

## DOWODZENIE A ZARZĄDZANIE. ANALIZA PORÓWNAWCZA

Zuzanna Sara Moczydłowska<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Politechnika Białostocka, Szkoła Doktorska, Polska

**Streszczenie:** Artykuł ma charakter przeglądowy. Celem artykułu jest identyfikacja podobieństwa i różnic między zarządzaniem i dowodzeniem, które są kluczowymi formami oddziaływania na funkcjonariuszy służb mundurowych. Sformułowano następujący problem badawczy: Co odróżnia dowodzenie od zarządzania? Jako metodę badań wykorzystano analizę literatury problemu. Ustalono, że dowodzenie od zarządzania odróżnia przede wszystkim dynamika procesu podejmowania decyzji oraz wysoki poziom rozkazodawstwa i odpowiedzialności dowódcy za realizację zadania. Ponadto podstawową różnicą między dowodzeniem a zarządzaniem jest konieczność występowania dowódcy dysponującego odpowiednim zakresem kompetencji, który będzie mógł w pełni uaktywnić się dopiero podczas działań w czasie konfliktu zbrojnego.

**Słowa kluczowe:** dowodzenie, organizacja, zarządzanie

**Kod klasyfikacji JEL:** M12, M10

### Wprowadzenie

W organizacjach zhierarchizowanych, takich jak wojsko czy inne służby mundurowe, współlistnieją obok siebie dowodzenie i zarządzanie. W tego typu organizacjach panuje przekonanie, że dowodzenie „jest niezbędnym warunkiem osiągnięcia przez poszczególne elementy organizacji zhierarchizowanej pozytywnych rezultatów działania” (Strzoda, 2005, s. 15). Jednakże żadna organizacja militarna nie może efektywnie funkcjonować tylko na podstawie dowodzenia, które ze swojej natury zdeterminowane

---

<sup>1</sup> Zuzanna Sara Moczydłowska, mgr, ul. Wiejska 45A 15-351 Białystok, Polska, [zuzannar107@gmail.com](mailto:zuzannar107@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0002-7788-6607>

\* Autor korespondencyjny: Zuzanna Sara Moczydłowska, [zuzannar107@gmail.com](mailto:zuzannar107@gmail.com)

jest rozkazodawstwem. Dowodzenie, które jest ściśle związane z rygorem, musi być racjonalnie zespalane z łagodniejszymi formami oddziaływania na podwładnych właściwymi dla procesu zarządzania (Taurogińska-Stich et al., 2024). Nawet w tak hierarchicznych organizacjach jak służby mundurowe coraz częściej wskazuje się na znaczenie partycypacji w podejmowaniu decyzji, demokratyzację relacji, budowanie poczucia sprawstwa i odpowiedzialności funkcjonariuszy i żołnierzy oraz przechodzenie od idei służby do idei formacji (Nowak, 2021, s. 203-205; Nogalski et al., 2024, s. 74-85). Uzasadnia to analizę form oddziaływania kierowniczego właściwego dla zarządzania i dowodzenia oraz próba uchwycenia specyfiki każdego z nich. Celem artykułu jest identyfikacja podobieństw i różnic między zarządzaniem i dowodzeniem, które są traktowane jako kluczowe rodzaje/typy oddziaływania na funkcjonariuszy służb mundurowych. Sformułowano następujący problem badawczy: Co odróżnia dowodzenie od zarządzania? Jako metodę badań wykorzystano analizę literatury oraz aktów prawnych i specjalistycznych raportów branżowych.

### **Definicje zarządzania i dowodzenia. Przegląd literatury**

Dowodzenie i zarządzanie to przedmiot interdyscyplinarnych badań naukowych podejmowany w ramach nauk społecznych, w szczególności takich dyscyplin naukowych, jak nauki o zarządzaniu i jakości, nauki o bezpieczeństwie, psychologia i nauki socjologiczne (Ochuba et al., 2024, s. 554-558).

Zarządzanie to proces bardzo złożony (Egamovich, 2024, s. 221-229; Hugos, 2024). W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele różnorodnych interpretacji tego pojęcia. Do najczęściej przywoływanych (w ujęciu chronologicznym) należą następujące:

- „Zarządzanie to proces planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania pracy organizacji i jej uczestników oraz wykorzystywania wszystkich dostępnych zasobów dla osiągnięcia celów organizacji” (Kostera, 1998, s. 22-23).
- „Zarządzanie jest jednym z rodzajów szeroko rozumianego kierowania, obok administrowania, dowodzenia, rządu oraz kierowania zespołem” (Sudoł, 2016, s. 4).
- „Zarządzanie to zestaw działań (obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi, i koordynowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” (Griffin, 2017, s. 7).
- „Zarządzanie jest procesem przemyślanym, świadomym i usystematyzowanym. Prowadzony jest on zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, przez osoby, którym przyznano odpowiednie uprawnienia decyzyjne i zakres odpowiedzialności (menedżerów). Proces ten dzieli się na szereg działań, mających na celu zapewnienie bieżącego funkcjonowania organizacji, a także jej stabilny rozwój w przyszłości, zgodnie z przyjętą strategią oraz wytyczonymi celami. Zarządzanie swym zakresem obejmuje nie tylko dostępne zasoby materialne i niematerialne, ale odnosi się także do kształtowania relacji międzyorganizacyjnych z poszczególnymi interesariuszami” (Zaika, Shaforenko, 2024, s. 62).

Kotter (1996) twierdzi, że zarządzanie stanowi pewien zespół procesów, które sprawiają, że dana organizacja działa w sposób sprawny i przewidywalny. Co więcej, zarządzanie pomaga wytwarzać produkty i świadczyć usługi zgodnie z przedstawioną ofertą, o stałym poziomie jakości, w ramach zaplanowanego budżetu, dzień po dniu, tydzień po tygodniu. Istotnym elementem zarządzania jako procesu jest kontrola rozumiana jako koordynacja i wspieranie ludzi w realizacji powierzonych im zadań (Baczar, 2021, s. 11). Zarządzanie dotyczy każdej działalności, która gromadzi w jednej organizacji ludzi różniących się zasobami wiedzy i umiejętności (Groenewald et al., 2024, s. 111-121). Zarządzanie powiązane jest zatem z integracją ludzi, którzy połączeni są wspólnym przedsięwzięciem, co powoduje, że jest mocno osadzone w kulturze organizacyjnej (Dolynski et al., 2024, s. 43). Zarządzanie jest niezbędne we wszystkich typach organizacji: zarówno w sektorze przedsiębiorstw, NGO, jak i w sektorze publicznym. Z uwagi na temat tego artykułu na wyeksponowanie zasługują kluczowe kompetencje menedżerów publicznych, które obejmują wiedzę wykorzystywaną w pracy kierowniczej, doświadczenie, predyspozycje do osiągania celów, profesjonalizm, etyczne wartości kulturowe oraz wrażliwość społeczną. W organizacjach publicznych z pewnością będzie to wiedza i umiejętności związane ze świadczeniem usług publicznych w sposób skuteczny, etyczny, z zachowaniem racjonalizmu ekonomicznego oraz wynikający ze specyfiki pojęcia „menedżer publiczny” (Romaniuk, 2024, s. 135-139). Kompetencje kierownicze są ważne także w służbach mundurowych. Na przykład w Policji w procesie opiniowania służbowego bierze się pod uwagę takie elementy, jak: dbałość o relacje międzyludzkie, radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych, kreatywność (Karabela, 2020, s. 28). Dbłość o relacje międzyludzkie to umiejętność tworzenia atmosfery współpracy, inicjowanie działań ukierunkowanych na wspieranie pozytywnych stosunków między pracownikami i rozwiązywanie konfliktów, umiejętność motywowania podwładnych w celu koncentracji na realizacji zadania. Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych to umiejętność dostosowania działań do szybko zmieniających się warunków i sytuacji, stanowczego i zdecydowanego działania skierowanego na rozwiązanie problemu, zachowania się w sytuacjach nietypowych. Kreatywność powinna być rozumiana jako umiejętność tworzenia nowych rozwiązań oraz doskonalenia już istniejących, inicjowanie zmian oraz otwartość na nie, poszukiwanie i dostrzeganie obszarów wymagających zmian oraz sygnalizowanie o nich (Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji, 2010).

Dowodzenie jest podstawowym rodzajem kierowania zespołami w wojsku oraz w innych służbach mundurowych (Łydka, 2014; Lutostański, 2018). Korzeni językowych pojęcia „dowodzenie/dowodzić” można doszukiwać się już w czasach prehistorycznych, aczkolwiek nie oznaczało ono tego, co obecnie rozumiemy pod tym terminem. Pierwotnie odnosiło się ono tylko do doprowadzenia wojsk przez dowódcę w miejsce zgrupowania przed walką, natomiast kierowanie walką już się w zakresie tego terminu nie zawierało. Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego określa dowodzenie jako działalność dowódcy i osób z nim współdziałających; przygotowanie i prowadzenie działań bojowych, szkolenie wojsk i administrowanie jednostką wojskową. Następnie uszczegóławia, że dowodzenie: „w czasie wojny polega na: zapewnieniu stałej gotowości bojowej i wysokiego stanu

moralno-politycznego wojsk, w odpowiednim czasie podejmowaniu decyzji, organizowaniu i ciągłym utrzymaniu współdziałania wojsk, organizowaniu i zapewnieniu wszechstronnego zabezpieczenia wojsk oraz kontroli wykonania wszystkich zarządzeń i działalności wojsk. W czasie pokoju polega na kierowaniu procesem szkolenia i wychowania podległych żołnierzy, administrowaniu powierzoną jednostką oraz utrzymaniu jej gotowości bojowej (Smoleński, 2022, s. 346).

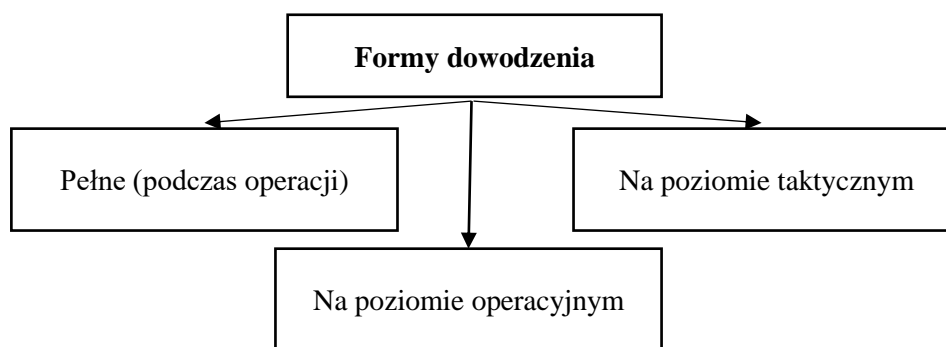
Interpretacji pojęcia „dowodzenie” na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat podjęło się wielu badaczy będących przedstawicielami zarówno nauk o zarządzaniu i jakości, jak i nauk o bezpieczeństwie (por. Tabela 1).

**Tabela 1. Definicje dowodzenia w ujęciu ewolucyjnym**

Definicja dowodzenia	Autor	Rok
Działalność dowódcy jednostki wojskowej polegająca na wszechstronnym przygotowaniu podwładnych do walki i na kierowaniu nimi w walce	A. Apanowicz	1961
Szczególny rodzaj kierowania, sprawowany przez dowódców i sztaby wobec podległych im wojsk, oddziałów, pododdziałów w zakresie przygotowania, zabezpieczenia, prowadzenia działań bojowych	J. Cendrowski, S. Swebocki	1973
Podstawowa forma kierowania wojskami, oparta na uprawnieniu do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości bojowej w odniesieniu do bezpośrednio i pośrednio podporządkowanych żołnierzy, a więc wszechstronnego przygotowania ich do działania i kierowania nimi podczas wykonywania zadań bojowych	W. Mróz	1978
Podstawowa forma kierowania wojskami, oparta na uprawnieniu do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości i zdolności bojowej w odniesieniu do bezpośrednio i pośrednio podległych żołnierzy, a więc wszechstronnego przygotowania ich w czasie pokoju do wszelkiego rodzaju działań i do kierowania nimi podczas ich realizacji w okresie pokoju, kryzysu i wojny	J. Michniak	2003
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 sytuacji i wykorzystania do odniesienia zwycięstwa nad przeciwnikiem przez spowodowanie jego uległości lub rozbicie go w walce zbrojnej	R. Kuriata	2004
Proces, poprzez który dowódca, w ramach posiadanej władzy, podejmuje decyzje ze szczególnym rygiorem wykonalności, mający doprowadzić do osiągnięcia zamierzonego celu przy wykorzystaniu posiadanych sił i środków	J. Posobiec, N. Prusiński	2012

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Apanowicz, 1961; Cendrowski & Swebocki, 1973; Mróz, 1978; Michniak, 2003; Kuriata, 2004; Posobiec & Prusiński, 2012)

Dowodzenie definiuje się jako „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” (DWL, 2008, s. 271). Dowództwo Wojsk Lądowych w zaproponowanej przez siebie definicji podkreśla istotę roli, jaką odgrywa dowódca w procesie dowodzenia. Obecnie za opracowanie definicji „dowodzenia” w Polsce oraz w ramach Sił Zbrojnych odpowiada Wojskowe Centrum Normalizacji, Jakości i Kodyfikacji (WCNJK). Podstawowym zadaniem WCNJK jest ujednolicanie terminologii w resorcie obrony narodowej, które ma zwiększyć zdolności wojska do współdziałania w środowisku wielonarodowym podczas wspólnych misji i operacji (Kochanowski, 2018, s. 18). Wojskowa definicja dowodzenia zawarta w wykazie haseł terminologicznych stosowanych w obowiązujących resortowych dokumentach normalizacyjnych NO i PDNO zatwierdzonych i wprowadzonych do stosowania Decyzją Nr 40/MON Ministra Obrony Narodowej z 17 marca 2020 r. w sprawie zatwierdzenia i wprowadzenia do stosowania dokumentów normalizujących dotyczących obronności i bezpieczeństwa państwa (Dz. Urz. Min. Obr. Nar. 2020 poz. 50, z późn. zm.) przedstawia dowodzenie jako „całokształt celowej działalności dowódcy i jego organów dowodzenia realizowanej w ramach określonego systemu dowodzenia, zapewniającej wysoką gotowość bojową i właściwe przygotowanie wojsk, do osiągnięcia celów walki, bitwy lub operacji oraz kierowanie wojskami w czasie jej dowodzenia” (Piątkiewicz, 2024).



**Rysunek 1. Trzy formy dowodzenia**

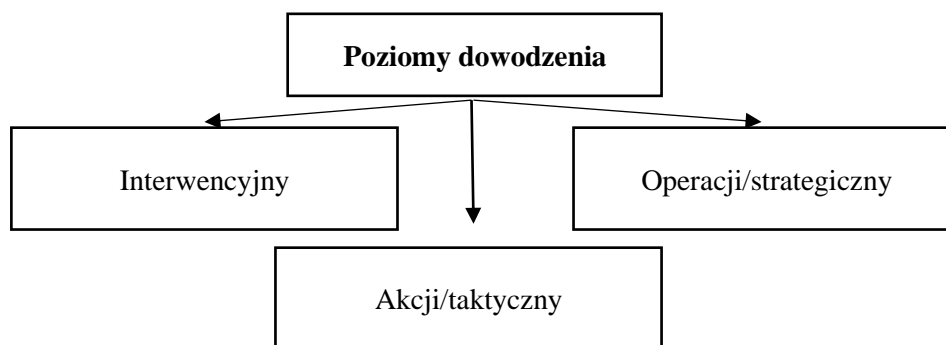
Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Socha, 2019)

Dowodzenie jest szczególnym rodzajem kierowania ze względu na strukturę organizacyjną sił zbrojnych i specyfikę realizowanych przez nie zadań, zwłaszcza w warunkach działań wojennych (Dz. Urz. Min. Obr. Nar. 2020 poz. 50, z późn. zm.). Problematyką ujednolicania terminologii wojskowej w NATO zajmuje się Biuro Standaryzacyjne NATO (NATO Standardization Office – NSO). W słowniku terminów i definicji NATO *AAP-6(2021)* za definicję dowodzenia przyjęto stwierdzenie, że jest to „władza nadana osobie spośród stanu osobowego sił zbrojnych do kierowania, koordynacji i sprawowania kontroli nad formacjami wojskowymi” (NATO, 2019). Do zasadniczych funkcji dowodzenia zaliczane jest planowanie,

organizowanie, pobudzanie (przewodzenie, motywowanie, praca z ludźmi) i kontrolowanie (Kręcikij & Lewandowski, 2015, s. 17). Proces dowodzenia może przyjmować trzy formy (por. Rysunek 1).

Przedstawiane definicje wskazują na szeroki zakres kompetencyjny dowódcy. Organizacje zhierarchizowane posiadają na różnych poziomach dowódców różnej rangi (Balcerzyk & Zapała, 2020, s. 68). W dowodzeniu panuje zależność: im wyższy szczebel dowodzenia, tym bardziej rozszerza się zakres (i zmienia się charakter) funkcji dowódczych oraz zwiększa się udział sztabu (Rajchel & Załęski, 2011, s. 232). Pod pojęciem dowódcy kryje się człowiek, który został wyznaczony do pełnienia funkcji związanej z kierowaniem zespołami podwładnych. W przypadku wojska są to żołnierze, zaś w przypadku innych służb – funkcjonariusze (Majewski, 2003, s. 9). Jak zauważa Wołęjszo (2023, s. 43), to od umiejętnego wykorzystania przez dowódcę pracy podległych osób oraz właściwego sformułowania celu działania zależy powodzenie wykonywanego zadania. Stąd też wynika ogrom odpowiedzialności, jaka spoczywa na barkach dowódcy. Dobry dowódca to taki, który cieszy się dużym autorytetem wśród podwładnych (Parenteau, 2021).

Dowodzenie jako proces decyzyjny rozpatrywane jest pod kątem trzech poziomów, które z kolei odpowiadają trzem obszarom działań (Rysunek 2).



**Rysunek 2. Trzy poziomy dowodzenia**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Socha, 2019)

Dowódca powinien posiadać wysoko rozwinięte kompetencje społeczne, takie jak umiejętności radzenia sobie z konfliktami interpersonalnymi, umiejętności negocjacji oraz mediacji, asertywnej obrony własnego stanowiska oraz budowania autorytetu (Załoga et al., 2018, s. 210; Majewski & Kurek, 2021, s. 203). Jednocześnie w praktyce doskonalenie umiejętności społecznych jest często pomijane podczas przysposabiania żołnierzy do pełnienia funkcji dowódczych (Predel, 2015; Piotrkowski & Nowak, 2022; Sylwestrzak, 2024). Każdy dowódca w armii czy też w innych służbach mundurowych jest komuś podporządkowany, co oznacza, że wszyscy dowódcy są również podwładnymi (Farmer, 2023, s. 10).

## Obszary podobieństw i różnic między dowodzeniem a zarządzaniem

W przypadku dowodzenia i zarządzania można mówić zarówno o podobieństwach, jak i o różnicach. W dowodzeniu, podobnie jak w zarządzaniu, zarządza się wiedzą. W armii zarządzanie wiedzą rozumienie jest jako proces umożliwiający przepływ wiedzy w celu poprawy jakości nauki, mechanizmu podejmowania decyzji oraz proces pomagający w synchronizacji złożonych danych i informacji (Van Laar, 2023, s. 1). Transfer wiedzy jest niezbędnym elementem funkcjonowania każdej organizacji. Przyczynia się do poprawy wydajności jednostek będących odbiorcami zarządzania wiedzą, o czym świadczą wyniki badań przeprowadzonych przez Argote oraz Fahrenkopf (2016). Zarządzanie wiedzą dotyczy nie tylko rozwoju zasobów i kompetencji danej organizacji, ale także tworzenia nowych przedsięwzięć i ciągłego rozwijania kultury organizacji, co w takim samym stopniu jest celem wszystkich typów organizacji i instytucji; służb mundurowych i innych organizacji z sektora publicznego, jak i podmiotów gospodarczych. Zarządzanie i dowodzenie dotyczy ludzi i opiera się na podejmowaniu decyzji. Przełożony, czy to dowódca, czy menedżer, powinien umieć podejmować decyzje, także te niepopularne. Co więcej, powinien posiadać umiejętność przekazania ich w sposób jak najbardziej przystępny swoim podwładnym (Doroszkiewicz, 2023, s. 5). Człowiek jest najważniejszym kapitałem każdej organizacji. Cechy i elementy strategii zarządzania zasobami ludzkimi są bardzo podobne w przypadku organizacji cywilnych i silnie zhierarchizowanych służb. Różni je jednak dostosowanie pewnych obszarów do specyfiki zadań leżących w gestii wojska/służby i organizacji (Sarnowski, 2023, s. 25).

Dziś, w dobie rozwoju Gospodarki 4.0 i 5.0, czyli szybko postępującego rozwoju technologicznego, nie dziwi fakt, że zarówno w zarządzaniu, jak i dowodzeniu coraz większą rolę odgrywają zaawansowane technologie (Szabadföldi, 2021). Obecnie sztuczna inteligencja wykorzystywana jest w dużej części organizacji cywilnych oraz w służbach zhierarchizowanych. Nie tylko wspiera proces podejmowania decyzji, ale wręcz traktowana jest jako narzędzie, które może zastąpić zarówno menedżera, jak i dowódcę, zwłaszcza w sytuacji działań prostych i powtarzalnych (Forsyth, 2024). AI jest już kluczowym narzędziem wspierającym rozwój oraz konkurencyjność przedsiębiorstw we współczesnym świecie (Blicharz & Zacharko, 2024; Moczydłowska, 2024).

Wartym podkreślenia podobieństwem między zarządzaniem i dowodzeniem jest rosnąca rola przywództwa organizacyjnego. Zarówno od dowódcy, jak i od menedżera oczekuje się, że będą umieli skupić ludzi wokół wspólnej wizji i misji (Farmer, 2023; Raisio & Kuorikoski, 2024; Ciborowski, 2010). Aby osiągnąć cele organizacyjne, przywódca musi dążyć do uzyskania pełnego wsparcia i zaangażowania ze strony współpracowników (Suprayitno, 2024, s. 87). Dowódca aspirujący do roli przywódcy to taki, który posiada umiejętność wpływania na podwładnych i kierowania nimi tak, aby rozwijali wolę, zaufanie, posłuszeństwo, szacunek i możliwości współpracy potrzebne do skutecznego wypełniania zadań typowych dla służby zarówno w czasie pokoju, jak i działań w sytuacjach kryzysowych i wojennych (Kennedy, 2023, s. 9; McDowell et al., 2024).

Wyjaśniając różnicę między dowodzeniem a zarządzaniem, Socha (2019, s. 27) koncentruje się na zakresie wiedzy, jaką posiada dowódca w stosunku do swojego podwładnego. Zdaniem przywoływanego autora dowodzenie, którego istotą jest rozkaz i związana z nim presja wykonawcza, można przyrównać do tego rodzaju zarządzania, które sankcjonowane jest legalnym przymusem. Dowodzenie, ze względu na zakres nacisku wykonawczego, który wynika bezpośrednio z istoty rozkazów, jest sankcjonowane legalnym przymusem ze znacznie większym rygiorem niż zarządzanie. Wynika to ze szczególnego przeznaczenia służb mundurowych, których działanie może się odbywać w warunkach zagrożenia życia czy też zdrowia (Rybka, 2023, s. 89). Podczas gdy dla dowodzenia charakterystyczne jest wydawanie rozkazów i oczekiwanie ich bezsprzecznego spełnienia, w zarządzaniu ważną rolę pełni budowanie zaangażowania ludzi w organizacji, czego nie można osiągnąć systemem nakazów (Moczydłowska & Kowalewski, 2014, s. 27). Oczywiście w świetle literatury problemu nie można utożsamiać przywództwa z zarządzaniem czy dowodzeniem. Zdaniem Smoleńskiego (2022, s. 348) każda forma zarządzania, jak i każde dowodzenie, jest specyficznym przypadkiem kierowania, ale co ważne, nie każde kierowanie jest zarządzaniem czy dowodzeniem. Dowodzenie jest więc pewną formą kierowania i zarządzania, którą wykorzystuje się w określonych miejscach i sytuacjach. Co więcej, dowodzenie różni się od zarządzania (i kierowania) tym, że realizowane jest przez przywódcę/dowódcę, wspieranego przez sztab. Przywódca myśli długoterminowo, ponieważ to jego decyzje wyznaczają kierunek działań podwładnych. Dowódca zarządza ludźmi, którzy są mu całkowicie podporządkowani i wierzą w stworzoną przez niego wizję. Menedżera cechuje z kolei myślenie krótkoterminowe i skoncentrowanie na wymiarze operacyjnym działania organizacji. Rozwiązuje bieżące problemy i zazwyczaj planuje realizację krótkich procesów. Dobry przywódca staje się wzorem do naśladowania dla swoich podwładnych, jest postrzegany jako siła stabilizująca, szczególnie w trudnych sytuacjach (Gut & Kręcikij, 2020, s. 112).

Z procesem dowodzenia ściśle związana jest duża odpowiedzialność podwładnego w przypadku braku wykonania polecenia służbowego. Dowodzenie realizowane jest w warunkach pełnej dyscypliny, zobowiązującej do najwyższego podporządkowania dowódcy (Struniawski, 2017). Dowodzenie to myślenie, analizowanie i działanie – wszystko jednocześnie i zależnie od siebie. Dowodzenie to przede wszystkim szybka reakcja na zaistniałą sytuację (Baczar, 2021, s. 21). Dynamika działania w procesie dowodzenia ma ogromny wpływ na poziom bezpieczeństwa. To od szybkości podjętej przez dowódcę decyzji oraz realizacji zadania przez podwładnych zależy to, czy zwycięstwo zostanie osiągnięte. Tymczasem zarządzanie jest procesem, w którego przypadku często nie można mówić o limitach czasowych. Cechą tego procesu jest ciągłość. Koźmiński (2008, s. 16) zauważył, że istotą zarządzania stanowi panowanie nad różnorodnością oraz przeobrażanie potencjalnego konfliktu we współpracę. Dokonując analizy porównawczej dowodzenia i zarządzania, należy wziąć pod uwagę fakt, że dowódca w przypadku służb i wojska dowodzi osobami, które przeszły selekcję, często długą i trudną procedurę rekrutacji. Dowodzenie jest więc procesem, poprzez który dowódca podejmuje decyzje i wydaje rozkazy wyselekcjonowanej grupie osób, w celu osiągnięcia zamierzonego celu. Sukces



dowódcy zależny jest od kompetencji i umiejętności, które posiada on sam (Ozimek, 2012, s. 180) oraz podlegli mu ludzie. Stąd też proces rekrutacji do służb mundurowych składa się z wielu elementów, w tym testów sprawnościowych, testów psychologicznych, zdrowotnych czy testów wiedzy ogólnej. W organizacjach, w których ma miejsce zarządzanie, zasoby ludzkie stanowią pracownicy, wobec których często nie wymaga się posiadania tak specjalistycznych predyspozycji, a proces doboru rzadko obejmuje badania psychologiczne czy sprawnościowe. Dowodzenie jest przypisane głównie organizacjom zhierarchizowanym. Organizacje wysoko zhierarchizowane, według definicji Wiśniewskiego oraz Sochy (2015), to takie, w których przewodnią rolę odgrywają więzi służbowe. Jest to następstwem specyfiki zadań realizowanych często w warunkach zagrożenia, w których „szybkość podejmowania decyzji, potrzeba koordynacji działań wielu elementów oraz brak schematyczności działania wymuszają istnienie silnych więzi hierarchicznych i silnej roli osób na stanowiskach kierowniczych, w tym dowódczych” (Wiśniewski & Socha, 2015, s. 8). W większości organizacji zhierarchizowanych osoby zajmujące wysokie pozycje w danej hierarchii, w tym będące na stanowiskach dowódczych, unikają bezpośrednich kontaktów z podwładnymi, utrzymując w ten sposób duży dystans przestrzenny (Wolska-Liśkiewicz, 2018, s. 354). Jest to zjawisko niestety nadal charakterystyczne dla dowodzenia. Od menedżera zarządzającego organizacją wymaga się posiadania (i ciągłego rozwijania) trzech rodzajów umiejętności: technicznych, koncepcyjnych oraz społecznych. Te ostatnie zdają się odgrywać najważniejszą rolę. Obejmują nie tylko zdolność pracy z ludźmi, lecz także wrażliwość na potrzeby pracowników i umiejętne zarządzanie ich zaangażowaniem i dobrostanem. Menedżer, wykorzystując umiejętności społeczne, stwarza dobrą atmosferę pracy (Smółka, 2016; Moczydłowska, 2008). W zarządzaniu konsekwencją błędu nie będzie utrata życia, co jest wysoce prawdopodobne w przypadku błędu w dowodzeniu, zwłaszcza w warunkach bojowych (Chen et al., 2024).

**Tabela 2. Obszary występowania różnic między dowodzeniem a zarządzaniem**

<b>Obszary występowania różnic</b>	<b>Dowodzenie</b>	<b>Zarządzanie</b>
Osoba odpowiedzialna za realizację	Dowódca	Menedżer
Narzędzia oddziaływania	Rozkaz, narzędzia przymusu i perswazji. Mało zróżnicowane systemy motywacyjne	Dominacja narzędzi zachęty. Rozbudowane, zindywidualizowane systemy motywacyjne
Relacje z pracownikami	Relacje oparte na zasadach ścisłej podległości służbowej i posłuszeństwie. Małe możliwości partycypacji podwładnych w procesie podejmowania decyzji	Relacje oparte na większym partnerstwie i partycypacji pracowników w procesie podejmowania ważnych decyzji

Dystans	Większy dystans przestrzenny i dystans władzy	Bardziej zróżnicowany dystans uzależniony od kultury organizacji
Zarządzane zasoby	Dowodzenie dotyczy przede wszystkim zasobów ludzkich	Zarządzanie dotyczy wszystkich zasobów organizacji, wśród których kapitał ludzki jest najważniejszy
Sposób budowania zespołów	Zespoły budowane są w procesie wieloetapowej i określonej w regulacjach prawnych procedurze rekrutacji i doboru obejmującej diagnozę psychologiczną, medyczną i badania kompetencji sprawnościowych	Proces budowania zespołu jest mniej sformalizowany, w zdecydowanej większości przypadków nie obejmuje badań psychologicznych i testów sprawnościowych
Miejsce występowania	Dowodzenie jest przypisane głównie organizacjom zhierarchizowanym, takim jak wojsko czy inne służby mundurowe	Zarządzanie występuje we wszystkich typach organizacji
Specyfika skutków błędnych decyzji	Dużo większe ryzyko utraty zdrowia i życia przez podwładnych działających w sytuacjach kryzysowych, w tym wojennych	Dużo większe ryzyko negatywnych skutków finansowych
Zakres odpowiedzialności	Pełna odpowiedzialność dowódcy	Odpowiedzialność menedżera i podległego zespołu

Źródło: Opracowanie własne

## Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu ustalono, że dowodzenie od zarządzania odróżnia przede wszystkim dynamika procesu podejmowania decyzji, wysoki poziom rozkazodawstwa, odpowiedzialność dowódcy za realizację zadania oraz zakres władzy, którą posiada dowódca w stosunku do podwładnego. Ponadto podstawową różnicą występującą między dowodzeniem a zarządzaniem jest konieczność występowania dowódcy dysponującego odpowiednim zakresem kompetencji, który będzie mógł w pełni uaktywniać się dopiero podczas działań w czasie konfliktu zbrojnego lub innej sytuacji kryzysowej.

Zarówno dowodzenie, jak i zarządzanie jest nierozzerwalnie związane z procesem podejmowania decyzji, planowania i kontrolowania. Proces ten musi być jednocześnie dynamiczny, jak i wielowymiarowy. Zarówno dowodzenie, jak i zarządzanie ma zapewniać podejmowanie decyzji w stosunku do działań bieżących oraz musi wiązać się z planowaniem przyszłych działań o charakterze strategicznym. Jednak

dowodzenie bazuje na szczególnym narzędziu kierowania ludźmi, które nie występuje w przypadku zarządzania. Jest nim rozkaz. Dowodzenie jest procesem, w ramach którego dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym. Skuteczne zarządzanie jest z kolei oparte na współpracy i partycypacji, na słuchaniu pracowników, którzy oferują rozwiązania problemów, uczestniczą w podejmowaniu decyzji. Jednak i dowodzenie, i zarządzanie obejmują elementy takie jak władza i odpowiedzialność za użycie podległych sił i środków.

Tryb pracy dowódcy znacząco różni się od pracy menedżera stojącego na czele organizacji. Odpowiedzialność dowódcy jest niepodzielna i nie może być przekazywana. Jest to związane z różnorodnością funkcji związanych z dowodzeniem. Zarządzanie powiązane jest ze świadomością poczucia odpowiedzialności za podejmowane decyzje oraz ich konsekwencje w przyszłości nie tylko przez menedżera, ale również przez wszystkich pracowników. W zarządzaniu istotną rolę odgrywają rozbudowane, zróżnicowane systemy motywacyjne. W przypadku organizacji zhierarchizowanych obserwuje się przywiązywanie mniejszej wagi do budowania zaangażowania podwładnych opartego na systemie motywacyjnym (Moczydłowska, 2023, s. 32).

Dalsze badania poświęcone problematyce zależności między dowodzeniem i zarządzaniem powinny mieć charakter empiryczny i bazować na diagnozie doświadczenia uczestników tego procesu. Uzasadnione jest, między innymi, badanie, jak sami dowódcy oceniają możliwość i potrzebę sięgania po narzędzia typowe dla zarządzania oraz które narzędzia zarządzania w ich ocenie mogą podnieść efektywność procesu dowodzenia. Ciekawym poznawczo kierunkiem dalszych badań może być także identyfikacja wpływu zmian pokoleniowych na specyfikę zarządzania i dowodzenia.

## Literatura

- Apanowicz, A. (1961). *Dowodzenie*. Ministerstwo Obrony Narodowej.
- Argote, L., & Fahrenkopf, E. (2016). Knowledge transfer in organizations: The roles of members, tasks, tools, and networks. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 136, 146-159. DOI: 10.1016/j.obhdp.2016.08.003
- Baczar, P. (2021). *Dowodzenie działaniami specjalnymi*. Wydawnictwo DiG.
- Balcerzyk, D., & Zapała, M. (2020). Kompetencje lidera w organizacji wojskowej. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 132(1), 65-81. DOI: 10.5604/01.3001.0013.8780
- Blicharz, J., & Zacharko, L. (2024). Wdrażanie technologii sztucznej inteligencji w administracji publicznej – kilka refleksji. W: P. Lisowski (Red.), *Administracja publiczna wobec procesów zmian w XXI wieku: Księga jubileuszowa Profesora Jerzego Korczaka* (s. 349-355). E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego. DOI: 10.34616/150469
- Cendrowski, J., & Swebocki, S. (1973). *Psychologia walki i dowodzenia*. Wydawnictwo MON.
- Chen, H., Wei, W., Wang, L., & Bao, J. (2024). Mercy does not hold the army: A study on the dark side effect of benevolent leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 37(1), 133-149. DOI: 10.1108/JOCM-04-2023-0119
- Ciborowski, L. (2010). Zarządzanie i dowodzenie w organizacjach zhierarchizowanych. *Organizacja i Zarządzanie*, 4, 79-95.

- Decyzja nr 40/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 17 marca 2020 r. w sprawie zatwierdzenia i wprowadzenia do stosowania dokumentów normalizujących dotyczących obronności i bezpieczeństwa państwa (Dz. Urz. Min. Obr. Nar. 2020 poz. 50, z późn. zm.).
- Dolynskiy, S. V., Kostina, T. Y., & Voskolupov, V. V. (2024). The essence of the enterprise management system and features of its structure. *Electronic Scientific and Practical Publication in Economic Sciences*, 25, 41-49. DOI: 10.46783/smart-scm/2024-25-4
- Doroszkiewicz, I. (2023). Przełożony – przyjaciel czy wróg?. *Policja. Kwartalnik Kadry Kierowniczej Policji*, 3, 3-5.
- DWL. (2008). *Regulamin działań wojsk lądowych*. Dowództwo Wojsk Lądowych, Pion Szkolenia. [https://inob.uws.edu.pl/images/Legia\\_Akademicka/Regulamin\\_dzialan\\_wojsk\\_ladowych.pdf](https://inob.uws.edu.pl/images/Legia_Akademicka/Regulamin_dzialan_wojsk_ladowych.pdf) (dostęp: 23.09.2024).
- Egamovich, T. A. (2024). The essence of enterprise management and its organization in the conditions of economic modernization. *Gospodarka i Innowacje*, 46, 221-230.
- Farmer, J. (2023). A Grunt's reflections on leadership. *Infantry Magazine*, 112(4), 9-14.
- Forsyth, M. J. (2024). Command of the air?. *Military Review*, June, 1-9.
- Griffin, R. W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Groenewald, C. A., Groenewald, E., Uy, F., Kilag, O. K., Abendan, C. F., & Dulog, S. M. (2024). The future: Trends and implications for organizational management. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRISE)*, 1(3), 114-120.
- Gut, J., & Kręcikij, J. (2020). Specyfika dowodzenia jednostką specjalną na przykładzie JW GROM. *Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka*, 2, 111-126.
- Hugos, M. H. (2024). *Essentials of supply chain management*. John Wiley & Sons.
- Karabela, P. (2020). Kształtowanie i rozwój kompetencji kierowniczych w Policji w ramach systemu szkolnictwa policyjnego. *Policja. Kwartalnik Kadry Kierowniczej Policji*, 3, 27-37.
- Kennedy, P. S. J. (2023). Human resource management: Military leadership in the Indonesian Army. *International Journal of Multidisciplinary Research and Publications*, 6(5), 9-14.
- Kochanowski, S. (2018). Problematyka definiowania dowodzenia. *Security Review*, 1(6), 14-23.
- Kostera, M. (1998). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Koźmiński, A. K. (2008). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kręcikij, J., & Lewandowski, J. (2015). *Organizacja dowodzenia na poziomie strategicznym i operacyjnym*. Oficyna Wydawnicza AFM KAAFAM.
- Kuriata, R. (2004). *Dowodzenie siłami powietrznymi*. AON.
- Lutostański, M. (2018). Idea wyodrębnienia dyscypliny naukowej „nauki o bezpieczeństwie” i jej konsekwencje. *Historia i Polityka*, 25(32), 9-22. DOI: 10.12775/HiP.2018.019
- Łydka, W. (2014). *Przywództwo wojskowe*. Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej.
- Majewski, T. (2003). *Kierownik – dowódca w organizacji. Zadania, czynności, umiejętności*. AON.
- Majewski, T., & Kurek, D. (2021). Dylematy kształcenia i doskonalenia oficerów w zakresie kompetencji przywódczych. W: A. Karpińska, M. Zińczuk, K. Kowalczyk (Red.), *Nauczyciel we współczesnej rzeczywistości edukacyjnej* (s. 209-222). Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
- McDowell, K., Novoseller, E., Madison, A., Goecks, V. G., & Kelshaw, C. (2024, April). Re-envisioning command and control. W: *2024 International Conference on Military Communication and Information Systems (ICMCIS)* (s. 1-7). IEEE.
- Michniak, J. (2003). *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*. AON.
- Moczydłowska, J. M. (2008). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Difin.
- Moczydłowska, J. M. (2024). *Przemysł 4.0 (?)*. Ludzie i technologie. Difin.
- Moczydłowska, J. M., & Kowalewski, K. (2014). *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*. Difin.
- Moczydłowska, Z. S. (2023). System motywacyjny w służbach mundurowych na przykładzie Straży Marszałkowskiej. *Akademia Zarządzania*, 7(4), 23-39. DOI: 10.24427/az-2023-0053
- Mróz, W. (1978). *Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej*. Sztab Generalny WP.

- NATO. (2019). *AAP-6. Słownik terminów i definicji NATO*.
- Nogalski, B., Kozłowski, J. A., Czaplicka-Kozłowska, I. Z., & Szpitter, A. (2024). Czynniki i kryteria decydujące o awansie zawodowym w Policji – perspektywa interesariuszy wewnętrznych. *Journal of Modern Science*, 58(4), 73-93. DOI: 10.13166/jms/192199
- Nowak, K. (2021). Służby mundurowe w resorcie spraw wewnętrznych: nadzór czy podległość, służby czy formacje. *Przegląd Policyjny*, 144, 202-212.
- Ochuba, N. A., Usman, F. O., Amoo, O. O., Okafor, E. S., & Akinrinola, O. (2024). Innovations in business models through strategic analytics and management: Conceptual exploration for sustainable growth. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 554-566. DOI: 10.51594/ijmer.v6i3.844
- Ozimek, P. (2012). Istota przywództwa i dowodzenia w organizacji zhierarchizowanej. *Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia AON*, 3, 169-180.
- Parenteau, D. (2021). Authority and military command: Reflection on the challenges military academies face in today's profound social and cultural changes. *The Journal of Peace and War Studies. International Symposium of Military Academies (ISOMA)*. Special Edition, October 2021, 118-130.
- Piątkiewicz, G. (2024). Wyzwania Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w oparciu o ustawę o obronie ojczyzny i członkostwo w Sojuszu Północnoatlantyckim. *Res Politicae*, 16, 149-163.
- Piotrkowski, K., & Nowak, M. (2022). Kompetencje społeczne kadry dowódczej w strukturach zhierarchizowanych – przykład Sił Zbrojnych RP. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 1(17), 93-104. DOI: 10.37055/nsz/147992
- Posobiec, J., & Prusiński, N. (2012). *Współczesne dowodzenie wojskami – istota i charakter dowodzenia*. AON.
- Predel, G. (2015). Model kompetencji społecznych menedżerów szansą na doskonalenie kompetencji społecznych dowódców. *Kwartalnik Bellona*, 682(3), 176-188.
- Raisio, H., & Kuorikoski, T. (2024). Navigating complexity in warfare: A reading of Extreme Ownership and The Dichotomy of Leadership through complexity leadership theory. *Defence Studies*, 1-18. DOI: 10.1080/14702436.2024.2366387
- Rajchel, J., & Załęski, K. (2011). Dowodzenie siłami powietrznymi. Aspekt narodowy i sojusznicy – uwarunkowania, tendencje, kierunki zmian. *Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej*, 3(186), 229-250.
- Romaniuk, P. (2024). Wybrane założenia zarządzania publicznego w konstrukcji i funkcjonowaniu administracji publicznej. *Krytyka Prawa*, 16(2), 133-148.
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 30 sierpnia 2010 r. w sprawie opiniowania służbowego policjantów (tekst jedn. Dz.U. 2020 poz. 1102, z późn. zm.).
- Rybka, Z. S. (2023). Styl zarządzania kobiet w organizacji hierarchicznej na przykładzie wojska – przegląd badań. *Akademia Zarządzania*, 7(1), 88-101.
- Sarnowski, J. (2023). Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej na przykładzie Krajowej Administracji Skarbowej. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 2, 13-26.
- Smoleński, S. (2022). Dowodzenie w Policji – koncepcja zmian w zakresie dowodzenia formacją. *Journal of Modern Science*, 1(48), 343-364. DOI: 10.13166/jms/149874
- Smółka, P. (2016). *Kompetencje społeczne, metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*. Wolters Kluwer.
- Socha, R. (2019). Teoretyczne i praktyczne aspekty dowodzenia formacjami zhierarchizowanymi. *Bulletin of Liv State University of Life Safety*, 2(20), 3-28. DOI: 10.32447/20784643.20.2019.04
- Struniawski, J. (2017). *Sztaby w Policji: organizacja i funkcjonowanie*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji.
- Strzoda, M. (2005). *Techniki zarządzania w organizacji zhierarchizowanej*. AON.
- Sudoł, S. (2016). Zarządzanie jako dyscyplina naukowa. *Przegląd Organizacji*, 4(915), 4-11.
- Suprayitno, D. (2024). The influence of leadership on employee performance. *Journal of Law, Social Science and Humanities*, 192, 87-91.
- Sylwestrzak, B. (2024). Professional competence of military commanders in the area of effective management of human resources in combat conditions. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management*, 196, 552-545. DOI: 10.29119/1641-3466.2024.196.36

- Szabadföldi, I. (2021). Artificial intelligence in military application – opportunities and challenges. *Land Forces Academy Review*, 26(2), 157-165. DOI: 10.2478/raft-2021-0022
- Taurogińska-Stich, A., Michaluk, A., & Martusewicz, J. (2024). The identification of officers' leadership competencies in the face of current threats – an educational aspect. *Scientific Journal of the Military University of Land Forces*, 56(3), 213. DOI: 10.5604/01.3001.0054.7562
- Van Laar, D. M. (2023). *Knowledge management implementation in US Army Headquarters: A case study*. Walden University.
- Wiśniewski, B., & Socha, R. (2015). Organizacja a kierowanie i dowodzenie. *Przegląd Policyjny*, 4(120), 5 -17.
- Wolska-Liśkiewicz, E. (2018). Komponenty wzoru społecznego i osobowego oficera w świetle badań karier generalicji Wojska Polskiego. *Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa*, 3(40), 253-264.
- Wołeszo, J. (2023). Sprawność funkcjonowania kierownika (dowódcy) w organizacji zhierarchizowanej. *Przegląd Policyjny*, 149(1), 41-55. DOI: 10.5604/01.3001.0053.7197
- Zaika, S., & Shaforenko, I. (2024). The essence and classification of management decisions: Theoretical and methodological aspect. *Three Seas Economic Journal*, 5(1), 62-68. DOI: 10.30525/2661-5150/2024-5-9
- Załoga, W., Nowicka, J., & Ciekanowski, Z. (2018). Kompetencje społeczne kadry dowódczej oficerów Sił Zbrojnych RP w systemie bezpieczeństwa militarnego Polski. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach*, 1(14), 203-215. DOI: 10.32039/WSZOP/1895-3794-2018-16

**Wkład autorów:** Zuzanna Sara Moczydłowska – 100%.

**Konflikt interesów:** Brak konfliktu interesów.

**Źródła finansowania:** Środki własne autorki.

## COMMAND VS. MANAGEMENT. A COMPARATIVE ANALYSIS

**Abstract:** The article provides an overview of the similarities and differences between management and command, which are two key forms of influence on uniformed services officers. The following research problem was formulated: what distinguishes command from management? A narrative analysis of the literature was employed as the research method. A narrative analysis of the literature was used as the research method. It was determined that the primary distinction between command and management is the dynamic of the decision-making process, the elevated level of command, and the commander's accountability for the execution of the task. Furthermore, the essential contrast between command and management is the necessity for a commander with an adequate range of competencies, who will only be able to fully activate during operations in an armed conflict.

**Keywords:** command, organization, management

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

