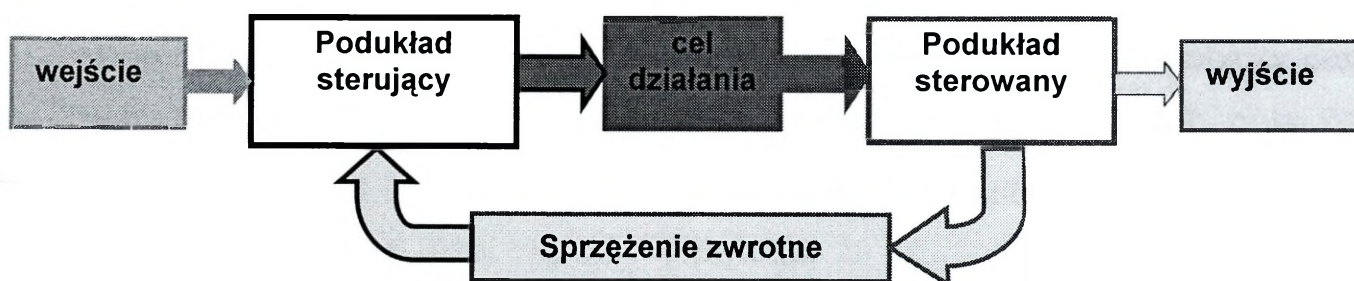
Dowodzenie wojskami jest złożoną i wielofunkcyjną działalnością dowództw i sztabów jednostek (związków operacyjnych, związków operacyjno-taktycznych, związków taktycznych, oddziałów) różnych szczebli dowodzenia siłach zbrojnych w całości, a także poszczególnych rodzajów sił zbrojnych oraz działań połączonych. W związku z powyższymi uwagami należy postawić następujące pytanie: Czym więc jest dowodzenie ?

Najogólniej można powiedzieć, że *dowodzenie stanowi szczególny przypadek kierowania*. Dlatego też dążąc do poznania istoty i treści dowodzenia celowe wydaje się skorzystanie z osiągnięć wielu dziedzin naukowych, w tym głównie ergologii, teorii organizacji i kierowania, cybernetyki, teorii informacji, informatyki, analizy systemów, psychologii, socjologii itp. Z teorii organizacji i kierowania wynika, że funkcje kierownicze mieszczą się w cyklu działania zorganizowanego (np. określenie celu, planowanie, organizowanie, wykonanie i kontrola). Jedyna różnica polega na tym, że zamiast funkcji "wykonanie" występuje funkcja "pobudzanie" (rozkazywanie) i nadzór "nad wykonaniem". Pozostałe trzy funkcje cyklu kierowniczego, w jego zasadniczej części pokrywają się z funkcjami cyklu zorganizowanego działania.

Stąd też przyjmuje się, że trzeci cykl kierowania (dowodzenia), w zależności od kontekstu przedmiotowego, zachowując właściwe sobie treści, formalnie nazywany bywa również "przewodzenie", czy tak, jak w odniesieniu do konkretnych

treści tego materiału "kierowanie działaniami"²³. O kierowaniu ponadto mówi się wtedy, gdy spełnione są następujące warunki (rys. 7):

- istnieją dwa związane ze sobą podukłady dynamiczne: kierujący oraz kierowany (wykonawczy). Podukłady te tworzą razem układ (system) kierowania;
- między podukładami istnieją sprzężenia jednokierunkowe lub dwukierunkowe. Układ o sprzężeniu jednokierunkowym nosi nazwę otwartego układu kierowania. Natomiast układ, w którym występuje sprzężenie zwrotne nazywa się zamkniętym układem kierowania;
- dla obydwu podukładów stanowiących jeden układ kierowania istnieje określony cel kierowania, któremu podporządkowane jest działanie podukładów;
- podukład kierujący oddziałuje na elementy składowe podukładu kierowanego, powodując przez to pożądane (zgodne z celem kierowania) zmiany stanów tego ostatniego.



Rys. 7. Przykład układu kierowania

Źródło: Opracowanie własne.

Rozróżnia się dwa rodzaje kierowania: zasileniowe (energetyczne, mechaniczne) oraz informacyjne. Przytoczone warunki istnienia i rodzaje kierowania mają uniwersalne zastosowanie.

Dowodzenie natomiast wiąże się z kierowaniem ludźmi. Toteż dalsze rozważania zostaną ograniczone do zagadnienia kierowania ludźmi. Za wystarczające można więc uznać określenie kierowania w znaczeniu węższym, a mianowicie jako "działanie zmierzające do spowodowania działania innych ludzi, zgodnego z celem

²³ J.A.F. Stoner, Ch. Wankiel, Kierowanie. PWE, Warszawa 1992.

tego, kto nimi kieruje"²⁴. Najczęściej mówiąc o kierowaniu ludźmi, rozumie się bieżące oddziaływanie układu kierującego na układ kierowany, występujące już w toku działania tego ostatniego. Mówiąc np. o "kierowaniu walką", mamy na myśli oddziaływanie dowództw na podległe jednostki (pododdziały, oddziały, związki taktyczne, związki operacyjne, ale też poszczególnych żołnierzy) w toku walki. Może się wydawać, że takie rozumienie kierowania jest zbyt wąskie. Przecież kierowanie walką po jej rozpoczęciu, a więc w toku jej trwania, praktycznie nie jest możliwe, jeśli przed jej rozpoczęciem nie opracowano planu walki oraz nie zaproponowano działań wojsk. Wreszcie "kierowanie walką" wymaga opracowania instrukcji i regulaminów, a także wydanie odpowiednich rozkazów i zarządzeń regulujących działanie wojsk.

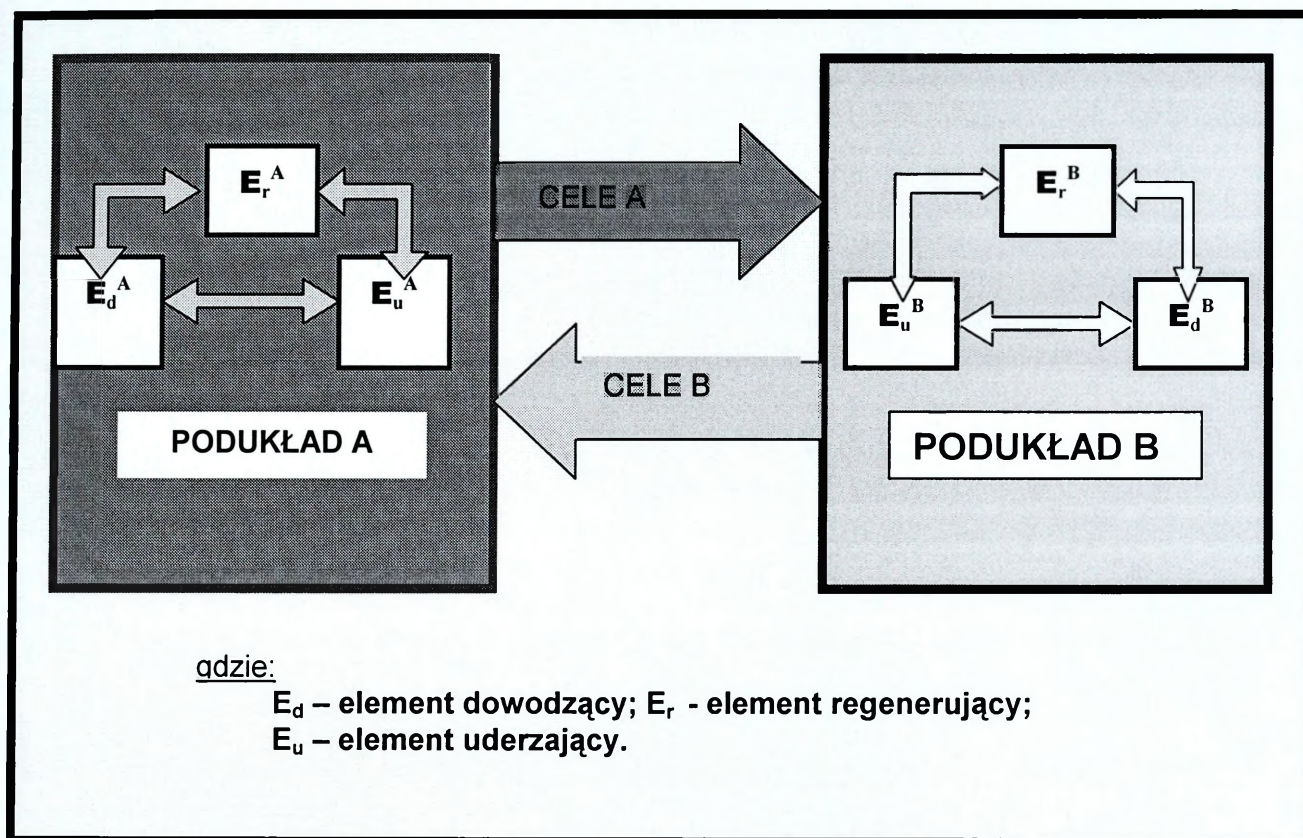
Ogólnie można powiedzieć, że kierowanie jest procesem, na który składa się kierowanie programowe (opracowanie programu, czy planu działania) oraz kierowanie bieżące w toku realizacji programu (np. w czasie trwania walki). Potwierdza to tezę, że dowodzenie jest szczególnym rodzajem kierowania. Wynika z niej, że każde dowodzenie jest kierowaniem, choć nie każde kierowanie jest dowodzeniem. Dowodzenie jest pojęciem zakresowo węższym od kierowania.

Dowodzenie jest szczególnym rodzajem kierowania dlatego, że dotyczy ono sił zbrojnych. Proces kierowania odbywa się w specyficznych warunkach pola walki. Wojskami dowodzi się zarówno w czasie przygotowania, jak i prowadzenia walki. Dowodzenie tym jeszcze różni się od kierowania, że zasadniczym celem kierowania jest realizacja zadań społecznie użytecznych, a więc konstruktywnych. Natomiast w przypadku dowodzenia, oprócz szeregu cech tożsamyh, mamy do czynienia najczęściej z realizacją zadań niszczących, a więc destruktywnych. Poza tym decyzje w procesie dowodzenia w zasadzie są niepowtarzalne. Często wyklucza to możliwość stosowania schematów. Szczególną właściwością dowodzenia jest również wyjątkowa odpowiedzialność dowódców za pozytywny wynik walki, w tym życie podległych im żołnierzy. Już zasygnalizowane czynniki sprawiają, że dowodzenie wojskami jest jednym z najtrudniejszych rodzajów kierowania.

Najistotniejszymi jednak czynnikami, wyróżniającymi dowodzenie od kierowania są czynniki determinujące samą walkę. Jest to mianowicie istnienie dwóch przeciwstawnych stron o sprzecznych celach działania oraz to, że cele te realizuje się

²⁴ Patrz: J. Zieleniewski, Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania. PWN, 1976, s. 380.

za pomocą środków walki (element uderzający), mających bardzo często charakter niszczący (rys.8).



Rys. 8. Idea modelu walki.

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawione uwarunkowania i zależności w procesie dowodzenia wojskami w walce w sposób zdecydowany pozwalają odróżnić dowodzenie od kierowania.

1.9.2. Kierowanie w zarządzaniu

Jeden z amerykańskich klasyków teorii organizacji i Peter Drucker²⁵, wyróżnił siedem podstawowych cech charakteryzujących zarządzanie, takich jak:

* *zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi*, stąd jego celem jest współdziałanie wielu osób dla zneutralizowania ich własnych słabości oraz racjonalne wykorzystanie talentów i silnych stron wszystkich członków (np. organizacji). Z tego to względu ludzi uznaje się za najważniejszy zasób organizacji;

* *zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze*, dlatego należy respektować i uwzględniać w nim uznawane przez daną społeczność normy właściwego zachowania i wartości umożliwiające odróżnianie zła od dobra i uwzględniać symbole, mity i

²⁵ P.F. Drucker, Management and World's Work. "Harvard Business Review" 1988, September-October, s. 75-76. (Zob. w: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2000, s.62-67).

legendy. Ponieważ poszczególni ludzie mogą być członkami wielu kultur (np. narodowej, regionalnej, zawodowej, organizacyjnej, wyznaniowej), stąd możliwość skutecznego oddziaływania na innych ludzi wymaga ich znajomości (np. wystąpienie na negocjacje do kraju arabskiego młodej kobiety odczytane zostanie przez gospodarzy jako obraza). Ważnym składnikiem kultury jest język. Umożliwia on tworzenie kategorii i pojęć wykorzystywanych do nazywania, analizowania i opisywania rzeczywistości. Język używany w zarządzaniu to najczęściej pojęcia i znaczenia przejęte z innych dziedzin wiedzy i życia takich jak: prawo, ekonomia, technika, psychologia, socjologia, ergonomia, informatyka, finanse, gospodarka, życie społeczne itp. Dla potrzeb zarządzania przystosowuje i tworzy pojęcia dotyczące strategii, struktury, systemu, restrukturyzacji czy potencjału społecznego. Wiele z tych pojęć, mimo że może być zbyt ogólnych, umożliwia jednak wieloaspektowe opisywanie stanów organizacji i zachodzących w niej procesów. Tak sformułowany język umożliwia również podejmowanie decyzji, komunikowanie wewnątrz organizacji i na zewnątrz, a także porozumiewanie się kierowników (menedżerów);

** zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań, jednoczących wszystkich uczestników organizacji.* Ustalenie wartości i określenie celu powinno prowadzić do emocjonalnego i ambicjonalnego zaangażowania. Doświadczenia wskazują, że przyjęcie do realizacji ambitnych zadań wpływa mobilizująco na członków organizacji, chociaż początkowo może to się wydawać mało realne (np. działania w warunkach zagrożeń społecznych, narodowych, bezpieczeństwa, klęsk żywiołowych itp.);

** zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się.* Oznacza to możliwość adaptacji do zmiennych warunków i stałego doskonalenia się członków organizacji, nabywania przez nich nowej wiedzy i umiejętności oraz umiejętności działania w nowych uwarunkowaniach (np. zmiana celu i planu działania oraz związane z nimi nowe zadania dla poszczególnych członków organizacji). W uczeniu się bardzo ważnym czynnikiem jest umiejętność uzyskiwania informacji o popełnianych błędach, a także o wszelkich działaniach umożliwiających ich korygowanie. Stąd podstawowa uwaga. Nie jest problemem wytykanie komuś błędu i jego napiętnowanie czy ukaranie, ale stworzenie możliwości skorygowania go i doskonalenia się. Rolą kierownika jest więc między innymi zapewnienie swoim podopiecznym (podwładnym, pracownikom) dostępu do informacji umożliwiających realizację tych zadań;

* *zarządzanie wymaga komunikowania się.* Dotyczy to obiegu informacji wewnątrz organizacji oraz wymiany informacji z otoczeniem. Najczęstszymi formami komunikowania się kierownika są: rozmowy, spotkania, narady, konsultacje, negocjacje, targi, ćwiczenia (np. w wojsku, systemach zmilitaryzowanych, w gospodarce) oraz urządzenia technicznego przekazu jak np. prasa, telefon, radio, telewizja, internet, a także wystąpienia publiczne, przemówienia, wywiady, listy, pisma, notatki itp. Bardzo istotnym cechą każdego kierownika jest umiejętność komunikowania się. Polega ona ogólnie na przekazywaniu właściwym adresatom i w odpowiednim czasie komunikatów zrozumiałych zgodnie z intencją nadawcy oraz wywołujących zamierzony przez niego skutek. Do umiejętności tych zalicza się również zdolność do właściwego odbioru komunikatów nadawanych przez innych (np. rozumienie ich treści i intencji nadawcy);

* *zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników.* Wskaźniki takie umożliwiają monitorowanie aktualnych stanów w organizacji oraz analizować i oceniać stopień realizacji jej zadań. Do tego wykorzystuje się znane wskaźniki finansowe, ekonomiczne, rynkowe, techniczne, i społeczne. Wykorzystując je można mierzyć parametry takich cech jak np. płynność finansową, stopę zwrotu zainwestowanego kapitału, usterki wyrobów, koszty operacji (np. finansowych, produkcyjnych, rynkowych, ale i pokojowych, mobilizacyjnych, wojennych, stabilizacyjnych, restrukturyzacyjnych itp.), rotację zapasów, absencję pracowników, fluktuację kadr, efektywność kształcenia i szkolenia itd. Wykorzystywane wskaźniki umożliwiają nie tylko poznawanie zaszłości, ale również prognozowanie i podejmowanie na ich podstawie decyzji kierowniczych. Każda więc organizacja niezależnie od możliwości korzystania z ogólnie dostępnych wskaźników, powinna wypracować ich własny zestaw, dostosowany do jej charakteru i specyfiki działania;

* *zarządzanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy oraz ostateczny rezultat, jakim jest zadowolony klient.* W przypadku działalności marketingowej, jest to jedyny (jak dotychczas) sposób na wejście, utrzymanie i zwiększanie udziału na rynku. Wymaga to jednak spełnienia co najmniej dwóch warunków. Pierwszy to stały kontakt i dobra komunikacja z klientem zapewniająca informację o ich potrzebach i kryteriach oceny produktu czy usługi oferowanej przez firmę. Drugi dotyczy odpowiedniego nastawienia pracowników firmy do zaspokajania potrzeb i życzeń obecnych oraz potencjalnych klientów (wg zasady „klient to nasz pan” lub „klienci to najważniejsze aktywa firmy”).

Przedstawione wyżej cechy odnoszą się głównie do zarządzania organizacjami prowadzącymi działalność rynkową. Można jednak z dużym prawdopodobieństwem wysnuć tezę, że są one również aktualne w przypadku zarządzania organizacjami „non profit” (np. organizacje charytatywne, siły zbrojne, siły powietrzne, międzynarodowe siły pokojowe, międzynarodowe kontyngenty wojskowe itp.). I choć może istnieje dla nich inna postać klienta, to głównym celem ich działania jest również zaspokojenie różnych pragnień i potrzeb „jakiegoś konkretnego człowieka”. To zaspokojenie „ego” właśnie powinno być przedmiotem wykorzystania w dowodzeniu i zarządzaniu, a mówiąc ogólnie w kierowaniu, organizacją zasad i metod teorii strategii.

2. TEORIA W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

2.1. Pojęcie zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne, w literaturze przedmiotu, definiowane jest różnie. Naszym zdaniem, trafnie pojęcie to określa Strabuła, który wskazuje, że przez zarządzanie strategiczne, w sensie czynnościowym, rozumieć należy proces informacyjno-decyzyjny (wspomagany funkcjami planowania, organizowania, motywacji i kontroli), którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności organizacji (instytucji, przedsiębiorstwa), o jej przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego²⁶.

Ogólnie można też zauważyć, że zarządzanie strategiczne jest zorientowane z jednej strony na działalność globalną, z drugiej zaś na szczególnie newralgiczne sfery działalności, które ze względu na swą wyjątkowość mają zasadnicze znaczenie dla organizacji.

Działalność globalna jest interpretowana w dwojakim znaczeniu:

- po pierwsze oznacza ogólny kierunek działania, zdeterminowany przez realizację np. przedsięwzięć społecznych, militarnych lub gospodarczych w sposób całościowy, a więc przy zaangażowaniu całego lub przeważającej części organizacji,
- po drugie wyraża orientację na światowy wymiar np. systemu, produktu, kosztów techniki itp.

Specyfika zarządzania strategicznego, niezależnie od własnej metodologii badań, wyraża się również w tym, iż jego konfiguracja jest formowana na trzech poziomach:

- na poziomie organizacji, związana jest z odpowiedzialnością naczelnego kierownictwa (np. kierownictwa strategicznych jednostek gospodarczych, korporacji),
- na poziomie strategicznych jednostek organizacji, w odniesieniu do określonej dziedziny (np. gospodarowania),
- na poziomie funkcjonalnym zarówno całej organizacji, jak i poszczególnych jej jednostek gospodarczych. Dotyczy to funkcji (wyspecjalizowanych działów), jakie są wyodrębnione w jej strukturze organizacyjnej.

²⁶ Stabryła A. Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. Wyd. Nauk. PWN. Warszawa – Kraków 2002, s. 11.

Rozmieszczenie zarządzania strategicznego na wielu poziomach organizacyjnych powoduje, iż jego zakres zmienia się odpowiednio do przedmiotu odniesienia (np. ministerstwa, korporacji, strategicznych jednostek gospodarczych, działów funkcjonalnych). Przede wszystkim jednak odmienna jest sama strategia zarządzania, jak również szczegółowe metody badań analitycznych i diagnostycznych.

Zarządzanie strategiczne umożliwia menedżerom systematyczne analizowanie i pojmowanie otoczenia, w którym ich organizacja funkcjonuje, aby następnie na podstawie uzyskanych wyników podejmować decyzje odnośnie konkretnych działań²⁷. Nieustannie mamy do czynienia z działaniem strategicznym grup interesów. W ogólnych kategoriach w grę wchodzi dwie fazy: planowania strategicznego i wdrażania strategii.

Planowanie strategiczne jest terminem, którym zazwyczaj zawarte są działania poznawcze, a więc zarówno ustalenie celów, jak i formułowanie strategii.

Wdrażanie strategii jest procesem, którym zazwyczaj występują działania wynikające z planowania strategicznego.

Bez względu na wielkość organizacji dokonuje się analizowanie i decydowanie strategiczne. Przy omawianiu strategii wyróżniono trzy poziomy funkcjonowania strategii:

- poziom najwyższy, w odniesieniu do gospodarki to poziom korporacji, zrzeszenia, zjednoczenia, konsorcjum; zaś w odniesieniu do rozpatrywanego tematu to szczebel operacyjny sił zbrojnych, czyli poziom sił powietrznych jako całości;
- poziom średni, w odniesieniu do gospodarki to poziom jednostki gospodarczej, przedsiębiorstwa, firmy; zaś w odniesieniu do rozpatrywanego tematu to szczebel taktyczno - operacyjny sił powietrznych (np. jeszcze do niedawna korpus OP);
- poziom najniższy, w odniesieniu do gospodarki poziom funkcjonalny. Natomiast w odniesieniu do rozpatrywanego tematu to szczebel taktyczny w siłach powietrznych (np. brygada lotnictwa taktycznego, brygada raketowa, brygada radiotechniczna).

Strategię na poziomie najwyższym opracowuje naczelne kierownictwo, w badanym temacie dowództwo sił powietrznych, sprawujące nadzór nad interesami i operacjami organizacji prowadzących więcej niż jeden rodzaj działalności. Na tym poziomie poszukuje się odpowiedzi na następujące pytania: Jakimi rodzajami działalności

²⁷ Oblój K. Strategia organizacji. Warszawa 1998.

organizacja powinna się zajmować? Jakie są cele każdego rodzaju działalności? Jak należy rozdzielać zasoby, aby te cele osiągać?

Za pomocą strategii najwyższego poziomu menedżerowie – dowódcy, oficerowie dowództwa i sztabu sił powietrznych, wyznaczają sytuację i miejsce swojej organizacji w przyszłości. Strategia tego poziomu jest koncepcją dotyczącą sposobów wzajemnego oddziaływania podczas upływającego czasu ludzi danej organizacji z ludźmi w innych organizacjach. Jest więc bardzo ważne, aby zrozumieć, że strategia najwyższego szczebla w znaczący sposób wytycza na dłuższy okres kierunek działalności ludzi w ich codziennej pracy. Z punktu widzenia myślenia strategicznego dokonuje się systematycznie oceny poszczególnych jednostek, najczęściej za pomocą metod portfelowych, z punktu widzenia rynku i wewnętrznej struktury instytucji. Po ocenie wszystkich jednostek wyznacza się każdej z nich odpowiednią rolę strategiczną w dążeniu do zwiększenia ogólnej efektywności całej organizacji.

Metody portfelowe są racjonalne i analityczne, kierują się głównie okazjami powstającymi na rynku i zazwyczaj są wprowadzane i kontrolowane jedynie przez naczelne kierownictwo instytucji. Jednym z najpowszechniej znanych przykładów metod portfelowych jest analiza portfela zaproponowana przez Boston Consulting Group (bostońską grupę konsultingową). Metoda ta jest również znana pod nazwą macierzy BCG lub macierzy wzrostu udziału w rynku.

Strategia na poziomie średnim dotyczy interesów i operacji określonego rodzaju działalności, realizacji celów określonej organizacji. Strategia średniego poziomu zmierza do ustalenia, w jaki sposób organizacja powinna postępować w otoczeniu, na rynku, jak powinna działać przy danych zasobach i w panujących warunkach. Na tym poziomie poszukuje się odpowiedzi na następujące pytania: W jaki sposób organizacja powinna konkurować na swoim obszarze? Jakie powinna oferować wyroby albo usługi? Jakich klientów chce obsługiwać? Jak będzie się rozdzielać zasoby w obrębie organizacji.

Strategie na najniższym poziomie są opracowywane dla określonej komórki funkcjonalnej, mają na celu realizację strategii całej organizacji, wyznaczają ramy działania dla kierowników funkcjonalnych, na przykład marketingu lub produkcji w celu wspólnej realizacji strategii średniego i wyższego poziomu. Tak więc strategie na poziomie najniższym stanowią dopełnienie ogólnej hierarchii strategii. Plany operacyjne wynikają ze strategii na poziomie najniższym.

W definiowaniu pojęcia zarządzania strategicznego daje się zauważyć dwa charakterystyczne ujęcia (niezależnie od pewnych różnic szczegółowych):

- jedno pojęcie w sposób bardzo wyraźny podkreśla fazę diagnostyczną, którą reprezentuje analiza strategiczna (lub jakiś jej etap),
- w drugim podejściu jest eksponowana faza projekcyjna, dotycząca formułowania strategii zarządzania.

W odniesieniu do istniejących organizacji sprawa badań diagnostycznych wydaje się bezsporna. Nie sposób bowiem wyobrazić sobie racjonalnego zarządzania, które byłoby pozbawione warstwy analitycznej, ukierunkowanej na ocenę sytuacji zewnętrznej oraz wewnętrznych uwarunkowań organizacyjnych i jej funkcjonowania, przede wszystkim w kontekście aktualnie realizowanej strategii zarządzania.

Dla porównania poniżej przedstawiono kilka definicji zarządzania strategicznego, ilustrujących odmienność interpretacyjną autorów ich autorów.

Zarządzanie strategiczne polega na podejmowaniu decyzji w sprawie przyszłych kierunków działania oraz na implementacji tych decyzji. W zarządzaniu strategicznym można zatem wyróżnić dwie fazy: planowania strategicznego (obejmującej trzy etapy: definiowanie filozofii i misji organizacji; ustalanie długo- i krótkoterminowych celów, odpowiednio do przyjętej misji; wybór strategii, na podstawie określonych kryteriów efektywności, stosownie do założonych celów organizacji) oraz implementacji strategii (ukierunkowanej na: rozwój oraz adaptację struktury organizacyjnej do wybranej strategii; utrzymanie lub wprowadzenie niezbędnych funkcji do działalności organizacji, instytucji, przedsiębiorstwa, aby przyjęta strategia została skutecznie zrealizowana; monitoring efektywności poszczególnych etapów wdrażania strategii).²⁸

Zarządzanie strategiczne to taka koncepcja zarządzania, która opiera się na wartościach charakterystycznych dla orientacji globalnej.²⁹

Zarządzanie strategiczne to decyzje i działania związane z opracowaniem i realizacją planów, stosownie do założonych celów organizacji, instytucji, przedsiębiorstwa. Do szczególnych zadań zarządzania strategicznego należy: sformułowanie misji organizacji, instytucji, przedsiębiorstwa, zawierającą szeroką deklarację zamierzeń; rozwój profilu organizacji, instytucji, firmy w aspekcie jej

²⁸ L. L. Byars. *Strategic Management*. N. York 1987.

²⁹ B. Wawrzyniak. *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 1989.

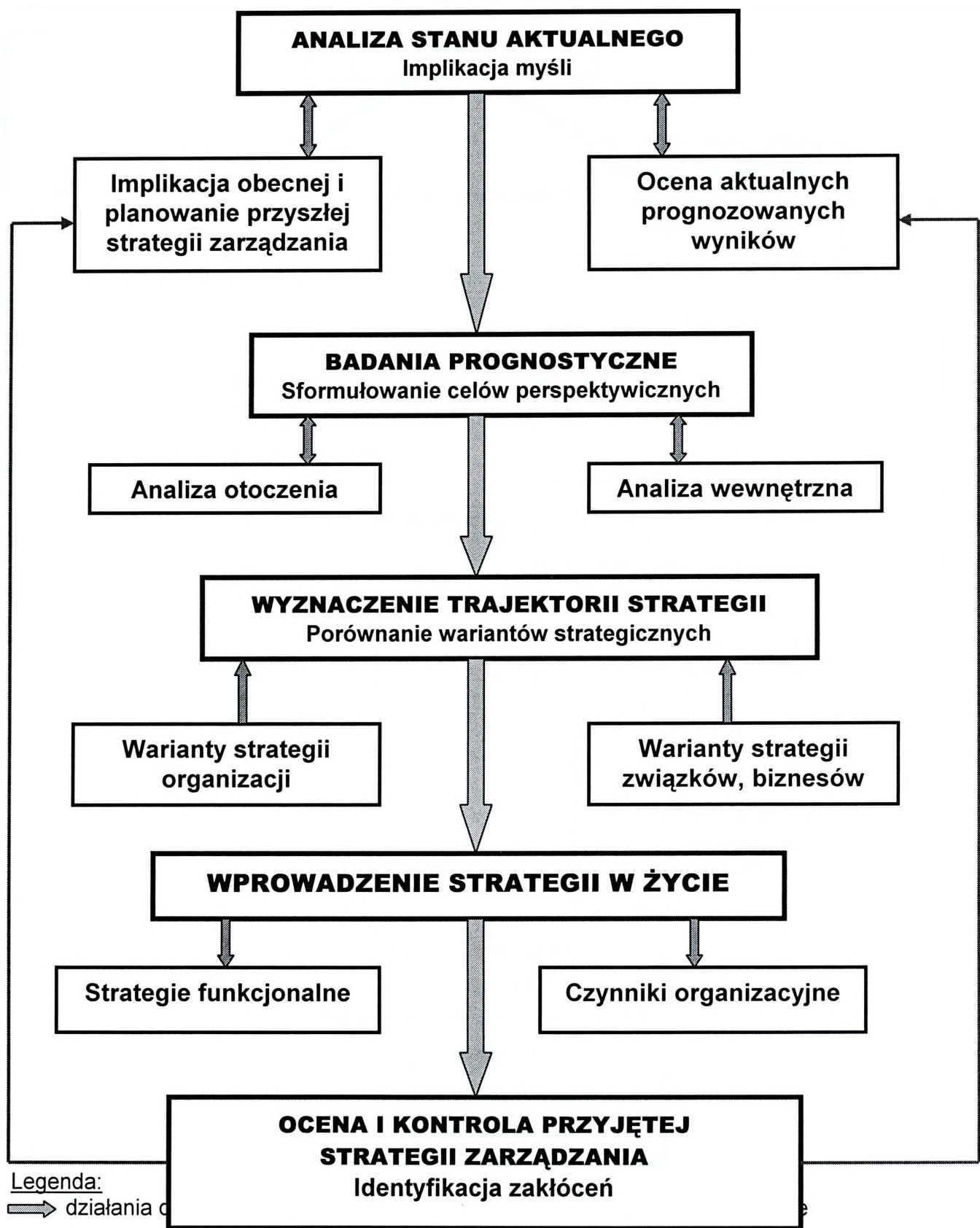
zdolności rozwojowej i uwarunkowań wewnętrznych; badanie otoczenia w kontekście czynników determinujących pozycję strategiczną i konkurencyjną organizacji, instytucji, przedsiębiorstwa; ocena opcji strategicznych organizacji, instytucji, firmy, ze względu na dysponowane zasoby i wymogi otoczenia; dostosowanie najbardziej pożądaných opcji strategicznych do przyjętej misji; ustalenie celów perspektywicznych i opracowanie wersji rozwiniętej podstawowych strategii zarządzania organizacją, instytucją, przedsiębiorstwem, skorelowanych z najkorzystniejszymi opcjami strategicznymi; sformułowanie szczegółowych celów rocznych i strategii krótkoterminowych, stosownie do wybranych strategii podstawowych; implementacja wybranych strategii (budżetowanie i alokacja zasobów, podział zadań, dobór personelu, zmiany struktury organizacyjnej, restrukturyzacja systemu eksploatacyjnego); oszacowanie efektywności wdrażania strategii, uwzględniające przyszłe wymagane zmiany.

Zarządzanie strategiczne to proces nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które sprzyjają wyższemu stopniowi zdolności organizacji z jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych.³⁰

Zarządzanie strategiczne to proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący, oraz sprzężony z nim proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także zabezpieczyć istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciągłości.³¹

Dla lepszego zobrazowania zarządzania strategicznego poniżej przedstawiono trzy modele graficzne (rys.9,10,11), charakteryzujące ujęcie procesowe, z wyróżnieniem typowych faz dotyczących badań diagnostycznych, projektowania strategii i jej implementacji. W modelach tych pokazano w sposób ramowy układ głównych podsystemów i modułów zarządzania strategicznego, które następnie dla potrzeb aplikacyjnych wyposaża się w wieloraki zestaw narzędzi analitycznych, prognostycznych i planistycznych.

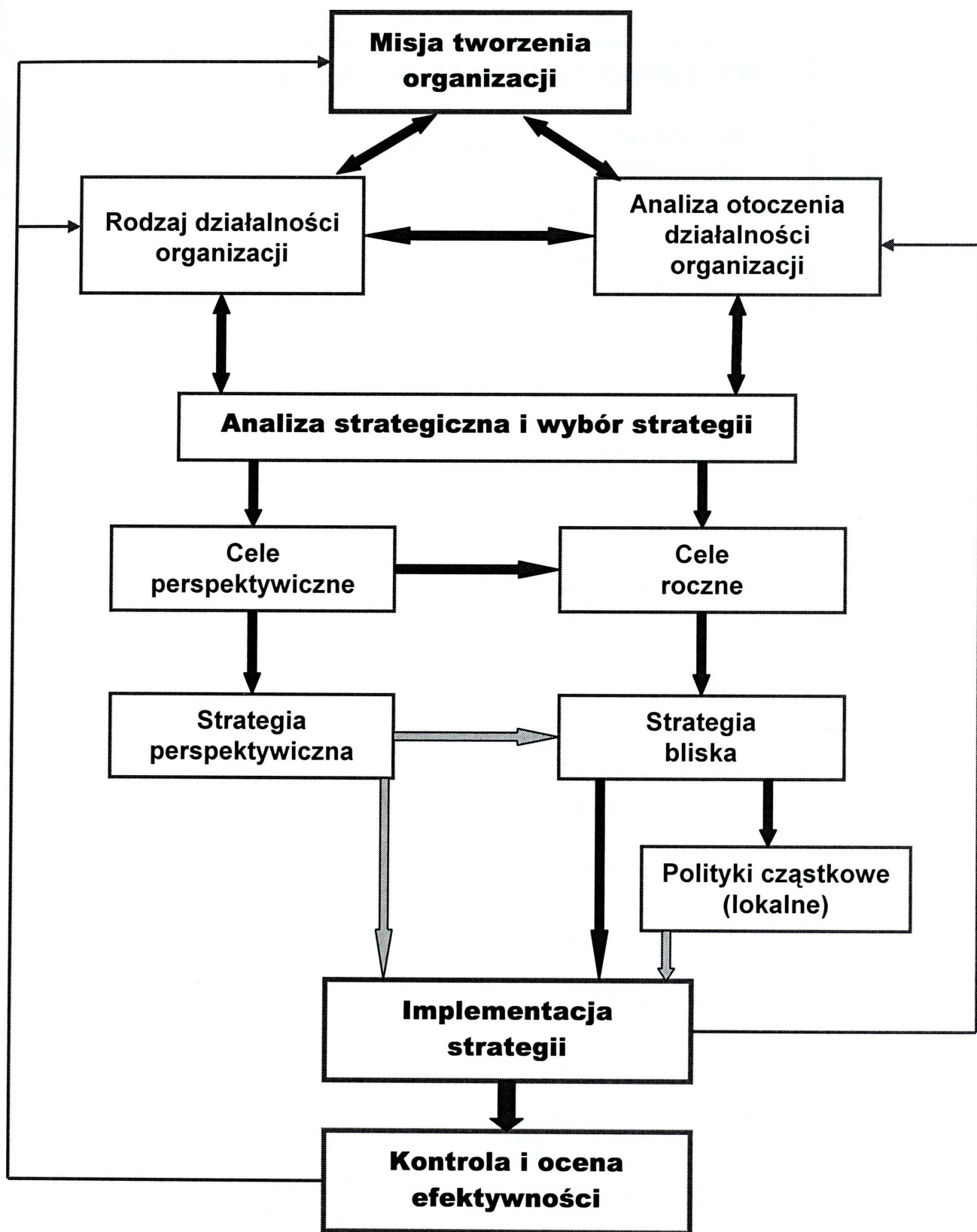
³⁰ R. W. Griffin. Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1996.



Rys. 9. Model zarządzania strategicznego (wariant 1)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Strybuła, op. cit., s. 14.

³¹ Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody. Pod red. R. Krupskiego. Wyd. AE, Wrocław 1998.

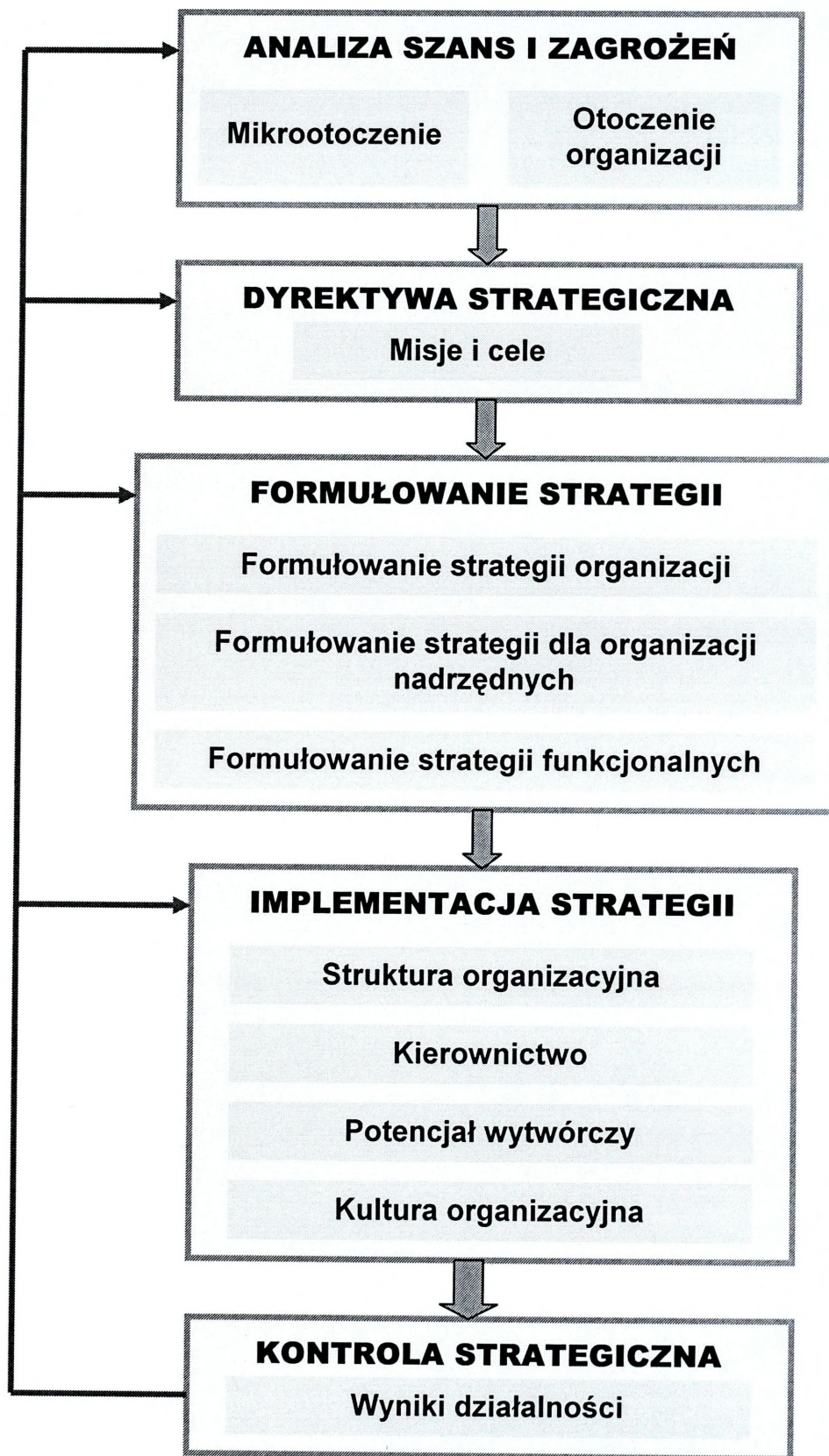


Legenda:

 oddziaływania główne;
  oddziaływania dodatkowe;
  sprzężenia zwrotne

Rys.10. Model zarządzania strategicznego (wariant 2)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Strybuła, op. cit., s. 15.



Legenda:

→ oddziaływania decyzyjne; → sprzężenia zwrotne

Rys.11. Model zarządzania strategicznego (wariant 3)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Strybuła, op. cit., s. 16.

Związki między prowadzeniem interesów a strategią, dostrzegane dziś przez menedżerów, są zjawiskiem stosunkowo nowym. Dopiero po drugiej wojnie światowej pojawiła się myśl, że planowanie strategiczne i działanie na podstawie tych planów stanowią odrębny proces kierowania, nazywamy *zarządzaniem strategicznym*. To wszechstronne podejście do strategii nie pojawiło się z dnia na dzień. Jego ewolucja następowała z biegiem lat. Zarządzanie strategiczne jest procesem obejmującym opracowanie planów strategicznych, a następnie działanie na podstawie tych planów.

W 1978 roku D. Schendel i Ch. Hofer opracowali złożoną definicję zarządzania strategicznego. Opierała się ona na założeniu, że ogólny kształt organizacji można opisać jedynie pod warunkiem uwzględnienia kwestii osiągania celów. W swoich syntetycznych wynikach skupili się oni na czterech kluczowych etapach zarządzania strategicznego. Pierwszym jest ustalanie celów, następnym – formułowanie strategii na podstawie tych celów. Z kolei, aby wdrożyć strategię przechodzi się od analizowania do administrowania, czyli do czynności, której celem jest osiągnięcie ustalonych celów. Na tym etapie kluczowymi czynnikami są wewnętrzne procesy społeczne w organizacji i indywidualne reakcje, które mogą wymusić zmianę strategii. Końcowy etap to kontrola strategiczna, zapewniająca menedżerowi informacje zwrotne o osiągniętych postępach. Informacje niepomyślne mogą też być powodem rozpoczęcia nowego cyklu planowania strategicznego.

Zarządzanie strategiczne wymaga niezawodnego zabezpieczenia logistycznego w strategicznym horyzoncie czasowym. Logistyka jest podsystemem organizacji. Powinna także być objęta zasadami planowania strategicznego, ponieważ załamanie się zabezpieczenia logistycznego spowodowałoby nieuchronne oddalenie się od uzyskania założonych celów strategicznych.

Według powyższego określenia (powyższej interpretacji) menedżerowie zazwyczaj posługują się właśnie tym czteroetapowym procesem zarządzania strategicznego w celu określenia i wyboru strategii organizacji, a następnie doprowadzenia, aby ludzie działali zgodnie z tą strategią, czyli wdrażali ją. Te cztery etapy to: ustalenie celów, formułowanie strategii, administrowanie i kontrola strategiczna.

Podjęcie decyzji strategicznych następuje na najwyższym poziomie organizacyjnym (struktury organizacyjnej) organizacji, na niższym poziomie organizacji i na poziomie funkcjonalnym organizacji. Sekwencja ta kończy się planami operacyjnymi określającymi sposób realizacji strategii. Prowadzi to do dalszej specjalizacji zarządzania strategicznego. Strategia wskazuje menedżerom przyszłość organizacji.

Nasze organizacje mają krótką historię samodzielności. Dlatego przykłady zarządzania strategicznego czerpiemy od innych, np. z krajów zachodnich, posiadających w tym zakresie duże doświadczenia. W ostatnich latach pojawiły się w strategii organizacji większe skłonności do współdziałania. Jednym z tego przykładów jest "strategia kolektywna". Współdziałanie wynika ze świadomości, że menedżerowie w różnych organizacjach mogą mieć wspólne cele. Jednakże przepisy suwerenności i instrumenty ich egzekwowania nakładają ograniczenia na możliwość pogłębiania tego współdziałania.

2.2. Determinanty zarządzania strategicznego

Specyfikę zarządzania strategicznego można rozważać m.in. na tle ogólnego pojęcia zarządzania. Stąd rozwiniętą interpretację terminu zarządzanie można ująć w poniższy sposób:

1) jest to proces będący postępowaniem normującym i dyspozycyjnym, który ma powodować osiągnięcie założonych celów przez organizację i jej podsystemy;

2) proces ten zachodzi w udziale uzależnienia organizacyjnego (jako relacja nadrzędności – podporządkowania) kierownictwa i wykonawstwa oraz jest zdeterminowany przez spełnienie następujących funkcji: decydowanie, identyfikacja, planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie;

3) funkcje zarządzania są uporządkowane i projektowane w formach organizacyjnych, do których należą :

- systemy decyzyjne zarządzania (zarządzanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie marketingowe, zarządzanie finansami, zarządzanie operacyjne i inne),
- systemy funkcjonalne – procedury i procesy ukierunkowane na realizację prac administracyjnych, ekonomiczno-zarządczych i innych, w poszczególnych dziedzinach działalności organizacji,
- systemy techniczne procesu zarządzania (systemy łączności, komputerowe systemy obliczeniowe, monitoring),
- układy zintegrowane;

4) funkcje zarządzania są spełniane przy wykorzystaniu określonych instrumentów, np. ekonomiczno - finansowych, prawnych, motywacyjnych, przez techniki negocjacji, metody rachunkowe i inne.

Trzonem podstawionej interpretacji jest zespół funkcji zarządzania. Funkcje te są działaniami i można je też określić jako procesy cząstkowe, które polegają przede wszystkim na:

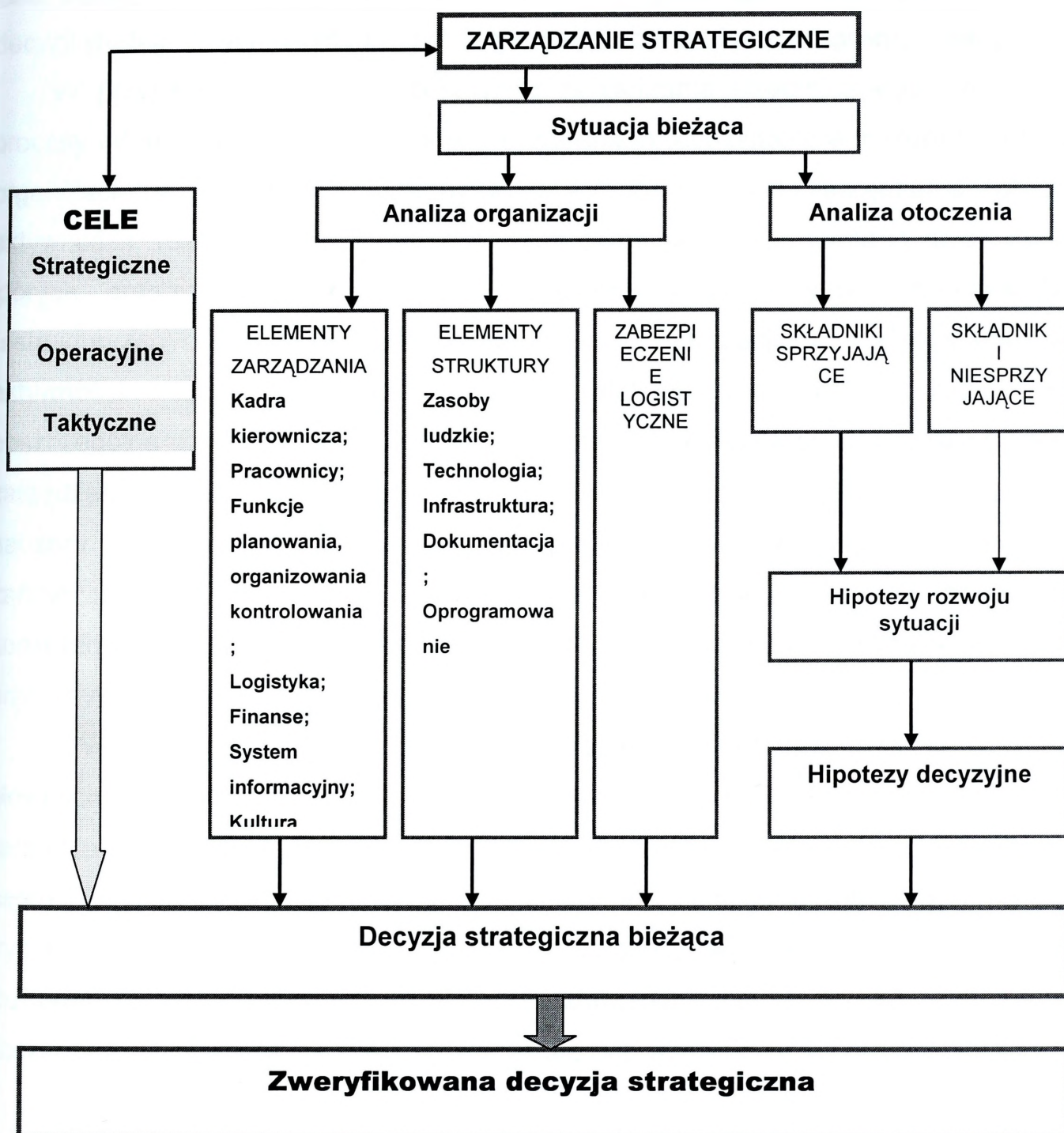
- uzyskiwaniu informacji o stanie i zmianach organizacyjno technicznych, produkcyjnych, ekonomicznych, społecznych organizacji,
- podejmowaniu decyzji,
- kształtowaniu zachowań ludzkich oraz oddziaływaniu na sferę materialną organizacji oraz otoczenia.

Analiza przebiegu procesu zarządzania, jako działalności praktycznej, pozwala na stwierdzenie, iż istnieje pewne continuum jego rozwoju. Powszechne kiedyś podejście uniwersalistyczne dziś wyraźnie zmierza w kierunku specjalizacji zarządzania. Jej cechą charakterystyczną jest odniesienie funkcji zarządzania do określonej dziedziny działalności oraz ich odpowiednia transformacja merytoryczna i formalna.

Przedmiot odniesienia, (np. zasoby informacyjne, płace, ceny, jakość, finanse), jest tym czynnikiem, który determinuje specyfikę poszczególnych funkcji, a zarazem metody, techniki i instrumenty zarządzania. Ponadto działalność zarządcza podlega specjalizacji ze względu na rodzaj organizacji.

W związku z powyższym można postawić tezę, iż uniwersalna formuła funkcji zarządzania ma charakter ramowy, natomiast w odniesieniu do konkretnych dziedzin działalności funkcje te ulegają różnego rodzaju modyfikacjom i przekształceniom. Na przykład, w przypadku dziedziny zasobów ludzkich do funkcji zarządzania zalicza się sterowanie zasobami ludzkimi, organizowanie zasobów ludzkich, motywowanie pracowników, kontrolowanie procesów pracy. Jeszcze inny układ funkcji wystąpi w przypadku zarządzania jakością. W takim przypadku wyróżnia się funkcje: sterowania jakością, zarządzania zmianami i koordynowania działalności wszystkich jednostek organizacyjnych, zarządzanie systemem informacyjnym jakości, marketing, kontrolę jakości. które z kolei mają wpływ na jakość działania całej organizacji.

Główne zakresy rozpatrywania pojęcia zarządzania strategicznego (rys.12) dotyczą z jednej strony wyników (rezultatów) jego odwzorowania, z drugiej zaś ujęcia go jako procesu zarządzania organizacją.



Rys.12. Schemat idei zarządzanie strategicznego.

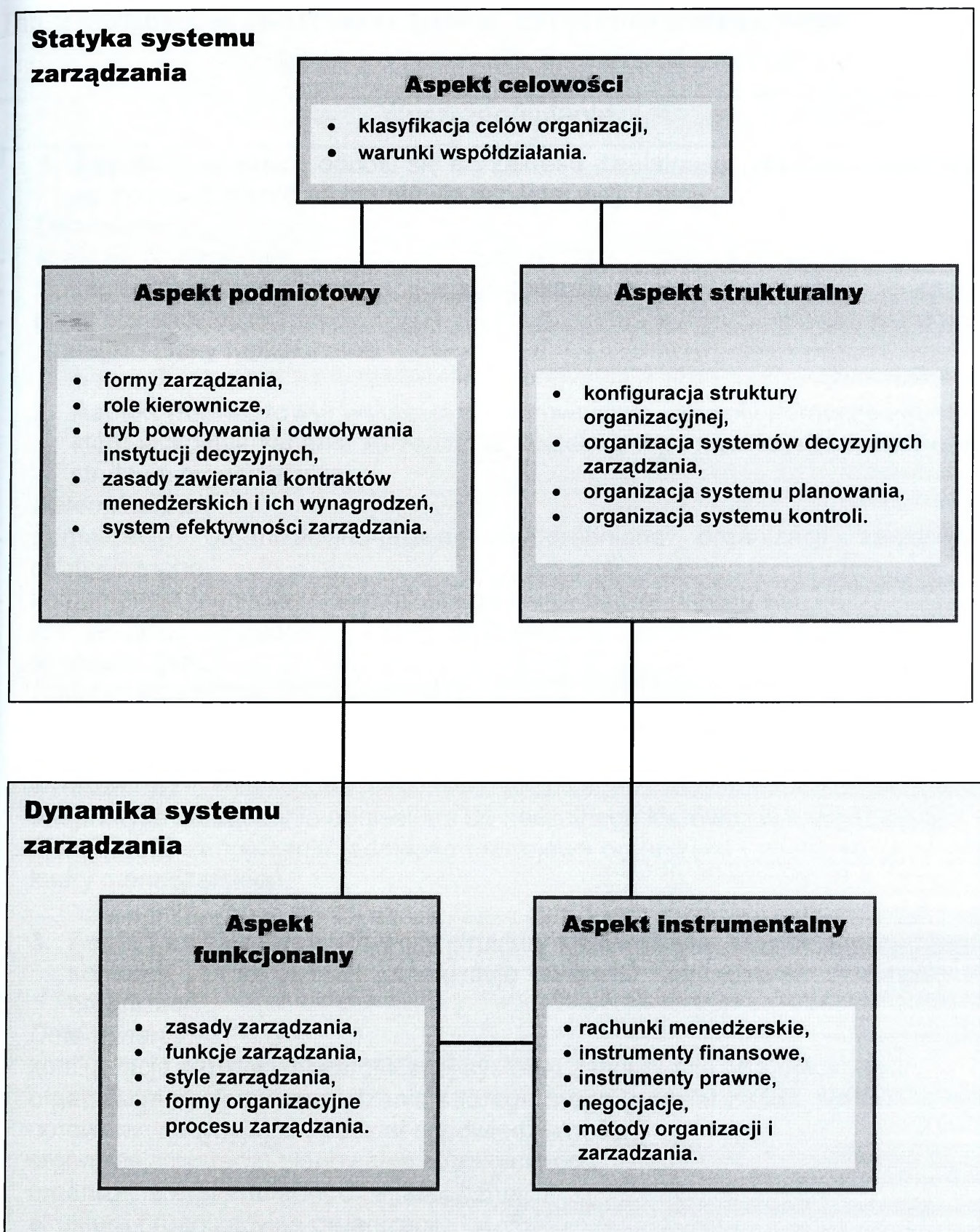
Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. Tyrała, *Kierowanie. Organizowanie. Zarządzanie. Zarys prakseologii*. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2001, s.139

Najczęściej rozpatrywany wynikowy zakres zarządzania strategicznego obejmuje następujące składowe: strategie podstawowe, strategie dziedzin gospodarowania, biznesów, domen, formułowane na poziomie strategicznych organizacji (np. strategicznych jednostek gospodarczych), plany biznesowe, strategie i plany funkcjonalne (np. firmy, strategicznych jednostek gospodarczych). Zakres ten tworzy

zbiór podstawowych "produktów" zarządzania strategicznego, stanowiących przełożenie decyzji strategicznych na różnego rodzaju opcje, scenariusze, programy i plany.

W przypadku zakresu procesowego zarządzania strategicznego mieszczą się procesy informacyjno-decyzyjne, których zadaniem jest ustalenie kierunków działania organizacji, w tym głównie dokonywanie wyboru dziedzin zarządzania (obszarów aktywności), rozstrzygnięcie o specjalizacji w określonych segmentach działalności, w których organizacja może uzyskać przewagę konkurencyjną, przeprowadzenie restrukturyzacji lub zaniechanie działalności organizacji w dziedzinach słabej aktywności oraz decydowanie o sposobie alokacji środków finansowych między poszczególne dziedziny gospodarowania. Poza tym realizuje się szczegółowe funkcje zarządzania i formy organizacyjne (m.in. odniesione do przygotowania, realizacji i nadzoru nad przedsięwzięciami rynkowymi) oraz wykorzystuje się instrumenty zarządzania do diagnozowania stanu organizacji (np. badanie makro otoczenia, analiza konkurencji, stan organizacji) i prognozowania działania organizacji (w tym przewidywanie, programowanie i planowanie).

Wyróżnione zakresy interpretacyjne stanowią podstawę do sprecyzowania głównych aspektów, które charakteryzują zarządzanie jak system. Dowolny system zarządzania organizacją lub dziedziną działalności może być określony w pięciu aspektach: celowości, podmiotowym, strukturalnym, funkcjonalnym i instrumentalnym (rys.13 i tab.2). Aspekty te stanowią uniwersalne wymiary które, ukierunkowują rozbudowany opis danego systemu zarządzania. Ich specyfikę zaś wyrażają szczegółowe determinanty, które precyzuje się odpowiednio do wskazanych aspektów.



Rys.13. Model pentagonalny zarządzania jako systemu (ujęcie uniwersalne)
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie Strybuła A., op. cit., s. 19.

Tab. 2. Podstawowe determinanty systemu zarządzania strategicznego

Wyszczególnienie

1. Aspekt celowości: odnosi się do zakresu działalności globalnej organizacji i jej sformalizowania na podstawie przyjętej wizji i misji.

Determinanty:

- strategie podstawowe,
- strategie dziedzin zarządzania, gospodarowania,
- plany biznesowe,
- strategie i plany funkcjonalne.

2. Aspekt podmiotowy: wskazuje na kierownictwo, zespoły doradcze i komórki, które wykonują zadania zarządzania strategicznego na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej.

Determinanty:

- formalizacja organizacyjno-prawna wyodrębniona organizacji zarządzania strategicznego,
- kompetencje menedżerskie naczelnego kierownictwa organizacji,
- specjalizacja zawodowa kadry pracowniczej komórek funkcjonalnych ds. strategicznych,
- zasady zarządzania strategicznego,
- uprawiane role centrali w opracowaniu strategii organizacji (strategii: ratunkowej, olimpijskiej, nabywania, ekspansji, kształtowania kompetencji i kultury, kontroli wyników³²),
- pragmatyka zarządzania odniesiona do naczelnego kierownictwa organizacji,
- efektywność zarządzania (zdolność rozwojowa organizacji i zdolność kierowania kadry menedżerskiej).

3. Aspekt strukturalny : dotyczy struktury kierownictwa, zespołów doradczych i komórek, które tworzą organizację systemu zarządzania strategicznego organizacji.

Determinanty:

- konfiguracja struktury hierarchicznej systemu zarządzania strategicznego,
- organizacja systemu zarządzania strategicznego (podział zadań, rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych, podział odpowiedzialności),
- organizacja systemu planowania strategicznego,
- organizacja systemu kontroli strategicznej,
- struktura organizacyjna organizacji.

4. Aspekt funkcjonalny : odnosi się do funkcjonowania systemu zarządzania strategicznego i określa go w ujęciu procesowym.

Determinanty:

- zasady zarządzania strategicznego,
- zakres funkcji systemu zarządzania strategicznego ze względu na przyjętą misję i cele organizacji,

³² Koch R. Słownik zarządzania i finansów. Narzędzia, terminy, techniki od A do Z. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu. Kraków 1998.

- procesy i procedury zarządzania przedsięwzięciami strategicznymi (w zakresie: organizacji, inwestycji, marketingu, rozwoju personalnego i inne).

5. Aspekt instrumentalny: wskazuje na zbiór narzędzi badawczych i aplikacyjnych, wykorzystywanych w pracach diagnostycznych, w projektowaniu strategii zarządzania oraz jej implementacji.

Determinanty:

- analiza strategiczna,
- diagnostyka ekonomiczna i organizacyjna,
- zasady alokacji środków finansowych,
- modele stosowania instrumentów finansowych,
- techniki negocjacyjne,
- metody prognozowania,
- rachunki decyzyjne w zakresie podstawowych problemów strategicznych (rozwoju struktury organizacyjnej, wyboru dziedziny zarządzania, realizacji projektów inwestycyjnych, ustalania cen i preliminarzy kosztów itd.),
- metody planowania strategicznego,
- procedury koordynowania programów i planów, techniki zarządzania (przez cele, przez wyniki, przez wyjątki, zarządzanie systemowe i inne),
- reengineering,
- metody kontroli strategicznej.

Źródło: Opracowano na podstawie A. Strybuła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. PWN. Warszawa-Kraków 2002, s. 19-21.

2.3. Geneza zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne³³ jest zarówno dziedziną wiedzy, jak i konkretną działalnością praktyczną. Obejmuje ogólne zasady i metody, a także techniki szczegółowe. Złożoność potencjału organizacji (który tworzy: struktura organizacyjna, zasoby ludzkie, materialne czynnik) powoduje, iż w zarządzaniu strategicznym są stosowane bardzo zróżnicowane podejścia i metody badawcze.

Geneza zarządzania strategicznego jest związana głównie z takimi twórcami, jak: A. D. Chandler jr., H. I. Ansoff, P. Drucker.

A. D. Chandler (1962) badał reakcje między strategią a strukturą i wyprowadził wiele twierdzeń, które stanowiły istotne tezy zarządzania strategicznego. Między innymi sformułował zasadę, iż punktem wyjścia działalności organizacji (firmy,

³³ Przedstawiono za: A. Strybuła, *op. cit.*, s. 23-25.

przedsiębiorstwa, instytucji) jest strategia, której następnie ma być podporządkowana struktura organizacyjna. Teza ta, mimo swej pozornej oczywistości, jest trudna do zaakceptowania, ponieważ pierwotnym i wspólnym elementem tak strategii, jak i struktury jest cel działania, on to bowiem determinuje sposób zorganizowania i działania organizacji. Był on także zwolennikiem decentralizacji zarządzania, ale zarazem przypisywał nadrzędne znaczenie planistycznej i koordynacyjnej funkcji kierownictwa, w związku z dostosowaniem działalności organizacji do spontanicznie i autonomicznie rozwijającego się rynku.

W przypadku H. I. Ansoffa, to był on prekursorem podejścia analitycznego i planistycznego w zarządzaniu strategicznym. W wydanej w 1965 roku książce „*Corporate Strategy*” przedstawił rozbudowaną metodologię planowania długoterminowego, opracował koncepcję modelową strategii organizacji i sformułował wiele zaleceń prowadzenia badań diagnostycznych. Jest znamienne, iż w późniejszej swojej książce „*Strategic Management*” (1979) niemal całkowicie odszedł od pierwotnej koncepcji analitycznej, a zajął się (w sposób nieco udziwniony) opracowaniem abstrakcyjnych modeli dotyczących zachowania budżetowego, turbulencji otoczenia, procesu strategicznego wyboru, transformacji strategii działania.

P. Drucker w „*Managing for Results*” (1968) sformułował zasady analizy wyrobów na podstawie koncepcji kategoryzacji, co było przyczynkiem do analizy strategicznej. Jest charakterystyczne, iż mimo preferowania „filozofii zarządzania” reprezentuje zarazem poglądy i podejścia bardzo skonkretyzowane. Zajmuje się szeroko rozumianą diagnostyką ekonomiczną oraz zaleca stosowanie analizy produktywności, formułuje zasady kontroli kosztów, opracowuje koncepcję ośrodków odpowiedzialności. Warto odnotować, że to on jako pierwszy wprowadził termin „łańcucha ekonomicznego”, będącego zwiastunem późniejszego łańcucha wartości.

Do badaczy, którzy mieli swój udział w powstawaniu i ugruntowaniu zarządzania strategicznego, należeli także: R. L. Ackoff i K. R. Andrews. Ten pierwszy rozwinął rachunek optymalizacyjny dla potrzeb zarządzania firmą, a także opracował syntezę planowania strategicznego (1970). Był współtwórcą tzw. modelu LCAG, którego dwie główne funkcje dotyczą z jednej strony diagnozy sytuacji zewnętrznej i analizy wewnętrznej działalności przedsiębiorstwa, zaś z drugiej decyzji strategicznych i kierowania polityką gospodarczą. Model ten był jedną z pierwszych koncepcji oceny przedsiębiorstwa w działalności rynkowej, a mianowicie metody analizy SWOT.

Natomiast K.R. Andrews był współtwórcą ogólnej koncepcji zarządzania strategicznego, obejmującej *formułowanie strategii* (identyfikacja szans i zagrożeń przedsiębiorstwa, identyfikacja sił i słabości przedsiębiorstw, określenie wartości i opcji strategicznych, analiza pozycji strategicznej i konkurencyjnej przedsiębiorstwa); *opracowanie rozwiniętej wersji strategii przedsiębiorstwa* (sformułowanie misji przedsiębiorstwa, w tym sensu jego istnienia, wyszczególnienie celów działania stosownie do ustalonych dziedzin gospodarowania, przygotowanie programów i planów) oraz *implementację strategii* (transformacja struktury organizacyjnej, w tym podział pracy, koordynacja działania, organizacja systemu informacyjnego, a także sprzyjanie kształtowaniu zachowań personelu w procesie działania oraz rozwój kadry kierowniczej i doskonalenie instrumentów zarządzania). Powyższe podejście stanowiło punkt wyjścia dla licznych modyfikacji dotychczasowych ujęć modelowych, wzbogacających przede wszystkim metodologię analizy wewnętrznej.

Znaczącą rolę w kształtowaniu się zarządzania strategicznego odegrała firma doradcza Boston Consulting Group (BCG), założona w 1964 r. przez B. Hendersona. Okres jej największego rozkwitu przypada na lata 1967 – 1973. Dziełem firmy konsultingowej BCG było wynalezienie takich instrumentów badawczych jak krzywa doświadczeń i macierz wzrostu/udziału w rynku (powszechnie nazywana macierzą BCG). Do jej osiągnięć zalicza się również opracowanie modelu konkurencji, opartego na skracaniu czasu wydatkowanego w łańcuchu dostaw oraz koncepcji zatrzymywania klienta.

W latach osiemdziesiątych następuje dalszy, wielokierunkowy rozwój zarządzania strategicznego. M. Porter wydaje w 1980 r. książkę *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, w której przedstawia koncepcję sektorowej analizy strategicznej. W tym samym okresie zdobywa uznanie książka K. Ohmae *The Mind of the Strategist* (1982), w której autor eksponuje rolę klienta będącego głównym czynnikiem, który determinuje wszystkie strategie firmy. Formułuje on wiele zasad i wytycznych dla skutecznego przeprowadzenia analizy strategicznej.

Dla zobrazowania ewolucji podejścia strategicznego w zarządzaniu instytucją, przedsiębiorstwem, w tabeli 3 została przedstawiona analiza porównawcza planowania długoterminowego, planowania strategicznego i zarządzania strategicznego. Jako podstawę porównania przyjęto: zakres zainteresowań, stosowane techniki, występujące problemy. Tabela ilustruje przebieg ciągłego wzbogacania procesu planistycznego, pełniącego kluczową rolę w zarządzaniu strategicznym. Główną cechą prezentowanej

ewolucji jest poszerzenie zestawu narzędzi analitycznych i metod prognostycznych. Eksponowany jest nowy obszar odniesienia, a mianowicie odpowiedzialność i umiejętności naczelnego kierownictwa instytucji, zachowania pracowników oraz rozwój personelu. Tym samym zarządzanie strategiczne akcentuje poszukiwanie nowych i efektywnych sposobów zarządzania, podnoszenia pomysłowości i kreatywności ludzkiej w projektowaniu strategii oraz jej sprawne wdrażanie.

H. Minzberg, przeciwnik szkoły planistycznej w zarządzaniu strategicznym, proponuje model 5P (plan – plan, pattern – wzorzec, ploy – manewr strategiczny, position – pozycja, perspective – perspektywa), będący pewnego rodzaju alternatywą dla podejścia analitycznego i sformalizowanego (H. Minzberg, J.Quinn 1991). Model ten jest odpowiednikiem strategii, a jego poszczególne składowe mogą być dowolnie zestawiane, redukowane i przekształcane, przy równoczesnym założeniu, iż muszą być one skorelowane z celami firmy (bieżącymi perspektywicznymi) oraz zmieniającym się otoczeniem. Uzyskuje się przez to elastyczność działania, polegającą na połączeniu refleksji strategicznej, swobody kreowania pomysłów i podejścia plastycznego.

Tab.3. Ewolucja podejścia strategicznego w zarządzaniu instytucją

Okresy Elementy Charakterystyki	Planowanie długoterminowe 1965-1975	Planowanie strategiczne 1975-1980	Zarządzanie strategiczne 1980-1986
Zakres zainteresowań	-prognozy długoterminowe -pięcioletnie budżetowanie -szczegółowe plany operacyjne -strategie nastawione na wzrost i dywersyfikację	-formułowanie konkretnych strategii -podział firm na jednostki strategiczne -wieloaspektowe programowanie -uwzględnienie w planowaniu zmian społecznych i politycznych	-odpowiedzialność naczelnego kierownictwa za opracowanie i wdrożenie strategii -całościowe podejście do instytucji, formułowanie i wdrażanie strategii -dążenie do zarządzania zmianami strategicznymi -dążenie naczelnego kierownictwa do pełnienia funkcji przywódczych -zaangażowanie personelu wszystkich szczebli w formułowanie i wdrażanie strategii -masowe inwestowanie w nowe technologie

Stosowane techniki	<ul style="list-style-type: none"> -prognozowanie technologiczne -planowanie zasobów siły roboczej -analiza luki strategicznej -planowanie finansowe -macierz produkt-rynek 	<ul style="list-style-type: none"> -planowanie scenariuszowe -ocena ryzyka politycznego -prognozowanie społeczne -ocena wpływu otoczenia -analiza portfelowa -krzywe uczenia się -ocena wrażliwości i ryzyka -budżetowanie od bazy zerowej 	<ul style="list-style-type: none"> -techniki grupowania pracowników wokół celów instytucji -jednoznaczne określenie polityki i celów instytucji -techniki wyzwiania aktywności pracowniczej -udział pracowników w zakupie akcji i podziale zysków -programy doskonalenia o zasięgu ogólno-organizacyjnym -zewnętrzne i wewnętrzne bazy danych
Występujące problemy	<ul style="list-style-type: none"> -nie elastyczność wobec zmiennych rynków -nadmierny optymizm wobec otoczenia -niewłaściwa ocena ryzyka -powierzchowe rozpatrywanie alternatywnych możliwości -ignorowanie czynników społecznych i politycznych 	<ul style="list-style-type: none"> -postępowanie zbyt scentralizowane i dalekosiężne -zbyt wymyślna analiza -brak procesu implementacji -brak procedur działania na wypadek kryzysu -podejście portfelowe niedostatecznie uwzględniające związki między różnymi branżami i sektorami gospodarki 	<ul style="list-style-type: none"> -jak utrzymać aktywność po przezwycięzeniu kryzysu -jak uzyskiwać fundusze niezbędne do zakupu nowoczesnych technologii -sprzeciw szeregowych pracowników i związków zawodowych wobec wysokich premii dla kadr kierowniczych -ograniczony zasięg programów zmian kultury organizacyjnej -trudności w opracowaniu spójnych programów rozwoju o zasięgu ogólno-organizacyjnym -konieczność dogłębnego szkolenia personelu i stałego doskonalenia kadr

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Corporate Planning for the 1990 s, Long Range Planning 1986, nr 6, [w]: B. Wawrzyński (1989, s. 29-31).*

W latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia, G. Hamel i C.K. Prahalad, proponują powrót do klasycznej zasady specjalizacji firmy, wg której głównymi czynnikami uzyskania przewagi konkurencyjnej przez firmę są jej podstawowa specjalizacja i kluczowe kompetencje (tzw. core competence). Wynika z nich, że umiejętności kadry menedżerskiej będą stymulować rozwój personalny i techniczny firmy, a w konsekwencji umożliwi to polepszenie jej pozycji strategicznej na rynku.

Obecnie zarządzanie strategiczne charakteryzuje się integracją różnorodnych podejść i teorii, zarówno tych klasycznych, jak i nowych rozwiązań, których rodowód jest związany organizacją i zarządzaniem, informatyką, komunikacją społeczną, marketingiem. Koncepcja zarządzania przez jakość (TQM), nowoczesne rachunki kosztów, reengineering, systemy planowania zasobów (MRP II, ERP) to tylko niektóre przykłady wzbogacenia zarządzania strategicznego. Kultura organizacyjna, zdolność do uczenia się, kompetencje zawodowe splatają się w jedną całość z utrwalonym już dziś podejściem diagnostycznym i prognostycznym (projekcyjnym), kształtując tym samym współczesny obraz rozwiniętego zarządzania strategicznego. W pełni odpowiada temu konkluzja sformułowana przez R. Kocha: *“Nie można mieć wątpliwości, że praca specjalistów od prac strategii w roku 1995 polega w istocie na tym samym, co praca ich poprzedników z roku 1968. Sedno sprawy tkwi w ustanowieniu przewagi firmy nad konkurencją przez specjalizację, ogniskowanie działalności oraz segmentację, osiągnięcie niskiej pozycji kosztowej oraz doskonalenie produktu czy usługi. Pierwotne pojęcia, wypracowane przez Boston Consulting Group pod koniec lat sześćdziesiątych, mają dziś takie samo znaczenie, jakie miały zawsze”*³⁴.

Najnowsza historia dowodzi, że ludzie uczestniczą w nieustannych mniejszych lub większych konfliktach zbrojnych. Na ironię przyczyniają się one do poszukiwań, nowych i lepszych rozwiązań w zakresie zarządzania oraz podejmowania trafnych decyzji. Tak było na początku II wojny światowej, kiedy to Wielka Brytania stanęła wobec dramatycznej konieczności rozwiązywania nowych, złożonych problemów dotyczących sztuki wojennej. Groziła jej inwazja wojsk niemieckich, stawką było przeżycie obywateli oraz zachowanie niepodległości. Brytyjczycy utworzyli pierwsze zespoły badań operacyjnych, obejmujące naukowców z rozmaitych dziedzin. Sięgnięto po matematyczne metody budowania modeli, analizy i rozwiązywania problemów zarządzania. Wykorzystując aparat matematyczny dokonano kwantyfikacji doboru materialnych i logistycznych, tworząc tym samym podstawy ilościowej teorii zarządzania. Wykorzystanie jej w praktyce przyczyniło się z kolei do powstania aplikacji pragmatycznych.

Dzięki połączeniu wiedzy matematyków, informatyków, cybernetyków, logików, fizyków, logistyków i innych naukowców, powstawały zespoły badań operacyjnych, które opracowały wiele przełomowych rozwiązań w dziedzinie techniki i taktyki działania

³⁴ A. Strybuła, *op. cit.*, s.37.

wojsk. I tak np. kiedy Amerykanie przystąpili do wojny, utworzyli grupy badań operacyjnych, od rozwiązywania głównie problemów związanych z zaopatrzeniem wojsk w środki materialne (tzw. problemy logistyczne).

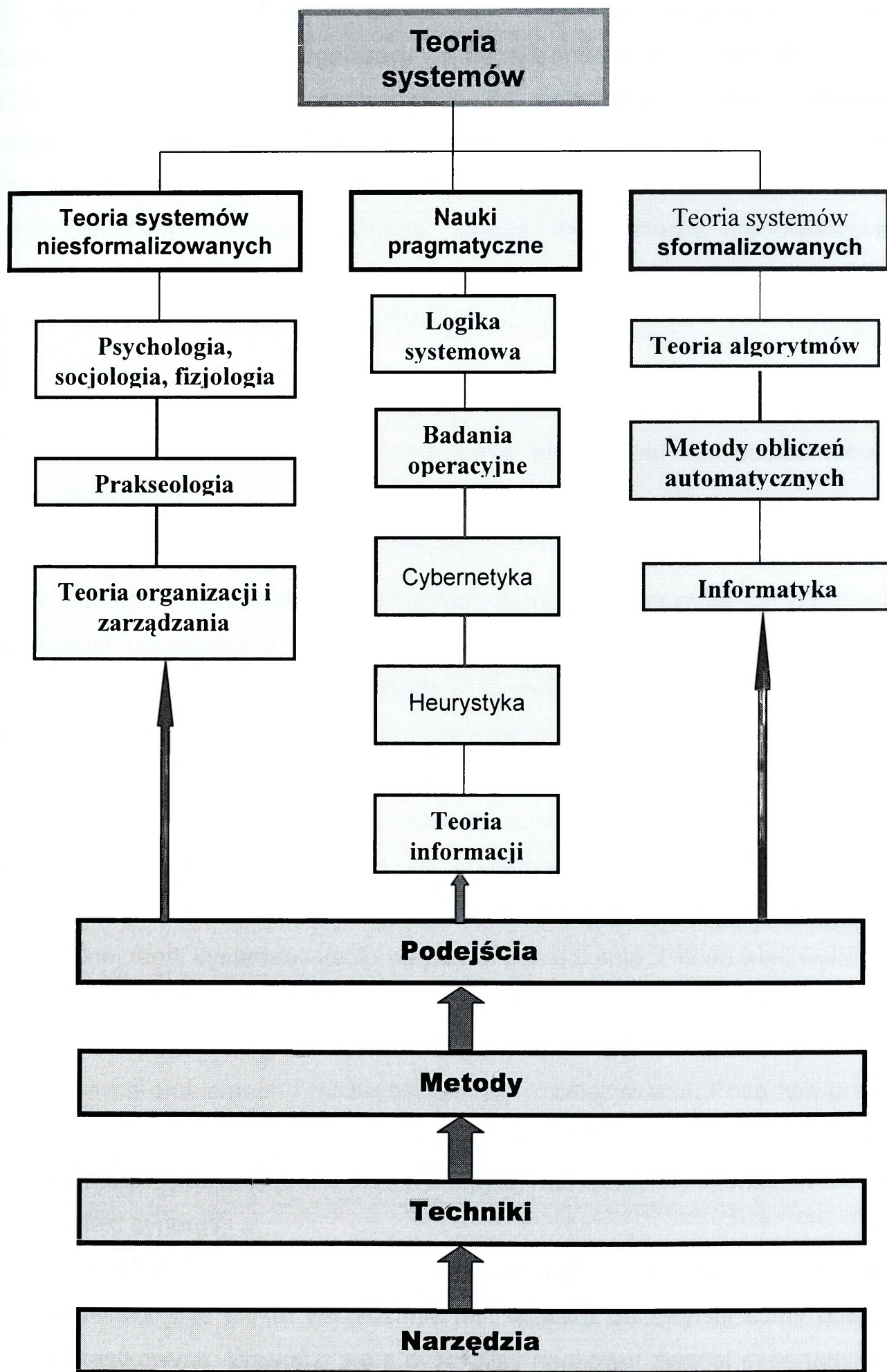
Po zakończeniu wojny okazało się, że badania operacyjne są przydatne również do rozwiązywania problemów pojawiających się w gospodarce, w tym szczególnie związanych z wprowadzaniem nowych technologii, z rozwojem transportu i masowej komunikacji. Wiązało się to z niezliczonymi problemami, których nie dało się rozwiązać konwencjonalnymi metodami. Coraz częściej zaczęto zwracać się do specjalistów badań operacyjnych o pomoc w wyszukiwaniu odpowiedzi na nowe pytania problemowe. Uzyskiwane wyniki i wynikające z nich wnioski umożliwiały formalizowanie procedur badań operacyjnych możliwych do zastosowania w zarządzaniu organizacjami. Było to także podstawą do stworzenia tzw. ilościowej szkoły zarządzania. Coraz powszechniej stosowano metody matematyczne do budowania modeli niezbędnych do wykonywania analiz oraz rozwiązywania problemów zarządzania w różnych organizacjach (np. w wielkich koncernach, instytucjach rządowych, w sztabach wojskowych). Szybki rozwój zastosowań praktycznych teorii badań operacyjnych i ilościowych metod zarządzania był możliwy dzięki wprowadzeniu komputerów o dużych możliwościach obliczeniowych i poza tym łączonych w sieci (w tym internet, intranet i extranet). Wykorzystanie sieci komputerowej do rozwiązywania problemów zarządzania w ogóle, a w szczególności do zarządzania strategicznego, umożliwiło stworzenie systemu³⁵ zarządzania organizacją (np. controlling).

Nowoczesne ujęcie ekonomiki i organizacji opiera się na teorii systemów. Teoria systemów odgrywa rolę łącznika interdyscyplinarnego poprzez stosowanie ujednoliczonego aparatu pojęciowego w postaci: pojęć, metod, technik, i narzędzi.

Teorię systemów można traktować jako logicznie powiązany, trójczłonowy zespół, a mianowicie (rys.14):

- teoria systemów niesformalizowanych,
- teoria systemów sformalizowanych,
- grupa nauk pragmatycznych, obejmujących cybernetykę, heurystykę, teorię informacji, badania operacyjne oraz logikę systemową.

³⁵ System to nauka, której przedmiotem rozważań są systemy rozpatrywane z punktu widzenia ich całościowego charakteru. System to coś więcej niż tylko suma jego elementów. System to szczególnego rodzaju układ elementów sprzężonych w całość wyodrębniającą się w danym otoczeniu, w którym istotne są sprzężenia (związki, relacje, zależności) między tymi elementami oraz między systemem a jego otoczeniem. Pojęcia systemu używa się jako synonimu ładu, porządku, a przeciwieństwa (antonim) chaosu.



Rys. 14. Schematyczne odzwierciedlenie wybranych elementów teorii systemów
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie Tyręła P., op. cit., s.12.

Takie systemowe ujęcie ekonomiki i organizacji procesów gospodarczych pozwala na doskonalenie organizacji i zarządzania w skomplikowanych obiektach (głównie produkcyjnych), doprowadzając do optymalnych zmian zwiększających efektywność ekonomiczną. Takie przekształcenie dokonuje się w pięciu kolejno po sobie następujących i sprzężonych etapach:

- 1) *określenie systemu* to wejście, wyjście, wyposażenie, środowisko, załoga i procesy,
- 2) *interpretacja systemu* to interpretacja struktury systemu i zachodzących w niej procesów,
- 3) *sformalizowanie systemu* to logiczny i matematyczny opis systemu,
- 4) *algorytmizacja systemu* to wykonanie algorytmów w postaci schematów, blokowych,
- 5) *oprogramowanie systemu* to programy komputerowe.

W kierunku rozumowania systemowego zamiast zajmowania się poszczególnymi segmentami organizacji z osobna traktuje się ją jako jednolity, celowy system, z wzajemnie powiązanych części. Pozwala to kierownikowi spojrzeć na organizację jako całość, stanowiącą zarazem część szerszego otoczenia zewnętrznego. Z teorii systemów wynika, że działalność dowolnego segmentu systemu w mniejszym czy większym stopniu wpływa na działalność każdego innego segmentu. Kierunek systemowy (menedżer) opiera się na poglądzie, że organizacja jest jednolitym, ukierunkowanym systemem składającym się z wzajemnie powiązanych części. Wiele pojęć ogólnej teorii systemów trafiło do języka zarządzania. Chcąc więc wykorzystać te nowoczesne narzędzia w praktycznej działalności organizacji, menedżer powinien znać podstawowe pojęcia języka systemowego, aby mógł na bieżąco orientować we współczesnych problemach i możliwościach ich rozwiązywania. Poza tym powinien on widzieć siebie jako element pewnej całości, jako podsystem³⁶ większego systemu. Każdy menedżer powinien też umieć wykorzystywać specyficzną właściwość systemu, jaką jest efekt synergii.

Synergia jest pojęciem z dziedziny organizacji oraz kierowania i oznaczania, że całość uzyskiwanego efektu zarządzania jest większa od zwykłej sumy oddzielonych efektów cząstkowych. Wywodzi się z dyscypliny naukowej zwanej synergetyką. Mamy

³⁶ Podsystemy, są częściami, z których składa się cały system. Każdy system można traktować jako podsystem jeszcze większej całości.

do czynienia z dużym dorobkiem aplikacji głównych założeń aksjologicznych rozumowania synergetycznego, które polega na dostrzeżeniu zdolności organizacji do usprawnienia się. Można wyliczyć wiele różnorodnych pod pewnym względem szkół naukowych zajmujących się zjawiskiem synergii. W kategoriach organizacyjnych synergia oznacza, że współpraca i wzajemne oddziaływanie poszczególnych podsystemów w organizacji prowadzą do większej ich efektywności, niż gdyby każdy z nich działał w oderwaniu. Synergia w rozumieniu praktycznym oznacza, że np. wydziały w przedsiębiorstwie, jednostki wojskowe w działaniach bojowych, poszczególne komponenty w działaniach połączonych, które współpracują ze sobą, są efektywniejsze, niż gdyby funkcjonowały lub realizowały zadania w izolacji. Powoduje to proces polegający na tym, że najpierw nie powiązane i relatywnie izolowane systemy zaczynają się wzajemnie integrować, współpracować i wytwarzać korzystne relacje stanowiące podstawę powstania nowego systemu. Ten nowy system wykorzystując czynniki stymulujące do usprawnienia działania poszczególnych jego podsystemów, stwarza korzystne warunki do np. restrukturyzacji i adaptuje się w kierunku zwiększania efektywności i skuteczności działania systemu. Stąd też systemy społeczno-ekonomiczne, jakimi są organizacje militarne mające charakter systemów otwartych, mają tendencje do przyjmowania informacji sprzyjających adaptacji, kreatywności oraz pozytywnej samoregulacji poprzez kolejne fazy zmierzające do wyższego poziomu ustabilizowania.

System otwarty to taki, w którym występuje wzajemne oddziaływanie z otoczeniem. W systemie zamkniętym nie ma takiego oddziaływania. We wszystkich organizacjach występuje wzajemne oddziaływanie z otoczeniem, jednakże jego natężenie jest zróżnicowane. Każdy system ma granice, które oddzielają go od otoczenia. W systemie zamkniętym granice te są sztywne, w otwartym elastyczniejsze.

W teorii systemów zwraca się uwagę na dynamiczny i wzajemnie powiązany charakter organizacji oraz zadań kierowniczych. W ten sposób stwarzane są ramy planowania działań i przewidywania ich bezpośrednich oraz dalekosiężnych skutków, a zarazem umożliwia się zrozumienie nie przewidzianych konsekwencji w miarę ich się pojawiających. Posługując się systemowym podejściem, menedżer (w przypadku sił militarnych – dowódca) łatwiej może utrzymywać równowagę między potrzebami poszczególnych części instytucji (np. jednostek wojskowych, rodzajów wojsk w siłach powietrznych), a potrzebami i celami całej instytucji (np. sił powietrznych jako całości).

3. STRATEGIA W DOWODZENIU I ZARZĄDZANIU

3.1. Pojęcie strategii w dowodzeniu i zarządzaniu

W znaczeniu ogólnym pojęcie strategii oznacza naczelną orientację polityczną, społeczną, psychologiczną, ekonomiczną, militarną, gospodarczą i inną, która wyraża dominujący kierunek działania danego systemu. Oznacza projekt i wykonanie planu dla skoordynowanego użycia środków (zasobów), aby osiągnąć wyznaczone cele. Ta naczelną orientacją jest główną linią i zarazem wytyczną postępowania kierownictwa systemu – państwa, wojska (sił zbrojnych), jednostki gospodarczej – ogólnie organizacji, w związku z sytuacjami jakie zachodzą w otoczeniu i przy uwzględnieniu własnego potencjału kadrowego, organizacyjnego, finansowego i techniczno-produkcyjnego. Należy przy tym podkreślić, iż "strategia w wymiarze podstawowym ma zawsze charakter kompleksowy, ponieważ jest projektem przyszłej organizacji i funkcjonowania całego systemu"³⁷.

Samo słowo strategia wywodzi się ze starożytności, z języka greckiego. Pierwotnie oznaczało sztukę dowodzenia wojskami przez naczelną wodzów (strategów). Skuteczni greccy dowódcy wojskowi musieli dowodzić armią, zdobywać i utrzymywać terytorium, bronić miasta przed inwazją, niszczyć nieprzyjaciół itd. Każdy z tych celów wymagał innego wykorzystania zasobów. Strategia wojenna stawała się układem konkretnych działań podejmowanych wobec wroga. Kształtowanie się treści i zasad strategii w historii rozwoju następowało w wyniku uogólnienia doświadczeń kierowania całością sił zbrojnych podczas przygotowania i prowadzenia wojen. Później w zakres pojęciowy strategii włączono także inne umiejętności, np. rządzenia państwem, kierowania przedsiębiorstwem itp.

W okresie ostatnich kilkudziesięciu lat termin strategia stał się niezmiernie popularny. Stosowany początkowo w odniesieniu do wojny i wojska (w jego klasycznym znaczeniu), ostatnio jest używany także do określenia każdego działania o podstawowym znaczeniu w danej dziedzinie. Mamy więc strategię dla kraju, strategię gospodarczą, strategię polityki społecznej, strategię budowy dróg i autostrad, strategię mistrza rozgrywającego walkę bokserską itd.. Również w dziedzinie związanej z wojną i wojskiem funkcjonuje wiele terminów mających na celu określenie danego rodzaju strategii. Jest więc strategia bezpieczeństwa narodowego, jest strategia wojenna,

³⁷ A. Strybuła, *op. cit.*, s. 39.

wojskowa, obrony, obronna, ale m.in. także strategia zarządzania, kierowania czy dowodzenia.

Wydaje się, że stosowanie jakichkolwiek zakazów czy ograniczeń, co do stosowania określonych terminów, nie powinno mieć miejsca. Nie powinien to być żaden akt dobrej woli czy też zasługa autorytetu naukowca. Winno być to odbicie realnie istniejącej rzeczywistości. Stąd jedynym i rozsądnym wyjściem jest przyjęcie uzasadnionych reguł postępowania i dokonanie stosownej klasyfikacji pozwalającej na umiejscowienie w niej poszczególnych gatunków czy rodzajów strategii. Przyjmuje się wręcz, że do rozważań terminologicznych i działalności praktycznej bardzo często nie ma większego znaczenia to, że niektóre z wymienionych strategii nie posiadają kryteriów naukowości.

Biorąc powyższe pod uwagę, można było się pokusić o przedstawienie przykładów zastosowań praktycznych. I tak np. jeżeli ma się do czynienia z działalnością naczelných kierowniczych organów w państwie, mających na celu zapewnienie godnych warunków bytu i racjonalnego rozwoju jego społeczności w dającym się określić horyzoncie czasowym, to taką działalność zarówno teoretyczną, jak i praktyczną nazwa się strategią państwa lub strategią narodową. Działalność w sferze teorii i praktyki naczelných organów w państwie mającą na celu zapewnienie bezpieczeństwa narodowego, nazwa się strategią bezpieczeństwa państwa lub strategią bezpieczeństwa narodowego. Natomiast wszelką działalność i realizację przedsięwzięć mających na celu wszechstronne przygotowanie kraju do wojny i jej prowadzenie, nazwa się strategią wojenną.

Poniżej, dla celów porównawczych, przedstawiono przegląd różnych interpretacji ogólnego pojęcia strategii:

- strategia wyraża cele długoterminowe np. instytucji, przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów – A. D. Chandler jr., *Strategy and Structure*. Cambridge Mass 1962;
- strategia: 1) jest zbiorem celów (zadań), ujętych w programy i plany, 2) stanowi wzorzec decyzji, które dotyczą pozycji i tożsamości instytucji, przedsiębiorstwa, jego zdolności do wykorzystania swych mocnych stron oraz prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu np. przedsiębiorstwa na rynku – K. R. Andrews. *The Concept of Corporate Strategy*. N. York 1971;

- strategia jest narzędziem i integratywnym planem, określającym korzyści instytucji, przedsiębiorstwa, firmy w związku z oczekiwaniami i wyzwaniem otoczenia – W. F. Glueck. *Strategic Management and Business Policy*. N. York 1980;
- strategia jest podejściem zmierzającym do najbardziej korzystnego wyróżnienia się instytucji, przedsiębiorstwa na tle swych konkurentów; podejście to polega na zjednoczeniu wszystkich mocnych stron tej instytucji, tegoż przedsiębiorstwa, tak aby w możliwie największym stopniu spełnić oczekiwania odbiorcy – K. Ohme. *The Mind of the Strategist*. N. York 1982;
- strategie są najczęściej programami ogólnymi, ukierunkowanymi na możliwie pełne wykorzystanie np. potencjału wytwórczego systemu dla osiągnięcia założonych celów – H. Koontz i inni. *Management*. N. York 1984;
- strategia to plan, w którym są zawarte zadania odnoszące się do funkcjonowania organizacji w przyszłości (odpowiedzialność za wykonanie tych zadań spoczywa na jednostkach szczebla naczelnego kierownictwa) – *Dictionary of Business English*. England 1989;
- strategia odnosi się do planowanych wyników określonych przez naczelne kierownictwo, w związku z misją i celami instytucji, przedsiębiorstwa – P. Wright i inni. *Strategic Management*. Boston 1992;
- strategia jest: 1) planem działania, 2) odzwierciedla wzorzec zarządzania np. w sferze rynku, 3) wskazuje jak wypełnić misję i osiągnąć założone cele – A. A. Thompson jr., A. J. Strickland III. *Strategic Management*. Burr Ridge 1993;
- strategia to szeroki program wytyczania i osiągania celów organizacji; reakcja organizacji w czasie na oddziaływanie jej otoczenia – J. A. F. Stoner i inni. *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1997³⁸.

Na podstawie przedstawionego zestawienia można wyprowadzić wniosek o różnorodności interpretacyjnej pojęcia strategii. Termin ten jest definiowany zwykle w ujęciu formalnym jako program lub plan działania, przygotowywany na wszystkich poziomach konfiguracji systemu zarządzania strategicznego. Innym wyróżnikiem strategii, poza sensem planistycznym, jest przypisanie jej funkcji sposobu osiągnięcia pozycji dominującej w otoczeniu.

Ważną determinantą strategii jest pełnienie przez nią roli wzorca działania organizacji. Oznacza to, że strategie kształtują się jako rozwiązania racjonalne

³⁸ Przytoczono za: A. Strybuła, *op. cit.*, s. 39-40.

(praktycznie zweryfikowane) w odniesieniu do struktur, procesów, podejść, zachowań itp. Strategie w tym przypadku mają charakter inkrementalny (wydzielania, oddzielania), nie są zaś rezultatem sformalizowanego procesu planistycznego.

Wielość interpretacji pojęcia strategii jest konsekwencją nie tylko odmiennych koncepcji teoretycznych, ale jest również pochodną doświadczeń praktycznych. Przedział odniesienia, formuła ujęcia strategii (np. zestawienie celów, opcja strategiczna, wersje rozwinięte programów działania), zastosowana metodologia projektowania strategii, to wszystkie te elementy są relatywne do własnej koncepcji zarządzania np. kierownictwa organizacji, instytucji, przedsiębiorstwa, sił powietrznych, sił zbrojnych, sił zadaniowych (np. w działaniach połączonych).

Równie bardzo bogaty jest wojskowy zestaw pojęcia strategia. Ogólnie, przez strategię rozumie się tak samo teorię i praktykę działania, ukierunkowanego na osiągnięcie celów w danej dziedzinie, tu wojskowej, ujmowanych w skali ogólnej i mających charakter długofalowy. Przyjmuje się, że strategia to sztuka i nauka rozwijania i stosowania politycznych, ekonomicznych, psychologicznych oraz militarnych sił niezbędnych w czasie pokoju i wojny, pozwalających na osiągnięcie celów polityki państwa, dla uzyskania korzystnych rezultatów sprzyjających osiągnięciu zwycięstwa i zmniejszenia możliwości poniesienia porażki.

Wyróżnia się strategię narodową, jako równoznaczną ze strategią państwa, strategię bezpieczeństwa narodowego oraz m.in. strategię wojenną i strategię wojskową.

Przez strategię narodową (państwa) rozumie się teorię i praktykę działania państwa, ukierunkowanego na osiągnięcie założonych celów we wszystkich dziedzinach, ujmowanych w skali ogólnej i mających charakter długofalowy. Inaczej, strategię narodową ujmuje się jako dziedzinę strategii obejmującą tworzenie, rozwój, przygotowanie i wykorzystanie potencjału państwa we wszystkich sferach jego działalności³⁹.

Strategię bezpieczeństwa narodowego ujmuje się jako teorię i praktykę działania państwa, ukierunkowanego na osiągnięcie celów założonych w dziedzinie bezpieczeństwa, ujmowanych w skali ogólnej i mających charakter długofalowy. Ale również, podobnie jak w określeniu strategii narodowej, jako dziedzinę strategii

³⁹ Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego. AON. Warszawa 1999, s. 71.

narodowej, obejmującą tworzenie, przygotowanie i wykorzystanie potencjału państwa dla przeciwdziałania wielkim zagrożeniom jego bytu i rozwoju⁴⁰.

Generalnie w naukach wojskowych pojęciem strategia określa się sposób postępowania w przygotowaniu i prowadzeniu danej konkretnej wojny, kampanii lub bitwy, obrany i zastosowany przez najwyższe organa władzy państwowej, naczelne dowództwo sił zbrojnych lub naczelne dowództwo danego konkretnego teatru działań wojennych. Strategia, w ujęciu nauki wojskowej, jest więc działem teorii i praktyki sztuki wojennej. Przez to samo więc, odnosi się do zagadnień związanych ze sprawą prowadzenia wojny, kampanii i bitwy przez wymienione organy władzy państwowej i wojskowej zarówno w fazie studiów, przygotowania jak i wypełniania⁴¹.

Strategia wojenna określana jest jako systemem poglądów naukowych na prawidłowości wojny, walki zbrojnej, prowadzonej w imię określonych interesów grup społecznych. Na podstawie studiów, doświadczeń wojennych, sytuacji wojskowo-politycznej, ekonomicznych i moralnych możliwości kraju, nowych środków walki i poglądów prawdopodobnego przeciwnika bada ona warunki i charakter wojny, sposoby jej przygotowania i prowadzenia, rodzaje sił zbrojnych i zasady ich wykorzystania strategicznego, a także zasady materiałowego i technicznego zabezpieczenia oraz kierowania w całości siłami zbrojnymi, a także jej wybranymi komponentami w czasie wojny.

Jednocześnie strategia wojenna uznawana jest jako dziedzina praktycznej działalności najwyższego kierownictwa wojskowo-politycznego, naczelnego dowództwa i wyższych sztabów, dotycząca sztuki przygotowania kraju i sił zbrojnych do wojny i prowadzenia walki zbrojnej w konkretnych warunkach⁴².

Za strategię wojskową zaś, przyjmuje się teorię i praktykę określającą zasady oraz generalne sposoby działania zmierzające do przygotowania i wykorzystania potencjału wojskowego w walce zbrojnej prowadzonej w skali wojny, dla osiągnięcia założonych celów militarnych.

W NATO określa się strategię wojskową jako składową narodowej lub wielonarodowej strategii przedstawiającą sposób, w jaki siły zbrojne powinny być

⁴⁰ Tamże, s. 72.

⁴¹ F. Skibiński. Rozważania o sztuce wojennej. Warszawa 1972, s. 109.

⁴² W.D. Sokołowski. Strategia wojenna. Warszawa 1964, s.20.

rozwijane i stosowane do osiągnięcia celów narodowych lub celów grupy narodów (państw)⁴³.

Poniżej, między innymi dla celów porównawczych, przedstawiono niektóre inne określenia strategii wojskowej:

- strategia to nauka o użyciu bitew dla celów wojny⁴⁴;
- strategia to sztuka rozdziału i użycia środków wojennych dla urzeczywistnienia celów polityki⁴⁵;
- strategia to sztuka dialektyki woli stosująca siłę dla rozwiązania konfliktu⁴⁶.

Clausewitz rozumiał strategię jako wykorzystanie bitew do celów wojny, zaś Liddell Hart (brytyjski pisarz wojskowy) rozdział i użycie środków wojennych dla osiągnięcia celów politycznych. Tradycyjnie strategię kojarzono z przygotowaniem i prowadzeniem wojny. Z czasem jednak takie pojmowanie okazało się dużym zawężeniem. Niezbędnym stało się włączenie do strategii takich aspektów pozamilitarnych jak: polityczne, ekonomiczne, techniczne, społeczne, psychologiczne, moralne. Pojawiło się pojęcie wielkiej strategii, autorstwa właśnie Liddell Harta, której zadaniem było przygotowanie i wykorzystanie wszystkich narodowych zasobów dla osiągnięcia celów wojny. Również inni wybitni teoretycy, m.in. tacy jak A. Beaufre, H. Kissinger (były amerykański sekretarz stanu), H. Schmidt (były kanclerz RFN) czy W. D. Sokołowski (marszałek ZR), optowali za poszerzeniem zakresu pojęciowego strategii. Mówili o projekcie, metodzie, pomyśle, poglądach i myśli przewodniej jako narzędziu polityki, metodzie i zamiarze działań, dla osiągnięcia celów politycznych. Współcześnie znaczenie terminu strategia jeszcze bardziej się rozszerzyło, a przez to zanikło w dużym zakresie jego pierwotne znaczenie, nastąpiło przewartościowanie jego zastosowania i rozszerzenie jego praktycznego wykorzystania.

Jak wynika z przedstawionych rozważań, strategia jest szerokim programem wytyczania i osiągania celów organizacji w ogóle, ale i organizacji konkretnej, np. organizacji wojskowej jaką są jej siły powietrzne oraz reakcją organizacji w czasie, na oddziaływanie jej otoczenia. Skuteczność wdrażania strategii zależy od struktury organizacji. Strategia musi być zinstytucjonalizowana, czyli włączona do systemu

⁴³ Dictionary of Military and Associated Terms. Washington 1987, s.232.

⁴⁴ Carl von Clausewitz. O wojnie. T. 1. Warszawa 1958, s. 85.

⁴⁵ B. H. Liddell Hart. Strategia działania pośrednie. Warszawa 1959, s. 388.

⁴⁶ A. Beaufre. Wstęp do strategii. Odstraszenie i strategia. Warszawa 1969, s. 30.

wartości, norm i ról, kształtujących zachowania pracowników (żołnierzy), co ułatwia osiągnięcie celów strategicznych. Strategię trzeba przekształcać w konkretne zasady postępowania, procedury i reguły kierujące planowaniem oraz podejmowaniem decyzji przez kierowników (dowódców, oficerów sztabu) i pracowników (żołnierzy).

Skuteczność wdrażania strategii zależy w dużym stopniu od tego, w jaki sposób planuje się, organizuje i koordynuje działania w organizacji, krótko mówiąc – od struktury organizacji. Stąd też w miarę wprowadzania zmian w strategii zarządzania i jej realizacji w czasie, powinny następować odpowiednie zmiany w strukturze organizacji.

Każda organizacja jest pewnym zbiorem wartości, norm ról i grup, który powstaje, aby osiągnąć określony cel. Aby ustalić znaczenie systemów, stylu, kadry, umiejętności i celów nadrzędnych, należy sprawdzić, w jaki sposób instytucjonalizuje się konkretną strategię działania. Np. w celu przygotowania poszczególnych jednostek ludzkich do życia społecznego powołano narodowe, ale i też międzynarodowe organizacje oświatowe. Podobnie w przypadku przedsiębiorstwa, korporacji, sił powietrznych, sił zbrojnych itp. po to, aby zinstytucjonalizować strategię danej organizacji, ich przywódcy (organizatorzy, zarządy, dowództwa itp.) muszą także doprowadzić do powstania systemu wartości, norm, ról i grup, który wesprze osiągnięcie celów strategicznych dla realizacji, których powołano tą organizację. Powyższe uwagi wskazują, że strategię można uznać za zinstytucjonalizowaną wtedy, gdy jest powiązana z kulturą, systemem jakości i z innymi siłami napędowymi organizacji⁴⁷.

3.2. Planowanie strategiczne

Jedną z podstawowych funkcji zarządzania strategicznego jest planowanie. Za poprawne nakreślenie kierunku działania, w szczególności organizacji o wysokim stopniu zorganizowania (np. korporacje, koncerny, siły zbrojne, siły powietrzne, wyższe związki wojskowe itp.), odpowiedzialni są ich menedżerowie (dyrektorzy naczelni, prezesi, wyżsi dowódcy itp.). Stąd też menedżerowie (w tym dowódcy i sztaby wyższych związków wojskowych) odpowiedzialni za kierowanie organizacjami, większość swojego czasu pracy poświęcają na opracowywanie różnych strategii i tworzenie na ich podstawie planów ich realizacji. Często ich predyspozycje i osobiste zaangażowanie w dążeniu do osiągnięcia założonych celów, przyczynia się do kształtowania strategii działania całej organizacji. Ich znaczenie w formułowaniu

⁴⁷ J. Bank, Zarządzanie przez jakość. Warszawa 1997, s. 132.

strategii wynika z istotności roli, jaką odgrywają oni podczas jej przekuwania w konkretny plan i harmonogram jej wdrażania. Po pierwsze, interpretują strategię, pełniąc funkcję najwyższego sędziego, gdy zespoły operacyjne (oficerowie sztabów) spierają się, co do szczegółów jej realizacji. Po drugie, demonstrują i wspierają zaangażowanie organizacji w celowość i konieczność realizacji danej strategii. Po trzecie, motywują zespoły operacyjne (dowództwa i sztaby) do jak najlepszego wykonywania zadań, związanych z realizacją celu wynikającego z przyjętej strategii działania (głównie wykorzystanie motywatorów niematerialnych). Często osiąga się to poprzez odwoływanie się do wartości, przekonań i lojalności zespołów operacyjnych i innych członków organizacji (podwładnych, oficerów i żołnierzy, pracowników).

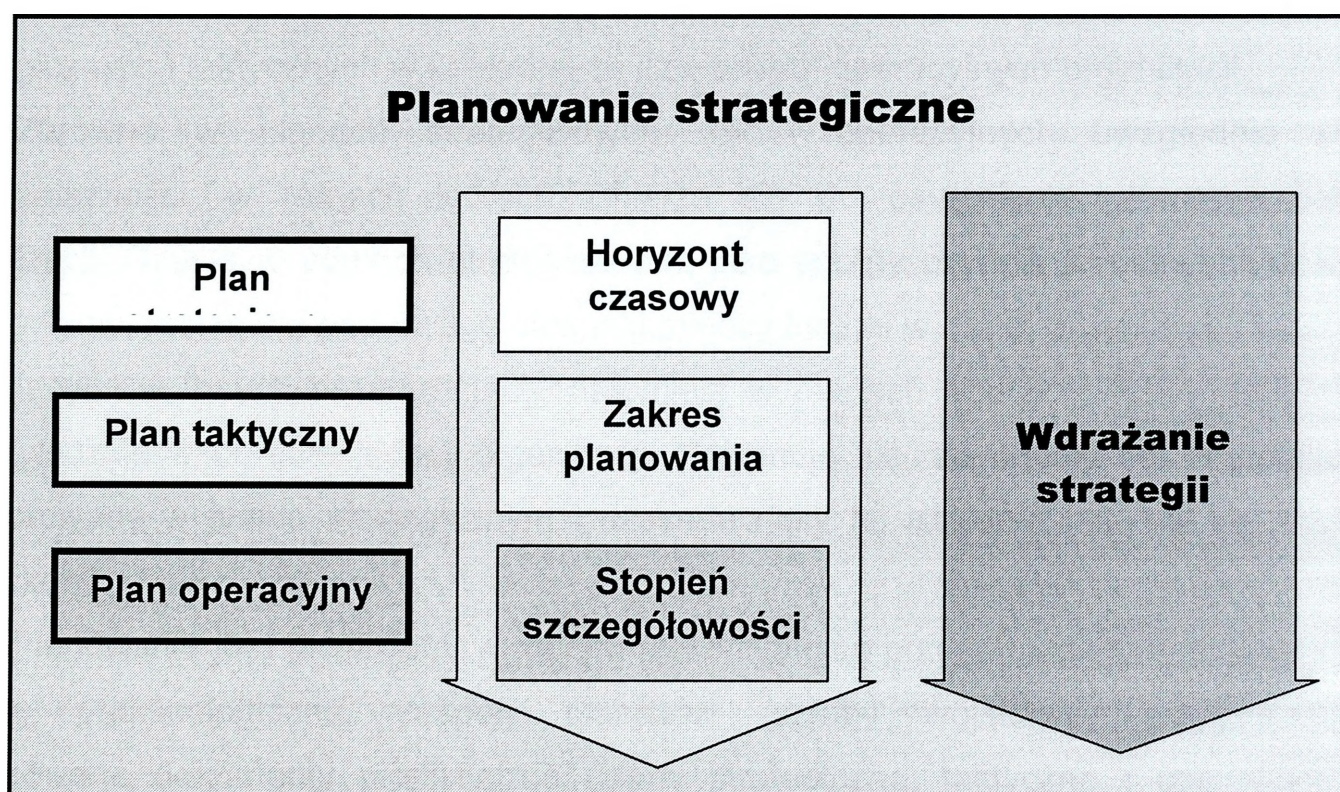
Strategie wyznaczają ogólny cel i kierunek działania organizacji. Ze względu na duży stopień ogólności przetwarza się je na plany operacyjne, zajmujące się szczegółami potrzebnymi do uwzględnienia planów strategicznych w codziennych działaniach operacyjnych organizacji. Plany operacyjne dzielą się na dwa ogólne rodzaje: plany jednorazowe, opracowywane tak, aby kończyły się z chwilą osiągnięcia określonych, niepowtarzalnych celów oraz plany trwałe stanowiące znormalizowane sposoby działania w powtarzających się, możliwych do przewidzenia sytuacjach.

Planowanie strategiczne w organizacjach jest procesem ustalania celów i wybierania środków do ich osiągnięcia. To nic innego jak sporządzanie dokumentów o sposobie osiągania wyznaczonych celów strategicznych. Rezultatem planowania strategicznego jest ramowy plan działania danej organizacji. Stąd też najpierw się planuje, a następnie według planu się działa. Bez planów menedżerowie (dowódcy) nie mogliby, w sposób skuteczny organizować zespołów ludzkich i wykorzystywać potrzebnych do działań zasobów materialnych. Wreszcie bez planów menedżerowie (dowódcy) i ich organizacja mieliby niewielką szansę osiągnięcia swoich celów wynikających z przyjętej strategii oraz konfrontowania postępów w ich realizacji. Stąd też realizowanie innej funkcji zarządzania, a mianowicie kontrolowanie byłoby niemożliwe lub wręcz bezprzedmiotowe.

Planowanie strategiczne ma podstawowe znaczenie w pomyślnym realizowaniu celów działania całej organizacji. Menedżerowie (dowódcy) korzystają z dwóch głównych rodzajów planów: planów strategicznych i planów operacyjnych (rys. 15).

Plany strategiczne służą do osiągnięcia ogólnych celów organizacji, zaś plany operacyjne określają sposób wdrażania planów strategicznych do codziennej działalności. Plany strategiczne i operacyjne są powiązane z misją organizacji, czyli

ogólnym celem uzasadniającym jej istnienie. Określenie misji jest oparte na przesłankach planu, czyli na podstawowych założeniach dotyczących miejsca danej organizacji w realnej rzeczywistości. Plany strategiczne i operacyjne różnią się pod względem horyzontów czasowych, zakresu oraz stopnia dokładności. Szczególnie ważnym wynikiem procesu planowania jest strategia działania organizacji odwzorowana w konkretnym planie. Termin strategia odnosi się do tego, co menedżerowie (dowódcy) zamierzają realizować, aby ich organizacja osiągała zamierzone cele. Przyjmuje się też, że strategia wyznacza organizacji określone miejsce w jej otoczeniu działania.



Rys.15. Hierarchia planów w zarządzaniu strategicznym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. Tyrała, *op. cit.*, s. 141.

Planowanie strategiczne w organizacji obejmuje zatem ustalenie celów i wybór środków, za pomocą których zespoły ludzkie będą realizować zadania na rzecz organizacji. Cele są najważniejsze, ponieważ zapewniają poczucie kierunków działania, skupiają wysiłki, wytyczają plany i decyzje oraz pomagają ocenić osiągnięte postępy. Chociaż zazwyczaj planowanie przedstawia się jako jedną z czterech funkcji zarządzania, często trafnie porównuje się je jako lokomotywę, ciągnącą za sobą cały skład działań organizatorskich, motywacyjnych (pobudzających) i kontrolnych.

Organizacjami zarządza się zazwyczaj za pomocą planów strategicznych i planów operacyjnych.

Plany strategiczne są opracowywane przez menedżerów najwyższego szczebla i definiują ogólne cele organizacji. Są planami wytyczającymi zasadnicze kierunki działania. Plan strategiczny ucieleśnia strategię danej organizacji i rozwija się wokół niej. Stąd w planowaniu strategicznym rozpracowuje się daną strategię i w miarę potrzeby aktualizuje jej główne założenia. Na podstawie planu strategicznego tworzy się plany taktyczne, które posiadają mniejszy horyzont czasowy, większą szczegółowość i dotyczą średniego szczebla zarządzania.

Plany operacyjne zawierają szczegółowe ustalenia dotyczące wdrożenia planów strategicznych i taktycznych w konkretnych działaniach operacyjnych organizacji.

Zarówno w planach strategicznych, jak i operacyjnych uwzględnia się współzależności, w ramach których zmierza się do osiągnięcia głównego celu organizacji. Często w planach strategicznych, jako istotny czynnik w pomyślnym ich realizowaniu, bierze się pod uwagę stosunki między ludźmi w danej organizacji i ludźmi działającymi w innych organizacjach, natomiast w planach operacyjnych – stosunki międzyludzkie w obrębie jednej organizacji. Przyjmuje się, że ogólny cel organizacji odwzorowany w planie strategicznym i uzasadniający jej istnienie nazywa się *misją organizacji*.

Planowanie jest procesem, w którym wykorzystując przygotowanie metodyczne i wiedzę prakseologiczną, zespoły planistów (sztaby wojskowe) przygotowują zunifikowane dokumenty planistyczne (plany strategiczne, taktyczne i operacyjne). Plany te różnią się głównie ze względu na horyzont czasowy, zakres planowania i stopień szczegółowości.

Horyzont czasowy jest wielkością dotyczącą okresu, na jaki plan jest przygotowany. Plany strategiczne dotyczą wielu lat, a nawet dziesięcioleci. Plany operacyjne często obejmują jeden rok. Plan strategiczny np. firmy, dotyczący nowych rodzajów usług, może obejmować na przykład pięć lat. Przykładem planu operacyjnego jest np. wykonanie uderzenia na tyły przeciwnika w ramach wsparcia przez lotnictwo uderzeniowe operacji sił lądowych.

Zakres planowania mówi o tym, jakie problemy objęto planowaniem. Plany strategiczne wywierają wpływ na działalność organizacji w szerokim zakresie. W planach operacyjnych zakres ten jest węższy i bardziej ograniczony. Główna różnica polega na liczbie wzajemnych stosunków problemowych, które określono w tych

planach. W powyższym przykładzie dotyczył on np. wykonania tylko jednego uderzenia lotniczego.

Stopień szczegółowości nazywany jest także głębokością planowania. Często plany strategiczne są formułowane w taki sposób, że sprawiają wrażenie uproszczonych, ogólnikowych stwierdzeń. Jednakże takie uogólnienie jest konieczne, aby skłonić ludzi w organizacji do myślenia o całości, całości organizacji. Takie ogólne określenia pozwalają na łatwiejsze obejmowanie całego zakresu zagadnień planistycznych. Natomiast plany operacyjne, pochodne planów strategicznych i taktycznych, są formułowane w sposób bardziej szczegółowy. Z tych planów można wywodzić zadania operacyjne.

Plan jednorazowy to szczegółowy przebieg działań, wykorzystywany jedynie jednorazowo lub okazjonalnie do rozwiązania problemu, który nie występuje w sposób powtarzalny. Jednorazowym planem jest np. program, obejmujący stosunkowo duży zbiór działań. Określa on: główne etapy osiągania celu, jednostkę organizacyjną lub osobę odpowiedzialną za każdy etap, kolejność, czas trwania i termin zakończenia każdego etapu. Projekty są mniejszymi, odrębnymi fragmentami programu, mają ograniczony zakres i zawierają konkretne dyrektywy dotyczące zadań i czasu ich realizacji. Stąd określa się dla nich konkretne preliminarze budżetowe (finansowe) i materiałowe oraz siły niezbędne do zrealizowania zadania w konkretnym czasie. Poza tym służą one do kontroli poprawności działalności organizacji w osiągnięciu założonego celu głównego.

Plany mogą dotyczyć realizacji jednego zadania organizacji lub też mogą dotyczyć ciągu zadań. W tym drugim przypadku może mieć miejsce wykorzystanie planu trwale obowiązującego. Stąd też raz podjęta decyzja lub zbiór decyzji, może skutecznie sterować powtarzającymi się działaniami organizacji. Jego ustalenie pozwala menedżerom oszczędzać czas, ponieważ w podobnych sytuacjach postępuje się wg ustalonych wcześniej procedur działania. Stąd też plany trwale obowiązujące opracowuje się według wcześniej opracowanych oraz przyjętych do realizacji zasad, reguł i szczegółowych procedur postępowania.

W powyższym ujęciu pod pojęciem zasady należy mieć na uwadze ogólny algorytm postępowania przy podejmowaniu decyzji. Określa on (algorytm) jednocześnie pewne ograniczenia i ukierunkowania na zakres podejmowanych przez menedżera decyzji. Dzięki temu sposób jego rozumowania, odwzorowany w planie strategicznym,

zgodny jest z głównym celem organizacji i powinien znaleźć również akceptację jej pracowników.

Niektóre zasady postępowania obejmują też reguły, stanowiące stwierdzenia określające konkretne działania, jakie w danej sytuacji należy podjąć. Reguła to względnie trwałe przepisy określające konkretne działania, jakie należy podjąć w danej sytuacji. Reguły są zasadniczymi ustaleniami, wykorzystywanymi przez ludzi do działania i do wzajemnych oddziaływań w organizacjach. Jednakże niekiedy reguły mogą przyczyniać się do usztywniania postępowania, przeszkadzając w realizacji planu strategicznego. Stąd nowe trendy w zarządzaniu strategicznym kładąc większy nacisk na samodzielność w podejmowaniu decyzji przez menedżerów, jednocześnie wskazują na znaczenie samokontroli w zakresie tworzenia i przestrzeganych przez nich samych oraz pracowników organizacji ustalonych reguł postępowania. Wskazują one raczej na skutki przestrzegania reguł organizacyjnych, a mniej natomiast na ich liczbę, zasięg i znajomość przez całość załogi.

Na podstawie większości zasad postępowania tworzone są szczegółowe procedury, zwane standardowymi procedurami operacyjnymi lub standardowymi metodami. Stanowią one zbiór szczegółowych instrukcji niezbędnych do realizacji zadań wynikających z planu strategicznego organizacji i dotyczą w szczególności działań (czynności) wykonywanych często lub regularnie się powtarzających. Zasady postępowania, reguły i procedury są w różnych postaciach stosowane w większości organizacji. Ułatwiają bowiem wdrożenie określonych strategii głównie wtedy, kiedy niezbędne są działania rutynowe.

Procedura to obowiązujący sposób postępowania zgodny z zasadami oraz z obowiązującymi przepisami i aktami normatywnym, zawierający szczegółowe wskazówki dotyczące wykonywania określonych, często lub regularnie powtarzających się działań i czynności w organizacji. Zasady i procedury postępowania są znaczącymi narzędziami wdrażania strategii w organizacji i doprowadzania do większego zaangażowania się w jej realizacji pracowników.

Zadania roczne są centralnym elementem wdrażania strategii. Szczegółowo określają co należy zrobić w każdym roku, aby osiągnąć strategiczne cele organizacji. Zadania roczne precyzują role pełnione przez kierowników we wdrażaniu strategii organizacji.

Szczególnym rodzajem strategii jest strategia zarządzania organizacjami np. instytucjami społecznymi, organizacjami wojskowymi, a tu m.in. siłami powietrznymi. O

organizacji (głównie formalnej) można mówić wtedy, kiedy wyróżniają ją następujące charakterystyczne cechy: przedstawia cele ogólne i cele cząstkowe szczególnego znaczenia, a więc te, które rozstrzygają o tworzeniu, funkcjonowaniu i rozwoju organizacji jako całości; jest zdeterminowana przez otoczenie i przez czynniki wewnętrzne; uwzględnia poziom organizacyjno-techniczny i zasoby; jest wyrażana w formie programów i planów dotyczących działalności globalnej lub jakiejś funkcji organizacji; jest określona w elastycznym horyzoncie planowania; podlega ocenie przez zastosowanie określonych kryteriów.

Uwzględniając powyższe cechy oraz ze względu na ogólne cele i zadania jakie powinny realizować siły powietrzne, nie ma żadnych wątpliwości aby w całości traktować je jako organizację formalną, w której podstawą funkcjonowania jest strategia zarządzania odwzorowana w jej planach strategicznych.

3.3. Pragmatyzm w teorii dowodzenia

Wyniki dotychczasowych badań wskazują, że dowodzenie ma bardzo ścisły i bezpośredni związek z teorią organizacji i zarządzania, a rozważania o dowodzeniu zwyczajnie poprzedza definiowanie pojęcia kierowania. Wynika to z tego, że dowodzenie jest uważane za szczególny rodzaj kierowania. Szczegółowość ta wynika z pewnych cech i właściwości oraz istoty takiego kierowania, a mianowicie to, że dowodzenie dotyczy uzbrojonych zespołów ludzi, zorganizowanych w różnej wielkości jednostki organizacyjne, w tym takie jak np. związki operacyjne, związki taktyczne, oddziały i pododdziały. Poza tym realizacja tego kierowania odbywa się w warunkach najsurowszego rygoru społecznego, jakim jest dyscyplina wojskowa i w obliczu zjawisk wywołujących najwyższe napięcia fizyczne i duchowe u człowieka, jakim jest zjawisko bitwy, walki, wojny⁴⁸.

W literaturze spotykać można wiele mniej lub bardziej ścisłych określeń pojęcia „dowodzenie”. Często podaje się określenia o szerokim znaczeniu, jako teorię (naukę) i o węższym znaczeniu, jako działalność poszczególnych ludzi, dowódców. I tak, dowodzenie jako teoria stanowi dział sztuki wojennej, przenikającą każdą z podstawowych jej części, a więc strategię, sztukę operacyjną i taktykę, a przedmiotem jej badań jest dowodzenie siłami zbrojnymi, dowodzenie rodzajami sił zbrojnych, a w zakresie funkcjonalnym np. w przypadku dowodzenia siłami powietrznymi w obronie

⁴⁸ A. Aponowicz. Dowodzenie. MON, Warszawa 1961.

powietrznej, gdzie można wyróżnić dowodzenie operacyjne obejmujące kierowanie związkami operacyjnymi, zarówno sił zbrojnych, jak i poszczególnych rodzajów sił zbrojnych (lotnictwa, wojsk raketowych, obrony przeciwlotniczej, radiotechnicznych) oraz dowodzenie taktyczne odnoszące się do kierowania związkami taktycznymi, oddziałami, pododdziałami. Natomiast dowodzenie w węższym znaczeniu, należy pojmować jako proces oddziaływania dowódców na podległe im elementy (np. związki, oddziały, pododdziały itp.) organizacyjne, z reguły poprzez podejmowanie decyzji o ich użyciu (często w działaniach bojowych lub w działaniach przygotowujących np. szkoleniowych, a także w akcjach specjalnych – kryzysowych) decyzje i przekazuje je w formie rozkazów czy zarządzeń bojowych. W jednym i w drugim znaczeniu, stosownie do poziomu, dla realizowania dowodzenia wykorzystuje się podstawowe funkcje kierowania, a mianowicie planowanie, organizowanie, motywowanie (pobudzanie, inspirowanie) i kontrolowanie.

Stosownie do powyższego, dowodzenie na szczeblu taktycznym np. w siłach powietrznych, przyjmuje się jako ukierunkowaną działalność dowódców oddziałów i pododdziałów (brygad, eskadr, dywizjonów, batalionów) mającą utrzymać podległe siły w określonym stopniu gotowości i zdolności bojowej, przygotowaniu ich do działań oraz kierowanie nimi w czasie ich prowadzenia. Jeszcze do niedawna do takiej interpretacji pojęcia dowodzenia bezpośrednio nawiązywał „Regulamin działań taktycznych sił powietrznych”. Określało się w nim dowodzenie jako działalność mającą na celu utrzymanie wojsk w „ciągłej” gotowości i zdolności bojowej, przygotowanie do walki oraz kierowanie wojskami w czasie jej prowadzenia⁴⁹.

Aktualnie, w związku z przynależnością Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej do struktur Sił Zbrojnych NATO, prezentowany jest nieco inny pogląd na istotę dowodzenia. W takich dokumentach, jak ATP-33(B) czy w słowniku terminów i definicji NATO AAP-6(U), dowodzenie definiuje się jako uprawnienie dowódcy wykorzystywane w celu kierowania, koordynacji i kontroli sił zbrojnych. Zaś w AJP-01(A) kierowanie uznaje się jako proces, w którym dowódca wspomagany przez swój sztab, organizuje, zarządza i koordynuje działaniami przydzielonych mu sił, co wydaje się być bliższe w odzwierciedleniu podstawowych funkcji kierowania (zarządzania). W tym też dokumencie terminy dowodzenie (command) i kierowanie (control) uznano za nierozdzielnie ze sobą związane i występujące razem, choć nie jako synonimy. Można

⁴⁹ Regulamin działań taktycznych sił powietrznych. Dowództwo WLOP, Warszawa 1996, s.105.

zatem przyjąć, że dowodzenie to prawnie nabyta przez wyznaczone osoby, nazywane dowódcami, władza, przez którą wyrażają oni swoją wolę i zamiary w celu uruchomienia określonego działania przez podwładnych. W tym ujęciu dowodzenie obejmuje władzę i odpowiedzialność za podejmowane decyzje, a w konsekwencji za skutki wynikające z ich praktycznej realizacji.

W przytoczonych wyżej interpretacjach pojęcia „dowodzenie”, można zauważyć dość istotną różnicę. Definicje dowodzenia, które miały zastosowanie np. w lotnictwie czy w obronie powietrznej (wcześniej w Wojskach Lotniczych i Wojskach Obrony Powietrznej Kraju), Siłach Powietrznych (wcześniej Wojskach Lotniczych i Obrony Powietrznej) ograniczały się przede wszystkim do okresu prowadzenia działań, wojny oraz przygotowania wojsk do ich prowadzenia. Takie zawężone określenia pojęcia „dowodzenie” nie występują natomiast w prezentowanych dokumentach NATO. Siły zbrojne, w tym siły powietrzne oprócz przygotowywania się do realizacji zadań bojowych, obronnych mogą i powinny być przygotowywane do realizacji szerokiego spektrum działań poza wojennych.

Wynika to również z tego, że aktualnie dowodzenie siłami powietrznymi, ale też dowodzenie w tych siłach powinno być definiowane nieco inaczej niż to było np. przed przyjęciem Polski w struktury NATO. Dotychczas uczyniono wiele prób jego definiowania. W jednej z nich mówi się, że „dowodzenie lotnictwem należy rozumieć jako władzę prawnie nadaną, realizowaną w strukturach i systemie dowodzenia lotnictwem, pozwalającą narzucić swoją wolę i zamiary podwładnym w celu uruchomienia określonego działania. Odbywa się ono w okresie pokoju, zagrożenia i wojny. Obejmuje również odpowiedzialność dowódcy za podjęte decyzje”⁵⁰.

W powyższym sformułowaniu wyjaśnienia wymaga pojęcie systemu dowodzenia. I tak np. według teorii systemów należałoby przyjąć, że „system dowodzenia to uporządkowany, zgodnie z zasadami sztuki wojennej, zbiór dowództw wraz z technicznymi środkami dowodzenia, powiązanych pod względem funkcjonalnym, informacyjnym i technicznym, zapewniający wykonanie zadań, osiągnięcie celów”⁵¹. W przypadku terminologii i definicji natowskich przyjmuje się łączną definicję systemu dowodzenia, kierowania i obiegu informacji jako „zintegrowany system obejmujący zasady i procedury działania, strukturę organizacyjną, personel, sprzęt, obiekty oraz

⁵⁰ J. Nowak. Dowodzenie lotnictwem sił powietrznych w działaniach ofensywnych. AON, Warszawa, 2001, s.32.

⁵¹ P. Sienkiewicz. Inżynieria systemów. MON, Warszawa, 1994.

linie łączności, zapewniające terminowe dostarczenie władzom wszystkich szczebli odpowiednich danych niezbędnych do planowania, kierowania i kontroli ich działania”⁵². Przedstawione określenia systemu dowodzenia nie odbiegają od podanych w polskich wydawnictwach wojskowych, albowiem podają one, że system dowodzenia (np. Sił Powietrznych RP), to zestawiony w myśl obowiązujących ustaleń w uporządkowaną całość (strukturę, model) zespół organów dowodzenia, sprzężonych ze sobą informacyjnie i zapewniający podejmowanie stosownych decyzji na wszystkich szczeblach dowodzenia siłami powietrznymi, przekazywanie ich do wykonawców oraz sprawną, terminową, bezbłędną i bezwzględną ich realizację⁵³.

Dowodzenie realizowane jest według określonych procedur. Przy czym pod pojęciem „procedura” należy rozumieć „zbiór norm określających jakieś działanie lub postępowanie” lub też jako „działanie i postępowanie według tak określonych zasad”⁵⁴. Przyjmując, że procedura to zbiór norm określających działanie np. sił powietrznych, to procedury dowodzenia obejmują wskazówki i wytyczne postępowania dowództw i sztabów związanych z realizacją funkcji kierowania tymi siłami. W sposób sformalizowany zawarte są one w stanagach, regulaminach i instrukcjach dotyczących wykorzystania i funkcjonowania systemu dowodzenia, w naszym konkretnym przypadku, siłami powietrznymi.

⁵² Por. Słownik terminów i definicji NATO AAP-6(U), s.74.

⁵³ J. Machura i inni. Dowodzenie lotnictwem. Cz. I. Zasady, formy i metody dowodzenia. ASG WP, Warszawa, 1988, s.16.

⁵⁴ Słownik współczesnego języka polskiego. WILGA, Warszawa 1996, s.853.

4. ELEMENTY DOWODZENIA I ZARZĄDZANIA W SIŁACH POWIETRZNYCH NATO

Prowadząc badania w zakresie podstawowych kategorii dowodzenia siłami powietrznymi należało uwzględnić wymagania dotyczące: zasad dowodzenia, procesu dowodzenia, w tym szczególnie procesu planowania jako tego, którego wyniki będą decydującym stopniu wpływały na powodzenie działań, poziomów dowodzenia, przekazywanych uprawnień, relacji pomiędzy dowództwami rodzajów sił zbrojnych, a także rodzajów wojsk, oraz w strukturze organizacyjnej danego stanowiska dowodzenia⁵⁵. Na uwagę zasługuje wyrażenie *command and control* używane w Sojuszu razem, którym poszczególne składowe nie są synonimami. Bowiem uprawnienia z zakresu *Command* są nadawane dowódcy indywidualnie. Mogą być one interpretowane jako proces, w którym dowódca wywiera swoją wolę na podwładnych w celu wykonania zadania. W zakres ten wchodzi uprawnienia oraz obowiązki do rozwijania i wyznaczania sił w celu wypełnienia ich misji. *Control* natomiast jest procesem (stanowiącym jedną z funkcji zarządzania jaką jest kontrolowanie), w którym dowódca wspomagany przez swój sztab organizuje, kieruje i koordynuje działania przydzielonych sił⁵⁶.

Stąd też uznano za celowe przedstawienie ogólnych prawidłowości w wykorzystaniu zasad w sprawowaniu funkcji dowódczych w siłach NATO, w tym głównie w siłach powietrznych.

4.1. Ogólne prawidłowości dowodzenia w siłach powietrznych

Rozważając problematykę ujętą w temacie rozdziału należy przede wszystkim zaznaczyć wagę, jaką Sojusz przywiązuje do zasad dowodzenia siłami powietrznymi (Principles of Air C2). W Sojuszu funkcjonują zasady połączonego i wielonarodowego dowodzenia⁵⁷. Są to: jedność dowodzenia, ciągłość dowodzenia, jasny łańcuch dowodzenia, integracja dowodzenia, decentralizacja oraz współpraca i wzajemne zrozumienie.

Jedność dowodzenia osiąga się poprzez przyznanie uprawnień do kierowania i koordynowania działaniami wszystkich sił, w tym militarnych, przez pojedynczego dowódcę. Relacje dowodzenia, przez które władza ta jest sprawowana będą określone

⁵⁵ Treść rozdziału opracowano m.in. na podstawie: Kuriata R. Chojnacki M. Miodek S. Dowodzenie siłami powietrznymi na szczeblu taktycznym. Studium operacyjne. AON Warszawa 2003.

⁵⁶ AJP – 01(B), Chapter 4, *Command and Control in Allied Joint Operations*, MAS, NATO, 2000, s.64.

w ustanowionych siłach zadaniowych. Mogą jednak powstać ograniczenia ze względu na użycie komponentów sił narodowych oraz narodowych zasobów, a także poprzez rozszerzenie działalności militarnej innych władz w wyznaczonym obszarze połączonych działań (Joint Operations Area – JOA).

Ciągłość dowodzenia uwydatnia jedność dowodzenia. Osiąga się ją głównie przez tworzenie alternatywnych (zapasowych) stanowisk dowodzenia. Do takich stanowisk dowodzenia należą centra operacji powietrznych, które mogą być rozwijane w dowolnie wybranym obszarze (Deployable Combined Air Operations Centre – DCAOC). Ciągłość dowodzenia siłami powietrznymi ma niezmierny wpływ na żywotność sił biorących udział w działaniach połączonych, zarówno w sytuacji gdy dowódca komponentu powietrznego jest dowódcą wspierającym czy wspieranym.

Kolejną zasadą jest *jasny łańcuch dowodzenia*. Wiąże się ona z jasno i precyzyjnie określonymi relacjami hierarchicznymi systemu dowodzenia. Dotyczy to szczególnie uprawnień nadawanych dowódcą w procesie przekazywania uprawnień, co stanowi swoisty ich transfer (Transfer of Authority – TOA). Ponadto w działaniach sojuszniczych na stanowiskach dowodzenia znajdują się przedstawiciele reprezentujący siły państw uczestniczących. I z tego też powodu dowódca, w tym sił powietrznych, powinien znać swój zakres kompetencyjny, aby skutecznie dowodzić podległym sztabem i jednostkami. To samo odnosi się do ww. przedstawicieli. Powinni oni znać swoje uprawnienia w zakresie wsparcia dowódcy ze strony państw, które reprezentują.

Integracja dowodzenia polega na konstruowaniu takich organizacyjno – funkcjonalnych struktur dowodzenia, które powinny zapewnić rodzajom sił zbrojnych jednego lub wielu państw możliwość osiągnięcia celów operacji dowódcy połączonych sił w sposób najbardziej skuteczny. Dowództwa komponentów, do których przynależą narodowe siły: marynarki wojennej, lądowe, specjalne i powietrzne, są zazwyczaj funkcjonalne. Natomiast siły zadaniowe będą tworzone w sposób pozwalający zrealizować każde działanie. Integracja pomiędzy dowództwami jest wzmocniana poprzez tworzenie jasnego łańcucha dowodzenia. W sytuacji, gdy będzie wymagane utworzenie oddzielnego stanowiska dowodzenia kontyngentu narodowego wówczas powinno ono być raczej uzupełnieniem niż „zaciemnieniem” łańcucha dowodzenia. Czasami będzie konieczne ustanowienie oddzielnych narodowych komponentów (np. w sytuacji, gdy dowódca połączonych sił posiada uprawnienia zarządzania operacyjnego

⁵⁷ Tamże, s.64.

(OPCON) w stosunku do narodowych sił). Dotyczy to głównie sił do działań specjalnych, które zazwyczaj funkcjonują jako oddzielny komponent podległy dowódcy połączonych sił.

Zasada *decentralizacji* dotyczy delegowania przez dowódcę uprawnień podwładnym, pomimo że jest on odpowiedzialny niepodzielnie za wykonanie danej misji. Wymienione uprawnienia umożliwiają podwładnym swobodę działania (freedom of action) w sytuacjach nieprzewidzianych wcześniej, a także pozwalają wykorzystać swoje możliwości w zaistniałej, korzystnej sytuacji. Ponadto zasada ta „zachęca” do przejęcia inicjatywy, a tym samym skrócenia czasu związanego z podjęciem decyzji.

Zasada *współpracy i wzajemnego zrozumienia* przypomina o potrzebie jedności wysiłku i konieczności zaufania do opracowania oraz realizacji planu, zaufania związanego z prowadzeniem połączonej, wielonarodowej kampanii. Wzajemne zrozumienie słabych i mocnych stron zapewnia właśnie współpraca i zaufanie. Muszą one jednak wyływać od najwyższych szczebli i bazować na osiągniętych coraz wyższych poziomach standaryzacji i integracji, zarówno w obszarze wyposażenia jak i znajomości doktryn. Z kolei w doktrynie sił powietrznych Sojuszu określa się, że aby użycie sił powietrznych było efektywne musi być ono skoncentrowane w czasie i przestrzeni na punktach decyzyjnych (decisive points). Poza tym możliwości środków walki (prędkość, manewr, zasięg, elastyczność) pozwalają na realizację różnych zadań jednocześnie. Jednakże, aby osiągnąć efekt połączonych działań sił powietrznych w danej sytuacji, powinny i muszą być przestrzegane takie zasady jak: jedność dowodzenia (unity of command), scentralizowane planowanie (centralized planning), zdecentralizowane wykonanie (decentralized execution) oraz określanie zadań jako odzwierciedlenie celu wynikającego ze strategii działania przełożonego (strategy to task)⁵⁸.

Zgodnie z zasadą jedności dowodzenia to właśnie tylko dowódca połączonych sił powinien posiadać możliwości rozwiązywania problemów związanych z potrzebami połączonej kampanii. W związku z tym to on realizuje dowodzenie całym przydzielonym potencjałem sił powietrznych.

Scentralizowane planowanie zapewnia integrację działań sił powietrznych, co ma prowadzić do realizacji zamiaru dowódcy sił połączonych (Joint Force Commander - JFC). Zasada ta wyklucza przypadkowe użycie sił powietrznych np. w celu

oddziaływania (niszczenia bądź obezwładniania) na niezidentyfikowane wcześniej, rozpoznane i planowane obiekty uderzeń w działaniach ofensywnych i osłonie w działaniach defensywnych.

Z kolei zdecentralizowane wykonanie związane jest z brakiem możliwości osobistej realizacji szczegółowych zadań w operacji powietrznej.

Czwarta to określanie celów jako odzwierciedlenie strategii przełożonego (strategy to task), którą można zinterpretować jako wyznaczanie celów ograniczonemu potencjałowi sił powietrznych odpowiednio do strategii przełożonego.

W obszarze dowodzenia siłami powietrznymi używane są też pojęcia związane z obszarami działań i odpowiedzialności. Do kategorii tych, podczas rozważań związanych z dowodzeniem sojuszniczymi siłami powietrznymi, trzeba będzie się odwoływać, ponieważ stanowią one tło (wytyczną) dla wszystkich komponentów narodowych. I tak obszary odpowiedzialności przydzielone są na stałe dwóm dowódcom strategicznym (Areas of Responsibility - AORs) określane jako geograficzne obszary wyznaczone każdemu strategicznemu dowódcy, a także każdemu regionalnemu dowództwu podległemu strategicznemu dowódcy w Europie. Z kolei dowódcom regionalnym mogą być wyznaczone połączone obszary działań (Joint Operations Area - JOA), które mogą obejmować obszar szerszy niż obszar odpowiedzialności (AOR) w czasie pokoju. Należy zaznaczyć, że podział stałych granic poniżej regionalnego szczebla dowodzenia w działaniach sojuszniczych nie funkcjonuje. Natomiast połączony obszar działań określany jest jako tymczasowy obszar wyznaczany przez dowódcę strategicznego lub regionalnego, w którym wyznaczony dowódca (Joint Force Commander - JFC) planuje i realizuje misję na operacyjnym poziomie wojny.⁵⁸

Obszar działań (Area of Operations - AOO) stanowi część połączonego obszaru działań (JOA), może być on wyznaczony przez dowódcę (JFC) tym dowódcem komponentów, którzy mogliby prowadzić nim działania. Jest to część obszaru operacyjnego konieczna do prowadzenia działań militarnych i administrowania tymi działaniami.

Kolejnymi bardzo ważnymi z punktu widzenia teorii i praktyki dowodzenia SP są uprawnienia nadawane dowódcom poszczególnych szczebli dowodzenia do sprawowania swoich funkcji, a jednocześnie stworzenia warunków do realizacji przez

⁵⁸ AJP – 3.3, (*Joint Air and Space Operations Doctrine*), Chapter 3 – *Command and control of air*

nich zadań. Pierwszą jest dowodzenie operacyjne⁵⁹ (Operational Command – OPCOM) rozumiane jako uprawnienie do wypełnienia misji lub realizacji zadań przez podległych dowódców do rozwijania, ponownego wydzielania, a także utrzymania lub delegowania uprawnień w zakresie operacyjnego lub taktycznego zarządzania⁶⁰ (Operational Control – OPCON, Tactical Control - TACON). Uprawnienie to nie oznacza jednak, że dowódca dysponujący wymienionymi uprawnieniami jest odpowiedzialny za wsparcie logistyczne lub administracyjne. Z kolei zarządzanie operacyjne jest uprawnieniem delegowanym dowódcy do kierowania wydzielonymi siłami, aby mógł on zrealizować misje lub zadania, które są zazwyczaj ograniczone. Ograniczenia te dotyczą głównie funkcji, czasu lub miejsca, a także rozwijania jednostek oraz utrzymania i przekazywania uprawnień w zakresie taktycznej nad nimi kontroli (TACON). Zarządzanie operacyjne nie pozwala jednak na oddzielne użycie komponentów poszczególnych jednostek SP. Nie upoważnia to również do zarządzania logistyką lub administracją. Dowodzenie taktyczne⁶¹ (TACOM) jest uprawnieniem nadawanym dowódcy do stawiania zadań siłom pod jego dowództwem do zrealizowania misji określonej przez wyższego przełożonego.

Zarządzanie taktyczne⁶² związane jest ze szczegółowym i zazwyczaj lokalnym zarządzaniem przemieszczeniami lub manewrami niezbędnymi do wypełnienia misji lub realizacji zadań.

W dążeniu osiągnięcia celu badań, ich zakres ograniczyliśmy głównie do taktycznego szczebla dowodzenia siłami powietrznymi. Należało, zatem określić, jakie uprawnienia w procesie dowodzenia SP może posiadać dowódca połączonego centrum operacji powietrznych (CAOC). Uzyskane wyniki badań potwierdziły, że dowódca CAOC otrzymuje uprawnienia stosownie do misji. Przeznaczeniem CAOC jest bowiem planowanie, stawianie zadań i koordynowanie działaniami powietrznymi sił wyznaczonych zgodnie z wytycznymi dowódcy komponentu powietrznego (Air Commander – COMAIR)⁶³. Otrzymuje on (dowódca CAOC) uprawnienia taktycznego dowodzenia (TACOM) lub taktycznego zarządzania (TACON) nad przydzielonymi

operations, MAS, NATO, s.3.1.

⁵⁹COMAIRNORTH SUPPLAN 24600D „CONSTANT EFFORT” for the Northern Region Integrated Air Defence System (NRIDAS), working draft, Allied Air Forces North HQ, Ramstein, Niemcy, 15.02.2000, s. B-2-1.

⁶⁰Tamże, s. B-3-1.

⁶¹Tamże, s. B-4-1.

⁶²Tamże, s. B-5-1.

środkami walki SP NATO (również nad tymi, które nie należą do Sojuszu). Oczywiście władzę tę przyjmuje poprzez tzw. transfer uprawnień (Transfer of Authority – TOA), gdzie są one udzielane przez poszczególne, zainteresowane państwa oraz stosownych dowódców NATO w czasie pokoju, kryzysu i konfliktu⁶⁴. Posiada on również uprawnienia do kontroli przestrzeni powietrznej i obrony powietrznej (Air Space Control Authority – APA, Air Defence Authority – ADA)⁶⁵.

Kolejnymi kategoriami obejmującymi problematykę dowodzenia SP na szczeblu taktycznym są pojęcia *dowódcy wspieranego* i *dowódcy wspierającego*. Pierwszy otrzymuje wsparcie od dowódcy wspierającego, który opracowuje plan wsparcia (Supporting Plan - SUPLAN).

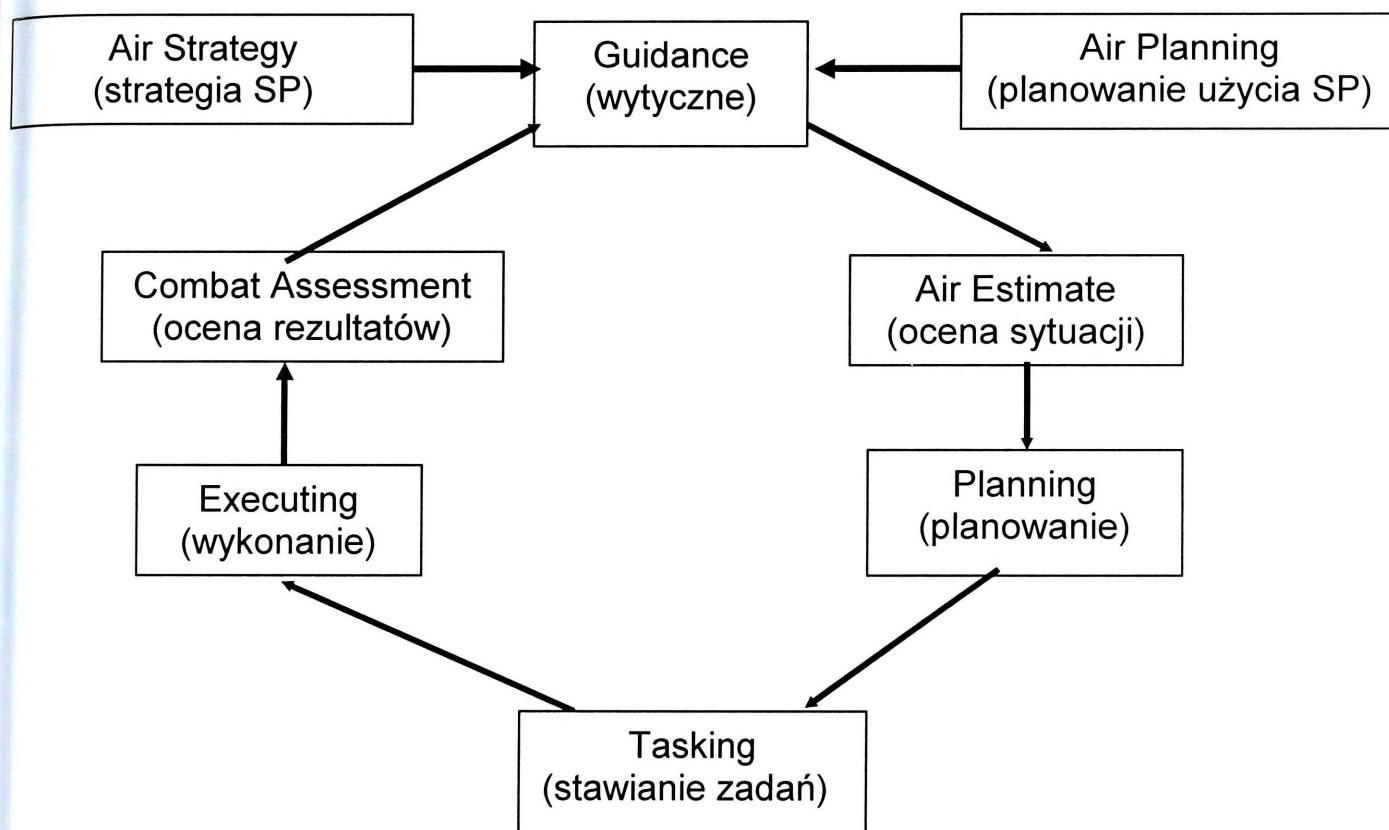
W procesie dowodzenia siłami powietrznymi NATO wykorzystuje się możliwości strategicznego użycia sił powietrznych poprzez scentralizowane planowanie, zdecentralizowane ich użycie oraz globalną ocenę rezultatów ich działań (Rys.16).

Wytyczne dowódcy komponentu powietrznego (Joint Force Air Component Commander Guidance - JFACC Guidance) dostarczają informacje podległemu sztabowi i dowództwom o jego intencjach (myśli przewodniej).

⁶³ *Combined Air Operations Centre (CAOC) Operational Guide* – 1st. edition Letter of Promulgation, 15.09.2000 r., 1-4.

⁶⁴ Tamże, s. 1-1. W czasie pokoju, kryzysu lub konfliktu podstawowa misja dowódcy CAOC obejmuje: udział w tworzeniu RAP dla Zintegrowanego Systemu Obrony Powietrznej NATO (NATO Integrated Air Defence System – NATINADS), udział w zbieraniu informacji na korzyść oceny sytuacji Sojuszu i targetingu, udział w zarządzaniu kryzysowym (zgodnie z zadaniem), planowanie działań ofensywnych, defensywnych i wspierających działania powietrzne zgodnie z planem kampanii powietrznej dowódcy komponentu powietrznego oraz jego powietrznej dyrektywy operacyjnej, listy priorytetowych celów i rozkazu o kontroli przestrzeni powietrznej (air operation directive – AOD, prioritised target list – PTL, airspace control order - ACO), stawianie zadań poprzez wysyłanie rozkazów i zarządzeń (air tasking order – ATO, air tasking message – ATM), koordynowanie działań sił powietrznych z siłami lądowymi i morskimi, zarządzanie wyznaczoną przestrzenią powietrzną w oparciu o ACO dowódcy komponentu powietrznego, a także koordynowanie z narodowymi służbami ruchu lotniczego, ochrona w ramach Air Policing integralności wyznaczonego obszaru (Air Policing Area – APA), udział w obronie przed rakietami balistycznymi na teatrze działań (Theatre Ballistic Missile Defence – TMD), nadzorować realizację zadań, oceniać i meldować wyniki działań, oceniać sytuację logistyczną i proponować redystrybucję zasobów w razie konieczności.

⁶⁵ Tamże, s. 1-4.



Rys.16. Schemat odwzorowania procesu dowodzenia siłami powietrznymi
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie AJP-3.3, (Joint Air and Space Operations Doctrine).

Ocena sytuacji w siłach powietrznych (air estimate) stanowi podstawę do opracowania planu działania sił powietrznych. Jest to ciągły wysiłek w zakresie zbierania i oceny wszystkich osiągalnych (dostępnych) informacji o rozmieszczeniu, naturze i działaniach sił własnych i przeciwnika.

Proces planowania opiera się na wynikach oceny sytuacji. W ramach tego procesu rozważany jest zakres współdziałania i koordynacji działań z innymi komponentami w celu pełnego zidentyfikowania posiadanych przez nich możliwości, a także opracowywane są i oceniane warianty (opcje) alternatywne, czego efektem ma być wybór najlepszego. W rezultacie powstaje zarys planu użycia SP (walki) na podstawie, którego opracowuje się wytyczne dotyczące takich czynników jak czas i przestrzeń. Podstawę do organizowania i koordynowania przydzielonych sił stanowi szczegółowy plan działań, który zawiera dobrane zasoby, misje, siły i środki, przekazane obowiązki oraz delegowane uprawnienia.

Stawianie zadań (tasking) polega na wyznaczaniu zadań w dokumencie rozkazodawczym, jakim na szczeblu taktycznym Sojuszu jest rozkaz do działań sił powietrznych (Air Tasking Order - ATO).

Realizacja (executing) jest procesem, w którym następuje implementacja treści zawartych w ATO. Polega na szczegółowym zarządzaniu walką powietrzną zapewniając najlepsze, w danej sytuacji, użycie sił powietrznych pozwalające zrealizować zamiar przełożonego.

Ocena efektów działań (combat assessment) polega natomiast na monitorowaniu i ocenie efektów działań. To właśnie dzięki tak zdobytej informacji i następnie jej odpowiednim „obrobieniu” sprawdzana jest skuteczność działań, a niedociągnięcia poprawiane.

Należy zauważyć, że system planowania operacyjnego NATO ustanowiono, aby ułatwić inicjowanie, opracowywanie oraz zatwierdzanie (aprobowanie) planów. Zasadniczym elementem tego systemu jest proces operacyjnego planowania (Operational Planning Process - OPP)⁶⁶. Opracowywanie planów operacyjnych, które są zasadniczym wynikiem OPP, oparte jest na kilku rodzajach dokumentów, a w tym: wytycznych do planowania operacyjnego (Guidelines for Operational Planning - GOP), wytycznych funkcjonalnych do planowania (Functional Operational Guides – FPGs), regionalnych wytycznych do planowania (Regional Planning Guides - RPGs) oraz stałych wytycznych do planowania (Standing Planning Guides - SPGs), doktrynach oraz koncepcjach i uzgodnieniach.

Planowanie operacyjne obejmuje dwa elementy (części składowe) procesu planowania użycia SP: planowanie wyprzedzające (advance planning) oraz planowanie w sytuacjach kryzysowych (crisis response planning).

Planowanie wyprzedzające obejmuje inicjowanie i opracowywanie planów opartych na scenariuszach, które zawierają prognozę przyszłych zdarzeń lub okoliczności mogących zaistnieć w danym obszarze zainteresowania Sojuszu. Efektem tego planowania są plany alternatywne (Contingency Plan - COP) lub stałe plany obrony (Standing Defence Plans - SDP). Plan alternatywny uwzględnia możliwe, przyszłe ryzyko dotyczące działań zgodnych z art. 5, jak i poza nim i zazwyczaj bazuje na jednej lub więcej planowanych sytuacjach (planning situations - PS), opartych na ocenie z rozpoznania, której procedury ujęte są w dokumentach opracowywanych przez Komitet Wojskowy NATO (Military Committee - MC 161). Plan ten jednak nie jest na tyle szczegółowy, aby na jego podstawie prowadzić działania. Kolejnymi planami opracowywanymi w ramach planowania wyprzedzającego są wspomniane już

⁶⁶ *Bi-SC Guidelines for Operational Planning* (Bi-SC GOP), 2nd draft, SHAPE, SACLANT 2001, s. 4-1.

wcześniej plany obrony (SDPs), które opracowuje się z uwzględnieniem potencjalnego ryzyka w działaniach objętych artykułem V. Celem opracowywania tych planów jest stworzenie podstaw, które umożliwiają prowadzenie działań przydzielonymi siłami oraz zgodnie z uprawnieniami przekazanymi do odpowiedniego szczebla dowodzenia.

Planowanie w sytuacjach kryzysowych (Crisis Response Planning) obejmuje inicjowanie tego procesu oraz opracowania planów dotyczących odpowiedniego reagowania na bieżącą sytuację, a także uwzględniających ich rozwój. Proces ten wymaga szybkiej koordynacji zespołów planistycznych i zatwierdzenia przez poszczególnych funkcyjnych (dowódców, decydentów) proponowanych (wypracowanych) rozwiązań. Efektem planowania w sytuacjach kryzysowych jest plan operacyjny (Operational Plan - OPLAN). W procesie tym mogą być wykorzystywane istniejące plany alternatywne. Ponadto plan ten jest dokumentem szczegółowym, obejmuje przydzielony do działań potencjał i wszystkie poczynione przygotowania podjęte w celu realizacji danej misji.

Wytyczne funkcjonalne do planowania (Functional Planning Guides - FPGs) ukierunkowują podległe sztaby w zakresie planowania w określonych obszarach funkcjonalnych. Ich przeznaczeniem jest uzupełnienie informacji o planowaniu zawartej w dokumentach: Komitetu Wojskowego NATO (MC 133), wytycznych do planowania operacyjnego (Guidelines for Operational Planning – GOP), zatwierdzonych doktrynach NATO oraz pozostałych dokumentach typu MC. Wytyczne te nie powinny obejmować informacji zawartych już w wymienionych dokumentach, lecz raczej te, które nie są ujęte w innych dokumentach. Nie powinny one też zawierać zasad i założeń, ale być w zgodzie z treściami dokumentów typu MC. Są one wysyłane do Komitetu Wojskowego celem notacji oraz przeglądu lub udzielenia dodatkowych wskazówek.

Wytyczne do planowania regionalnego (Regional Planning Guides - RPG) określają kierunki do planowania dowódcom regionalnym NATO. Przeznaczeniem ich jest uzupełnienie informacji zawartych w dokumentach typu: MC 133 opracowanych, jak zaznaczono wcześniej, przez Komitet Wojskowy Sojuszu, wytycznych do planowania operacyjnego (GOP), zatwierdzonych doktrynach NATO, dokumentach typu MC opracowanych przez Komitet Wojskowy NATO oraz funkcjonalnych wytycznych do planowania (FPGs). Podobnie jak w wytycznych funkcjonalnych do planowania nie powinny powtarzać się informacje ujęte w dokumentach źródłowych, a przede

wszystkim dotyczące rozważań planistycznych związanych z obszarami odpowiedzialności (Area of Responsibility - AOR). Wytyczne te powinny być konsultowane z zainteresowanymi państwami i zatwierdzone przez odpowiednie dowództwo strategiczne (Strategic Command - SC).

Specyficzne wytyczne do planowania (Specific Planning Guides - SPGs) mogą być opracowywane, jeśli zachodzi taka potrzeba, przez dowódców podregionalnych (Joint Sub-regional Commanders - JSRCs) lub dowódców komponentów (Component Commanders - CCs), w celu zapewnienia dalszych wskazówek mających zasadnicze znaczenie w procesie planowania. Dowódcy regionalni autoryzują je. Wcześniej są one rekomendowane przez podległe szczeble dowodzenia. W przypadku dowództwa komponentu powietrznego (Air Component Command - ACC) przez dowódców połączonych centrów operacji powietrznych (CAOC). Wytyczne te nie są kontrolowane i nieznane powyżej szczebla dowództwa regionalnego. Muszą one natomiast bazować na treściach zawartych w dokumentach i dyrektywach NATO.

Dyrektywa inicjująca (initiating directive) opracowana przez odpowiednie i uprawnione organy (Radę Północnoatlantycką – North Atlantic Council/NAC; Komitet Planowania Obronnego – Defence Planning Council/DPC; Komitet Wojskowy – Military Committee/MC jest) „narzędziem” rozpoczynającym planowanie operacyjne przez dowództwa strategiczne, ale bez uprawnień do realizacji. Określa ona sytuację, polityczne i militarne cele, zadania a także założony, polityczny i wojskowy stan końcowy działań (end state). Dowództwa strategiczne wysyłają dyrektywy inicjujące dowództwom regionalnym i macierzystym dowództwom sił zadaniowych (Combined Joint Task Forces - CJTF), w celu rozpoczęcia i ukierunkowania planowania operacyjnego. Dyrektywy te będą przesyłane (w tym samym celu) przez dowództwa regionalne i dowództwa macierzyste sił zadaniowych (CJTF) dowódcom podregionalnym (JSRC) oraz dowódcom komponentów (CC). Wymagane efekty planowania mogą powstawać począwszy od koncepcji działań (Concept of Operations - CONOPS) skończywszy na planie alternatywnym (COP) lub planach operacyjnych (OPLANS)⁶⁷.

Koncepcja działań (Concept of Operations - CONOPS) jest dokumentem, który stanowi swoistego rodzaju „pierwszy krok”, „zaczyn”, podstawę do opracowania planu operacyjnego. Wyraża ona myśli przewodnie dowódcy w sprawie użycia sił, ograniczeń

⁶⁷ Tamże, s.4-2.

czasowych i przestrzennych, co ma spowodować realizację zadań, osiągnięcie celu działań oraz stanu końcowego. Obejmuje możliwe do wykorzystania zasoby, których użycie powinno być tak zsynchronizowane, aby był osiągnięty cel danych działań. Koncepcja stanowi efekt wyjściowy procesu planowania operacyjnego i jako dokument sformalizowany, jest przedkładana do zatwierdzenia stosownemu przełożonemu, który zainicjował ten proces. Nie stanowi ona wstępnego warunku do dalszego opracowywania planu, ale zatwierdzenie jej jest wstępnym warunkiem do pełnego opracowania planu. Koncepcja, jako dokument, zazwyczaj obejmuje: przegląd sytuacji (situation overview), określenie zadania (misji) – (mission statement), myśl przewodnią dowódcy (commander's intent), zarys koncepcji (część wykonawcza) – (outline concept for execution), wymagania w zakresie możliwości sił (force capability requirements), zarys koncepcji zabezpieczenia logistycznego (outline logistic support) i kluczowe postanowienia dotyczące procesu dowodzenia (key command and control arrangements). Koncepcja nie zawiera żadnych szczegółowych aneksów ani planów wspierających (supporting plans), które znajdują się w całkowicie opracowanym planie.

Plany alternatywne (Contingency Plans - COPs) są przygotowane na wypadek przyszłych zdarzeń lub okoliczności w oparciu o znane lub założone czynniki planistyczne (planning factors). Podstawę dla nich stanowią wytyczne do planowania przedstawiane w formie dyrektywy inicjującej (initiating directive) i mogą być opracowywane na każdym szczeblu dowodzenia. Plany alternatywne są efektem planowania obejmującego także użycie SP. Są one opracowywane z możliwie jak największą szczegółowością, uwypuklając zatwierdzoną koncepcję działań i mogą służyć, w odpowiednich okolicznościach, jako baza wyjściowa do szczegółowego planowania działań, a także planowania wspierającego (support planning). Plany alternatywne są opracowywane we współdziałaniu i w ramach koordynacji z odpowiednimi dowódcami NATO, władzami cywilnymi i przedstawicielami państw. Plany alternatywne na szczeblu strategicznym zawierają wszystkie stosowne aneksy i są zatwierdzone przez Komitet Wojskowy (MC). Plany alternatywne szczebli podległych są zatwierdzane przez ten szczebel (initiating authority), który zainicjował proces planowania. Mogą one być opracowywane z wykorzystaniem Sojuszniczej Listy Sił Zbrojnych (AFL-Allied Force List) zatwierdzonej (jedynie dla potrzeb planowania) przez państwa uczestniczące.

Plany operacyjne (Operational Plans - OPLANs) są planami opracowywanymi jako odpowiedź na bieżącą i rozwijającą się sytuację kryzysową. Bazują one na treściach zawartych w dyrektywie inicjującej i mogą być opracowywane na każdym szczeblu dowodzenia SP. Stanowią one wynik planowania kryzysowego (crisis response planning) i zawierają odpowiednie dane do realizacji różnego rodzaju zadań, odzwierciedlając koncepcje działań wcześniej przedłożoną do akceptacji przez organ inicjujący. Plany te są uzgadniane i konsultowane, na odpowiednim szczeblu, z właściwymi dowódcami NATO, władzami cywilnymi oraz przedstawicielami państw uczestniczących w planowaniu działań. Zakończony, na szczeblu strategicznym, plan operacyjny powinien zawierać wszystkie stosowne aneksy, sojuszniczą listę sił - opracowaną na podstawie sformalizowanego określenia wymagań (statement of requirement - SOR) oraz, jeśli zaistnieje taka potrzeba, sojuszniczą listę sił dysponowanych (Allied Disposition List - ADL). Plan ten, jest, z przyczyn formalnych, koordynowany i zatwierdzany przez Radę Północnoatlantycką (NAC – North Atlantic Council). Plany operacyjne na szczeblach podległych są zatwierdzane również przez organy inicjujące.

Plany obrony (Standing Defence Plans - SDPs) służą do realizacji określonych zadań już w czasie pokoju. Przykładem takiego planu może być *Zintegrowany Plan Obrony Powietrznej Sojuszu* (NATO Integrated Air Defence Plan). Wymagania dotyczące tego planu zazwyczaj będą identyfikowane z przekazaniem uprawnień (transfer of authority - TOR) przez dowódców NATO. Zatwierdzenie go stanowi przekazanie tych uprawnień dowódcom NATO do zainicjowania planowania. Opracowanie planu obrony wymaga koordynacji z odpowiednimi, zainteresowanymi dowództwami i państwami.

Plany wspierające (Supporting Plans - SUPLANs) są uszczegółowieniem w odpowiednich, szczególnych obszarach planowania funkcjonalnego i muszą być bezpośrednio związane z odpowiednimi planami alternatywnymi lub operacyjnymi. Mogą być one aneksami zawartymi w głównym planie wsparcia lub stanowić oddzielny dokument. Organ, który będzie zapewniał wsparcie, opracowuje plan wsparcia. Plan ten musi być zaakceptowany przez dowódcę wspieranego i zatwierdzony przez dowódcę szczebla wyższego⁶⁸.

⁶⁸ Tamże, s. 4-4.

Rozkazy działań (Operation Orders - OPORDs) wysyłane są przez dowódców do podwładnych w celu koordynowania procesu planowania i realizacji działań. Są one opracowywane przez wyznaczonych dowódców w oparciu o zatwierdzone plany operacyjne. Pomimo, iż nie ma potrzeby ich dalszego zatwierdzania przez wyższy szczebel rozkazy te powinny być wysyłane bezpośrednio przełożonemu⁶⁹ głównie dla potrzeb informacyjnych.

4.2. Organy dowodzenia połączonego centrum operacji powietrznych

Przeznaczeniem centrum operacji powietrznych (Combined Air Operations Centre – CAOC)⁷⁰ jest planowanie, stawianie zadań, koordynowanie i nadzorowanie działań przydzielonych sił w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Funkcje te muszą być pełnione zgodnie z wytycznymi dowódcy komponentu powietrznego oraz w bezpośrednim współdziałaniu z odpowiednimi dowództwami sił lądowych i morskich. Aby misja ta była wypełniana utworzono odpowiednią strukturę organizacyjną z właściwymi organami dowodzenia. Podczas prowadzenia działań dowódca CAOC, jego zastępca, szef działań ze swoim zastępcą oraz szef wsparcia ze swoim zastępcą tworzą grupę dowódcy (Command Group – CG).

Szefowi działań, który nazywany jest również szefem operacji (director of operations) podlegają: grupa analizy misji (mission analysis team), zespoły do spraw współdziałania z siłami lądowymi (Battlefield Coordination Element - BCE) i morskimi (Maritime Coordination Element – MCE), szef rozpoznania (chief intelligence), szef planowania (chief operations plans), szef działań bieżących (chief current operations) oraz szef szkolenia (chief exercise/training). Szefowi wsparcia (director of support) z kolei podlegają: szef wydziału łączności i systemów komunikacyjnych (chief communication and information system) oraz szef wydziału wsparcia (chief support).

Szefowi planowania działań, jako jednemu z najważniejszych sekcji w strukturze organizacyjnej CAOC, podlegają: szef planowania działań defensywnych (defensive ops), szef planowania działań ofensywnych (offensive ops), szef planowania działań wspierających (support plans) oraz szef planowania systemów dowodzenia powietrznego (air C² plans).

Szefowi sekcji działań bieżących podlegają: szef działań ofensywnych (defensive ops), szef działań ofensywnych (offensive ops), szef działań wspierających (support

⁶⁹ Tamże, s. 4-4.

ops), szef komórki gromadzącej, opracowującej i zajmującej się dystrybucją meldunków bojowych (combat rep.) oraz szef zabezpieczenia meteorologicznego (meteo).

Ze względu zakres przedmiotowy badań analizie poddaliśmy głównie sekcję planowania oraz jako szczególnie wspierającą ten proces sekcję rozpoznania.

Zadaniem tej ostatniej jest zapewnienie sekcjom CAOC, we właściwym czasie, dokładnej informacji oraz prowadzenie ekspertyz niezbędnych w procesie planowania i realizacji działań. Ważne jest też utrzymywanie, permanentnie uaktualnianej bazy danych o celach (targeting). M.in., dlatego, w CAOC funkcje sekcji rozpoznania podzielone są na: rozpoznanie podczas prowadzenia działań (operations intelligence), rozpoznanie w ramach *targetingu* (target intelligence) oraz gromadzenie, koordynowanie i dostarczanie wymaganych informacji rozpoznawczych (collection, coordination and intelligence requirements management)⁷¹.

Sekcja planowania działań, generalnie, prowadzi przegląd dyrektyw przesłanych przez dowódcę komponentu powietrznego, zasad użycia sił (rules of engagement – ROE) i wytycznych dowódcy CAOC. Poza tym analizuje postawione zadania, gromadzi informacje z rozpoznania. Ponadto ustala cele misji poprzez rozważanie prerogatyw planistycznych, a także w wyniku konsultacji z grupą dowódczą i sekcją analizy misji. Następnie planuje racjonalne użycie systemów uzbrojenia, w tym warianty jego zastosowania, oraz użycie, w odpowiednim czasie, wsparcia ze strony sił powietrznych w zakresie walki radioelektronicznej, rozpoznania lotniczego, tankowania w powietrzu, transportu lotniczego itp. Opracowuje i wysyła zadania podległym jednostkom (lotnictwa, wojsk raketowych itd.) w formie rozkazu (Air Tasking Order - ATO) i zarządzeń (Air Tasking Message – ATM, Coverage Mission Order - CMO)⁷².

Głównym zadaniem komórki planowania działań defensywnych jest opracowanie planu obrony powietrznej (Air Defence Plan – ADP) zgodnie z priorytetami i wytycznymi dowódcy komponentu powietrznego. Zadania opracowane przez nią umieszczone w ATO dotyczą jednostek rozpoznania radiolokacyjnego (Air Surveillance and Control System – ASACS), jednostek lotnictwa myśliwskiego (fighter), wczesnego (powietrznego) ostrzegania (NATO Airborne Early Warning – NAEW) oraz wojsk raketowych (Ground Based Air Defence – GBAD). Dla jednostek raketowych i mobilnych rozpoznania radiolokacyjnego wysyłane mogą być poza ATO zarządzenia

⁷⁰ *Air Operations Centre (CAOC) Operational Guide* – 1st. Edition. Op. cit., s. 2-A-1-1.

⁷¹ Tamże, s. 2-B-1.

⁷² Tamże, s. 2-C-1.

bojowe (CMOs), których celem może być potrzeba wcześniejszego zapoznania z nie w pełni sprecyzowanym zadaniem lub potrzebą uszczegółowienia postawionego już zadania. Ponadto w sytuacji, gdy w działaniach uczestniczą organiczne jednostki obrony powietrznej sił lądowych i marynarki wojennej powinny one przekazywać dane do opracowania planu obrony powietrznej. Poza tym plan ten powinien być koordynowany z sąsiednimi połączonymi centrami operacji powietrznych (CAOCs), elementami obrony powietrznej powietrznego centrum koordynacji operacji powietrznych (Air Operations and Coordination Centre – AOCC), grupami operacyjnymi marynarki wojennej znajdującymi się w CAOC oraz przedstawicielami państw, których siły uczestniczą w działaniach.

Ofensywna komórka CAOC opracowuje część rozkazu do działań powietrznych (ATO) dotyczącą działań ofensywnych (Composite Air Operations – COMAOs), a w tym m.in.: ofensywną walkę o przewagę w powietrzu (Offensive Counter Air - OCA), izolację rejonu działań (Air Interdiction - AI), wymiatanie (sweep), eskortowanie (escort), walkę elektroniczną (Electronic Warfare – EW), taktyczne rozpoznanie powietrzne (Tactical Air Reconnaissance - TAR), obezwładnianie obrony powietrznej przeciwnika (Suppression of Enemy Air Defence – SEAD), powietrzne poszukiwanie i ratownictwo (Combat Search and Rescue – CSAR), a także tankowanie powietrzne (Air to Air Refueling - AAR). Jej oficerowie oceniają sytuację, określają cele i potrzebne siły i środki. Planują oni także wykonanie zadań we współdziałaniu z korpusami wojsk lądowych⁷³.

4.3. Planowanie jako podstawowa funkcja dowodzenia siłami powietrznymi NATO na szczeblu taktycznym

W NATO na taktycznym szczeblu dowodzenia siłami powietrznymi, czyli połączonego centrum operacji powietrznych (Combined Air Operations Centre - CAOC) dowodzenie jest procesem ciągłym. Proces ten może podlegać zmianom, które będzie dyktowała zmieniająca się sytuacja. Cykl planowania w CAOC obejmujący pięć etapów zawiera kilka zasadniczych przedsięwzięć (odpraw), które rozpoczynają lub kończą pewien jego etap. Prezentację wyników z przeprowadzonych badań i zawartych w tym podrozdziale, rozpoczęto właśnie od tej problematyki.

⁷³ Tamże, s. 2-C-2-1.

Pierwszą z nich jest odprawa związana z przekazaniem sobie przez zmiany operacyjne CAOC informacji o sytuacji (shift changeover situation briefing). Jest ona prowadzona przez zmianę przyjmującą i dotyczy uaktualnienia sytuacji jak również przeglądu planu, który będzie realizowany przez tę zmianę. Czas przeprowadzania tej odprawy może być uzależniony od czasu wysłania AOD. W przypadku, gdy CAOC pracuje w systemie dwuzmianowym odprawa ta ma miejsce bezpośrednio przed wymianą zmian operacyjnych i będzie także prowadzona na stanowiskach pracy przez poszczególnych oficerów planowania⁷⁴. W sytuacji, gdy nie jest wymagana pełna dwuzmianowość pracy, odprawa ta służy do przedstawienia aktualnej sytuacji na dany dzień. Uczestniczy w niej cały personel centrum operacji powietrznych (CAOC).

Kolejnym etapem jest przegląd powietrznej dyrektywy operacyjnej (AOD review). Po jej przyjęciu grupa dowodzenia (Command Group - CG) zapoznaje się z wymienionym dokumentem oraz priorytetową listą celów i przedstawia sekcjom planowania wstępne wytyczne dotyczące opracowywania rozkazu do działań powietrznych (ATO). Kolejność przedsięwzięć związanych z przeglądem dyrektywy do działań powietrznych (AOD) będzie zależała od sytuacji. W przedsięwzięciu tym uczestniczą: grupa dowodzenia (CG), szef działań (Director of Operations – Dir OPS), szef wsparcia (Director of Support – DirSUP), szef planowania (Chiefs Ops Plans) oraz szef rozpoznania (Chief Intelligence) i analizy misji (Chief Mission Analysis).

Następnym ważnym przedsięwzięciem jest wstępna odprawa planistyczna (Initial Planning Meeting – IPM). W jej ramach dokonuje się przeglądu takich dokumentów jak AOD, PTL i ACO, a także zasobów, pogody, sytuacji taktycznej, wskazówek dotyczących przydzielonych sił i związanych z problematyką targetingu. Odprawa ta jest przeprowadzana z reguły po 30 minutach od przyjęcia dyrektywy (AOD). Podczas tej odprawy realizowane są przede wszystkim takie przedsięwzięcia jak: przegląd dyrektywy (AOD) z położonym naciskiem na wynikające z niej zadania, użycia ograniczonych, ważnych ze względu na powodzenie działań środków powietrznych (High Value Air Assets – HVAA), przygotowanie do opracowania wariantów działania w zależności od posiadanych sił, w tym zabezpieczenia, ustalenie priorytetów celów, pogody i obrony przeciwnika. W odprawie tej uczestniczą: szef planowania, który ją

⁷⁴ Tamże, s. 2-A-2-1. Ponadto spostrzeżenia mjr. M. Chojnackiego z pobytu w CAOC – 2, w czasie ćwiczenia pk. "Cannon Cloud 2002", potwierdzają stosowaną w tym zakresie praktykę.

proceeds, reconnaissance officer (Target Intel – TI) and planners designated by the planning officer⁷⁵.

Decision meeting (Commander's Decision Meeting – CDM) is another important meeting in the planning and decision-making process. The purpose of this meeting is to present the commander of the CAOC with the current situation, recommended action options (Courses of Actions – CoA) and to identify shortcomings and problems that need to be solved. During this meeting, the commander should determine priorities and approve the action option. It should be noted that immediately after the CDM, the planning officer should, with his subordinates, conduct a coordination meeting and issue the order (ATO). The decision meeting is usually held no later than 2 hours after receiving the order (AOD). The main issues discussed during the meeting are: directives contained in the order (AOD), objects and priorities, available forces and means, goals, restrictions (e.g. related to weather, logistics) and recommended action options. Participants include: the command group, the commander, the chief of staff, the reconnaissance officer, the planning officer, the chief of current operations, liaison officers of the Army and Navy and officers of the mission analysis section⁷⁶.

After the decision meeting, an assessment meeting (assessment meeting) may be held, the purpose of which is to review the implementation of operations, to identify restrictions and problems that will be presented to the commander of the component. The time taken to conduct the meeting depends on the situation. The course of the meeting may include such activities as: completed operations, problems and restrictions, as well as proposals for improving the results of future operations. Participants are usually: the command group, the commander, the chief of staff, the planning officer, the reconnaissance officer and mission analysis officer, liaison officers of the Army and Navy and selected officers of the planning section.

Before the issuance of the order for air operations (ATO), an ATO release briefing is conducted, the purpose of which is to obtain the commander's approval of the content. It is held no later than 90 minutes before the planned time of ATO issuance. Participants in the briefing are: the command group, the commander, the chief of staff, the

⁷⁵ *Tamże*, s. 2-A-2-2.

⁷⁶ *Tamże*.

wsparcia, szef rozpoznania, planowania i działań bieżących oraz oficerowie analizy misji, łącznikowi wojsk lądowych i marynarki wojennej.

Poza wymienionymi wyżej zasadniczymi przedsięwzięciami związanymi z procesem planowania działań sił powietrznych mogą być prowadzone dodatkowe odprawy (bridge meeting) organizowane przez grupę dowódczą w celu przybliżenia lub wyjaśnienia pewnych problemów.

Przedstawione odprawy są przedsięwzięciami, które pozwalają na wymianę informacji, spostrzeżeń, poglądów, a także podejmowanie cząstkowych i całościowych decyzji. Jednocześnie ustalenie terminów ich przeprowadzenia w planie pracy sztabu sprawia, że oficerowie sztabu mają z góry określone i narzucone rygory czasowe, dotyczące przedstawiania propozycji koncepcji użycia poszczególnych środków walki.

Proces planowania w centrum operacji powietrznych (CAOC) obejmuje podobnie jak na szczeblu operacyjnym pięć zasadniczych etapów: inicjowanie, orientowanie, opracowanie zamiaru, opracowanie planu i jego przegląd. Może być prowadzony jednocześnie na wielu szczeblach dowodzenia zależnie od rodzaju działań i zakresu szczegółowości opracowywanego planu.

W etapie pierwszym planowania (inicjowanie) w CAOC dowództwo i sztab, po przyjęciu dyrektywy do działań powietrznych (air operations directive – AOD) wraz z priorytetową listą celów (prioritised target list – PTL) i rozkazem do kontroli przestrzeni powietrznej (air control order – ACO) prowadzi ocenę sytuacji i jednocześnie zbiera niezbędne informacje.

W etapie drugim (orientowanie) można wyróżnić trzy zasadnicze fazy: analizę zadania, przygotowanie i przeprowadzenie odprawy planistycznej (Initial Planning Meeting – IPM) oraz opracowanie i udzielenie przez dowódcę wytycznych do planowania. Celem analizy zadania jest określenie granic, w których ramach dowódca i jego sztab powinni poruszać się dążąc do wypełnienia misji. Podczas analizy mogą być rozpatrywane takie aspekty jak: przegląd sytuacji, myśl przewodnia dowódcy komponentu powietrznego (ACC), ograniczenia dotyczące planowania, założenia, czynniki, słabe i mocne strony, środki ciężkości, punkty decyzyjne, zadania, cele, wymagany stan końcowy działań, kryteria powodujące ich powodzenie.

W czasie przeglądu sytuacji ocenia się okoliczności, które doprowadziły do powstania bieżącej lub potencjalnej sytuacji. Brane są tu pod uwagę zamiary i potencjalne możliwości sił przeciwnika. Rozpoczyna się również proces opracowania jego wariantów działania. Ograniczenia w procesie planowania obejmują działania

(akcje), które nie mogą być uwzględniane w planach użycia danych sił (restrains). Przykładem może być zakaz wszelkich prewencyjnych lub zapobiegawczych akcji ofensywnych. Ponadto do ograniczeń zalicza się te nałożone zobowiązania, które muszą być spełnione (constrains). Do tego rodzaju ograniczeń można zaliczyć np. dotyczące konieczności przeprowadzenia ofensywnych działań w terminie do

Kolejnym ograniczeniem są warunki wstępne, których spełnienie może prowadzić do osiągnięcia powodzenia. Powodzenie to może być osiągnięte np. poprzez bezproblemowe (bez oporu) wejście sił do teatru działań. Ograniczenia są zazwyczaj ujęte w dyrektywie, ale mogą być też określone podczas opracowania koncepcji (zamiaru). Z kolei założenia (assumptions) stosuje się w miejsce nieznanych faktów. Muszą one być jednak prawdopodobne i realistyczne. Dowódca nie ma nad nimi zazwyczaj kontroli (ze względu na ich prawdopodobieństwo zaistnienia), ale planowanie bez nich nie mogłoby być prowadzone (rys.9). W etapie tym rozważane są, po ograniczeniach i przyjętych założeniach, również czynniki (factors), do których zalicza się czas, warunki geograficzne i środowisko. Jednak w tym etapie (orientowanie) rozważane powinny być czynniki bezpośrednio wpływające na opracowanie wytycznych dowódcy do planowania. Istotnym jest również rozważenie słabych (weaknesses) i mocnych stron (strengths) zarówno przeciwnika jak sił własnych. Określanie środków ciężkości (Centres of Gravities – CoG) stanowi także element analizy. Należy zauważyć, że mogą być one zdefiniowane na szczeblach strategicznym, operacyjnym i taktycznym. Sprecyzowanie ich jest bardzo istotne, gdyż planowanie uderzeń na środki ciężkości przeciwnika powinno spowodować jego pokonanie. Z tego powodu należy jednak szczególną uwagę zwrócić na osłonę i obronę obiektów własnych i sąsiadów. Z środkami ciężkości wiąże się potrzeba określenia punktów decyzyjnych (decisive points). Wynika to z braku możliwości bezpośredniego oddziaływania na środki ciężkości. Następnie rozważane są cele (objectives) w aspekcie przedsięwzięć, które dowódca chciałby zrealizować, aby zniszczyć, obezwładnić lub zneutralizować środki ciężkości przeciwnika oraz osłonić własne. I tak środki ciężkości przeciwnika powinny być atakowane (bezpośrednio lub pośrednio) natomiast własne i sąsiadów osłaniane. Jednakże cele powinny definiować dokładnie wymagany wynik tego oddziaływania. Np. cel mógłby być określony w następujący sposób: zniszczyć, zneutralizować lub pokonać, zająć itd. dany środek ciężkości. Cele nie mogą być utożsamiane z założonym stanem końcowym (end state), ponieważ stan końcowy również obejmuje opis wymagań innych zasadniczych zadań, które nie są bezpośrednio związane z

środkami ciężkości. Stan końcowy odzwierciedla z kolei polityczne i militarne warunki, które wskazują, że misja i zadania były realizowane. Ich charakter jest ogólny, aby nie ograniczać dowódcy, możliwości wyboru sposobów realizacji danej misji. Z tego powodu może być trudne określenie czy stan ten został osiągnięty. W związku z tym należy określić mierzalne kryteria, które pozwolą ocenić czy założony stan końcowy został osiągnięty. Misja (mission) natomiast jest zwięzłym oświadczeniem zawierającym odpowiedzi na pytania: kto będzie prowadził działania, co ma być zrobione, kiedy będą one prowadzone, gdzie i dlaczego będą prowadzone. W misji jednak nie precyzuje się jak operacja będzie prowadzona. Określenie misji jest wynikiem (output) analizy misji. W kontekście rozważanej problematyki należy zaznaczyć różnicę między misją (mission) a zadaniem (task). Misja opracowywana jest na bazie przekazanego zadania. Dowódca otrzymując zadanie opracowuje misję, a następnie wysyła zadania podwładnym. Ten także na podstawie zadania opracowuje misję i przesyła zadania już swoim podwładnym.

W etapie tym (orientowanie) przeprowadzana jest odprawa inicjująca planowanie (IPM), podczas której przedstawia się dowódcy wszystkie rozważane problemy wynikające z analizy oraz przygotowuje dla niego wytyczne do dalszego planowania. Dokonuje się także podsumowania wskazówek i decyzji oraz precyzuje misję. Celem jej jest osiągnięcie jednomyślności dowódcy i sztabu, co do wniosków z analizy zadania oraz przekazanie przez niego wytycznych. Odprawa składa się z kilku zasadniczych przedsięwzięć. Pierwsze to wprowadzenie, podczas którego przedstawia się cel odprawy i jej zarys. Drugi to przegląd sytuacji obejmujący: sytuację bieżącą, siły przeciwnika (zamiar, możliwości, prawdopodobne działania bez opracowywania wariantów), wytyczne i wskazówki przełożonego (jego misja, zamiar, cele, stan końcowy, kryteria powodzenia, założenia, ograniczenia, otrzymane zadania od przełożonego, zadania określone przez swoje dowództwo), tzw. projekt działań (operations design), czyli (kluczowe czynniki i dedukcje – tylko te, które mają wpływ na misję, założenia do planowania, kluczowe silne i słabe strony, a w tym sił przeciwnika i własnych oraz innych, w miarę potrzeb, środki ciężkości, punkty decyzyjne związane z działaniami szczebla taktycznego, cele, stan końcowy i kryteria powodzenia), propozycję misji, propozycję wytycznych do planowania (proponowany wstępny zamiar, wskazówki dla sztabu oraz dla podległych dowództw) oraz wnioski i, w miarę potrzeb, dodatkowe wytyczne. Wytyczne dowódcy do planowania (commander's planning guidance) są wynikiem etapu orientowania. Stanowią one formalny dokument, który

może służyć do inicjowania dalszego planowania przez własny sztab. Zasadniczymi elementami wytycznych są: wstępny zamiar dowódcy, jego wizja, która powinna zawierać założony stan końcowy oraz misja. Natomiast, jako dokument powinny zawierać: przegląd sytuacji, a w niej polityczne, militarne i historyczne tło, a także sytuację bieżącą; sytuację sił przeciwnika (jego zamiar, możliwości oraz prawdopodobne działania); wytyczne i wskazówki przełożonego, a w tym jego misję, zamiar, cele, stan końcowy i kryteria osiągnięcia powodzenia, założenia, ograniczenia, przyjęte i wygenerowane zadania; projekt działań, a w nim kluczowe czynniki i dedukcje mające wpływ na wykonanie misji, założenia do planowania, zasadnicze mocne i słabe strony sił przeciwnika i własnych oraz innych (np. sąsiadów), środki ciężkości, punkty decyzyjne własnego szczebla, cele, stan końcowy i kryteria osiągnięcia powodzenia; misję; wytyczne do planowania - wstępny zamiar dowódcy, wskazówki dla sztabu i podległych dowództw; koordynację – krytyczne (ważne) terminy w aspekcie prowadzonych działań oraz istotne informacje - w miarę potrzeby; dowodzenie – wstępne uzgodnienia dotyczące rozmieszczenia stanowisk dowodzenia oraz rejony działań.

Kolejnym etapem planowania jest opracowanie zamiaru (concept development). Jest on zainicjowany wytycznymi dowódcy do planowania wypracowanymi w poprzednim etapie. Ukierunkowują one sztab i prowadzone przez niego analizy do opracowania wariantów działania. W etapie tym warianty nie są szczegółowymi rozwiązaniami. Efektem tego etapu jest zamiar działania, który oparty jest na jednym wariantcie (ofensywnym i defensywnym) wybranym przez dowódcę. Etap ten obejmuje następujące zasadnicze zagadnienia: *analizę* (prowadzoną przez sztab), *opracowanie wariantów działania*, *odprawę decyzyjną*, *opracowanie zamiaru działania*.

Pierwsze zagadnienie dotyczy analizy, której celem jest zbadanie (rozważanie) czynników i wniosków (deductions) oraz określenie założeń związanych z misją, aby upewnić się, po pierwsze, że jest ona wykonalna i, po drugie, aby opracować możliwe do realizacji (wykonalne) warianty działań. W procesie tym następuje ciągła wymiana informacji pomiędzy oficerami zespołu planowania oraz pozostałymi. Wymienione wcześniej czynniki (factors) można podzielić z kolei na grupy związane z: sytuacją w rejonie działań, sytuacją sił przeciwnika, czasem i przestrzenią, oceną zadania (task), dowodzeniem i zarządzaniem; systemami komunikacyjnymi i informacyjnymi (communications and information systems – CIS).

Pierwsza grupa obejmuje taką problematykę jak: środowisko; infrastruktura, sytuacja polityczna i ekonomiczna. Środowisko to rozważania na temat geografii, topografii, hydrografii i meteorologii. Infrastruktura to: transport, porty, linie komunikacyjne i możliwości przemysłu.

Z kolei *druga grupa* dotyczy oceny sytuacji sił przeciwnika, która w efekcie ma doprowadzić do oceny jego potencjalnych wariantów działań i obejmuje takie zagadnienia jak: skład sił, rozmieszczenie i przemieszczenie, możliwości odwodów, możliwości transportowe, możliwości w zakresie zabezpieczenia logistycznego, rozpoznania, dotyczące użycia broni masowego rażenia, działań psychologicznych, związane z rozważaniem środków ciężkości oraz punktami decyzyjnymi.

Trzecia grupa głównie związana z czasem i przestrzenią odnosi się do: ważnych (krytycznych) okresów, terminów, które mogą być zdeterminowane wpływem ograniczeń (restraints, constraints), czasu opracowania właściwych wariantów oraz czasu reakcji sił przeciwnika.

Czwarta grupa, czyli ocena zadań obejmuje ocenę: przydzielonych zadań, a także wygenerowanych przez własny sztab, ograniczeń, warunków wstępnych, możliwości własnych sił i ich utrzymania, rozpoznania i strat.

Grupa piąta to problematyka dotycząca dowodzenia. Rozpatruje się tu: relacje dowodzenia, stosowanie przy tym zasad dowodzenia, terminy uprawnień do dowodzenia, sprawy administracyjne, bezpieczeństwo, potrzeby stanowisk dowodzenia.

Szósta grupa to systemy komunikacyjne i informacyjne. Rozważa się tu: szczególne potrzeby, możliwości własnych sił w tym zakresie oraz ograniczenia operacyjne. Należy podkreślić, że na podstawie każdego czynnika powinny być wyciągnięte wnioski. Winny być one zwarte oraz tak przedstawiane, aby stanowiły bloki informacji, które będą wykorzystywane w dalszych etapach procesu planowania. Powinny one być grupowane funkcjonalnie w celu doskonalenia wariantów działań. Oczywiście czynniki, które wpływają na treść każdego wariantu działania mogą zmieniać się zależnie od sytuacji. W tym etapie sztab zasadniczo zajmuje się rozważaniem istotnych elementów sytuacji identyfikując niedobory (w miarę możliwości rozwiązuje te problemy z innymi komórkami), a także sprzecznymi i przeciwstawnymi sprawami.

Drugim zagadnieniem tego etapu jest opracowanie wariantów działania, których podstawę stanowią wytyczne dowódcy do planowania. Dowódca w trakcie ich opracowywania może być informowany (np. podczas odpraw) o efektach. Może on interweniować okresowo poprzez przekazywanie wskazówek, które będą

ukierunkowywały pracę sztabu, a także poprzez eliminowanie, na wstępie, strat czasu na opracowywanie zbytecznych opcji. W początkowej fazie zasadą powinno być opracowywanie jak największej liczby wariantów. Zapewnia to dużo większą elastyczność użycia sił oraz wykonania misji. Ponadto opracowywanie wariantów działania powinno koncentrować się na badaniu środków ciężkości sił przeciwnika i osłonie własnych. Podstawową metodą wykorzystywaną w tym etapie jest burza mózgów (brainstorming). Warianty działania określają ponadto sposoby wypełnienia misji. Jedną z metod opracowania wariantów jest udzielenie odpowiedzi na pytania: kiedy przewiduje się początek działań i w jakim terminie powinny być zakończone (kolejność, fazy); kto będzie prowadził działania (wymagane możliwości); jakie działania militarne są rozważane (ofensywne lub defensywne bądź jedne i drugie); gdzie one będą realizowane; dlaczego te działania będą prowadzone (np. w celu wdrożenia uzgodnień pokojowych) i w końcu jak działania będą prowadzone. Oczywiście w procesie opracowania wariantów działania należy również opracować warianty działań sił przeciwnika. Wstępnie rozważa się ten problem w etapie orientowania. Podczas opracowywania wariantów działania przeciwnika powinno rozważać się najbardziej prawdopodobny i najbardziej niebezpieczny wariant. Ponadto warianty działania sił własnych muszą zapewnić wykonanie misji i jednocześnie pozwolić na skuteczne oddziaływanie na przeciwnika. Każdy z wariantów powinien być sprawdzony pod względem jego wykonalności. Ze względu na zdolność do realizacji powinno się rozważyć takie elementy jak: stosowność (czy wariant będzie miał wpływ na wykonanie misji), wykonalność (czy wariant jest możliwy do realizacji przy posiadanych zasobach), dopuszczalność (czy wariant uwzględnia skuteczne wykorzystanie sił i pozostałych zasobów zgodnie z wytycznymi Sojuszu i poziomami ryzyka, a także czy szacowane straty są akceptowalne), wyjątkowość (czy warianty różnią się między sobą w taki sposób, aby można jasno określić różniące ich wady i zalety), kompletność (czy wariant jest kompletny tzn. czy odpowiada na pytania: kiedy? kto? co? dlaczego? i jak?). W procesie opracowywania każdy wariant sił własnych, poprzez prowadzenie gry wojennej, powinien być porównany z najbardziej prawdopodobnym i najbardziej niebezpiecznym wariantem działania przeciwnika. Proces ten powinien także wspomóc określanie zalet i wad badanych wariantów.

Porównanie wariantów działania realizowane jest poprzez sprawdzenie wyników z gry wojennej, zalet i wad oraz rozważaniu wybranych przez dowódcę

kryteriów takich jak: elastyczność, ekonomia sił, prostota itp. Rezultaty porównania są prezentowane dowódcy w formie tabeli podczas odprawy decyzyjnej.

Porównanie musi także obejmować rekomendowanie mu wybranego wariantu (np. jednego działań ofensywnych i jednego defensywnych). Wybrany przez dowódcę wariant będzie następnie rozwijany i przybierze postać zamiaru działania. Mogą wystąpić sytuacje (np. z powodu dużej dynamiki działań), że podczas tej odprawy wariant nie zostanie wybrany. Wówczas należy przeprowadzić dodatkowe, które pozwolą na uwzględnienie wszystkich wytycznych i założeń przyjętych do ich zaplanowania.

Odprawa decyzyjna jako trzecie zagadnienie etapu opracowania zamiaru musi uwzględniać niezbędne szczegóły, które zapewnią dowódcy odpowiednią informację do podjęcia decyzji, a także, aby po jej podjęciu podległy sztab i dowództwa w pełni go rozumiały. W razie potrzeby dowódca może korzystać z rad podległych dowódców. Na tej odprawie również dowódca udziela wytycznych do opracowania zamiaru działania. Może też nakazać zbadanie innych, dodatkowych wariantów lub przyjęcia pewnych aspektów z rozważanych wcześniej i następnie wdrożenia ich do wariantu modyfikowanego.

Ostatnim zagadnieniem tego etapu jest *opracowanie zamiaru działania* (zamiaru dowódcy). Wybrany wariant stanowi bazę do opracowania zamiaru działania. Zamiar musi obejmować właściwe (szczegółowe) informacje, aby odzwierciedlał pogląd dowódcy, co do prowadzonych działań. Generalnie można stwierdzić, że zamiar powinien informować podległych dowódców i sztaby o zakresie, charakterze i prawdopodobnych zadaniach. Określać jasno, jakie siły i o jakich możliwościach są wymagane do wypełnienia danej misji, a także czy jest potrzeba opracowania planów wsparcia (SUPLANs).

Kolejnym etapem planowania jest opracowanie planu. Po zatwierdzeniu jest on końcowym produktem procesu planowania i obejmuje takie fazy jak: opracowywanie i koordynowanie planu, zatwierdzanie oraz wysyłanie. Opiera się na zatwierdzonym zamiarze.

Ostatnim etapem planowania jest przegląd planu i obejmuje, zgodnie z nazwą, jego przegląd i ocenę. Podczas działań plan musi być ciągle uaktualniany. Związane jest to ze zmieniającą się sytuacją. Czasami będzie to nakazane przez przełożonych. Podczas przeglądu wysiłek powinien być skoncentrowany na ocenie nowych zagrożeń.

Poza tym należy podkreślić, że wszystkie plany mają ograniczony czas ważności, co jest związane ze zmianą okoliczności, na których ich treści były oparte.

W procedurach dowodzenia Sojuszu obowiązuje zasada „*command and control*”. Przy czym pierwszy człon tej zasady oznacza uprawnienia dowódcy do sprawowania władzy, drugi natomiast proces w którym dowódca organizuje, kieruje i koordynuje działania przydzielonych sił. Dowódca CAOC może otrzymać uprawnienia w zakresie dowodzenia lub zarządzania taktycznego.

Obowiązuje także sześć zasad dowodzenia: *jedność dowodzenia, ciągłość, jasny łańcuch dowodzenia, integracja dowodzenia, decentralizacja oraz współpraca i wzajemne zrozumienie*.

W AJP-3.3 (Joint Air and Space Operations Doctrine) określa się zasady, których przestrzeganie będzie prowadziło do osiągnięcia zamierzonych efektów działań połączonych sił powietrznych. Są to: jedność dowodzenia, scentralizowane planowanie i zdecentralizowane wykonanie oraz jedność wysiłku.

Proces dowodzenia siłami powietrznymi Sojuszu można rozważać w dwóch aspektach. Pierwszy to planowanie oparte na strategii powietrznej, a drugi to działania powietrzne. W procesie planowania użycia SP NATO na szczeblu taktycznym podstawę stanowią wytyczne dowódcy, z których podwładni dowiadują się o jego intencjach. Ocena sytuacji natomiast, w tym szczegółowa analiza stanowią podstawę do planowania i w efekcie opracowania planu działania. Etap działań powietrznych rozpoczyna się od postawienia zadań, następnie ich wykonaniu, a kończy na ocenie jakości działań.

W NATO ustanowiono proces planowania operacyjnego (operational planning process), którego celem jest ułatwienie jego inicjowania, opracowywania oraz zatwierdzania planów. Planowanie to wspierane jest m.in. przez wytyczne do planowania operacyjnego (Guidelines for Operational Planning - GOP), wytyczne funkcjonalne do planowania (Functional Planning Guides - FPG), wytyczne regionalne do planowania (RPG), stałe wytyczne do planowania (Standing Planning Guides - SPG) oraz doktryny, koncepcje i uzgodnienia.

Planowanie operacyjne obejmuje: planowanie wyprzedzające oraz planowanie w sytuacjach kryzysowych. Wynikiem pierwszego jest plan alternatywny lub stały plan obrony. Drugiego zaś plan operacyjny (Operational Plan - OPLAN), który może stanowić rozwinięcie planu alternatywnego. Istnieją także plany wsparcia (Supporting

Plans - SUPLANs), które muszą być skorelowane z planami alternatywnymi i operacyjnymi i są uszczegółowieniem w określonych obszarach funkcjonalnych.

Cykl planowania na taktycznym stanowisku dowodzenia obejmuje kilka etapów: inicjowanie, orientowanie, opracowanie zamiaru, opracowanie planu i w końcu jego przegląd. Inicjowanie to ocena sytuacji oraz gromadzenie niezbędnych informacji po przyjęciu dyrektywy do działań powietrznych (AOD), priorytetowej listy celów (PTL) i rozkazu do kontroli przestrzeni powietrznej (ACO). Orientowanie z kolei obejmuje: analizę zadania, przygotowanie i przeprowadzenie odprawy planistycznej oraz opracowanie i udzielenie przez dowódcę wytycznych. Wytyczne stanowią formalny dokument. Opracowanie zamiaru jest trzecim etapem planowania, którego efektem jest zamiar działania dowódcy opartym na wariantach działania (ofensywnym i defensywnym). Obejmuje on takie zagadnienia jak: analizę prowadzoną przez sztab, opracowanie wariantów działania, przygotowanie i przeprowadzenie odprawy decyzyjnej oraz opracowanie wspomnianego zamiaru działania. Kolejny etap to opracowanie planu działania. Wyróżnia się tu trzy fazy: opracowywanie i koordynowanie planu, zatwierdzanie i wysyłanie. Ostatni to przegląd planu, czyli zgodnie z nazwą obejmuje jego przegląd oraz ocenę.

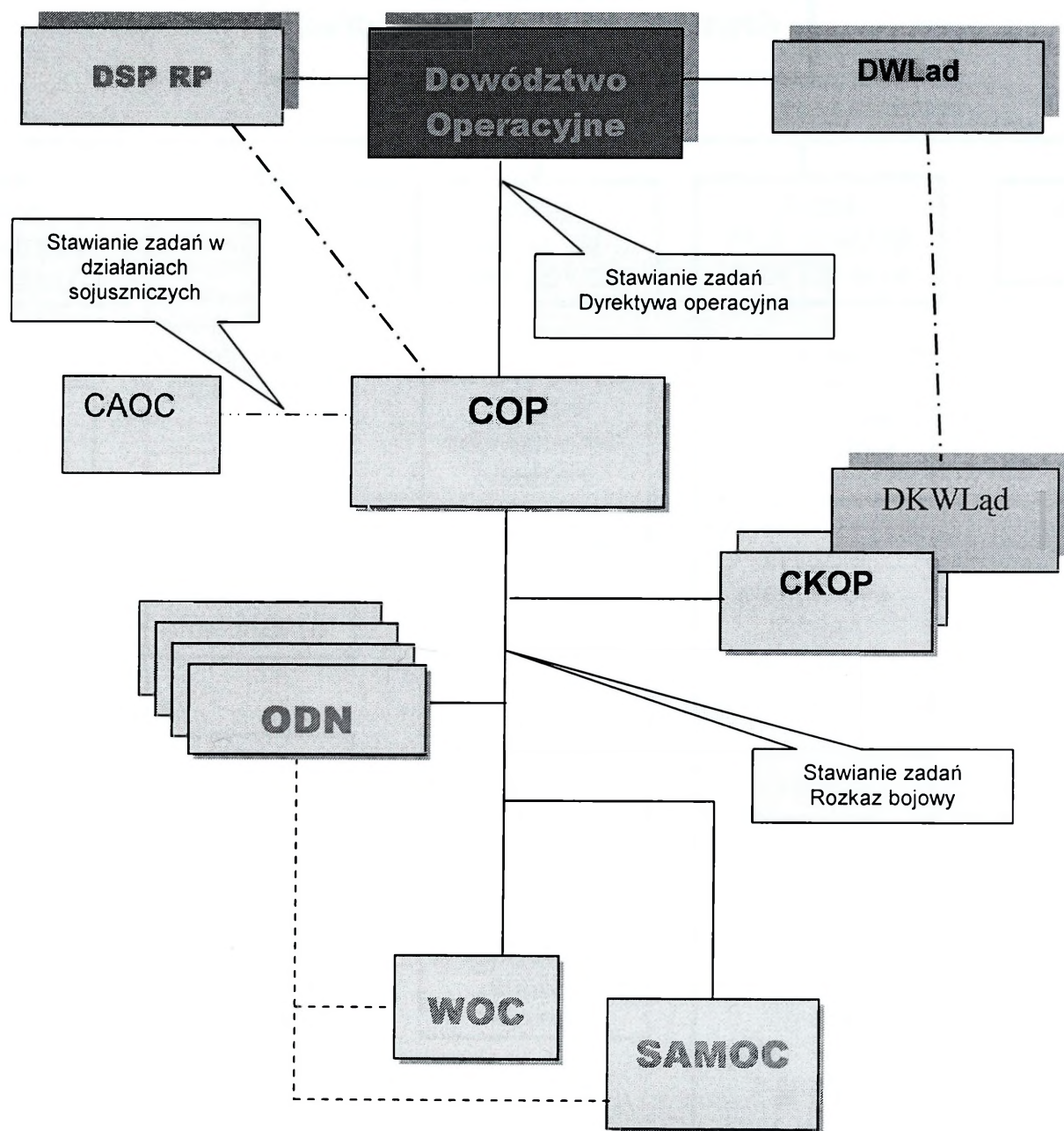
W trakcie planowania również przeprowadzane są odprawy, w których uczestniczą właściwi funkcyjni. Stanowią one zawsze ukierunkowanie ich dalszej pracy. W pełnym cyklu procesu planowania użycia sił w działaniach bojowych na szczeblu taktycznym (CAOC), mamy do czynienia z odprawą zmian operacyjnych (shift changeover situation briefing) dotyczącej przeglądu powietrznej dyrektywy operacyjnej przez grupę dowodzenia (AOD review), ze wstępną odprawą planistyczną (Initial Planning Meeting – IPM), z odprawą decyzyjną (Commander's Decision Meeting – CDM) oraz z odprawą oceniającą dotychczasowe działania (assessment meeting) oraz poprawność przygotowanego projektu rozkazu do działań powietrznych (ATO), przed jego wysłaniem do podległych jednostek (ATO release briefing).

6. WYBRANE ASPEKTY DOWODZENIA SIŁAMI POWIETRZNYMI W POLSCE

Działanie Polski w strukturach NATO wymaga systematycznego weryfikowania zasad i procedur dowodzenia siłami powietrznymi. Także system dowodzenia polskimi siłami powietrznymi jest systematycznie dostosowywany do systemu dowodzenia siłami powietrznymi NATO (Air Command and Control System - ACCS).¹⁵ Podobnie jak w przypadku systemu NATO, w skład naszego systemu wchodzi stanowiska dowodzenia, organy dowodzenia, podsystemy wspomaganie dowodzenia i podsystemy łączności. Podstawowymi elementami tego systemu są - rys.17 i 18: centrum operacji powietrznych (COP) oraz cztery ośrodki dowodzenia i naprowadzania (ODN) realizujące funkcje natowskiego centrum dowodzenia i meldowania (control and reporting centre - CRC), stanowiska dowodzenia wojskami raketowymi (surface to air missile operations centre - SAMOC), stanowiska dowodzenia lotnictwem myśliwskim i stanowiska dowodzenia lotnictwem uderzeniowym (wing operations centre - WOC) oraz centra koordynacji operacji powietrznych. Założono także, że w ramach osiągania interoperacyjności z NATO, w Polsce funkcjonować będzie system dowodzenia obroną powietrzną, w którego skład wchodzi wymienione wyżej stanowiska dowodzenia z ich organami i właściwymi podsystemami oraz Dowództwo Sił Powietrznych (wcześniej Dowództwo Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej). Dowództwo SP jest zasadniczym elementem obrony powietrznej realizującym zadania dowodzenia operacyjnego i poza operacyjnego.

5.1. Ogólne założenia dowodzenia siłami powietrznymi

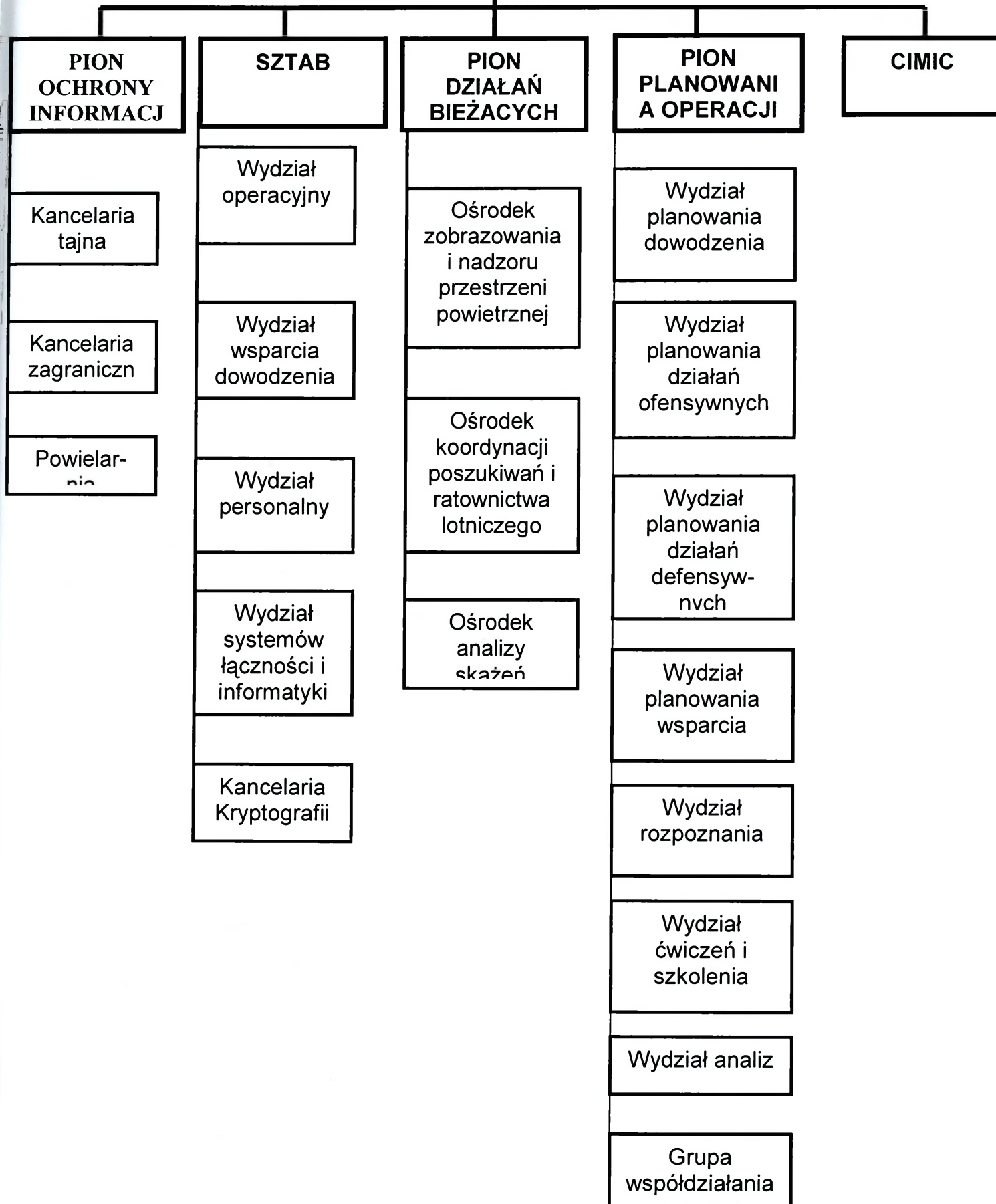
Dowodzenie operacyjne realizowane jest w zintegrowanym systemie OP w oparciu o takie stanowiska dowodzenia jak COP i ODN oraz stanowiska dowodzenia jednostek sił powietrznych (SAMOC, WOC i SQOC). Natomiast dowodzenie poza operacyjne realizowane jest przez część dowództwa SP, na czele z zastępcą dowódcy, dowództwa KOP (do czasu rozwiązania) oraz baz lotniczych i raketowych. Ich zadaniem będzie zapewnienie wszechstronnego zabezpieczenia działań, m.in. wsparcie przez państwo gospodarza - Host Nation Support.



Rys. 17. Schemat ideowy systemu dowodzenia operacyjnego SP RP

Źródło: Opracowano na podstawie Nowak J., i zespół, „Możliwości stosowania sojuszniczych procedur dowodzenia w lotnictwie Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej”, MON, Warszawa 2002, s. 91.

**DOWÓDZTWO
Centrum Operacji Powietrznych**



Rys. 18. Struktura organizacyjna Centrum Operacji Powietrznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów COP

Ze względu na przyjęty przedmiot i zakres badań w niniejszym podrozdziale rozważania skoncentrowano na Centrum Operacji Powietrznych,⁷⁷ które jest zasadniczym stanowiskiem dowodzenia sił powietrznych w zakresie dowodzenia siłami powietrznymi w Polsce. W układzie koalicyjnym może stanowić ono bazę rozwinięcia połączonego centrum operacji powietrznych (CAOC). W Sojuszu jest ono traktowane jako taktyczny szczebel dowodzenia. W tym przypadku zadania otrzymywać będzie z dowództwa komponentu powietrznego (Air Component Command – ACC), którego elementem ma być stała grupa operacyjna dowództwa SP. Centrum to realizuje zadania w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

W czasie pokoju COP realizuje zadania w systemie narodowym, takie jak: nadzorowanie i koordynowanie szkolenia taktycznego, taktyczno–bojowego w jednostkach SP poprzez opracowywanie rozkazów bojowych (ATO) na podstawie wytycznych z dowództwa SP, ich dystrybucję oraz kierowanie realizacją zadań w nich zawartych; nadzorowanie funkcjonowania systemu kierowania wojskowym ruchem lotniczym; nadzorowanie funkcjonowania systemu meteorologicznego zabezpieczenia lotnictwa; nadzorowanie narodowego systemu ratownictwa lotniczego i koordynowanie akcji poszukiwania i ratownictwa (Search and Rescue – SAR); zbieranie danych oraz ocena stopnia realizacji zadań przez podległe jednostki.

Natomiast w czasie kryzysu główne zadania COP to: śledzenie rozwoju sytuacji powietrznej; udział w działaniach antykryzysowych; przygotowywanie się do przyjęcia i rozlokowania sił własnych i sojuszniczych; sporządzenie planu kryzysowego i wprowadzenie go w życie; utrzymywanie w odpowiednich stanach gotowości podległych sił.

W czasie wojny natomiast najważniejszym zadaniem COP jest realizacja planu operacji i przedsięwzięć otrzymanych w dyrektywie operacyjnej. Struktura COP generalnie wzorowana jest na strukturze CAOC. Podstawowe organy COP tworzą dwa pion: pion planowania operacji i pion działań bieżących. W pierwszym utworzono siedem wydziałów (ćwiczeń i szkolenia, rozpoznania, działań ofensywnych, analiz, działań defensywnych, wsparcia, dowodzenia) i jedną grupę współdziałania. W drugim zaś znajdują się: dyżurna służba operacyjna, ośrodek zobrazowania i nadzoru przestrzeni powietrznej (OZiNPP), ośrodek koordynacji poszukiwań i ratownictwa lotniczego (OKP i RL) oraz ośrodek analizy skażeń (OAS).

⁷⁷ COP został utworzony na początku 2002 roku.

Ponadto w jego strukturze znajduje się sztab z wydziałem personalnym, operacyjnym, wsparcia dowodzenia oraz systemów łączności i informatyki.

Ośrodki dowodzenia i naprowadzania są zasadniczymi organami wykonawczymi w zakresie realizacji zadań wykrywania i kierowania systemami uzbrojenia. Zadania te są przypisane natowskiemu centrum kierowania i meldowania (control and report centre - CRC) w aktualnie funkcjonującym systemie OP NATO. W czasie pokoju jest to podstawowy element wykonawczy zadań, z zakresu zapewnienia nienaruszalności przestrzeni powietrznej. Poza tym w COP się koordynuje, natomiast w ODN zabezpiecza realizację misji Air Policing.

Centra koordynacji operacji powietrznych (CKOP - odpowiednik natowskiego Air Operations Coordination Center - AOCC) są elementami systemu dowodzenia SP zorganizowanymi przy dowództwach korpusów wojsk lądowych i dowództwie MW. Współuczestniczą w planowaniu użycia lotnictwa uderzeniowego i sił obrony powietrznej w działaniach bojowych na korzyść wojsk lądowych i marynarki wojennej oraz koordynują działania sił wykonujących te zadania. Zadaniem CKOP jest służenie radą dowódcy korpusu wojsk lądowych w zakresie użycia i wykorzystania sił lotniczych.

W perspektywicznej strukturze dowodzenia siłami zbrojnymi w Polsce przewiduje się utworzenie komponentu dowodzenia SP (KD SP) w ramach stanowiska dowodzenia naczelnego dowódcy sił zbrojnych RP (SD ND SZ RP).

5.2. Zakres planowania użycia sił powietrznych

Dowódca Sił Powietrznych RP (dowódca komponentu powietrznego na stanowisku dowodzenia naczelnego dowódcy - SD ND), po otrzymaniu informacji przystępuje do planowania użycia sił powietrznych generując cele ich działań oraz ustalając na ich podstawie priorytety działań ofensywnych i defensywnych. Proces planowania operacji powietrznej kończy się przygotowaniem planu (Master Air Operation Plan - MAOP) korygowanym po każdym 24 - godzinnym cyklu planowania. Plan ten będzie podstawowym dokumentem normującym organizowanie i prowadzenie operacji SP. Na tym szczeblu opracowywana jest także dyrektywa do działań powietrznych (air operation directive - AOD); lista priorytetowych celów dla SP (PTL); rozkazu o kontroli przestrzeni powietrznej (ACO). ACO pozwala w sposób optymalny uwzględniać interesy i potrzeby wszystkich podmiotów wykorzystujących przestrzeń powietrzną. Przedstawione propozycje są zbieżne z wynikami analizy i oceny

funkcjonowania narodowych systemów dowodzenia siłami powietrznymi reprezentatywnych europejskich państw, takich jak: Wielka Brytania, Francja oraz Niemcy. Centrum Operacji Powietrznych po otrzymaniu rozkazów (AOD, ACO) realizowałoby dalszą część procesu planistycznego zgodnie z procedurami właściwymi dla natowskiego CAOC. W wyniku transformacji celów działań, priorytetów i PTL otrzymanych z SD ND następowałoby cykliczne opracowywanie rozkazów bojowych (ATO). W COP funkcjonowałyby także grupy operacyjne (GO) z wojsk lądowych i marynarki wojennej, które mogłyby podlegać dowódcy (szefowi) operacji połączonych, podobnie jak w sojuszniczych CAOC. Do jej podstawowych zadań należałoby: reprezentowanie interesów sił lądowych i morskich; opracowywanie zapotrzebowania na wsparcie lotnicze sił lądowych i MW realizowanego przez siły podległe; współuczestniczenie w pracach planowania operacji; koordynowanie działań sił lądowych, morskich i sił powietrznych na szczeblu SZ; opracowywanie i przekazywanie specjalistycznych informacji do rozkazów, meldunków i zapotrzebowań sporządzanych w COP; wspieranie oficerów sekcji (grupy) rozpoznania COP w prowadzeniu oceny obiektów uderzeń (ataku); przekazywanie istotnych danych, przeznaczonych do zamieszczania w ATO i innych dokumentach; współuczestniczenie w planowaniu operacji wsparcia sił lądowych i morskich; współpraca podczas opracowywania listy potrzeb w zakresie rozpoznania powietrznego na korzyść sił lądowych i morskich; współuczestniczenie podczas przygotowania informacji o przeciwniku, niezbędnych do analizy zadania; uczestniczenie w opracowaniu listy informacji rozpoznawczych, niezbędnych do prowadzenia działań i składanie zapotrzebowań na prowadzenie rozpoznania powietrznego na żądanie (Air Intelligence Requirements); dokonywanie ciągłej oceny położenia sił lądowych (morskich) przeciwnika i przekazywanie informacji do grupy rozpoznania; opracowywanie danych cząstkowych, niezbędnych do porównania stanu sił wojsk własnych i przeciwnika, a także danych do rozkazu (ATO), wspieranie procesu planowania działań sił powietrznych.

W celu koordynacji w procesie planowania wysiłku lotnictwa, wydzielanego do działań na rzecz wojsk lądowych i morskich przy stanowiskach dowodzenia korpusów wojsk lądowych (SD KZ) i centrum operacji morskich (COM), działają centra koordynacji operacji powietrznych (CKOP) jako odpowiednika AOCC w NATO.

Struktura organizacyjna oraz funkcjonalna Centrum Operacji Powietrznych umożliwiają realizację zadań dowodzenia taktycznego przynależnych właściwemu

CAOC. Stąd w przypadku działania w systemie narodowym, proces planowania użycia sił powietrznych w działaniach bojowych rozpoczyna się w wydziale analiz. W tym wydziale po przyjęciu dyrektywy (AOD) i rozkazu do kontroli przestrzeni powietrznej (ACO), dokonaniu wstępnej analizy zadania i przyjęciu meldunków od podległych jednostek o stanie ich sił, składa meldunki szefowi pionu planowania operacji o otrzymaniu dokumentów i rozpoczęciu procesu planowania. Ponadto zapoznaje z zadaniami szefów wydziałów pionu planowania, a następnie przedstawia propozycje przebiegu, składu uczestników i terminu przeprowadzenia odprawy inicjującej planowanie. W wydziale planowania działań ofensywnych dokonuje się analizy stanu sił i środków, oceny warunków (czynników) działań oraz swoich możliwości wykonania zadań, w tym przez: lotnictwo bojowe, lotnictwo wsparcia, lotnictwo przeznaczone do działań poszukiwawczych i ratowniczych (SAR) oraz lotnictwo transportowe. Przedsięwzięcia te realizuje się w ścisłej współpracy z innymi wydziałami. Na tym etapie planowania zadaniem wydziału analiz jest przygotowanie niezbędnych danych do przeprowadzenia odprawy inicjującej planowanie (IPM). Wydział planowania działań defensywnych również analizuje swój potencjał, ocenia warunki działań oraz możliwości wykonania zadań przez siły własne, w tym: lotnictwo myśliwskie, siły obrony powietrznej, wojsk radiotechnicznych, rozpoznania radioelektronicznego. Zadania te wydział realizuje z innymi jednostkami organizacyjnymi w COP. W wydziale rozpoznania analizuje się prawdopodobne warianty użycie sił przez przeciwnika (ofensywnych i defensywnych), w tym spodziewane kierunki nalotu, prawdopodobne obiekty uderzeń. Ponadto analizuje się możliwe sposoby (taktykę) działań SP przeciwnika, możliwości stosowania przez niego zakłóceń radioelektronicznych oraz sposoby przeciwdziałania. Wydział planowania wsparcia podobnie jak pozostałe analizuje zadanie i ocena możliwości w zakresie wykorzystania zasobów logistycznych do zabezpieczenia sił oraz zadań wynikających z AOD. W wydziale planowania dowodzenia ocenia możliwości systemu dowodzenia, a w tym możliwości naprowadzania lotnictwa, zabezpieczenie łączności naziemnej zasadniczej i zapasowej oraz możliwe sposoby dystrybucji dokumentów rozkazodawczych do podległych jednostek.

Z kolei podczas przeprowadzania odprawy inicjującej planowanie (IPM) wydział analiz zapoznaje uczestników z zadaniem oraz priorytetami działań ofensywnych i defensywnych. Wydział rozpoznania natomiast przedstawia wnioski z oceny lotnictwa uderzeniowego i wsparcia przeciwnika (np. szacuje liczbę, rodzaj i możliwości

samolotów mogących brać udział w działaniach ofensywnych (Offensive Counter Air - OCA, Air Interdiction – AI), liczbę samolotów tankowania powietrznego (Air to Air Refueling – AAR), walki radioelektronicznej). Prezentuje wnioski z oceny systemu dowodzenia, analizy możliwych, przewidywanych działań lotnictwa przeciwnika (nie są to jeszcze warianty jego działań). Wydział ten także przedstawia ogólną sytuację i prawdopodobny zamiar działania wojsk lądowych przeciwnika, w tym jego najsilniejsze i najsłabsze strony, a także wpływ działań wojsk lądowych przeciwnika na położenie wojsk własnych oraz wnioski z oceny sytuacji logistycznej sił powietrznych przeciwnika (składy, magazyny i ich potencjał) oraz składa propozycje w zakresie organizowania i prowadzenia działań własnych. Wydział planowania działań ofensywnych prezentuje wnioski z oceny sytuacji meteorologicznej, w tym prognozę w czasie cyklu planowania w rejonie bazowania jednostek, po trasach lotu do rejonów i w rejonach działań, a także wpływ warunków meteorologicznych na możliwość realizacji zadań. Przedstawia ograniczenia w planowaniu wykorzystania poszczególnych rodzajów samolotów oraz uzbrojenia w zależności od warunków meteorologicznych. Wydział planowania działań defensywnych przedstawia wnioski z ogólnej oceny możliwości prowadzenia działań defensywnych przez obronę powietrzną, w tym możliwości w zakresie rozpoznania radiolokacyjnego, liczby i rozmieszczenia ośrodków dowodzenia i naprowadzania (ODN) oraz posterunków radiolokacyjnych, możliwości wojsk raketowych i lotnictwa myśliwskiego.

Po przeprowadzonej odprawie inicjującej sztab przystępuje do opracowania wariantów działania. Wydział rozpoznania ocenia dotychczasową taktykę działań lotnictwa przeciwnika, opracowuje prawdopodobne warianty działań przeciwnika i typują prawdopodobne obiekty uderzeń oraz wskazują obiekty uderzeń u przeciwnika dla własnego lotnictwa. Wydział analiz przyjmuje meldunki o realizacji zadań z podległych jednostek dla uszczegółowienia zadań realizowanych w kolejnej dobie, koordynuje pracę wydziałów planowania podczas wypracowywania wariantów działań defensywnych i ofensywnych oraz przygotowuje opracowywanie rozkazu bojowego (ATO). Wydział planowania dowodzenia przydziela punkty naprowadzania i częstotliwości do poszczególnych stref odpowiedzialności lotnictwa myśliwskiego (Fighter Area of Responsibility – FAOR). Dokonuje też przydziału odpowiednich kodów swój – obcy (IFF) oraz kanałów łączności dla poszczególnych rodzajów zadań. Wydział

planowania wsparcia współuczestniczy w procesie planowania zabezpieczenia logistycznego.

Po opracowaniu wariantów działań oficerowie poszczególnych wydziałów pionu planowania uczestniczą w odprawie decyzyjnej, podczas której rekomenduje się wybrane warianty (ofensywny i defensywny) dowódcy w celu podjęcia przez niego decyzji. Podczas tej odprawy wydział analiz przedstawia zadania oraz priorytety działań zawarte w AOD. Wydział rozpoznania prezentuje wnioski z oceny dotychczasowych działań SP przeciwnika (straty lotnictwa, wojsk raketowych i radiotechnicznych, straty w logistyce i systemie dowodzenia SP przeciwnika), możliwe warianty organizacji OP przeciwnika, w tym jej silne i słabe strony. Wydział planowania działań ofensywnych przedstawia warunki meteorologiczne, a w tym rozwój sytuacji meteorologicznej w czasie cyklu planowania oraz ich wpływ na realizację zadań, a także wnioski dotyczące możliwych ograniczeń użycia sił i środków uzbrojenia. Wydział planowania dowodzenia prezentuje możliwości punktów naprowadzania, możliwości powietrznego stanowiska dowodzenia oraz możliwości naziemnego systemu dowodzenia. Wydział planowania wsparcia określa ograniczenia w zakresie wykorzystania środków logistycznych, potrzeb przebazowania lotnictwa oraz możliwości uzupełniania środków logistycznych. Wydział planowania działań ofensywnych z kolei prezentuje wnioski w zakresie stanu samolotów (straty, aktualny stan, narastanie sił); oceny możliwości użycia lotnictwa do działań ofensywnych (liczba samolotów, które mogą być użyte do OCA, AI, CAS, TAR, SWEEP, ESCORT, AEW, AAR, EW) oraz oceny własnych możliwości (2 - 3 warianty działań ofensywnych lotnictwa). Wydział planowania działań defensywnych prezentując wnioski z oceny posiadanych sił i środków OP (straty, aktualny stan, narastanie sił), oceny możliwości wojsk radiotechnicznych w zakresie wykrywania przeciwnika powietrznego, oceny możliwości raketowych środków OP, propozycji budowy systemu OP, potrzeb w zakresie manewru części sił WR OP, oceny możliwości wykorzystania LM do dyżurowania w strefach i na lotniskach przedstawia dwa do trzech wariantów użycia sił powietrznych w działaniach defensywnych.

Po podjęciu przez dowódcę decyzji sztab przystępuje do planowania szczegółowego wybranych wariantów działań. W tym czasie wydział rozpoznania prowadzi dalszą ocenę zmian w ugrupowaniu przeciwnika i możliwości oddziaływania na obiekty wojsk własnych oraz przekazuje aktualne dane do rozkazu (ATO). Wydział planowania dowodzenia w zależności od wariantu działań powietrznych składa

zamówienia na zmiany w ACO, natomiast wydział planowania wsparcia na podstawie uzyskanych danych koryguje propozycje w zakresie zabezpieczenia logistycznego.

Przedstawione propozycje poszczególnych wydziałów są podstawą do opracowania a następnie przesłania do podległych sztabów, przez wydział analiz, rozkazu do działań powietrznych (ATO). Zadaniem tego wydziału jest również sprawdzenie dotarcia i zrozumienia treści rozkazu przez adresatów.

Powyżej przedstawiono tylko jedno z możliwych do realizacji w COP zadań w procesie planowania użycia sił powietrznych w działaniach bojowych w ramach dowodzenia operacyjnego. W przedstawionym przypadku podstawą rozpoczęcia planowania, opracowania rozkazu ATO i przystąpienia do organizowania dowodzenia w COP była dyrektywa operacyjna do działań sił powietrznych, rozkaz o kontroli przestrzeni powietrznej oraz lista priorytetowych celów (PTL). Wykorzystując niezbędne dokumenty normatywne oraz procedury pracy sztabu wypracowuje się warianty działań stanowiących podstawę do opracowania rozkazu użycia sił powietrznych (ATO) oraz na przyjęty okres (cykl) planowania operacyjnego (np. jedna doba). Rozkaz ten przesyłany jest wykonawcom, tzn. sztabom oddziałów i pododdziałów sił powietrznych podporządkowanych COP, i powinien zawierać wszystkie informacje niezbędne do wykonania zadań przez siły zaangażowane w działaniach bojowych.

Reasumując powyżej przedstawione treści należy zauważyć, że pomimo systematycznego i konsekwentnego dostosowywania systemu dowodzenia polskimi siłami powietrznymi do systemu dowodzenia siłami powietrznymi NATO (Air Command and Control System), wciąż istnieje znacząca różnica wynikająca z możliwości realizacji zadań i funkcji dowodzenia. Pomimo przyjmowania COP jako odpowiednika CAOC, czyli stanowiska dowodzenia szczebla taktycznego jest, jest ono głównie stanowiskiem realizującym zadania dowodzenia siłami narodowymi, a więc jest ono zasadniczym stanowiskiem dowodzenia polskimi siłami powietrznymi, na którym realizowane jest dowodzenie operacyjne. Zakłada się natomiast, że w działaniach koalicyjnych może stanowić bazę rozwinięcia CAOC. Zresztą podobnie jak w CAOC, zasadniczymi organami COP są sekcje planowania i działań bieżących, realizujących swoje zadania wg procedur obowiązujących w NATO.

Stąd też podobnie jak w CAOC, planowanie użycia sił powietrznych w COP rozpoczyna się po otrzymaniu dyrektywy do działań powietrznych, rozkazu do kontroli

przestrzeni powietrznej oraz priorytetowej listy celów (AOD, ACO, PTL) ze szczebla nadrzędnego, czyli od dowódcy komponentu powietrznego znajdującego się na stanowisku dowodzenia naczelnego dowódcy. Także proces planowania odbywa się w poszczególnych etapach, w których przeprowadzane są te same odprawy i stosowana jest podobna metodyka wypracowania decyzji oraz planu działania i opracowania dokumentów bojowych.

PODSUMOWANIE

Autorzy przyjęli, że celem badań będzie weryfikacja, identyfikacja i systematyzacja dotychczasowych osiągnięć oraz ich praktycznych zastosowań w siłach powietrznych, w tym w działaniach połączonych. Badania realizowane były w dwóch etapach. W pierwszym etapie dokonano z analizy wybranych aspektów kierowania oraz strategii w ogóle. Natomiast w drugim etapie przeprowadzono analizę aspektów pragmatycznych wykorzystania teorii w praktyce, w tym w szczególności procedur dowodzenia wojskami lotniczymi, wojskami obrony powietrznej kraju, a także wojskami lotniczymi i obrony powietrznej oraz siłami powietrznymi NATO.

Uzyskane wyniki etapu pierwszego umożliwiły na sformułowanie następujących wniosków:

- siły zbrojne, a w nich siły powietrzne można traktować jak organizację powołaną (lub stworzoną) do realizacji określonych (założonych) celów;
- najistotniejszym elementem każdej organizacji jest człowiek, w której występuje on jednocześnie jako podmiot dla którego ją stworzono, ale jednocześnie jako przedmiot przy pomocy którego osiąga się jej cele;
- opracowanie (określenie) celu organizacji, a także powodowanie jego osiągnięcia wymaga kierowania;
- kierowanie organizacją, w szerokim ujęciu, realizowane jest przez kierownika (często nazywanego kierownictwem), od którego skuteczności działania w istotny sposób zależy efektywność organizacji;
- kierowanie organizacją to proces wymagający odpowiednich predyspozycji i przygotowania kierownika, umiającego sprostać specyficznym jego właściwościom;
- jednym z istotniejszych czynników decydujących o powodzeniu w kierowaniu organizacją jest, umiejętność planowania i realizacji zadań kierownika;
- zadaniem kierownika jest realizacja zadań organizacji przy pomocy innych jej członków, stąd też jego powinnością jest udzielenie im dla ich osiągnięcia wszechstronnej pomocy;
- szczególnymi przypadkami kierowania są dowodzenie i zarządzanie, a ich wykorzystanie w kierowaniu zależy od specyfiki samej organizacji i sposobu komunikowania się wewnątrz oraz z jej otoczeniem;

- z uwagi na powyższe stwierdzenie, pojęcia teorii strategii można wykorzystywać w dowodzeniu i zarządzaniu, jako w szczególnych przypadkach kierowania organizacją;
- mimo, że może istnieć "jakiś" najlepszy sposób kierowania organizacją dla osiągania jej celów, jednakże jego "ujawnienie" może w praktyce okazać się trudne, stąd stosowanie określonej strategii kierowania uwzględniającej jej specyfikę.

Natomiast w przypadku etapu drugiego, uzyskane wyniki umożliwiły na sformułowanie następujących wniosków:

- w dowodzeniu i procedurach dowodzenia wyróżniano dwie formy – sposoby dowodzenia: scentralizowane i zdecentralizowane, a odpowiednio do nich opracowano i wdrożono dwie metody organizacji działań: równoległą i kolejną, które ułatwiały przygotowanie działań i racjonalizowały, głównie czas, przeznaczony na wypracowanie decyzji do użycia sił powietrznych w działaniach (ofensywnych i defensywnych);
- w związku z rozbudową sztabów, głównie na szczeblu operacyjnym, zadania przekazywane na szczebel taktyczny były już dość szczegółowo opracowane, chociaż i na szczeblu taktycznym realizowany był pełny cykl procesu decyzyjnego. Powzięta decyzja przez dowódcę szczebla taktycznego podlegała zatwierdzeniu przez dowódcę szczebla nadrzędnego i dopiero wówczas stanowiła podstawą do stawiania zadań pododdziałom i załogom;
- bardzo dużą wagę przywiązywano (okres pokojowego szkolenia) do opracowania pisemnych dokumentów bojowych, w tym zarządzeń i rozkazów. Stąd po wstąpieniu Polski do NATO i zapoznaniu się z zasadami dowodzenia i procedurami ich realizacji, dowódcy i oficerowie sztabów polskich sił powietrznych, bazując na obowiązujących wcześniej w Wojskach Lotniczych i Obrony Powietrznej procedurach, byli w pełni przygotowani i bez żadnych problemów mogli przystąpić do realizacji swoich zadań (oczywiście po zapoznaniu się i przyswojeniu sprawnego posługiwania się tymi procedurami w języku Sojuszu, tj. angielskim, gdyż w poprzednim okresie był to język rosyjski);
- podstawą funkcjonowania systemu dowodzenia (wojskami lotniczymi i obrony powietrznej) były: Centralne Stanowisko Dowodzenia WLOP, jako stanowisko dowodzenia szczebla operacyjnego, stanowiska dowodzenia korpusów OP realizujące funkcje stanowiska dowodzenia operacyjno-taktycznego oraz

połączone stanowiska dowodzenia (PłSD) z rozmieszczonymi na nich stanowiskami dowodzenia oddziału lotnictwa myśliwskiego (plm), związku taktycznego lub oddziału wojsk raketowych (BR OP, pr OP), pododdziału wojsk radiotechnicznych (brt) oraz punktu naprowadzania lotnictwa;

- zasadnicze funkcje w zarządzaniu i dowodzeniu siłami powietrznymi spełniało Centralne Stanowisko Dowodzenia, jako naczelnny organ wykonawczy dowódcy WLOP, gdzie również planowano obronę powietrzną i użycie w niej sił oraz realizowano dowodzenie operacyjne, taktyczne i ogniowe podległymi wojskami;
- centralne stanowisko dowodzenia WLOP realizowało zadania w okresie pokoju i wojny, w tym też odpowiedzialne było za uruchamianie i nadzorowanie akcji poszukiwawczych i ratowniczych. W okresie pokoju realizowało nadzór nad utrzymaniem dyżurnych sił obrony powietrznej w nakazanych stopniach gotowości bojowej, a poza tym zmiana dyżurna dysponowała upoważnieniami do użycia dyżurnych sił i środków lotnictwa myśliwskiego oraz wojsk raketowych do walki z naruszcicielami przestrzeni powietrznej. W procesie dowodzenia wykorzystywany był system stanowisk dowodzenia korpusów OP (SD KOP i PłSD);
- w przypadku Sojuszu NATO, w procedurach dowodzenia obowiązuje zasada „*command and control*”, oznaczających uprawnienia dowódcy do sprawowania władzy oraz organizowania, kierowania i koordynowania działań przydzielonych sił przez określonego dowódcę np. dowódca CAOC może otrzymać uprawnienia w zakresie dowodzenia lub zarządzania taktycznego;
- w NATO obowiązuje także sześć zasad dowodzenia takich jak: jedność dowodzenia, ciągłość, jasny łańcuch dowodzenia, integracja dowodzenia, decentralizacja oraz współpraca i wzajemne zrozumienie, które są podstawą do ustalenia zasad i tworzenia procedur dowodzenia siłami powietrznymi do osiągnięcia zamierzonych efektów działań połączonych sił powietrznych, takich jak jedność dowodzenia, scentralizowane planowanie i zdecentralizowane wykonanie oraz jedność wysiłku;
- w procesie dowodzenia siłami powietrznymi NATO wyraźnie należy wyróżnić etapy planowania, w tym strategicznego użycia sił powietrznych oraz planowanie operacyjne i taktyczne, a także etap dowodzenia siłami powietrznymi w działaniach;

- celem planowania operacyjnego (operational planning process) jest ułatwienie inicjowania, opracowywania oraz zatwierdzania planów taktycznych. W trakcie planowania sztab wykorzystuje wytyczne do planowania operacyjnego (Guidelines for Operational Planning - GOP), wytyczne funkcjonalne do planowania (Functional Planning Guides - FPG), wytyczne regionalne do planowania (RPG), stałe wytyczne do planowania (Standing Planning Guides - SPG) oraz doktryny, koncepcje i uzgodnienia;
- proces planowania, na taktycznym stanowisku dowodzenia, obejmuje inicjowanie, orientowanie, opracowanie zamiaru, opracowanie planu i jego weryfikację (analiza i ocena);
- dla ukierunkowanie pracy sztabu, w odprawach biorą udział właściwi funkcyjni ogniw dowodzenia szczebla taktycznego. Stąd w zależności od potrzeb mogą to być odprawy: zmian operacyjnych (shift changeover situation briefing), grupy dowodzenia (AOD review), wstępna planistyczna (Initial Planning Meeting – IPM), decyzyjna (Commander’s Decision Meeting – CDM), oceniająca dotychczasowe działania (assessment meeting), oceniająca poprawność opracowania rozkazu (ATO release briefing).

W badaniach i analizach teoretycznych, chociaż również i w wielu badaniach eksperymentalnych, wszelkiego rodzaju wyniki i wnioski są tylko pewnymi hipotezami, które będą nimi tak długo, aż nie zostaną zweryfikowane w praktyce. Stąd oprócz aspektów teoretycznych wynikających z analizy dotychczasowego dorobku, istotne jest poszukiwanie sposobów zastosowania teorii w praktyce dowodzenia siłami powietrznymi oraz zdobywanie nowych danych niezbędnych do weryfikacji wcześniejszych teorii i doskonalenia zasad oraz procedur wykonawczych. Jest to jednak dodatkowy problem, wymagający oddzielnych programów badawczych. Jednakże, jak to już wskazano we wnioskach z poszczególnych etapów badań, aby hipotezę zweryfikować, należy wcześniej ją sformułować i w odpowiedni sposób zaprezentować.

Dlatego też, zgodnie z powyższą dewizą, należy konsekwentnie dążyć do rozwiązywania problemów i interpretowania osiągniętych rezultatów, może niekiedy z pozoru wyglądających na mało istotne i nie koniecznie bezpośrednio przydatne do praktycznych zastosowań w danej chwili i na obecnym etapie badań. Należy mieć jednak przekonanie, że konsekwentna realizacja określonej myśli przewodniej i

wynikającej z niej koncepcji racjonalnego działania, może przyczynić się do rozwoju dorobku teoretycznego i w dalszej perspektywie wykorzystanie go w praktyce.

BIBLIOGRAFIA

1. Antczak S., Podstawy dowodzenia siłami powietrznymi. AON, Warszawa 1997
2. Antczak S., Miodek S., Przyszłościowe aspekty dowodzenia siłami powietrznymi. Uogólnienie wyników badań. AON, Warszawa 2002
3. Antczak S., Miodek S., Strategie kierowania w siłach powietrznych. Etap I. Teoretyczne aspekty dowodzenia i zarządzania w siłach powietrznych. AON, Warszawa 2003
4. Antczak S., Miodek S., Strategie kierowania w siłach powietrznych. Etap II. Pragmatyczne aspekty dowodzenia i zarządzania w siłach powietrznych. AON, Warszawa 2004
5. Air Operations Centre (CAOC) Operational Guide – 1st. edition Letter of Promulgation, 15.09.2000
6. AJP – 3.3, (Joint Air and Space Operations Doctrine), Chapter 3, Command and control of air operations, MAS, NATO
7. AJP – 01(B), Chapter 4, Command and Control in Allied Joint Operations, MAS, NATO, 2000
8. Antoszkiewicz J., Metody heurystyczne. Warszawa 1982
9. Aponowicz A., Dowodzenie. MON, Warszawa 1961
10. Argyle M., Psychologia stosunków międzyludzkich. Warszawa 1991
11. Bank J. Zarządzanie przez jakość. Warszawa 1997
12. Bednarowski S., Jaroń K., Wybrane zagadnienia z teorii organizacji i kierowania. Warszawa 1987
13. Bi-SC Guidelines for Operational Planning (Bi-SC GOP), 2nd draft, SHAPE, SACLANT 2001
14. Brown W., Jaques E., Glacier Projekt Papers. Londyn 1961
15. COMAIRNORTH SUPPLAN 24600D „CONSTANT EFFORT” for the Northern Region Integrated Air Defence System (NRIDAS), working draft, Allied Air Forces North HQ, Ramstein, Niemcy, 15.02.2000
16. Combined Air Operations Centre (CAOC) Operational Guide – 1st. edition Letter of Promulgation, 15.09.2000 r., 1-4
17. Drucker P.F., Management and World's Work. “Harvard Business Review” 1988, September-October
18. Drucker P.F., Skuteczne zarządzanie. Warszawa 1976

19. Encyklopedia powszechna. PWN, Warszawa 1975
20. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996
21. Kast F. E., Rosenzweig J. E., Organization and Management: A Systems Approach. McGraw Hill, New York 1970
22. Katz D., Kahn R.L., Społeczna psychologia organizacji. Warszawa 1979
23. Kieżun W., Podstawy organizacji i zarządzania. Warszawa 1980
24. Kieżun W., Sprawne zarządzanie organizacją. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997
25. Kowalewski S., Przełożony - podwładny. Warszawa 1975
26. Koziński J., Podejmowanie decyzji. Warszawa 1992, w: T. Tomaszewski (red.) "Psychologia ogólna", Percepcja, Myślenie, Decyzje
27. Koźmiński A. K., Obłój K., Zarys teorii równowagi organizacyjnej. PWE, Warszawa 1989
28. Koźmiński A.K., Piotrowski W., Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 2000
29. Kuriata R. Chojnacki M. Miodek S., Dowodzenie siłami powietrznymi na szczeblu taktycznym. Studium operacyjne. AON, Warszawa 2003
30. Kurnal J., Teoria organizacji i zarządzania. PWE, Warszawa 1979
31. Leksykon wiedzy wojskowej. MON, Warszawa 1979
32. Livingstone J. Sterling, Mit wykształconego kierownika. Harvard Business Review 1971
33. Łukasiak-Goszczyńska M., Decyzje wielowymiarowe i strategie ich podejmowania. Wrocław 1977
34. Machura J. i inni. Dowodzenie lotnictwem. Cz. I. Zasady, formy i metody dowodzenia. ASG WP, Warszawa 1986
35. Mintzberg H., The Nature of Managerial Work. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1973
36. Nowak J., Dowodzenie lotnictwem sił powietrznych w działaniach ofensywnych. AON, Warszawa, 2001, s.32
37. Obłój K. Strategia organizacji. Warszawa 1998
38. Pearce II A. J., Robinson R. B. jr., Strategic Management. Formulation. B Implementation and Control. Homewood 1991
39. Połączone stanowisko dowodzenia szczebla taktycznego wojsk OPK, Warszawa, DWOPK 1980

40. Pszczołowski T., Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Ossolineum, Wrocław - Warszawa - Kraków -Gdańsk 1978
41. Pszczołowski T., Zasady sprawnego działania. Warszawa 1976
42. Regulamin działań taktycznych sił powietrznych. DWLOP, Warszawa 1996
43. Rue L. W., Holland P. G.: Strategic Management. Concepts and Experiences. N. York 1989
44. Seregiet R., Praca sztabu pułku lotniczego. ASG WP, Warszawa 1972
45. Sienkiewicz P., Inżynieria systemów. MON, Warszawa, 1994
46. Skibiński F., Rozważania o sztuce wojennej. Warszawa 1972
47. Słownik terminów i definicji NATO AAP-6(U)
48. Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego. AON, Warszawa 1999
49. Słownik współczesnego języka polskiego. WILGA, Warszawa 1996
50. Słownik wyrazów obcych. PWN, Warszawa 1979
51. Sokołowski W. D., Strategia wojenna. Warszawa 1964
52. Strybuła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa – Kraków 2002
53. Steiner George A., Top Management Planning, New York 1969
54. Stoner J. A. F., Kierowanie. Warszawa 1997
55. Stoner J.A..F., Wankel Ch., Kierowanie. PWE, Warszawa 1992
56. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (Jr.). Kierowanie. PWE, Warszawa 2001
57. System dowodzenia obroną powietrzną kraju, MON 1971
58. Tyrąła P., Kierowanie. Organizowanie. Zarządzanie. Zarys prakseologii. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2001
59. Weber M., Typy władzy prawomocnej, w: Twórcy naukowych podstaw organizacji (pod red. Jerzego Kurnala). PWE, Warszawa 1972
60. Wright P., Pringle Ch. D., Kroll M. J.: Strategic Management. Text and Cases. Boston 1992
61. Zabłocki E., Organizacja działań bojowych w oddziałach wojsk OPK. ASG WP, Warszawa 1980
62. Zdrodowski B., Obrona powietrzna. Zbiór wykładów. AON, Warszawa 1993
63. Zieleniewski J. Organizacja i zarządzanie. Warszawa 1979

64. Zieleniewski J. Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania. PWN, Warszawa 1976.

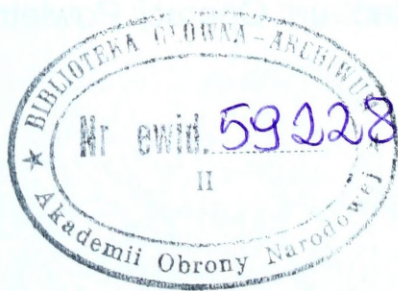
SPIS TABEL I RYSUNKÓW W TEKŚCIE:

Tabele:

1. Przykład procentowego udziału czasu kierownika przewidzianego na planowanie, w zależności od szczebla kierowania i okresu planowania
2. Podstawowe determinanty systemu zarządzania strategicznego
3. Ewolucja podejścia strategicznego w zarządzaniu instytucją

Rysunki:

1. Ogólny schemat pojęcia kierowania
2. Wieloszczeblowa hierarchia kierowania organizacją sformalizowaną
3. Umiejętności kierownicze przydatne do skutecznego działania na różnych szczeblach kierowania
4. Interpretacja podstawowych funkcji kierowniczych
5. Przykład cech charakteryzujących skutecznego kierownika
6. Podstawowe etapy planowania w kierowaniu
7. Przykład układu kierowania
8. Idea modelu walki
9. Model zarządzania strategicznego (wariant 1)
10. Model zarządzania strategicznego (wariant 2)
11. Model zarządzania strategicznego (wariant 3)
12. Schemat idei zarządzania strategicznego
13. Model pentagonalny zarządzania jako systemu (ujęcie uniwersalne)
14. Schematyczne odzwierciedlenie wybranych elementów teorii systemów
15. Hierarchia planów w zarządzaniu strategicznym
16. Schemat odwzorowania procesu dowodzenia siłami powietrznymi
17. Schemat ideowy systemu dowodzenia operacyjnego SP RP
18. Struktura organizacyjna Centrum Operacji Powietrznych.



S/G 378

14,40