

# УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ І ПРОГРАМАМИ

Вісник ЛДУБЖД

Bulletin of Lviv State University of Life Safety

ISSN 2078-4643

<https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/Visnuk/>

UDK 004.424

DOI: 10.32447/20784643.20.2019.04

*R. Socha**Akademia WSB, Polska*

## TEORETYCZNE I PRAKTYCZNE ASPEKTY DOWODZENIA FORMACJAMI ZHIERARCHIZOWANYMI

**Streszczenie:** Kluczowym elementem dotyczącym problemu dowodzenia jest termin działanie. Z punktu widzenia stopnia zorganizowania działania można wyróżnić: działania indywidualne, działania zbiorowe i działania zespołowe. O działaniu indywidualnym mówimy wówczas, jeżeli określone czynności wykonuje jedna osoba w warunkach niewymagających współdziałania innych ludzi. Z działaniami zbiorowymi mamy do czynienia z kolei wtedy, gdy w tym samym czasie i miejscu różne osoby wykonują z osobna czynności, prowadzące do uzyskania zamierzonego celu, przy czym są to czynności samodzielne, nie wymagające podziału pracy. Natomiast działania zespołowe to działania, w trakcie których grupa osób wykonuje określone czynności, mające łącznie doprowadzić do osiągnięcia ustalonego celu. W opracowaniu przedstawiono zasadnicze zagadnienia związane z dowodzeniem w formacjach zhierarchizowanych tj. wojsko, policja czy też straż pożarna. Praca podzielona została na kilka części, odnoszące się odpowiednio do ogólnej charakterystyki organizacji zhierarchizowanych, relacji zachodzących między kierowaniem a zarządzaniem i dowodzeniem w tych organizacjach oraz reguł dowodzenia. W opracowaniu przyjęto założenie, że z dowodzeniem związane jest pojęcie, tj. działanie, które jest fundamentalnym pojęciem prakseologicznym. Działaniem rozumianym, jako dowolne zachowanie zmierzające do określonego celu. Przyjęto również tezę, że działanie to: zrealizowana wola, przekształcona w czyn; dążenie do określonego celu; zamierzona reakcja podmiotu na bodźce i okoliczności zewnętrzne. Natomiast celem działania zaś jest stan rzeczy, który będąc pod jakimś względem cenny dla działającego, wyznacza kierunek i strukturę jego postępowania. Problem naukowy został sprowadzony od pytania: czy w formacjach zhierarchizowanych mamy do czynienia z kierowaniem, zarządzaniem czy dowodzeniem.

**Słowa kluczowe:** bezpieczeństwo, zagrożenia, zarządzanie, dowodzenie, kierowanie, interwencja, akcja, operacja

Kluczowym elementem dotyczącym problemu dowodzenia jest termin działanie. Z punktu widzenia stopnia zorganizowania działania można wyróżnić: działania indywidualne, działania zbiorowe i działania zespołowe. O działaniu indywidualnym mówimy wówczas, jeżeli określone czynności wykonuje jedna osoba w warunkach niewymagających współdziałania innych ludzi. Z działaniami zbiorowymi mamy do czynienia z kolei wtedy, gdy w tym samym czasie i miejscu różne osoby wykonują z osobna czynności, prowadzące do uzyskania zamierzonego celu, przy czym są to czynności samodzielne, nie wymagające podziału pracy. Natomiast działania zespołowe to działania, w trakcie których grupa osób wykonuje określone czynności, mające łącznie doprowadzić do osiągnięcia ustalonego celu. Istota działań zespołowych sprowadza się do tego, że między czynnościami realizowanymi przez poszczególne osoby zachodzą określone współzależności, a na cel główny składają się cele indywidualne. W działaniach zespołowych dodatkowo musi wystąpić podział pracy zarówno ze

względem na jej rodzaj, jak i podział na pracę kierowniczą i wykonawczą. Musi wobec tego istnieć organizacja i zespół, czyli jednostki wykonujące pod wspólnym kierownictwem określone prace zmierzające do osiągnięcia postawionego celu.

Organizacja jest otwartym, działającym systemem społecznym, w skład którego wchodzi ludzie, pełniący w nim określone funkcje i czynności, którzy za pomocą odpowiednio dobranych zasobów i metod działania są zdolni wykonywać wyznaczone zadania. Organizacje charakteryzują się ponadto specyficzną budową, w której można wyodrębnić tzw. układ hierarchiczny oraz strukturę. Hierarchia służbowa jest przykładem struktury organizacyjnej, w której umiejscowienie poszczególnych elementów pozwala na wyróżnienie podmiotów podrzędnych i nadrzędnych. Wraz ze wzrostem liczby szczebli hierarchicznych może nastąpić zwiększenie trudności w przekazywaniu informacji w układzie liniowym poprzez kolejne szczeble hierarchii, tzw. drogą służbową. Z punktu widzenia podjętych rozważań należy wyróżnić informacje sytuacyjne, instruktywne oraz dyrektywne. Pierwsze z wymienionych – informacje

### Інформація про автора:

*Socha Robert*, Dyrektor Centrum Badań nad Bezpieczeństwem Transgranicznym, doktor habilitowany  
Akademia Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Polska  
[robertsocha@interia.pl](mailto:robertsocha@interia.pl)  
+48 509 373 725

sytuacyjne, przekazywane m.in. w formie meldunków, komunikatów, sprawozdań, kreują istniejący bądź przeszły stan otoczenia, działania lub jego rezultatów. Informacje instruktywne zawarte są z kolei w regulaminach, procedurach bądź innych dokumentach określających zasady działania. Informacje dyrektywne, wyrażone zazwyczaj w rozkazach, poleceniach, przedstawiają natomiast przyszłe stany oraz stanowią nakaz podjęcia bądź też zaniechania działania.

W tym miejscu należy zwrócić uwagę na więzi informacyjne występujące w systemie informacyjnym organizacji, wyróżnione w oparciu o kryterium struktury organizacyjnej oraz na więzi organizacyjne, uwzględniając kryterium kierunku relacji. Przyjmując kryterium struktury organizacyjnej wyróżnia się m.in. więzi informacyjne służbowe zwane również hierarchicznymi, związane z podległością służbową, które można podzielić zgodnie z kierunkiem przepływu informacji „w dół – na rozkazy oraz „w górę” – meldunki<sup>1</sup>. W teorii organizacji wyróżnia się ponadto cztery rodzaje więzi organizacyjnych, których typologia jest oparta na kryterium kierunku relacji między elementami tworzącymi strukturę organizacyjną. Z tego punktu widzenia więzi organizacyjne dzielą się również na służbowe (hierarchiczne), które występują na tle rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych. Mając na uwadze rolę oraz znaczenie poszczególnych rodzajów więzi w organizacji można stwierdzić, że organizacje zhierarchizowane to takie, w których przewodnią rolę odgrywają więzi służbowe. Wynika to m.in. z faktu, że realizują one specyficzne zadania, często w warunkach zagrożenia, w których szybkość podejmowania decyzji, potrzeba koordynacji działań wielu elementów, jak i brak schematyczności działania wymuszają konieczność istnienia silnych więzi hierarchicznych i silnej roli osób na stanowiskach kierowniczych, w tym dowódczych. Należy jednocześnie podkreślić, że termin *dowodzenie* został niezauważenie zmarginalizowany i tym samym sprawiło to niezamierzone, stopniowe eliminowanie organizacji zhierarchizowanych z ogólnego obszaru kierowania. W żaden sposób nie wpływa to jednak na fakt, że dowodzenie stanowi nierozłączną część kierowania, a próba wykluczenia go z tej przestrzeni spowoduje merytoryczną lukę w myślowej systematyzacji systemowo pojmowanej strony organizacyjnej procesów społecznych, w której organizacje zhierarchizowane stanowią znaczący potencjał zarówno ilościowy, jak i znaczeniowy.

W obecnych czasach, w zmiennym i złożonym otoczeniu, organizacje zhierarchizowane, aby osiągnęły sukces muszą wykazać się wysoką sprawnością działania oznaczającą korzystanie z pojawiających się w otoczeniu szans. Sprawność działania oznacza zatem zdolność radzenia sobie ze zmianami, tworzenie relacji z partnerami

zewnątrznymi zamiast dążenia do zachowania stabilności. Nauką, która wskazuje na sposoby ulepszania wszelkich działań jest prakseologia<sup>2</sup>. Zaznaczyć przy tym należy, że prócz postaci sprawnego działania, których określenie służy głównie ocenie projektowanego i zrealizowanego działania, a zatem stanowi tzw. prakseologiczny system ocen, opracowane są jeszcze dyrektywy praktyczne sprawnego działania, będące wytycznymi mającymi na celu usprawnienie tego działania, przybierającymi formę zaleceń w dziedzinie maksymalizacji sprawności działania bądź przestróg w dziedzinie unikania niesprawności. Istnieje przy tym wiele rodzajów dyrektyw praktycznych, które charakteryzują się różnym stopniem ogólności. Najbardziej istotną dyrektywę sprawnego działania stanowi organizacja działania. W literaturze przedmiotu wyróżnia się kilka faz cyklu działania zorganizowanego, zwanego również cyklem organizacyjnym działania. Cykl ten jest schematem faz działania sprawnego, a zachowanie właściwej kolejności i konsekwentne stosowanie się do zasad realizacji każdej z tych faz stanowi gwarancję osiągnięcia założonego celu. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele rodzajów cyklu organizacyjnego, od tradycyjnego – autorstwa H. Le Chateliera – po cykl działania systemowego. We wszystkich dominują trzy fazy: przygotowania działania, realizacji i kontroli, co ma ścisły związek z heurystycznym cyklem rozwiązywania problemów. Mając na uwadze, że im bardziej są skomplikowane działania prowadzące do osiągnięcia postawionego celu, to tym bardziej precyzyjna musi być ich organizacja, stąd też zarówno w teorii, jak i w praktyce stale poszukuje się form, sposobów i metod osiągania zamierzonych celów. Podsumowując, cykl zorganizowany ma istotne praktyczne znaczenie, zwłaszcza przy organizowaniu złożonych przedsięwzięć, w trakcie których dla osiągnięcia celu konieczne jest zsynchronizowanie w określonym czasie sił i środków zaangażowanych w realizację zamierzonego efektu. Pozostałe dyrektywy sprawnego działania można z kolei zestawić w przeciwstawne pary, ponieważ istotą sprawnego działania jest znalezienie rozwiązania optymalnego, tzn. tzw. złotego środka, czyli najlepszego w danej sytuacji.

Mając na uwadze dotychczasowe rozważania należy postawić pytanie: czy w organizacjach zhierarchizowanych należy mówić o kierowaniu, zarządzaniu czy też dowodzeniu? Na wstępie trzeba podkreślić, że w wielu publikacjach pojęcia *kierowanie* i *zarządzanie* są definiowane w sposób wieloznaczny. Niektórzy autorzy odnoszą je właśnie do takich terminów jak: oddziaływanie, administrowanie, rządy, sterowanie bądź dowodzenie, stąd

też definicje te są często niespójne i zbyt ogólne. Wydaje się, że u podstaw takiego postrzegania w literaturze wymienionych terminów jest brak zgodności autorów, co do przyjmowania jednolitych wskaźników dla określania czynności realizowanych przez kierowników, którzy działają w różnych organizacjach, przy pomocy różnych form i środków oddziaływania. Stąd też zarówno w teorii, jak i w praktyce występuje znaczne pomieszanie pojęć, w związku z czym, w literaturze przedmiotu można spotkać wiele i w dodatku często zupełnie przeciwnych sobie poglądów. Trzeba przy tym jednocześnie podkreślić, że w przekładach na język polski literatury anglosaskiej słowo *management* tłumaczone jest zamiennie jako *zarządzanie* bądź też *kierowanie*. Przy czym w literaturze polskiej te dwa terminy oznaczają odmienne zjawiska, aczkolwiek w praktyce stosuje się je zamiennie. W tym miejscu należy również zaznaczyć, że terminy te mają swoje źródło w pojęciu *sterowanie*, oznaczające możliwość oddziaływania jednego systemu na drugi, w celu uzyskania określonego zdarzenia. *Sterowanie* polega bowiem na „[...] ustaniu normy (odpowiadającej celowi) i oddziaływaniu na obiekty i procesy dla osiągnięcia pożądanego stanu zachowania się obiektów oraz realizacji procesów. Sterowanie spełnia więc funkcję decydowania, a zarazem pobudzania lub wymuszania (wymuszanie ma tutaj sens oddziaływania technicznego), na podstawie informacji zewnętrznych i wewnętrznych, a także uwzględniając zakłócenia, które wpływają na obiekty i procesy”<sup>3</sup>. Sterowanie polega zatem na wywieraniu pożądanego wpływu na określony obiekt, celem uzyskania zamierzonego przez ten podmiot zachowania, przy jednoczesnej eliminacji czynników, które to zachowanie mogą zakłócić.

Z analizy porównawczej licznych przykładów<sup>4</sup> wynika, że kierowanie to proces podejmowania decyzji na pewnym szczeblu organizacyjnym, polegający na takim oddziaływaniu na kogoś lub coś, aby powodowało ono czyjeś lub czegoś zachowanie zgodnie z wolą kierującego. W tym zwięzłym określeniu występują zatem trzy składniki kierowania: podmiot kierujący, przedmiot kierowany oraz powiązania między nimi, polegające na takim oddziaływaniu podmiotu kierowania na przedmiot, które wywołuje zachowanie tego ostatniego zgodnie z wolą podmiotu. Z przedstawionej definicji wynika, że przedmiotem kierowania może być człowiek, grupa ludzi, jak również obiekt techniczny, podczas gdy podmiotem kierowania może być tylko człowiek wykonujący określone funkcje kierownicze. Między podmiotem a przedmiotem kierowania zachodzą relacje o charakterze formalnym i nieformalnym w postaci więzi służbowych, funkcjonal-

nych, które uprawniają kierownika do wydawania rozkazów, poleceń, etc., zobowiązując tym samym podwładnego do działania informacyjnego w układzie sprzężenia zwrotnego, polegającego na składaniu meldunków, informacji, etc. *Zarządzanie* można natomiast rozpatrywać z punktów widzenia funkcjonalnego i instytucjonalnego. W pierwszym znaczeniu, zarządzanie polega na wykonywaniu określonych czynności niezbędnych do realizacji celów i zadań organizacji. W ujęciu ogólnym obejmuje: planowanie, koordynowanie, pobudzanie i kontrolowanie. Zarządzanie instytucjonalne jest z kolei działaniem przełożonego powodującym zachowanie się podwładnego zgodnie z ustalonym zamiarem, co wynika przede wszystkim z hierarchii organizacji (instytucji), w której przełożony sprawuje określoną władzę organizacyjną. W strukturze zarządzania instytucjonalnego można również wyróżnić trzy podstawowe elementy, tj.: podmiot zarządzający, przedmiot zarządzany oraz zachodzące między nimi sprzężenia. *Kierowanie* jest zatem pojęciem szerszym od *zarządzania*, będącego najpowszechniejszą formą sformalizowanego kierowania ludźmi, przy czym każde *zarządzanie* jest szczególnym przypadkiem *kierowania*, ale nie każde *kierowanie* jest *zarządzaniem*.

W dalszej części należy przedstawić zależności między *kierowaniem*, *zarządzaniem* a *dowodzeniem*, w oparciu o analizę literatury przedmiotu. W literaturze XXI w. dotyczącej zarządzania termin *dowodzenie* jest w zasadzie nie używany, mimo iż w organizacjach militarnych, jak i paramilitarnych termin ten funkcjonował znacznie wcześniej niż pojęcie *zarządzanie*<sup>5</sup>. Zdaniem L. Ciborowskiego „[...] Oznacza to, że obecnie istotna część ludzkiej populacji, funkcjonująca w strukturach zhierarchizowanych, została jakoby wykluczona z naukowego obszaru zarządzania. Można to interpretować, że tak ukształtowana teoria w swej istocie pozbawiona jest cechy uniwersalizmu zarządzania”. Merytoryczne uzasadnienie konieczności uwzględniania tego obszaru wiedzy, w ramach ogólnej teorii zarządzania wynika z faktu, że „[...] organizacje zhierarchizowane nigdy nie funkcjonowały w oderwaniu od naukowych podstaw zarządzania, a wykreowane przez wieki dowodzenie, często błędnie interpretowane, było i jest immanentną częścią zarządzania, pożądaną do stosowania w warunkach szczególnych, kiedy szybkość i waga znaczeniowa podejmowanych reakcji przesłaniają groźbę zagrożenia życia i zdrowia uczestników akcji, a aktem przymusu wykonawczego staje się decyzja wydawana z mocą rozkazu”. Dotyczy to przede wszystkim formacji zhierarchizowanych, takich jak: siły zbrojne, straż pożarna, straż graniczna, etc., co nie oznacza jednocześnie, że w organizacjach tych, na co dzień występuje konieczność *dowodzenia*, przejawiająca się m.in. potrzebą jednoosobowego rozkazywania. W strukturach zhierarchizowanych

zdarza się, że niektórzy przełożeni, zwłaszcza ci, którzy ze względu na ograniczoną wiedzę lub wrodzony autokratyzm obawiają się podejmowania merytorycznej dysputy z podwładnymi, wciąż nadużywają tej formy. Zdaniem cytowanego L. Ciborowskiego „[...] Istotne dowody świadczące o immanentnej lokacji dowodzenia w przestrzeni merytorycznej zarządzania mieszczą się w środowisku kierowania i w rzeczowej strukturze zarządzania”.

L. Krzyżanowski klasyfikuje dowodzenie jako rodzaj kierowania organizacją, przyjmując kompetencje formalne kierującego jako kryterium dominujące, nie negując przy tym występowania pozostałych tytułów do kierowania. Uważa on również termin kierowanie za zakresowo szerszy zarówno od zarządzania, jak i dowodzenia. Zgodnie z *Leksykonem Wiedzy Wojskowej* dowodzenie to całokształt celowej działalności dowódcy i sztabów, realizowanej w ramach określonego systemu kierowania, zapewniającej wysoką gotowość bojową i właściwe przygotowanie do jak najlepszego osiągnięcia celów walki, bitwy lub operacji. Z kolei w *Regulaminie działań wojsk lądowych* dowodzenie definiowane jest jako proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym. Obejmuje władzę i odpowiedzialność za użycie podległych mu sił i środków do wykonania zadania. Podobne stanowisko zostało zaprezentowane w *Doktrynie sojuszniczych operacji połączonych AJP-01 (A)*. Zgodnie z *Doktryną* dowodzenie to proces, poprzez który dowódca oddziałuje swą wolą i intencjami na podwładnych w celu podjęcia określonego działania. Obejmuje on władzę i odpowiedzialność za użycie sił w celu wykonania zadania. Według M. Porwita dowodzenie jest dziedziną praktycznego działania. Wynika z tego, że należy systematycznie prowadzić ćwiczenia, mające na celu doskonalenie umiejętności dowódców, gdyż im większa liczba tych ćwiczeń, tym bardziej zasady dowodzenia zaczynają działać jak czujniki ostrzegające przed błędem. Podejmując problematykę teoretycznych aspektów dowodzenia w formacjach zhierarchizowanych należy w szczególności odnieść się do definicji opracowanych na potrzeby dowodzenia wojskiem. J. Orzechowski uważa, że dowodzenie jest środkiem realizacji praw sztuki wojennej. Inni autorzy zasad dowodzenia wojskami przez dowodzenie rozumieją celową działalność dowódców, sztabu i innych organów dowodzenia w zakresie przygotowania działań bojowych i kierowania wysiłków wojsk na pomyślne wykonanie zadania bojowego w toku walki przez uzyskanie i studiowanie danych o sytuacji, podejmowanie decyzji stosownie do tej sytuacji oraz przekazywanie zadań wykonawcom.

Na proces dowodzenia składają się trzy fazy: przygotowanie, reagowanie i odbudowa. Przygo-

towanie to przedsięwzięcia planistyczne określające sposób reakcji na zagrożenie oraz działania mające na celu zgromadzenie sił i środków niezbędnych do efektywnego reagowania. Do fazy reagowania należy zaliczyć zasadnicze zadania zmierzające do osiągnięcia założonego celu oraz działania wyprzedzające. Z kolei ostatnia faza procesu dowodzenia, tj. odbudowa dotyczy działań podejmowanych po zakończeniu operacji lub akcji, które zmierzają do przywrócenia normalnych warunków funkcjonowania - stanu pierwotnego. Mając na uwadze ustawę z dnia 17 lipca 2009 r. o *zmianie ustawy o zarządzaniu kryzysowym*, w której wyróżniono cztery fazy zarządzania kryzysowego, tj.: zapobieganie, przygotowanie, reagowanie oraz odbudowę należy zastanowić się, czy do faz dowodzenia nie należałoby włączyć również fazy zapobiegania, jako tej, w której podejmowane przez formacje zhierarchizowane działania zmierzałyby do eliminacji lub zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożenia w trakcie procesu dowodzenia. Idąc dalej, warto zaznaczyć, że w literaturze można spotkać się z piątą fazą zarządzania kryzysowego zwaną „uczeniem się”, tj. akumulowaniem doświadczeń zdobytych w trakcie rozwoju sytuacji kryzysowej i przyswajaniem tej wiedzy, tak by można ją było wykorzystać w walce z przyszłymi zagrożeniami<sup>6</sup>. Również w tym przypadku wydaje się zasadne włączenie tej fazy zarządzania do faz procesu dowodzenia. Wówczas na cykl procesu dowodzenia składałoby się pięć faz: zapobieganie, przygotowanie, reagowanie, odbudowa i „uczenie się”. Przy czym przedstawiony cykl został zbudowany na bazie doświadczeń nauk ekonomicznych, ale z powodzeniem można go transponować także na poziom dowodzenia.

Wyróżnia się również trzy formy dowodzenia:

- dowodzenie pełne w operacji (akcji);
- dowodzenie na poziomie operacyjnym;
- dowodzenie na poziomie taktycznym.

Podejmując problematykę dowodzenia w formacjach zhierarchizowanych trzeba podkreślić, że wyodrębnia się, w zależności od rozmiarów i lokalizacji zdarzenia trzy poziomy dowodzenia, odpowiadające trzem obszarom działań:

- poziom interwencyjny (podstawowy);
- poziom akcji (taktyczny);
- poziom operacji (strategiczny).

Dowodzenie jest zatem procesem decyzyjnym, tzn. ciągiem operacji na zbiorach informacji dotyczących sił własnych, sił przeciwnika, jak również warunków działania. Na dowodzenie składają się działania oparte na rezultatach twórczego myślenia, które stanowią ciąg rozwiązań określonych sytuacji

decyzyjnych. Stąd też istota dowodzenia sprowadza się do podejmowania decyzji o sposobie realizacji zadania.

Z przywołanych definicji wynika, że dowodzenie postrzegane jest w dwóch płaszczyznach, jako władza i jako proces. Jako władza oznacza zarówno prawo do wydawania rozkazów, jak i ponoszenie za nie pełnej odpowiedzialności. Natomiast proces to sprawowanie dowodzenia, w którym dowódca wspomagany przez swój sztab realizuje czynności związane z planowaniem, organizowaniem, kierowaniem i koordynacją działań podległych sobie sił.

Podsumowując, na podstawie analizy literatury przedmiotu można wyróżnić kilka poglądów na temat dowodzenia, mianowicie pogląd w ujęciu: empirycznym, organizacyjnym, cybernetycznym i psychospołecznym. Pierwszy z wymienionych istotę dowodzenia sprowadza do całokształtu działania dowódcy i organów dowodzenia. W drugim dowodzenie traktowane jest w kategorii struktury i właściwości kierowania określonymi formacjami zhierarchizowanymi. W ujęciu cybernetycznym dowodzenie to z kolei forma sterowania z uwzględnieniem sprzężenia zwrotnego, gdzie jego istota sprowadza się do procesów informacyjnych, tzn. do zdobywania, przetwarzania i przekazywania informacji. W podejściu psychospołecznym brany jest natomiast pod uwagę czynnik ludzki, stanowiący zarówno podmiot, jak i przedmiot dowodzenia. Biorąc pod uwagę fakt, że dowodzenie jest procesem decyzyjnym, to jego istota sprowadza się do podejmowania decyzji o sposobie realizowania zadania, jest to zatem działanie oparte na rezultatach twórczego myślenia, które stanowi „[...] ciąg rozwiązań określonych sytuacji decyzyjnych”.

Podsumowując, w kontekście dotychczasowych rozważań należy przyjąć, że w formacjach zhierarchizowanych mamy do czynienia z kierowaniem, z uwzględnieniem szczególnych jego form, tzn. zarządzania i dowodzenia.

Jak już akcentowano, zarządzanie jest szczególnie formą kierowania, a jego sprawczość uzewnętrznia się przez pryzmat decydowania o posiadanych lub podporządkowanych zasobach. Dowodzenie zaś jest specyficzną formą kierowania i jednocześnie zawiera się w pojęciu kierowania. Różnica między dowodzeniem a zarządzaniem dotyczy zakresu władzy, jaką posiada dowódca w stosunku do podwładnego. Warto przy tym zaznaczyć, że wśród różnych środowisk panuje również przekonanie, że dowodzenie występuje na tym samym poziomie, co zarządzanie. Dowodzenie, z uwagi na zakres presji wykonawczej, wynikającej z istoty rozkazów, można porównywać z zarządzaniem, które sankcjonowane jest legalnym przymusem, gdyż rozkaz w dowodzeniu również jest sankcjonowany prawnym przymusem, z tą tylko odmianą, że z większym reżimem. Istota tego ma źródło w przeznaczeniu organizacji, gdyż w innych organi-

zacjach, niż w tych, których przeznaczeniem jest zapewnienie szeroko rozumianego bezpieczeństwa, każdy ma prawo do odmówienia wykonania polecenia jeśli jego realizacja zagraża życiu lub zdrowiu, bez ponoszenia negatywnych konsekwencji z tego tytułu, co jest niedopuszczalne w przypadku otrzymania rozkazu w organizacjach typu zhierarchizowanego. Prawdą też jest, że żadna organizacja zhierarchizowana o charakterze militarnym czy też paramilitarnym nie może efektywnie działać tylko na podstawie rozkazodawstwa, które w rzeczy samej ogranicza kreatywność wykonawczą potencjału ludzkiego.

#### **Bibliografia:**

1. *AJP – 01 (A) Allied Join Operations Doctrine*, MAS, Brussels 2000.
2. Ciborowski L., *Zarządzanie i dowodzenie w organizacjach zhierarchizowanych*, Kwartalnik Naukowy Politechniki Śląskiej w Gliwicach „Organizacja i Zarządzanie” 2010, Nr 4(12).
3. Czermiński A., Grzybowski M., Ficoń K., *Podstawy organizacji i zarządzania* „Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni”, Gdynia 1999.
4. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1973.
5. Kuleszyński L., *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, Warszawa 1967.
6. Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1970.
7. *Leksykon wiedzy wojskowej*, MON, Warszawa 1979.
8. *Leksykon wiedzy wojskowej*, Warszawa 1977.
9. Mitroff I., Pearson Ch., *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak uchronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998.
10. *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, red. A. Stabryła, J. Trzcieniecki, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1986.
11. *Podstawy dowodzenia*, red. J. Kręcikij, J. Wolejszo, AON, Warszawa 2007.
12. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, „Ossolineum”, Wrocław 1978.
13. *Regulamin działań wojsk lądowych*, Dowództwo Wojsko Lądowych, Warszawa 1999.
14. Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1999.
15. Socha R., Wiśniewski B., *Dowodzenie w Policji w ujęciu poznawczym i utylitarnym*, [w:] *Racjonalizacja zarządzania jednolitymi formacjami umundurowanymi odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo wewnętrzne. Tom I*, red. B. Wiśniewski, SGSP, Warszawa 2017.
16. Strzoda M., *Techniki zarządzania w organizacji zhierarchizowanej*, AON, Warszawa 2005.

17. Wiśniewski B. (red.), *Racjonalizacja zarządzania jednolitymi formacjami umundurowanymi odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo wewnętrzne. Tom I*, SGSP, Warszawa 2017.

18. Wiśniewski B., Koziół J., Falecki J., *Podejmowanie decyzji w sytuacjach kryzysowych*, Wyższa Szkoła Policji, Szczytno 2017.

19. Wiśniewski B., *Once again about Fighting with Asymmetric Threats Based on the Example of Fight with Subversion*, [w:] *Internal Security January-June 2017*, Volume 9 Issue 1, Wyższa Szkoła Policji, Szczytno 2017.

20. Wiśniewski B., Socha R., *Organizacja a kierowanie i dowodzenie*, [w:] *Przegląd Policyjny* nr 4(120), WSPol, Szczytno 2015.

21. Wiśniewski B., *System bezpieczeństwa państwa: konteksty teoretyczne i praktyczne*, Wyższa Szkoła Policji, Szczytno 2013.

22. Wiśniewski B., Zalewski S. (red.), *Bezpieczeństwo wewnętrzne RP w ujęciu systemowym i zadań administracji publicznej*, Wyższa Szkoła Administracji, Bielsko-Biała 2006.

*R. Socha (WSB Academy, Poland)*

## THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF PROVIDING HIERARCHIZED FORMATIONS

**Summary:** The key element in the command problem is the term action. From the point of view of the degree of organization of the action, we can distinguish: individual actions, collective actions and team actions. We talk about individual action if one person performs certain activities in conditions that do not require the cooperation of other people. In turn, we are dealing with collective actions when, at the same time and place, different people perform separate actions leading to the achievement of the intended goal, and these are independent actions, which do not require division of work. Team activities, on the other hand, are activities during which a group of people performs specific activities to collectively achieve a set goal. The study presents the main issues related to commanding in hierarchical formations, i.e. the army, police or fire brigade. The work was divided into several parts, referring respectively to the general characteristics of hierarchical organizations, relations between management and management and command in these organizations, as well as the rules of command. The study assumes that the concept is associated with command, i.e. action, which is a fundamental praxeological concept. An action understood as any behavior aimed at a specific purpose. The thesis was also accepted that this action was: the will realized, transformed into action; pursuit of a specific goal; intended subject's reaction to external stimuli and circumstances. However, the goal of action is the state of affairs, which being valuable in some respects for the actor, sets the direction and structure of his conduct. The scientific problem was brought back from the question: are we dealing in hierarchical formations with leadership, management or command.

**Keywords:** security, threats, management, command, control, intervention, action, operation.

*P. Socha (Академія ВСБ, Польща)*

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ КОМАНДУВАННЯ ІЄРАРХІЧНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ

**Анотація:** Ключовим елементом, який стосується проблеми керування є термін діяльності. З точки зору ступеня організації дій, ми можемо виділити: індивідуальні дії, колективні дії та дії командні. Про індивідуальні дії ми говоримо, якщо конкретні дії виконує одна людина в умовах, які не потребують співпраці з іншими людьми. Маємо справу з колективними діями тоді, коли в одному місці одночасно різні люди виконують окремі дії, які ведуть до досягнення наміченої мети, і ці самостійні дії не потребують розподілу роботи. Натомість командні дії – це дії, в ході якої група людей виконує певні роботи разом для досягнення поставленої мети. У дослідженні представлені основні проблеми, пов'язані з командуванням в ієрархічних формуваннях, тобто армії, поліції чи пожежній службі. Роботу поділено на кілька частин, які стосуються відповідно загальної характеристики ієрархічних організацій, зв'язків між управлінням та командуванням у цих організаціях, а також правил командування. В дослідженні висувається припущення, що з командуванням пов'язане поняття, тобто дії, що є фундаментальним прaxeологічним поняттям. Під дією розуміється будь-яка поведінка, спрямована на певну мету. Була також прийнята теза, що дія це: реалізована воля, перетворена на дію; прагнення до конкретної мети; передбачувана реакція суб'єкта на зовнішні чинники та обставини. Однак метою дії є стан речей, який буде, за певних обставин, цінним для того, хто виконує дію, визначає напрямок і структуру його поведінки. Наукову проблему зведено до питання: в ієрархічних підрозділах ми маємо справу з керівництвом, управлінням чи командуванням.

**Ключові слова:** безпека, загрози, управління, командування, контроль, втручання, дії, операція

\*Науково-методична стаття