

# PROBLEMATYKA DEFINIOWANIA DOWODZENIA

Szymon Kochanowski

## Abstract

*The issue of defining a command*

The article presents a problem with the common understanding of the definition „command” mainly on the basis of Polish literature, but also abroad, in particular in the doctrinal documents of NATO. It also shows the differences between command and control, steering and management

**Keywords:** command, management, coordination, control

## Wstęp

Od starożytności termin „dowodzenie” był kojarzony z wojskiem, siłami zbrojnymi, w których istniało stanowisko dowódcy, który za pomocą swojej charyzmy, umiejętności, posiadanych tytułów, kompetencji dowodził oddanymi mu podwładnymi.

W początkowych dziejach wojska były tworzone jedynie doraźnie, lecz wraz z wzrostem znaczenia państw, wprowadzeniu stałych oddziałów wojskowych, wzroście liczby żołnierzy w siłach zbrojnych, powiększeniu wachlarzu zadań, sposobie funkcjonowania zmieniało się również postrzeganie terminu „dowodzenie”.

Obecnie bardzo dużo się mówi o dowódcach, dowodzeniu, stanowiskach dowodzenia, systemie i strukturze dowodzenia. Zawsze były i będą to tematy ciekawe, od których to tak naprawdę zależy nasze bezpieczeństwo. Odpowiednie pojmowanie terminu „dowodzenie” wydaje się zatem bardzo istotne. Szczególnie podczas wspólnych manewrów, ćwiczeń na szczeblu międzynarodowym, głównie w ramach NATO.

**Celem** niniejszego artykułu jest analiza terminu, definicji „dowodzenia”, pokazanie problemu związanego z wyborem odpowiedniej definicji dowodzenia oraz wytypowanie tej najbardziej trafnej.

**Obszar badań** zatem będzie obejmować normy prawne oraz literaturę krajową, jak i zagraniczną regulującą pojmowanie definicji dowodzenia.

Analizując literaturę dotyczącą definicji „dowodzenia” postawiłem następującą **hipotezę** – Uważam, że ujednoczenie definicji „dowodzenia” jest bardzo trudne, ponieważ istnieje zbyt wiele różnych wersji definiowania tego terminu, lecz dzięki współpracy w ramach takich organizacji jak NATO ujednoczenie pojmowania „dowodzenia” jest bardzo możliwe.

Dana hipoteza zostanie zweryfikowana w trzech **problemach badawczych**: Jak odróżnić dowodzenie od sterowania, kierowania i zarządzania? Jak jest definiowane „dowodzenie” w Polsce? Jak jest definiowane „dowodzenie” w NATO?

## 1. Dowodzenie a sterowanie, kierowanie i zarządzanie

Wraz z rozwojem wielkości sił zbrojnych, instytucji, przedsiębiorstw skupiających dziesiątki, a nawet setki tysięcy ludzi, wykształciły się nowe sposoby i zasady zarządzania tak wielkimi tworem, organizacjami i organami pozwalającymi na ich sprawniejsze oraz efektywniejsze funkcjonowanie. Spowodowało to, że ponownie zaczęto analizować

i interpretować pojęcie „dowodzenia”, poprzez interdyscyplinarne podejście, rozpatrując „dowodzenie” poprzez pryzmat sztuki wojennej, ale także poprzez teorię organizacji i zarządzania oraz funkcjonujących w niej terminów „sterowanie”, „zarządzanie” i „kierowanie”. To właśnie termin „kierowanie” jest kojarzony przede wszystkim z ludźmi, natomiast „zarządzanie” odnosi się do działalności organizacji, instytucji (Kręcikij, 2015, s. 10). Są one także często uzupełnione o przedmiot oddziaływania. Z tego powodu często funkcjonują określenia typu „kierowanie zespołem ludzkim” oraz „zarządzanie przedsiębiorstwem (spółką, firmą, uczelnią)” (Majewski, 2003, s. 6). Wyniki badań literatury wskazują jednak, że nawet te terminy są często używane zamiennie, gdyż mówi się np. o „zarządzaniu personelem” i „kierowaniu firmą”. Tutaj termin „kierowanie” oznacza działanie na kogoś lub coś, aby powodowało ono czyjeś zachowanie zgodne z wolą kierownika. Natomiast w organizacji „kierowanie” kojarzy się z bezpośrednim kontaktem i stosunkiem przełożonego z jego podwładnymi (Kręcikij i Wołejso, 2007, s. 12).

Nawet w Siłach Zbrojnych na najwyższym szczeblu dowodzenia, nie raz słyszymy, że Minister Obrony Narodowej „dowodzi” Siłami Zbrojnymi RP. Takie stwierdzenie jest powszechnie krytykowane przez większość naukowców, ponieważ rezerwują oni termin „dowodzenia” wyłącznie służbom mundurowym, a szczególnie wojsku. Nawet w Ustawie o urzędzie Ministra Obrony Narodowej przeczytamy, że „kieruje” on działem administracji rządowej: Obrona narodowa. W Konstytucji RP z 1997 r. również przeczytamy, że Siły Zbrojne są neutralne politycznie i podlegają cywilnej oraz demokratycznej kontroli, co było również jednym z wymogów przystąpienia do NATO.

Wyjaśniając więc szeroko rozumianą definicję „dowodzenia”, staje się zasadne wyjaśnienie również powyższych terminów, ich cech oraz wzajemnych związków, które są do siebie bardzo podobne, a częściej różnią się jedynie zakresem, co sprawia, że są często stosowane zamiennie (Michniak, 2005, s. 13). Doszukując się samej etymologii terminu „kierowanie” i „zarządzanie” możemy zauważyć, że w języku angielskim słowo „management” jest dosłownie tłumaczone zamiennie na kierowanie, zarządzanie. W słowniku języka polskiego możemy zauważyć, że kierowanie oznacza: „zarządzać kimś, czymś, stać na czele czegoś lub wskazywać sposób postępowania” (<https://sjp.pwn.pl/szukaj/kierowanie.html>). Tutaj również widzimy, że kierowanie i zarządzanie są używane zamiennie, traktowane jako synonimy. Dodatkowo każdy z tych terminów posiada wiele różnych definicji, co stwarza jeszcze większy problem przy ich odróżnieniu.

Według Zbigniewa Ścibiora to „sterowanie” jest pierwotnym terminem, od którego wywodzi się „zarządzanie” i „kierowanie”. Jest ono definiowane jako „wszelkie celowe oddziaływanie jednego systemu na inny w celu otrzymania takich zmian przebiegu procesu zachodzącego w przedmiocie sterowania lub stanu sterowanego systemu w danej chwili, które uważa się za pożądane” (2000, s. 26).

„Kierowanie” najczęściej jest definiowane jako proces planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich innych jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów (Ścibiorek, 2005, s. 50). Synteza wielu różnych definicji kierowania, (wg Michniaka) wskazuje, że aby o nim mówić muszą zostać spełnione następujące warunki (2005, s. 15):

- istnienie dwóch związanych z sobą modułów dynamicznych (kierującego i wykonawczych), tworzących razem system kierowania;
- występowanie między dwoma modułami sprzężeń jednokierunkowych lub dwukierunkowych;

- istnienie dla obydwu modułów stanowiących jeden system określonego celu kierowania, któremu podporządkowane jest działanie modułów;
- oddziaływanie modułu kierującego na elementy składowe modułów wykonawczych, powodując zmiany jego stanów zgodnych z celem kierowania.

Definicja zarządzania, obok definicji dowodzenia zdaje się jednym z bardziej rozbudowanych terminów, posiadających bardzo dużą ilość definicji. I tak „**zarządzanie**” definiowane jest jako: „ciąg działań będących funkcjami planowania, organizowania, pobudzania i kontroli, które uporządkowane są w określonych układach przebiegów organizacyjnych (zwykle informacyjno-decyzyjnych) i spełniane przez jednostki zarządzania oraz stanowiska kierownicze” (Stabryła i Trzciniński, 1986, s. 132); „sprawne i skuteczne przekształcanie zasobów finansowych, ludzkich, informacyjnych, rzeczowych w złożone rezultaty” (Szczupaczyński, 2002, s. 11); „zestaw działań (obejmujący planowanie, organizowanie, podejmowanie decyzji, przewodzenie – kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (finansowe, rzeczowe, ludzkie i informacyjne), wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” (Griffin, 1996, s. 38); „działalność kierownicza polegająca na ustaleniu celów i ich realizacji w obrębie sformalizowanych struktur organizacyjnych systemu dowodzenia, a przede wszystkim w produkcji usług sztabowych, a także szkoleniu, itp.” (Michniak, 2005, s. 18).

Analizując literaturę możemy zauważyć, że odróżnienie tych pojęć i wskazanie, które posiada szersze znaczenie wcale nie jest takie łatwe. Niektórzy uczeni wskazują, że kierowanie jest znaczeniowo szersze od zarządzania (np. Jan Zieleniewski), drudzy uważają, że kierowanie jest znaczeniowo węższe od pojęcia zarządzanie (np. Józef Penca, Tadeusz Pszczołowski), a jeszcze inni (np. Leszek Krzyżanowski) uważają, że pojęcie kierowanie jest zakresowo szersze od zarządzania oraz dowodzenia, ale jednocześnie nie przypisują zbyt dużej wagi do odróżniania tych terminów (Kręcikij i Lewandowski, 2015, s. 12).

Zauważyć można, że o tym, czy dana osoba dowodzi, kieruje czy zarządza daną organizacją, instytucją, przedsiębiorstwem zależy głównie od rodzaju danej organizacji, typu organu władzy, form i środków ingerencji w funkcjonowanie organizacji oraz posiadanych kompetencji (Kręcikij i Lewandowski, 2015, s. 12).

## 2. Definicja dowodzenia w Polsce

Istnieje wiele definicji dowodzenia, które znacznie różnią się od siebie zawartością treści. Jest to konsekwencją przede wszystkim czasów, w których zostały napisane, zadań i sposobu funkcjonowania jakie posiadały dane instytucje (jak np. siły zbrojne), różnych potrzeb podmiotów tworzących treść badanego pojęcia, potrzeb i preferencji autorów oraz aspektów, w których były rozpatrywane: psychologicznych, społecznych, technologicznych czy prakseologicznych.

Dla pokazania różnicy w definiowaniu **dowodzenia** na początku przedstawiłem dwie definicje dowodzenia (w ujęciu szerokim i węższym) z drugiej połowy XIX wieku, **przedstawionej przez J. Orzechowskiego**.

Pierwsza definicja – w **ujęciu szerokim** – przedstawia dowodzenie wojskami jako całość działań dowódców i ich organów dowodzenia w zakresie przygotowania oraz prowadzenia działań bojowych, szkolenia, wychowania i zarządzania jednostkami wojskowymi jako oddziałami gospodarczymi (Orzechowski, 1974, s. 21).

Druga definicja – w **ujęciu węższym** – przedstawia dowodzenie jako proces kierowania

walką (kierowania wojskami), działalność dowódcy i jego organów dowodzenia, zorganizowanych i nastawionych na osiągnięcie określonego celu, jakim jest pokonanie i zniszczenie przeciwnika (Orzechowski, 1974, s. 21).

Warto także zwrócić uwagę na **definicję dowodzenia** przedstawiane przez innych autorów z tamtych lat. I tak np. definicja dowodzenia w węższym ujęciu przedstawioną przez **F. Wiśniewskiego**. Napisał on, że „dowodzenie to kierowanie procesem walki (kierowanie wojskami), a więc działalność dowódcy i jego organu dowodzenia, zorganizowaną i nastawioną na osiągnięcie określonego (wynikającego z istoty i sensu konfliktu zbrojnego) celu: pokonanie i zniszczenie przeciwnika” (1965). Widać, że definicje dowodzenia przedstawione przez obu autorów są niemal identyczne.

Jeszcze wcześniej **Antoni Aponowicz** określił dowodzenie jako „działalność dowódcy jednostki wojskowej polegającą na wszechstronnym przygotowaniu podwładnych do walki i na kierowaniu nimi w walce” (1961, s. 72).

**Władysław Mróz** natomiast zdefiniował **dowodzenie** jako „podstawową formę kierowania wojskami, opartą na uprawnieniach do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości bojowej w odniesieniu do pośrednio i bezpośrednio podporządkowanych żołnierzy, a więc przygotowania ich do działania i kierowania nimi podczas wykonywania zadań bojowych” (1978, s. 13).

W **Leksykonie wiedzy wojskowej** z 1979 r. przeczytamy, że **dowodzenie** to „całokształt celowej, zaplanowanej działalności dowódcy i sztabów, realizowanej w obrębie określonego systemu kierowania, zapewniającej wysoką gotowość bojową wojsk i ich właściwe przygotowanie do efektywnego osiągnięcia celów walki, bitwy, wojny, operacji” (s. 13).

W **Regulaminie pracy organów dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP**, **dowodzenie** jest określone jako „działalność dowódcy (szefa), której celem jest wykonanie zadania poprzez utrzymanie wojsk (sił) w ciągłej gotowości i zdolności bojowej, przygotowanie działań zbrojnych oraz kierowanie nimi” (1996, s. 5).

Po zakończeniu Zimnej Wojny, Rozpadzie Układu Warszawskiego, upadku bloku komunistycznego, wprowadzenia nowych rządów demokratycznych i zaprzestaniu traktowania wojska jedynie jako maszyny wojennej, ale także jako organu, który może pomóc ogółu społeczności np. w realizacji zadań z zakresu zarządzania kryzysowego zmieniło się także postrzeganie i definiowanie „dowodzenia”.

Obecna **definicja dowodzenia (wg J. Michniaka)** w szerszym ujęciu powstała na bazie integracji wielu innych definicji. Mówi ona, że dowodzenie to podstawowa forma kierowania wojskami, oparta na uprawnieniach do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości oraz zdolności bojowych w odniesieniu do bezpośrednio i pośrednio podległych żołnierzy, przygotowania ich w czasie pokoju do realizacji wszelkiego rodzaju działań i do kierowania nimi w okresie pokoju, wojny i kryzysu (2003, s. 1).

Przez niektórych autorów **dowodzenie** jest definiowane jako „szczególna forma kierowania, dotycząca uzbrojonych zespołów ludzi, funkcjonująca w surowych warunkach pola walki i dyscypliny wojskowej, obliczu zjawisk wywołujących najwyższe napięcie ludzkich sił duchowych i fizycznych” (Zabłocki i Miodek, s. 43).

Bardziej **rozbudowaną definicję dowodzenia** wprowadził **Ryszard Kuriata**. Uznał on dowodzenie za „szczególny ze względu na zakres, rodzaj kierowania polegający na projektowaniu i zorganizowanym oddziaływaniu informacyjno-decyzyjnym, ze sprzężeniem zwrotnym realizowanym przez dowódcę i inne organa dowodzenia, na podległy potencjał bojowy w czasie poprzedzającym walkę zbrojną i podczas jej trwania, zmierzający do jak najlepszego przygotowania tego potencjału do walki, utrzymania go w gotowości bojowej odpowiedniej do sytua-

cji i wykorzystania do odniesienia zwycięstwa nad przeciwnikiem przez spowodowanie jego uległości lub rozbicie go w walce zbrojnej” (2004, s. 18).

W **Regulaminie działań wojsk lądowych** możemy przeczytać, że dowodzenie to „działalność dowódcy, który narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym. Jest wspomagany przez swój sztab, planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu wojsk przez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji” (Dowództwo Wojsk Lądowych, 2008, s. 271).

Z przytoczonych definicji widać, że głównym celem dowodzenia w tamtych czasach było przygotowanie wojska, podwładnych do walki, operacji i pokonanie, zniszczenie przeciwnika, co wynikało głównie zapewne z ciężkich czasów XIX i XX wieku, w których potyczki, bitwy, wojny stanowiły niemalże normę życia codziennego. Jedynie definicja dowodzenia w szerszym ujęciu J. Orzechowskiego z tamtych lat zdaje się bardziej adekwatna do dzisiejszych czasów, w których dowódca nie skupia się już wyłącznie na prowadzeniu wojny, ale także na całości kształcie działań szkoleniowych, administracyjnych, wychowawczych mających za zadanie utrzymanie w ciągłej gotowości i zdolności bojowej armii do wykonywania powierzonych, aktualnych i przyszłych zadań.

Obecnie za opracowanie definicji „dowodzenia” i nie tylko odpowiada w Polsce oraz w ramach Sił Zbrojnych - Wojskowe Centrum Normalizacji, Jakości i Kodyfikacji (WCNJK), którego głównym zadaniem jest ujednoczenie terminologii w resorcie obrony narodowej, które mają zwiększyć zdolności naszego wojska do współdziałania w środowisku wielonarodowym podczas wspólnych misji i operacji. Zadanie to jest realizowane głównie poprzez aktualizowanie i publikowanie polskiej wersji „Słownika terminów i definicji NATO AAP-6” oraz opiniowanie polskich norm terminologicznych: Norm Obronnych (NO), podręczników normalizacji obronnej (PDNO), a także słowników specjalistycznych poszczególnych rodzajów wojsk, rodzajów sił zbrojnych i rodzajów działalności wojskowej (<http://wcnjk.wp.mil.pl/pl/30.html>).

Najbardziej aktualnym dokumentem zawierającym wojskowe definicje w Siłach Zbrojnych jest *Wykaz haseł terminologicznych stosowanych w obowiązujących resortowych dokumentach normalizacyjnych NO i PDNO wyszczególnionych w Decyzji Nr 86/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 23.03.2015 r.* W dokumencie tym dowodzenie jest definiowane jako ([http://wcnjk.wp.mil.pl/plik/file/N\\_20151029\\_Terminy\\_2015.pdf](http://wcnjk.wp.mil.pl/plik/file/N_20151029_Terminy_2015.pdf)):

- „Kierowanie, koordynowanie i sprawowanie kontroli nad formacjami wojskowymi przez uprawnioną osobę spośród stanu osobowego sił zbrojnych”;
- „Władza nadana osobie (dowódcy) wyznaczonej spośród składu osobowego sił zbrojnych w celu kierowania, koordynacji i dowodzenia wyodrębnionymi elementami tych sił”;
- „Proces decyzyjno-informacyjny, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym oraz w ramach którego wspomagany przez swój sztab planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu wojsk przez użycie standardowych procedur działania oraz wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji”.

Jak widać istnieje wiele definicji dowodzenia. Nawet w najbardziej aktualnych dokumentach sił zbrojnych podaje się więcej niż dwie definicje tego terminu. Sprawia to problem w ujednoczeniu tego pojęcia, jego uniwersalizacji i jednakowego stosowania we wszystkich instytucjach na terenie naszego kraju. Nawet po przystąpieniu w 1999 r. do NATO powstało jeszcze wiele różnych definicji „dowodzenia”. Jednak zagłębiając się w definiowanie terminu „dowodzenia” poza granicami naszego państwa zobaczymy, że nie jest

to tylko nasz problem, ale borykają się z nim również nasi sąsiedzi, partnerzy, sprzymierzeńcy – kraje członkowskie NATO, jak i zobaczymy, że w samych dokumentach natowskich problem jest podobny.

### 3. Definicja dowodzenia w NATO

Analizując hierarchię źródeł prawa w Polsce, można łatwo zauważyć, że pierwsze miejsce w hierarchii zajmuje Konstytucja RP z 2 kwietnia 1997 r., a na drugiej pozycji znajdują się Ratyfikowane umowy międzynarodowe wymagające ich wprowadzenia wcześniejszą zgodą w formie ustawy (są to umowy dotyczące pokoju, sojuszy, układów politycznych, wojskowych czy członkostwa w organizacji międzynarodowej). Dopiero po nich, na 3 miejscu znajdują się Ustawy i Rozporządzenia z mocą ustaw. Do tego, jeżeli wynika to z ratyfikowanej umowy międzynarodowej przez RP, umowy tworzące organizację międzynarodową i prawo przez nie stanowione mają pierwszeństwo w przypadku kolizji z ustawami (*Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r.*, art. 87, 89, 91). Oznacza to, że decyzje i dyrektywy wydawane przez NATO mają pierwszeństwo nad polskimi ustawami, decyzjami czy zarządzeniami w przypadku kolizji, niezgodności. Jednak ani w Konstytucji, ani w Traktacie Waszyngtońskim, nie znajdziemy definicji „dowodzenia”. Natomiast już w dyrektywach wydawanych przez NATO sytuacja definiowania dowodzenia ulega zmianie.

Dyrektywy te są sporządzane przez Komitet Wojskowy, który składa się z 29 szefów obrony państw członkowskich przy współpracy z: Dowódcami Sił Sojuszniczych ds. Transformacji i Operacji, Międzynarodowym Sztabem Wojskowym, w którego skład wchodzi ok. 600 ekspertów wojskowych i pracowników cywilnych oraz Biurem Standaryzacji NATO (NSO). Biuro to natomiast współpracuje z Europejską Organizacją Normalizacyjną, Międzynarodowymi Organizacjami Normalizacyjnymi oraz polskim Wojskowym Centrum Normalizacji, Jakości i Kodyfikacji. Organem decyzyjnym, co do wprowadzenia dyrektyw jest Rada Północno-Atlantycka (<https://www.nato.int/ims/docu/mc-brochure-for-mccs-poland-07.pdf>; [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_124879.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_124879.htm)).

W Sojuszu Północnoatlantyckim funkcjonuje *AAP-6(2014) - Słownik Terminów i Definicji NATO*, który jest uzgodniony przez wszystkie państwa członkowskie i corocznie aktualizowany. Wg tego słownika „**dowodzenie** to władza nadana osobie spośród stanu osobowego sił zbrojnych do kierowania, koordynacji i sprawowania kontroli nad formacjami wojskowymi” (NATO Standardization Office, 2014, s. 98, źródło: [http://wcnjk.wp.mil.pl/plik/file/N\\_20130808\\_AAP6PL.pdf](http://wcnjk.wp.mil.pl/plik/file/N_20130808_AAP6PL.pdf)).

W natowskiej *Doktrynie Operacji Połączonych - AJP-01(E)*, która również jest obowiązująca dla wszystkich państw członkowskich możemy przeczytać, że termin „dowodzenie” (*command*) bardzo często występuje wraz z terminem „kontrola” (*control*). Terminy te nie są synonimami, lecz mają ścisły związek. W tej doktrynie **dowodzenie** jest definiowane jako: „władza nadana dla jednostki w siłach zbrojnych do kierowania, koordynacji i kontroli sił zbrojnych. To jest jak dowódca narzuca swoją wolę i intencje na podwładnych do osiągnięcia poszczególnych celów. Obejmuje to władzę i odpowiedzialność za wykorzystanie i użycie podległych sił do wypełnienia ich zadań. **Kierownictwo** jest zdefiniowane jako cel do osiągnięcia, działania jakie należy podjąć oraz zasoby i procedury do osiągnięcia tych celów. „**Koordynacja** jest harmonizacją i prowadzeniem przydzielonych sił do osiągnięcia celów”. **Kontrola** natomiast jest definiowana jako „władza sprawowana przez dowódcę nad częścią działalności podległych organizacji lub innych organizacji, które normalnie nie znajdują się pod jego dowództwem i obejmuje odpowiedzialność za wprowadzenie rozkazów lub dyrektyw” (NATO

Standarization Office, 2017, s. 72-73).

Również w **regulaminie NATO - „ATP 35(B) Doktrynie wojsk lądowych”**, który posługuje się ujednoliconą terminologią i odwołującym się do *Słownika Terminów i Definicji NATO*, przeczytamy, że **dowodzenie** to „proces, w ramach którego dowódca zmusza podwładnych do działania zgodnie ze swoją wolą i zamiarami. Obejmuje on władzę i odpowiedzialność za użycie podległych mu sił i środków do wykonania zadania”. W tym dokumencie podobnie również zdefiniowano termin **kontroli**, pisząc, że jest to „proces, w którym dowódca przez swój sztab, organizuje, kieruje i koordynuje działania podległych mu sił poprzez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji” (NATO Standarization Office, 2017, s. 15-16).

W tym miejscu warto jeszcze przytoczyć definicję dowodzenia z wybranych krajów członkowskich NATO, czyli Stanów Zjednoczonych Ameryki (USA) i Wielkiej Brytanii, które to tak naprawdę stanowią główne źródło i odniesienie do tworzenia definicji dowodzenia.

W **amerykańskim regulaminie FM 101-5 Organizacja i praca sztabów „dowodzenie”** (*command*) postrzegane jest jako „władza, którą dowódca sprawuje nad swymi podwładnymi z racji posiadanego stopnia lub zajmowanego stanowiska. Obejmuje ono prawo do odpowiedzialność za skuteczne użycie dostępnych środków oraz za planowanie, organizowanie, kierowanie, koordynowanie i kontrolowanie sił wojskowych w celu wykonania postawionego zadania”. Dopiero „dowodzenie i kontrola” (*command and control*) uważane jest za „proces, poprzez który działania militarne są kierowane, koordynowane i kontrolowane” (Department of the Army, 1984, s. 1).

Natomiast w **angielskim dokumencie ADP-2 Command**, termin „dowodzenie” oznacza „władzę sprawowaną przez dowódcę w celu kierowania, koordynowania i kontrolowania działań sił wojskowych”. Pojęcie „kontrola” (*control*) w tym dokumencie występuje oddzielnie i jest definiowane jako: „proces, poprzez który dowódca, wspomagany przez sztab, kieruje, organizuje i koordynuje działania podległych mu żołnierzy, bazując na wspólnej doktrynie i używając standardowych procedur oraz korzystając z systemów informacyjnych i środków łączności” (Prepared under the Director of the Chief of the General Staff, 1995, s. 2). Czyli widać tu podobnie jak wcześniej wyraźne rozdzielenie „dowodzenia” (*command*) i „kontroli” (*control*).

Z powyższego wynika, że **dowodzenie może być postrzegane w 2 płaszczyznach** (Kręcikij i Wolejszo, 2007, s. 16):

- **jako władza**, czyli prawa do wydawania rozkazów oraz odpowiedzialność za skutki ich wykonania;
- **jako proces** sprawowania dowodzenia przez dowódcę, przy pomocy podległego mu sztabu, realizując czynności związane z planowaniem, kierowaniem, organizacją i koordynacją działań podległych mu sił.

Analizując definicje „dowodzenia” w poszczególnych krajach natowskich, wydawanych i tworzonych przez narodowych autorów oraz obowiązujących w ich dokumentach normatywnych, wojskowych, a między tymi tworzonymi w dokumentach natowskich uwypukla się różnica w ich pojmowaniu, mimo tego, że w ich tworzeniu i wprowadzaniu biorą udział wszystkie kraje członkowskie.

## Podsumowanie

Istnieje bardzo dużo definicji dowodzenia. Ich postrzeganie różni się od siebie znacząco. Różnice te widać szczególnie jaskrawie na przełomie XX i XXI wieku. Za zamiany w pojmowaniu terminu dowodzenia odpowiada głównie zmiana zadań i funkcjonowania sił zbrojnych, nowe interdyscyplinarne podejście do tego zagadnienia, rozwój teorii organizacji i zarządzania, przystąpienie do NATO i wymagań z tego wynikających (interoperacyjność; kompatybilność; współdziałanie; implementacja dokumentów, zasad, procedur).

To wszystko sprawiło, że wybór jednej najtrafniejszej definicji „dowodzenia” stał się bardzo trudny. Główną zagwozdką autorów zdaje się być pytanie, czy „dowodzenie” powinno obejmować swym zakresem „kontrolę”? A jeżeli nie, to czy można wtedy mówić, że „dowodzenie” jest procesem zamkniętym cyklem? Zastanawiać także może - czy definicja „dowodzenia” powinna być zastrzeżona jedynie dla wojska? Gdyż wyraźnie widać w próbach definiowania tego pojęcia, że mamy wyróżnioną jednostkę - dowódcę, której nadano pewną władzę w siłach zbrojnych. Widzimy także w tych definicjach, że dowódca może, a nawet powinien korzystać z pomocy sztabu do wypełnienia powierzonych mu zadań, a także postępować w sposób standardowy, przewidywalny, zgodny z procedurami i za pomocą wszystkich dostępnych środków.

Pomimo jednak tak wielu definicji dowodzenia można także zauważyć jej pewną systematyzację i uniwersalizm, cechy wspólne we wszystkich przytoczonych definicjach. Szczególnie dobrze jest to zauważalne w krajach należących do NATO i doktrynach wydawanych przez tę organizację międzynarodową, do której odniesienia zauważamy również w polskich aktach normatywnych. Szczególnie dużo podobieństwa w definiowaniu terminu „dowodzenia” możemy zauważyć w natowskiej *Doktrynie Operacji Połączonych*, *Słowniku Terminów i Definicji NATO*, *Doktrynie Wojsk Lądowych* oraz w polskim *Regulaminie działania Wojsk Lądowych* czy w *Wykazie haseł terminologicznych stosowanych w obowiązujących resortowych dokumentach normalizacyjnych NO i PDNO wyszczególnionych w Decyzji Nr 86/MON Ministra Obrony Narodowej*, a nawet w definicjach stosowanych w USA czy Wielkiej Brytanii.

Z przeprowadzonej analizy terminu „dowodzenia” to właśnie jej ujęcie zawarte w natowskiej *Doktrynie Operacji Połączonych - AJP-01(E)* z 2017 r. wydaje się najbardziej trafne i aktualne, uzgodnione przez wszystkie państwa członkowskie i organy tej organizacji. Wg niej **„dowodzenie” to władza nadana dla jednostki w siłach zbrojnych do kierowania, koordynacji i kontroli sił zbrojnych**”. Czyli widzimy tu, że obecnie naukowcy uważają „dowodzenie” za znaczeniowo szersze niż „kierowanie”, które to stanowi jedynie jedną z trzech głównych działalności jakimi zajmują się dowódcy. Dalsza część tej definicji - **„To jest jak dowódca narzuca swoją wolę i intencje na podwładnych do osiągnięcia poszczególnych celów. Obejmuje to władzę i odpowiedzialność za wykorzystanie i użycie podległych sił do wypełnienia ich zadań”**, pokazuje, jak wiele wspólnego ma z najnowszymi polskimi normami (szczególnie z *Regulaminem działań wojsk lądowych* z 2008 r.), w których pierwsze zdanie definicji „dowodzenia” jest niemal takie same. Doktryna ta dodatkowo zawiera definicje kierowania, koordynacji i kontroli. **Kierownictwo** jest zdefiniowane jako „cel do osiągnięcia, działania jakie należy podjąć oraz zasoby i procedury do osiągnięcia tych celów”. **Koordynacja** jest harmonizacją i prowadzeniem przydzielonych sił do osiągnięcia celów”. **Kontrola** natomiast jako „władza sprawowana przez dowódcę nad częścią działalności podległych organizacji lub innych organizacji, które normalnie nie znajdują się pod jego do-



wództwem i obejmuje odpowiedzialność za wprowadzenie rozkazów lub dyrektyw”.

Uważam, że to właśnie ta definicja powinna być powszechnie stosowana, nauczana i rozpowszechniana. Została ona stworzona w ramach współpracy przez wszystkie kraje członkowskie NATO i w związku z tym powinna być stosowana na obszarze każdego z tych państw. Takie podejście i rozwiązanie (definiowanie) terminu „dowodzenia” ułatwi nauczanie, pojmowanie i stosowanie tego pojęcia w Polskich Siłach Zbrojnych podczas wykonywania codziennych zadań, ale także podczas prowadzenia międzynarodowych ćwiczeń i operacji, ciągłej wymiany danych między krajami.

Wszystkie przytoczone definicje sprawiają, że hipotezę, którą postawiłem we wstępie - „uważam, że ujednoczenie definicji dowodzenia jest bardzo trudne, ponieważ istnieje zbyt wiele różnych wersji definiowania tego terminu, lecz dzięki współpracy w ramach takich organizacji jak NATO ujednoczenie pojmowania definicji dowodzenia jest bardzo możliwe”, uważam za zweryfikowaną przeze mnie pozytywnie.

Mam nadzieję, że dany artykuł przyczyni się do uniwersalizacji ww. definicji dowodzenia w naszym kraju i będzie stosowana przez wszystkich naukowców, jak i zwykłych obywateli interesujących się bezpieczeństwem i obronnością.

## Bibliografia

1. AAP-6(2014) *Słownik Terminów i Definicji NATO zawierający wojskowe terminy i ich definicje stosowane w NATO*. (2014). Bruksela, NATO Standardization Office, s. 98, [http://wcnjk.wp.mil.pl/plik/file/N\\_20130808\\_AAP6PL.pdf](http://wcnjk.wp.mil.pl/plik/file/N_20130808_AAP6PL.pdf) (Dostęp: 12.12.17).
2. Aponowicz A. (1961). *Dowodzenie*. Warszawa: Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, s. 72.
3. *Army Doctrine Publication Volume 2 Command*, Prepared under the Director of the Chief of the General Staff, London, 1995, s. 2, <http://ids.nic.in/UK%20Doctrine/18aa.pdf> (Dostęp: 22.12.17).
4. Auerbach W. (1979). *Leksykon wiedzy wojskowej*, Laparus M. (red.), Warszawa: Wydawnictwo Ministerstwo Obrony Narodowej, s. 90.
5. Dowództwo Wojsk Lądowych. (2008). *Regulamin działań wojsk lądowych*. Warszawa, s. 271.
6. *FM 101-5 Staff Organization and Operations*. (1984). Washington, Department of the Army, s. 1.
7. Griffin R. W. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, s. 38.
8. <http://wcnjk.wp.mil.pl/pl/30.html> (Dostęp: 30.12.17).
9. [http://wcnjk.wp.mil.pl/plik/file/N\\_20151029\\_Terminy\\_2015.pdf](http://wcnjk.wp.mil.pl/plik/file/N_20151029_Terminy_2015.pdf) (Dostęp: 30.12.17).
10. <https://sjp.pwn.pl/szukaj/kierowanie.html> (Dostęp: 28.12.17).
11. [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_124879.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_124879.htm) (Dostęp: 12.22.17).
12. <https://www.nato.int/ims/docu/mc-brochure-for-mccs-poland-07.pdf>
13. *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r.*, art. 87, 89, 91.
14. Kręcikij J., Lewandowski J. (2015). *Organizacja dowodzenia na poziomie strategicznym i operacyjnym*. Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM KAAFAM, s. 10, 12.
15. Kręcikij J., Wołęjszo J. (red.) (praca zbiorowa). (2007). *Podstawy dowodzenia*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy, s. 12, 15, 16.

16. Kuriata R. (2004). *Dowodzenie siłami powietrznymi*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy, s. 18.
17. Majewski T. (2003). *Kierownik – dowódca w organizacji, zadania, czynności, umiejętności*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy, s. 6.
18. Michniak J. (2003). *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy, s. 1.
19. Michniak J. (2005). *Dowodzenie i łączność*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy, s. 13, 15, 18.
20. Mróz W. (1978). *Zakres kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej*. Warszawa: Sztab Generalny Wojska Polskiego, s. 13.
21. *NATO STANARD AJP-01 Allied Joint Doctrine*, Edition E, Version 1. (2017). Brussels, NATO Standardization Office, s. 72-73, [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/602225/doctrine\\_nato\\_allied\\_joint\\_doctrine\\_ajp\\_01.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/602225/doctrine_nato_allied_joint_doctrine_ajp_01.pdf) (Dostęp: 23.12.17).
22. *Organizacja i zarządzanie*. Stabryła, Trzeciński (red.) (1986). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, s. 132.
23. Orzechowski J. (1974). *Dowodzenie i sztaby*. Warszawa: Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, s. 21.
24. Szczupaczyński J. (2002). *Anatomia zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wyd. Międzynarodowa Szkoła Menadżerów, s. 11.
25. Sztab Generalny Wojska Polskiego. (1996). *Regulamin pracy organów dowodzenia Siłami Zbrojnymi RP*. Warszawa, s. 5.
26. Ścibiorek Z. (2000). *Kierowanie w przedsiębiorstwie*. Toruń: Wyd. Adam Marszałek, s. 26.
27. Ścibiorek Z. (2005). *Podejmowanie decyzji*. Warszawa: Wyd. Ulmak, s. 50.
28. Wiśniewski F. (1965). *Dowodzenie, a znawstwo zagadnień cybernetycznych*. Warszawa: Akademia Sztabu Generalnego.
29. Zabłocki, Miodek. *Dowodzenie w wymiarze powietrznym*. Warszawa, s. 43.