R G B WH GR BL Grey Scale #13 C M Y K
DANES-PICTA.COM
A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ LOTNICTWA I OBRONY POWIETRZNEJ

ZARYS ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W SIŁACH POWIETRZNYCH

(4.24.1.0)

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 65262
II
Akademii Obrony Narodowej

65262

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/5353 cz. 1
05-005353-003-0

WARSZAWA 2002

Colour Chart #13
Blue Cyan Green Yellow Red Magenta Black
Inches Centimetres

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ LOTNICTWA I OBRONY POWIETRZNEJ

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W SIŁACH POWIETRZNYCH

CZĘŚĆ I. ZARYS ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W SIŁACH POWIETRZNYCH

4.24.1.0

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 65262
II
Akademii Obrony Narodowej

WARSZAWA 2002

BIBLIOTEKA GŁÓWNA
Nr ewid.
Akademii Obrony Narodowej

Zespół autorski:

- płk prof. dr hab. Wojciech MICHALAK – kierownik zespołu, wstęp, zakończenie, rozdział III
- płk dr hab. Cezary RUDKOWSKI – rozdział I
- płk dr hab. Stanisław ZAJAS – rozdział II

Recenzent:

prof. dR hab. Eugeniusz ZABŁOCKI

SPIS TREŚCI

str.

WSTĘP 3

1. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE – DYLEMATY PODEJŚCIA KLASYCZNEGO, NOWE IDEE I KONCEPCJE 7

1.1. Zarządzanie - dylematy podejścia klasycznego. „Strategiczność" myślenia i zarządzania 17

1.1.1. Dylematy podejścia klasycznego 20
1.1.2. „Strategiczność" zarządzania 67

1.2. Specyfika zarządzania strategicznego w siłach powietrznych 97

2. WŁAŚCIWOŚCI ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W SIŁACH POWIETRZNYCH 118

2.1. Siły powietrzne jako szczególny typ organizacji zarządzania strategicznego 118

2.2. Misje (zadania) sił powietrznych i prognoza ich rozwoju 134

2.3. Planowanie obronne w siłach powietrznych jako element zarządzania 161

3. UOGÓLNIENIA I WNIOSKI 180

ZAKOŃCZENIE 198

BIBLIOGRAFIA 191

WSTĘP

Rozwijające się procesy globalizacji i standaryzacji oraz kształtująca się cywilizacja społeczeństwa informacyjnego wywołuja ciągłą zmienność otoczenia, wyzwalają nowe problemy i sprawiają coraz większe trudności w racjonalnym projektowaniu funkcjonowania różnych organizacji (struktur) w niedalekiej nawet przyszłości. Zarządzanie bieżące nie jest w stanie generować perspektywicznych dróg i sposobów rozwoju, a zarządzanie o charakterze prognostycznym – obarczone tradycyjnymi schematami myślenia - nie zapewnia poprawności projektowania przyszłości, utrudnia trafność wyboru celów i sposobów działania czy też nowego wyposażenia i zmiany struktur. Istnieją więc uzasadnione obawy lansowania nietrafnych założeń i wdrażania szkodliwych rozwiązań praktycznych, odbierających szansę sukcesu, pochłaniających ogromne nakłady finansowe i skutkujących ofiarami społecznymi.

Społeczeństwo poszukuje więc nowych sposobów i metod kierowania i prognozowania, które odrzucą dotychczasowe myślenie i postępowanie, a zapewnią takie kreowanie przyszłości oraz zarządzanie i planowanie, by następował systematyczny rozwój cywilizacyjny i społeczny. Zagadnieniami tymi zajmują się uczeni z różnych dyscyplin i specjalności naukowych, w tym także z zakresu zarządzania strategicznego.

Problematyka ta w pełnym zakresie dotyczy sił zbrojnych, w tym zwłaszcza sił powietrznych. Ciągła restrukturyzacja, przyspieszone starzenie się uzbrojenia, rozwiązywanie wielu jednostek i organizowanie nowych, potrzeby modernizacji sprzętu i gruntowne zmiany w systemie dowodzenia powodują, że niemal cała działalność dowództwa sił powietrznych koncentruje się rozwiązywaniu problemów doraźnych, swoistym „gaszeniu pożarów" oraz nadążaniu za oczekiwaniami sojuszników i systemu obronnego państwa. Równocześnie swymi działaniami dąży ono (tj. dowództwo WLOP) do określenia nowych, ciągle zmiennych zagrożeń w przestrzeni powietrznej i

przeciwdziałania im dysponowanymi, lecz systematycznie restrukturyzowanymi siłami lotnictwa i obrony powietrznej.

W działalności WLOP, mimo wdrożenia planowania perspektywicznego, wynikającego z ustaleń i zarządzeń sojuszniczych, nie eksponuje się założeń prognostycznych, nie poszukuje nowych szans i nie kreuje nowych możliwości użycia potęgi powietrznej. W rezultacie tego podejmowane dziś decyzje i rozstrzygnięcia najprawdopodobniej okażą się już wkrótce nietrafionymi w swych zasadniczych rozwiązaniach i wymagają kolejnych korekt.

W tej sytuacji istniała pilna potrzeba podjęcia badań poświęconych opracowaniu teorii zarządzania strategicznego w siłach powietrznych. W badaniach tych chodzi o ujawnienie istoty takiego zarządzenia oraz określenie metod i sposobów jego stosowania w siłach powietrznych. Badaniom przyświeca także cel utylitarny – opracowanie takiego zarysu zarządzenia strategicznego, by mógł on być uwzględniony w praktycznym funkcjonowaniu dowództwa WLOP i by zapewnił (sprzyjał) podejmowaniu trafnych rozstrzygnięć o charakterze prognostycznym.

Założono, że badania będą prowadzone w dwóch etapach. Wobec obecnego (pierwszego) cyklu dociekań, którego rezultaty zawierają niniejsze opracowanie, wytyczono cel poznawczy, polegający na zidentyfikowaniu zarządzenia strategicznego w siłach powietrznych i zarysowaniu jego elementów występujących w dowodzeniu Wojskami Lotniczymi i Obrony Powietrznej.

Myślą przewodnią badań były poszukiwania odpowiedzi na najistotniejsze pytania: Jakie są nowe tendencje w rozwoju teorii zarządzania strategicznego? Na czym polega specyfika zarządzania strategicznego w siłach powietrznych? Jakie występują najistotniejsze właściwości w zarządzaniu strategicznym w lotnictwie i obronie powietrznej?

Tak sformułowane cele i problemy stanowiły zasadniczą podstawę do prowadzenia dociekań naukowych. Przedmiotem badań były materiały źródłowe, które podzielono umownie na dwie grupy. Pierwszą stanowiły wydawnictwa książkowe, o charterze naukowym, które zawierają niemal całą klasyczną teorię zarządzania strategicznego i prognozowane kierunki jego rozwoju. Drugą grupę obejmowały sojusznicze materiały standaryzacyjne oraz polskie opracowania naukowe poświęcone właściwościom strukturalnym, a także perspektywicznym problemom planowania i użycia sił powietrznych.

Przeprowadzone analizy materiałów wykazanych w bibliografii, dokonane porównania i oceny rozmaitych poglądów, a także zastosowane metody analogii i syntezy pozwoliły na wysnucie użytecznych wniosków i uogólnień oraz zestawienie rezultatów dociekań w nniejszym studium operacyjnym.

Rozdział pierwszy, opracowany przez teoretyka strategii zarządzania, zawiera przegląd wiedzy o takiej problematyce, krytyczną analizę materiałów źródłowych i prezentuje autorskie propozycje dotyczące definiowania strategii zarządzania i kierunków jej zmian (rozwoju). Przedstawione treści identyfikują zarządzenie strategiczne, wskazują jego nowe idee i sygnalizują specyfikę ich zastosowania w siłach powietrznych. Takie ujęcie tej tematyki pozwoliło rozwiązać część problemów badawczych i osiągnąć pierwszy cel naukowy. Jednocześnie stanowiło ono wystarczająca podstawę do ujęcia w rozdziale drugim wybranych elementów właściwości zarządzania strategicznego w siłach powietrznych.

W odróżnieniu od rozdziału pierwszego, zawierającego głównie teorię zarządzania strategicznego, rozdział drugi – zestawiony przez szefa zarządu operacji powietrznych dowództwa WLOP – prezentuje bardziej pragmatyczną wiedzę z tej problematyki. Obrazuje ona specyficzne właściwości zarządzania strategicznego w siłach powietrznych, odnoszące się zwłaszcza do ich misji

(zadań), organizacji i planowania. To zaś oznacza, że rozwiązano pozostały problem badawczy i osiągnięto następne cele badań.

W rozdziale trzecim bardzo syntetycznie ujęto uogólnienia i wnioski, wynikające z badań oraz treści zawartych w poprzednich rozdziałach. Prezentowany tu materiał sprzyja określeniu głównych kierunków poszukiwań twórczych w drugim etapie badań.

Dopełnieniem tego rozdziału jest zakończenie, gdzie zbilansowano wyniki dociekań i zarysowano problemy pożądane do przebadania w pracach następnych.

Konkludując, niniejsze studium zawiera zarys teorii zarządzania strategicznego i elementy jego zastosowania w siłach powietrznych. Stanowi ono wystarczającą bazę do dalszych dociekań; może także być wykorzystywane w procesie dydaktycznym w naszej uczelni i w szkoleniu doskonalącym dowództwa WLOP.

1. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE – DYLEMATY PODEJŚCIA KLASYCZNEGO, NOWE IDEE I KONCEPCJE

Uprzedzając naukową interpretację pojęcia *„zarządzanie strategiczne"* powiemy, że w obszarze praktyki ma ono swoje źródła w czasach sięgających początków społecznie zorganizowanej działalności ludzkiej. Już wtedy *ktoś* musiał myśleć dalej niż inni, dalej niż w perspektywie najbliższego posiłku czy następnego dnia, *ktoś* musiał dostrzegać na interes nie tylko swój czy rodziny, ale wspólny, wszystkich; *ktoś* musiał mieć jakieś marzenia, idee i ogólne zamiary do których realizacji przekonywał innych; *ktoś* wskazywał cele, ustalał priorytety oraz nakreślał ramowe koncepcje i generalne plany działania; *ktoś* gospodarował wszystkimi zasobami różnych rodzajów jako całością; *ktoś* organizował społeczność w ogóle i na potrzeby konkretnych działań; *ktoś* wreszcie ustalał reguły np. podziału zdobyczy, *ktoś* określał zasady, normy i standardy działań wykonawczych, decydował o sojuszach, koalicjach ..... Krócej powiemy, że już wtedy był ***ktoś***, kto:

> ***patrzył dalej i szerzej niż inni, widział całość, ogół spraw lecz, zajmował się tym, co najważniejsze, wiedział do czego dąży i jakie drogi tam prowadzą, decydował o generaliach przygotowań i zasadach działań, szukał nowych pomysłów i wytyczał kierunki zmian, kształtował główne relacje i struktury***, *i w końcu – równie ogólnie –* ***dzielił zasoby oraz kierował działaniami wielu wykonawców, którym pozostawiał swobodę decydowania o szczegółach.*** [1]

Bez względu na to, jak go wówczas nazywano – ***wódz, strateg, polityk*** czy ***król*** lub ***głowa rodu*** - oraz gdzie działał i dla kogo, ów *ktoś* spełniał te

---

[1] Wszystkie wyróżnienia w cytowanych tekstach – zespół autorski.

same **funkcje**, odgrywał tę samą **rolę** w społeczności oraz, kierując się tymi samymi **ogólnymi zasadami,** wnosił taki sam **wkład** w funkcjonowanie swojej wspólnoty, organizacji.

Nasz *ktoś* był „numerem pierwszym" lub „drugim" w hierarchii swojej społeczności – nie niżej!

Bywało też, że stał z boku i „po cichu robił swoje", nie afiszując się swą funkcją i władzą. Wtedy mówiono o nim „*szara eminencja*", „*cichy doradca*", „*rasputin*" czy „*szyja władzy*". Istota pozostawała bez zmian – *ktoś* wpływał na najważniejsze decyzje lub sam je podejmował.

Wyróżniającą naszego „*ktosia*" z ogółu społeczności cechą była (i pozostaje do dziś) niezmiennie opisana powyżej ***umiejętność szczególnego typu myślenia, a stąd - zdolność odgrywania szczególnej roli*** w funkcjonowaniu wspólnoty, organizacji. Wiedza oraz umiejętności związane z tą zdolnością ciągle rozwijały się, doskonaliły, przekazywane były innym uczestnikom wspólnot i kolejnym pokoleniom, ci dalej ją rozwijali

Tak było bardzo długo – tysiące, setki tysięcy lat.

Początek zjawiska wyznaczają procesy ***wzrostu skali i złożoności działań społecznych***, a w konsekwencji - konieczność ***podziału pracy, specjalizacji i standaryzacji***. To właśnie zrodziło (podkreślmy – tysiące lat temu) naszego „*ktosia*" i wyznaczyło jego społeczną rolę –

> ***integracja, synchronizacja i koordynacja działań wielu wykonawców w wielu obszarach pod kątem osiągania celów ogólnych, wspólnych w skali całej społeczności, maksymalizujących jej wartości nadrzędne i pierwotne – bezpieczny byt oraz bezpieczny, zgodny z aspiracjami rozwój w możliwie dalekiej perspektywie.***

Powyższe funkcje organizacyjne, uzupełnione o równie specyficzne – wyróżniane za pomocą tych samych kryteriów (rangi, perspektywy,

ogólności itd.) - działania natury ***planistycznej***, ***motywującej*** i ***kontrolnej***, wyznaczyły obszar szczególny i szczególną formę praktyki zarządzania – ***zarządzanie strategiczne*** (zob. rys. poniżej). Dodajmy, że w funkcji czasu **praktyka** *zarządzania strategicznego* jest wytworem cywilizacji bardzo (relatywnie) nieodległym wobec początków praktyki *zarządzania* w ogóle.

O wiele, bardzo wiele krótszą historię ma natomiast *zarządzanie strategiczne* jako teoria, nauka. Jej początki sięgają zaledwie **kilku dziesiątków lat**.

Bezpośrednią przesłanką podjęcia poszukiwań naukowych w tym obszarze było (jak zazwyczaj) społeczne **uświadomienie potrzeby wiedzy**, która pozwalałaby lepiej organizować i sprawniej, efektywniej realizować praktykę zarządczą w odniesieniu do opisanych wcześniej problemów, decyzji, działań. Osadzając ten proces na osi czasu historii ludzkiej aktywności powiemy, że dopiero rozwój cywilizacji industrialnej, niosący ze sobą radykalny, skokowy wzrost ilościowo-jakościowy skali i złożoności produkcji, specjalizacji i standaryzacji oraz ich następstw – konieczności synchronizacji, koordynacji i integracji działań – doprowadził do zrozumienia niewystarczalności wiedzy potocznej oraz zdroworozsądkowych form i metod dla wykorzystania możliwości stworzonych przez tzw. rewolucję naukowo-techniczną epoki wielkich wynalazków oraz dynamiczny rozwój kapitalistycznych mechanizmów i sil wytwórczych.

Dopiero ten splot procesów-przesłanek wymusił potrzebę podjęcia naukowej refleksji, poszukiwania „lepszej wiedzy" jako podstawy organizacji i zarządzania w ogóle. To było zaledwie sto – dwieście lat temu. I znowu niedługo trzeba było czekać, by zapotrzebowanie na wiedzę powstało w szczególnie nas interesującym obszarze *zarządzania strategicznego*. „Opóźnienie fazowe" początków refleksji naukowej nad zarządzaniem *strategicznym* wobec *zarządzania w ogóle* możemy tym

razem określić bardziej precyzyjnie – jako *kilkadziesiąt (około stu) lat*. Badacze problemu dość zgodnie wskazują **lata 1965-75** jako początek kształtowania się naukowej wiedzy, teorii *zarządzania strategicznego*. [2] Zaznaczmy jednak – *zarządzania strategicznego* w ówczesnym rozumieniu tego terminu, które dziś nazywamy *klasycznym*, i które od tego czasu podlegało zmianom tak ewolucyjnym, jak i rewolucyjnym, o czym szerzej napiszemy w dalszej części rozdziału.

Koncepcja *zarządzania strategicznego* zaczęła kształtować się w latach 60-tych XX wieku na gruncie z jednej strony ***sytuacyjnego*** nurtu w badaniach (akcentującego zróżnicowanie organizacji warunkowane przez odmienność otoczenia w którym funkcjonują) , z drugiej natomiast – dość obficie czerpiąc z dominującego w tym okresie podejścia ***systemowego***.

Zdecydowanie słusznie podkreśla L. Krzyżanowski, że pierwotne (dziś -klasyczne) podejście do *zarządzania strategicznego* nie zyskało swej tożsamości dzięki zainteresowaniu kwestią *formułowania strategii działania w długich okresach* (zagadnienie to występowało we wszystkich chyba nurtach i koncepcjach wcześniejszych), lecz dzięki zwróceniu uwagi na problem ***tworzenia systemowych warunków do działania organizacji w sytuacjach kryzysowych, krytycznych dla jej przetrwania, związanych z wystąpieniem zjawisk nie przewidywanych, nie uwzględnionych w jej informacyjnej bazie*** *(podstawie)* ***zarządzania.*** [3]

Początki teorii *zarządzania strategicznego* można wiązać z badaniami m.in. A.D.Chandlera nad związkami strategii i struktury,[4] R.M.Cyerta J.G.Marcha nad zachowaniami organizacji,[5] a przede

---

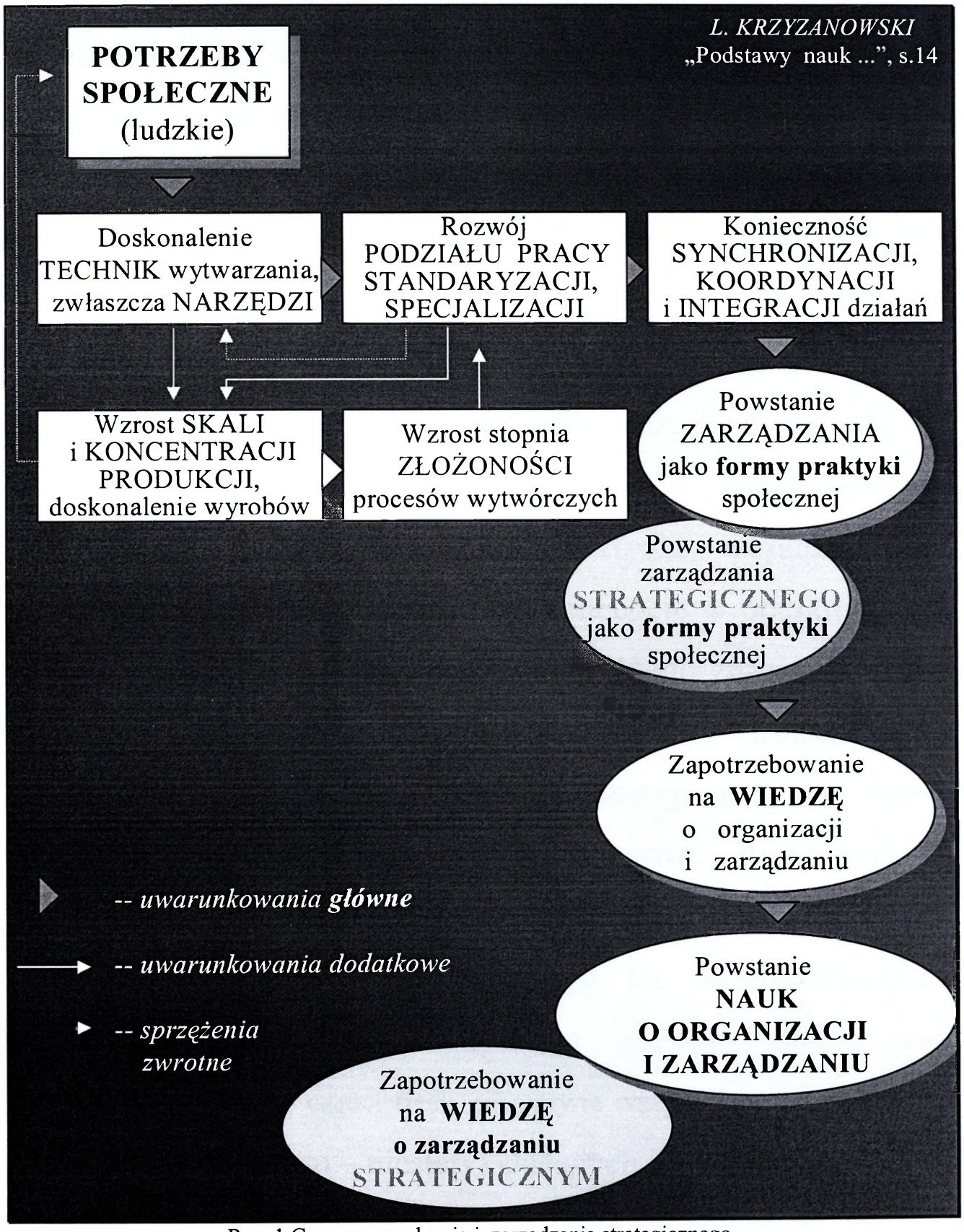
[2] Szerzej o genezie i ewolucji *zarządzani strategicznego* m.in. w: L.Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992 (wyd. I.), 1994 (wyd.II.), A.K.Koźmiński, W.Piotrowski (red.nauk.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997

[3] Szerzej o tym nurcie badawczym m.in. w dysertacji K.Obłoja *Zarządzanie strategiczne*, cyt.wyd.

[4] *Strategy and Structur....*, Cambridge 1962

[5] *A behavioral Theory of the Firm,* NY 1963

wszystkim – H.I.Ansoffa nad ***„organizacją służącą otoczeniu”***, **jej , problemami postrzeganymi z kierowniczego punktu widzenia, funkcjonowaniem w turbulencyjnym otoczeniu.** [6]



Rys. 1.Geneza zarządzania i zarządzania strategicznego

---

[6] *Corporate Strategy,* London 1968; H.I.Ansoff i in., *From Strategic Planning to Strategic Maanagement,* NY 1976

Z czasem można było zaobserwować ewolucję zainteresowań badawczych w stronę połączenia kwestii długookresowych strategii organizacji oraz zarządzania nią (jako całością) w warunkach turbulencyjnie zmiennego otoczenia. Zagadnienie sytuacji nieciągłości zarządzania zostało jakby „wyciszone", a często – zastąpione bardziej nośnym w praktyce i łatwiej poddającym się eksploracji poznawczej problemem kryzysu **w** organizacji (rzadziej – **kryzysu organizacji**). Wskazane powyżej trzy – cztery zagadnienia zdominowały rozwój teorii (i praktyki) zarządzania strategicznego w ostatnich dekadach XX wieku. Gwoli ścisłości należy dodać, że w rozmaitych podejściach badawczych szerokie zastosowanie w tym okresie znalazła klasyczna **strategia wojenna** oraz najbardziej „drapieżne", agresywne koncepcje z obszaru teorii walki o władzę – teorii polityki.[7] Szczególnego znaczenia teorie te nabrały na gruncie porterowskiej szkoły **konkurencji**, **kształtowania się w praktyce, a następnie i w teorii zarządzania filozofii sukcesu, zwycięstwa, dominacji.** [8] Zjawisko to w pełnej mierze wystąpiło również w koncepcjach i w praktyce zarządzania strategicznego lat osiemdziesiątych, dziewięćdziesiątyc, do dziś wyznacza (niestety) główny nurt zainteresowań znacznej części (jeśli nie prawie wszystkich) organizacji, menadżerów i (znowu – niestety) służących im naukowców.

---

[7] Swoista „Biblią" menadżerów i właścicieli stał się *„Książe"* N.Machiavellego

[8] Szerszą krytykę tego zjawiska znajdziemy m.in. w: L.Krzyżanowski, *O kierowaniu organizacjami inaczej,* cyt.wyd., oraz – Ch.Handy, *Głod ducha,* cyt.wyd.

Zarówno w języku potocznym, jak i w określeniach fachowych, specjalistycznych, a także w większości publikacji naukowych *zarządzanie **strategiczne*** postrzegane, traktowane i definiowane bywa najczęściej jako najwyższy **POZIOM zarządzania**. Podobne ujęcie dominuje w praktyce. W dziedzinie wojskowej, w której narodził się termin „strategia", wyróżnia się np. dowództwa strategiczne, operacyjne i taktyczne, właśnie w oparciu o poziom dowodzenia.

W naszej pracy – ze względu zarówno na jej charakter, jak i potrzeby rozwiązania konkretnego problemu, zobligowani jesteśmy do szerszej interpretacji terminu „*zarządzania **strategicznego***", uwzględnienia wielu różnych podejść definicyjnych, stanowisk badawczych i zastosowań praktycznych. W teorii oraz praktyce organizacji i zarządzania termin ten funkcjonuje od kilku dziesiątków lat, doczekał się bogatej bibliografii, nadawane są mu zdecydowanie różne znaczenia, wyprowadzane z kwestii o wiele szerszych i ogólniejszych niż tylko ***poziomy zarządzania***.

Zaistniała więc konieczność zajęcia stanowiska i wyjaśnienia przyjętego ujęcia na tle teorii ogólnej oraz w odniesieniu do najnowszego dorobku teorii i praktyki w tym obszarze.

To właśnie, oraz:

- świadomość powszechnych i radykalnych zmian związan z dynamiką kształtowania się nowej fali cywilizacyjnej,
- wzrastająca nieefektywność (niewystarczająca sprawność) aktualnego zarządzania,
- postrzegana nieadekwatność dzisiejszych organizacji w stosunku do:
  - oczekiwań i aspiracji uczestników
  - potrzeb otoczenia
  - prognozowanych wyzwań
  - coraz częstszych warunków nieciągłości zarządzania (w związku z

rosnącą nieprzewidywalnością zmian), czynią wprost koniecznym poszerzenie naszego spojrzenia na badany problem ***zarządzania strategicznego w Siłach Powietrznych*** (SP RP) [9], analizy nadrzędnych, systemowych uwarunkowań jego rozwiązywania.

W trosce o racjonalność merytoryczną oraz wartość wyników naszej pracy uznaliśmy za konieczne dla określenia istoty zarządzania strategicznego udzielenie odpowiedzi na poniższe, **główne pytania**:

- czy kryterium *poziomu zarządzania* jest jedynym wystarczającym wyróżnikiem zarządzania **strategicznego** ? Czy w sposó wystarczający wyjaśnia jego istotę, treść i funkcje?

- czym, w ogólnej teorii oraz w praktyce organizacyjnej zarządzania wyznaczane są (mogą być) ***poziomy zarządzania,*** *planowania*, co je określa ?
  - stopień ogólności – konkretyzacji problemów planistycznych czy zarządczych ?
  - rodzaj / typ, a może ranga podejmowanych problemów ?
  - hierarchiczno – instytucjonalne umiejscowienie podmiotu zarządzającego?
  - forma wyników procesu ?
  - miejsce w sekwencji działań przygotowawczych i realizacyjnych ?, a może –
  - jakieś inne wskaźniki lub ich kombinacja ?

---

[9] Skróty „SP" i „SP RP" odnosić będziemy do „Sił Powietrznych" i „Sił Powietrznych Rzeczpospolitej Polskiej"

- jakie inne (poza kontekstem *poziomu*) znaczenia nadają zarządzaniu ***strategicznemu*** poszczególne subteorie, podejścia różnych szkół i nurtów badawczych oraz zastosowania praktyczne ?

- czy można zidentyfikować jakiś względnie ogólny i powszechny paradygmat planowania/zarządzania ***strategicznego*** ? Jaki ? Jeżeli nie, to które stanowiska można uznać za najlepsze, co przyjąć za podstawę merytoryczną w odniesieniu do rozwiązywania konkretnego problemu ***zarządzania strategicznego w Siłach Powietrznych RP***?

- czy i w jakim stopniu dotychczasowe, klasyczne koncepcje zarządzania, planowania strategicznego są adekwatne, właściwi wystarczające do rozwiązywania współczesnych problemów w rzeczywistych warunkach ich występowania ?

- jak może / musi zmieniać się zarządzanie strategiczne w warunkach zmian cywilizacyjnych, megatrendów i prognoz rozwojowych oraz w turbulentnym, nieprzewidywalnym świecie jutra ?
  - czy i jak może zmienić się istota, treść i funkcje zarządzania strategicznego ?
  - jakie nowe podejścia, koncepcje wnoszą najnowsze prognozy ? W jakim stopniu powinniśmy je uwzględniać w rozwiązywaniu analizowanych problemów zarządzani strategicznego w konkretnej organizacji – Siłach Powietrznych RP ?

  - czy i jak specyfika badanej organizacji wpływa na kształt i przebieg strategicznego zarządzania nią ?

- **jakie znaczenie terminu „*zarządzanie strategiczne*" przyjąć jako element języka tej pracy, stosowanego w rozwiązywaniu kolejnych podejmowanych problemów merytorycznych?**

Powyższy, dość obszerny zestaw pytań, a raczej – uzyskanych odpowiedzi na te pytania pozwolił nam na lepsze usytuowanie i naświetlenie kwestii *zarządzania strategicznego w SP RP*, osadzenie ich w szerszym kontekście, w relacjach z innymi problemami organizacji i zarządzania, rozpatrywanymi w ujęciu nie tylko bieżącym oraz wojskowym, militarnym lecz wykorzystującym dłuższą perspektywę czasową i szersze, dynamicznie postrzegane środowisko organizacyjne, zarządcze. O tym traktuje pierwsza część niniejszego rozdziału, w której rozpatrujemy badany problem w szerszym kontekście dylematów współczesności, prognoz cywilizacyjnych oraz współczesnej, klasycznej teorii oraz praktyki organizacji i zarządzania, precyzujemy stanowisko zespołu w kwestii znaczenia nadawanego pojęciu *zarządzanie* ***strategiczne*** oraz wskazujemy ogólne, możliwe do określenia na wstępnym poziomie badań, postulaty zmian dotychczasowego podejścia.

W drugiej części rozdziału zespół przedstawia podstawowe wyniki badań skonkretyzowanych na problematyce *strategicznego zarządzania*, a szczególnie – *planowania*, w odniesieniu ogólnym do kwestii bezpośrednio związanych z Siłami Powietrznymi RP, uwzględniających specyficzne, istniejące i prognozowane warunki ich funkcjonowania oraz rozwoju.

1.1. ZARZĄDZANIE– DYLEMATY PODEJŚCIA KLASYCZNEGO. „*STRATEGICZNOŚĆ*" MYŚLENIA I ZARZĄDZANIA

Użyte w tytule podrozdziału określenie „*podejście klasyczne*" rozumieć należy jako relatywne i umowne. Uznawane dziś za *klasyczne* myśli i rozwiązania praktyczne są dorobkiem tysięcy lat rozwoju cywilizacyjnego, elementem ciągłego procesu narastania kultury społeczeństw, grup, organizacji i jednostek.

W pracy wiążemy znaczenie terminu „*klasyczne*" z powstaniem ***nauki o organizacji i zarządzaniu*** oraz ukształtowaniem się względnie rozpowszechnionego ***paradygmatu badawczego*** i ***standardów praktyki zarządzania strategicznego***.W tym ujęciu, jak już wspomnieliśmy, nasza perspektywa historyczna sięga „zaledwie" ostatnich stu–dwustu lat, i – co warto zauważyć - w przybliżeniu „pokrywa się" czasowo z erą (falą) *industrialną cywilizacji* oraz teorią i praktyką *kapitalizmu*.

Identyfikacja istoty, obszaru i cech konstytuujących *zarządzanie* ***strategiczne*** musi zostać poprzedzona określeniem przedmiotu nadrzędnego – *zarządzania* w ogóle – przyjętego w pracy sposobu jego postrzegania i interpretowania. Potrzeba ta wynika z obecnego stanu teorii i praktyki *zarządzania*, który to stan można określić jako odpowiadający **zbliżającej się zmianie paradygmatu**.

Klasyczna, racjonalna, planistyczna szkoła myślenia strategicznego i projektowania działań, **w coraz większym stopniu okazuje się niewystarczająca** dla rozwiązywania współczesnych problemów, **nie odpowiadająca prognozowanym warunkom działania**.
Turbelencyjnie zmienne otoczenie niesie ze sobą : [10]

- niepredyktywność zmian,

---

[10] H.I.Ansoff, cyt.wyd., s.88

- nowatorstwo i częstotliwość zmian ,
- konieczność radykalnego zwiększenia budżetu strategicznego,[11]

co w sumie czyni dotychczasowy model zarządzania oparty na **racjonalnej logice i metodzie** narzędziem mało przydatnym, a często – wprost szkodliwym, uniemożliwiającym skuteczne działanie.

„Przyszłość należy do ludzi myślących inaczej" - ta teza Ch.Handye`go[12] wyprowadzona została właśnie na gruncie konstatacji słabości i ograniczeń racjonalnego modelu decydowania i planistycznego nurtu w strategii.

Radykalna zmiana ***kodu genetycznego menadżerów*** oraz ich organizacyjnego odpowiednika - ***kierowniczych paradygmatów myślowych***[13] wskazywana jest jako podstawowy warunek przetrwania isukcesu organizacji w turbulentnie zmiennej i coraz mniej przewidywalnej przyszłości. Nie można posuwać się naprzód patrząc cały czas za siebie, „w lusterka wsteczne" naszej machiny, jak to obrazowo ujął W.E.Deming. Myśląc **racjonalnie** (w dzisiejszym znaczeniu *racjonalności*) oraz poszukując i projektując rozwiązania nowych, dzisiejszych, a przede wszystkim - przyszłych problemów, na bazie **dotychczasowych doświadczeń**, **posiadanej (istniejącej) wiedzy** oraz w ramach **istniejącej kultury**, jesteśmy – zdaniem coraz szerszego grona uczonych – skazani na niepowodzenie, klęskę. Powstaje wiec problem **wykreowania nowej, innej kultury, odpowiadającej nowym, innym warunkom działania nowego typu organizacji.** Okazuje się przy tym, że:

> *„Jeśli chce się **zmienić kulturę**, trzeba **zmienić system** ,który ją rodzi oraz podtrzymuje istniejącą tradycję i obyczaje"* ,[14]

---

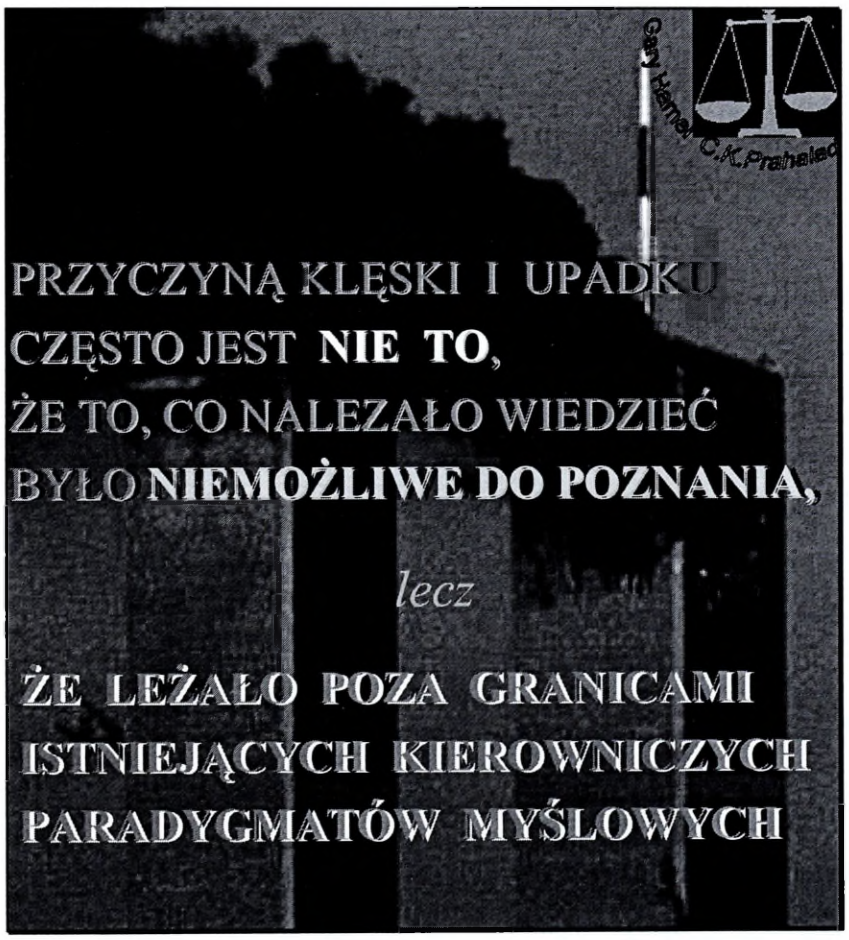
[11] Część budżetu przeznaczona na innowacje, zmiany itp., poza budżetem operacyjnym, przeznaczonym na bieżącą działalność

[12] Ch.Handy, *Wiek przezwyciężonego rozumu,* Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1999

[13] Szerzej o kodzie genetycznym menadżerów oraz kierowniczych paradygmatach myślowych w: G.Hamel, C.K.Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999

[14] Michel Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego.* Przekład z francuskiego: Krystyna Bolesta - Kukułka

a wcale nie jesteśmy skorzy (my sami i nasze organizacje) do porzucenia utartych ideologii, norm, zachowań i symboliki, do których się przyzwyczailiśmy, które dają nam tak pożądaną stabilizację, przejrzystość i orientację. *„Sedno procesu realizacji zmian koncentruje się wokół słowa o d w a g a "* [15], gotowość podjęcia ryzyka w warunkach absolutnie nie gwarantowanego, a najczęściej – niemożliwego do przewidzenia rezultatu.Nie jest to jednak wyłącznie problem naszej odwagi czy niedostatku naszej wiedzy lub jej słabości w odniesieniu do potrzeb rozwiązywania nowych problemów. W znacznym, niestety, zakresie spraw, nawet mając dostęp do wiedzy potrzebnej dla ich rozwiązania – sami **ograniczamy ją, lekceważymy lub pomijamy**.



Rys.2.Kierownicze paradygmaty myślowe jako zagrożenie bytu i rozwoju organizacji [16]

---

[15] L.Clarke, *Zarzadzanie zmianą*, Gebethner&Ska, Warszawa 1997
[16] G.Hamel, C.K.Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999

Dobitnie ujęli to autorzy poniższego cytatu, który osadziliśmy na tle wymownie ukazującym tragizm konsekwencji tego zjawiska.Poddając pod refleksję i krytycznie wypowiadając się o aktualiach zastrzegamy – nie lekceważymy ani nie negujemy użyteczności dzisiejszej wiedzy, metod i narzędzi **w ogóle**, nie podważamy celowości i użyteczności racjonalnego myślenia i działania **w ogóle**, stwierdzamy natomiast, że:

> ***klasyczna wiedza, klasyczna racjonalność i klasyczne metody*** ***nie wystarczą*** ***dla podjęcia wyzwań przyszłości, dla projektowania, konstruowania i budowania tej przyszłości.***

Warto więc, a nawet trzeba, podjąć próbę osadzenia ***zarządzania strategicznego*** nie tylko w ramach *klasycznego*, ale i kształtującego się **NOWEGO PARADYGMATU ZARZĄDZANIA**.

Warto wziąć udział w tworzeniu tego paradygmatu.

Postulat radykalnej zmiany paradygmatu organizacji i zarządzania, a w tym – zarządzania strategicznego - to jeden z wielu przejawów ogólnej tendencji ewolucyjnej zmian w minionym wieku (rys.3).

1.1.1. Dylematy podejścia klasycznego

Krytyczną analizę klasycznego paradygmatu organizacji i zarządzania, a przede wszystkim praktycznych następstw jego stosowania zdecydowaliśmy zacząć od przeglądu mniej lub bardziej zabarwionych emocjonalnie konstatacji stanu aktualnego, autorstwa badaczy wywodzących się z różnych kultur, środowisk i orientacji.

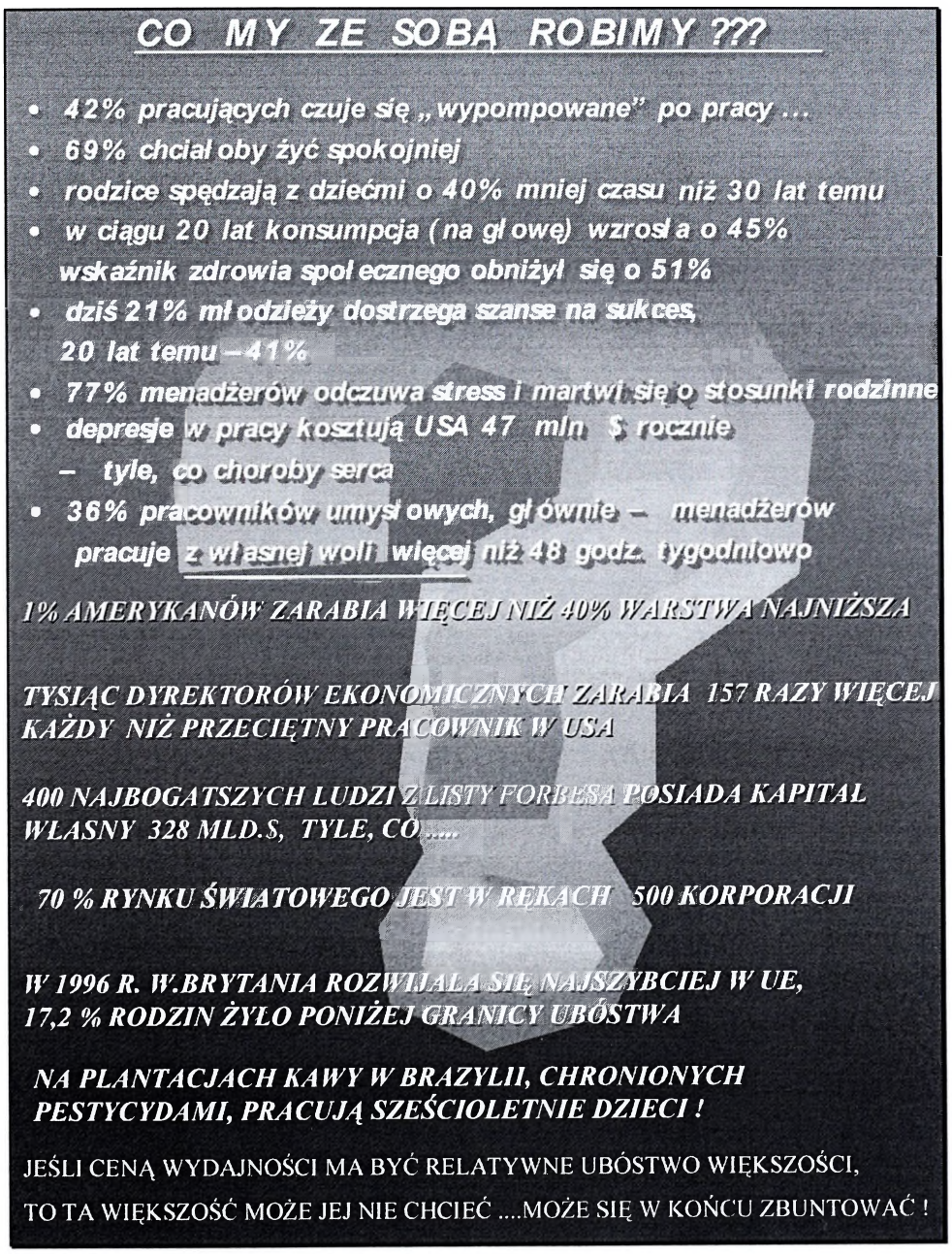
Co my ze sobą robimy ? – tragiczna w swej wymowie konstatacja Ch.Handye`go („*Głód ducha"*) skłania do refleksji nad dorobkiem społeczeństwa industrialnego (rys.4).

Rys.3 Ewolucja charakteru zmian (na podstawie : B.Wawrzyniak)

Ten smutny „dorobek" trzeba jednak widzieć szerzej, obiektywizując go na tle ogólnych megatrendów i prawidłowości rozwojowych, dostrzegając także niespotykane wcześnie tempo i efekty postępu. Klasyczny rachunek „*ma - winien*" , zestawienie wyników i kosztów, nie może być jednak postrzegane statycznie ani w oderwaniu od długoterminowych skutków ubocznych, czy też – przez pryzmat wartości tylko **ekonomicznych**. Ekonomia potrzebowała tysięcy lat, by zrozumieć, że gra społeczna, gra między ludźmi i ich organizacjami *nie jest grą o sumie „zero-jedynkowej", grą o zamkniętym, alternatywnym polu wyników: "wygrany – przegrany"*.

Ekonomiczne myślenie dostarczało nam kolejnych, atrakcyjnych ideałów i mitów, które łatwo „podchwytywaliśmy" w nadziei na lepsze,

wygodniejsze życie. Wchodziliśmy w pułapkę *homo economicus,* którą właściwie ocenia i dobitnie krytykuje m.in. J.Stacewicz: [17]



Rys. 4. Przestroga Ch.Handye`go

„Mit postępu, mit nauki i techniki, mit wzrostu gospodarczego, wiążą się z dużym ładunkiem emocjonalnym, z trudem poddają się racjonalnej analizie i ocenie.

/.../ Racjonalny wybór drogi rozwojowej wymaga ***wykroczenia poza tradycyjne schematy myślowe, w szczególności zaś myślenia ekonomicznego****, które właśnie z powodu swego schematyzmu*

[17] *Megatrendy a strategia i polityka rozwoju*, Elipsa, Warszawa 1996

okazuje się często myśleniem „mitycznym", a więc ***niewystarczającym*** *w przypadku wyborów dotyczących celów, sposobów działania oraz postaw i kryteriów wartości.*

Sami stworzyliśmy kapitalizm i rynek, zysk i konkurencję, ideologię sukcesu, zwycięstwa i technokratycznego postępu. To właśnie miały być ***narzędzia*** służące nam w kreowaniu lepszego świata.

Tymczasem zaledwie po ok.200 latach okazuje się, choć wcale nie chcemy tego zauważyć, że ***narzędzia stały się celami, wartościami dla których pracujemy i żyjemy !*** [18]

Czy można zgodzić się z przytoczonymi poniżej osądami, czy w sposób możliwie najlepszy charakteryzują one aktualny stan i dorobek naszych organizacji i koncepcji zarządzania ?

„...wasze firmy są zbudowane w oparciu o model Taylora.
Co gorsza, takie same są wasze głowy ...."

Konosuke Matsushita

„...otrzeźwiającą prawdą jest, że nasze teorie, modele i konwencjonalna mądrość razem wzięte, są równie dobre w przewidywaniu organizacyjnym lub zapewnianiu witalności naszych organizacji jak ***poleganie na przypadkowej zmianie ....***"

R.T.Pascal

„Współczesny menadżeryzm ze swoim nieposkromionym dążeniem do efektywności ponad wszystko i ideologią sukcesu nijak nie mieści się w wizji świata/..../, gdy właśnie trzeba przewartościować stosunek człowieka do przyrody, człowieka do człowieka, narodu do narodu, oraz przeobrazić etos nauki i jej relacje z praktyką"

L.J.Krzyżanowski

„O podstawach kierowania organizacjami inaczej:...", s. 11

„Powszechnie stosowany system zarządzania ***wygonił radość z miejsca pracy****. Powszechnie stosowany system oświaty* ***wygonił***

---

[18] Szerszą analizę cywilizacji przemysłowej znajdziemy w pracach m.in.: Ch.Handye`go, F.Fukuyamy, B.Wawrzyniaka , P.Senge L.Krzyżanowskiego, W,Kożmińskiego oraz cytowanego J.Stacewicza.

radość ze szkół."
Ucząc się o powszechnie stosowanym systemie zarządzania ,
uczymy się jak pozbawić życie radości."

W.Edwards DEMING

„Nie zostaliśmy stworzeni, aby być anonimowymi numerami na liście płac, wcieleniem ról, materiałem statystycznym w jakimś raporcie rządowym (...)
Życie musi oferować coś więcej niż bycie trybem w czyjejś,
Bóg wie dokąd pędzącej maszynie ..."

Ch.Handy, *Wiek paradoksu*

W pełni naturalnym, zgodnym z naturą rzeczy jest w praktyce zjawisko orientowania się na doświadczenie i dorobek tych, którzy osiągnęli największe sukcesy, zaszli najdalej na drodze postępu i posuwają się po niej najszybciej. To oni wytyczyli drogi i kierunki, wyznaczyli standardy i wzorce, określili modele działań, struktur i zachowań. Dzięki temu – zgodnie zarówno z mądrością zdroworozsądkową („*nie wyważaj otwartych drzwi*"), jak i wskazówkami teoretyków oraz praktyków (*benchmarking*) - innym wystarczy tylko naśladowanie, powielanie lub adaptacja gotowych rozwiązań do konkretnych warunków. Czy to jednak wystarczy ? Czy rzeczywiście owe wzorce i rozwiązania są warte powielania, i czy jest to właściwa droga ? Coraz częściej usłyszeć można odpowiedzi negatywne. Jedne z nich podważają wartość wytworów zachodniej kultury, ekonomiki i demokracji w ogóle, inne każą wątpić w ich uniwersalizm, jeszcze inne – wskazują konieczność poszukiwania własnych dróg, budowania własnej tożsamości.

*„ Wiara w uniwersalność Kultury Zachodu zakłada, iż cały świat powinien przyjąć zachodnie wartości, instytucje i zwyczaje, bo są one wyrazem najwyższych, najbardziej oświeconych, liberalnych, racjonalnych, nowoczesnych i najbardziej cywilizowanych osiągnięć myśli ludzkiej. [...]/.../**Przekonanie o uniwersalności zachodniej kultury ma trzy poważne wady:***

- ***jest fałszywe,***
- ***niemoralne,***
- ***niebezpieczne***"

S.Huntington, *Zderzenia cywilizacjii nowy kształt ładu światowego*, Muza S.A. , Warszawa 1997, s.477

Jeżeli wizji nie konstruuje się w sposób świadomy, wówczas zastępuje ją pewien WZORZEC ROZWOJOWY,
czyli WIZJA CUDZEJ RZECZYWISTOŚCI,
traktowana jako układ odniesienia
oraz cel do którego należy dążyć.

Z takim „zakupem licencji rozwojowej" wiąże się jednak konieczność przyjęcia OBCYCH WZORCÓW ŁADU SPOŁECZNEGO, DZIAŁANIA, MYŚLENIA.
Powoduje to wielorakie skutki polityczne, społeczne, kulturowe, techniczno- ekonomiczne, ekologiczne.
Ponieważ licencji nie oddaje się za darmo, oznacza to uzależnienie polityczne, rozwarstwienie społeczne, ograniczenie roli własnej kultury i tradycji, odcięcie od korzeni i wyjałowienie, owocujące rozkładem więzi społecznych." [19]

Coraz częstsze kontestacje aktualnych dróg rozwojowych wyrażane są w formie *aposteriorycznego* opisu konsekwencji ich kontynuacji lub obrazów-wyników symulacji możliwych rezultatów, następstw. W literaturze problemu przytaczane są cytowane i przez nas poniżej przykłady. Czy lub w jakim stopniu mogą spełnić się są ponure wizje - prognozy konsekwencji egocentrycznego, technokratycznego, zmenadżeryzowanego, nastawionego na zysk i sukces za każda cenę kapitalizmu schyłku ery industrialnej ? Czy potrafimy nie dopuścić do spełnienia się tych proroctw i ocen, ukształtować lepszą podstawę budowy nowej cywilizacji ?

Ziemia, rok 2081

SPRAWOZDANIE
zespołu historyków, humanistów i poetów (bez udziału ekonomistów) badających ***PRZYCZYNY UPADKU ZACHODU***
Wydaje się, że ludzie nie byli zdolni zmierzyć się z podstawowymi zagadnieniami dotyczącymi ***sensu ludzkiego życia****, poświęcając mnóstwo czasu na sprawy materialne.*
Zdumiewa, że obywatele zgadzali się na wszystko, narzekając

---

[19] J.Stacewicz, cyt.wyd.

tylko jeżeli coś szkodziło ich interesom.
Akceptowali ubóstwo duchowe i najbardziej groteskowe przejawy kultu Postępu i wybryki rządzących technokratów.
Zachód upadł, ponieważ nie miał już żadnej kultury –
społeczeństwo nie jest prawdziwym społeczeństwem, jeżeli nie jest w stanie tworzyć koncepcji idealnych i mitów, które mobilizują energię jednostek i wiążą razem ludzkie dusze.

Pierre Thuiller, *The Great Implosion: a report on the collapse of the West 1999-2002*

Raport P.Thuillera w pełni koresponduje z inną wizją przyszłości postindustrialnej :

„ ***• konwencjonalne źródła energii wyczerpane***
• katastrofalne zmiany klimatyczne
• najlepsi mają wszystko, reszta – nic
• większość pieniędzy nieopodatkowana (z cyberrynku)
• wegetacja starszych i słabych
• terroryzm band nędzarzy
• prywatne armie
• urzędy – niepotrzebne
• wyludnienie miast
• rozpad demokracji stwarza pole dla systemów władzy i opieki opartych na samowoli bogatych

„Równość dla wszystkich okazała się nędzą dla wszystkich. Teraz okazuje się, że wolność dla wszystkich oznacza bogactwo dla niektórych.
Francuzi mają rację – tylko braterstwo może połączyć dwa przeciwieństwa: wolność i równość,
ale braterstwa też jakoś nie widać ....”

David Fleming
Wizja kraju AD 2097

Ch.Handy (*Głód ducha)* opatrzył powyższe obrazy krótkim komentarzem:

„...upiorne jest nasze milczenie w obliczu nadciągającej tragedii...”

W kontekście przedstawionych ocen i opinii problemem kluczowym staje się pytanie o to, ***czego więc dokonaliśmy, z czym wchodzimy w okres***

kształtowania nowej ery cywilizacyjnej ? Czy fundamentem zmian może być dorobek społeczeństwa industrialnego ? Czy społeczeństwo informacyjne powinno kontynuować aktualne wzorce organizacji zarządzania ?

Jeden z największych współczesnych autorytetów duchowych i moralnych – Jan Paweł II – w kontekście naszego dorobku cywilizacyjnego formułuje pytania podobne, o zasadniczym znaczeniu dla kształtowania nowej fali cywilizacyjnej :

> ***"Pytanie, jakie się wyłania, jest dramatyczne :***
> ***na jakich fundamentach musimy budować nową historyczną epokę, wyłaniającą się z wielkich transformacji XX wieku ?***
> *Czy wystarczy polegać na trwającej teraz rewolucji technologicznej, która wydaje się kierować jedynie* ***kryteriami produktywności skuteczności, bez odniesienia do duchowych wymiarów jednostki lub do jakichkolwiek powszechnie podzielanych wartości etycznych?***
> *Czy należy się zadowalać* ***prowizorycznymi odpowiedziami na ostateczne pytania i oddać życie na pastwę impulsów instynktu, krótkotrwałych odczuć lub przemijających mód ?"***
>
> ***Jan Paweł II***
> *Światowy Dzień Młodzieży*
> 2002 r.

J.Stacewicz [20] określając pole wyboru dróg rozwojowych wskazuje trzy opcje (rys.5), z których tylko jedna prowadzi do wzrostu i rzeczywistego rozwoju. Istotę bezalternatywnego postulatu można wyrazić następująco:

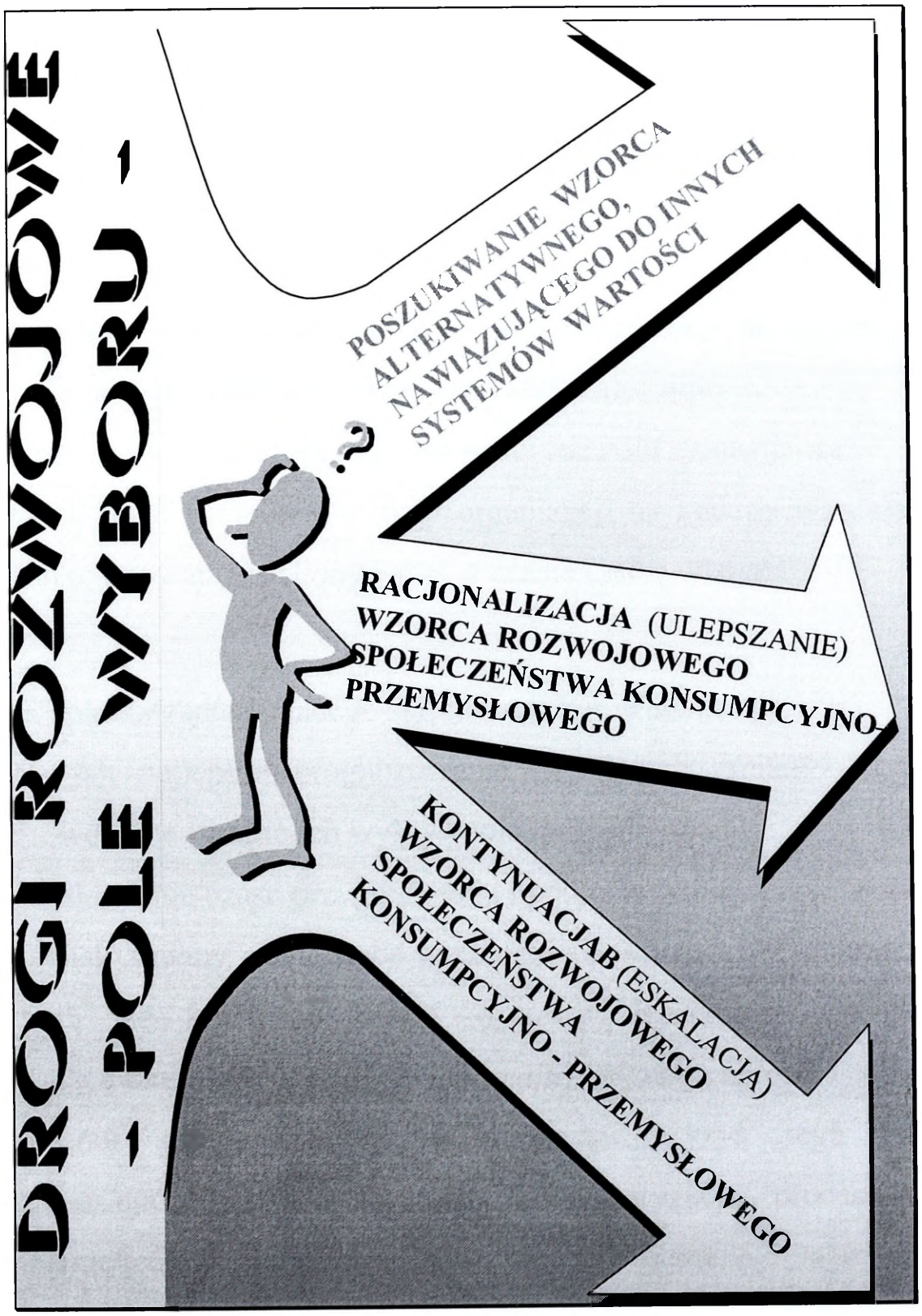
> ***odrzucenie dróg kontynuacji wzorca społeczeństwa konsumpcyjno-przemysłowego oraz prób jego ulepszania -*** *poszukiwanie wzorca alternatywnego, opartego na innym, nowym systemie wartości .*

A więc również w tym obszarze potrzebna, a może konieczna będzie ***zmiana strategiczna***, związana z porzuceniem przeszłości i budowaniem od nowa gmachu cywilizacji postindustrialnej. Chyba słusznie wskazuje

---

[20] J.Stacewicz, cyt.wyd.

więc B.Wawrzyniak [21] szybko rosnące zapotrzebowanie na menadżerów nowego typu – już nie *odnowicieli, serwisantów, uzdrawiaczy,* a *menadżerów–architektów* – ***zdolnych do wykreowania wizji nowej organizacji , zaprojektowania dróg do niej prowadzących oraz przewodzenia w marszu ku niej***.



Rys.5.J.Stacewicz – alternatywy rozwojowe

---

[21] *„Potrzebni są menadżerowie nowej generacji, tacy, którzy potrafią* ***wymyślać*** *przyszłość" Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s.19 i n.

Wątpliwości, pytania, troska o przyszłość jako rezultat refleksji nad współczesnością. To chyba najbardziej właściwa ogólna charakterystyka dylematów dnia dzisiejszego, na której możemy osadzić refleksję skonkretyzowaną na problemach organizacji i zarządzania.

* *

Istotą zarządzania w ujęciu klasycznym była (i jest) ***optymalizacja relacji organizacja – otoczenie*** dokonywana na podstawie prognozowanych zmian sytuacji i sprowadzająca się do możliwie szybkiego ***dostosowania*** działań i kształtu organizacji do wymogów tej sytuacji. U podstaw tego podejścia leżały dwa założenia:

- prognozowalności, przewidywalności rozwoju sytuacji, oraz –
- możliwości skutecznej reakcji organizacji na zmiany warunków jej funkcjonowania, dokonywanej w czasie rzeczywistym.

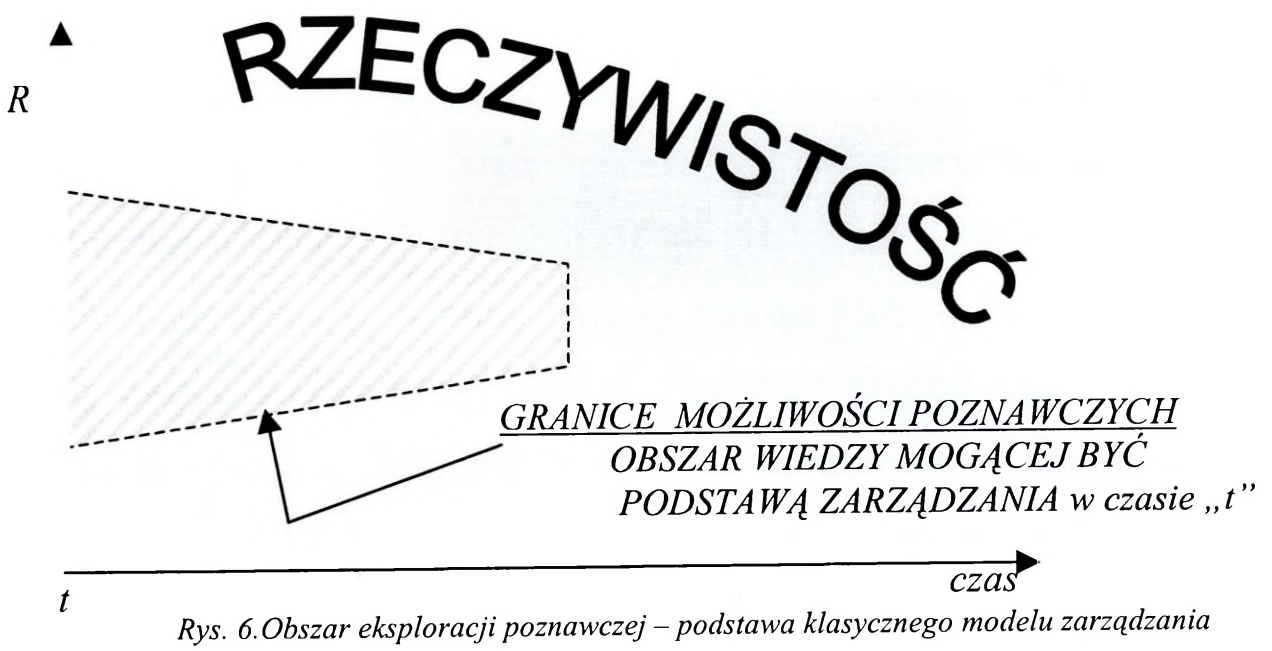
Wysiłek aparatu zarządzającego skierowany był więc na:

- jak najlepsze prognozowanie możliwych zmian – możliwie wczesne i trafne ich wykrywanie, przewidywanie;
- skracanie czasu przygotowania i podjęcia odpowiedniej reakcji.

Jednak zmiany zachodzące w rzeczywistości nabrały takiego tempa charakteru, że najlepsze nawet *Systemy Wczesnego Ostrzegania* wykrywające tzw. *słabe sygnały w otoczeniu*, nie mogą sprostać potrzebom dostosowania się organizacji. Nieuchronny kryzys tego sposobu zarządzania opóźniała informatyzacja /komputeryzacja/ procesów, oraz doskonalenie technik kierowania.

Przedstawiciele *„nowej fali"* w teorii i praktyce zarządzania[22] w swej krytyce poszli jednak dalej, poddając rewizji poznawczą podstawę zarządzania, co z kolei zaowocowało podważeniem klasycznej filozofii zarządzana, samej jego istoty.

Zasadniczą wątpliwość wyrażają oni w stosunku do wartości prognoz i przewidywań opartych na badaniu względnie małego, minimalnego wycinka rzeczywistości dostępnego dla eksploracji poznawczej /rys.6 /.



Rys. 6.Obszar eksploracji poznawczej – podstawa klasycznego modelu zarządzania

Wiązka czterech grup informacji, będąca podstawą stosowanego modelu zarządzania -

- informacje o **otoczeniu**;
- informacje o **organizacji**;
- informacje o **relacjach organizacja – otoczenie**;
- informacje o **relacjach organizacja – elementy składowe**,

uwzględniająca tak względnie nikły obszar generujący możliwe zmiany nie zapewnia , zdaniem krytyków, podstawowego celu /interesu organizacji – jej przetrwania.

---

[22] Szerszą wykładnię poglądów tego nurtu przedstawiają w swych pracach m.in. L. Krzyżanowski i K.Obłój, *cyt.wyd.*

Trzeba zdać sobie sprawę z rzeczywistego stosunku ilości zjawisk, zdarzeń, procesów, które możemy, jesteśmy w stanie prognozować (leżące w obszarze zakreskowanym na rys. powyżej) do ogółu zdarzeń, a lepiej – do ilości zdarzeń, których w czasie *t* nie jesteśmy w stanie dostrzec, prognozować (leżące poza obszarem zakreskowanym). Stosunek wielkości tych dwóch obszarów każe także uświadomić sobie inną zależność – relację **prawdopodobieństwa** wystąpienia w badanym okresie czasu zdarzeń możliwych i niemożliwych do przewidzenia.

Analiza tej relacji prowadzi do konstatacji bardzo ograniczonej wartości naszych działań planistycznych, informacyjnej podstawy zarządzania. Starając się „zajrzeć w przyszłość", prognozując możliwe stany i zdarzenia, projektując własne reakcje i odpowiedzi - poruszamy się cały czas w bardzo ograniczonym wycinku wszechświata, wszechwiedzy, wąskim obszarze aktualnie możliwym do eksploracji poznawczej.[23] Na podstawie tej bardzo fragmentarycznej wiedzy formułujemy nasze sądy o przyszłości, wizje, strategie, plany i struktury oraz podejmujemy działania praktyczne. Tymczasem z wielkim prawdopodobieństwem możemy stwierdzić, że w rzeczywistości, w jakimś analizowanym okresie czasu, oprócz zdarzeń prognozowanych (które mogą ale nie muszą zaistnieć i do których jesteśmy przygotowani), **wystąpi zdecydowanie większa ilość zdarzeń często istotniejszych dla naszego bytu i zdolności funkcjonowania, których w ogóle nie uwzględniamy, nie włączamy do podstawy informacyjnej naszych działań projektujących i wykonawczych.**

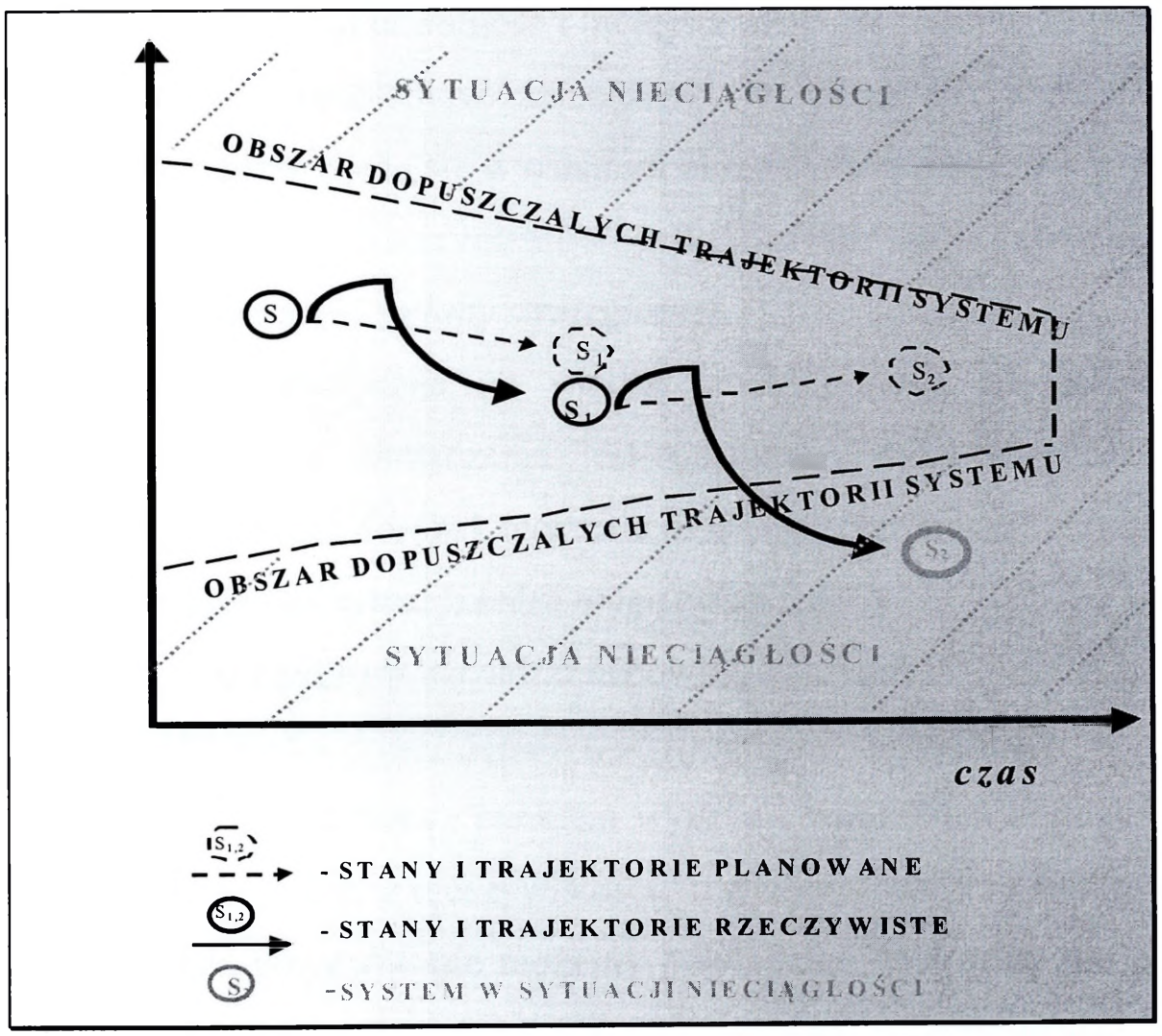
---

[23] Wielkość obszaru dostępnego poznawczo zwiększa się oczywiście wraz z nabywaniem przez ans nowych możliwości dzięki nowym narzędziom i technologiom, jednak wobec wielkości wszechświata nie zmienia to istoty opisanej prawidłowości. Jednocześnie nasza nowa wiedza cały czas przesuwa domyślną „granicę wszechświata", zwiększa jego obszar.

Nasze przystosowanie do zmian w otoczeniu jest więc bardzo ograniczone. Musimy mieć świadomość faktu, że często, wielokroć będziemy zaskakiwani zdarzeniami, zmianami w otoczeniu, które utrudnią,a najczęściej **uniemożliwią lub uczynią niecelowym** realizację naszych dotychczasowych planów, strategii, celów i zamierzeń.

W obliczu zdarzeń tego typu posiadana wiedza będzie nieużyteczna, a organizacja znajdzie się poza granicami możliwości skutecznego działania w oparciu o posiadane informacje.

Będzie to tzw. ***sytuacja nieciągłości systemu*** /stan S_2 na rys.7/.



Rys. 7. Idea „sytuacji nieciągłości"

Przenosząc to podejście w obszar problematyki badań można stwierdzić, że wszelkie planowanie działań, projektowanie strategii,

zarządzanie może być realizowane w sposób ugruntowany poznawczo **jedynie w wąskim zakresie eksplorowanej rzeczywistości**. Najogólniej rzecz ujmując: wartość strategii i planów /wynikająca z podstaw informacyjnych/ jest proporcjonalna do stosunku obszaru poznawalnej rzeczywistości i rzeczywistości w ogóle.

Nieciągłość zarządzania lub inaczej – ***zarządzanie w sytuacjach nieciągłości*** - to, naszym zdaniem, jeden z **najważniejszych i najpilniejszych problemów teorii oraz praktyki współczesnych organizacji**.

Wspomniana nieadekwatność i niewystarczalność posiadanej wiedzy do rozwiązywania problemów zarządzania w sytuacjach nieciągłości zrodziła szybko rozwijającą się w ostatnim okresie nową dziedzinę badań i studiów oraz obszar eksperymentów praktycznych, które określa się mianem ***teorii i praktyki zmiany strategicznej***.[24]

Zapotrzebowanie praktyczne na wiedzę i umiejętności użyteczne w warunkach nieciągłości zarządzania jest ogromne. Wynika ono właśnie z faktu, że aktualny stan i dorobek teorii nie mogą być podstawą skutecznego działania ***w większości sytuacji które mogą zaistnieć***.

W ujęciu ***klasycznym*** zarządzania powstaje paradoks

KONIECZNOŚCI i NIEMOŻNOŚCI PROGNOZOWANIA.

Prognozy są podstawą , punktem wyjścia i warunkiem koniecznym planowania. Tymczasem w rzeczywistości o wielkim obszarze możliwych zdarzeń, zjawisk, procesów **nie możemy powiedzieć dosłownie nic poza tym, że z wielkim prawdopodobieństwem *jakieś* nieprzewidywalne dziś zdarzenia wystąpią i mogą one mieć krytycznie istotny wpływ na byt oraz działanie organizacji.**

Rozwiązywanie powyższego paradoksu wymaga **nowego paradygmatu zarządzania, nowej filozofii i logiki procesów m.in.**

---

[24] W literaturze wysterują również synonimiczne określenia : *zmiany **radykalnej*** oraz *zmiany **kulturowej***

planistycznych, a przede wszystkim – nowej świadomości i innych zdolności menadżerów (kierowników, dowódców, liderów). Koniecznością staje się przeniesienie głównego wysiłku intelektualnego w obszar kreowania wizji przyszłych, pożądanych stanów oraz projektowania dróg do nich prowadzących.

Zobrazujmy powyższe tezy poglądami innych autorów (*wyróżnienia–CR*):

> ***„Twoim zadaniem nie jest przewidywać przyszłość, lecz ją UMOŻLIWIĆ !"***
>
> A.de Saint Exupery (!)

> ***„Jeśli nie możesz przewidzieć przyszłości, to ją sobie WYMYŚL !"***
>
> P. Drucker

> ***„Planowanie jest PROJEKTOWANIEM PRZYSZŁOŚCI, JAKIEJ PRAGNIEMY, oraz skutecznych środków jej realizacji"***
>
> R.L.Ackoff

> ***„Projektowanie jest procesem TWÓRCZYM polegającym na poszukiwaniu możliwie oryginalnych rozwiązań poprzez tworzenie społecznie użytecznych koncepcji modelowych systemu pożądanego."***
>
> W.Gasparski

Powyższe myśli jednoznacznie wskazują istotę nowego spojrzenia na zarządzanie i jego podstawową cechę – KREATYWNOŚĆ.

Następuje więc **odwrócenie klasycznego podejścia zarządczego**.

Od myślenia w sekwencji:

„co się może zdarzyć ? jak na to zareagować ?"

przechodzimy, musimy przejść do myślenia w kategoriach :

„CO CHCEMY, ŻEBY SIĘ ZDARZYŁO ? JAK DO TEGO DOPROWADZIĆ ?" .

Czy nasza filozofia i logika planowania, nasze modele, techniki i narzędzia planistyczne, a wreszcie - nasza świadomość i umiejętności – są do tego przygotowane ?

Nie chcemy w ten sposób w żadnej mierze zanegować ogólnej potrzeby i celowości planowania *reakcji* i *odpowiedzi*. W całokształcie procesów zarządczych **projektowanie *reakcji, odpowiedzi* i *działań* widzieć należy celowościowo, komplementarnie i synergicznie**, tak, jak występują one w praktyce organizacyjnej.

Chodzi tu natomiast o rozkład akcentów lub używając terminologii wojskowej – o ***punkt ciężkości***. Trafnie ujął to B.Wawrzyniak:[25] w odniesieniu do zdolności menadżerskich:

> *„...obraz menadżera końca XX wieku raczej przypomina malarza pokojowego niż architekta organizacji XXI wieku.*
>
> *Ten pierwszy* ***odnawia,*** *drugi* ***buduje od nowa.***
>
> ***Obydwa zawody są potrzebne,*** */.../ zdecydowane więcej powinno być jednak tych drugich."*

W kwestii często negowanego realizmu założenia o możliwości kształtowania przyszłości posłużmy się opiniami P.Druckera oraz J.Niżnika i L.Krzyżanowskiego:

> ***„Próby kształtowania przyszłości są ryzykowne lecz racjonalne. Ryzyko jest mniejsze niż wtedy, gdy organizacja toczy się siłą rozpędu na podstawie wygodnego założenia, że nic się nie zmieni, i niż wtedy, gdy postępuje się zgodnie z prognozą ustalającą, co się „musi" wydarzyć, czy co jest „najbardziej prawdopodobn***
> */.../ obrona dnia wczorajszego, który jest nieinnowacyjny jest* ***dużo bardziej niebezpieczna*** *niż ryzykowne tworzenie jutra"* [26]
>
> ***„bardziej uczciwe, lepsze intelektualnie,*** *a także –* ***bardziej użyteczne*** *jest* ***PROJEKTOWANIE PRZYSZŁOŚCI niż jej PRZEWIDYWANIE"*** [27]

---

[25] B.Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*
[26] P.Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, cyt.wyd.
[27] J.Niżnik ***Czy warto myśleć o przyszłości ?,*** za: L.Krzyzanowski, cyt.wyd.

„W studiach nad przyszłością trzeba odchodzić ***od predykcji i prospekcji ku PROJEKCJI***” [28]

Poddajmy refleksji kolejny problem klasycznego zarządzania i planowania. **Zdolność do przygotowania i przeprowadzenia zmiany strategicznej** coraz szybciej staje się wartością samą w sobie oraz koniecznym już, a nie tylko pożądanym elementem strategicznej kultury organizacji. Coraz powszechniej też jest owa zdolność wskazywana jako miernik nowoczesności organizacji oraz wskaźnik jej szans przetrwania. Kształtowanie tej cechy organizacji jest kolejnym kłopotem w warunkach klasycznego podejścia i modelu zarządzania. Również tu „odzywa się” wspomniany wcześniej paradoks „konieczności i niemożności prognozowania”.

Zilustrowane na poniższym rysunku podłoże zmiany strategicznej zawiera w sobie element nieprzystawalności posiadanej wiedzy, istniejących planów do potrzeb zarządzania w warunkach wystąpienia zdarzenia nie ujętego w informacyjnej podstawie zarządzania, spoza ***kierowniczego paradygmatu myślowego***.[29] [30]

Ukazane na rysunku sytuacje będą coraz częstszym elementem praktyki organizacyjnej.[31] Według I.Penc-Pietrzak:**„Wymuszające zmianę strategiczną zmiany w otoczeniu:**

- ***nastąpią w sposób nagły i nieoczekiwany;***
- ***będą miały wielowymiarowy charakter, trudny do jednoznacznego zaklasyfikowania i przekazania do rozwiązania jakiemuś podsystemowi wykonawczemu;***

---

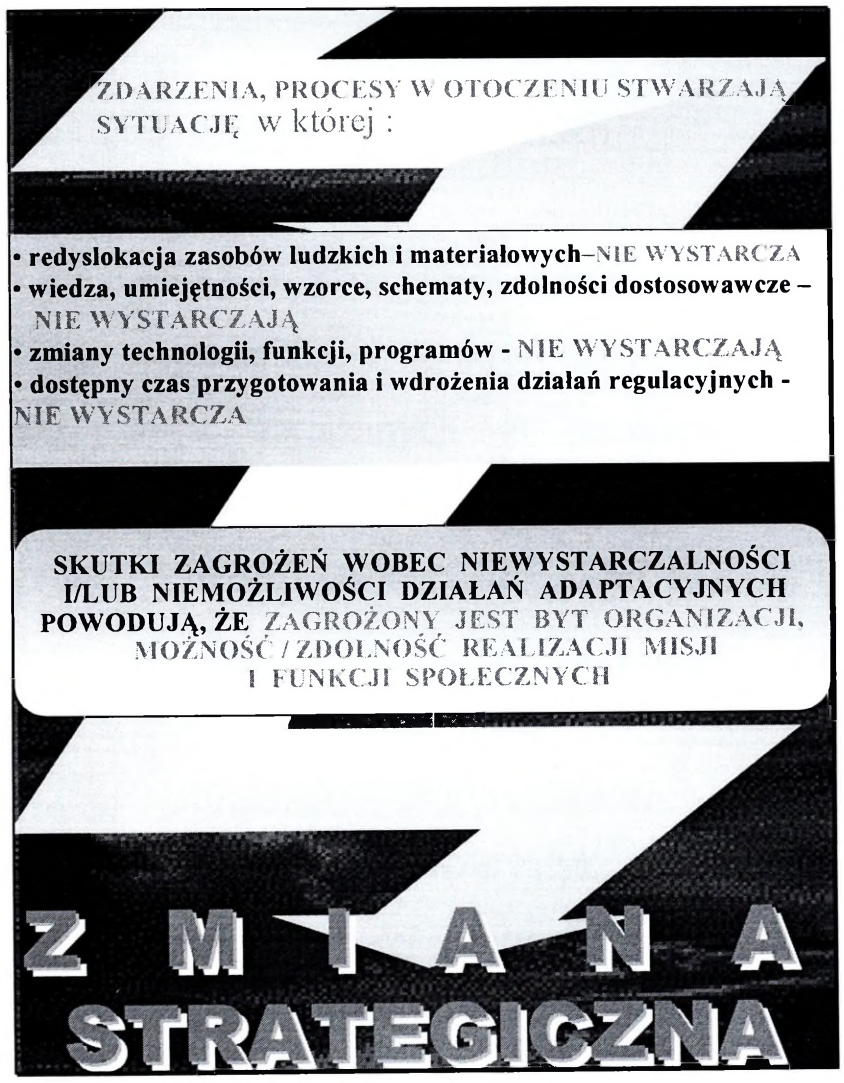
[28] Tamże

[29] Zob. analizę wydarzeń z 11 września 2001 r. w USA dokonana w kontekście funkcjonowania kierowniczych paradygmatów myślowych przedstawioną w pracy C.Rutkowskiego, *Przegląd strategiczny jako narzędzie projektowania obronności*, AON, Warszawa 2001

[30] Istota *sytuacji nieciągłości* i *kierowniczego paradygmatu myślowego* nie jest absolutnie tożsama. O ile *sytuacja nieciągłości* dotyczy problemów **obiektywnie niemożliwych do poznania**, o tyle *paradygmat kierowniczy* odnosi się do kwestii **dostępnych poznawczo**, jednak subiektywnie nie włączonych w informacyjną podstawę zarządzania. Szerzej na ten temat m.in. w pracach K.Obłoja oraz G.Hamela.

[31] Por. opinie na ten temat m.in.: H.Ansoffa, G.Hamela, Ch.Handy oraz P.Druckera, J.Penca

- ***będą** odbiegały od dotychczasowych doświadczeń **oraz** prognoz;*
- ***będą** budziły duże emocje **ze względu na zagrożenia dla przetrwania ludzi, organizacji.”***



Rys.8. Podłoże ZMIANY STRATEGICZNEJ

Jak w warunkach tego typu maksymalizować zdolność przetrwania i realizacji misji społecznej przez organizację? Czy zmianą strategiczną można zarządzać, czy można ją zaplanowa ? Czy klasyczny model i narzędzia planowania są właściwe i wystarczające ? – to pytania na które odpowiedź trzeba znaleźć możliwie szybko. Rangę tych odpowiedzi wyznacza przestroga W i A.Durant:

> ***„Kiedy grupa lub cywilizacja upada, to nie jest to wynik mistycznej granicy życia, lecz bankructwa jej politycznych lub intelektualnych przywódców, nie potrafiących wyjść na spotkanie wyzwaniu ZMIANY ...”***

Należy podkreślić, że nie chodzi przy tym o „normalną", klasyczna zmianę o charakterze ewolucyjnym, liniowym, z jakimi od zawsze mieliśmy do czynienia.

Zmiana **STRATEGICZNA to:**[32]

Ø **NOWE DZIAŁANIA STRATEGICZNE,**

realizowane w ramach

Ø **NOWEGO CIĄGU STRATEGICZNEGO,**

wymagającego zmiany

Ø **KULTURY STRATEGICZNEJ ORGANIZACJI**

Nie trzeba chyba uświadamiać i konkretyzować zasięgu oraz zakresu przeobrażeń organizacyjnych związanych z przeprowadzeniem zmiany strategicznej, kiedy trzeba ***robić całkiem co innego niż dotychczas, w myśl całkiem innej koncepcji, a warunkiem skuteczności zmiany i przetrwania organizacji jest*** *porzucenie lub co najmniej radykalna dotychczasowej* ***kultury!***[33]

Wyróżniony, ostatni fragment charakterystyki zmiany **strategicznej** – *konieczność porzucenia dotychczasowej kultury organizacji* – wymaga szerszego naświetlenia dla określenia rzeczywistych warunków planowania w najbliższej już przyszłości.

Przyjmując szerokie rozumienie *kultury organizacji* jako *ogółu założeń, norm, zasad, doświadczeń, wierzeń i przekonań, będących dorobkiem i dziedzictwem każdej organizacji, określających jej tożsamość iodrębność* – możemy uznać, że wyznacza ona (kultura) krąg dopuszczalnych, akceptowanych i możliwych postaw oraz zachowań organizacyjnych. Stanowi także kanon przekazywany nowym uczestnikom

---

[32] Cechy zmiany strategicznej na podstawie: H.I.Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, cyt.wyd.

[33] Wspominane wcześniej synonimiczne określenia zmiany strategicznej (zmiana radykalna, zmiana kulturowa) jednomyślnie wskazują na cechę konstytutywną tego rodzaju zmian – **konieczność porzucenia** (w znacznej części lub w całości) **istniejącej kultury strategicznej organizacji.**

organizacji oraz swoiste *credo* w kształtowanym na zewnątrz wizerunku organizacji.

W ujęciu procesualnym polityki i zarządzania organizacją *kultura* jest elementem rzeczywistym i nadrzędnym wobec *wizji*, *misji*, *strategii* oraz *planów*. Jest szczególnym zasobem organizacji, na który składają się materialne i duchowe wytwory dotychczasowej historii i współczesnych działań.

Każda organizacja szczyci się swoją kulturą, pielęgnuję ją i wzbogaca.

I oto przychodzi moment – sytuacja (zob. rys. powyżej) , kiedy to wszystko co osiągnęliśmy, co jest naszą zbiorową mądrością i wspólną chlubą, okazuje się nie tylko nieużyteczne, ale wprost **szkodliwe, odbierające szansę sukcesu, a niekiedy – przetrwania**.

Zaistnienie warunków wytrącających organizację poza obszar dopuszczalnych trajektorii, prowadzących ją do opisanej wcześniej *sytuacji nieciągłości zarządzania* powoduje, że jedynym celowym działaniem i warunkiem sprawności oraz przetrwania staje się *możliwie jak najszybsze zerwanie z przeszłością* , odrzucenie dotychczasowych kanonów, zasad, wiedzy i przekonań - odrzucenie dotychczasowej kultury! [34]

Każda próba „wpasowania" problemu w dotychczasową kanwę kulturową, poszukiwania wzorców działania w posiadanym zbiorze recept, standardów doświadczeń i norm jest niecelowa, opóźnia wyjście z kryzysu, nieuchronnie prowadzi do stwierdzenia bezużyteczności dotychczasowej wiedzy i narzędzi w zaistniałej sytuacji. Organizacja sama rodzi sytuację inherentnego zaskoczenia[35], przekraczając barierę ostatniego dopuszczalnego terminu podjęcia reakcji na zmianę w otoczeniu. Przetrwanie organizacji przestaje być od niej zależne!

---

[34] W cytowanej pracy B.Wawrzyniaka (*„Odnawianie ...")* autor wskazuje ***„oduczenie się przeszłości"*** jako nową, konieczną do zdobycia umiejętność warunkująca rozwój.

[35] Termin za: H.I.Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, cyt. wyd.

W społeczeństwach, organizacjach, w których dominuje klasyczna świadomość liniowego i ciągłego rozwoju oraz równie klasyczny stosunek do radykalnych zmian ogólnosystemowych, wyzwaniem generalnym staje się zrozumienie, że :

Zmiana nieciagła nie jest katastrofą,

> *„.... jest **jedyną drogą POSTĘPU** dla społeczeństwa które woli chodzić sprawdzonymi drogami bez względu na przykre konsekwencje, [36]niż wybierać nie przetarte szlaki i nowe sposoby patrzenia na rzeczywistość.*
>
> *Przyjmując zasadę ciągłości odsuwamy poza swoją świadomość wszystko to, co się w niej nie mieści, dajemy przyzwolenie na nadchodzącą tragedię !" [37]**„Dramatycznym wyzwaniem dla firm i menadżerów jest zrozumienie, że** bez skreślenia przeszłości ... nie będą mogły realizować swoich WIZJI ! "*
> ***„Wiele z nieistniejących już dzisiaj firm mogło przetrwać,***
> *gdyby potrafiły oderwać się od swojej przeszłości ...."*

Powyższe, przytoczone za B.Wawrzyniakiem [38] opinie, podkreślają słuszność tezy o **konieczności zerwania z przeszłością, odrzucenia balastu dotychczasowej kultury, jako warunku przetrwania i późniejszej sprawności organizacji.**

Dla ogromnej większości współczesnych organizacji spełnienie tego warunku wykracza zarówno poza ich świadomość, jak i poza posiadane zdolności. One **nie są przygotowane do ZMIANY STRATEGICZNEJ !** Badania G.Hamela i C.K.Prahalada [39] pozwoliły im na ocenę:

> *„Większość firm zaczyna rozważać potrzebę zreformowania strategii i przedefiniowania branży dopiero **kiedy restrukturyzacja i reengineering nie są w stanie zahamować upadku firmy**"*

---

[36] Dla ilustracji rangi problemu zmiany nieciągłej, oderwanej od doświadczeń, przyzwyczajeń i nawyków w literaturze problemu często podawane sa dwa przykłady: Indianie peruwiańscy uznali żaglowce hiszpańskie za wybryk pogody, a żaba powoli podgrzewana powoli pozwoli się ugotować, nie próbując ratowac się, nie okazując zaniepokojenia.

[37] Ch.Handy, *Wiek ....*, cyt.wyd.

[38] *Odnawianie przedsiębiorstwa ....*, cyt.wyd.

[39] *Przewaga konkurencyjna jutra*, cyt.wyd.

A więc - najpierw „klasyka", próby dostosowania i „reperowania" organizacji, a dopiero w sytuacji tragicznej – zmiana strategiczna.
W prognozowanych warunkach dynamicznie wzrastającej i mało przewidywalnej turbulencji otoczenia tak modne dzisiaj *reengineering* i *restrukturyzacja* – **nie wystarczą !**

> ***„Nie wystarczy, gdy firma staje się mniejsza, lepsza i szybsza. Firma musi także posiadać umiejętność całkowitej zmiany swojej KONCEPCJI FUNKCJONOWANIA, zreformowania swoich PODSTAWOWYCH STRATEGII oraz przedefiniowania BRANŻY, w której działa. Firma musi umieć stać się INNA !"***[40]

Mało, warunkiem przetrwania i sukcesu staje się szybkość działania, oraz wyprzedzenie innych na drodze transformacji strategicznej i kształtowaniu przyszłości z myślą o udziale w zyskach jutra.
„...jeżeli tempo zmian wewnątrz organizacji jest mniejsze niż tempo zmian w otoczeniu, to jej upadek zbliża się nieuchronnie ..... „John Hallerman

Menadżer z *Procter & Gamble* ma rację. Świadczy o tym choćby historia imperiów i państw, w tym również – niestety – Polski.

W.E.Deming – jeden z twórców japońskiego „cudu gospodarczego" – jako podstawowy warunek rozwoju i sukcesu państw, organizacji wyróżnia ***„system głębokiej wiedzy"***.[41] Warto podkreślić i przemyśleć wszystkie trzy słowa tego terminu : „system" , „wiedzy" , „głębokiej" oraz ich wzajemne relacje.

Do rozwiązywania problemów przyszłości, do zarządzania w perspektywie strategicznej, nie wystarczą ani nawyki i rutyna, ani też „szybka", podręczna i powierzchowna wiedza. Organizacja, by posiąść *„system głębokiej wiedzy"* niezbędny tak do przeprowadzenia *zmiany*

---

[40] Tamże
[41] Latzko W., Saunders D., *Cztery dni z doktorem Demingiem*

strategicznej jak i *kreowania przyszłości*, **musi** stać się **„organizacją uczącą się"**. To również konieczność, a nie kwestia wyboru.

> *„Nie ma żadnej **namiastki wiedzy** !*
> ***Ciężka praca i najlepsze chęci – nie wystarczą***
> ***bez korzystania z GŁĘBOKIEJ WIEDZY"*** [42]

Przytoczmy (za P.Senge - autorem koncepcji „organizacji uczącej się")[43] podstawowe cechy takiej organizacji (rys.9.)

> *„Zdolność **UCZENIA SIĘ SZYBCIEJ NIŻ KONKURENCJA***
> *może okazać się **jedynym trwałym elementem przewagi"***

ta -opinia Arie de Geusa[44] dynamizuje i wzmacnia walczące w ostatnich latach o rację bytu zrozumienie znaczenia ***informacji – wiedzy - madrości*** w zarządzaniu organizacją, w działaniach przyszłości.

Dziś nie chodzi już o *jakiś, możliwie duży* zbiór danych pomocnych w dokonywaniu zoptymalizowanych wyborów przy rozwiązywaniu jakiegoś aktualnego problemu.

---

[42] W.E.Deming, cyt wyd.
[43] PM..Senge, *Piąta dyscyplina*, DW ABC, Warszawa 2000
[44] Tamże

Rys.9.Idea organizacji uczącej się P.Senge

Dziś kwestią zasadniczą jest **zmiana stosunku do wiedzy, uczynienie „uczenia się" najważniejszym i ciągłym procesem organizacyjnym, stałym elementem kultury organizacji**.

UCZENIE SIĘ *KREOWANIA PRZYSZŁOŚCI* ORAZ DOKONYWANIA *ZMIAN STRATEGICZNYCH* JEST SZCZEGÓLNIE WAŻNYM I PILNYM ZADANIEM KAŻDEJ ORGANIZACJI.

Reasumując podjęte powyżej wątki ***uczenia się organizacji, jej kreatywności*** oraz ***zdolności do przeprowadzenia zmiany strategicznej*** - jako z jednej strony problemów zarządzania klasycznego, a z drugiej – prognozowanych warunków i naturalnego tła zarządzania przyszłości – podkreślimy raz jeszcze, że nie są to kwestie wyboru, lecz **konieczny**

warunek przetrwania i realizacji misji społecznych do których nasze organizacje zostały powołane.

Należy przy tym zwrócić uwagę, że **KONKUROWANIE O PRZYSZŁOŚĆ** – „superstrategiczne" zadanie każdej współczesnej organizacji :

- najczęściej będzie mieć miejsce na **nieustrukturyzowanych** arenach,
-...przy **nieokreślonych** jeszcze zasadach współzawodnictwa,
-...będzie wymagać **odmiennego sposobu myślenia** o strategii działania i roli naczelnego kierownictwaa - umiejętności „REAGOWANIA" i „DOSTOSOWYWANIA SIĘ" **NIE WYSTARCZĄ !!!** [45]

Warunki te wymuszają zdecydowanie inne podejście do strategii, planowania, zdecydowanie inne rozumienie zarządzania. Aktualny stan wiedzy oraz stopień uporządkowania teorii i włączenia jej w służbę dla praktyki, nie pozwalają niestety na formułowanie jednoznacznych i gotowych *dyrektyw praktycznego działania*. Nie jesteśmy jeszcze w stanie udzielać praktykom zarządzania, konkretnych i pewnych wskazówek. To, co zrobić możemy, i co jest funkcją również tej pracy, to kształtowanie świadomości zmian, odczucia potrzeby nowego, innego podejścia, wskazywanie oraz wyjaśnianie kierunków i trendów przeobrażeń oraz postulowanie ogólnego charakteru pożądanych działań i niezbędnych umiejętności. W takim właśnie kontekście:

- **ORGANIZACJA** nie może pozostać ***klasyczną organizacją ery industrialnej;***
-...**ZYSK , RYNEK i KONKURENCJA** nie mogą być dalej ***ideą*** ani ***celem,***

-...**ZARZĄDZANIE** nie może być dalej ***powodowaniem, by inni robili to, co im się każe***;

---

[45] Za: G.Hamel, C.K.Prahalad, cyt.wyd.

-...**PLANOWANIE** nie może być ***formułowaniem reakcji na zmiany*** w otoczeniu;

-...**MENADŻER** (kierownik, dowódca) nie może pozostać ***szefem – rozkazodawcą, kontrolerem*** i ***sędzią.***

Rozwińmy tezę dotyczącą ***zarządzania*** :

ZARZĄDZANIE ***NIE JEST*** *(tylko lub w ogóle)* **:**

- ***„procesem przygotowania norm działania i kontrolą ich przestrzegania"***

-***„ działalnością kierowniczą polegającą na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji"***[46]

-***„zestawem działań skierowanych na zasoby organizacji i wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny."***[47]

-***„działaniem polegającym na dysponowaniu zasobami"***[48]

-***„swego rodzaju „wędrówką przez chaos", konstruowaniem rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów..."*** [49]

-***„formą praktycznej działalności związanej z procesem podejmowania decyzji dotyczących jak najlepszego wykorzystania posiadanych zasobów rzeczowych, kapitałowych i ludzkich w celu realizacji założonych zadań"*** [50]

-***„procesem planowania, nadawania mocy i oceniania starań (wysiłków) zespołów ludzkich pracujących dla wspólnego celu"*** [51]

Tu znowu konieczne jest zastrzeżenie – wszystkie powyższe określenia, definicje są słuszne w jakimś, jednostkowym i ograniczonym

---

[46] J. Penc, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
[47] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996
[48] T. Pszczołowski, *Mała Encyklopedia Prakseologii i Teorii Organizacji*, Wydawnictwo Ossolineum, Warszawa 1978
[49] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie tu i teraz*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1996, s. 14.
[50] L.H. Haber, *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 19.
[51] W.J. Stanton, M.J. Etzel, B.J. Walker, *Fundamentals of Marketing*, Mc Graw – Hill, N.Y. 1994, s.661.

zakresie, w jakimś, przyjętym przez autorów kontekście. Nie mogą jednak być traktowane jako definicje ogólne *zarządzania*, nie mogą być stosowane uniwersalnie, bez konkretyzacji obszaru zastosowań.

Jeżeli zgodzimy się z powyższymi twierdzeniami wyznaczymy tym samym konieczność zdecydowanie odmiennego od dotychczasowych kanonów spojrzenia na przedmiot naszych badań – zarządzanie strategiczne.

> **Jeżeli zmieni się istota organizacji, zarządzania i planowania w ogóle, to również *zarządzanie i planowanie strategiczne* muszą przybrać nową, inna szatę.**

Jaką? Powtarzamy – dziś nie mamy na to gotowej, konkretnej odpowiedzi, dziś możemy prognozować i projektować trendy, kierunki oraz ogólny charakter zmian.

Formułując sądy o zmianie paradygmatu zarządzania strategicznego punktem wyjścia można i należy uczynić założenia nowego paradygmatu organizacji i zarządzania. Wybór podstawowych tez w tym zakresie przedstawiono na rysunku.10.

Zacznijmy jednak od tezy podważającej relatywnie nową i szeroko spopularyzowaną definicję *przedsiębiorstwa* , której obszar zastosowania można poszerzyć na *organizacje w ogóle*.

Nasza teza brzmi:

Organizacja (przedsiębiorstwo) nie może być dalej postrzegana jako -

> ***„proces, w którym przetwarza się pewien zasób, a mianowicie określoną wiedzę, w towar o określonej wartości rynkowej.***

Celem przedsiębiorstwa jest stworzenie klienta, (...) dostarczenie czegoś, na co ktoś skłonny jest zamienić swoją siłę nabywczą." [52]

W 1996 roku zespół redakcyjny z *The Drucker Foundation for Nonprofit Management* opublikował zbiór wypowiedzi zaproszonych do dyskusji wybitnych teoretyków i praktyków zarządzania, określających ich pogląd na ***organizację przyszłości***.[53] Warto porównać wybrane wypowiedzi „gości" P.Druckera z przytoczoną powyżej opinią jego samego.

Przyjmując, że dostatecznie wykazaliśmy nie tylko potrzebę, ale **konieczność** zmiany paradygmatu organizacji i zarządzania, że określiliśmy obszary niedostosowania – kierunki zmian w pojmowaniu istoty, sensu i treści działalności zarządczej, podejmijmy próbę nowych sformułowań, konkretyzacji elementów nowego paradygmatu. Rezultaty tych działań wyznaczą ramy i układ odniesienia, użyteczne dla nadania w tej pracy konkretnego znaczenia terminowi głównemu – ***zarządzaniu strategicznemu***.

Podkreślony obszar użyteczności wyników naszych dociekań czyni koniecznym poczynienie wstępnej uwagi metodologicznej:
W pełni utożsamiamy się z poglądami m.in. P.Druckera, L.Cosera i B.Wawrzyniaka (zob. przypis), w myśl którego –

działaniem niecelowym i nieskutecznym są próby konstruowania jakiegoś jednego, uniwersalnego, wspólnego paradygmatu organizacji i zarządzania.

Przemawia za tym różnorodność, holizm i heteromorfizm naszych dzisiejszych i przyszłych organizacji oraz warunków ich funkcjonowania.

---

[52] Drucker P.F. , *Zarządzanie strategiczne*, s.146
[53] Wydawnictwo polskojęzyczne: F.Hesselbein (i inni) –red., *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997

„Organizacja nie służy „wykonaniu określonej pracy", jest czymś więcej niż „mechanizmem zaspakajania potrzeb", organizacja ma przede wszystkim charakter społeczny.
Jej celem jest pełne wykorzystanie walorów osób z nią związanych i zminimalizowanie ich słabych punktów"

„Organizacja ***nie jest tylko narzędziem,*** *jest ona nośnikiem wartości określającym osobowość firmy tworzącą ją "*
P.F.Drucker

„W organizacji potrzebni są ludzie mający nie tylko ręce, ale także ***głowy*** *i* ***serca.***"
M.Hammer

*„****Konkurencyjność*** *i* ***zysk*** *jako priorytety, w organizacji XXI wieku zastąpione będą przez* ***sposób działania odpowiadający wszystkim uczestnikom i otoczeniu***"
I.Somerville

„Organizacja przyszłości nie może już być organizacją kierowaną przez kilku ludzi którzy myślą, oraz wielu robiących to, co im się każe." *N.Branden*

„Każdy członek organizacji ***musi zacząć myśleć i działać jak właściciel małej firmy*** *(o „swoim")* *R.Duques*

Rys.10. Tezy o organizacji XXI wieku

Nie można również ustalić jakiejkolwiek przesłanki konieczności określania *„jedynej słusznej"* aparatury pojęciowo-znaczeniowej, wspólnej dla wszystkich badaczy, ośrodków, nurtów i podejść. [54]

Jesteśmy zdecydowanie różni, różni nas m.in.:

- **POZIOM ROZWOJU CYWILIZACYJNEGO**
- **POŁOŻENIE I SYTUACJA STRATEGICZNA**
- **KULTURA, USTRÓJ I POLITYKA**
- **ASPIRACJE, INTERESY, CELE**

---

[54] Por.. opinię L.Cosera oraz B.Wawrzyniaka w tej kwestii (zob. też P.Drucker, *Wstęp* do cyt. *Organizacji przyszłości*) :

„Zwłaszcza w przypadku nauki tak młodej jak nasza, w której istnieje jeszcze wiele dróg, a żadna z nich nie może być aktualnie uznana za wyłącznie owocną – najważniejsza jest wielka doza tolerancji wobec konkurujących ze sobą kierunków teorii i badań"
L.Coser, Letter to a Young Sociologist, za: J.H.Turner, Struktura teorii socjologicznej, PWN, Warszawa 1985, s. 15

„W nauce i praktyce występują i będą występować różne orientacje badawcze i rożne praktyki zarządzania, uwarunkowane okolicznościami w których powstały i funkcjonują, a ludzie je reprezentujący wcale nie muszą tworzyć wspólnoty naukowej

Zamiast poszukiwania jednego paradygmatu, jednego wzorca organizacji, bardziej wskazane wydaje się poszukiwanie portfolio paradygmatów"
B.Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999

- **ZASOBY I WARUNKI DZIAŁANIA**
- **SPRAWNOŚĆ KIEROWNICZA I WYKONAWCZA**
- .....

Dlatego też nie ma i **nie może być** jednej teorii zarządzania, jednego paradygmatu, jednego modelu czy wzorca organizacji, zarządzania. Jesteśmy INNI i inaczej chcemy oraz możemy się zmieniać:*„Zmiana jest procesem złożonym i wyjątkowym dla każdego rozpatrywanego przypadku... nie istnieje żaden z góry ustalony zbiór zasad zarządzania zmianami, nie istnieje żaden zestaw gotowych metod działania lub z góry ustalony wzorzec interwencji."* [55]

Poczyniona uwaga pozwala przejść do prezentacji poglądów i postulatów wyznaczających nowe spojrzenie na zarządzanie, tworzących zręby nowego paradygmatu. Dokonane przez nas badanie źródeł literaturowych pozwoliło wyselekcjonować stanowiska reprezentatywne dla względnie szerokich szkół, nurtów. Różnorodność źródeł (i tłumaczeń) powoduje niestety znaczne zróżnicowanie znaczeń nadawanych przez autorów pojęciom : *logika zarządzania, kultura, paradygmat, koncepcja organizacji* itp. Poszczególne stanowiska różnią się też zakresem podejmowanej problematyki – niektóre są konceptualizacjami całości organizacji czy zarządzania, inne – tylko wyodrębnionymi, monoproblemowymi postulatam, przedstawione treści pozwalają jednak uchwycić sens poglądów, istotę i sposób myślenia autorów. Poniżej, w formie tezowej przedstawiamy myśli, koncepcje i postulaty obrazujące aktualny stan kształtowania się nowego paradygmatu zarządzania i organizacji.

- Twierdzenie podstawowe: **Zarządzanie jest najpierw i przede wszystkim działalnością ukierunkowaną na maksymalizację szans przetrwania organizacji oraz stopnia realizacji jej społecznej misji.**

*„Organizacja, aby osiągnąć jakiekolwiek cele musi **ISTNIEĆ**.*

---

[55] D.K. Carr, K.J. Hard, W.J. Trahant *„Zarządzanie procesem zmian"*, cyt.wyd.

Dlatego strategicznym problemem dla każdego systemu organizacyjnego jest tworzenie takich warunków i metod działania, które zwiększają prawdopodobieństwo jego PRZETRWANIA"
K.Obłój, *Zarządzanie strategiczne*

Podkreślmy - ***wszelkie inne motywy, zamiary i cele są wtórne, pochodne i drugorzędne***. *Sukces, zysk, pozycja, dominacja, monopol, obrót* czy *zwycięstwo konkurencyjne* tracą wszelkie znaczenie w sytuacji zagrożenia bytu, kryzysu organizacji.

- Twierdzenie pochodne, o charakterze instrumentalnym ujmiemy następująco:

Maksymalizacja szans przetrwania i wypełniania misji społecznej jest ***naczelnym i koniecznym kryterium wartościowania wszelkich planów, działań i rezultatów każdej organizacji***

- **NOWA LOGIKA ZARZĄDZANIA** to – wg. M.Croziera – wzajemna współzależność czterech podstawowych elementów :[56]

1. ***Zdolności innowacyjne*** *wysuwają się na plan pierwszy, usuwając w cień tradycyjną racjonalizację*
2. *Ważną sprawą jest* ***odwrócenie relacji między ilością i jakością***
3. *Sprawą najważniejszą jest jednak* ***wzrastająca rola zasobów ludzkich***
4. *Zdolności innowacyjne, umiejętność kreowania nowych usług i dążenie do coraz większej jakości będzie uzależnione przede wszystkim od rozwijania ludzkich* ***umiejętności uczenia się i doskonalenia.***"

- .Nowe zarządzanie, to – zdaniem L.Krzyżanowskiego - **NOWE, INNE cele, źródła wartości, mentalność kierowników, struktura**

---

[56] Michel Crozier: *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego.* ***Przekład z francuskiego: Krystyna Bolesta-Kukułka. PWE. Warszawa 1993.***

organizacji, marketing i metody działania (rys.11.): [57]

- Nowe „paradygmaty zarządzania" – to wg P.Druckera:

- ***„SUKCES W ŚWIECIE JUTRA NIE MOŻE OPIERAĆ SIĘ NA RÓWNANIU CHOĆBY DO NAJLEPSZYCH !*** *TO PORA, ABY MYŚLEĆ STRATEGICZNIE, ZNAJDOWAĆ* ***WŁASNE ROZWIĄZANIA"*** [58] [59]
- ***„Decydującą rolę w procesie tworzenia strategii odgrywa aktywne poszukiwanie nowych SZANS"*** [60]

- *„Jeżeli bariery percepcyjne chroniące przed niekonwencjonalnymi działaniami nie zostaną pokonane –* ***organizacja nie będzie w stanie wykreować swojej przyszłości"*** [61]
- W poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: ***czy (w jakim stopniu) zarządzanie jest: NAUKĄ ? SZTUKĄ ? PRAKTYKĄ ?*** (zob. cytaty poniżej), zajmujemy stanowisko, w myśl którego *zarządzanie jest tym wszystkim jednocześnie, i tylko od nas samych zależy, czym będzie w naszym wydaniu. Jakiekolwiek wyalienowane rozpatrywanie jednego z wymiarów pozbawia sensu stosowane podejście.*

Jako odrębna dyscyplina naukowa, działająca według własnych praw, zarządzanie jawi się jako (...) staromodna ***„WOLNA SZTUKA"****, które to określenie może być najlepszym z możliwych."*

P.Drucker

---

[57] L.Krzyzanowski, *O kierowaniu organizacjami inaczej: ...*, cyt.wyd.
[58] T.Lambert, *Problemy zarządzania*, cyt,wyd.
[59] Bardzo interesujące poglądy w tej kwestii prezentują w swych pracach m.in. cytowany już J.Stacewicz, J.Penc oraz amerykańscy przedstawiciele koncepcji tzw. *„core values"* lub inaczej szkoły „tożsamościowej" w myśleniu strategicznym. Szerzej: K.Obłój, *Strategia organizacji*, cyt.wyd.
[60] H.Mintzberg
[61] G.Hamel, C.K.Prahalad, cyt.wyd.

NOWE ZARZĄDZANIE

➢ **INNE CELE ZARZĄDZANIA**

- SATYSFAKCJA UCZESTNIKÓW PRZED ZYSKIEM
- TWORZENIE NOWYCH WARTOŚCI PRZED ZYSKIEM
- POSZANOWANIE WARTOŚCI POZAEKONOMICZNYCH, RÓŻNORODNOŚCI FORM ŻYCIA, ESTETYKI I NATURY, PRAW CZŁOWIEKA

➢ **INNE ŹRÓDŁA WARTOŚCI EKONOMICZN.**

- NIE ZIEMIA, ENERGIA, SUROWCE LECZ INFORMACJA, WIEDZA, KAPITAŁ LUDZKI

➢ **INNA MENTALNOŚC KONKURENTÓW**

- ZWIĘKSZONA WRAŻLIWOŚC NA PRZESTRZEGANIE PRAW PRACOWNICZYCH I KONSUMENCKICH
- ROSNĄCE ZAPOTRZEBOWANIE NA NOWE USŁUGI. ZWIĄZANE ZE ZDROWIEM, SPRAWNOŚCIĄ
- DYSTANS WOBEC „KONSUMPCJI OSTENTACYJNEJ"

➢ **INNA STRUKTURA ORGANIZACJI**

- NIE HIERARCHICZNA PIRAMIDA, A SIEĆ WZGLEDNIE AUTONOMICZNYCH, SAMORGANIZUJĄCYCH SIĘ ZESPOŁÓW

➢ **INNE METODY FUNKCJONOWANIA ORG.**

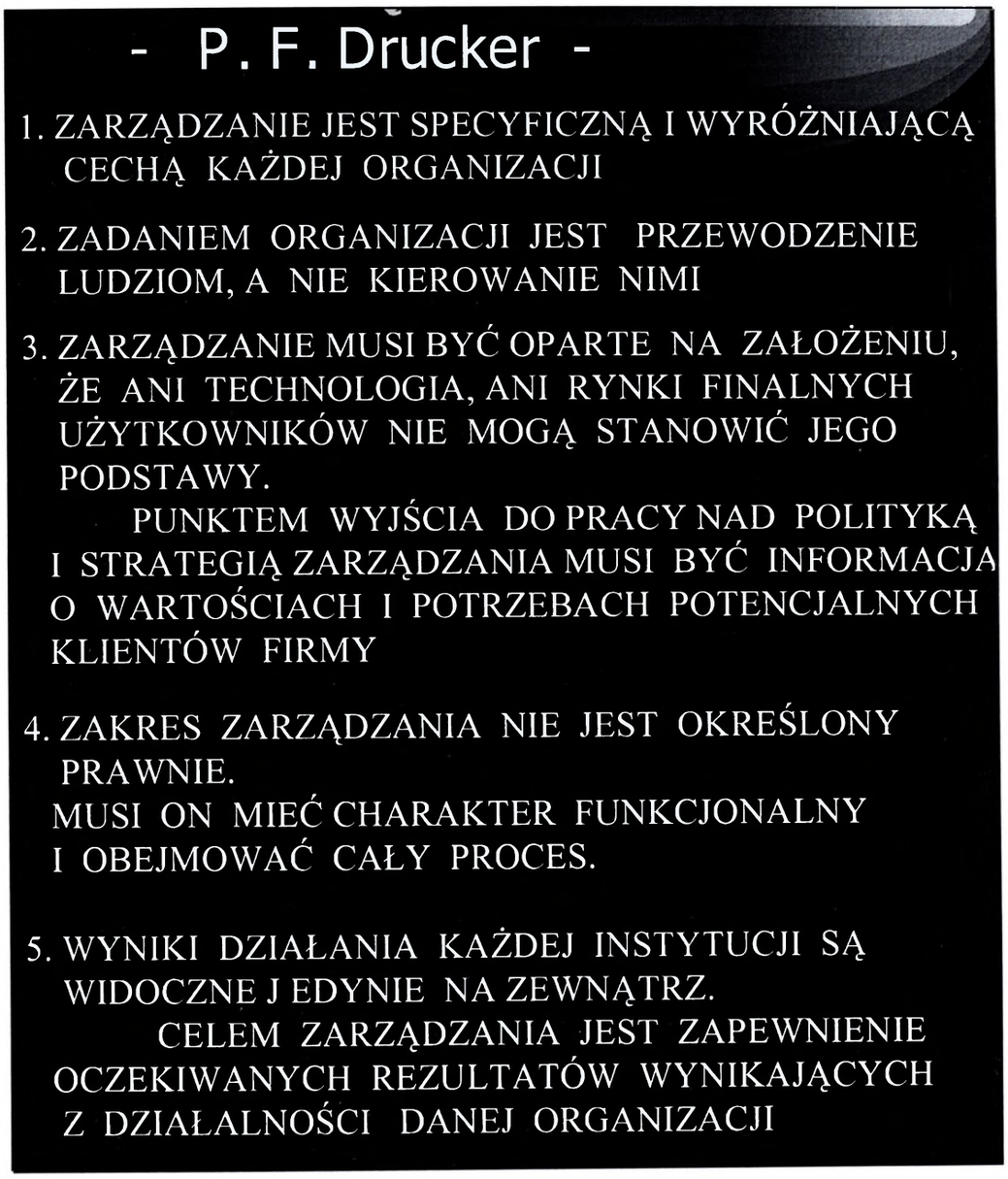
- NIE MASZYNA CZY ZEGAR, A ORGANIZM LUB EKOSYSTEM

➢ **INNY MARKETING**

- NASTAWIENIE NIE NA MAKSYMALNĄ SPRZEDAŻ A NA SATYSFAKCJE KLIENTA
- WZRASTAJĄCA ROLA IMAGE ORGANIZACJI, a stąd – „WARTOŚCI DODATKOWEJ" PRODUKTU I USŁUGI

L.Krzyzanowski

Rys. 11.Nowe zarządzanie wg L.Krzyzanowskiego



Ryzs.12. Nowe paradygmaty zarządzania P.Druckera

„ Dzieło świadczy o twórcy.

Upieram się, że działalność gospodarcza jest dziedziną ***twórczości.***

Czy stworzenie dużej, sprawnej organizacji,
obejmującej tysiące ludzi, jest mniej warte,
niż zagranie solowego koncertu ?

W.Zaraska
twórca i prezes EXBUD S.A.

„ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE nie jest w mojej opinii
nauką lub sztuką. Przede wszystkim jest
FASCYNUJĄCĄ PRAKTYKĄ,
która ma swój naukowy wymiar i której można się nauczyć."

K.Obłój, *Strategia sukcesu firmy*

B.Wawrzyniak, w artykule *„W poszukiwaniu tożsamości nauk o zarządzaniu"* utożsamia się ze stanowiskiem Y.Doza oraz H.Thanheiserawa, akcentujących trzy podstawowe wymiary przeobrażeń organizacyjnych (elementy nowej koncepcji organizacji)

- Zarządzanie prowadzić winno do optymalizacji, usprawnienia, wzbogacenia **całego systemu**, **środowiska** w którym jest realizowane.

*„Zadaniem kierownictwa jest optymalizacja CAŁEGO SYSTEMU.**Suboptymalizacja części jest kosztowna, a efekt ogólny – wątpliwy**"* [62]

Problemem wstępnym jest kwestia określenia granicy systemu, identyfikacja wszystkich jego elementów i relacji, sprzężeń, a także - poznanie i zrozumienie wszelkich, zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań i mechanizmów funkcjonowania systemu i środowiska.

Ulepszanie elementów - mniejszych i większych, mniej lub bardziej złożonych - jest działaniem relatywnie prostym i łatwym. Żeby jednak choćby przewidzieć lub ocenić systemowe rezultaty tego typu działań – trzeba ***znać i rozumieć SYSTEM***. Optymalizacja (ale też – projektowanie, weryfikacja, kierowanie, zmienianie systemu) – jest zadaniem niepomiernie trudniejszym, wymagającym zdecydowanie większej i innej wiedzy, innych predyspozycji i umiejętności, innej odwagi. Znaczenie problemu jest wielkie - wg cytowanego powyżej W.E.Deminga **błędy, nieprawidłowości i kiepskie rezultaty w 94 % są „zasługą" SYSTEMU**, a tylko w 6 % - pracowników. [63]

„To nie PRACOWNIKA należy winić za problemy,
*a **SYSTEM. Jeżeli chcecie zwiększyć efektywność,***
musicie pracować nad systemem.
Pomóżmy ludziom zrozumieć system !
***Wtedy nie będzie trzeba tyle kontroli.**„*

[62] W.E.Deming. Za: W.Latzko (i in.) *Cztery dni z doktorem Demingiem,* cyt. wyd.
[63] Tamże

Rys.13. Nowa koncepcja organizacji - Y.Doz , H.Thanheiser

O randze postulatu świadczyć może także obfitość przykładów zjawisk negatywnych w praktyce choćby naszych, polskich transformacji ustrojowych, w odniesieniu do państwa jako

organizacji, poszczególnych domen polityki, branż, dziedzin gospodarki oraz konkretnych instytucji i firm.

- Zarządzanie winno *„starać się zarówno o to, aby uniknąć niewłaściwych działań, jak i o to, aby **zmniejszyć częstotliwość niewykorzystania OKAZJI**;* [64]

Wyróżnioną podkreśleniem w ostatnim zdaniu cechę zarzadzania, wiążącą je z kategorią **SZANS, OKAZJI,** czynimy fundamentalną zasadą nowego paradygmatu oraz priorytetowym jego obszarem i przedmiotem na poziomie strategicznym.

Jednocześnie jest to kolejny, ważny problem współczesnego, klasycznego modelu zarządzania, wymagający głębszej refleksji oraz rozszerzonej interpretacji.

Źródeł tego problemu należy jednak upatrywać o wiele wyżej niż w obrębie technologii planowania czy zarządzania ogóle.

Leżą one w sferze aktualnej, powszechnie dominującej **FILOZOFII POLITYKI i ZARZĄDZANIA** , w której:

ZAGROŻENIA stały się odrębnym bytem i wartością samą w sobie, na nich koncentrował (i niestety – koncentruje) się wysiłek poznawczy, od nich zaczyna się metodyka planowania polityki i zarządzania organizacjami. Wielkimi i małymi, prywatnymi (coraz rzadziej) **i państwowymi, społecznymi, ponadpaństwowymi** (najczęściej !).

Wykrywanie zagrożeń, ich prognozowanie, i w końcu - przeciwstawianie się im (reagowanie bądź odpowiadanie), stanowiły,i do dziś stanowią punkt wyjścia i podstawę myślenia polityczno – strategicznego, wokół tego koncentruje się działalność zarządcza, i narasta kultura organizacyjna.

---

[64] R.L.Ackoff, *Zasady planowania w korporacjach,* PWE, Warszawa 1973

„*Zdolność przeciwdziałania zagrożeniom*" stała się nie tylko wyznacznikiem bezpieczeństwa organizacji, ale także kryterium jej wartości oraz miernikiem potęgi i sukcesu.

Nasze myślenie stało się myśleniem reaktywnym, jednokierunkowym i ograniczonym.

Kreatywność, innowacyjność, pomysłowość skierowane zostały na poszukiwanie *sposobów reagowania na zagrożenia*.[65]

Nawet widmo krachu gospodarczego i kryzysu społecznego , nawet realia biedy i zacofania nie potrafiły wymusić innego podejścia, innego myślenia wielu państw i firm.

Filozofia i kultura „zagrożeń" w sposób naturalny i konsekwentny prowadzą do „antyzagrożeniowych", **reaktywnych** strategii, doktryn, planów, programów, struktur i działań praktycznych.[66]

...Tymczasem już w starożytnym Rzymie urzędnik państwowy, który nie wykorzystał nadarzającej się **sposobności** pomnożenia potęgi i chwały państwa **podlegał karze !**

...Tymczasem okazało się i okazuje się nadal, że wyścigu „*zagrożenia – przeciwdziałanie*" nikt nie jest w stanie wygrać, zagwarantować sobie pełnego bezpieczeństwa; że bez względu na to jak szeroki byłby zbiór prognozowanych zagrożeń – zawsze będą pojawiały się zagrożenia nowe, inne od przewidywanych.

... Tymczasem **coraz więcej organizacji, firm odniosło rzeczywisty sukces zrywając z klasycznym modelem myślenia i metodą działania.** Upadają potentaci bliscy zdolności przeciwstawienia się wszelkim zagrożeniom, natomiast **wyrastają nowi liderzy, którzy**

---

[65] Swoistym „pierwiosnkiem" innego, lepszego podejścia jest amerykańska inicjatywa tworzenia „Sił Szybkiej **ODPOWIEDZI**" jako instrumentu reagowania kryzysowego (2002 r.). Krok naprzód, ale jak daleko jeszcze do instrumentów już nie *reakcji czy odpowiadania*, lecz **kreatywnego** *DZIAŁANIA ?*

[66] przykładem mogą być (niestety) polskie dokumenty doktrynalne w sferze bezpieczeństwa.

przeorientowali diametralnie swoje podejście koncentrując się na poszukiwaniu SZANS, OKAZJI, a nie zagrożeń; **na kreowaniu nowych możliwości działania i wykorzystywaniu szczególnych zdolności organizacji**, a nie reagowaniu czy odpowiadaniu na zachodzące w otoczeniu zmiany. P.Drucker w pełni słusznie stwierdza, że powszechnie deklarowane główne zajęcie menadżerów – ***rozwiązywanie problemów*** – ani na krok nie posuwa nas naprzód w wyścigu o jutro, o sukces: [67]

> *„Rezultaty osiąga się przez wykorzystywanie OKAZJI,*
> ***a nie przez rozwiązywanie problemów.***
> ***Jedyne, czego można oczekiwać od rozwiązania problemu,***
> ***to powrót do stanu normalnego"***

W warunkach nieprzewidywalnej przyszłości **SZANSĄ** jest według Druckera ***„wymyślenie jej sobie".*** [68]

Charles Handy w pracy *„Głód ducha"* idzie jeszcze dalej, czyniąc z szans, okazji ***„konieczny warunek wstępny każdej twórczości"***. W innej pracy autor ten stwierdza: [69]

„Rewolucyjny charakter zmian wymaga rewolucyjnego myślenia.
Jeśli nowy porządek rzeczy nie ma być tylko doskonalszą formą starego, ***musimy spojrzeć na otaczający świat po nowemu.***
Nowe sposoby myślenia o rzeczach, które są nam znane potrafi wyzwolić nowe źródła energii i sprawić, że wszystko staje się możliwe.
Fundamentem zmian jest ***twórcze myślenie,*** *wymykające się zasadom ogólnie przyjętej logiki. Myślenie na opak skłania nas do rozważenia rzeczy mało prawdopodobnych, a nawet absurdalnych.*
/.../ ***Ludzie muszą zacząć myśleć „WBREW POWSZECHNEJ LOGICE", próbując kształtować swój świat takim, jakim chcieliby go widzieć !"***

---

[67] P.F.Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, cyt.wyd.

[68] ***„Jeśli nie możesz przewidzieć przyszłości,*** *to ją sobie WYMYŚL* !" P.Drucker, *Menadżer skuteczny*, Poltext, Warszawa 2000

[69] Ch.Handy, *Wiek przezwyciężonego rozumu,* Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1999

Czyż nie to samo dużo wcześniej twierdził G.B.Shaw: [70]

> *„Postęp ludzkości zależy od człowieka ,*
> ***który** nie kieruje się zdrowym rozsądkiem.*
> *Człowiek rozsądny **PRZYSTOSOWUJE SIĘ DO ŚWIATA,***
> *człowiek myślący inaczej – ze wszech miar stara się*
> *PRZYSTOSOWAĆ ŚWIAT DO SIEBIE.”*

Nie pomoże tu także ani **reengineering,** ***ani*** **restrukturyzacja** ***czy zmiana kierownictwa. Problemu nie rozwiąże*** **benchmarking:**

> „... naśladownictwo nie pozwoli organizacji
> osiągnąć wyników lepszych niż PRZECIĘTNE”[71]

> *„Era wiedzy nie jest odpowiednim czasem by stać*
> *w drugim szeregu **i naśladować innych.***
> *To pora, aby myśleć strategicznie, znajdować*
> ***własne rozwiązania.***
>
> ***Sukces w świecie jutra nie może opierać się na równaniu***
> ***do najlepszych”***[72]

Mocna teza Handye`go - *„przyszłość należy do ludzi myślących inaczej”* – wykracza poza rozważaną przez nas dotychczas konieczność zmiany paradygmatu organizacji i zarządzania. Ale naprawdę warta jest refleksji. Ta teza wnosi zaprzeczenie użyteczności geometrii euklidesowej, kopernikańskiego obrotu ciał niebieskich i teorii względności w rozwiązywaniu problemów przyszłości. Nasza racjonalność, nasza filozofia i logika nie przystają do wyłaniającego się właśnie obrazu świata. Mało - hamują jego zrozumienie i kształtowanie.

Powtórzmy - ***diametralnie inny świat wymaga diametralnie innego myślenia i działania.***

---

[70] Za: Ch.Handy, *Wiek przezwyciężonego rozumu,* cyt.wyd.
[71] J.Pfeffer, *Czy organizacja przyszłości popełni błędy z przeszłości* ?, w: *„Organizacja przyszłości”,* cyt.wyd.
[72] T.Lambert, *Problemy zarządzania,* cyt.wyd.

Myślenie w kategoriach szans, okazji, sposobności szybko znajduje swoje miejsce w praktyce. Coraz więcej menadżerów, firm, organizacji odnajduje swoje szanse właśnie w takim podejściu. [73] Poniżej – kilka przykładów mniej lub bardziej zdecydowanego zwrotu ku szansom w myśleniu strategicznym.

„Zasadniczy problem zapóźnionej /.../ Polski sprowadza się do tego, czy będzie ona próbowała ***nadrobić zaległości*** *w tych sektorach, które dla Europy Zachodniej były pierwszoplanowe kilkanaście lat temu, czy raczej postawi na to, co również dla krajów Europy Zachodniej jest na razie przyszłością .*
Chodzi o to, by PRZESKOCZYĆ Europę,
a nie tylko ją dogonić." [74]

„The Forces of the Alliance must continue to be adapted to meet the requirements of the full range of Alliance missions effectively ***and to respond to future challenges*** *."* [75]
Czy poszukiwanie, kreowanie, wykorzystywanie S Z A N S nie jest naszą najlepszą *szansą rozwoju* ***?*** [76]
„...W czasach burzliwych trzeba zarządzać tak, by można było wytrzymać nagłe ciosy i zarazem wykorzystać nagłe, nieoczekiwane SZANSE" [77]

„Spróbuj! Życie należy do szalonych. porażki są częścią życia" [78]

„Naszą ***szansą*** *jest* ***kreowanie*** *Gdańska i całego Trójmiasta na metropolię europejską i centrum współpracy bałtyckiej"*
Z misji programu rozwoju Gdańska (www)*„* ***Wizja*** *naszego działania,* ***szansa na sukces*** *to:* [79]

-...przewidzieć *przyszłe konsekwencje obecnych decyzji, przyszły przebieg ewolucji Klientów,*

---

[73] Interesujące studium przyczyn zaskakującego powodzenia tego rodzaju firm, zwycięstw *„Dawidów nad Goliatami"* znajdziemy w przytaczanej już pracy G.Hamela i C.K.Prahalada *Przewaga konkurencyjna jutra.*
[74] Wypowiedź szefa IBNGR, J.Szomburga dla *Polityki 3/2000*
[75] Fragment aktualnej *Koncepcji strategicznej Sojuszu*
[76] C.Rutkowski, wykład inauguracyjny w AON, ZN AON 2001
[77] P.Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, cyt.wyd.
[78] M.P. Hutt, T.W.Speh, ***Zarządzanie marketingiem***
[79] Hector S.A., strona www

*-...**przejąć** najlepsze światowe technologie i zaadaptować je do zmieniających się potrzeb Klientów,*

*-...**przekonać** użytkownika do tych rozwiązań i zademonstrować mu korzyści,*

*-...**przeprowadzić** go przez wszystkie etapy wdrażania nowych rozwiązań i nauczyć, jak je wykorzystywać."*

***„Jak maksymalizować szanse bezpiecznego PRZETRWANIA, osiągania CELÓW i realizacji INTERESÓW** w warunkach:*

- *trzeciej, informacyjnej fali cywilizacyjnej*
- *turbulencyjnych i nieprzewidywalnych zmia*
- *globalizacji i wzrostu konkurencyjności*
- *podziałów kulturowych i ekonomicznych*
- *nowych barier moralnych i etycznych*
- *supertechnologii i superbroni jutra"* [80]

Najbardziej wyraziście **ideę zmiany paradygmatu** planowania wyrażają słowa Sekretarza Obrony USA, D.Rumsfelda we *Wstępie* do *Raportu z Czteroletniego Przeglądu Obronności (QDR 2001)*:[81] ***Myślenie w kategorii SZANS***, a nie zagrożeń nie jest oczywiście postulatem o charakterze alternatywnym. O zagrożeniach też trzeba myśleć, powinniśmy je prognozować, analizować itd.

[80] Z misji Katedry Strategii AON
[81] strona internetowa MON USA

Rys. 14. D.Rumsfeld - nowy paradygmat planowania

Również w przypadku tego dylematu klasycznego zarządzania chodzi o zmianę sposobu podejścia, ***odwrócenie logiki działania oraz przeniesienie akcentu.***

Również ta kwestia wskazuje pilną potrzebę zmiany ogólnego paradygmatu zarządzania, wymaga zmiany świadomości i innego niż dotychczas myślenia.

Rangę, znaczenie i pilność realizacji zadań wdrażania nowego paradygmatu w obszarze organizacji, zarządzania, strategii i planowania na tle podjętych powyżej problemów określimy słowami często cytowanych w tym fragmencie pracy G.Hamela i C.K.Prahalada :

„Bogactwo każdego kraju w dużej mierze zależy od jego roli w tworzeniu PRZYSZŁOŚCI oraz umiejętności zdobycia maksymalnego udziału w dochodach i zyskach.

Kraj, który nie jest w stanie zrobić więcej niż chronić swoją przeszłość, straci swoją pozycję na rzecz państw, które UCZESTNICZĄ W KREOWANIU PRZYSZŁOŚCI." [82]

Rekapitulacja refleksji nad dylematami klasycznego podejścia do zarządzania pozwala na wysunięcie oceny – tezy generalnej (zob.przypis):

Zarządzanie, w tym – zarządzanie strategiczne - musi ulec radykalnej transformacji, odpowiadającej konieczności uwzględnienia nowych warunków i problemów oraz wdrażania nowego paradygmatu organizacji i zarządzania.[83]

Główne przesłanki – przyczyny koniecznych zmian prezentujemy na rysunku. Zwracamy przy tym uwagę na ***iteracyjny, synergiczny, systemowy i sytuacyjny charakter ich występowania w rzeczywistym świecie organizacji***, czego nie można było wyrazić graficznie.

Naszą dyskusję problemów klasycznego zarządzania zakończmy przedstawieniem tych nowych ujęć definicyjnych, z którymi się identyfikujemy i które włączamy do instrumentarium językowego tej pracy.

---

[82] G.Hamel, C.K.Prahalad, cyt.wyd.

[83] W pracy niniejszej nie rozwijamy szerzej wątku zmiany paradygmatów. Zaznaczamy jednak, że problem nie kończy się na zmianie paradygmatów organizacji i zarządzania, sięga o wiele wyżej i dalej – obszaru paradygmatów hierarchicznie najwyższych i najogólniejszych, które także muszą ulec zmianie pod presją potrzeby budowania nowej cywilizacji, nowego ładu świata.

Rys. 15. Inne warunki i problemy, inny paradygmat organizacji i zarządzania – inne zarządzanie

ZARZĄDZANIE JEST

(w erze informacyjnej coraz szybciej winno stawać się) :

> ***„sztuką mobilizowania i zaprzęgania CAŁEJ INTELIGENCJI WSZYSTKICH PRACOWNIKÓW w służbę PRZYSZŁOŚCI ORGANIZACJI"***
>
> Konosuke MATSUSHITA[84]
>
> ***„umiejętnością i sztuką TWORZENIA ORAZ ROZWOJU ORGANIZACJI SKUTECZNYCH W ŚWIECIE PRZYSZŁOŚCI***
>
> Yvan ALLAIRE [85]

> ***„procesem TWÓRCZYM, polegającym na poszukiwaniu oryginalnych rozwiązań poprzez TWORZENIE SPOŁECZNIE UŻYTECZNYCH KONCEPCJI MODELOWYCH SYSTEMU POŻĄDANEGO I WDRAŻANIU ICH DO PRAKTYKI"***
>
> Na podstawie: W.Gasparski

> ***DZIAŁALNOŚCIĄ KIEROWNICZĄ UKIERUNKOWANĄ NA MAKSYMALIZACJĘ WYPEŁNIENIA MISJI SPOŁECZNEJ ORGANIZACJI ORAZ WSPÓŁPRZYCZYNIANIE SIĘ JEJ DO ROZWOJU I KREOWANIA NOWYCH WARTOŚCI WEWNĄTRZ I W OTOCZENIU*** [86]

W kontekście powyższych sformułowań -

STRATEGIA dowolnego *działania złożonego* powinna być postrzegana jako:

> ***UPORZĄDKOWANY ZBIÓR (SYSTEM) WZAJEMNIE POWIĄZANYCH ZAŁOŻEŃ I DECYZJI OKREŚLAJĄCYCH DZIAŁANIE PODMIOTUW ZAKRESIEKONIECZNYM I WYSTARCZAJĄCYM DLA JEGO IDENTYFIKACJI ORAZ NORMOWANIA PROCESÓW PRZYGOTOWAWCZYCH I REALIZACYJNYCH*** [82]

W odniesieniu do ***„konkurowania o przyszłość"*** **STRATEGIA** określa dążenie do:

---

[84] Za: T.Lambert, *Problemy zarządzania*, cyt.wyd.
[85] Y.Allaire, M.E.Firsirotu, *Myślenie strategiczne,* WN PWN, Warszawa 2000
[86] Propozycja autorska

*„**PROAKTYWNEGO KONFIGUROWANIA RODZĄCYCH SIĘ SEKTORÓW** i/lub **FUNDAMENTALNEJ PRZEBUDOWY ISTNIEJĄCYCH BRANŻ, TWORZENIA NOWYCH RYNKÓW – Z KORZYŚCIĄ DLA SIEBIE**, w równym co najmniej stopniu zajmując się **dniem dzisiejszym i JUTREM**”* [87]

PLANOWANIE jest :

*„**procesem twórczym,** polegającym na**poszukiwaniu** możliwie oryginalnych rozwiązań poprzez**tworzenie** społecznie użytecznych koncepcji modelowychsystemu **pożądanego**”* [88]

[87] G.Hamel, C.K.Prahalad, cyt.wyd.
[88] Na podstawie m.in.: W.Gasparski, *Projektowanie...*, PWN, Warszawa 1978

1.1.2. „Strategiczność" zarządzania

Zdefiniowanie znaczenia nadawanego terminowi „zarządzanie ***strategiczne***" trzeba zacząć od konstatacji ogólnej: **zarówno *„strategia"*, jak i pochodne od niej określenie *„strategiczne(-a,-y)* nie doczekały się dotąd definicji respektowanych, uznawanych ogólnie w świecie nauki i praktyki.** Z jednej strony można ten fakt ocenić jako negatywny, utrudniający rozwój nauki i działalność praktyczną, z drugiej natomiast strony – jest to zjawisko jak najbardziej normalne dla młodej dziedziny, dyscypliny, właściwe okresowi formowania jej podstaw. Spójny, uporządkowany i powszechnie akceptowany oraz stosowany aparat pojęciowo – znaczeniowy wymaga rozległych i długotrwałych badań podstawowych, korelacji i weryfikacji wyników uzyskiwanych w różnych ośrodkach, wreszcie – systematyzacji i włączenia do istniejącego instrumentarium dyscyplin, nauk nadrzędnych i pokrewnych.

PROBLEMY **STARTEGICZNE -**

> *„...są z natury rzeczy **kompleksowe i wymykają się wszelkiej strukturalizacji**.*
> */.../ współczesne metody matematyczne niewiele jeszcze mogą pomóc. Stąd też w procesie PLANOWANIA **STRATEGICZNEGO nie jest zadaniem dokonywanie optymalnego wyboru, lecz przede wszystkim wykazanie się dużym stopniem wyobraźni w zakresie** WYSZUKIWANIA ALTERNATYW,* spośród których wybór będzie dokonany"

Studia współczesnych koncepcji teoretycznych oraz zastosowań praktycznych dotyczących ***„strategii"*** prowadzą do określenia trzech podstawowych obszarów znaczeniowych terminu *STRATEGIA,* w zależności m.in. od sposobu podejścia, celu definiowania oraz obszaru zastosowania, może oznaczać:

1. ***„cel i sposób wykorzystania siły w działaniach politycznych"***

2. ***„ poziom określenia celu i sposobu funkcjonowania organizacji"***

3. ***„ poziom określenia celu i sposobu realizacji działania złożonego"***

Przydając zarządzaniu określenie ***„strategiczne"***, oprócz uwzględnienia powyższych znaczeń *„strategii"* (i określenia przyjętego), należy również wskazać stosowane kryterium (lub zbiór–kompozycję kryteriów) ***„strategiczności"***.

Konieczność ta wynika również z potrzeb tej pracy, jako że dość często stosuje się określenie „*strategiczny –a, -e*" w odniesieniu np. do decyzji, koncepcji, planów , problemów, dziedzin działania .

Poniżej zamieszczamy krótki przegląd i krytykę dotychczasowych podejść, wyróżniając stosowane kryteria „*strategiczności"*

- ACKOFF –*„im bardziej długotrwałe są skutki planu /.../, tym bardziej planowanie jest strategiczne"* [89]
„/.../planowanie strategiczne zajmuje się najdłuższym okresem jaki warto brać pod uwagę"

  Kryterium: ***czas, okres, horyzont planowania;***

- ANSOFF – *„zarządzanie strategiczne jest procesem podejmowania podstawowych decyzji odnośnie..."* [90]

  Kryterium: ***znaczenie, ranga problemów;***

- OBŁÓJ – *„zarządzanie strategiczne – działanie polegające na tworzeniu systemowych gwarancji przetrwania organizacji w bliżej*

---

[89] R.L.Ackoff, cyt. wyd., s.23

[90] H.I.Ansoff, *Strategic Management,I* MacMillan, London 1981, s. 30 i n. Za: K.Obłój, cyt. wyd., s. 66

nieokreślonych, a jednocześnie krytycznie istotnych dla przetrwania warunkach" [91]

Kryterium: ***zakres poznania, wiedza o warunkach ;***

- KREIKEBAUM – *„strategiczne planowanie pozostaje w kompetencji kierownictwa"* [92]

Kryterium: ***szczebel instytucjonalno – organizacyjny***;

- HAX, MAJLUF- *„strategiczne zarządzanie – administracyjna integracja planowania, struktury organizacyjnej i kultury.."* [93]

Kryterium : ***stopień i zakres integracji funkcji;***

- PENC – *„myślenie strategiczne polega na interdyscyplinarnym podejściu do procesów strategicznych, tj. procesów zawierających dużą liczbę czynników nieznanych lub niepewnych i tworzeniu wielowariantowych koncepcji ..."* [94]

Kryterium: ***charakter problemów, sposób podejścia*;**

- MARCHESNAY – *„strategicznym jest każde postępowanie, które: opiera się na formułowaniu celów długotrwałych.....;*

Kryterium: ***czas, perspektywa*;**

-„...oparte jest na planowaniu ..."

Kryterium: ***planowość*;**

-prowadzi do istotnych zmian strukturalnych i w zakresie zarządzania" [95]

Kryterium: **zmiany i ich znaczenie.**

---

[91] K.Obłój, cyt. wyd., s.78
[92] H.Kreikebaum, cyt.wyd., s. 28
[93] Za: H.Kreikebaum, cyt.wyd., s. 30
[94] J.Penc, *Strategie zarzadzania...",* cyt.wyd., s. 63
[95] M.Marchesnay, cyt.wyd., s.12

Przegląd poglądów na „*strategiczność*" zjawisk /tu –zarządzania/ prowadzi do następujących wniosków:

- **Okres lub horyzont czasowy** jako wyznacznik „strategiczności" nie uwzględnia m.in. sytuacji, w których:
  - nie tylko działania istotne, ważne, ale również działania o znaczeniu marginalnym /lub ich skutki/ mogą występować w dużym oddaleniu czasowym;
  - problemy o znaczeniu strategicznym mogą występować w bliskiej perspektywie czasu;
  - czas jest kategorią relatywną – np. w przeciwdziałaniu kryzysowi zdarzenia strategicznie ważne mogą mieć wymiar godzin, dni, tygodni, gdy tymczasem w planowaniu kształtu SZ liczyć się będą lata, dziesięciolecia;

- Kryterium **rangi, znaczenia problemów** lub inne, bliskie mu – **skala i znaczenie wywoływanych zmian** nie wykluczają z kolei sytuacji, w których :
  - przyczyną zmian o dużej skali i znaczeniu mogą być zdarzenia, zjawiska występujące w sferze taktyczno – technicznej, na poziomie działań prostych;

    Planowanie lub prognozowanie zmian tego rodzaju wymagałoby wkroczenia w gąszcz szczegółowej analizy wysoce złożonych makroproblemów ;

  - kwalifikacje problemów czy decyzji jako „*podstawowych*" są zabiegiem subiektywnym, względnym i sytuacyjnym.

    Z punktu widzenia np. Sił Powietrznych problem jak najszybszego wyposażenia armii w nowoczesny sprzęt może być problemem podstawowym, głównym. W skali państwa,

całokształtu jego potrzeb, działań i możliwości, problem wyposażenia armii może mieć w danym okresie znaczenie drugoplanowe, a nawet marginalne.

Konsekwencją przyjęcia omawianego kryterium w planowaniu mogłoby być pominięcie problemów obiektywnie podstawowych, najważniejszych w ogóle, a nie dla określonego decydenta czy planisty w konkretnej sytuacji;

- Kryterium „strategiczności" /postulowane m.in. przez Penca i Obłoja/ – **zakres poznania, wiedzy o sytuacji i jej określoności** – w istocie swojej przenosi przedmiot i proces zarządzania strategicznego w obszar prawie wyłącznie sztuki, na granice racjonalności. To wszystko, co podmiot może ogarnąć rozumem, co pozostaje w zasięgu jego eksploracji poznawczej, co umożliwia racjonalność działań – to taktyka. Strategia w tym podejściu jest konstruktem bardziej odległym, wyżej usytuowanym.

  Kryteria ważności, rangi, znaczenia, czasu nie odgrywają tu żadnej roli. Zarządzanie strategiczne dotyczy w tym ujęciu obszaru obecnie nieznanej i niemożliwej do poznania rzeczywistości /przyszłości/. Czy w związku z tym samo może być racjonalne? Czy może być „naukowe"?

Zreasumujmy nasza krytykę dotychczasowych podejść i ujęć w formie syntetycznego wskazania rozwiązań **nie akceptowanych** (w części lub w całości):

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE *NIE JEST (tylko lub w ogóle)* **:**

-„procesem zarządzania nastawionym na wdrażanie strategii, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej

otoczeniem i osiągnięcie celów strategicznych" [96]

-„wiedzą i sztuką stosowaną na rzecz organizacji, polegającą na mobilizowaniu, łączeniu i stosowaniu zasobów w celach osiągnięcia sprawności, wydajności i zmniejszenia niepewności" [97]

-„procesem zarządzania nastawionym na formułowanie i wdrażanie strategii, które zapewniają doskonałe dostosowanie się organizacji do otoczenia i osiąganie jej strategicznych celów" [98]

-„procesem ustalania celów, formułowania zadań koniecznych do ich osiągnięcia w pożądanym czasie, nadawania mocy tym działaniom i szacowania możliwych do osiągnięcia rezultatów i postępu" [99]

-„administracyjną integracją planowania, struktury organizacyjnej i kultury.." [100]

-„każdym postępowaniem, które opiera się na formułowaniu celów długotrwałych.....; [101]

Podkreślamy –

ZARZĄDZANIE :

-"na poziomie ***strategicznym ....****";*
*-„****długoterminowe....****";*
-„przez ***kierownictwo polityczne ....****";*
*-„****ogólne....****";*
-„dotyczące ***najważniejszych działań.....****";*
-„realizowane ***na wielkich obszarach.....****";*
-„przez ***cele ...***

NIE JEST TOŻSAME z „zarządzaniem *STRATEGICZNYM"*

Przypominamy (w przypisie) poczynione już, w odniesieniu do krytyki *zarządzania,* zastrzeżenia [102]

---

[96] R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacją, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996
[97] G. Koening , *Management strategique*, Nathan 991
[98] R.W. Griffin, *Management*, Houghton Mifflin, Boston 1993, s. 186.
[99] .L. Thompson, Strategic Management. *Awarenessand Change*, Chapman and Hall, London 1993, s. XIX.
[100] HAX, MAJLUF, za: H.Kreikebaum, cyt.wyd., s. 30
[101] M.Marchesnay, cyt.wyd., s.12

Szczególnie uważnej refleksji warto, naszym zdaniem, poddać dwie, specyficzne interpretacje *„strategiczności”*, autorstwa K.Obłoja[103] oraz D.Hahna.

K. Obłój postuluje, by zarządzanie ***strategiczne*** dotyczyło zamiast spopularyzowanego aktualnie obszaru zagadnień *odległych w czasie* (obszar *„A”* na poniższym rysunku wykorzystywanym już dla interpretacji *„sytuacji nieciągłości”*), obszaru **funkcjonowania organizacji w warunkach *niemożliwych dziś do przewidzenia, a krytycznie istotnych dla jej przetrwania*** /obszar *„B”* - obszar *sytuacji nieciągłości zarządzania/*. Obszar zarządzania opartego na wiązkach **dostępnej dziś informacji** (obszar „A”) jest, w ujęciu K.Obłoja, obszarem *zarządzania **taktycznego***. Zdaniem tego uczonego tylko problemy dziś nie przewidywane (obszar „B”), nie ujęte w aktualnej podstawie informacyjnej zarządzania, niemożliwe do przewidzenia w danym czasie, zasługują na miano problemów ***strategicznych***.

Postulowany przez tego badacza obszar zarządzania **strategicznego** - choć leży poza sferą aktualnych możliwości eksploracyjnych - nie wyklucza jednak celowości ani możliwości racjonalnego działania organizacji.

---

[102] Przypominamy nasze zastrzeżenie poczynione przy krytyce klasycznych definicji *zarządzania*. Absolutnie nie podważa się, nie neguje poprawności i słuszności prezentowanych podejść i poglądów w ujęciu jednostkowym i właściwym im oryginalnym kontekście oraz zakresie zastosowań. A nawet – można zgodzić się i identyfikować z krytykowanymi poglądami, z pewnym jednak zastrzeżeniem : zarówno *czas, ranga, znaczenie, skala, charakter problemu* czy *informacji bazowej* **mogą być** wyznacznikami strategicznego wymiaru zjawisk, procesów, jednak w ograniczonym zakresie. Są to ***kryteria jednostkowe /jednoaspektowe/, sytuacyjne, kontekstowe i analityczne***. Możność ich poprawnego stosowania wyznaczona jest granicami określonej sytuacji, kontekstu, podejścia będącego układem odniesienia.

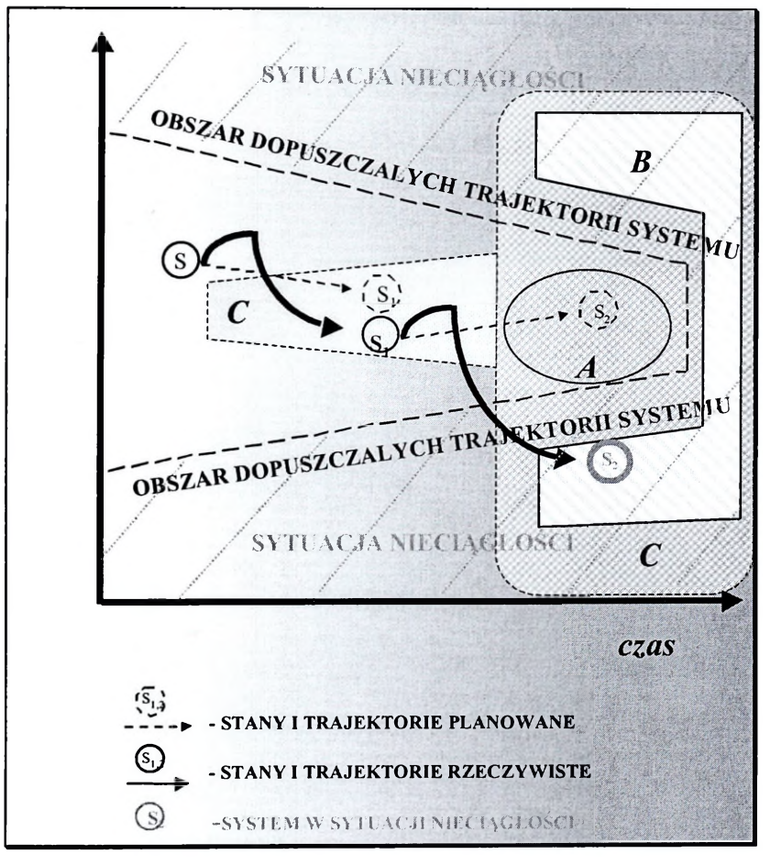
Wymogi komunikatywności i ścisłości powodują, że w każdym ***konkretnym*** przypadku zastosowania któregokolwiek z powyższych kryteriów, należy obowiązkowo określić przyjęte podejście, układ odniesienia, wskazując przyjęty aspekt *„strategiczności”*, np. : „cel ma wymiar strategiczny ze względu na wagę, rangę działania którego dotyczy” „zarządzanie jest strategiczne - w aspekcie horyzontu czasowego rozpatrywanych problemów”;. Zabieg słuszny, ale niestety niezbyt wygodny w praktyce. Możliwe i sugerowane w pracy *„Podstawowe pojęcia...”* łączenie kilku kryteriów – wymiarów strategicznego poziomu, np. *czasu* i *znaczenia*, czy *charakteru powodowanych zmian* i *skali skutków* jest oczywiście celowe i poprawne, często – wysoce użyteczne, nie zmienia jednak istoty przedstawionych zastrzeżeń .Podejścia powyższe nie zbliżają nas jednak do ujęcia uniwersalnego, w miarę ogólnego i użytecznego w szerszym obszarze opisywanej rzeczywistości.

[103] K.Obłój, *Zarządzanie strategiczne*, cyt.wyd.

W tym ujęciu,jedynie **jeden z trzech elementów badanego układu** /organizacja – otoczenie – relacje wzajemne/ - **ORGANIZACJA może być obiektem oddziaływań planistyczno – organizacyjnych i modyfikacyjnych.**

Rozwiązania problemów zarządzania leżą więc **w samej organizacji, w jej** W tym ujęciu jednak, **jedynie jeden z trzech elementów badanego konstrukcji, która powinna zapewnić przetrwanie w owych często krytycznie ważnych, a niemożliwych dziś do przewidzenia warunkach.**

Zaznaczony na rysunku powyżej obszar „C" , obejmujący łącznie obszary „A" i „B", wyraża stanowisko zespołu w tej kwestii w konwencji przyjętej przez K.Obłoja. Ani kryterium czasu, ani też aktualnych



*Rys.16. Obszary zarządzania **strategicznego**: A – aktualny, B – wg. K.Obłoja, C - postulowany*

zdolności poznawczych, nie może – naszym zdaniem – stanowić jedynego, ostrego i wystarczającego kryterium definiującego „*strategiczność*"

problematyki zarządzania, planowania. [104] Mimo odmiennego stanowiska zwracamy jednak uwagę na szczególną rangę, znaczenie *obłojowskiego* obszaru „B". We współczesnym zarządzaniu obszar ten jest po prostu pomijany, nie uwzględniany, co czyni nasze podejście bardzo ograniczonym w kontekście zarówno racjonalności metodologicznej jak i wartości merytorycznej uzyskiwanych rezultatów. Pisaliśmy o tym wcześniej, przy okazji interpretacji problemu „sytuacji nieciągłości". W tym miejscu wysuwamy natomiast postulat **pilnej konieczności włączenia studiów nad „obszaru B" do modelu i metody każdego zarządzania, w każdej organizacji.**

D. Hahn obszar *zarządzania* ***strategicznego*** umiejscawia na styku (między) ***polityką*** a *zarządzaniem* ***operatywnym*** (rys. poniżej), identyfikując je przez ten właśnie wskaźnik oraz **specyfikę wytworów**.

[104] Zob. wcześniejszą krytykę współczesnych podejść.

*Rys.17. Miejsce zarządzania **strategicznego** w ujęciu D.Hahna*

Nie podejmując dyskusji nad innymi elementami przedstawionego na schemacie podejścia D.Hahna (miejsce *kultury, wizji*, brak *strategii ogólnej organizacji*), powiemy, że wartościowe, warte przeniesienia do naszego stanowiska, jest **powiązanie** przez Hahna **obszaru zarządzania *strategicznego* z obszarami *polityki* oraz *zarządzania operatywnego* organizacji**. Takie ujęcie odwzorowuje rzeczywistą, systemową istotę funkcjonowanie organizacji oraz zarządzania nią i w niej.[105]

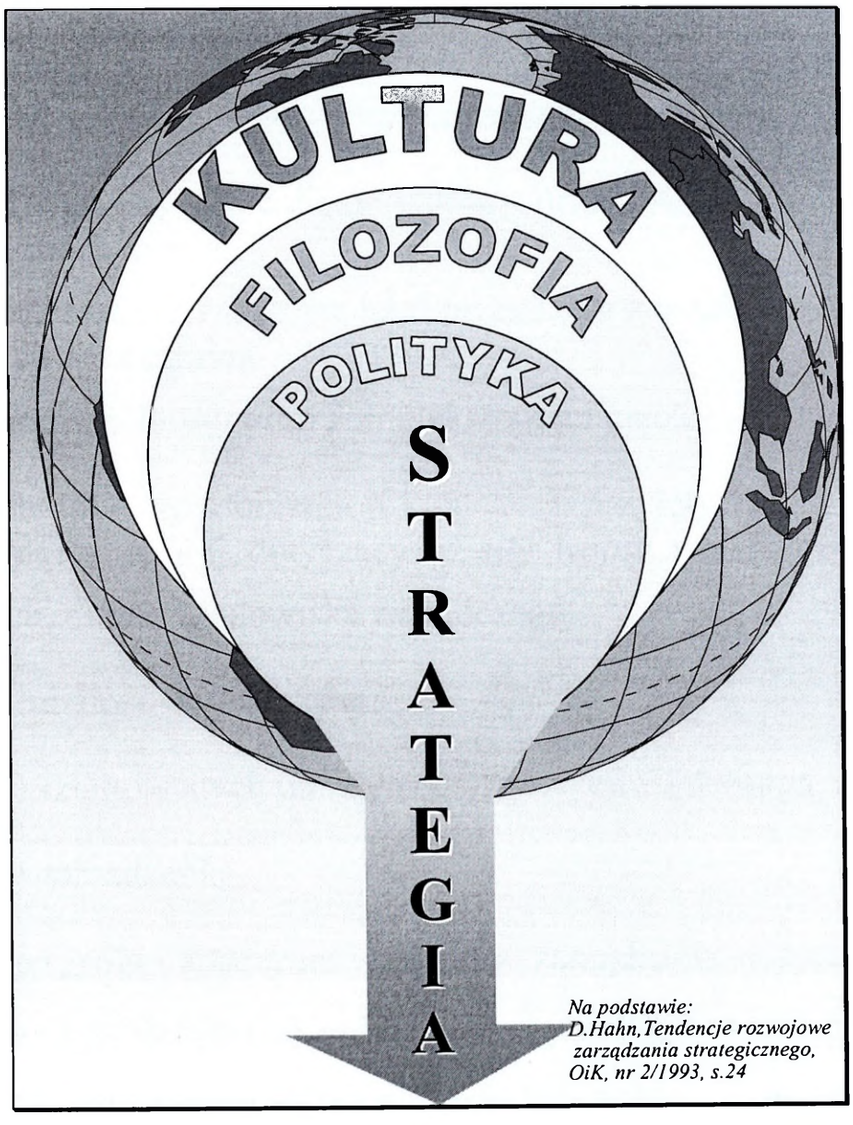
[105] Podobne stanowisko w tej kwestii zajmuje również m.in. .L.Krzyżanowski. Por. *O podstawach kierowania organizacjami inaczej:...*, WN PWN, Warszawa 1999

Hierarchia struktury przygotowania działań (rys. poniżej) lokuje obszar ***strategii*** jako dalece pochodny i wtórny, systemowo uzależniony od kwestii nadrzędnych. Właściwą sekwencję logiczną można ująć następująco:

> ***strategia*** *jest elementem jakiejś* ***polityki****, której założenia, cele, normy wyznaczają ramy strategii,* ***polityka*** *z kolei oparta jest na jakiejś* ***filozofii****, której elementy aksjologiczne, ontologiczne, gnoseologiczne i metodologiczne są podstawą i punktem wyjścia polityki; wreszcie sama* ***filozofia*** *jest wytworem ale i elementem konkretnej* ***kultury****, która wnosi system założeń, zasad, twierdzeń i przekonań oraz wierzeń i symboli, ukierunkowujących kształtowanie się danej kultury. Wszystkie powyższe relacje osadzone są w określonych warunkach* ***rzeczywistości*** *(znanej i nieznanej), w środowisku wielu rożnych sfer, kultur, polityk i strategii innych podmiotów.*

Drugim elementem stanowiska D.Hahna, z którym się identyfikujemy i które zapożyczamy (w pewnej części) do naszej interpretacji ***„strategiczności"*** zarządzania (planowania), są przedstawione przez niego **wytwory zarządzania strategicznego** (zob. rys. 17).

Wyliczmy je: *wizja, wzorce, zasady, strategie, systemy funkcjonalno-wykonawcze, struktury i formy prawne* – szczególnie podkreślone przez nas kolorem produkty końcowe konstytuują ***strategiczny*** obszar zarządzania, wyróżniają to zarządzanie – właśnie w kontekście wytworów – na tle innych obszarów polityki i zarządzania.



Rys.18. Strategia w logice podejścia do przygotowania działań wg..D.Hahna

Warto, trzeba zwrócić uwagę również na kwestie *specyfiki zarządzania* strategicznego jako *działania* oraz poprawności merytorycznej jego dekompozycji.

ZARZĄDZANIE jako potencjalny „właściciel" cechy *strategiczności* jest przedmiotem szczególnym. Jest, po pierwsze, przedmiotem złożonym, który jesteśmy w stanie zdekomponować, lub wyróżnić w nim wiele subelementów, z których każdy sam w sobie może być *strategiczny* [106], przesądzając (bądź nie) o *strategiczności* całości – zarządzania.

Specyficznymi subelementami zarządzania, które ze względu na swoje cechy/własności mogą wyznaczać charakter całego działania/procesu są:

[106] W kontekście desygnatów przedstawionych w poprzednich akapitach.

- podmiot organizujący/prowadzący
- problemy rozwiązywane w toku zarządzania, a w tym:
  - ich ranga, znaczenie dla podmiotu – organizatora lub zleceniodawcy
  - skala czasowa, rzeczowa lub/i przestrzenna niezbędna/pożądana dla ich rozwiązania
  - poziom ogólności i/lub kompleksowości ujęcia
  - charakter – typ problemu w kontekście przyjętych desygnatów *strategiczności*, tj. dotyczący np. *siły, wojny, walki zbrojnej* itp.
- rozmach, obszar środowiska zarządczego
- rodzaj lub ilość uczestników
- rodzaj kształtowanych umiejętności, nawyków ich ranga, znaczenie
- funkcje zarządzania
- charakter, rola i znaczenie wytworów zarządzania w systemie celów, potrzeb i wytworów nadrzędnych, w ujęciu bądź to instytucjonalnym, bądź też – systemowo-procesualnym (np. rola w projektowaniu Sił Zbrojnych , czy w procesie formułowania linii polityki narodowej lub w przygotowaniu działania sfery wykonawczej, itp.)

Zgodnie z wyjaśnioną wcześniej prawidłowością, zarządzanie można określić jako *strategiczne* przez pryzmat każdego z powyższych subelementów pojedynczo, lub ich dowolnej kompozycji.[107] Jest to – jak powiedzieliśmy - dopuszczalne i słuszne pod jedynym warunkiem wskazania przyjętego kryterium. Jakikolwiek inny jednostkowy wybór kryteriów - wyróżników *strategiczności* prowadzi do innych rezultatów, ale posiadających dokładnie tę samą wartość metodologiczną i merytoryczną.

---

[107] Np. „zarządzanie *strategiczne* ***w kontekście rangi podejmowanych problemów***", lub – „zarządzanie *strategiczne* ***w kontekście horyzontu czasowego***" itp.

W tym świetle kwestia doboru kryteriów kwalifikacyjnych, a stąd kwestia uznania danego zarządzania za *zarządzanie strategiczne* jest kwestią tylko intencji i celów badawczych, dogodności i użyteczności danego podejścia dla ich osiągnięcia.

Drugą uwagę poprzedzającą określenie stanowiska badawczego poświęcamy przedstawieniu naszego oryginalnego stanowiska, wyróżniającego **nowe, inne od dotychczas stosowanych i opisanych w pracy kryterium *„strategiczności”***.

W rezultacie wieloletnich badań weryfikujących z dużym przekonaniem możemy dziś przedstawić propozycję uznania za celowe, poprawne metodologicznie i użyteczne praktycznie kryterium :

Poziomu (zasięgu) dekompozycji działania głównego (tu:zarządzania) **na działania bezpośrednio składowe**

jako podstawy wyróżnienia rodzaju (typu) zarządzania.[108]

W warunkach zarządzania działalnością o dużym stopniu złożoności,oraz planowania makrodziałań oczywistą koniecznością staje się dokonanie podziału całości procesu na pewną liczbę poziomów działań o wyraźnym zróżnicowaniu cech ogólności, konkretności, operacjonalizacji i zweryfikowania elementów zapisu rezultatów. Jest to element „planowania zarządzania” , czyli metazarządzania.[109]

W efekcie tego uzyskujemy pewną ***sekwencję działań zarządczych***, a w rezultacie – sekwencję ***decyzji–wytworów zarządzania***, prowadzącą od decyzji pierwotnych, nadrzędnych, generalnych i ogólnosystemowych do

---

[108] Kryterium to cechuje duży uniwersalizm, możność zastosowania w relatywnie rozległym obszarze zastosowań, w odniesieniu do wielu form i rodzajów działań. Zarządzanie jest tylko jednym z nich. W toku badań realizowanych w okresie kilku lat, poświęconym różnym problemom – adaptacji SZ, narodowym i sojuszniczym aspektom kształtu i użycia SZ RP, projektowania Sił Szybkiego Reagowania – a szczególnie – w ramach ćwiczeń studyjnych na PSOS, potwierdziliśmy użyteczność i zasadność stosowania kryterium **poziomu dekompozycji działania głównego na działania bezpośrednio składowe** w wielu układach odniesienia. Zob. opracowania naukowo – badacze Katedry Strategii z lat 1994 – 2002.

[109] Por. R.L.Ackoff, cyt.wyd., s.22

wyprowadzonych na ich podstawie kolejnych zbiorów (*pod*sekwencji) decyzji dotyczących produktów podziału pierwotnego (np. na funkcje zarządzania), o coraz większej szczegółowości i konkretyzacji, a mniejszej ogólności.

Ogólny charakter takiego łańcucha decyzji ewoluuje od - z początku - czysto ***jakościowego***, do w pełni ***ilościowego,*** *skonkretyzowanego, sformalizowanego i szczegółowego* – w końcowej fazie planowania (rys.19.). Warto zwrócić uwagę na adekwatny łańcuch-sekwencję ***wytworów*** (w prawej kolumnie na rysunku) , aksjologiczno – normatywny charakter wytworów najwyższego poziomu.

Wyróżnikiem owych poziomów uczynić należałoby właśnie **poziomy dekompozycji działania głównego,** będącego przedmiotem planowania. Górna i dolna granica etapu dekompozycji działania wyznaczy w tym ujęciu granice poziomów (typów, rodzajów) planowania /rys./.[110]
Istota wyróżnienia poziomu strategicznego pozostaje niezmienna w warunkach planowania **dowolnego** działania złożonego, zarządzania nim, bez względu na jego charakter, okres trwania, znaczenie itp. Dotyczyć może zarówno działalności wojskowej państwa, prowadzenia operacji powietrznej, jak i np. walki bokserskiej czy marketingu.[111]

STRATEGICZNY POZIOM PLANOWANIA / ZARZĄDZANIA wyznaczany jest **poziomem pierwotnej dekompozycji problemu - działania** (lub innego obiektu) **głównego na działania** (elementy) **bezpośrednio składowe, bezpośrednio podległe.**
Dokonywanie wyboru i układu działań (obiektów) bezpośrednio składających się na działanie (obiekt) główny oraz decydowanie o elementach /cele, warunki, środki, zasoby itd. lub – misja, strategia, budżet/ tych działań/obiektów stanowi postulowaną istotę i treść ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

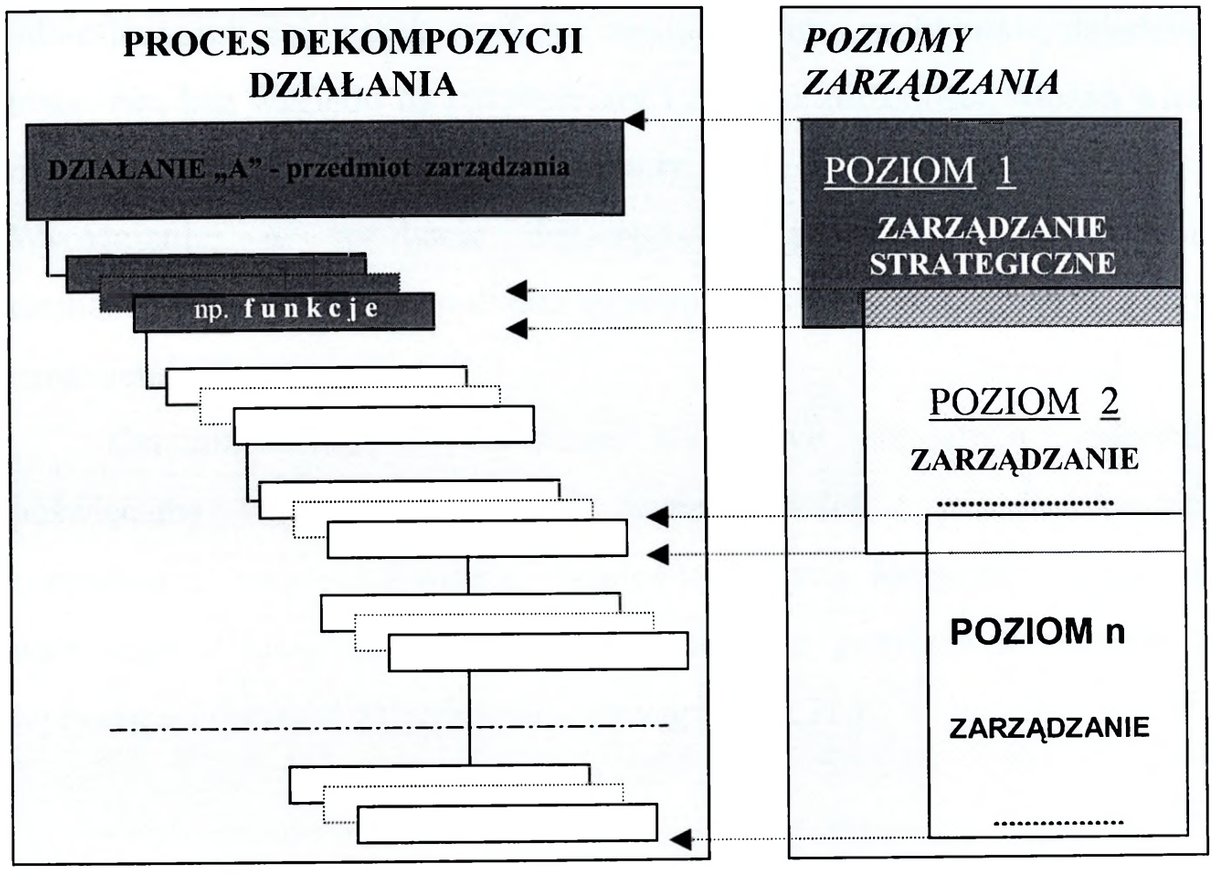
---

[110] Szerzej o tej kwestii m.in. w: C.Rutkowski, *Prakseologiczne aspekty strategii wojskowej*, AON !((*
[111] Niezmienność istoty dekompozycji dotyczy także innych niż *działania* przedmiotów planowania , np.: dekompozycja *pożądanego stanu, wizji, celu organizacji.*

Rys. 19.Ewolucja charakteru i sekwencja wytworów planowania

Okres objęty zarządzaniem, zakres lub horyzont zarządzania czy wykonawca mają tu znaczenie drugorzędne. Reasumując:

ZARZĄDZANIE ma wymiar *strategiczny* jeżeli obejmuje swym zakresem poziom pierwotnej dekompozycji problemu lub obiektu np. działania czy instytucji.



Rys. 20. Poziomy dekompozycji – ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

Trzeba przy tym zastrzec:

Wyróżnienie strategicznego lub niższych poziomów działania ma charakter względny, relatywny, dotyczy określonego, konkretnego układu odniesienia.

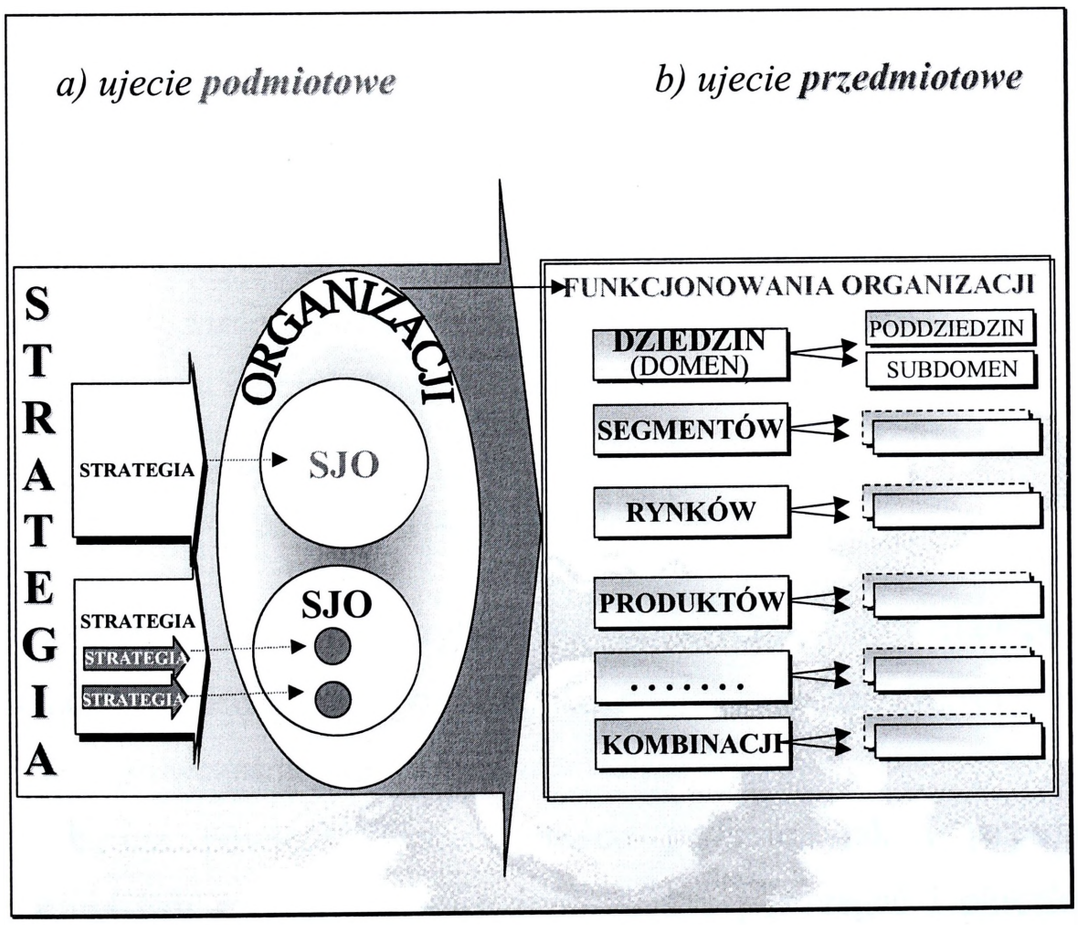
Przykład z obszaru jednej z funkcji zarządczych: w planowaniu *strategii wojskowej* układem odniesienia będzie *działalność wojskowa państwa*. ***Strategicznym*** będzie planowanie w tym państwie, zajmujące się decydowaniem o działaniach bezpośrednio składających się na ową działalność, a przez to pośrednio – o działaniu głównym. Planowanie *rozwoju gminy* również ma swój wymiar strategiczny, jednak w odniesieniu do tej gminy, a już nie państwa czy regionu.[112] Proponowane podejście /dekompozycji pierwotnej/ możliwe jest do zastosowania w

[112] Szerzej o tej kwestii – kilka stron dalej.

odniesieniu tak do działań, środków, zasobów, jak i problemów, dziedzin, obszarów, bez względu na ich rozmiary i stopień złożoności. Można wiec mówić o znacznej **uniwersalności metody**.

Wyróżnienie, w rezultacie dekompozycji przedmiotu zarządzania, **elementów pierwotnego podziału** czynimy podstawą przyjętego w pracy rozumienia ***„strategiczności”***.

Ostatnią uwagę – założenie wyjściowe przyjętego podejścia poświęcamy wyjaśnieniu kwestii ***podmiotowości*** i ***przedmiotowości*** *zarządzania* oraz relatywizmu, względności tych kategorii – cech w warunkach sytuacji konkretnych wyjaśnimy na przykładzie jednego z wytworów i narzędzi zarządzania – *strategii* (rys.21.).



Rys. 21. Strategie PODMIOTÓW i strategie PRZEDMIOTOWE

W ujęciu **podmiotowym** możemy mówić o strategiach (koncepcjach, planach itp.) **całej organizacji,** lub/oraz wyodrębnionych w niej **strategicznych jednostek** (SJO), i dalej – aż do poziomy pojedynczego **uczestnika**. Np.:

- *strategia **państwa***
- *strategia **województwa***
- .....
- *strategia **Kowalskiego***

Analogicznie: *„zarządzanie przez kogo i zarządzanie kim ?"*

W ujęciu **przedmiotowym** natomiast wytworami planowania są strategie odniesione do **całości funkcjonowania organizacji** (grupy, jednostki) lub/oraz -jakiegoś **określonego pola aktywności**, dziedziny, sektora danego podmiotu , np.:

- *strategia **zagraniczna** (polityki zagranicznej) podmiotu (np. RP)*
- *strategia **wschodnia** (polityki wschodniej) podmiotu*
- ***wschodnia** strategia **ekonomiczna** podmiotu itp.*[113]

Analogicznie: *„zarządzanie czym (jakim działaniem) ?*

Poniższy schemat ilustruje tezę, w myśl której w praktyce -

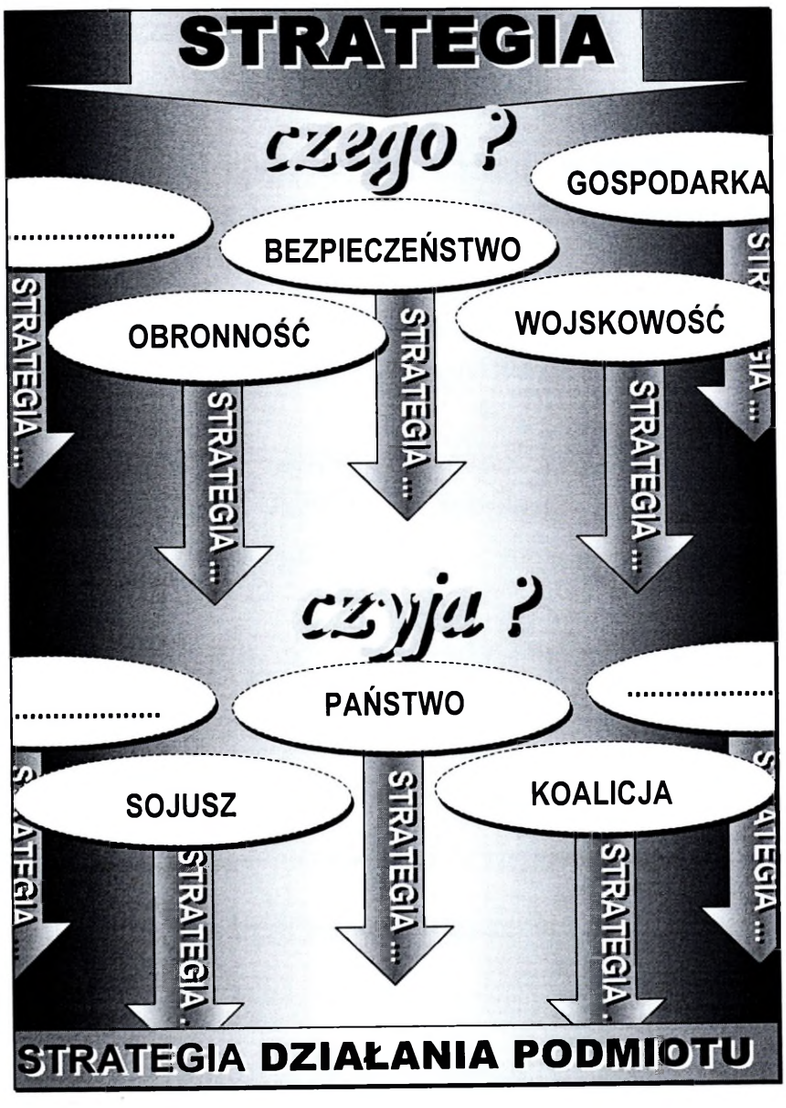
*„ **zarządzanie, strategia** (doktryna, plan, program itp.)*
***zawsze jest czyjeś i dotyczy czegoś"**.*

Powyższa reguła, spożytkowana przez nas przy dekompozycji problemów planistycznych, zarządczych wymaga jednak przypomnienia poczynionego wcześniej zastrzeżenia.

Jak już powiedzieliśmy, zarówno ***podmiot,*** jak i **przedmiot** planowania czy szerzej – zarządzania należy postrzegać i określać w **konkretnym układzie odniesienia.**

---

[113] Szerzej - tamże



Rys 22. Podmiotowość i przedmiotowość wytworów i narzędzi zarządzania

Zadanie to ułatwia podejście systemowe, w którym z natury rzeczy każdy obiekt traktujemy jako element nadsystemu, w którym możemy wyróżnić jakieś podsystemy. Praktycznie znaczenie powyższych uwag możemy szerzej wyjaśnić na przykładzie próby zdefiniowania np. ***strategicznego planowania operacji powietrznej***, przyjmując założenie, że poziom planowania jest wyznaczony usytuowaniem podmiotu planującego w hierarchii organizacyjnej.

W pełni poprawne w tym kontekście będzie stwierdzenie, że ***„planowanie operacji jest wtedy strategiczne, kiedy realizowane jest przez***

kierownictwo polityczne państwa". Warto jednak zauważyć, że równie poprawne będą inne określenia :

- ***„planowanie operacji jest wtedy strategiczne, kiedy realizowane jest przez kierownictwo polityczne sojuszu"***

- ***„planowanie operacji jest wtedy strategiczne, kiedy realizowane jest przez kierownictwo sił zbrojnych"***

- ***„planowanie operacji*** *(np. chirurgicznej)* ***jest wtedy strategiczne, kiedy realizowane jest przez kierownictwo zespołu chirurgów"***

Podobne wyjaśnienia i przykłady **względności**, **relatywizmu** znaczeniowego można przedstawić w odniesieniu do *przedmiotu* planowania/zarządzania. Jeżeli przyjmiemy, że strategiczny poziom planowania, np. operacji powietrznej, wyznaczany jest wielkością obszaru jej prowadzenia, to słuszne będzie określenie:

- ***„operacja ma wymiar strategiczny jeżeli prowadzona jest na całym lub większości terytorium państwa"***

Lecz równie poprawne i zasadne będą także określenia:

- ***„operacja ma wymiar strategiczny jeżeli prowadzona jest na całym lub większości terytorium sojuszu";***

- ***„operacja*** *(np. chirurgiczna)* ***ma wymiar strategiczny jeżeli prowadzona jest na całym lub większości organizmu".***

Przedstawione przykłady uzasadniają tezę o **konieczności przyjęcia i określenia w zarządzaniu KONKRETNEGO UKŁADU ODNIESIENIA,** wskazania obszaru zastosowań używanej aparatury

pojęciowo – znaczeniowej oraz obszaru ważności decyzji i zastosowań rezultatów.

Powyższe wyjaśnienia i argumenty uznajemy za wystarczające dla uzasadnienia własnego podejścia, w ramach którego dokonaliśmy subiektywnego (oczywiście) doboru wyznaczników i kryteriów *strategiczności zarządzania*, przyjmując te z nich, które najlepiej „wpisują się" w obszar specyfiki podmiotowej i przedmiotowej tego działania.
Dokonana przez zespół analiza macierzowa, w której zestawiliśmy wszelkie możliwe kryteria *strategiczności zarządzania* z kryteriami użyteczności badawczej i praktycznej, doprowadziła do wyróżnienia konkretnego, zamkniętego zbioru ***kryteriów*** odpowiadającego zasadom zupełności, rozłączności i ostrości podziału.

Przyjęte w pracy rozwiązanie bazuje na przedstawionej wcześniej metodzie „łańcucha dekompozycji", oraz przyjętej definicji *strategii*, w myśl której *„strategia działania określa dane działanie w sposób możliwie najprostszy i najogólniejszy, jednak w zakresie koniecznym i wystarczającym dla jego identyfikacji oraz normowania działań sfery realizacyjnej".*[114]

„Strategiczność" zarządzania definiujemy przez pryzmat jego cech określonych przy użyciu siedmiu kryteriów:

1. **podmiotu** planującego
2. **problemu** – przedmiotu planowania
3. **podstaw wyjściowych**, informacji bazowej inicjującej planowanie
4. **cele**– ich charakter
5. **funkcje** celów wobec organizacji
6. **zasady**, reguły realizacji
7. **wytwory**

Przypominamy zasadę, w myśl której zarządzanie można określić jako *strategiczne* przy zastosowaniu choćby jednego z powyższych

[114] C.Rutkowski, *Prakseologiczne aspekty strategii wojskowej*, AON 1998

kryteriów, lub dowolnego ich zbioru, kompozycji. **Jednak tylko kontekst wszystkich siedmiu kryteriów pozwala ostro i jednoznacznie określić (zidentyfikować) każdy przypadek zarządzania strategicznego** (tabela).

Tabela 1.

	KRYTERIUM opis	**określenie** **ZARZĄDZANIA** **STRATEGICZNEGO**
1.	**PODMIOT** organizacja/instytucja /komórka org. realizująca zarządzanie– jej miejsce w strukturze hierarchii organizacyjnej	*Zarządzanie realizowane przez najwyższe (polityczne) kierownictwo organizacji z osobistym jego udziałem*
2.	**PROBLEM** - przedmiot zarządzania– jego znaczenie dla organizacji	*dotyczy decyzji o najwyższym znaczeniu dla organizacji - jej przetrwania, realizacji misji społecznej i osiągania najważniejszych celów (lub głównych celów konkretnego działania)*
3.	**PODSTAWA/wy/** decyzje (dyrektywy, rekomendacje, postulaty) będące informacją bazową i sygnałem inicjacji	*podstawą są decyzje polityczne, inicjowane jest sygnałem kierownictwa politycznego (najwyższych władz danej organizacji)*[115]

[115] Z uwzględnieniem poczynionych wcześniej uwag o względności, relatywizmie podmiotowo – przedmiotowym, konieczności konkretyzacji układu odniesienia planowania.

4.	**CEL** charakter celu, rodzaj decyzji będących rezultatem zarzadzania, poziom ogólności i konkretności ich sformułowania	*celem są generalne wybory o doborze i układzie produktów pierwotnej dekompozycji problemu oraz ich elementach konstytutywnych, wyznaczające co osiągnąć, co i jak zrobić by to osiągnąć, sformułowane możliwie najogólniej, jednak wystarczająco dla podjęcia działań wykonawczych*
5.	**FUNKCJE** rodzaj znaczenia działań i wytworów dla działań i celów nadrzędnych	*spełniające funkcje:* *- określenia aksjologiczno – normatywnych podstaw funkcjonowania organizacji / konkretnego działania;* *-wyznaczenia podstawowych ram, norm oraz zasad i standardów planistycznych i realizacyjnych obowiązujących na niższych poziomach i w kolejnych działaniach;*
6.	**ZASADY (REGUŁY) REALIZACJI**	*ZASADAMI realizacji procesu są:* *1. kreatywność* *2. otwarcie na zmiany, stymulowanie zmian radykalnych, kultura zmian* *3. możliwie daleka perspektywa czasowa* *4. ogólność, kompleksowość, systemowość i rozległość podejścia* *5. kierowniczy punkt widzenia*

		6. założenie turbulentnych zmian, niewiedzy, niepewności, zaskoczenia *7. koncentracja na szansach, okazjach* *8. nadrzędność kryterium bytu* *9. uczenie się* *10. otwarcie na „inność";*
7.	**WYTWORY** akty, dokumenty, zapisy formalno – prawne regulujące kształt i działania podmiotu	*WYTWORAMI są (mogą być):* *MISJA* [116] *WIZJA* *STRATEGIA* [117] *oraz podstawowe:* *ZASADY DZIAŁANIA* *NORMY i LIMITY* *STRUKTURY, SYSTEMY* [118] *FORMY PRAWNE*

Przedstawione w prawej kolumnie określenia zarządzania ***strategicznego*** w odniesieniu do kolejnych siedmiu kryteriów, pozwalają wyprowadzić zbiorczą, końcową jego **definicję i charakterystykę**.

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE JEST –

DZIAŁALNOŚCIĄ KIEROWNICZĄ, REALIZOWANĄ PRZEZ NAJWYŻSZE KIEROWNICTWO (ZARZĄD) ORGANIZACJI Z OSOBISTYM JEGO UDZIAŁEM, DOTYCZĄCĄ PRZYGOTOWANIA, WDRAŻANIA I REALIZACJI DECYZJI ORAZ DZIAŁAŃ O NAJWYŻSZYM ZNACZENIU DLA ORGANIZACJI I OTOCZENIA, UKIERUNKOWANĄ NA MAKSYMALIZACJĘ WYPEŁNIENIA MISJI SPOŁECZNEJ ORAZ WSPÓŁPRZYCZYNIANIE SIĘ DO ROZWOJU I KREOWANIA NOWYCH WARTOŚCI WEWNĄTRZ I W OTOCZENIU

---

[116] *Misja* może być elementem zewnętrznym, danym organizacji w akcie jej powołania

[117] *Strategia* lub *koncepcja strategiczna, ogólny zamiar*, szerzej o tej kwestii w: C.Rutkowski, *Prakseologiczne aspekty...*, cyt.wyd.

[118] Najczęściej będą to **założenia i zasady konstruowania systemów** czy **struktur wykonawczych**, a nie gotowe i pełne rozwiązania.

PODSTAWA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

***są** AKSJOLOGICZNO – NORMATYWNE FUNDAMENTY ORGANIZACJI (szczególnie–MISJA). DECYZJE, DYREKTYWY POLITYCZNE oraz SKORELOWANE Z NIMI POTRZEBY ORGANIZACJI I OTOCZENIA.*

***OBSZAR REALIZACJI** ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO LEŻY NA STYKU POLITYKI ORGANIZACJI ORAZ NAJWYŻSZEGO POZIOMU ZARZĄDZANIA NIĄ.*

*REALIZOWANE JEST W MYŚL NASTĘPUJĄCYCH GŁÓWNYCH **ZASAD**, REGUŁ:*

1. *KREATYWNOŚĆ*
2. *OTWARCIE NA ZMIANY, STYMULOWANIE ZMIAN RADYKALNYCH, KULTURA ZMIAN*
3. *MOŻLIWIE DALEKA PERSPEKTYWA CZASOWA*
4. *OGÓLNOŚĆ, KOMPLEKSOWOŚĆ, SYSTEMOWOŚĆ I ROZLEGŁOŚĆ PODEJŚCIA*
5. *KIEROWNICZY PUNKT WIDZENIA*
6. *ZAŁOŻENIE URBULENTNYCH ZMIAN,NIEWIEDZY, NIEPEWNOŚCI, ZASKOCZENIA*
7. *KONCENTRACJA NA SZANSACH, OKAZJACH*
8. *NADRZĘDNOŚĆ KRYTERIUM BYTU*
9. *UCZENIE SIĘ*
10. *OTWARCIE NA „INNOŚĆ";*

Zachowanie **wszystkich powyższych cech, własności**, w odniesieniu do **wszystkich kryteriów,** czyni zarządzanie **jednoznacznie strategicznym.**

Analiza przypadków praktycznych prowadzi jednak do wniosku, że powyższy zbiór cech jest często drastycznie ograniczany. W skrajnych przypadkach jedynym rzeczywistym wyznacznikiem *zarządzania strategicznego,* jedyną zachowaną cechą konstytuująca je w organizacji, jest realizacji ***jednej tylko funkcji*** (drugiej z pkt.5. tabeli powyżej): ***wyznaczenia podstawowych ram, norm, zasad i standardów***

planistycznych oraz realizacyjnych obowiązujących na niższych poziomach i w kolejnych działaniach zarządczych.

Nawet „klasyczne" wytwory zarządzania strategicznego – *misja, wizja, strategia* itd. – nie znajdują odzwierciedlenia w dokumentacji organizacji lub bywają formułowane *ad hoc* i „na pokaz".

Szczególnym wyróżnikiem zarządzania ***strategicznego*** , na który chcemy zwrócić uwagę, są **ZASADY / REGUŁY** jego realizacji. Przytoczony powyżej (i na poniższym schemacie) zbiór tych reguł jest rezultatem dokonanego przez nas zestawienia wielu rożnych stanowisk poszczególnych badaczy, szkół, ośrodków, reprezentujących różne podejścia, nurty i metody – od klasycznych po najnowsze, nowatorskie, a następnie – analizy argumentacji, określenia zgodności (powtarzalności) sądów, i w końcu – sformułowania własnego stanowiska w tej kwestii. Naszym zamiarem było dokonanie wyboru tych zasad, reguł, które są **specyficzne dla zarządzania strategicznego**, wyróżniają je za zbioru innych form (typów, rodzajów) zarządzania. Oznacza to wiec, że przedstawiony zbiór nie jest pełnym, a wybiórczym zbiorem reguł wykorzystywanych w zarządzaniu strategicznym, oraz – że poszczególne reguły, zasady mogą występować w innych formach zarządzania, lecz w tym przypadku specyfika polega pełności zbioru zasad, stopniu, skali lub natężeniu tego występowania. [119]

Trzeba również zastrzec, że w każdym konkretnym przypadku zarządzania strategicznego przedstawione zasady, reguły, **będą występować w innej, rożnej kombinacji ilościowo – jakościowej.**

Przypadek stosowania pełnej gamy zasad w najwyższym, pełnym zakresie, należy postrzegać jako sytuacje idealną, niemożliwą w praktyce organizacyjnej.

---

[119] Np. *„możliwie daleka perspektywa czasowa"* może być własnością rożnych form, rodzajów zarządzania, jednak w zarządzaniu *strategicznym* występuje na zdecydowanie innym, wyższym poziomie, skali.

Przedstawiony zbiór pełni wiec rolę podobną do wierzchołka *nadlerowskiego* trójkąta, wyznaczając pewien stan idealny, na który należy się orientować, ku któremu należy dążyć.

Kwestią wyboru jest natomiast ***projekcja planowa*** [120] – określenie w danym, konkretnym środowisku planistycznym ***jak daleko chce ono zbliżyć się do stanu idealnego***, które zasady w jakim stopniu zamierza stosować.

W praktyce często niestety występują sytuacje opisana w odniesieniu do rzeczywistego uwzględniania zbioru cech konstytuujących zarządzanie / planowanie strategiczne. Rzeczywisty dobór i stosowanie zasad zarządzania strategicznego daleki jest od stanu pożądanego, przez co jakość wytworów tego zarządzania można ocenić „dyplomatycznie" jako bardzo zróżnicowaną. [121] Nie trzeba dodawać, że uzyskiwane w takich przypadkach rezultaty działań praktycznych również dalekie są od oczekiwań organizacji i jej planów „strategicznych". Zbadanie zależności uzyskiwanych rezultatów od jakości zarządzania strategicznego w organizacjach jest bardzo trudne, praktycznie niemożliwe.

Lawinowo wprost narasta jednak ilość sądów, opinii wskazujących nieprawidłowości w tej relacji i ich istotny wpływ na byt i rozwój wielu organizacji.

Przykładem może być ocena dyrektora *National Semiconductor*, dotycząca jednej tylko zasady zarządzania strategicznego, zdolności jej stosowania przez absolwentów najlepszych nawet uczelni: [122]

> *„Ludzie z dyplomami w dziedzinie zarządzania z takich uczelni jak Harvard czy Stanford utrzymują się mniej więcej siedem miesięcy. ONI* ***NIE POTRAFIĄ RADZIĆ SOBIE Z NIEPEWNOŚCIĄ !"***

---

[120] Termin R.L.Ackoffa. Zob. *Zasady planowania w korporacjach* tego autora.

[121] Bogaty materiał badawczy potwierdzający przytoczoną ocenę wnoszą witryny internetowe firm, instytucji. Warto w tym przedmiocie poddać analizie witryny internetowe organizacji wojskowych.

[122] Za: T.J.Peters, R.H.Waterman, *W poszukiwaniu doskonałości*

Poniżej eksponujemy uporządkowany zbiór **postulowanych przez nas** ***zasad, reguł zarządzania strategicznego.***

Rys. 23. Zasady konstytuujące zarządzanie ***strategiczne***

W odniesieniu do konkretnego, jak powiedzieliśmy – superstrategicznego działania zarządczego -„***KONKUROWANIA O PRZYSZŁOŚĆ***" -

ZARZADZANIE STRATEGICZNE *JEST*

„SZTUKĄ AKTYWNEGO KREOWANIA NOWYCH oraz KONFIGUROWANIA RODZĄCYCH SIĘ SEKTORÓW i/lub FUNDAMENTALNEJ PRZEBUDOWY ISTNIEJĄCYCH BRANŻ,
TWORZENIA NOWYCH RYNKÓW - Z KORZYŚCIĄ DLA SIEBIE, /.../ KONKUROWANIA O INTELEKTUALNE PRZYWÓDZTWO W BUDOWANIU PRZYSZŁOŚCI, WPŁYW

NA TRANSFORMACJĘ I UDZIAŁ W PRZYSZŁYCH ZYSKACH"

Na podstawie: *G.Hamel, C.K.Prahalad, cyt.wyd.*

* *

Naświetlenie i wyjaśnienie problemów klasycznego podejścia do zarządzania w ogóle i zarządzania strategicznego, przedstawienie poglądów, koncepcji najnowszych oraz sprecyzowanie własnego stanowiska definiującego to zarządzanie, uznajemy za wystarczającą podstawę wyjściowa do rozwiązywania kolejnego problemu – specyfiki strategicznego zarządzania w konkretnej organizacji – **Siłach Powietrznych RP.**

1.2. SPECYFIKA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W SIŁACH POWIETRZNYCH

Ukierunkowanie refleksji poświęconej zarządzaniu strategicznemu na konkretnym obiekcie – Siłach Powietrznych RP (co będzie treścią następnego rozdziału oraz dalszych badań w kolejnym roku), wymaga naświetlenia kilku kwestii podstawowych:

- rozróżnienia pojęć: *„zarządzanie strategiczne **Siłami Powietrznymi** (tu: RP)”* i *„**zarządzanie strategiczne w SP RP**”*,
- identyfikacji SP jako **formy (typu) organizacji**, określenie jej szczególnych, wyróżniających cech i własności,
- wyróżnienia i określenia specyfiki dwóch obszarów-przedmiotów zarządzania: **kształtu** organizacji (struktury)[1] oraz **działań** organizacji (elementów organizacji),
- rozróżnienia planowania *„**użycia sił**”* od planowania *„**działania sil**”* jako odrębnych problemów zarządzania strategicznego, rozwiązywanych na różnych poziomach struktury władzy,
- zarządzania strategicznego **na niższych poziomach** hierarchii strukturalnej SP.

* *

Zaczniemy od wyjaśnienia pozornie prostej, jednak w praktyce – bardzo różnie interpretowanej kwestii o podstawowym znaczeniu dla dalszych rozważań – różnicy między : *„**zarządzaniem strategicznym Siłami Powietrznymi** (tu: RP)* a *„**zarządzaniem strategicznym w Siłach Powietrznych RP**”*.

Istotę odmienności tych dwóch terminów ilustruje poniższy rysunek, który wymaga jednak krótkiego komentarza. Otóż dla rozróżnienia pojęć najlepiej przyjąć kryterium obejmujące dwa wskaźniki: ***przedmiot zarządzania*** oraz ***uczestników relacji (osi) zarządzania***.

---

[1] W dobrym, niepotocznym rozumieniu terminu *„struktura”*

Umożliwia to dokonanie logicznego, ostrego i zupełnego, rozłącznego podziału znaczeniowego terminów.

W pierwszym przypadku – *zarządzania Siłami Powietrznymi* – *przedmiotem zarządzania* są **„Siły Powietrzne RP"** jako organizacja-komponent Sił Zbrojnych RP. *Uczestnikami relacji (osi) zarządzania* są **SP RP** oraz **kierownictwo SZ RP**. W szczególnych przypadkach i w określonym czasie uczestnikiem tej relacji może być kierownictwo polityczne państwa.

W przypadku drugim – *zarządzania w Siłach Powietrznych RP* - *przedmiotem zarządzania* są (zgodnie z przyjętą regułą dekompozycji pierwotnej) wyróżnione za pomocą dowolnego kryterium **komponenty SP** RP lub inne obiekty (np. działania) wydzielone w ramach SP RP. *Uczestnikami relacji (osi) zarządzania* są **dowództwo SP RP** (naczelny , wewnętrzny organ władzy) oraz dowolnie **wyróżnione w SP elementy** struktury organizacyjnej, struktury działań lub procesów, funkcji, np.:

- rodzaje wojsk lotniczych,
- korpusy obrony powietrznej,
- główne zgrupowania zadaniowe, lub -

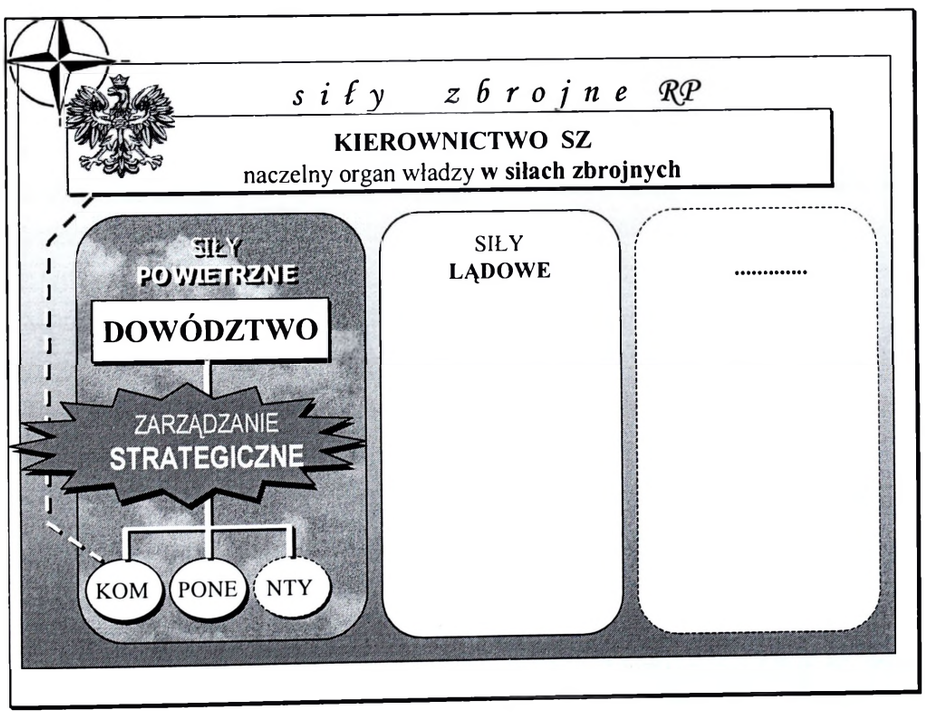
- siły główne.
- siły wsparcia,
- siły zabezpieczenia, lub–

- środki rażenia,
- środki manewru,
- środki eksploatacji itp.

W zależności od konkretnych potrzeb zarządzania każdy z powyższych podziałów może być użyteczny i wówczas będzie **podziałem pierwotnym**, a jego wytwory – **obiektami zarządzania strategicznego** przez dowództwo SP (rys.24.).

ZARZĄDZANIE STARTEGICZNE **SIŁAMI POWIETRZNYMI RP** :

ZARZĄDZANIE STARTEGICZNE W SIŁACH POWIETRZNYCH RP :



*Rys. 24. Zarządzanie strategiczne SP i **w SP** – rozróżnienie pojęć*

Mimo, że temat pracy mówi o „zarządzaniu strategicznym **w SP RP**", w dalszej pracy badawczej konieczne będzie zajmowanie się

obydwoma powyższymi obszarami, choćby ze względu na ich współzależność, relacje wynikania i synergii systemowej.

* *

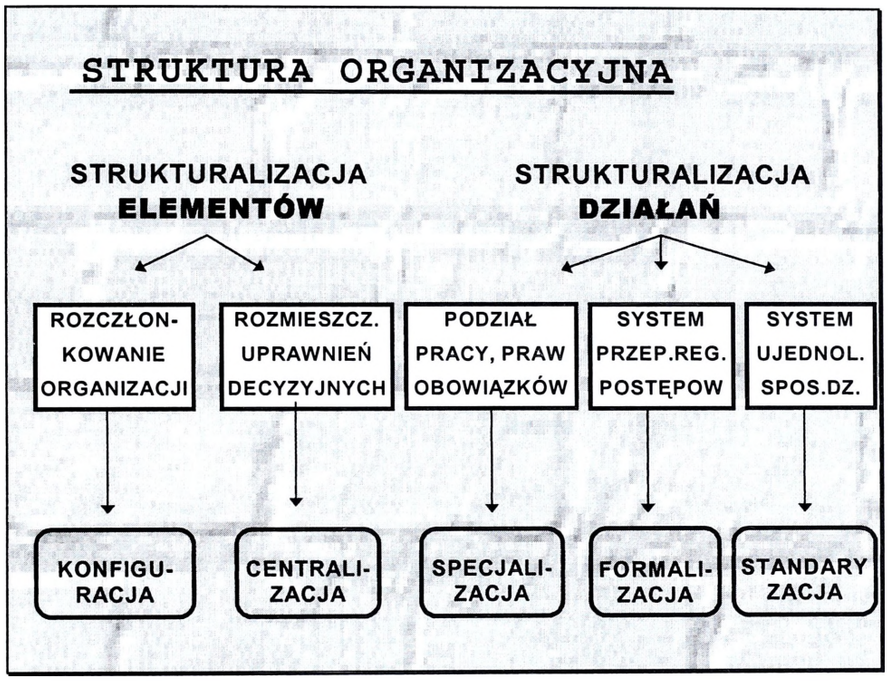
Kolejną podejmowaną przez nas kwestią jest **identyfikacja SP jako formy (typu) organizacji**, określenie jej szczególnych cech i własności, wyróżniających ją z ogółu organizacji oraz spośród organizacji wojskowych. Szczegółowe określenie tożsamości SP RP jako organizacji w ogóle oraz jako komponentu SZ RP będzie zapewne przedmiotem dociekań przedstawicieli tego rodzaju sił – Kolegów z Wydziału „lotniczego", dlatego też ograniczymy się do wstępnego zarysowania specyfiki organizacyjnej sił powietrznych, wskazania niektórych tylko cech wyróżniających oraz postulatów metodologicznych.

Najogólniej o SP RP możemy powiedzieć, że jest to organizacja:

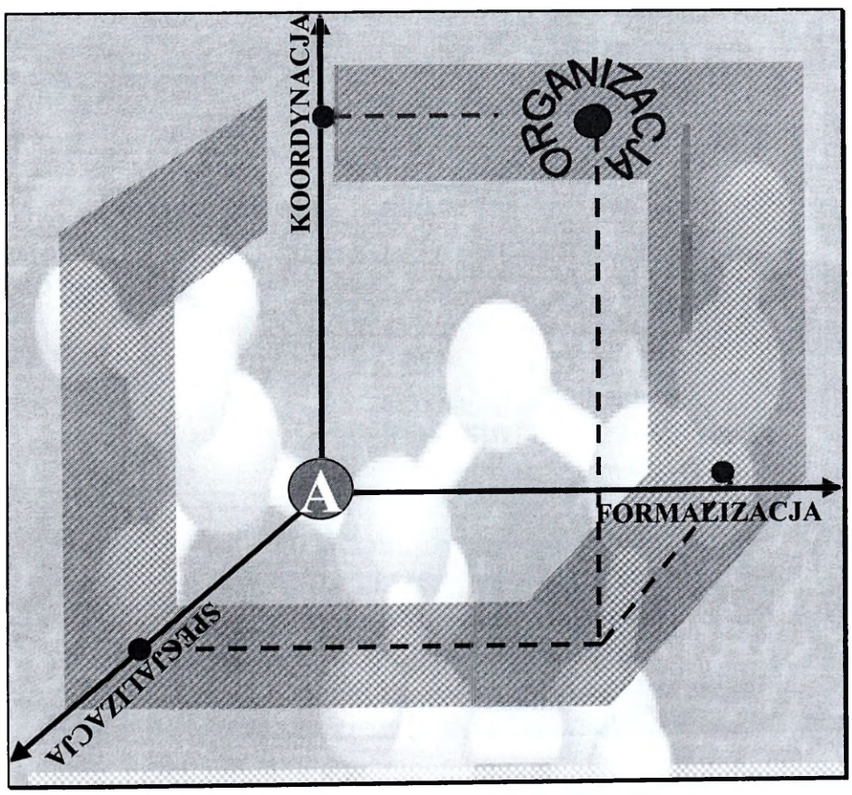
- duża, wysoce złożona – makroorganiazcja,
- organizacja wojskowa,
- hierarchiczna, wielopoziomowa,
- będąca strategiczną jednostką w strukturach nadrzędnych (SZ, SOP),
- o dużej (relatywnie)wartości majątku trwałego,
- o trudno odnawialnych zasobach ludzkich i materiałowych,
- o ograniczonej autonomii i swobodzie decydowania,
- rozczłonkowana, rozległa obszarowo,
- realizująca funkcje ogólnosystemowe (państwowe, sojusznicze) oraz wewnątrzwojskowe i własne,
- niemożliwa do zastąpienia, wykonująca specyficzne zadania,
- wysoce utechniczniona sprzętem wysokiej technologii
- -. .....

Można by mnożyć specyficzne cechy SP i trzeba będzie to zrobić, mało – za każdą z wymienionych i nie wymienionych cech, własności kryję się cała gama równie specyficznych zdolności oraz warunków funkcjonowania, każda cecha w jakiś sposób i w jakimś stopniu determinuje kształt i funkcjonowanie całości. Do pogłębionej, uporządkowanej analizy i diagnozy organizacji użytecznymi narzędziami

mogą być m.in. zilustrowane poniżej „*wymiary struktury*" K.Mreły oraz „*wymiary organizacji*" autorów francuskich. [124]



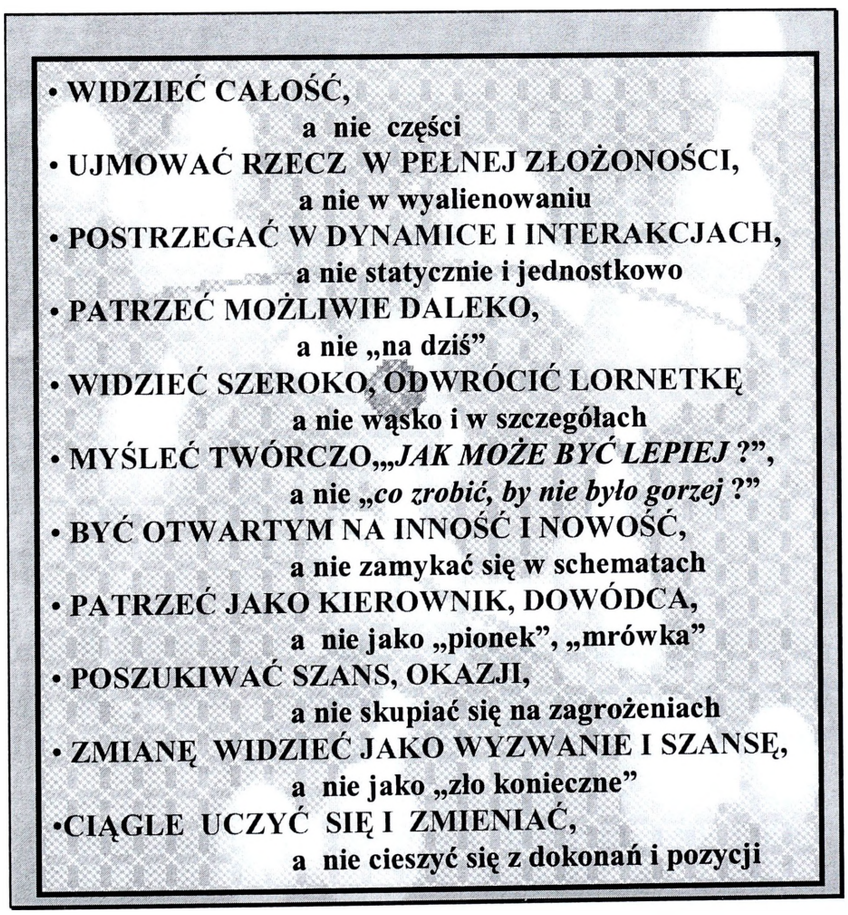
Rys. 25. Wielowymiarowe podejście do struktury organizacyjnej wg K. MREŁY [125]



Rys. 26. Trzy wymiary organizacji – odległość od punktu "A „ a cechy organizacji

[124] Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1999. Zob. też prace Kożmińskiego, Kurnala, Morgana
[125] Za: Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984, s. 22

Specyficzne role i funkcje SP, wysoko wyspecjalizowane misje i zadania, a także warunki ich realizacji (konflikt zbrojny, katastrofy, awarie itp.), oraz kształt organizacyjno – funkcjonalny i zdolności , określają środowisko zarządzania strategicznego, jego warunki i cechy, wyznaczają specyfikę jego projektowania i realizacji. Wszystkie te cechy i warunki, cała specyfika, w praktyce nie występują rozdzielnie, a łącznie – komplementarnie, iteracyjnie i synergicznie, tworząc trudne do określenia ilości relacji , zależności. Wynika stąd szczególne znaczenie systematyzacji idealizacji, redukcji i syntezy jako metod i narzędzi badawczych. Tu właśnie dostrzec można specyfikę i użyteczność wyjaśnianego wcześniej i postulowanego ***myślenia strategicznego*** (rys. 27.).



Rys. 27. Reguły strategicznego myślenia

Chcący ***strategicznie*** zarządzać organizacją taką jak SP RP musi posiadać te same zdolności i realizować takie same funkcje jak nasz

prehistoryczny *„ktoś"* ze wstępu do rozdziału; musi widzieć, znać i regulować **organizację jako całość, w dobrze rozumianym otoczeniu systemowym.**

* *

Problem ***wyróżnienia i określenia specyfiki dwóch obszarów-przedmiotów zarządzania:*** ***kształtu organizacji (struktury)***[126] ***oraz działań organizacji (elementów organizacji)*** jest bardzo istotny w kontekście prac nad koncepcją zarządzania strategicznego w SP RP. Nie jest to problem tylko tego obszaru studiów, jest on klasycznym zagadnieniem zarządzania każdego rodzaju, na każdym poziomie, w każdej organizacji. Cytowana wcześniej praca A.Chandlera [127] kilkadziesiąt lat temu wykazała związki strategii ze strukturą oraz zainicjowała trwająca po dziś dzień dyskusję nad charakterem tych związków, priorytetem jednego elementu nad drugim, pytaniem o to, co jest pierwotne, nadrzędne, a co wtórne, podporządkowane. Aktualny stan wiedzy naukowej w odniesieniu do tych kwestii można określić jako otwarty, zróżnicowany, obejmujący dobrze spolaryzowane, ale często przeciwstawne wprost stanowiska poszczególnych szkół, nurtów. W tej pracy, na potrzeby rozwiązania naszych problemów ograniczymy się do podstawowych konstatacji i wniosków:

- zależność między ***kształtem*** i ***działaniem*** organizacji traktujemy jako bezsporną i nierozerwalną; obydwa elementy stanowić muszą przedmiot refleksji każdego zarządzania strategicznego;

- charakter (kierunek) zależności postrzegamy jako historycznie zmienny, przy czym ogólny kierunek ewolucji (rys.28) nie zaprzecza współwystępowaniu przypadków szczególnych, sytuacyjnych, w których zależność ta będzie inaczej ukierunkowana, [128]

---

[126] W dobrym, niepotocznym rozumieniu terminu *„struktura"*

[127] *Strategy and Structure,* cyt.wyd.

[128] W sytuacjach prognozowanych, dobrze określonych, zachowa ważność kierunek klasyczny: strategia → struktura. Malejąca prognozowalność i określoność zmian stopniowo odwraca ten kierunek.

- bez względu na charakter (kierunek) zależności koncepcja i realizacja zarządzania strategicznego w SP RP musi uwzględniać współwystępowanie i współzależność kształtu oraz działań organizacji **we wszystkich funkcjach zarządczych** (planowanie, organizowanie, przewodzenie i motywowanie, kontrolowanie), [129]

Rys. 28. Ewolucja charakteru zależności między STRATEGIĄ i STRUKTURĄ

- opisane wcześniej ***podmiotowe*** i ***przedmiotowe*** ujęcie zarządzania strategicznego musi współwystępować w koncepcji tego zarządzania w SP RP. Koncepcja ta z jednej strony winna wyznaczać ramy, zasady i normy funkcjonowania dowolnie określonych elementów struktury SP, z drugiej natomiast – powinna ustalać generalia głównych działań, funkcji SP, wtórnie odnosząc się do ich wykonawców – komponentów sił powietrznych.

---

[129] Por. np. strukturę „PLANOWANIA WOJSKOWEGO" w poglądach amerykańskich w: JP 5-0 , ***Doctrine for Planning Joint Operations, 13.04.1995*** oraz organizację planowania w NATO

Możliwa dekompozycja pierwotna, ***podmiotowa*** SP może obejmować alternatywnie:

- rodzaje wojsk i służb, lub –
- główne jednostki organizacyjne (np. Korpusy) lub –
- wydzielone pod kątem specyfiki zadań (zdolności) główne zgrupowania sił

Możemy więc rozpatrywać :

-*„zarządzanie strategiczne jednostkami organizacyjnymi (SJO)*
-*„zarządzanie strategiczne zasobami (np. osobowymi, materiałowymi, informacyjnymi itp.)"*
-*„zarządzanie strategiczne zgrupowaniami operacyjnymi"*

Pierwotna dekompozycja ***przedmiotowa*** może wyróżniać:

- makro funkcje SP, lub -
- główne misje, zadania, lub –
- obszary (geograficzne) działań, lub –
- kierunki operacyjne, lub –
- zadania realizowane w poszczególnych stanach państwa (pokojowe, kryzysowe, wojenne, lub –
- kompozycje powyższych przedmiotów, np. główne zadania na kierunku (w obszarze) itp.

W takim ujęciu dziedzinami analizy mogą być:

- *„zarządzanie strategiczne SP np. w osłonie powietrznej państwa",*
- *„zarządzanie strategiczne w operacji powietrznej",*
- *„zarządzanie strategiczne w północnym rejonie odpowiedzialności",*
- *„zarządzanie strategiczne na kierunku wschodnim"*
- *„zarządzanie strategiczne SP w warunkach kryzysu"*
- *„zarządzanie strategiczne SP w w operacji na wschodnim kierunku strategicznym" itd.*

Obydwie powyższe dekompozycje (podmiotowa i przedmiotowa) mogą wyznaczać odrębne obszary zarządzania strategicznego, lecz mogą także konkretyzować obszar będący połączeniem obydwu ujęć. Na przykład, nasze zainteresowanie użyciem jednego tylko rodzaju wojsk w określonym działaniu, misji, lub na określonym kierunku, obszarze, prowadzi do wyróżnienia połączonego problemu, który możemy zidentyfikować jako:

„działanie lotnictwa myśliwskiego w osłonie strategicznej kraju na kierunku wschodnim"

Wyszczególniliśmy w ten sposób skonkretyzowane **działanie główne**, oraz **podmiot** – komponent SP realizujący je, co możemy uczynić problemem zarządzania strategicznego.

Praktyka funkcjonowania SP RP obejmować będzie wszystkie trzy wyróżnione sposoby identyfikacji problemów zarządzania strategicznego (podmiotowy, przedmiotowy i połączony), dlatego też koncepcja tego zarządzania strategicznego w SP RP normować powinna każdy ze sposobów. Przypomnijmy też, że makropodmiot – „Siły Powietrzne" jako całość oraz makrodziałanie – „funkcjonowanie SP" oraz połączone ich ujęcie **jest problemem „zarządzania strategicznego Siłami Powietrznymi"** i jako takie stanowi **domenę** (leży w gestii) **kierownictwa Sił Zbrojnych**, a nie Dowództwa SP. [130]

* *

Zagadnieniem kolejnym, które chcemy podjąć w ramach refleksji nad specyfiką zarządzania strategicznego w SP RP jest kwestia

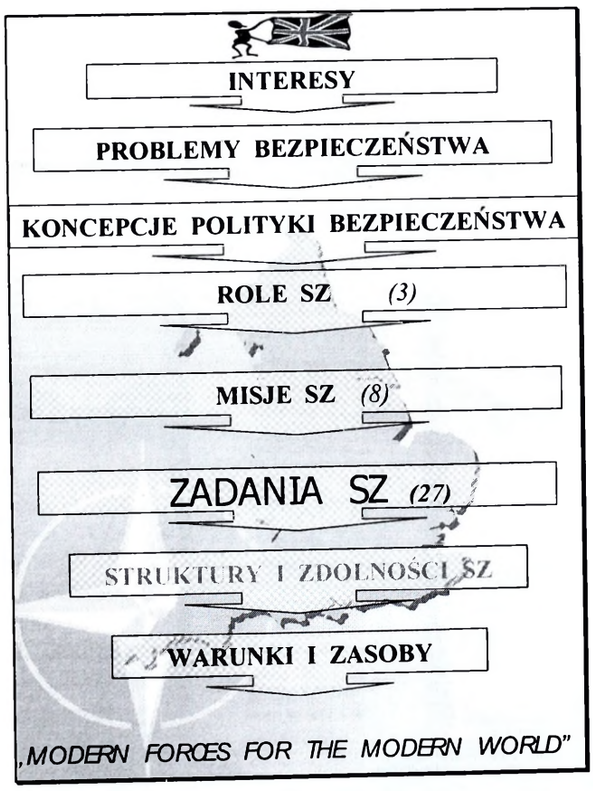
---

[130] Trzeba jednak zaznaczyć, że nie oznacza to absolutnie **biernego czekania SP na dyrektywy z wyższego szczebla regulujące kształt organizacyjno-funkcjonalny oraz strategię działania tych sił.** Udział poszczególnych poziomów hierarchii zarządzania (państwa, kierownictwa SZ, dowództw RSZ, dowództw na TDW) w procesie decyzyjno – wykonawczym opisuje m.in. A.Beaufre w *Strategii działania,* oraz – szczególnie jasno – podręcznik *Strategii* dla oficerów MC USA (wyd. MCDP nr.1, dostępne na stronie internetowej MC).

rozróżnienia planowania *„użycia sił”* od planowania *„działania sił”* jako odrębnych problemów zarządzania strategicznego, rozwiązywanych na różnych poziomach struktury władzy. [131]

Identyfikacja różnicy tych dwóch problemów możliwa jest (łatwiejsza będzie) dzięki osadzeniu kwestii planowania kształtu i działań SP na tle **całości procesu strategicznego w państwie** (lub sojuszu, koalicji - organizacji). Nasze stanowisko w tym przedmiocie konfrontujemy z praktyka zarządczą innych państw (Wielkiej Brytanii i USA), przedstawiając poszczególne ujęcia w formie maksymalnie uproszczonej , graficznej z niezbędnym komentarzem.

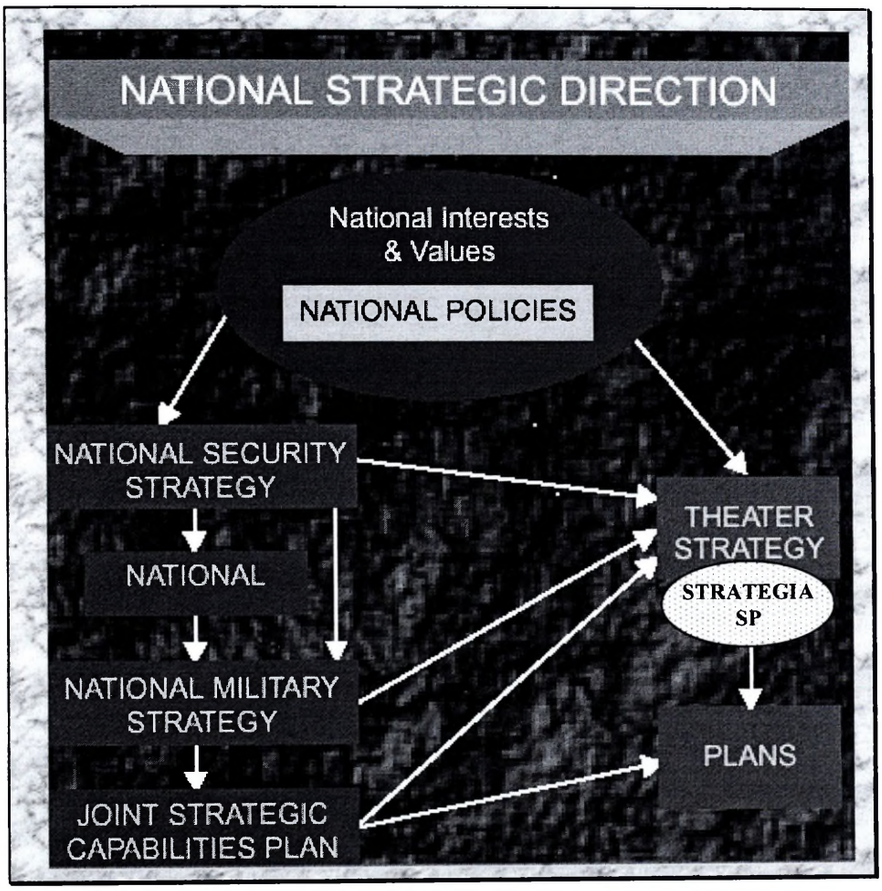
„Biała Księga” obronności brytyjskiej z 1999 roku przedstawia poniższy ogólny model sekwencji procesu (rys.29):



Rys. 29 .Proces strategiczny w państwie – ujęcie brytyjskie

Ujęcie amerykańskie jest bardzo podobne, silnie akcentuje źródła informacyjne planowania *strategii na TDW*, co jest równoważne z planowaniem na poziomie RSZ (rys. 30.).

[131] Również w tym zakresie obowiązuje uwaga poczyniona przez nas w powyższym przypisie.



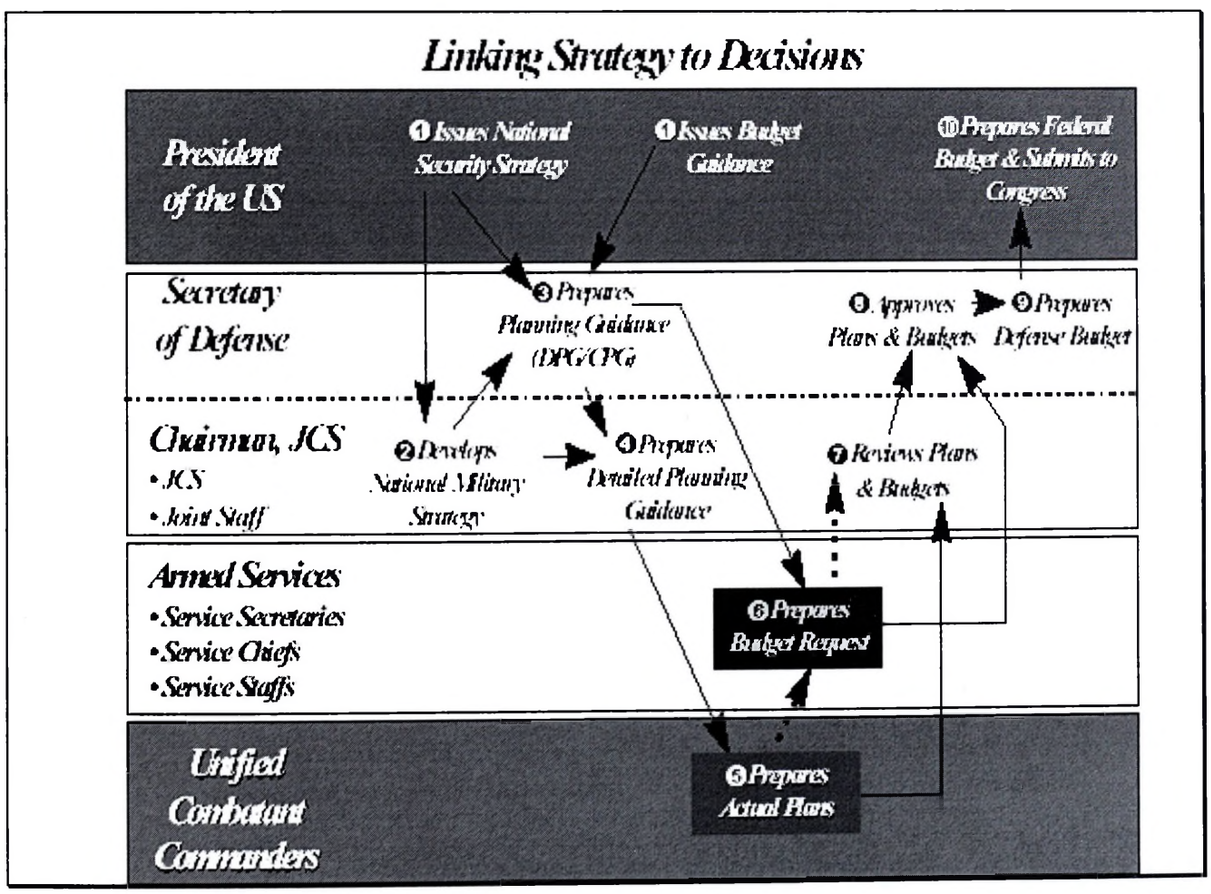
Rys. 30. Proces strategiczny – ujęcia amerykańskie [132]

[132] Z: A*JP 3-0 Doctrine for Joint Operations*

Warto zwrócić uwagę, że w powyższym ujęciu ***operacje***, a nawet ***bitwy, <u>też mają „swoje" strategie.</u>*** [133] W często przytaczanej, naszej pracy *„Prakseologiczne aspekty strategii..."* zajmujemy stanowisko idące jeszcze dalej, wysuwając twierdzenie, w myśl którego:

> ***<u>każde działanie złożone</u>*** (w dowolnej sferze aktywności, bez względu na skalę czy złożoność danego działania) ***może, a nawet powinno „mieć" swoje strategie.***

Na tym gruncie zrozumienie i akceptacja treści powyższego schematu stają się łatwiejsze.



Rys. 31. Wielopoziomowe ujecie procesu strategicznego – CJCSI 3100.01 1.9.1997

Przedstawione na powyższym rysunku elementy sekwencji planistycznej realizowanej na poszczególnych poziomach strukturalnych

---

[133] W części naszego środowiska dominuje niestety dalej „*klasyczne postradzieckie*" postrzeganie **STRATEGII** przez pryzmat ilości wojsk i szczebla dowodzenia. Zespół Katedry Strategii od 10 lat kreuje i wdraża właściwą interpretację znaczeń tej kategorii.

szczególnie dobrze ilustrują miejsce i rolę instytucji centralnych oraz dowództw komponentów SZ w narodowym procesie strategicznym. Ułatwiają także zrozumienie wielotorowości i dwukierunkowości tego procesu.

Poniżej przedstawiamy własne ujęcie procesu strategicznego, na którym wyróżniliśmy miejsca problemów planowania kształtu i użycia jednego z wykonawców, np. SP w ogólnym łańcuchu przyczynowo - skutkowym . Jednocześnie wydzielamy z całości procesu **działania polityczne – domenę kierownictwa państwa**, oraz **działania wewnątrzwojskowe –domenę SZ**. Pozwala to dostrzec współuczestnictwo poszczególnych podmiotów i podział kompetencji w procesie decydowania np. o kształcie i działaniach SP.

Naświetlenie ogólnej logiki i toku procesu strategicznego pozwala przejść do interpretacji kwestii *użycia* i *działania* SP. Wykazana sekwencyjność procesu wskazuje, że obydwa problemy należy postrzegać jak współzależne elementy jednego ciągu planistycznego. Są one jednak rozwiązywane na różnych poziomach decyzyjnych – ***państwo*** (kierownictwo polityczne) ***decyduje o użyciu SZ*** (lub – w szczególnych przypadkach - jakiegoś ich komponentu, zgrupowania sił), natomiast decyzje strategiczne o ***działaniu SZ*** są domeną ***kierownictwa SZ*** (rys. 33)

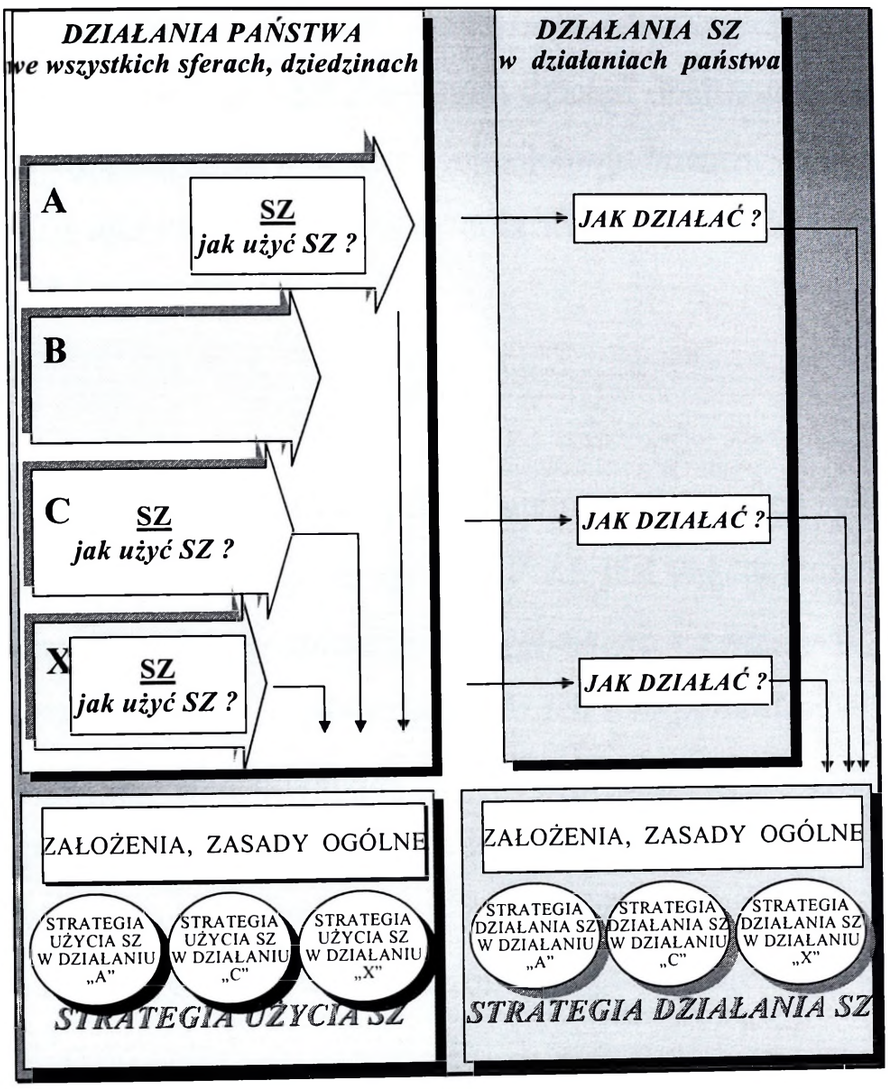
Powyższa teza może być w pełni przeniesiona na poziom bezpośrednio niższy: ***kierownictwo SZ*** decyduje o ***użyciu SP***, natomiast ***dowództwo SP*** decyduje o ***działaniach*** tych sił.

„Strategia użycia SP” - postrzegana jako dokument normatywny - jest więc wytworem **kierownictwa SZ** , natomiast dowództwo SP winno być edytorem ***„Strategii działania SP”***. [134]

---

[134] Przypominamy uwagę przedstawioną w przypisie 131. W praktyce autorem merytorycznym **obydwu dokumentów** będzie organ planistyczny SP.

Rys. 32. Tok planowania w państwie – miejsce zagadnień kształtu i działań wykonawców



Rys. 33. Odrębność treściowa i współzależność logiczna użycia i działania SZ

Ogólna logika procesu strategicznego na poziomie (w obszarze) SP niczym nie różni się od opisanego wcześniej planowania na poziomie państwa. Różnice tkwią – oprócz wspomnianych, narzuconych ram, norm – w innej gamie dysponowanych środków i zasobów oraz i ich właściwościach.

Specyfika *planowania* ***strategicznego*** na poziomie wykonawcy wyznaczona jest **innymi produktami dekompozycji pierwotnej zbioru narzędzi, zasobów i klawiatury działań**. W siłach zbrojnych *narzędziami* mogą być *typy (wojska operacyjne i OT) i rodzaje sił zbrojnych (np.:SP) ; poszczególne, najwyższe w strukturze związki operacyjne,* bądź też – *okręgi*

wojskowe lub *strategiczno-operacyjne zgrupowania wojsk (sił wojskowo-cywilnych)*. W (wewnątrz) SP klawiatura działań obejmuje wykorzystanie będących w dyspozycji dowództwa tych sił *komponentów, rodzajów wojsk i służb, lub zgrupowań zadaniowych* oraz *właściwych siłom powietrznym form i sposobów działań*.

* *

Ostatnia kwestią, którą podejmujemy w ramach identyfikacji specyfiki zarządzania strategicznego w SP RP jest zagadnienie ***określenia celowości i możliwości zarządzania strategicznego na niższych szczeblach struktury organizacyjnej w odniesieniu do ich komponentów oraz działań realizowanych na tych szczeblach***.

Przypominając nasze tezy dotyczące konieczności przyjęcia określonego układu odniesienia oraz celowości i możności formułowania strategii dla każdego działania złożonego, prezentujemy stanowisko, zgodnie z którym:

> **w każdym,** dowolnie wyodrębnionym układzie organizacyjnym realizowane jest (może, powinno być) ***zarządzanie strategiczne***.[135] Procesy realizowane na poszczególnych poziomach są współzależne, skoordynowane, sprzęgnięte ze sobą relacjami organizacyjnymi (oddziaływań wewnątrzorganizacyjnych), zachowują jednak znaczną autonomię i specyfikę.

Jedynym ogranicznikiem jest możność i celowość wyodrębnienia w danym systemie tzw. *strategicznych jednostek organizacyjnych* [136], lub zbioru *działań strategicznych* (w określonym układzie odniesienia).
Naszą tezę (wykorzystując przedstawione na rys. poniżej stanowisko L.Krzyżanowskiego) wzmocnimy jeszcze twierdzeniem, w myśl którego

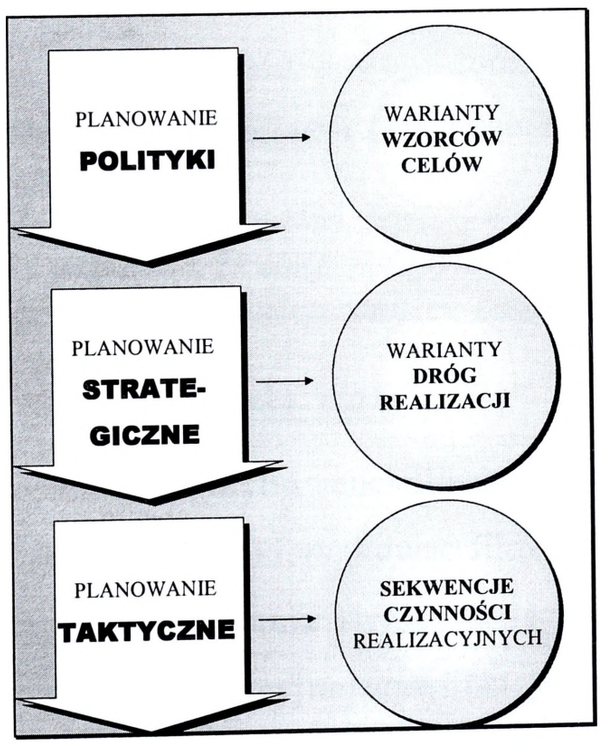
---

[135] W rozumienie postulowanego jego znaczenia, określonego w przytoczonej uprzednio definicji. Por. stanowisko amerykańskie przedstawione w *JP 5-0*.

[136] W teorii i praktyce zarządzania spopularyzowane zostało określenie *„strategiczna jednostka biznesu"*. W SZ *strategicznymi jednostkami organizacyjnymi* **mogą być** np. RSZ, OW. Istota wyodrębniania SJO wydają się być: poziom autonomii w strukturach wyższego poziomu, zakresu i swobody decyzji oraz znaczenie dysponowanych zasobów i zdolności.

każdy wyodrębniony, względnie autonomiczny układ organizacyjny może, a nawet powinien realizować nie tylko zarządzanie strategiczne, ale i swoja własną POLITYKĘ organizacyjną. Jest to jednak odrębna kwestia, której w tym rozdziale nie rozpatrujemy, sygnalizujemy natomiast konieczność jej podjęcia w olejnych etapach pracy. Nasze, wojskowe środowisko jest szczególnie „uczulone", niechętne do podejmowania zagadnień ze sfery polityki, i – co trzeba podkreślić - nie potrafiące tego robić.

Tymczasem, tak jak nie można być dobrym „operatorem" nie rozumiejąc strategii, tak samo – ***nie można być dobrym strategiem nie rozumiejąc polityki.***
Nie można osiągać jakichkolwiek swoich celów w organizacji (np. celów SP w ramach SZ lub państwa), nie umiejąc lub nie uczestnicząc we wszechobecnej **grze politycznej,** grze o władzę i wpływy, o udział w decydowaniu. [137]



Rys. 34. Sekwencja polityki, strategii i taktyki w ujęciu L.Krzyzanowskiego [138]

[137] Szczególnie warta polecenia dla **wszystkich uczestników każdej organizacji** jest praca o podstawach polityki w organizacjach: J.Miroński, *Władza i polityka w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2000
[138] cyt.wyd.

Przesłanie końcowe tego fragmentu pracy (pierwszego rozdziału)i naszego wkładu w nią zawieramy w dwóch cytatach - słowach A.M.Zawiślaka[139] i D.H.Rumsfelda oraz dwóch postulatach generalnych. Profesor Zawiślak podkreśla znaczenie planowania strategicznego w walce z ***niepewnością***, która – zgodnie z przytoczonymi prognozami – w coraz większym stopniu stanowić będzie „warunki normalne" zarządzania każdą organizacją:

> *„Rozwiązywanie problemów strategicznych wymaga uwzględnienia czynników niemierzalnych, bądź zmiennych o nieznanym rozkładzie prawdopodobieństwa. Ta właśnie obiektywna tendencja zrodziła PLANOWANIE* ***STRATEGICZNE.*** *Nie uwalnia ono od niepewności,*
> *ale stanowi próbę jej przezwyciężenia"*

Sekretarz Obrony USA bezpośrednio po tragicznych wydarzeniach września 2001 roku apeluje:

> „...11 września uświadomił nam nowe warunki bezpieczeństwa:
> ***Musimy usilnie dążyć do unikania zaskoczenia, ale też musimy nauczyć się oczekiwać go.***
> ***...Musimy stale*** *poszukiwać nowej, lepszej wiedzy,*
> ***ale też musimy pamiętać, że stale będą w niej luki*** *(...).*
> *Dlatego też dostosowanie do niepewności, zaskoczenia –*
> *szybkie i zdecydowane –*
> *musi stać się stałą przesłanką planowania"*

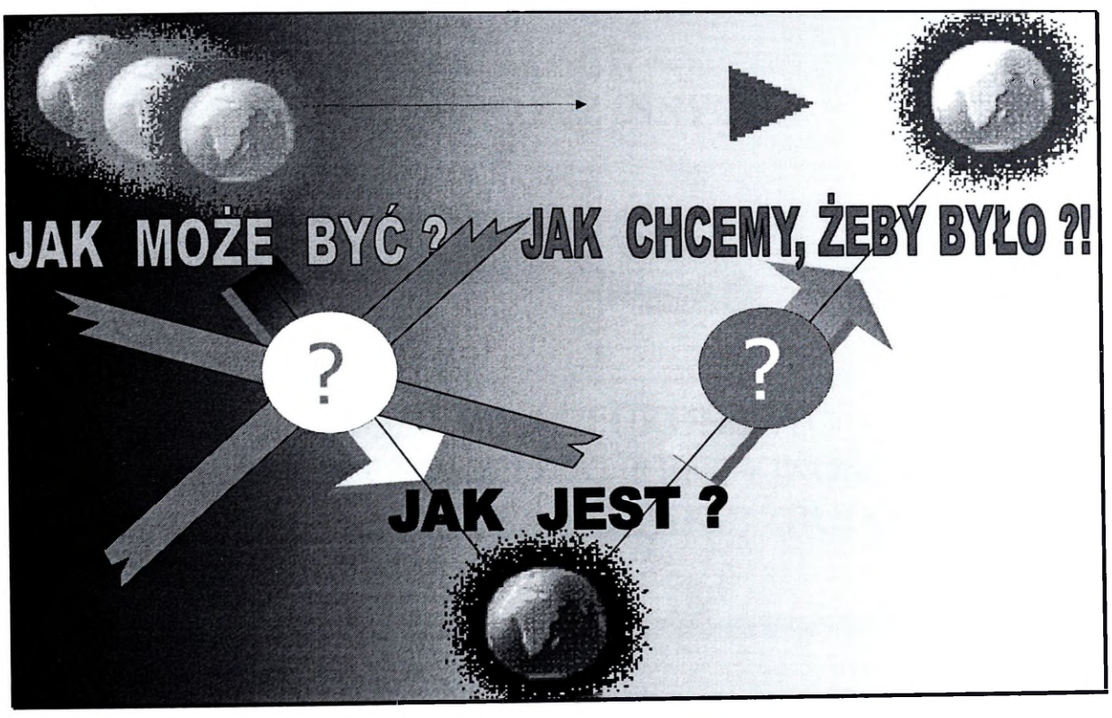
Generalne postulaty, którymi chcielibyśmy wpłynąć w jakimś stopniu na dalsze prace zespołu, ukierunkować filozofię jego podejścia do projektowania koncepcji **zarządzania strategicznego w polskich Siłach Powietrznych w nowej, informacyjnej cywilizacji , na miarę naszych interesów i aspiracji narodowych** , ujmiemy bardzo krótko:

1. ***trzeba znaleźć wiedzę, umiejętności i odwagę intelektualną, by odwrócić logikę myślenia. Zerwać z „reagowaniem na przewidywane zagrożenia" na rzecz projektowania przyszłości***

---

[139] *Organizacja i planowanie. Ujęcie systemowe*, cyt.wyd. s. 130, Wstęp do QDR 2001

takiej, jaką pożądamy, chcemy mieć i określania naszych własnych, najlepszych dróg do niej prowadzących. (rys.)

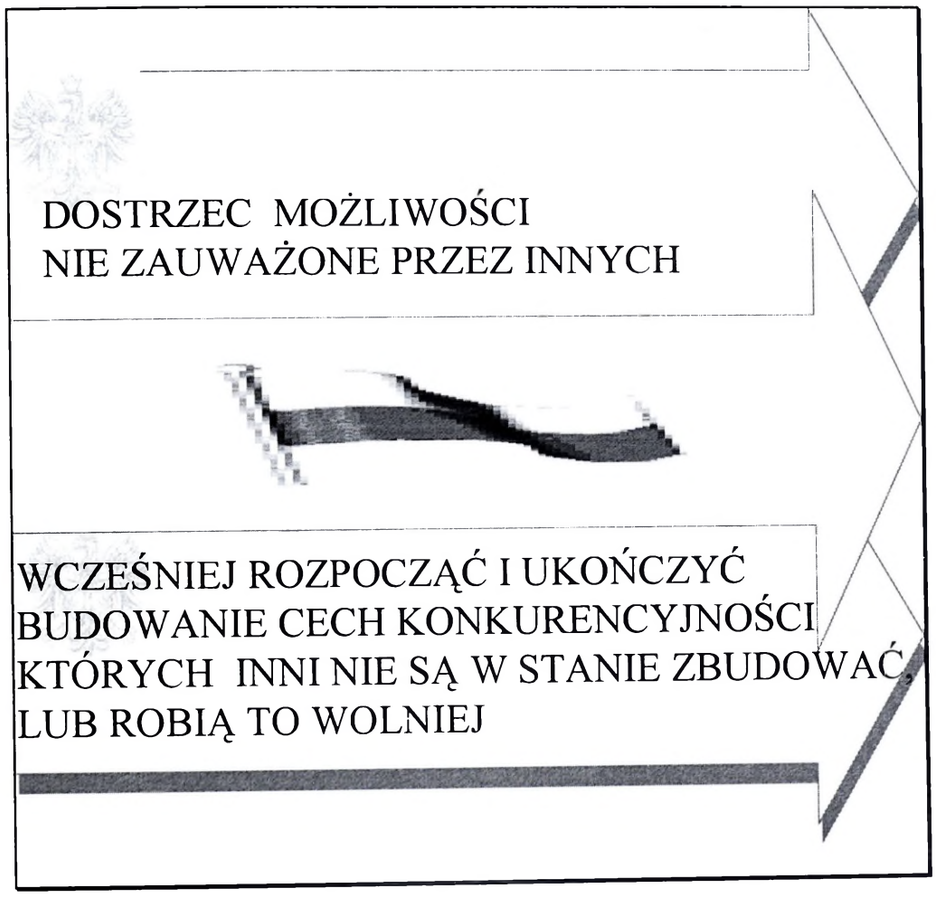


2. pracom zespołu powinna stale towarzyszyć atmosfera możności, zdolności, kreatywności, koncentracji na szansach. W.E.Deming „obudził" Amerykanów z letargu stabilizacji i samozadowolenia słowami:

„jeśli Japonia potrafi, to my nie ?!"

A MY, Polacy ?
Przed nami wszystkimi otwierają się dwie szanse, których wykorzystanie ująć można w jedną strategię:

Tych szans nie możemy zmarnować poszukując kolejnej recepty na dostosowanie, reagowanie, pogoń za innymi, budowanie drugiej Japonii i podobne kolejne mity. Pamiętajmy :



„Kiedy grupa lub cywilizacja upada,
to nie jest to wynik mistycznej granicy życia,
lecz bankructwa jej politycznych lub intelektualnych
przywódców, nie potrafiących wyjść na spotkanie
wyzwaniu ZMIANY ...”

2. WŁAŚCIWOŚCI ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W SIŁACH POWIETRZNYCH

2.1. Siły powietrzne jako szczególny typ organizacji zarządzania strategicznego

Z punktu widzenia zarządzania strategicznego siły powietrzne stanowią pewien typ organizacji, która jest charakterystyczna dla struktur militarnych. Organizacja ta ściśle odpowiada przeznaczeniu sił powietrznych oraz posiada schierarchizowaną strukturę, przez co zarządzanie i dowodzenie odbywa się w relacjach od „góry" do „dołu". Oznacza to, że im wyższe jest miejsce danego dowódcy lub dowództwa w strukturze organizacyjnej tym szerszy jest zakres kompetencji, a znaczenie podejmowanych decyzji nabiera coraz bardziej wymiaru strategicznego.

Współczesne siły powietrzne są rodzajem sił zbrojnych przeznaczonym w czasie wojny do odparcia agresji powietrznej przeciwnika, osłabienia jego potencjału oraz tworzenia warunków do skutecznego działania w wymiarze powietrznym oraz efektywnego prowadzenia operacji przez siły lądowe, siły morskie czy specjalne. Jest to podstawowa powinność współczesnych sił powietrznych, która jest głównym wyznacznikiem tworzenia ich struktury organizacyjnej (w podrozdziale 2.2 wskazano również funkcje, jakie spełniają siły powietrzne w okresie pokoju i kryzysu, które są pochodną ich podstawowego przeznaczenia). Jak dowodzą analizy struktur organizacyjnych współczesnych sił powietrznych posiadają one w swoim składzie siły (jednostki) o różnym przeznaczeniu, które mają realizować misje (zadania) wynikające z przeznaczenia. Zalicza się do nich lotnictwo (bojowe, transportowe), naziemne siły obrony powietrznej i siły zabezpieczające (jednostki rozpoznania radiotechnicznego i radioelektronicznego, walki

radioelektronicznej, logistyczne i inne). Do zabezpieczenia działań sił powietrznych, szczególnie lotnictwa, wykorzystywane są środki o szczególnej wartości, do których zalicza się samoloty: wczesnego wykrywania i naprowadzania; dowodzenia; systemów rozpoznawczo-uderzeniowych; walki elektronicznej; samoloty tankowania powietrznego.

Każde państwo członkowskie NATO kształtuje strukturę swoich sił powietrznych stosownie do przewidywanych zadań, możliwości finansowych oraz deklarowanego wkładu do kolektywnej obrony sojuszu. W zależności od liczebności tego rodzaju sił zbrojnych, jego roli i znaczenia zróżnicowane są ich struktury organizacyjne w poszczególnych państwach, co obrazują poniższe przykłady.

W Siłach Powietrznych Niemiec jego dowództwu, do 2002 r., podlegały Dowództwa Regionalne Sił Powietrznych „Północ" i „Południe", a im z kolei dowództwa czterech dywizji sił powietrznych. Ponieważ Dowództwa Regionalne zostały rozformowane, to obecnie Dowództwa czterech dywizji sił powietrznych podlegają bezpośrednio dowództwu Luftwaffe.

Każda z dywizji sił powietrznych posiada w swoim składzie formacje lotnictwa taktycznego i obrony powietrznej. Skład dywizji nie jest jednakowy. Główną siłę każdej z nich stanowią 2 – 3 pułki (skrzydła) lotnictwa taktycznego wyposażone w samoloty myśliwskie, myśliwsko-bombowe lub rozpoznawcze oraz 1 – 2 pułki (skrzydła) rakiet przeciwlotniczych. Oprócz tego w skład dwóch dywizji wchodzi po jednym pułku (skrzydle) radiotechnicznym. Pułki lotnicze składają się z eskadr lotnictwa, pułki przeciwlotnicze z dywizjonów rakietowych, a pułki radiotechniczne z batalionów radiotechnicznych. Zatem, struktura ta

obejmuje trzy szczeble: dywizja – pułk (skrzydło) – eskadra, dywizjon, batalion.

W państwach mniejszych stosowane są inne rozwiązania w tym zakresie. Na przykład w Holandii Dowództwu Sił Powietrznych podlegają bezpośrednio eskadry lotnictwa taktycznego oraz zgrupowania rakiet przeciwlotniczych i śmigłowców wojsk lądowych. W strukturze organizacyjnej nie występują pośrednie szczeble dowodzenia (np. pułki, brygady).

Z kolei w Belgii eskadry lotnictwa taktycznego i transportowego wchodzą w skład skrzydeł lotnictwa, podporządkowanych bezpośrednio Dowództwu Sił Powietrznych, a dywizjony rakiet przeciwlotniczych w skład zgrupowania rakiet przeciwlotniczych.

W Danii eskadry lotnictwa taktycznego, transportowego i ratowniczego podlegają dowództwom baz lotniczych (podporządkowanych bezpośrednio Dowództwu Sił Powietrznych), a bataliony rakiet przeciwlotniczych wchodzą w skład zgrupowania rakiet przeciwlotniczych.

W Polsce w strukturze Sił Powietrznych RP (WLOP) występują dwa Korpusy Obrony Powietrznej, a w ich składzie znajdują się brygady lotnictwa taktycznego, brygady (pułk) rakietowe OP oraz brygady radiotechniczne posiadające eskadry lotnictwa taktycznego, dywizjony rakietowe i bataliony radiotechniczne. W 2005 r. planowane jest rozformowanie dowództw Korpusów Obrony Powietrznej. Wówczas podstawą struktury organizacyjnej Sił Powietrznych RP będą brygady o strukturze eskadrowej w lotnictwie, dywizjonowej w wojskach rakietowych OP i batalionowej w wojskach radiotechnicznych.

Z powyższych przykładów wynika, że siły powietrzne poszczególnych państw mają strukturę organizacyjną ściśle zhierarchizowaną. W państwach większych ich struktura organizacyjna

może obejmować trzy szczeble dowodzenia (dywizja – pułk (skrzydło) – pododdział (eskadra, dywizjon, batalion), natomiast w państwach mniejszych – jeden – dwa szczeble dowodzenia, zazwyczaj skrzydło (brygada, baza) – pododdział.

Siły zbrojne, a w tym siły powietrzne NATO, tworzone są z komponentów wydzielanych przez poszczególne państwa członkowskie. Obecna organizacja sił zbrojnych NATO sprawia, że są one zdolne do wykonania niemal każdego zadania w czasie pokoju, kryzysu lub wojny. Naczelnym celem sojuszu pozostaje niezmiennie utrzymanie odpowiedniego poziomu gotowości bojowej sił zbrojnych oraz przygotowanie do kolektywnego działania w ramach wspólnej obrony. Cel ten sojusz urzeczywistnia na co dzień w praktycznych rozwiązaniach, pozwalających przy tym państwom członkowskim na szerokie korzystanie z politycznych, wojskowych i materialnych dobrodziejstw wspólnej obrony.

Rozwiązania te to przede wszystkim **Zintegrowana Struktura Wojskowa Sojuszu** oraz współpraca i koordynacja w zakresie wspólnej obrony z obroną poszczególnych państw członkowskich. **Głównymi cechami zintegrowanej struktury są:**

- kolektywne planowanie sił zbrojnych;
- stacjonowanie wojsk poza ojczystym terytorium, w koniecznych wypadkach na zasadzie wzajemności;
- jednolite postępowanie w sytuacjach kryzysowych i działania wspierające;
- procedury konsultacyjne;

- wspólne standardy uzbrojenia, ćwiczeń i logistyki, a w ślad za tym wspólne manewry, sprzęt wojskowy, infrastruktura i współpraca logistyczna.

Wszystkie państwa członkowskie Sojuszu wydzielają siły zbrojne do Zintegrowanej Struktury Dowodzenia Wojskowego NATO, z wyjątkiem Islandii (kraj ten nie ma sił zbrojnych) oraz Francji i Hiszpanii, wobec których stosuje się oddzielne rozwiązania w kwestii współpracy i koordynacji działań.

Siły zbrojne będące w dyspozycji NATO dzielą się obecnie na trzy grupy:

* Siły Reagowania NATO (NATO Reactions Forces);
* Główne Siły Obrony (Main Defence Forces);
* Siły Wzmocnienia (Augmentation Forces).

Od 2003 r. będzie obowiązywał nowy podział sił zbrojnych NATO według kryterium gotowości bojowej i mobilności. Istota tych założeń prezentowana jest w dalszej części podrozdziału.

Siły Reagowania NATO, stanowiące 10 - 15% ogólnego stanu osobowego, to wszechstronne, mobilne jednostki wszystkich rodzajów wojsk, utrzymywane w najwyższych stopniach gotowości bojowej, zdolne do natychmiastowegoużycia już w razie kryzysu. Składają się z:

- **Sił Natychmiastowego Reagowania** (Immediate Reaction Forces - IRF);
- **Sił Szybkiego Reagowania** (Rapid Reaction Forces - RRF).

W skład Sił Natychmiastowego Reagowania (IRF) wchodzą jednostki sił lądowych, siły powietrznych i sił morskich. Powietrzne Siły Natychmiastowego Reagowania (IRF /Air/) składają się z wybranych

narodowych jednostek o podwyższonej gotowości bojowej. **W skład Sił Szybkiego Reagowania (ARRF)** wchodzą również wszystkie rodzaje wojsk. Z wojsk lądowych jest sformowany przede wszystkim Korpus Szybkiego Reagowania Dowództwa PSZ NATO w Europie (ACE Rapid Reaction Corps - ARRC). Siły powietrzne i morskie są natomiast wydzielone ze wspomnianych już jednostek narodowych o podwyższonej gotowości bojowej.

Główne Siły Obrony (MDF), stanowiące około 50% ogólnego stanu osobowego, są zasadniczym elementem struktury Sojuszu. W ich skład wchodzą jednostki ze wszystkich rodzajów wojsk, zdolne do odstraszania przeciwnika i obrony państw NATO przed każdą agresją. Są to międzynarodowe i narodowe formacje o różnym stopniu gotowości bojowej, w tym oddziały o podwyższonym stopniu gotowości, zdolne do niezwłocznego użycia już w razie kryzysu.

W skład Sił Wzmocnienia wchodzą pozostałe wojska o różnych, zazwyczaj niższych stopniach gotowości bojowej, mogące być użyte w każdym regionie NATO do odstraszania, rozwiązywania kryzysów lub obrony.

Większość wojsk NATO stanowią konwencjonalne siły zbrojne państw członkowskich należących do Zintegrowanej Struktury Wojskowej. Dzielą się one na podporządkowane operacyjnemu dowództwu i kontroli wyższego dowódcy NATO, zgodnie z ustalonymi procedurami i w określonym czasie, oraz na wyznaczone przez poszczególne państwa, które tylko w razie potrzeby (okresowo) mogą podlegać operacyjnie i w zakresie kontroli wyższemu dowódcy NATO.

Generalnie rzecz ujmując, większość sił zbrojnych NATO w okresie pokoju znajduje się pod kontrolą państw członkowskich. Wyjątkami są: zintegrowane sztaby dowództw NATO, niektóre jednostki łączności, część

zintegrowanej obrony powietrznej wraz z Powietrznymi Siłami Wykrywania i Naprowadzania (NATO Airborne Early Warning Forces - NAEWF) oraz Stałe Siły Morskie z elementami Sił Reagowania Sojuszu.

Zintegrowana Struktura Dowodzenia NATO obejmuje cały obszar objęty Traktatem Północnoatlantyckim i została podzielona na dwa wyższe dowództwa NATO (Europy i Atlantyku) oraz Grupę Planowania Regionalnego dla terytorium Kanady i Stanów Zjednoczonych.

Kwatera Główna Dowództwa PSZ NATO w Europie mieści się w Casteau koło Mons w Belgii. **W skład dowództwa PSZ NATO w Europie wchodzą dwa wyższe dowództwa podległe Naczelnemu Dowódcy PSZ NATO w Europie** (Supreme Allied Commander Europe – SACEUR) i są to:

* **Dowództwo PSZ NATO Europy Północnej** (Allied Forces Northern Europe - AFCENT) z siedzibą w Brunssum (Holandia). Podlegają mu Połączone Siły Powietrzne NATO Europy Północnej (Allied Air Forces North - AIRNORTH) z siedzibą w Ramstein (Niemcy).

* **Dowództwo PSZ NATO Europy Południowej** (Allied Forces Southern Europe - AFSOUTH) z siedzibą w Neapolu (Włochy).

Ponadto do sztabów i dowództw bezpośrednio odpowiedzialnych przed Naczelnym Dowódcą PSZ NATO w Europie, a zajmujących się głównie Siłami Reagowania zaliczają się między innymi - **Sztab Powietrznych Sił Reagowania** (Reaction Forces Air Staff - RFAS) z siedzibą w Kalkar (Niemcy) oraz **Powietrzne Siły Wykrywania i Naprowadzania** z siedzibą w Geilenkirchen (Niemcy).

Sztab Powietrznych Sił Reagowania powstał w celu ułatwienia szczegółowego planowania Powietrznych Sił Reagowania. Dyrektorem jest Niemiec w randze generała broni sił powietrznych. Sztab nie pełni funkcji

dowódczej tylko koordynującą, a jego dyrektor podlega szefowi sztabu Zespołu Planistycznego Sił Reagowania Dowództwa PSZ NATO.

Głównym zadaniem **Powietrznych Sił Wykrywania i Naprowadzania NATO** (NAEWF) jest strategiczna kontrola obszaru odpowiedzialności Sojuszu; jednakże coraz częściej są one wykorzystywane także do zadań taktycznych (wykrywania i identyfikacji celów powietrznych, poszukiwania i akcji ratowniczo-bojowych, ostrzegania przed zagrożeniami itp.).

Dowódcą sił NAEWF jest jednogwiazdkowy generał wyznaczany na okres trzech lat, przemiennie Amerykanin i Niemiec, a są mu podporządkowane:

* Dowództwo Powietrznego Systemu Wykrywania i Naprowadzania w Geilenkirchen (Niemcy);
* Dowództwo Powietrznego Systemu Wykrywania i Naprowadzania w Waddington (Wielka Brytania).

Z Powietrznymi Siłami Wykrywania i Naprowadzania NATO współpracuje narodowy system wykrywania i naprowadzania sił zbrojnych Francji.

Państwa NATO tworzą też ponadnarodowy Zintegrowany System Obrony Powietrznej NATO w Europie. Należy podkreślić, że w żadnym innym zakresie obrony ogólnej sojuszu, państwa NATO nie przekazały takiej suwerenności do ogniw kolektywnych jak w obronie powietrznej.

W 2003 r. planuje się wprowadzenie zmian w strukturze sił zbrojnych, co wynika z konieczności przystosowania struktur wojskowych sojuszu do przewidywanych nowych rodzajów zagrożeń, a w tym do przeciwstawienia się agresji o dużej skali, na ograniczonym obszarze i na jednym kierunku strategicznym. Jednocześnie siły zbrojne NATO powinny zachować zdolność do udziału, w tym samym czasie, w jednej operacji na

mniejszą skalę w ramach Art. 5, jak i poza nim – Crisis Response Operation CRO (Operacje Reagowania Kryzysowego).

Siły wydzielone do prowadzenia tego typu operacji, z uwagi na współczesne uwarunkowania, powinny posiadać odpowiednią elastyczność i zachować możliwość długotrwałego prowadzenia działań, aż do całkowitego wykonania misji. Ponadto, w każdym przypadku przewiduje się, że powinna być zachowana zdolność do odparcia ataku o niewielkiej skali. Przedsięwzięciu temu musi być nadane bezwzględne pierwszeństwo.

Przygotowanie i prowadzenie operacji przez NATO wymaga posiadania odpowiedniego zakresu poziomów gotowości do podejmowania działań. Niektóre formy prowadzenia misji (zapobieganie konfliktom, odstraszanie, działania antykryzysowe) wymagają utrzymywania szczególnie wysokiego poziomu gotowości sił uczestniczących w tych przedsięwzięciach.

Według sojuszniczej dyrektywy „Struktura Sił Zbrojnych NATO" (MC-317/1 NATO Force Structure) w 2003 r. zostaną wyprowadzone nowe zasady podziału sił w celu dostarczenia technicznych i mierzalnych szczegółów do opracowania struktury sił zbrojnych. **W myśl tej dyrektywy Siły Zbrojne będą dzielić się według:**

- typu sił;
- gotowości sił;
- przeznaczenia sił.

Planuje się, że według mobilności, czyli zdolności do przemieszczania, siły zbrojne będą dzielić się na dwa typy:

- siły zdolne do przerzutu (Deployable Force – DF);
- siły do działań na miejscu (In-Place-Force IPF).

Oba te typy sił będą siłami o zróżnicowanej gotowości, umożliwiającej im osiąganie pełnej zdolności do działań po to, aby mogły one sprostać wymaganiom związanym z prowadzeniem operacji o charakterze ciągłym.

Siły zdolne do przerzutu (DF), będą to siły gotowe do realizowania pełnego zakresu misji NATO i będą mogły być w pełni rozmieszczone na całym terytorium sojuszu lub poza nim. Siły te stanowić będą potencjał umożliwiający szybkie reagowanie i udzielanie wzmocnień siłom IPF w przypadku prowadzenia operacji zgodnych z Artykułem 5, jak również będą gotowe na przeprowadzanie operacji szybkiego reagowania i wymiany sił zbrojnych w przypadku przeprowadzania operacji nie związanych z Art 5.

Siły do działań w miejscu (IPF) będą częściowo zdolne do przerzutu, głównie w celu organizowania obrony zbiorowej w obrębie lub w pobliżu terytorium państwa, do którego siły te należą. Dlatego też siły te nie muszą w pełni podlegać potrzebom związanym z procesem przemieszczenia, lecz są one również utrzymywane na odpowiednim poziomie gotowości bojowej.

Gotowość sił to kluczowa zasada zapewniająca gotowość sił zbrojnych do realizacji zadań sojuszu na pełną skalę. Parametry związane z gotowością obejmują poziom gotowości, termin osiągania gotowości oraz kategorię gotowości.

W celu umożliwienia osiągnięcia elastyczności w realizowaniu pełnego zakresu zadań, zarówno siły DEPLOYABLE FORCE – DF (siły zdolne do przerzutu) jak i IN-PLACE-FORCE (siły na miejscu) **zostaną dodatkowo podzielone na trzy typy sił, odzwierciedlające ich stopnie gotowości:**

- Siły Wysokiej Gotowości (High Readiness Forces - HRF);

- Siły Niższej Gotowości (Forces at Lower Readiness - FLR);
- Siły o Wydłużonym Terminie Osiągania Gotowości (Long Term Build-up Forces -LTBF);

Siły HRF oraz FLR tworzyć będą tzw. siły zróżnicowanej gotowości (Graduated Readiness Forces - GRF).

Siły Wysokiej Gotowości (High Readiness Forces – HRF) będą to ograniczone, lecz istotne z wojskowego punktu widzenia części sił lądowych, lotniczych i morskich, zdolnych do szybkiego lub natychmiastowego, w zależności od potrzeb, realizowania zadań Obrony Kolektywnej wynikających z Artykułu 5 lub do przeprowadzania Operacji Reagowania Kryzysowego (Crisis Response Operation – CRO), nie wynikających z Artykułu 5 i do reagowania tak szybko, jak to tylko będzie niezbędne w szerokim zakresie wydarzeń, włączając w to niespodziewany atak na sojusznika. Siły Wysokiej Gotowości – HRF, powinny osiągać gotowość do podjęcia działań w terminie od 0 do 90 dni.

Siły Niższej Gotowości (Forces at Lower Readiness - FLR) powinny zapewnić potencjał, niezbędny do realizacji zadań obrony kolektywnej, dalszego wzmocnienia konkretnych rejonów, a także do rotacji sił prowadzących Operacje Reagowania Kryzysowego na terytorium sojuszu, jak i poza nim. Ponadto, ich przeznaczeniem będzie realizacja zadań związanych z rotacją dowództw i wojsk. Zadania te będą miały istotny wpływ na wielkość i gotowość bojową sił niezbędnych do realizacji tych przedsięwzięć. Siły Niższej Gotowości – FLR, powinny osiągać gotowość do podjęcia działań w terminie od 91 do 180 dni (z powodu specyficznych wymagań niektóre jednostki Sił Niższej Gotowości będą mogły osiągać gotowość do podjęcia działań w ciągu 181 ÷ 365 dni.

Siły o Wydłużonym Terminie Osiągania Gotowości (Long Term Build-up Forces - LTBF) przeznaczone będą do wzmocnienia wojsk

prowadzących operację o dużej skali w ramach obrony kolektywnej. Jest to scenariusz mało prawdopodobny, ale nie należy go całkowicie wykluczać. Stosownie do przyjętego założenia, a także w odpowiedzi na fundamentalne zmiany w obszarze bezpieczeństwa, NATO musi posiadać możliwość odpowiedniej rozbudowy sił zbrojnych poprzez mobilizację rezerw lub reorganizację wojsk. Siły tej kategorii, tworzone głównie na bazie mobilizowanych rezerw lub - w razie konieczności - poprzez reorganizację wojsk, byłyby nowo formowanymi siłami rezerwowymi. Ponieważ czas i środki finansowe niezbędne do zapewnienia właściwego przebiegu powołania rezerw, ich przeszkolenia oraz dostarczania odpowiedniego wyposażenia będą stosunkowo trudne do zgromadzenia, opieranie się na długoterminowym rozwijaniu wojsk musi być odpowiednio przygotowane w planach narodowych. Siły o Wydłużonym Terminie Osiągania Gotowości (Long Term Build-up Forces - LTBF) powinny osiągać gotowość do podjęcia w czasie powyżej 365 dni.

Z kolei kategorie gotowości opisują zakres czasowy osiągnięcia gotowości bojowej do działań przypisany każdej jednostce lub dowództwu na podstawie operacyjnej analizy sytuacji. Stanowią one skokowe wielkości, które określają maksymalny czas jaki potrzebny jest dowództwu lub jednostce wojskowej na osiągnięcie stanu gotowości.

Planuje się, że podział sił zbrojnych według „kategorii przeznaczenia sił" będzie następujący:

1. **Siły oddane pod dowództwo NATO -** istniejące siły, które państwa członkowskie oddały pod operacyjne dowództwo względnie operacyjne kierowanie dowódcy NATO.
2. **Siły przydzielone na stałe do NATO -** siły, na których oddanie pod dowództwo operacyjne lub też operacyjne kierowanie dowódcy NATO państwa członkowskie wyraziły zgodę.

1. **Siły przeznaczone do podporządkowania NATO -** są to siły, które państwa mają zamiar oddać pod operacyjne dowództwo lub też operacyjne kierowanie dowódców NATO w bliżej nieokreślonym czasie przyszłym.
2. **Inne siły przeznaczone dla NATO -** są to siły, które mogą zostać przekazane pod operacyjne dowództwo lub też operacyjne kierowanie dowódców NATO w takich okolicznościach, które powinny zostać wyszczególnione lub też siły, które mogą współpracować z siłami NATO.

W czasach pokojowych nie ma potrzeby tworzenia związków dowódczych, za wyjątkiem Zintegrowanego Systemu Obrony Powietrznej - NATINADS. Siły o Zróżnicowanej Gotowości pozostaną pod dowództwem swoich narodowych ośrodków dowódczych, a dowództwo sił powietrznych NATO będzie im okazywać jedynie pomoc w zakresie szkolenia, przeprowadzania ćwiczeń i dokonywania ocen według systemu obowiązującego w NATO, w celu stymulowania doskonalenia sił zbrojnych, ich większej standaryzacji i integracji zgodnie z odpowiednimi dokumentami i publikacjami sojuszu.

W zależności od szczebla dowodzenia, zróżnicowany jest zakres uprawnień dowódców NATO do dowodzenia bądź zarządzania podległymi siłami. Wyróżniamy cztery podstawowe zakresy uprawnień decyzyjnych dowódców (rys. 35):

A. Dowodzenie operacyjne (OPCOM) - określane jako uprawnienia przyznane dowódcy w zakresie :

- wydawania rozkazów podporządkowanym dowódcom oraz stawiania im
- zadań; zmiany rozmieszczenia podległych sił;

* zmiany podporządkowania organizacyjnego podległych sił bądź zachowania wyłącznie dla siebie uprawnień w zakresie zarządzania operacyjnego i taktycznego, w sytuacjach kiedy uzna to za konieczne.

Zakres uprawnień związanych z dowodzeniem operacyjnym nie obejmuje uprawnień związanych z zabezpieczeniem logistycznym.

B. Zarządzanie operacyjne (OPCON) definiowane jest jako uprawnienia dowódcy w zakresie:

* zarządzania przydzielonymi siłami w celu wykonania określonych, zwykle ograniczonych co do rozmachu, czasu i obszaru zadań;

* zmiany dyslokacji sił przydzielonych do wykonania określonego zadania;

* przekazywania bądź zachowywania uprawnień w zakresie taktycznego zarządzania przydzielonymi siłami.

C. Dowodzenie taktyczne (TACOM) - definiowane jest jako uprawnienia przydzielone dowódcy w zakresie stawiania zadań podległym siłom w celu wykonania zadań postawionych przez wyższych przełożonych.

D. **Zarządzanie taktyczne (TACON)** to zazwyczaj szczegółowe, bezpośrednie kierowanie manewrem bądź przemieszczeniem sił, koniecznych do wykonania postawionych przez wyższych przełożonych zadań.

Reasumując powyższe należy podkreślić, że siły powietrzne państw członkowskich NATO posiadają zróżnicowaną i ściśle zhierchizowaną strukturę organizacyjną. Siły (jednostki) wydzielone jako swojego rodzaju kontrybucja dla sojuszu tworzą sojuszniczą strukturę sił zbrojnych, w tym sił powietrznych, przeznaczonych do wykonania zadań (misji) w operacjach w ramach artykułu 5, czyli stricte wojennych, jak i poza tym artykułem.

SACEUR **Naczelny Dowódca Połączonych Sił Zbrojnych NATO w EUROPIE**	
Zakres uprawnień decyzyjnych: **Dowodzenie operacyjne OPCOM**	***Zakres przekazywanych uprawnień decyzyjnych:*** **Zarządzanie operacyjne OPCON** **Zarządzanie taktyczne TACON**

CINNORTH **Głównodowodzący Połączonych Sił Zbrojnych NATO Europy Północnej**	
Zakres uprawnień decyzyjnych: **Dowodzenie operacyjne OPCOM**	***Zakres przekazywanych uprawnień decyzyjnych:*** **Zarządzanie operacyjne OPCON** **Zarządzanie taktyczne TACON**

AIRNORTH **Dowódca Sił Powietrznych Europy Północnej**	
Zakres uprawnień decyzyjnych: **Zarządzanie operacyjneOPCON (dla obrony powietrznej dowodzenie operacyjne OPCOM)**	***Zakres przekazywanych uprawnień decyzyjnych:*** **Zarządzanie taktyczne TACON**

CAOC **Dowódca Połączonego Ośrodka Dowodzenia Działaniami Powietrznymi**	
Zakres uprawnień decyzyjnych: **Dowodzenie taktyczne TACOM**	***Zakres przekazywanych uprawnień decyzyjnych:*** **Zarządzanie taktyczne TACON**

Rys. 35. Zakres kompetencji decyzyjnych w zakresie użycia Sił Powietrznych NATO w nowej strukturze systemu dowodzenia (na przykładzie regionu Północnego w Europie)

Struktura tych sił, zarówno według obecnie przyjmowanych, jak i przyszłych kryteriów, zapewnia ich elastyczne użycie zarówno na

terytorium sojuszu, jak i poza nim. Należy również podkreślić, że dowódcy poszczególnych szczebli dowodzenia sił zbrojnych NATO mają zróżnicowane i ściśle określone uprawnienia do dowodzenia tymi siłami.

Z punktu widzenia zarządzania strategicznego siłami powietrznymi należy rozróżnić zarządzanie strategiczne w układzie narodowym i sojuszniczym. Poprzez osiąganie równowagi (konsensusu) pomiędzy nimi (czyli zarządzaniem strategicznym w układzie narodowym i sojuszniczym) możliwe będzie tworzenie odpowiedniej narodowej struktury organizacyjnej sił powietrznych oraz pożądanej struktury sojuszniczych sił powietrznych.

2.2. Misje (zadania) sił powietrznych i prognoza ich rozwoju

Misje sił powietrznych wynikają z zasadniczych powinności tego rodzaju sił zbrojnych w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Ich przeznaczeniem jest:

1. W czasie pokoju:

Rozpoznanie przestrzeni powietrznej, osłona powietrzna granic i przeciwdziałanie siłami dyżurnymi OP oddziaływaniu (atakom) z powietrza oraz ratownictwo lotnicze i szkolenie wojsk.

2. W czasie kryzysu:

Wykonanie zadań jak w czasie „P" oraz udział w sojuszniczych operacjach pokojowych i humanitarnych oraz zwalczaniu klęsk żywiołowych lub przeciwdziałaniu zagrożeniom o charakterze niemilitarnym.

3. W czasie wojny:

Ciągłe wykrywanie i śledzenie środków napadu powietrznego, ostrzeganie i powiadamianie wojsk oraz organów administracji państwowej o zagrożeniach i uderzeniach z powietrza, udział w odparciu agresji powietrznej przeciwnika, osłabienie jego potencjału bojowego oraz wsparcie sił lądowych i sił morskich w czasie prowadzenia operacji sojuszniczych.

W czasie pokoju siły powietrzne, w tym Siły powietrzne RP, utrzymują w ciągłym dyżurze wydzielone siły i środki do monitorowania przestrzeni powietrznej (rolę tę pełnią dyżurne posterunki radiolokacyjne i wyznaczone stanowiska dowodzenia) oraz dyżurne siły lotnictwa myśliwskiego obrony powietrznej. Ich zadaniem jest wykrywanie zagrożeń z powietrza, w tym naruszeń przestrzeni powietrznej, i przeciwdziałanie

im, do przeciwdziałania ogniowego włącznie. Po 11 września 2001 r. jedną z funkcji sił powietrznych jest przeciwdziałanie atakom terrorystycznym z powietrza z użyciem uprowadzonych samolotów cywilnych.

W czasie pokoju siły powietrzne utrzymują też dyżurne siły (śmigłowce lub samoloty SAR) do poszukiwania i ratownictwa lotniczego nad lądem i akwenami morskimi w celu udzielania pomocy w razie katastrof lub wypadków lotniczych.

Szkolenie wojsk sił powietrznych w czasie pokoju jest funkcją, która ma przygotować je do wykonania zadań zarówno w okresie pokoju, jak również podczas kryzysu i wojny.

W razie narastania sytuacji kryzysowej w pobliżu granic państwa lub poza nimi, siły powietrzne są tym rodzajem sił zbrojnych, który odgrywa pierwszoplanową rolę w reagowaniu kryzysowym. Oznacza to, że stosownie do narastania zagrożenia i możliwości wybuchu konfliktu zbrojnego podwyższana musi być gotowość do działań i demonstrowania siły przez lotnictwo i środki OP. W sytuacjach kryzysowych wydzielone jednostki sił powietrznych mogą być użyte w operacjach pokojowych do zapobiegania konfliktowi, wymuszania lub przywracania pokoju, a także w operacjach humanitarnych.

W czasie pokoju mogą powstawać także sytuacje kryzysowe o charakterze niemilitarnym, np. klęski żywiołowe, takie jak powodzie, śnieżyce, wielkoobszarowe pożary czy skażenie powietrza i terenu trującymi środkami przemysłowymi, w wyniku katastrof przemysłowych. Siły powietrzne zawsze będą wykorzystywane do likwidacji skutków tych klęsk żywiołowych.

Jak wynika z przebiegu współczesnych konfliktach zbrojnych**, siły powietrzne odgrywają coraz większą rolę w działaniach militarnych, a więc w czasie wojny, w wyniku zdominowania wymiaru powietrznego**.

Analiza dokumentów normatywnych NATO[140] wskazuje, że **podstawowym warunkiem pomyślnego prowadzenia operacji militarnych jest uzyskanie przewagi w powietrzu**. Jeszcze bardziej pożądane jest zdobycie panowania w powietrzu, które skutkuje swobodą działania własnego lotnictwa w przestrzeni powietrznej przy pozbawieniu tej swobody lotnictwa przeciwnika.

W wywalczeniu przewagi lub panowania w powietrzu uczestniczy przede wszystkim lotnictwo sił powietrznych i naziemne środki obrony powietrznej. Współdziałają one w wykonaniu tego zadania z siłami obrony przeciwlotniczej oraz lotnictwem sił morskich, a także, w ograniczonym zakresie, z lotnictwem wojsk lądowych i innymi siłami wojsk lądowych i marynarki wojennej.

Lotnictwo sił powietrznych, wraz ze strategicznym lotnictwem bombowym, **może również wziąć udział w strategicznych uderzeniach powietrznych**. Decyzje o tych uderzeniach będą podejmowane zwykle na poziomie strategicznym, a wynikać będą z celów politycznych i przyjętych ograniczeń. Ataki te będą ukierunkowane na osiągnięcie takiego poziomu zniszczenia i dezorganizacji sił wojskowych i cywilnego potencjału przeciwnika, aby przez dłuższy czas miał on ograniczone możliwości prowadzenia wojny, a szczególnie agresywnych działań zaczepnych.

Wojska lądowe coraz szerzej wykorzystują wymiar powietrzny poprzez użycie śmigłowców różnego przeznaczenia. Nie są jednak w stanie razić przeciwnika lądowego na całą głębokość, jak również rozpoznawać jego zgrupowania lądowego z powietrza. **Stąd niezbędne jest, aby siły powietrzne zwalczały drugie rzuty i odwody przeciwnika o znaczeniu operacyjnym i strategicznym, paraliżowały jego system dowodzenia, logistyczny oraz komunikację w głębi w ramach izolacji oraz wspierały**

---

[140] *AJP-01 Allied Joint Doctrine; AJP-3.3 Joint Air and Space Operations Doctrine.*

wojska lądowe. O ile uderzenia, wykonywane przez lotnictwo sił powietrznych w ramach izolacji lotniczej, będą korzystnie wpływać na sytuację wojsk walczących w pierwszym rzucie z pewnym opóźnieniem, to uderzenia w ramach bezpośredniego wsparcia lotniczego będą skutkowały w tym zakresie bardzo szybko.

Nieco mniejszą rolę odgrywają siły powietrzne w działaniach sił morskich. Wynika to z faktu, że większość sił morskich państw NATO posiada własne, etatowe lotnictwo.

Celem działań sił powietrznych na rzecz sił morskich, w operacjach militarnych będzie nie tylko niszczenie sił morskich przeciwnika, ale również osłona własnej floty przed uderzeniami i rozpoznaniem z powietrza. Zatem, w ramach taktycznego wsparcia operacji morskich siły powietrzne mogą być użyte do wykonywania zadań walki dominację w powietrzu nad morzem, zwalczania obiektów nawodnych i podwodnych, rozpoznania, minowania i izolacji portów morskich oraz wsparcia desantowych operacji amfibijnych.

Wysoka efektywność użycia sił powietrznych w operacjach militarnych będzie możliwa tylko przy wszechstronnym zabezpieczeniu ich działań. Jak dowodzą analizy użycia sił powietrznych w ostatnich konfliktach zbrojnych, a szczególnie w wojnie przeciw Irakowi oraz Jugosławii, **działania ofensywne lotnictwa i defensywne obrony powietrznej sił powietrznych były wszechstronnie wspierane przez wyspecjalizowane siły naziemne i samoloty wsparcia działań powietrznych.**

Doktryna połączonych sił sojuszu oraz doktryna operacji powietrznych

i kosmicznych sił połączonych wymienia następujące rodzaje działań, będących misjami (zadaniami) sił powietrznych[141] (rys. 36):

- zwalczanie sił powietrznych przeciwnika – Counter Air Operations;
- zwalczanie sił naziemnych i nawodnych (powierzchniowych) – Anti to Surface Force Air Operations;
- misje (działania) powietrzne na morzu – Maritime Air Operations;
- strategiczne misje (działania) powietrzne – Strategic Air Operations;
- wspierające misje (działania) powietrzne (czyli powietrzne działania zabezpieczające) – Supporting Air Operations.

Walka o dominację w powietrzu, określana też zwalczaniem powietrznego potencjału przeciwnika (Counter Air – CA), jest podstawowym zadaniem sił powietrznych, realizowanym w operacji militarnej. Obejmuje ona przede wszystkim:

- zwalczanie lotnictwa na lotniskach i w powietrzu;
- obezwładnianie środków obrony powietrznej i przeciwlotniczej wojsk;
- niszczenie systemu dowodzenia lotnictwem, obroną powietrzną i przeciwlotniczą wojsk;
- zwalczanie infrastruktury i zasobów wspomagających siły powietrzne.

Głównym celem walki o dominację w powietrzu jest zwalczanie środków napadu powietrznego (ŚNP) przeciwnika dla zapewnienia osłony wojskom własnym, stworzenia swobody prowadzenia operacji lądowych (morskich) i wykorzystania przestrzeni powietrznej własnemu lotnictwu oraz nie pozwolenie lotnictwu przeciwnika na swobodne z niej korzystanie.

---

[141] *AJP-01 Allied Joint Doctrine*, op. cit., pkt 0806; *AJP-3.3 Joint Air and Space Operactions Doctrine*, op. cit., rozdz. 4.

Stopień dominacji w powietrzu, niezbędny do osiągnięcia swobody działań, każdorazowo określa dowódca organizujący operacje militarne, biorąc pod uwagę takie czynniki, jak: sytuacja militarna, zagrożenie, ryzyko, a przede wszystkim cele działań w tych operacjach[142]. W ramach walki o dominację w powietrzu wyróżnia się ofensywną walkę z siłami powietrznymi przeciwnika oraz defensywną walkę z jego środkami napadu powietrznego.

Ofensywna walka z siłami powietrznymi przeciwnika (Offensive Counter Air – OCA) jest prowadzona głównie z własnej inicjatywy, natomiast działania defensywne (Defensive Counter Air – DCA) są przde wszystkim reakcją na rozpoczęcie działań przez przeciwnika.

Celem defensywnej walki ze środkami napadu powietrznego (DCA) jest udaremnienie możliwości prowadzenia operacji powietrznych przez przeciwnika lub przynajmniej osłabienie ich skuteczności poprzez zadanie mu maksimum strat w powietrzu i zminimalizowanie strat własnych sił powietrznych. Cele te są współzależne, tzn. im więcej zestrzelonych samolotów nieprzyjaciela, tym mniej będzie zdolnych zadawać zniszczenia w przyszłych nalotach. Mniej zniszczonych sojuszniczych sił, to realna zdolność do samoobrony w przypadku kontynuowania nalotów przez przeciwnika. Decydowanie, gdzie znajduje się środek ciężkości między tymi celami, ma główne implikacje w operacyjnym rozmieszczeniu i strukturze sił oraz w przydziale środków walki. Ocenia się, że DCA dotyczy niszczenia lub obezwładniania sił powietrznych przeciwnika kierujących się w pobliże lub obok własnego terytorium i jest generalnie reakcją na działanie lotnictwa przeciwnika.

Działania ofensywne w ramach walki o dominację w powietrzu w operacjach militarnych(OCA) są definiowane jako zadania mające na

---

[142] *AJP-01 Allied Joint Doctrine*, op. cit., pkt 209.

celu niszczenie, obezwładnianie i ograniczenie potencjału sił powietrznych przeciwnika tak blisko jego źródeł, jak to jest możliwe.

Rys. 36. Podział działań (zadań) sił powietrznych NATO (według AJP-3.3)

Celem tych działań jest pomniejszenie potencjału bojowego jego sił powietrznych w czasie trwania konfliktu zbrojnego, poprzez niszczenie ich sił i środków na ziemi. Główny wysiłek w tego typu działaniach w

pierwszej kolejności skupiony jest na zwalczaniu lotnictwa przeciwnika na lotniskach, a przede wszystkim ŚNP zdolnych do działań ofensywnych oraz stanowisk dowodzenia siłami powietrznymi. W drugiej kolejności są zwalczane obiekty mające wpływ na odtwarzanie zdolności bojowej sił powietrznych przeciwnika – punkty (bazy) zaopatrzenia, bazy remontowe itp. Działania lotnictwa w ramach OCA muszą być wszechstronnie zabezpieczane w celu uniknięcia zagrożenia ze strony lotnictwa myśliwskiego, naziemnych środków OP oraz obrony przeciwlotniczej zarówno na trasach przelotu, jak i osłaniających atakowane obiekty przeciwnika.

W ramach działań ofensywnych (OCA) wykonywane są:

- uderzenia lotnicze na lotniska i bazy – Airfield Attack (AA);
- uderzenia na rakiety przeciwlotnicze bazowania naziemnego i systemy zabezpieczające – Attacs Against Missiles and Associated Systems (AAM&AS);
- obezwładnianie środków OP i OPL – Suppresion of Enemy Air Defense (SEAD);
- osłona lotnictwa uderzeniowego przez lotnictwo myśliwskie: wymiatanie, towarzyszenie – Fighter Sweep, Air Escort.

Zakłada się, że w ramach OCA celem uderzeń lotniczych z zastosowaniem uzbrojenia konwencjonalnego będzie zwalczanie głównie potencjału sił powietrznych przeciwnika na ziemi, a obiektami działania (ataku) będą:

- samoloty (głównie uderzeniowe) na ziemi (na lotniskach);
- lotniska wraz z ich infrastrukturą (przede wszystkim drogi startowe i kołowania);
- stanowiska dowodzenia sił powietrznych;
- stanowiska startowe pocisków „ziemia – powietrze”;

- punkty (bazy) logistyczne i warsztaty naprawcze sił powietrznych.

Strategiczne działania powietrzne – Strategic Air Operations (SAO) prowadzane będą na poziomie strategicznym lub operacyjnym, a istotą ich będzie udział w operacji militarnej kształtowanej przez cele polityczne i przyjęte ograniczenia. Zakłada się, że ataki strategiczne prowadzone będą przeciwko wrogim ważnym centrom kierowania państwem i siłami zbrojnymi oraz innym istotnym celom składającym się z elementów dowodzenia, ośrodków produkcji wojennej oraz kluczowych obiektów infrastruktury. Ataki te będą ukierunkowane na osiągnięcie takiego poziomu zniszczenia sił wojskowych i cywilnego potencjału przeciwnika, aby przez dłuższy czas posiadał on ograniczone możliwości prowadzenia wojny, czy też prowadzenia agresywnych działań. Uderzenia w ramach ataków strategicznych powinny również przekonać przeciwnika o bezsensowności prowadzenia dalszych działań wojennych, gdyż koszty związane z działania wojennymi (zarówno związane ze stratami ludzkimi, jak i potencjału ekonomicznego oraz militarnego) mogą być zdecydowanie większe od kosztów możliwych do zaakceptowania.

Ataki strategiczne będą należały do tych zadań lotnictwa sił powietrznych w operacjach militarnych, które mogą być realizowane niezależnie od operacji lądowej czy morskiej. W ramach ataków strategicznych, obok lotnictwa sił powietrznych mogą być użyte rakiety samosterujące i pociski balistyczne.

Z analizy wymienionych wcześniej dokumentów normatywnych sojuszu wynika, że działania (misje) przeciwko siłom naziemnym i nawodnym (Anti-Surface Force Air Operations – ASFAO) są prowadzone w operacjach połączonych w celu pozbawienia sił militarnych przeciwnika zdolności do okupowania zdobytych terytoriów lub wyzyskiwania

obszarów morskich poprzez neutralizację, powstrzymywanie lub niszczenie jego sił powierzchniowych (lądowych, morskich lub podwodnych)[143].

Działania przeciw siłom naziemnym i nawodnym (Anti-Surface Force Air Operations – ASFO) składają się z szeregu zadań, których celem jest niszczenie, neutralizowanie lub opóźnianie działań sił lądowych oraz morskich przeciwnika.

W założeniach użycia lotnictwa sił powietrznych na rzecz wojsk lądowych w ramach operacji militarnych zakłada się, że[144]:

- wykonanie zadań przez wojska lądowe uzależnione jest bezpośrednio od działań prowadzonych przez siły powietrzne, szczególnie w pierwszym etapie działań wojennych;
- wykonanie uprzedzających uderzeń z powietrza gwarantuje osiągnięcie sukcesu również przez wojska lądowe, które wykorzystując efekty tych działań przejdą do prowadzenia operacji obronnej lub zaczepnej swoimi ugrupowaniami uderzeniowymi według koncepcji bitwy powietrzno-lądowej;
- warunkiem skutecznego rozpoczęcia zaczepnej operacji lądowej jest uzyskanie przewagi lub panowania w powietrzu;
- różnorodny jest stopień i zakres oddziaływania środków napadu powietrznego na obiekty wojsk lądowych tak w początkowym okresie, jak i w toku prowadzenia działań wojennych.

Izolacja lotnicza (AI), oznacza działalność lotnictwa mającą na celu zwalczanie naziemnego potencjału sił lądowych przeciwnika, rozmieszczonego w głębi jego obszaru (ugrupowania), a obejmuje zwalczanie drugich rzutów i odwodów operacyjnych przed użyciem ich na polu bitwy. Jej celem jest stworzenie dogodnych warunków do

---

[143] *AJP-01 Allied Joint Doctrine*, op. cit., pkt 402.1 c.
[144] Tamże, s. 13.

prowadzenia działań przez pierwszorzutowe związki operacyjne sił zbrojnych, a powinna zapewnić im czas i warunki do uchwycenia inicjatywy w działaniach bojowych. Na uwagę zasługuje to, że izolacja lotnicza jest prowadzona na odległościach nie wymagających ścisłego współdziałania lotnictwa z innymi rodzajami wojsk w ramach prowadzenia ognia i wykonywania manewrów. Działania lotnictwa w ramach izolacji lotniczej powinny opóźniać podejście, rozwijanie i przygotowanie sił przeciwnika do walki oraz utrudniać funkcjonowanie jego systemu zaopatrywania; ponadto mają one skutecznie przeszkadzać przeciwnikowi w realizacji jego planów operacyjnych w dowodzeniu wojskami, a także powodować straty w siłach, środkach i zasobach materiałowych. Zadania wynikające z izolacji lotniczej powinny obejmować elementy powstrzymywania, nękania i dywersji. Wszystkie one mają przyczynić się do osłabienia przeciwnika, głównie w zakresie dopływu świeżych sił i ich zdolności bojowych.

Działania w zakresie lotniczej izolacji są nakierowane głównie na jednostki manewrowe przeciwnika (pancerne i zmechanizowane) w marszu, wojska w rejonach ześrodkowania i w rejonach odpoczynku. W działaniach tych chodzi głównie o wykonywanie uderzeń na podchodzące drugie rzuty i odwody przeciwnika na głębokościach do 300 – 450 km i większych od rubieży styczności wojsk. Zakłada się, że poprzez atakowanie tych sił może nastąpić znaczne opóźnienie ich podejścia do rubieży styczności wojsk lub znaczne obniżenie ich potencjału bojowego w chwili wejścia do bitwy. W konsekwencji, może to być decydującym czynnikiem załamania się koncepcji prowadzenia dalszych działań bojowych przez przeciwnika. **Izolacja sieci i źródeł zaopatrywania** obejmuje izolację dróg zaopatrywania, takich jak: linie kolejowe i drogowe, węzły komunikacyjne, stacje transportowo-załadowcze, porty

morskie oraz składy i magazyny, jak również obiektów i urządzeń przemysłowych, a także ośrodki administracyjno-politycznych.

Ocenia się, że izolacja lotnicza jest wysoce opłacalna. Niszczenie bowiem wojsk, ich elementów zabezpieczenia i zaopatrywania powoduje również negatywne skutki psychologiczne u przeciwnika. Tego rodzaju działania, przy wsparciu nowoczesnych i właściwie dobranych środków rażenia, mogą znacząco zmienić stosunek sił na korzyść wojsk własnych.

Bezpośrednie wsparcie lotnicze (CAS) jest definiowane jako takie działanie lotnictwa przeciw siłom i środkom przeciwnika znajdującym się w bezpośredniej bliskości wojsk własnych (głównych lub będących w ugrupowaniu przeciwnika – desanty, siły specjalne lub powietrzno-szturmowe), które wymagają szczegółowej integracji użycia samolotów z ogniem i ruchem wspieranych wojsk. Zakłada się, że działania w ramach bezpośredniego wsparcia lotniczego będą przynosić natychmiastowy efekt i bezpośrednio wpłyną na przebieg walki wspieranych wojsk. Na uwagę zasługuje to, że możliwości ogniowe i mobilność samolotów wykonujących zadania w ramach tego zadania mogą:

- pozwolić na zwalczanie celów, które nie mogą by osiągnięte (niszczone) przez środki ogniowe wspieranych wojsk;
- potęgować siłę ognia wspieranych wojsk poprzez wzajemne uzupełnianie się oddziaływania ogniowego naziemnych środków ogniowych z działaniami samolotów.

Wzmocnienie sił ogniowego rażenia przeciwnika przez bezpośrednie wsparcie lotnicze ma szczególne znaczenie dla działań wojsk lądowych w czasie przełamania i kontrataków wykonywanych przez siły własne bądź w czasie natarcia lub zaskakujących działań przeciwnika.

Bezpośrednie wsparcie lotnicze odgrywa szczególnie ważną rolę w zasadniczych okresach działań powietrznodesantowych i powietrzno-manewrowych oraz w morskich operacjach desantowych, gdyż skutecznie kompensuje ono brak lub niedostatek wsparcia ogniowego, realizowanego przez naziemne bądź morskie środki ogniowe.

Bezpośrednie wsparcie lotnicze nie jest ograniczone do określonych rejonów w obszarze prowadzonych operacji i może być wykonywane w każdym czasie i miejscu, gdzie siły własne znajdują się w bezpośredniej bliskości przeciwnika. Zaznaczyć należy, że określenie „bezpośrednia bliskość" nie przekłada się na ustaloną doktrynalnie odległość, lecz zależy każdorazowo od konkretnej sytuacji operacyjno-taktycznej. Wspierany dowódca określa bowiem, kiedy i w jakiej odległości od jego sił wymagana jest szczegółowa integracja działań.

Pewnym kompromisem w operacji powietrznej jest rozdzielenie zadań przeciw siłom naziemnym i nawodnym, co może wynikać z tego, że działania powietrzne na morzu (MAO) są kontynuacją wsparcia działań morskich (TASMO).

Działania powietrzne na morzu – Air-Maritime Operations (AMO) obejmują:

- zwalczanie celów nawodnych – Anti-Surface Unit Warfare (ASUW);
- zwalczanie okrętów podwodnych – Anti-Submarine Warfare (ASW);
- morskie działania przeciwlotnicze – Maritime Anti-Air Warfare (MAAW).

Celem działań związanych ze zwalczaniem okrętów nawodnych (ASUW) jest powstrzymanie przeciwnika przed skutecznym zastosowaniem przez niego sił nawodnych. Zadania te są wykonywane przez samoloty (zarówno ze składu sił powietrznych, jak i lotnictwa

morskiego) oraz okręty podwodne i nawodne. Obejmują one szeroki zakres działań, włącznie z misjami obserwacji i rozpoznania. Działania powietrzne przeciwko siłom nawodnym dzielą się na ofensywne, mające na celu zachowanie kontroli nad własnym obszarem morskim lub defensywne mające na celu obronę własnych sił morskich przed siłami nawodnymi[145].

Z kolei celem walki z okrętami podwodnymi (ASW) jest uniemożliwienie przeciwnikowi skutecznego wykorzystania jego łodzi podwodnych. Lotnictwo sił powietrznych może być użyte do patrolowania obszarów morskich w celu wykrycia i rozpoznania okrętów podwodnych, do ich zwalczania oraz blokady portów bazowania. Działania sił powietrznych i morskich wykonujących te zadania mogą mieć charakter ofensywny lub defensywny[146].

Siły powietrzne, uczestnicząc w morskich działaniach przeciwlotniczych, będą współdziałać z siłami morskimi w wykrywaniu celów powietrznych (tworzeniu obrazu przestrzeni powietrznej, przy udziale samolotów wczesnego wykrywania) oraz osłonie sił morskich, portów i ważnych obiektów marynarki przed atakiem i rozpoznaniem z powietrza. Do tego celu mogą być użyte samoloty myśliwskie, naziemne siły przeciwlotnicze (GBAD) w rejonie przybrzeżnym oraz samoloty wczesnego wykrywania.

Według ustaleń zawartych w ATP-34[147] lotnictwo sił powietrznych może być użyte do taktycznego wsparcia lotniczego operacji sił morskich (Tactical Air Support of Martime Operations – TASMO). Zakłada się, że celem działań sił powietrznych w takich sytuacjach będzie nie tylko obezwładnianie i niszczenie sił morskich przeciwnika, ale również obrona własnych sił morskich.

---

[145] AJP-3.3. Joint Air and Space Operations Doctrine, s. 4-14, 4-15.
[146] Tamże, s. 4-15, 4-16.
[147] *ATP-34(B) Tactical Air Support of Maritime Operations*, MAS 1996.

Przyjmuje się, że **w ramach taktycznego wsparcia lotniczego sił morskich** lotnictwo sił powietrznych może być użyte do wykonywania zadań walki o dominację w powietrzu nad akwenem morskim, zwalczania obiektów morskich oraz minowania, rozpoznania i wykrywania, a także izolacji portów. Ponadto innymi zadaniami będzie wsparcie ogniowe sił morskich przy wykonywaniu uderzeń na cele morskie oraz bazy i porty, osłona własnych zgrupowań okrętów, obrona baz morskich i portów, nadzorowanie obszarów przybrzeżnych, baz morskich i portów, prowadzenie rozpoznania w ramach przygotowywania operacji desantowych, zwalczanie desantów morskich przeciwnika, niedopuszczanie sił morskich przeciwnika (nawodnych i podwodnych) do własnych baz i linii komunikacyjnych. Zadania te mogą być prowadzone przez lotnictwo sił powietrznych samodzielnie lub we współdziałaniu z lotnictwem morskim i innymi siłami morskimi. Ocenia się, że siły powietrzne będą wykorzystywane do wsparcia lotniczego sił morskich tylko w takich sytuacjach, gdy flota nie dysponuje odpowiednią ilością własnego lotnictwa.

Zakłada się, że **w ramach operacji powietrznych na morzu będzie realizowane również wsparcie powietrzne desantowych operacji amfibijnych** (ASAO). Ocenia się, że to wsparcie składało się będzie z realizowanych przez siły powietrzne typowych działań dla Air Interdiction, czy też Close Air Support. Będzie ono jednak prowadzone przez siły powietrzne w ramach operacji militarnych i w wymiarze powietrzno-lądowo-morskim, a zadaniem lotnictwa sił powietrznych będzie głównie wykonywanie uderzeń na przeciwnika broniącego dostępu do brzegu oraz osłona desantu amfibijnego przed uderzeniami z lądu, wody i powietrza, a także jego wsparcie podczas działań na lądzie.

Wspierające misje (działania) powietrzne – Supporting Air Operations (SAO)- przewiduje się, że prowadzone będą w celu zabezpieczenia (wsparcia) realizacji głównych zadań przez siły powietrzne w operacji połączonej. Na podkreślenie zasługuje to, że **wsparcie działań powietrznych wymaga ścisłej koordynacji działań obejmujących**[148]:

- **obserwację i rozpoznanie przestrzeni powietrznej** – Air Reconnaissance and Surveillance (ASR), które dostarczają informacji o działaniach strony przeciwnej. Działania te polegać będą na zbiorze wszystkich informacji dotyczących składu, rozmieszczenia i charakteru operacji sił przeciwnika, pogody i warunków terenowych w obszarze, gdzie będą wykonywane zadania przeciwnika. Obserwacja powietrzna powinna być prowadzona przez rozpoznawcze statki powietrzne (rozpoznanie radioelektroniczne i fotograficzne), samoloty systemu wczesnego wykrywania – Airborne Early Warning (AEW), samoloty połączonego systemu obserwacji – określania obiektów uderzeń i rozpoznania – Joint Surveillance, Targeting and Reconnaissance System (JSTARS), morskie samoloty patrolowe – Maritime Patrol Aircraft (MPA) oraz bezpilotowe statki powietrzne – Unmanned Aircraft (UMA);
- **kierowanie i dowodzenie z powietrza** (Airborne – Command and Control), które obejmuje wykorzystywanie samolotów wczesnego ostrzegania systemu AWACS – Airborne Early Warning (AEW), połączonego systemu obserwacji, określania obiektów uderzeń i rozpoznania (JSTARS) oraz powietrznych stanowisk dowodzenia pola walki – Airborne Battlefield Command and Control Centre (ABCCC) do dowodzenia siłami powietrznymi realizującymi działania ofensywne, jak i defensywne w operacji połączonej;

---

[148] *AJP-01 Allied Joint Publication*, op. cit., pkt 806 c.

- **walkę radioelektroniczną** – Electronic Warfare (EW), prowadzoną w celu maskowania własnych działań oraz uniemożliwienia lub zmniejszenia możliwości prowadzenia działań przez przeciwnika. Walka radioelektroniczna w operacji militarnej powinna obejmować działania zarówno wyspecjalizowanych jednostek sił powietrznych (naziemnych i powietrznych), a także sił lądowych i morskich;
- **transport powietrzny** – Airlift (strategiczny – Strategic Airlift i taktyczny - Tactical Airlift), który gwarantuje komponentom sojuszniczych sił połączonych szybkie dostarczanie ludzi, sprzętu i zaopatrzenia lub ewakuację z rejonu działań bojowych. Dostępność transportu powietrznego oraz jego możliwości będą znacząco wpływać na plany prowadzonych operacji połączonych;
- **tankowanie w powietrzu** – Air to Air Refuelling (AAR), które przyczynia się do zwiększania rozmachu działań powietrznych realizowanych w ramach operacji połączonych poprzez powiększanie potencjału, zasięgu oddziaływania, elastyczności i mobilności; tym samym umożliwia ono użycie lotnictwa na dużych odległościach i koncentrowanie go w miejscu i czasie najbardziej potrzebnym. Do tankowania w powietrzu wykorzystywane są samoloty tankowania powietrznego (samoloty-cysterny);
- **specjalne działania powietrzne** – Special Air Operations są działaniami powietrznymi prowadzonymi przez specjalnie zorganizowane, wyszkolone i wyposażone siły w celu osiągnięcia wojskowych, politycznych, ekonomicznych lub psychologicznych celów przy pomocy niekonwencjonalnych środków militarnych. Działania te prowadzone są w czasie pokoju, kryzysu i konfliktu, samodzielnie lub w koordynacji z operacjami sił specjalnych lub konwencjonalnych sił lądowych i sił morskich;

- **poszukiwanie i ratownictwo** – Search and Rescue (SAR) oraz bojowe poszukiwanie i ratownictwo – Combat Search and Rescue (CSAR) obejmują wykorzystanie zarówno samolotów, jak i śmigłowców, wyspecjalizowanych zespołów i sprzętu w celu poszukiwania i ratowania personelu będącego w niebezpieczeństwie na ziemi lub na morzu. Ponieważ działania SAR leżą w gestii odpowiedzialności narodowej, dlatego dowódca sojuszniczych sił połączonych musi koordynować swoje działania SAR/CSAR z Centrami Koordynacji Ratownictwa, które są odpowiedzialne za określone rejony poszukiwań i ratownictwa. Działania CSAR będą prowadzone w warunkach bojowych.

Zarządzanie strategiczne w siłach powietrznych jest elementem planowania rozwoju sił zbrojnych. Planowanie to powinno obejmować długą perspektywę czasową rzędu 20 – 25 lat i być ukierunkowane na osiągnięcie wymaganych możliwości zapewniających realizację wymienionych wyżej misji. Doświadczenia z transformacji Sił Zbrojnych RP dowodzą, że prognozowanie ich przyszłości i rozwoju w długiej perspektywie czasowej jest zadaniem skomplikowanym i trudnym ze względu na brak możliwości precyzyjnego i jednoznacznego oceniania rozwoju sytuacji w tak odległej przyszłości.

Jeszcze kilkanaście lat temu nie do wyobrażenia była sytuacja, że rozwiązany zostanie Układ Warszawski, zburzony mur berliński i że zaniknie zimnowojenny, dwubiegunowy podział świata. Dlatego prognozując przyszłość sił zbrojnych, a w tym sił powietrznych należy opierać się na uniwersalnych prawidłowościach ich rozwoju i użycia, które będą występować również w przyszłości.

Do takich prawidłowości rozwoju i użycia sił powietrznych zalicza się:

- zdominowanie przestrzeni powietrznej przez siły powietrzne;
- wzrost możliwości precyzyjnego rażenia wyselekcjonowanych obiektów powietrznych, naziemnych, nawodnych i podwodnych;
- szybki przerzut powietrzny znacznych sił w rejon działań;
- wszechstronne zabezpieczenie działań przez dokładne rozpoznanie

  z powietrza, prowadzenie walki radioelektronicznej, tankowanie w powietrzu, realizację zadań bojowego poszukiwania i ratownictwa oraz inne działania.

Przestrzeganie tych prawidłowości powoduje, że maleją straty, przede wszystkim ludzkie, a rośnie efektywność działań sił powietrznych.

Istotą zarządzania strategicznego w obszarze planowania rozwoju sił powietrznych jest założenie, ze podczas prognozowania przyszłości tego rodzaju sił zbrojnych należy uwzględnić szereg czynników, które będą oddziaływały w sposób znaczący na ich rozwój. Do najważniejszych, uniwersalnych czynników należeć będą: sytuacja polityczno-ekonomiczna, zagrożenia cywilizacyjne oraz rozwój nowych technologii.

Można przewidywać, że w perspektywie 20 – 25 lat NATO i Unia Europejska rozszerzą się i będą spełniać funkcje zarówno polityczne, jak i militarne. W związku z postępem edukacji i wzrostu świadomości demokratycznych narodów systematycznie umacniać i poszerzać się będzie zasięg systemu demokracji. Pozwala to na sformułowanie tezy, że otoczenie Polski stanie się bardziej „przyjazne" pod względem politycznym, a możliwość wybuchu konfliktu zbrojnego i inwazji na

terytorium naszego kraju zmniejszy się. Niemniej jednak w dalszym ciągu będą istnieć zagrożenia z powietrza zarówno w czasie pokoju jak i kryzysu. Do przeciwdziałania tym zagrożeniom niezbędne będzie utrzymywanie określonych komponentów sił powietrznych przeznaczonych do obrony powietrznej oraz przeciwdziałania zagrożeniom z powietrza.

Natomiast **poza terytorium Sojuszu w dalszym ciągu będą istnieć źródła kryzysów** na tle fundamentalizmu religijnego, konfliktów etnicznych czy różnic ekonomicznych. Zagrożeniami mogą być również katastrofy powodujące niekontrolowaną, masową migrację, zorganizowana przestępczość międzynarodowa czy terroryzm. Z tego wynika wniosek, że w przyszłości bardziej prawdopodobne będzie użycie niezbędnych komponentów sił zbrojnych sojuszu, w tym Sił Zbrojnych RP, poza terytorium NATO do przeciwdziałania kryzysom i prowadzenia operacji pokojowych.

Będą to jakościowo nowe operacje, ukształtowane na gruncie obecnych operacji połączonych, co spowoduje, że będzie stopniowo zanikał podział na rodzaje sił zbrojnych na rzecz funkcjonalnego podziału sił zbrojnych, np. na:

- siły uderzeniowe;
- siły wsparcia;
- siły zabezpieczenia manewru;
- siły rozpoznania i dowodzenia.

Prognozując przyszłość Sił Powietrznych RP należy dążyć do tworzenia takich wyspecjalizowanych komponentów i przygotowania ich do realizacji zdefiniowanych wyżej funkcji.

Na kształt Polskich Sił powietrznych RP za 20 – 25 lat wpłynie również rozwój nowych technologii. Należy mieć świadomość, że na

uzbrojeniu i wyposażeniu Sił Powietrznych RP będą jeszcze w tym czasie bojowe samoloty wielozadaniowe i samoloty transportowe, rakiety przeciwlotnicze, elementy systemu dowodzenia (w tym radary) wprowadzone do eksploatacji w tym i następnym dziesięcioleciu.

Można przewidywać, że rozwój nowych technologii będzie zmierzał w różnych kierunkach. Prowadzenie operacji pokojowych czy stricte militarnych wymagać będzie przewagi informacyjnej. Siły powietrzne odgrywać będą dominującą rolę w rozpoznaniu i identyfikacji z powietrza w wymiarze lądowym, morskim czy powietrznym.

Ważność zapewnienia przewagi informacyjnej, obecnie i w przyszłości, eksponowana jest w „Programie poszerzonej obrony powietrznej 2000-2015" (Extended Air Defence Program 2000-2015), a także wystąpieniu Dowódcy Sił Powietrznych Regionu Północnego – gen. Martina - nt. „Wizja przyszłości sił powietrznych", wygłoszonym 11 stycznia 2002 r. na posiedzeniu Komitetu Wojskowego NATO.

Analiza zawartych tam uwarunkowań dowodzi, że głównym problemem w chwili obecnej jest wykrycie, rozpoznanie i zniszczenie celów, które:

- zostały zamaskowane;
- są rozproszone (rozśrodkowane);
- są celami mobilnymi i szybko zmieniającymi swoje położenie.

W związku z tym proponuje się:

- zorganizowanie zintegrowanego systemu rozpoznania, zapewniającego dostęp do informacji rozpoznawczych z różnych źródeł, wymianę informacji oraz zintegrowaną bazę danych;
- szerokie wykorzystanie informacji z satelitów rozpoznawczych;

- powszechne stosowanie bezpilotowych środków rozpoznawczych;
- skrócenie czasu reakcji aktywnych środków walki;
- zastosowanie najnowocześniejszych technologii w systemach teleinformatycznych i przekazywania informacji.

Dzięki temu zostanie zapewniona **zdolność przewidywania rozwoju sytuacji na polu walki** (Predictive battle–space awareness – PBA), a tym samym zdolność trafnego planowania działań sił powietrznych.

Doświadczenia z operacji prowadzonych w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku oraz w operacji „ENDURING FREEDOM" potwierdzają, że czas od wykrycia obiektu do jego zniszczenia nie może być liczony w godzinach, lecz powinien być zmniejszony do pojedynczych minut. Dotyczy to szczególnie zwalczania środków, które posiadają zdolność odpalenia pocisków o dużej sile rażenia, a następnie szybkiego przeniesienia się i ukrycia.

Chcąc zapewnić takie zdolności, Polska może tylko współuczestniczyć w tworzeniu i eksploatacji wielonarodowych systemów rozpoznania i identyfikacji, wnosząc swój ściśle określony możliwościami ekonomicznymi wkład.

Za 20 – 25 lat do uzbrojenia sił powietrznych będą sukcesywnie wprowadzane automatyczne, powietrzne systemy bezzałogowe, sterowane zdalnie. Wykonywać one będą różne funkcje – rozpoznawcze, uderzeniowe, myśliwskie (zwalczania celów powietrznych) i zakłócające. Ocenia się, że w warunkach polskich niezbędne byłoby, we wskazanej perspektywie czasowej wprowadzenie do uzbrojenia sił powietrznych bezzałogowych środków rozpoznawczych oraz bezzałogowców realizujących funkcje zwalczania celów powietrznych w ramach obrony

powietrznej, a także zwalczania celów naziemnych lub nawodnych. Bezzałogowe, powietrzne środki rozpoznawcze byłyby immanentną częścią sojuszniczego systemu rozpoznania.

Już obecnie coraz bardziej powszechne staje się użycie precyzyjnych środków rażenia. Można założyć, że za 20 – 25 lat powszechne stanie się użycie takich środków przez lotnicze platformy latające (samoloty i środki bezzałogowe). Dynamiczny rozwój technologiczny spowoduje, że będą to środki inteligentne, zdolne do samodzielnego poszukiwania, identyfikacji i rażenia zadeklarowanych celów. Prognozować należy wprowadzenie na uzbrojenie Polskich Sil Powietrznych lotniczych platform latających przenoszących takie właśnie środki rażenia.

Prognozując przyszłość siły powietrznych należy podkreślić, ze eksploatując trzeci wymiar – przestrzeń powietrzną – posiadają one szereg właściwości, które w przyszłości nabiorą jeszcze większego znaczenia.

Do najważniejszych właściwości użycia sil powietrznych nadal będą zaliczane:

1. **Zdolność szybkiego reagowania** – zapewniona przez prędkość i zasięg działania. Dzięki temu możliwe będzie przeciwdziałanie i stworzenie zagrożeń dla potencjalnego przeciwnika na dużym obszarze i w krótkim czasie.
2. **Elastyczność** – zapewniona poprzez realizację szerokiego spektrum zadań przez te same siły, np. samoloty wielozadaniowe lub bezzałogowe.
3. **Koncentracja** – osiągana dzięki prędkości, zasięgowi i elastyczności,
   co umożliwia ześrodkowanie potencjału sił powietrznych w czasie
   i przestrzeni, gdzie jest wymagana.

4. **Wszechstronność** – ze względu na posiadane środki, a także dzięki wysokiej prędkości działania, zasięgowi i możliwości działania na różnych wysokościach, siły powietrzne mogą przeciwstawiać się lub stwarzać zagrożenia na dużych obszarach.

Podsumowując powyższe uwarunkowania i założenia można stwierdzić, że w perspektywie czasowej 20 – 25 lat Siły Powietrzne RP powinny ukierunkować swoje zdolności operacyjne na:

- obronę powietrzną własnego terytorium w ramach rozszerzonego, zintegrowanego systemu rozszerzonej obrony powietrznej Sojuszu;
- przygotowanie 1-2 modułów powietrznych do użycia poza terytorium kraju;
- lotnicze zabezpieczenie transportowe udziału polskiego kontyngentu wydzielanego przez siły zbrojne (np. sił specjalnych podczas działań poza terytorium kraju).

W zakresie rozszerzonej obrony powietrznej będą musiały być spełnione wymagania, których część zawarta już jest w „Programie rozszerzonej obrony powietrznej 2000-2015", jak np.:

- rozwój systemów rozpoznania, dowodzenia i wymiany informacji o sytuacji w przestrzeni powietrznej;
- posiadanie mobilnych systemów i środków do zwalczania rakiet balistycznych i rakiet skrzydlatych;
- użycie środków bezzałogowych do rozpoznania oraz zwalczania celów powietrznych;
- zapewnienie możliwości użycia uzbrojenia na odległościach większych niż wymagalny zasięg osłony.

Ponieważ mobilne systemy i środki do zwalczania rakiet balistycznych i skrzydlatych są bardzo drogie, dlatego raczej wykluczone jest ich pozyskanie i zakup przez nasz kraj. Rozwiązaniem tego problemu może być uczestnictwo w międzynarodowych programach pozyskania takich środków, które w razie kryzysu byłyby przemieszczane na terytorium naszego kraju lub do innych miejsc (w zależności od potrzeb).

Konieczność użycia wydzielonych komponentów Sił Powietrznych RP poza terytorium kraju do działań przeciwkryzysowych lub w operacjach pokojowych wskazuje, ze pożądane byłoby utworzenie 1-2 modułów powietrznych (ekwiwalent eskadry lotniczej) do takich działań. Wskazane jest, aby w skład takiego modułu powietrznego wchodziły:

- komponent lotnictwa bojowego (samoloty wielozadaniowe lub bezzałogowe platformy latające);
- komponent logistyczny (do zabezpieczenia działania komponentu lotnictwa bojowego);
- komponent zachowania żywotności (do ochrony i obrony) i dowodzenia;
- lotniczy komponent transportowy (do przerzutu komponentów zabezpieczenia, dostarczania zaopatrzenia oraz ewakuacji rannych i chorych podczas działań).

Moduły takie musiałyby być ukompletowanie i wyposażone w 100% oraz zaliczone do sił wysokiej gotowości. Podkreślić należy, że po zejściu z uzbrojenia samolotów wielozadaniowych ich miejsce zajęłyby bezzałogowe powietrzne platformy latające.

Jeżeli przyjąć, że „polską' specjalnością byłyby operacje specjalne, to Polskie Siły Powietrzne powinny być operacyjnie zdolne do lotniczego

przerzutu i zabezpieczenia działań sił specjalnych poprzez wydzielenie odpowiednio wyposażonego komponentu lotnictwa transportowego.

Można również rozpatrywać przygotowanie odpowiednio wyposażonej lotniczej grupy bojowego poszukiwania i ratownictwa (combat SAR), jako dodatkowego elementu wydzielanego do zabezpieczenia modułów lotnictwa bojowego, sił specjalnych lub sił sojuszniczych..

Pozostałe zdolności operacyjne Polskie Siły Powietrzne powinny osiągnąć poprzez uczestnictwo w wielonarodowych programach, takich jak wskazana wyżej obrona przeciwrakietowa, system rozpoznania, systemy WRE, tankowanie w powietrzu i powietrzny transport strategiczny.

Jest oczywistym, że Siły Powietrzne RP powinny być w 100 % uzawodowione dużo wcześniej niż w perspektywie 20 – 25 lat. Skomplikowany sprzęt bojowy i zabezpieczający wymaga profesjonalnej obsługi, a taką mogą zapewnić tylko zawodowi żołnierze.

Reasumując, z analizy i oceny sytuacji wynika, że w perspektywie 20 – 25 lat należy przewidywać, iż Siły Powietrzne RP powinny osiągnąć zdolności operacyjne do osłony własnego terytorium w ramach zintegrowanego systemu rozszerzonej obrony powietrznej sojuszu oraz posiadać przygotowane 1-2 moduły lotnictwa bojowego wraz z niezbędnym wyposażeniem do działań w operacjach pokojowych poza terytorium kraju. Powinny też posiadać zdolności do lotniczego przerzutu i zabezpieczenia działań polskiego kontyngentu wojskowego (np. sił specjalnych). Dodatkowym wkładem mogłoby być przygotowanie odpowiednio wyposażonej grupy bojowego poszukiwania i ratownictwa.

Natomiast pozostałe zdolności operacyjne powinny być osiągane poprzez uczestnictwo w wielonarodowych programach. Dzięki temu zostałyby spełnione wymagania dotyczące zapewnienia odpowiedniego

poziomu nowoczesności oraz osiągnięcia zdolności do działania na terenie kraju, jak i poza jego granicami.

Z powyższego wynika również, iż niezbędne jest, aby zarządzanie strategiczne w siłach powietrznych było ukierunkowane na takie planowanie rozwoju tego rodzaju sił zbrojnych, żeby osiągnąć możliwość udziału w realizacji wszystkich misji w układzie sojuszniczym, tak w obecnych, jak i prognozowanych w długiej perspektywie czasowej uwarunkowaniach.

2.3. Planowanie obronne w siłach powietrznych jako element zarządzania strategicznego

W poprzednim podrozdziale przedstawione zostały misje sił powietrznych i prognoza rozwoju (w odniesieniu do Sił Powietrznych RP) w perspektywie 20 – 25 lat. Prognoza w tak długiej perspektywie czasowej jest swego rodzaju wytyczną, wskazówką, kierunkiem rozwoju, wokół której należy budować plany i prognozy na krótsze okresy – kilkuletnie.

Planowanie obronne w siłach powietrznych, jako element zarządzania strategicznego jest procesem wyjątkowo złożonym. W odniesieniu do Sił Powietrznych RP wynika to z faktu, że planowanie to jest elementem planowania obronnego Sojuszu Północnoatlantyckiego, jak i planowania rozwoju Sił Zbrojnych RP.

Sojusz Północnoatlantycki, pozostając sojuszem polityczno-militarnym, opiera funkcjonowanie swojego wymiaru obronnego na suwerennych decyzjach państw członkowskich. Decyzje te są pochodną szeregu czynników, z których najważniejsze obejmują:

- narodowe strategie bezpieczeństwa;
- narodowe strategie obronne;
- doktryny wojskowe;
- stan rozwoju zdolności obronnych;
- dostępne zasoby obronne;
- wielkość budżetów obronnych;
- czynnik interesu narodowego (ochrona narodowego przemysłu obronnego, zaangażowanie w ponadregionalne lub globalne problemy bezpieczeństwa).

W ramach planowania obronnego Sojusz Północnoatlantycki nie narzuca rozwiązań i nie formułuje bezpośrednich dyrektyw w wymiarze ponadnarodowym, a jedynie rozważa i proponuje, zgodnie z ustalonymi procedurami, określone wymagania związane z potrzebami realizacji pełnego spektrum jego zadań i misji. Stworzone w NATO procedury planistyczne uwzględniają także coroczne oceny wkładu poszczególnych państw w utrzymywanie i rozwijanie zdolności obronnych oraz dążą do poszerzenia współpracy sojuszniczej.

Podstawowym kryterium jest połączenie narodowych wysiłków obronnych suwerennych państw dla wspólnej obrony oraz zachowania pokoju i wspólnego bezpieczeństwa członków, poprze wielopłaszczyznową i wieloaspektową współpracę polityczno-wojskową, a także współpracę w innych sferach związanych z obronnością i bezpieczeństwem państwa.

Uczestnictwo Rzeczpospolitej Polskiej w procesie Planowania Obronnego NATO od 1997 r. nakierowane jest przede wszystkim na integrację własnych sił zbrojnych, w tym Sił Powietrznych RP, z siłami zbrojnymi innych państw sojuszu oraz ze strukturami dowodzenia NATO. Dlatego też osią narodowych planów rozwojowych SZ RP były, są i będą wspólnie wytyczane i uzgadniane w ramach sojuszniczego planowania cele planistyczne. Doświadczenia z uczestnictwa w sojuszniczym procesie planowania dowodzą, że istnieje potrzeba systematycznego doskonalenia i dostosowywania narodowego systemu planowania obronnego do sojuszniczego procesu planowania.

Tym ważniejsza pozostaje zatem potrzeba zharmonizowania narodowych planów obronnych RP, a w tym planów rozwojowych Sił Powietrznych RP, z planami obronnymi jej sojuszników w ramach procesu wspólnego Planowania Obronnego.

Uczestnictwo Rzeczypospolitej Polskiej w sojuszniczym procesie

planowania kolektywnej obrony jest integralną częścią narodowego systemu planowania i programowania obronnego. Proces ten stanowi podstawę integracji narodowego planowania poszczególnych państw, nakierowanej na realizację uzgodnionych celów wojskowych sojuszu.

Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego w celu umożliwienia realizacji założonych celów stworzyła stałą, międzynarodową cywilno-wojskową strukturę, pozwalającą państwom członkowskim na koordynację prowadzonej polityki, poprzez zapewnienie ciągłości procesu konsultacji i współpracy na polu politycznym, ekonomicznym i wojskowym. Struktura ta jest ciągle doskonalona i umożliwia ponadto:

- budowę wspólnej infrastruktury obronnej;
- wprowadzanie jednolitych planów szkolenia sił zbrojnych;
- prowadzenie wspólnych ćwiczeń;
- standaryzację w wielu obszarach obronności (w obszarach militarnych i pozamilitarnych).

Naczelnym organem sojuszniczych władz jest **Rada Północnoatlantycka** (*North Atlantic Council - NAC*), która ma rzeczywistą władzę polityczną poprzez moc podejmowania decyzji w imieniu sojuszu, tworzących podstawę wspólnej działalności sojuszu, a w szczególności podstawę sojuszniczego planowania obronnego. W skład rady (NAC) wchodzą Stali Przedstawiciele wszystkich państw członkowskich, w randze ambasadora, ale może ona również obradować na wyższych szczeblach - szefów rządów, ministrów spraw zagranicznych lub ministrów obrony.

Jednakże niezależnie od szczebla obrad rada (NAC) posiada tą samą władzę polityczną, a podjęte przez nią decyzje, ten sam status i ważność. Oprócz funkcji typowo decyzyjnych jest ona jedynym organem sojuszu, który swoje uprawnienia wywodzi bezpośrednio z zapisów Traktatu Północnoatlantyckiego i jest upoważniona do ustanawiania (tworzenia)

innych organów pomocniczych, takich jak: komitety czy grupy robocze, które wspierają jej pracę (lub też przejmują odpowiedzialność za specjalistyczne dziedziny działalności NAC), np. planowania obronnego, planowania nuklearnego, logistyki i inne. Należy podkreślić, że wszystkie państwa członkowskie NATO mają podczas obrad Rady Północnoatlantyckiej równe prawo wyrażania swoich poglądów. **Tym samym wszystkie rządy krajów członkowskich mogą brać udział w formułowaniu i kształtowaniu polityki sojuszu, a decyzje podejmowane są na zasadzie konsensusu, w drodze powszechnej aprobaty.**

Podczas obrad Rady Północnoatlantyckiej na szczeblu ministrów obrony lub też kiedy omawiane są problemy obronności, albo kwestie związane ze strategią obronną sojuszu, w prace zaangażowana zostaje **Wykonawcza Grupa Robocza** *(Executive Working Group – EWG)*, **która pełni funkcję najważniejszego ciała doradczego NAC w obszarze Planowania Obronnego NATO**. Natomiast większością kwestii dotyczących obrony, w tym wspólnego planowania obronnego, zajmuje się **Komitet Planowania Obrony** (*Defence Planning Committee - DPC)*, w skład, którego zwyczajowo wchodzą Stali Przedstawiciele (ambasadorzy) wszystkich państw członkowskich.

W proces sojuszniczego planowania obronnego zaangażowanych jest szereg różnych cywilnych i wojskowych elementów struktur sojuszniczych, pełniących różnorodne role w procesie.

Prace Rady Północnoatlantyckiej (*NAC)* oraz podległych jej komitetów i grup roboczych wspiera cywilny **Sekretariat Międzynarodowy** *(International Staff - IS).*

Spośród departamentów Sekretariatu Międzynarodowego pierwszoplanową rolę dla planowania obronnego odgrywa **Departament**

Planowania Obronnego i Operacji *(Division Planning and Operations IS – DPAO IS).*

Planowaniem obronnym w Departamencie Planowania Obronnego i Operacji zajmuje się **Zarząd Polityki Obronnej i Planowania Sił Zbrojnych** *(Defence Policy and Force Planning Directorate),* w skład którego wchodzą dwie sekcje: **Polityki Obronnej** *(Defence Policy Section)* oraz **Planowania Sił Zbrojnych** *(Force Planning Section).*

Zarząd Polityki Obronnej i Planowania Sił Zbrojnych odpowiada za kwestie dotyczące polityki obronnej i przygotowanie, we współpracy z delegacjami narodowym,i niezbędnej dokumentacji, włączając w to analizy narodowych programów obronnych i rozwoju sił zbrojnych.

W sojuszniczym procesie planowania obronnego oprócz struktur cywilnych uczestniczą również struktury wojskowe NATO. Bardzo ważną rolę spełnia podporządkowany Radzie Północnoatlantyckiej - **Komitet Wojskowy NATO** *(Military Committee - MC),* który posiada **status najwyższego urzędu wojskowego NATO i jest najwyższą władzą wojskową w sojuszu**.

W skład Komitetu Wojskowego NATO wchodzą wyżsi oficerowie, służący jako narodowi przedstawiciele wojskowi przy NATO. Tworzą oni **Stałą Sesję Komitetu Wojskowego**, której przewodniczący wybierany jest na trzyletnią kadencję. Codzienną działalność Komitetu Wojskowego prowadzą, jak już wspomniano, narodowi przedstawiciele wojskowi działający w imieniu swoich szefów sztabów sił zbrojnych państw członkowskich. Przy wypracowywaniu decyzji w trakcie negocjacji dąży się do osiągnięcia porozumienia na zasadzie konsensusu.

Przewodniczący kieruje również bieżącymi pracami komitetu, wydaje niezbędne dyrektywy i wytyczne dyrektorom **Międzynarodowego Sztabu Wojskowego** *(International Military Staff – IMS).* Głównym

zadaniem Komitetu Wojskowego NATO jest przedstawianie politycznym organom kierowniczym Sojuszu środków uważanych za niezbędne dla zapewnienia możliwości wspólnej obrony obszaru NATO, głównie w zagadnieniach dotyczących polityki wojskowej i strategii. Komitet ten przygotowuje wytyczne dla Strategicznych Dowódców NATO, odnoszące się do kwestii wojskowych. Komitet bierze czynny udział w modelowaniu strategicznych koncepcji Sojuszu, co roku przygotowuje długoterminowe oceny sił zbrojnych i możliwości krajów członkowskich oraz obszarów stanowiących zagrożenie dla interesów NATO.

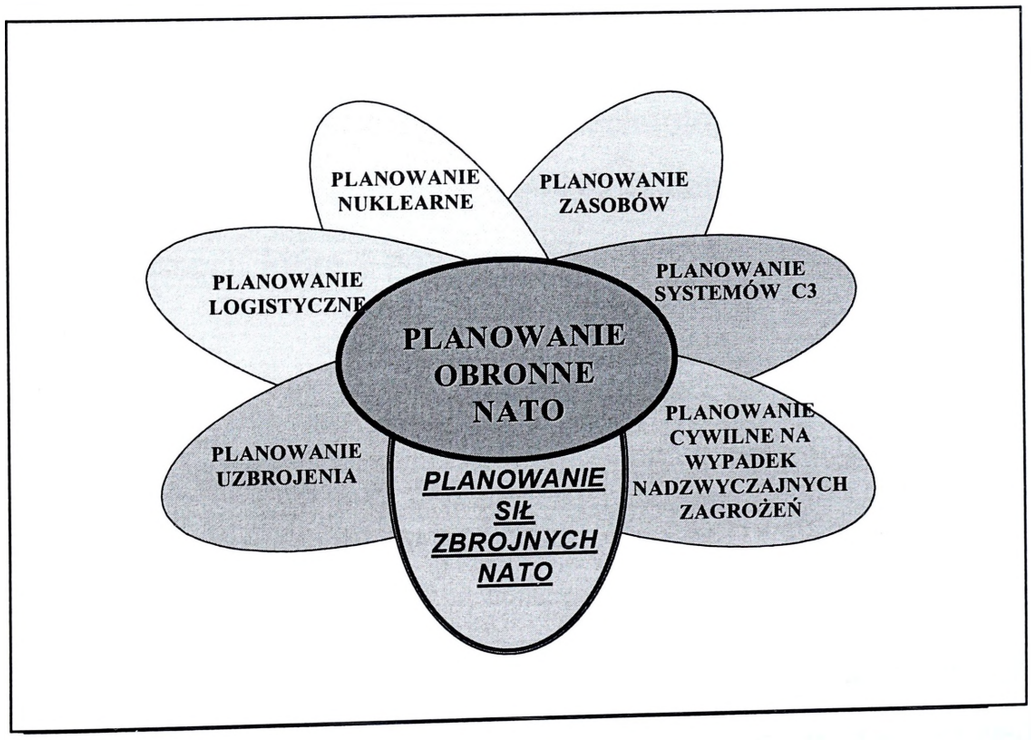
Komitetowi Wojskowemu NATO podlega **Międzynarodowy Sztab Wojskowy** (*International Military Staff - IMS*), któremu przewodniczy Dyrektor Międzynarodowego Sztabu Wojskowego *(DIMS)*. Jest to oficer w randze generała/admirała wybrany z kandydatów proponowanych przez państwa członkowskie NATO. Kierowany przez niego *IMS* jest odpowiedzialny za planowanie, ocenę i przedstawianie Komitetowi Wojskowemu NATO zaleceń w kwestiach natury wojskowej, a także za właściwe wdrażanie jego polityki poprzez przygotowywanie stosownych decyzji oraz czuwanie nad ich realizacją.

W procesie wspólnego Planowania Obronnego uczestniczą ponadto elementy struktur dowodzenia NATO, zwłaszcza **Strategiczni Dowódcy** (*Strategic Commanders*) – **Naczelny Dowódca Sojuszniczych Połączonych Sił Zbrojnych NATO w Europie** (*SACEUR*) i **Naczelny Dowódca Sojuszniczych Połączonych Sił Zbrojnych NATO na Atlantyku** (*SACLANT*). Odpowiadają oni przed Komitetem Wojskowym NATO za całokształt dowodzenia i prowadzenia wszystkich spraw wojskowych NATO w obrębie ich obszarów odpowiedzialności. Każdy głównodowodzący ma swego przedstawiciela w Kwaterze Głównej NATO w randze generała lub admirała.

Instytucją odpowiedzialną za właściwe przeprowadzenie przeglądu procesów planowania obronnego jest Wykonawcza Grupa Robocza *(Executive Working Group – EWG),* która ustaliła, że do zakresu planowania obronnego sojuszu zostaną włączone dziedziny związane z (rys. 37):

- planowaniem uzbrojenia *(Armaments);*
- planowaniem cywilnym na wypadek nadzwyczajnych zagrożeń *(Civil Emergency)*;
- planowaniem zdolności uzyskania efektywnych systemów dowodzenia,

  kierowania i łączności (C^3);
- planowaniem sił zbrojnych *(Force);*
- planowaniem logistyki *(Logistics*);
- planowaniem nuklearnym *(Nuclear);*
- planowaniem zasobów obronnych *(Resources).*



Rys. 37. Obszary Planowania Obronnego NATO

Zgodnie z przyjętymi procedurami, modelującymi proces wspólnego planowania obronnego, a w szczególności planowania sił zbrojnych NATO, proces ten opiera się na czterech głównych filarach, którymi są:

I. Wytyczne Ministerialne (*Ministerial Guidance);*

II. Propozycje Celów Sił Zbrojnych *(Force Proposals)* i **Cele Sił Zbrojnych** (*Force Goals);*

III. Przegląd Obronny *(Defence Review);*

IV. Konsultacje poza Cyklem Planowania *(Out-of-Cycle Consultations).*

Wytyczne Ministerialne stanowią podstawę całości procesu planowania. Są opracowywane zasadniczo co dwa lata, pod koniec roku parzystego poprzedzającego rok nieparzysty, który rozpoczyna następny proces planowania obronnego. Dokument ten jest dyrektywą polityczną, ukierunkowującą proces oraz wyznaczającą ogólne cele, które mają zostać osiągnięte przez siły zbrojne państw sojuszu w następnym sześcioletnim okresie planistycznym. **Stanowi podstawę do tworzenia propozycji celów sił zbrojnych i celów sił zbrojnych,** i odzwierciedla wpływ czynników politycznych, ekonomicznych, technologicznych i militarnych na rozwój sił zbrojnych państw członkowskich, determinując de facto ich zdolności obronne, które powinny zostać uzyskane w okresie planistycznym.

Należy stwierdzić, że Wytyczne Ministerialne są raczej dokumentem powstającym na drodze negocjacji, ewolucji i kompromisu, często pomiędzy dość sprzecznymi potrzebami i oczekiwaniami ze strony poszczególnych sojuszników.

Obok Wytycznych Ministerialnych fundamentalną rolę we wstępnej fazie procesu Planowania Obronnego NATO odgrywa **Przegląd Wymagań Obronnych** (*Defence Requirements Review - DRR)*

przeprowadzany cyklicznie co dwa lata przez Dowódców Strategicznych. Na jego podstawie opracowywany jest dokument o tym samym tytule, który zawiera wnioski z przeprowadzonego przeglądu. Określone w Przeglądzie Wymagań Obronnych wymagania wyrażane są zawsze z perspektywy udziału NATO w zakładanych sytuacjach kryzysowych, określając potrzebną wielkość i kompozycje sił NATO dla wypełnienia założonej misji paktu, jako całości.

Obecnie rozpatrywane są trzy rodzaje kryzysów: **w ramach Art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego, kryzysy spoza Art.5 – operacje wsparcia pokoju (*Peace Support Operation – PSO*, w tym również *Crises Response Operation - CRO)* i określane jako inne (*Other Security Interest – OSI*).** Dla każdej sytuacji przygotowywane są tzw. *„Planning Situation"*, czyli prawdopodobne scenariusze rozwoju sytuacji, w ściśle określonym obszarze geopolitycznym, a następnie w celu określenia wymagań (potrzeb) obronnych definiuje się tzw. *„The NATO Mission"* - misją główną (zadanie główne) do wypełnienia przez sojusz oraz wypływające z niego zadania dla sił lądowych, powietrznych i morskich, w tym także stosowne zdolności obronne *(capabilities)*, istotne dla osiągnięcia każdego z celów.

Na podstawie tych danych Dowództwa Strategiczne określają zestawy sił potrzebnych do osiągnięcia wymienionych celów i zadań. Na dalszy etapie planiści dokonują symulacji uwzględniających wpływ kilku zdarzeń występujących jednocześnie (obecnie zgodnie z wytycznymi - maksymalnie do trzech kryzysów w tym samym czasie). W symulacjach rozpatruje się wpływ czynników czasu i przestrzeni na stopień gotowości poszczególnych komponentów sił. W wyniku powyższych prac określa się tzw. „A *Single Package*" – zestaw sił zapewniający wykonanie wszystkich możliwych misji, niezależnie od splotu sytuacji kryzysowych.

Kolejnym kluczowym elementem planowania jest proces tworzenia **Celów Sił Zbrojnych NATO,** opracowywanych głównie na podstawie **„Wytycznych Ministerialnych" i „Przeglądu Wymagań Obronnych"** oraz innych pochodnych sojuszniczych dokumentów politycznych, planistycznych i proceduralnych. Niemniej jednak ostateczny kształt Celów Sił Zbrojnych powstaje również na podstawie wspólnie uzgodnionych planów dla poszczególnych państw i jest on rezultatem **dwuletniego procesu Planowania Sił Zbrojnych NATO**[149].

Uzgodniony z władzami NATO i pozostałymi sojusznikami oraz zaakceptowany pakiet Celów Sił Zbrojnych dla poszczególnych krajów przedstawia sobą zestaw zadań (zobowiązań) do realizacji przez narodowe siły zbrojne w następnym sześcioletnim okresie ich implementacji. Można powiedzieć, że **Cele Sił Zbrojnych wytyczają poszczególnym członkom sojuszu cele planistyczne, których osiągnięcie pozwoli zapewnić sojuszowi, jako całości, odpowiednią ilość i jakość sił niezbędnych do realizacji jego misji, wynikających ze strategii NATO,** w tym umożliwi w przyszłości planowanie operacji wynikających z zadań obronnych UE[150]. Dążeniem planistów jest, aby każdy kraj zapewniał stosowny wkład w kolektywną obronę, z uwzględnieniem uwarunkowań politycznych i ekonomicznych, jak i jego położenia geopolitycznego.

Część Celów Sił Zbrojnych dotyczy sił powietrznych i - jak wynika z powyższego - mają one zapewnić osiągnięcie (wniesienie) określonego wkładu w kolektywną obronę w sześcioletnim cyklu planowania obronnego. Konsekwencją tych założeń jest opracowywanie planów rozwoju Sił Zbrojnych RP w sześcioletniej perspektywie czasowej i

---

[149] Zwany powszechnie w Polsce procesem negocjacji Celów Sił Zbrojnych. W istocie nie są to tylko negocjacje, ale ciągły dwuletni proces wielostronnego i wielopłaszczyznowego wypracowywania stanowisk narodowego wobec propozycji Celów Sił Zbrojnych, przedstawianych przez władze NATO, poprzez konsultacje, uzgodnienia, wyjaśnienia i negocjacje.

[150] Zgodnie z decyzją podjętą na szczycie NATO w Waszyngtonie Sojusz Północnoatlantycki zobowiązał się do adaptacji procesu Planowania Sił Zbrojnych NATO, tak by uwzględniał on planowanie na potrzeby operacji prowadzonych pod egidą UE.

uaktualnianie tych planów co dwa lata. Plany rozwoju Sił Powietrznych RP są immanentną częścią planu rozwoju Sił Zbrojnych jako całości. Zatem, planowanie rozwoju Sił Powietrznych RP w takiej perspektywie czasowej jest elementem zarządzania strategicznego tego rodzaju sił zbrojnych.

Kolejnym etapem Planowania Sił Zbrojnych NATO jest **Przegląd Obronny,** który jest dwuletnim procesem wspólnej analizy i wieloaspektowej oceny sił zbrojnych państw członkowskich, planów ich rozwoju oraz planów ich finansowania, na tle uzgodnionych z NATO Celów Sił Zbrojnych. Ocenie podlega również stan wykonania zobowiązań wobec sojuszu w danym roku sprawozdawczym. W odróżnieniu od procesu formowania Celów Sił Zbrojnych jest to etap o charakterze sprawozdawczo-oceniającym całokształt narodowego wkładu obronnego państwa członkowskiego do wspólnej obrony NATO.

Pierwszy rok, z każdego okresu (planu), jest o tyle istotny, że w trakcie jego trwania zgłaszane są wiążące zobowiązania każdego państwa wobec NATO, co do sił, środków i zdolności, które narodowe siły zbrojne planują udostępnić do dyspozycji NATO, w celu realizacji misji sojuszu. Natomiast deklaracje na lata następne mogą ulegać modyfikacjom w zależności od potrzeb.

W przypadku istotnych ilościowych i jakościowych zmian w zobowiązaniach i planach uzgodnionych w **Procesie Planowania Sił Zbrojnych NATO**, rządy państw członkowskich są obowiązane do konsultowania ich z sojuszem, tak aby ich stanowiska mogły być wzięte pod uwagę przed podjęciem przez państwo ostatecznych decyzji. Takie konsultacje mogą mieć miejsce już w trakcie trwania procesu planowania[151] lub poprzez uruchomienie specjalnej procedury zwanej **Konsultacjami poza Cyklem Planowania.**

---

[151] Szczególnie w trakcie trwania drugiego roku Przeglądu Obronnego (rok nieparzysty).

W przypadku, gdy państwo rozważające dokonanie zmian w narodowych planach obrony nie jest pewne, co do ich znaczenia dla wspólnego systemu obronnego NATO oraz czy są one wystarczającym powodem do uruchomienie procesu Konsultacji Poza Cyklem Planowania, powinno ono poinformować sojusz o głównych kierunkach proponowanych zmian.

Wobec powyższego **Konsultacje Poza Cyklem Planowania są traktowane jako nadzwyczajny tryb tzw. renegocjacji przyjętych zobowiązań, czy też dokonywania korekt w przedkładanych uprzednio planach.** Natomiast o mniej istotnych zmianach, np. co do stopnia akceptacji, zakresu i terminów implementacji uzgodnionych pojedynczych Celów Sił Zbrojnych (zobowiązań), państwo członkowskie informuje instytucje Sojuszu w procesie **Przeglądu Obronnego.**

Mając na uwadze powyższe, można stwierdzić, że narodowe planowanie obronne musi integrować nowe wyzwania, te typowo narodowe i te sojusznicze, a jego podstawową cechą winno być jak najdalej posunięta elastyczność, adaptowalność oraz harmonizacja z sojuszniczym planowaniem obronnym. Tym samym wszelkie narodowe działania planistyczne (np. strategiczne dokumenty planistyczne) powinny swoimi treściami oraz skutkami pozostawać w zgodności z założeniami i fundamentalnymi zasadami procedur planistycznych Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego.

Elementem Planowania Sił Zbrojnych NATO, w którym następuje de facto wykreowanie niezbędnych sojuszowi ilości i jakości sił jest proces **tworzenia Propozycji Celów Sił Zbrojnych i Celów Sił Zbrojnych NATO.**

Zasadniczą bazą dla procesu tworzenia przez Strategicznych Dowódców NATO - **Propozycji Celów Sił Zbrojnych i Wymagań**

Długoterminowych (CSZ i WD), tj. wyznaczania celów, które winny osiągnąć siły zbrojne, a w tym siły powietrzne poszczególnych członków NATO dla zapewnienia realizacji zadań sojuszu w bieżącym (sześcioletnim) okresie planistycznym są, jak już wspomniano, Wytyczne Ministerialne NATO i Przegląd Wymagań Obronnych. Następnie, kolejno przygotowywane Propozycje Celów Sił Zbrojnych i Wymagań Długoterminowych prezentowane są państwom sojuszniczym i negocjowane z nimi najpierw na poziomie wojskowym (w trakcie Spotkań Dwustronnych i Przeglądowych) oraz politycznym (w trakcie Spotkania Wielostronnego).

Strategiczni Dowódcy NATO, pod kierunkiem Komitetu Wojskowego NATO, przygotowują dokument **„Propozycje Celów Sił Zbrojnych i Wymagań Długoterminowych".** Przedstawione w nim propozycje umożliwiają realizację pełnego zakresu zadań Sojuszu w sześcioletnim okresie planistycznym. Przy sporządzaniu propozycji Celów Sił Zbrojnych i Wymagań Długoterminowych stosowane są określone, poniżej przedstawione zasady ich oznaczania i klasyfikacji:

A. Ze względu na rodzaj sił zbrojnych:

- **cele ogólne** - Europe (E= ACE[152]) General *Force Goals* – **EG** XXXX – dotyczące minimum dwóch Rodzajów Sił Zbrojnych;
- **cele wojsk lądowych** - Europe Land *Force Goals* – **EL** XXXX;
- **cele sił powietrznych** - Europe Air *Force Goals* – **EA** XXXX;
- **cele sił morskich** - Europe Maritime *Force Goals* – **EM** XXXX.

B. Ze względu na hierarchię ważności celu (priorytet)[153]:

---

[152] *ACE - Allied Command Europe,* w przypadku *ACLANT – Allied Command Atlantic* pierwsza litera oznaczenia - **A.**

[153] nie dotyczy Wymagań Długoterminowych.

- **Cele o priorytecie I** – cele, których osiągniecie jest **niezbędne** do realizacji misji wojskowych sojuszu;
- **Cele o priorytecie II** – cele, których osiągniecie jest **bardzo istotne** do realizacji misji wojskowych Sojuszu;
- **Cele o priorytecie III** – **inne cele o istotnym znaczeniu** dla realizacji misji wojskowych sojuszu.

C. Ze względu na historię celu:

- **nowy** – New Force Goals - *NEW* **przed oznaczeniem celu np.** NEW EA 0041;
- **powtórzony/ponowiony** – Revalidated Force Goals - *RFG* **przed oznaczeniem celu np.** RFG EA 0041;
- **zmieniony** – Amended Force Goals - *AFG* **przed oznaczeniem celu np.** AFG EA 0041.

Prognozowany (faktyczny) stopień realizacji zawarty jest w „Odpowiedzi na Kwestionariusz Planowania Obronnego (DPQ)", opracowywanej w ramach Rocznego Przeglądu Obronnego przedkładanych sojuszowi.

Propozycje Celów Sił Zbrojnych i Wymagań Długoterminowych negocjowane są z przedstawicielami delegacji państw członkowskich w trakcie Spotkania Dwustronnego *(Bilateral Examination)* z przedstawicielami Naczelnego Dowództwa Sojuszniczych Sił Zbrojnych

NATO w Europie (*SHAPE*). Delegacja narodowa prezentuje stanowisko narodowe, będące odpowiedzią na zaproponowane ze strony *SHAPE* propozycje, odnoszące się do stopnia akceptacji i zakresu możliwości realizacyjnych.

Struktura przedstawionego pakietu Propozycji Celów Sił Zbrojnych NATO i Wymagań Długoterminowych składa się z następujących części:

- **Tabela Sił** – zawiera wykaz jednostek narodowych sił zbrojnych z określeniem poziomu ich gotowości bojowej, w poszczególnych komponentach SZ NATO (dotychczas były to: Siły Reagowania obejmujące Siły Natychmiastowego i Szybkiego Reagowania, Główne Siły Obronne i Siły Wzmocnienia);
- **Cele Sił Zbrojnych** – określają wymagania i zdolności obronne dla narodowych elementów sił zbrojnych, w tym również wymagania w zakresie podnoszenia zdolności bojowej jednostek wykazanych w Tabeli Sił;
- **Wymagania Długoterminowe** – dotyczą podjęcia przez państwo członkowskie - samodzielnie lub we współdziałaniu z innymi sojusznikami - programów badawczo – rozwojowych w zakresie pozyskania nowych systemów uzbrojenia i sprzętu bojowego.

Państwo członkowskie obowiązane jest przedstawić w odpowiedzi narodowej szereg innych informacji, w tym propozycje własnego stopnia akceptacji oraz zaprezentować zwięzłe uzasadnienie przyjętego stopnia akceptacji i zakresu realizacji wymagań przedstawionych w propozycji SHAPE. Ponadto, przedstawia się krótką informacje o szacowanych (planowanych) kosztach implementacji przedsięwzięć zawartych w Propozycji Celów Sił Zbrojnych i Wymagań Długoterminowych

Wnioski po konfrontacji propozycji celów sił zbrojnych opracowywanych przez Dowództwa Strategiczne oraz odpowiedzi

narodowej w trakcie Spotkań Dwustronnych są podstawa do sporządzenia „Ostatecznej Propozycji Celów Sił Zbrojnych i Wymagań Długoterminowych SHAPE" dla danego państwa. Następnie są one poddawane gruntownej analizie i ocenie przez Sekretariat Międzynarodowy (*International Staff - IS*) i Międzynarodowy Sztab Wojskowy (*International Military Staff – IMS).*

W pracach tych mogą brać udział przedstawiciele komórki planistycznej UE, w charakterze obserwatorów (dotychczas byli to przedstawiciele Komórki Planistycznej UZE). Kulminacją prac jest spotkanie przeglądowe zwane Połączonym Przeglądem (*Joint Screening*), w trakcie którego stanowisko narodowe poddawane jest gruntownej połączonej ocenie, z udziałem przedstawicieli *IS*, *IMS*, *SHAPE* i delegacji narodowej. Po tym spotkaniu sporządzany jest raport, który przedkładany jest do akceptacji Komitetowi Wojskowemu NATO i do wiadomości Komitetowi Przeglądu Obrony. Komitet Wojskowy rozważa propozycje opracowane przez Dowództwa Strategiczne, biorąc pod uwagę m.in. raport z Połączonego Przeglądu, a następnie opracowuje skonsolidowane propozycje Celów Sił Zbrojnych i Wymagań Długoterminowych dla danego państwa pt. „Ostateczna Propozycja Celów Sił Zbrojnych NATO i Wymagań Długoterminowych Komitetu Wojskowego" (tzw. *BLUE BOOK)*, wraz z wyjaśnieniami wskazującymi obszary, w których możliwości wojskowe Sojuszu wydają się być niezadowalające. Dokument ten przesyłany jest również do danego państwa w celu wypracowania ostatecznego stanowiska narodowego w sprawie propozycji CSZ i WD władz wojskowych NATO.

W procesie tworzenia propozycji Celów Sił Zbrojnych i Wymagań Długoterminowych, każdy cel jest identyfikowany na tle wspólnych wojskowych, ekonomicznych i politycznych potrzeb sojuszniczych. Pozwala to ugruntować i poszerzyć współpracę państw w planowaniu

obronnym oraz zapewnia równowagę pomiędzy dziedzinami planowania i determinuje okres podejmowania decyzji, co w efekcie zapewnia wykształcenie efektywnych struktur i interoperacyjnych sił.

Należy podkreślić, że w procesie tworzenia (negocjacji) **Celów Sił Zbrojnych NATO i Wymagań Długoterminowych,** państwo sojusznicze deklaruje jedynie wolę ujęcia w narodowych planach obronnych określonych zobowiązań i przedsięwzięć, wynikających z danego pakietu Celów Sił Zbrojnych i Wymagań Długoterminowych, jako tzw. celów planistycznych. Natomiast deklarację realizacji (w tym syntetyczny opis sposobów, zakresów, przydzielonych środków finansowych itp.) państwa przedstawiają w dokumencie *DPQ Reply*[154].

Każda odpowiedź dotycząca danego celu sił zbrojnych powinna się rozpoczynać od stwierdzenia dotyczącego planowanego zakresu implementacji celu, tj.:

Pełna implementacja *(Full Implementation);*

Wydłużony okres implementacji *(Extended Implementation);*

Częściowa implementacja *(Partial Implementation);*

Nie planuje się implementacji *(Will Not be Implemented);*

Przyjęto do rozważań *(Under Consideration).*

Po stwierdzeniu tym winien nastąpić klarowny opis narodowych planów implementacji celu. W przypadku celów, co do których zadeklarowano częściową implementację lub ich nie przyjęcie do implementacji, należy wyraźnie przedstawić powód takiego stanowiska.

Pełna implementacja (Full Implementation**) –** oznacza, że planuje się zrealizować wszystkie zadania celu w proponowanym(ych) terminie(ach). W przypadku wymagań długoterminowych, terminu „pełna implementacja" można użyć jedynie wtedy, gdy prowadzone są prace

---

[154] Faktycznie następuje to w przeciągu niecałych 2. miesięcy od wiosennej Sesji *NAC*.

badawcze i/lub rozwojowe o danej tematyce w ramach programów krajowych bądź w ramach współpracy międzynarodowej, na których prowadzenie przydzielono środki finansowe lub potwierdzono planowanie takich środków.

Wydłużony okres implementacji (Extended Implementation) – oznacza, że planuje się zrealizować wszystkie zadania celu, lecz nie wszystkie z nich będą zrealizowane w proponowanym(ych) terminie(ach). Należy wyszczególnić, które z zadań będą zrealizowane w późniejszym terminie, podać przyczyny oraz przedstawić plany pełnej implementacji, w tym przewidywane terminy realizacji poszczególnych zadań.

Częściowa implementacja (*Partial Implementation)*- oznacza, że planuje się zrealizować tylko część zadań celu w proponowanym(ych) terminie(ach) lub w terminie(ach) późniejszym(ych). Pozostałe zadania nie są przewidywane do realizacji, nawet w późniejszym niż proponowanym(ych) terminie(ach). Należy jednak wyjaśnić przyczyny częściowej implementacji; wyszczególnić, które z zadań będą zrealizowane i w jakim terminie(ach) oraz które z zadań nie będą realizowane. W przypadku wymagań długoterminowych „Częściowa Implementacja" oznacza, że nie są prowadzone prace badawcze i/lub rozwojowe o danej tematyce, i/lub nie przydzielono żadnych środków finansowych albo nie potwierdzono planowania takich środków na ich prowadzenie. Niemniej, aktywnie śledzi się rozwój takich badań poprzez uczestnictwo w pracach odnośnych grup roboczych NATO lub w ramach współpracy wielostronnej)

Nie planuje się implementacji *(Will Not be Implemented)* – oznacza, że nie planuje się dostosowania planów narodowych, aby zrealizować zadania celu. W tej sytuacji należy wyjaśnić przyczynę takiego stanowiska.

Przyjęto do rozważań *(Under Consideration)* – w wyniku procesu konsultacji (negocjacji) propozycji celów sił zbrojnych każdy kraj powinien być w stanie określić precyzyjne stanowisko narodowe, umieszczając cele w jednej z czterech podanych powyżej kategorii. Jeśli jednak, z jakichkolwiek przyczyn propozycja pozostawała jako przyjęta do rozważań i pozostaje taką w czasie opracowania odpowiedzi na Kwestionariusz Planowania Obronnego (DPQ), stanowisko narodowe może być przedstawiane w tej kategorii akceptacji. Niemniej, powinno mieć to miejsce w przypadkach odosobnionych, wyłącznie w przypadku odpowiedzi (w DPQ) dotyczącej nowego celu sił zbrojnych i tylko raz.

Planowanie obronne w NATO jest procesem, który ma zapewnić przygotowanie struktury sił zbrojnych Sojuszu, ich wyposażenie, ukompletowanie i możliwości stosownie do przewidywanych zagrożeń. Planowanie rozwoju Sił Zbrojnych RP, a w tym Sił Powietrznych RP, jako element zarządzania strategicznego, musi zapewnić zrównoważony balans pomiędzy wymaganiami Sojuszu a możliwościami i wymaganiami narodowymi, poprzez przyjęcie akceptowalnych (w odpowiednim zakresie) Celów Sił Zbrojnych i Wymagań Długoterminowych. Dlatego od momentu przyjęcia Polski do NATO został wdrożony do realizacji stosowany w Sojuszu proces planowania obronnego, który umożliwia tworzenie planów rozwoju i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych RP, a w tym Sił Powietrznych RP.

III. WNIOSKI I UOGÓLNIENIA

Zarządzenie strategiczne jako teoria naukowa ukształtowała się w latach 60. i 70. ubiegłego wieku. Wówczas bowiem uświadomiono sobie potrzebę posiadania wiedzy, która pozwoli lepiej organizować i sprawniej kierować organizacją (strukturą), działającą w turbulentnym otoczeniu i w razie występowania zjawisk wcześniej nie uwzględnionych. Chodziło z jednej strony o formułowanie strategii działania w długich okresach, w tym zwłaszcza w czasie powstawania sytuacji nieprzewidzianych i kryzysowych, z drugiej zaś o takie zarządzania organizacją na najwyższych jej poziomach, by zapewnić jej konkurencyjność i stały rozwój.

Zasadnicze założenia zarządzania strategicznego wynikały z przewidywania (prognozowania) rozwoju sytuacji i podejmowania właściwej (odpowiedniej) i niezwłocznej reakcji (decyzji) na zmiany warunków funkcjonowania organizacji. A zatem, istotą zarządzania strategicznego była optymalizacja relacji organizacja – otoczenia, dokonywana na podstawie prognozowanych zmian sytuacji i możliwie szybkie dostosowanie działań i struktur organizacyjnych do wymogów tej sytuacji.

Tymczasem, coraz bardziej turbulencyjne otoczenie powoduje, że oprócz zdarzeń przewidywalnych (do których jesteśmy przygotowani), występuje coraz większa liczba zdarzeń – często istotniejszych dla zdolności funkcjonowania – których w ogóle nie uwzględniono w działalności projektowej i wykonawczej. W wyniku tego powstaje nieciągłość zarządzenia, która m.in. inspirowała kształtowanie się teorii i praktyki zmiany strategicznej. Jej założenie polega na koncentrowaniu wysiłku intelektualnego na kreowaniu wizji przyszłych pożądanych stanów i projektowaniu dróg do nich prowadzących. A zatem, od myślenia i działania w kategoriach „co się może zdarzyć i jak na to reagować”

przechodzi się do myślenia i działania w kategoriach „ co chcemy żeby się zdarzyło i jak do tego doprowadzić".

Uczenie się dokonywania i wdrażania zmiany strategicznej jest szczególnie ważnym i pilnym zadaniem każdej organizacji, w tym sił zbrojnych, a zwłaszcza sił powietrznych. Już obecnie bowiem umiejętności reagowania i dostosowywania się oraz dokonywanie permanentnej restrukturyzacji są niewystarczające. Podstawą nowej filozofii podejścia powinno być poszukiwanie nowych szans i okazji, kreowanie perspektywicznej wizji funkcjonowania i znajdowanie własnych rozwiązań, nie zaś powielanie działań istniejących już od dawna w innych siłach powietrznych. Chodzi więc o to, by nie tylko doganiać innych i równać do lepszych, lecz ich wyprzedać.

W odniesieniu do sił powietrznych przez zarządzanie strategiczne można będzie rozumieć sztukę aktywnego kreowania nowych systemów uzbrojenia oraz przebudowy rodzajów wojsk i istniejących struktur w celu poszukiwania nowych zadań i sposobów użycia lotnictwa i obrony powietrznej, a także potwierdzenia ich rosnącej roli w walce zbrojnej i reagowaniu kryzysowym.

Siły powietrzne są specyficznym typem organizacji. Są one bowiem m.in. wysoko utechnicznione, złożone z różnych wojsk i sił (lotnictwo, środki przeciwlotnicze, radiolokacyjne, elektroniczne), rozproszone w terenie, spełniające misje strategiczne (nie tylko w całości, ale nawet swymi pododdziałami, jak np. lotnictwa wykonującymi ataki na system kierowania państwem przeciwnika, jego zasoby i infrastrukturę), czy też prowadzącymi działania na terenie własnym (obrona powietrzna), jak i setki kilometrów w głębi ugrupowania strony przeciwnej. Te ostatnie zadania prowadzone są z reguły przez ugrupowania złożone z różnych rodzajów lotnictwa, podobnie jak obrona powietrzna funkcjonuje w wyniku synergicznych działań sił: radiotechnicznych, rakietowych

rozpoznawczych, zakłócających, myśliwskich, logistycznych i dowodzenia. Stąd tez w zarządzeniu strategicznym w siłach powietrznych należy uwzględniać zarówno całą strukturę, jak i ich elementy działań (organizacji).

Podmiotowe zarządzanie strategiczne w siłach powietrznych możne obejmować zarządzanie ich rodzajami wojsk, związkami operacyjno-taktycznymi i głównymi siłami zadaniowymi, jak np. zarządzanie wojskami lotniczymi czy też wojskami radiotechnicznymi, zarządzanie korpusami sił powietrznych, zarządzanie zasobami (osobowymi, logistycznymi, informacyjnymi itp.) i zgrupowaniami operacyjnymi lotnictwa i obrony powietrznej.

W przedmiotowym zarządzaniu strategicznym w siłach powietrznych można wyróżnić zarządzanie ich głównymi funkcjami, misjami, obszarami użycia i ich kompozycjami, np. zarządzanie strategiczne w: obronie powietrznej państwa, operacji powietrznej, rejonie (na kierunku) odpowiedzialności, podczas pokoju, kryzysu i wojny, poza terytorium kraju, czy też lotnictwem myśliwskim na kierunku północnym lub siłami lotnictwa w połączonych działaniach powietrznych.

Podkreślić przy tym wypada, że w zarządzeniu strategicznym planowaniem i strategią użycia sił powietrznych zajmuje się kierownictwo sił zbrojnych, zaś dowództwo WLOP decyduje o działaniach sił powietrznych i strategii ich działania. Na niższych szczeblach dowodzenia powinny także występować strategie działania.

W planowaniu strategicznym dotyczącym przyszłych działań (sytuacji, uwarunkowań) coraz większa zmienność, turbulencja i niepewność będą coraz częściej „normalnymi" warunkami zarządzania siłami powietrznymi. Planowanie strategiczne nie uwalnia od tych czynników, ale stanowi próbę ich przezwyciężenia. Trzeba zatem poszukiwać nowej wiedzy, umiejętności i odwagi intelektualnej, by zerwać

z reagowaniem na zagrożenia (jako główną przesłankę planistyczno-decyzyjną) na rzecz koncentracji uwagi na szansach, projektowania prognozowanej organizacji sił powietrznych, ich wyposażenia i działań w takim kierunku, w jakim chcemy wiedzieć w przyszłości rolę lotnictwa i obrony powietrznej oraz określenia najlepszych rozwiązań prowadzących do takiej pozycji siły powietrzne.

W kontekście generalnych założeń dotyczących zarządzania strategicznego warto zauważyć, że siły powietrzne mają odeprzeć agresję powietrzną przeciwnika, pobić jego lotnictwo i obronę powietrzną, zdominować przestrzeń powietrzną, osłabić jego potęgę obronną i moc innych rodzajów sił zbrojnych w celu tworzenia warunków do skutecznego prowadzenia operacji połączonej w wymiarze lądowym, powietrznym i morskim. Te niezwykle ambitne (strategiczne) założenia sprawiają, że siły powietrzne są szczególnym rodzajem broni, która w innych armiach pochłania około 25-40% i więcej budżetu resortów obrony (u nas około 20%, a w roku bieżącym niewiele ponad 18%, zaś w roku przyszłym nieco więcej niż 16%). Ich struktura jest różna w krajach europejskich, ale daje się zauważyć tendencję do zmniejszania liczby szczebli dowodzenia z kilku poziomów do dwóch: dowództwo sił powietrznych i wykonawcy zadań – pododdziały, oddziały lotnictwa i obrony powietrznej. Podobne rozwiązania strukturalne przewiduje się realizować w naszych siłach powietrznych, na co pozwoli nowy i zautomatyzowany system dowodzenia. Równocześnie mają być one przygotowane do elastycznego użycia (w całości, częścią sił) zarówno na terytorium RP i sojuszu, jak i poza nim.

Siły powietrzne wraz z innymi rodzajami sił zbrojnych, będących w dyspozycji NATO, dzielą się na : siły szybkiego reagowania (szybkiego i natychmiastowego), stanowiące ok. 10-15% ogółu sił i główne siły obrony (ok. 50% całości sił) oraz siły wzmocnienia (siły pozostałe).

Dowodzenie sojusznicze jest zintegrowane, a w Europie Północnej Połączone Siły Powietrzne mają siedzibę dowództwa w Ramstein (Niemcy). Ponadto wydzielane są Sztab Powietrznych Sił Reagowania oraz Powietrzne Siły Wykrywania i Naprowadzania.

Od roku przyszłego planuje się zmiany w strukturach sił zbrojnych, wynikające z nowych zagrożeń (jednak jeszcze z zagrożeń!) oraz potrzeby przeciwstawienia się agresji o dużej skali, na ograniczonym obszarze i na jednym kierunku strategicznym w myśl Art. V Traktatu Waszyngtońskiego i poza nim (w ramach reagowania kryzysowego). Siły zbrojne mają się dzielić według typu, gotowości i przeznaczenia. Według mobilności (zdolności do przemieszczenia) będą to siły zdolne do przerzutu i do działań na miejscu, zaś zgodnie z ich gotowością podzielą się na wysokiej gotowości, niższej gotowości i o wydłużonym terminie osiągania gotowości. Natomiast według przeznaczenia siły podzielą się na: oddane pod dowództwo NATO, przydzielone pod dowództwo, przeznaczone do podporządkowania sojuszniczego i inne siły przeznaczone do NATO.

W czasie pokoju część sił powietrznych wydzielona jest do Zintegrowanego Systemu Obrony Powietrznej i dowodzenia w systemie sojuszniczym. Pozostałe siły pozostają w dyspozycji narodowych ośrodków dowodzenia, a dowództwo z Ramstein (w Europie Północnej) okazuje im pomoc w zakresie szkolenia, przygotowania ćwiczeń i dokonywania ocen według systemu obowiązującego w NATO. Ma to na celu stymulowanie doskonalenia sił powietrznych, ich większej standaryzacji zgodnie z odpowiednimi dokumentami sojuszu.

Zwraca jednak uwagę możliwości zarządzania siłami powietrznymi i w siłach powietrznych w układzie narodowym i sojuszniczym. Poprzez osiąganie równowagi i konsensusu pomiędzy zarządzeniem narodowym i sojuszniczym możliwe jest tworzenie odpowiedniej narodowej i pożądanej sojuszniczej organizacji sił powietrznych.

Uniwersalność sił powietrznych i ich wyposażenie, tworzące swoistą „tarczę obronną" siłami obrony powietrznej i „miecz", który stanowią ofensywne, ogniowe działania lotnictwa, sprawiają, że pełnią one swoją misję zarówno w czasie pokoju i kryzysu, jak i wojny.

W czasie pokoju realizują one głównie rozpoznanie przestrzeni powietrznej, osłonę powietrzną granic, przeciwdziałanie siłami dyżurnymi obrony powietrznej oddziaływaniu (ataku, zagrożeniom) z powietrza, ratownictwo lotnicze i uczestniczą w systemie zarządzania ruchem lotniczym. Podczas kryzysu dodatkowo biorą udział w operacjach pokojowych i humanitarnych oraz zwalczaniu klęsk żywiołowych i przeciwdziałaniu zagrożeniom o charakterze niemilitarnym. Działanie wojenne sił powietrznych obejmują wykrywanie i śledzenie środków napadu powietrznego, ostrzeganie i powiadamianie wojsk oraz organów administracji o zagrożeniach i uderzeniach z powietrza, udział w oparciu agresji powietrznej przeciwnika, osłabienie jego potęgi militarnej oraz wsparcie sił lądowych i morskich w czasie prowadzenia operacji.

Najistotniejszym powołaniem i zadaniem sił powietrznych jest pokonanie lotnictwa i obrony powietrznej przeciwnika oraz zdominowanie przestrzeni powietrznej. Wywalczenie i utrzymanie dominacji w powietrzu pozwala bowiem nie tylko swobodnie wykorzystywać przestrzeń powietrzną, ale również prowadzić operację połączoną (sił lądowych, powietrznych i morskich) bez efektywnego przeciwdziałania ze strony przeciwnika powietrznego. Taka sytuacja prowadzi najczęściej do zwycięstwa w konflikcie zbrojnym.

Lotnictwo sił powietrznych będzie również prowadziło strategiczne uderzenia powietrzne. Ataki te będą skierowane przeciwko systemowi kierowania państwem, infrastrukturze, zasobom i społeczeństwu przeciwnika. Mają one na celu zmniejszanie mocy systemu militarnego przeciwnika, utrudnianie sprawnego funkcjonowania jego państwa oraz

obniżanie morale i woli wspierania działań militarnych przez społeczeństwo strony przeciwnej.

Równocześnie z tymi działaniami, które mają charakter priorytetowy, siły powietrzne wspierają siły lądowe i morskie, niszcząc najistotniejsze obiekty (wojska) przeciwnika zarówno w bezpośredniej bliskości sił własnych, jak i rozmieszczone na głębokościach dużych. Siły powietrzne mają bowiem tę właściwość, że jednocześnie niszczą przeciwnika w całym zakresie jego ugrupowania, tj. od głębokości taktycznych do strategicznych.

Te predyspozycje sił powietrznych, a także ich wyposażenie w broń precyzyjnego rażenia powodują, że w warunkach szczególnych (przy dużej asymetrii przeciwstawnych stron) mogą one zdominować przestrzeń powietrzną, a także „wybombardować" najistotniejsze cele i skłonić przeciwnika do zaniechania działań zbrojnych nawet bez opanowania jego terenu. W sztuce wojennej pojawia się więc nowy sposób rozgrywania konfliktu zbrojnego, którego możemy nazywać dominacją z powietrza.

Ponadto siły powietrzne realizują cały szereg działań wspierających, jak np. szybki transport powietrzny, rozpoznanie z powietrza, tankowanie w powietrzu, walka elektroniczna oraz kierowanie i dowodzenie z powietrza czy też bojowe poszukiwanie i ratownictwo. Działania te wspierają i zabezpieczają użycie lotnictwa i obrony powietrznej (także innych rodzajów sił zbrojnych) oraz czynią siły powietrzne zdolnymi do wielce autonomicznego zastosowania sił własnych.

W zarządzeniu strategicznym w siłach powietrznych powinno się więc uwzględnić, takie prawidłowości ich użycia i rozwoju, jak: zdolność do zdominowania przestrzeni powietrznej i wykonywania aktów strategicznych, ich uzbrojenia w broń precyzyjnego rażenia odpalaną z dużych wysokości i odległości, wszechstronne zabezpieczenie działań i szybki transport powietrzny wojsk w rejon działań.

W planowaniu strategicznym rozwoju sił powietrznych trzeba uwzględnić szereg uniwersalnych czynników, w tym sytuację polityczno-ekonomiczną, zagrożenia cywilizacyjne i rozwój nowych technologii. Można przewidywać, że otoczenie Polski będzie jeszcze bardziej przyjazne, lecz poza terytorium sojuszu będą ujawniały się różne źródła kryzysów. Stad siły muszą być bardzo mobilne i manewrowe, zorganizowane w struktury funkcjonalne (np. uderzeniowe, wsparcia, zabezpieczenia manewru, rozpoznania i dowodzenia). Powszechne będzie używanie samolotów bezzałogowych, wykorzystywanie kosmosu, dążenie do zdobycia przewagi informacyjnej, skrócenie czasu reakcji ogniowej.

W odniesieniu do polskich sił powietrznych, oprócz ich zdolności do obrony terytorium własnego i sojuszniczego, wskazane jest by posiadały one kilka modułów powietrznych przygotowanych do dział w zakresie reagowania kryzysowego. W module takim powinien być komponent lotnictwa bojowego, transportowego i wsparcia, komponent rozpoznania i obrony przeciwlotniczej, a także komponent logistyczny oraz zachowania żywotności i dowodzenia.

Natomiast zdolności operacyjne i interoperacyjne pozostałe (zasadnicze) siły WLOP powinny osiągać przez uczestnictwo w programach wielozadaniowych, zwłaszcza jeśli chodzi o lotnictwo bojowe i rakietowe środki przeciwlotnicze, obronę przeciwrakietową, systemy rozpoznania i WRE oraz tankowania w powietrzu i przewozów strategicznych.

Planowanie i zarządzanie strategiczne ukierunkowane więc powinno być na taki rozwój sił powietrznych, by były one zdolne do udziału we wszystkich misjach narodowych i sojuszniczych, z uwzględnieniem prognozowanych i nieprzewidywalnych uwarunkowań militarnych, politycznych i technologicznych.

Planowanie strategiczne w siłach powietrznych jest elementem planowania w Sojuszu Północnoatlantyckim i Siłach Zbrojnych RP. Planowaniem obronnym w sojuszu zajmuje się wiele organów cywilnych i cywilno-wojskowych, występujących w międzynarodowym składzie. Zajmują się one planowaniem: zasobów obronnych, nuklearnym, sił zbrojnych, logistyki, uzbrojenia, rozwoju systemów dowodzenia, kierowania i łączności oraz innymi dziedzinami. Opracowywane są cele dla sił zbrojnych, plany rozwoju różnych sytuacji i misje sojuszu w każdym wariancie sytuacyjnym oraz inne dokumenty. Propozycje celów i wymagań dla sił zbrojnych negocjowane są z przedstawicielami państw członkowskich i mogą one być: w pełni implementowane, w wydłużonym okresie implementacji, w częściowej implementacji, przyjęte do rozważań lub nie planowane do implementacji.

Polska, w tym jej siły zbrojne, czyli również powietrzne, uczestniczy w planowaniu obronnym sojuszu, który umożliwia tworzenie narodowych planów rozwoju i modernizacji technicznej (Sił Zbrojnych RP, a w tym Sił Powietrznych RP). Planowanie rozwoju musi zapewniać zrównoważony bilans miedzy wymaganiami sojuszu a możliwościami i wymaganiami narodowymi. Warto jednak podkreślić, że planowanie to (zarówno narodowe, jak i sojusznicze) jest procesem, który nadal ma zapewnić przygotowanie struktury wojsk (sił powietrznych), ich wyposażenie, ukompletowanie i możliwości stosownie do przewidywanych zagrożeń nie zaś do pożądanej (projektowanej) przyszłości. Jest to więc sprzeczne z założeniami i wymaganiami współczesnej teorii zarządzania strategicznego.

ZAKOŃCZENIE

Zarządzenie strategiczne jest stosunkowo młoda teorią naukową. Chodzi najogólniej w nim o to, by dać wiedzę, która pozwoli budować strategię działaniami w długich okresach oraz sprawniej kierować organizacją w czasie występowania zjawisk nie przewidywanych. Przy czym coraz wyraziściej odchodzi się od prognozowania przeciwdziałania na zagrożenia na rzecz projektowania rzeczywistości jaką oczekujemy i wskazywania dróg osiągania stanu pożądanego.

Siły powietrzne są szczególną organizacją. Choć rozproszone spełniają misję strategiczną, mają w swym składzie siły tworzące „tarczę" i „miecz", niszczą przeciwnika na całej głębokości jego ugrupowania, dążą do zdominowania trzeciego wymiaru, ale i wspierają siły lądowe i flotę. One z zasady jako pierwsze podejmują walkę z agresorem lub to one rozpoczynają działania. Ugrupowanie sił powietrznych zarówno na ziemi, jak i w powietrzu składa się z dziesiątków i setek różnych sił i pododdziałów, z których jedne cechują się niezwykłą manewrowością, a inne bardziej stacjonarnym charakterem.

W planowaniu i zarządzaniu strategicznym w siłach powietrznych musi być uwzględniona ich zdolność do dominowania w powietrzu, a w szczególnej sytuacji i z powietrza, wykonywania ataków strategicznych, konieczności posiadania uzbrojenia precyzyjnego, czy też wszechstronnego zabezpieczenia. Równocześnie prognozować należy celowość ich wyposażenia w aparaty bezzałogowe, malejącą rolę wsparcia sił lądowych i morskich, częściowe uniezależnienie się od lotnisk o betonowych drogach startowych oraz zdolność do działań całością sił lub ich częścią zarówno w obronie kraju i sojuszników, jak i w celu reagowania kryzysowego i humanitarnego.

Ujęte w niniejszym opracowaniu treści są pierwszą próbą skojarzenia zarządzania strategicznego i sił powietrznych. Identyfikują one zarządzenie strategiczne i wskazują możliwości jego wykorzystania w kierowaniu siłami powietrznymi. Stanowią one wystarczającą podstawę do dalszych badań, które już bardziej pragmatycznie mogą określać i pogłębiać problematykę planowania i zarządzania w siłach powietrznych.

BIBLIOGRAFIA

1. AAP-6 (2001), Słownik terminów i definicji NATO, MON Warszawa 2001
2. Ackoff R.L., Zasady planowania w korporacjach
3. AJP-01 Allied Joint Doctrine. MAS 2000
4. AJP-3.3. Joint AIR and Space Operations Doctrine, MAS 1999
5. Ansoff H.I., Corporate Strategy
6. Ansoff H.I., Zarządzanie strategiczne
7. ATP-34(B) Tactical Air Support of Maritime Operations, MAS 1996
8. Bieniok H., Rokita J. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa
9. Carr D.K., Zarządzanie procesem zmian
10. Chandler A.D., Strategy and Structure
11. Clarke L., Zarządzanie zmianą
12. Coates Ch., Menadżer wszechstronny
13. Craig J.C., Grant R.M., Strategic Management
14. Crozier M., Przedsiębiorstwo na podsłuchu, Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego
15. Dawid F.R., Strategic Management
16. De Bono E., Atlas myślenia dla menadżera
17. Długosz M., Gry decyzyjne w badaniach I doskonaleniu organizacji
18. Domański T.(red.), Strategia rozwoju przedsiębiorstwa: studia przypadków
19. Drucker P.F., Innowacja i przedsiębiorczość
20. Drucker P.F., Menadżer skuteczny
21. Drucker P.F., Praktyka zarządzania
22. Drucker P.F., Skuteczne zarządzanie
23. Drucker P.F., Zarządzanie w czasach burzliwych
24. Gabara W., Przesłanki racjonalnego zarządzania
25. Gasparski W., Projektowanie. Koncepcyjne przygotowanie działań

26.Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa
27.Goldratt R., Łańcuch krytyczny
28.Gościński J., Sterowanie i planowanie
29.Hamel G., C.K.Prahalad, Przewaga konkurencyjna jutra
30.Hampton D.R., Management
31.Handy Ch., Głód ducha
32.Handy Ch., Wiek paradoksu
33.Handy Ch., Wiek przezwyciężonego rozumu
34.Hax A.C., The Strategy Concept and Process
35.Hesselbein F. (i in), Lider przyszłości
36.Hesselbein F. (i in), Organizacja przyszłości
37.Huntington S., Zderzenia cywilizacji
38.Kay J., Podstawy sukcesu firmy
39.Kieżun W., Kwiatkowski S., Style zarządzania
40.Kieżun W., Sprawne zarządzanie organizacją
41.Kieżun W., Wstęp do teorii organizacji i zarządzania
42.Klasik A. (red), Planowanie strategiczne
43.KoontzH., Weihrich H., Essentials of Management
44.Kotarbiński T., Traktat o dobrej robocie
45.Kozina A. (red.), Zarządzanie zmianami i rozwojem firmy
46.Koźmiński A.K. (red.), Współczesne koncepcje zarządzania
47.Koźmiński A.K. (red.), Współczesne teorie organizacji
48.Koźmiński A.K., Piotrowski W., Zarządzanie. Teoria i praktyka
49.Kożmiński A, Zawiślak A., Pewność i gra
50.Kreikebaum H., Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie
51.Krzyżanowski L., O podstawach kierowania organizacjami inaczej
52.Krzyżanowski L., Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu
53.Kuhn T.S., Struktura rewolucji naukowych
54.Latzko W., Saunders D., Cztery dni z doktorem Demingiem

55.Martyniak Z.(red.), Nowe metody organizacji i zarządzania

56.Masłyk-Musiał E., Zarządzanie zmianami w firmie

57.Maxwell J.C., Być liderem

58.McRae H., Świat w roku 2020

59.Michalak W., Doktryna Sił Powietrznych RP. Próba zarysu. Część IV. AON 2002.

60.Michalak W. i inni, Siły powietrzne w operacjach połaczonych, AON 2002

61.Mintzberg H., Power In and Aroud Organization

62.Miroński W., Władza i polityka w przedsiębiorstwie

63.Mreła H., Drogi racjonalizacji

64.Muller U., Zmiana warty w zarządzaniu

65.Naisbitt J., Magatrendy. Dziewięć nowych kierunków zmieniających nasze życie

66.Obłój K, Strategia organizacji

67.Obłój K., Strategia sukcesu firmy

68.Obłój K., Zarządzanie strategiczne

69.Penc J., Strategie zarządzania , cz.I,II

70.Penc J., Zarządzanie dla przyszłości

71.Penc J., Zarządzanie w praktyce

72.Peters T.J., Waterman R.H., In Search of Excellence

73.Pietraś Z.J., Teoria gier jako sposób analizy procesów

74.Planowanie obronne w Siłach Zbrojnych RP. DWLOP 2000

75.Porter M., Strategia konkurencji

76.Prahalad C.K., Doz Y., The Multi-National Mission

77.Senge P., Piąta dyscyplina

78.Sikorski Cz., Ludzie nowej organizacji

79.Stacewicz J., Megatrendy a strategia i polityka rozwoju

80.Straffin P.D., Teoria gier

81. Strategor, Zarządzanie firmą
82. Szpyra R., Przyszła wojna powietrzna, AON 1999
83. Toffler A., Szok przyszłości
84. Toffler A., Trzecia fala
85. Współczesne siły powietrzne – misje, zadania, tendencje rozwoju. Zeszyty Naukowe, AON, 2002
86. Wawrzyniak B., Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku
87. Zabłocki E., Współczesne siły powietrzne, AON 2002
88. Zajas S., Bartnik R., Operacyjne użycie lotnictwa, AON 1998
89. Zajas S., i inni, Lotnictwo sił powietrznych w operacjach połączonych, część I i II, DWLOP, Warszawa 2000-2001
90. Zajas S., i inni, Użycie sił powietrznych w operacjach połączonych, MON, BWSN. Warszawa 2002
91. Zajas S. i inni, Wybrane problemy użycia sił powietrznych NATO, DWLOP 2000
92. Zajas S., Siły powietrzne RP 2025, Przegląd WLOP 10/2002

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 65262
II
Akademii Obrony Narodowej