

Justyna Stochaj

Zarządzanie i obronność – próba wskazania zależności

Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej nr 2, 151-160

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

AUTOR
mgr Justyna Stochaj

RECENZENT
dr hab. inż. Stanisław Sirko

ZARZĄDZANIE I OBRONNOŚĆ – PRÓBA WSKAZANIA ZALEŻNOŚCI

Zarówno zarządzaniem, jak i obronnością zajmowano się od zarania dziejów. Dawniej, jak i współcześnie można wskazać pomiędzy nimi zależności. Ludzie od najstarszych czasów musieli podejmować kroki w celu zapewnienia sobie ochrony. Z upływem czasu uczyli się również podejmować kroki w celu realizacji swoich potrzeb w sposób zorganizowany, przyjmując w końcu formę opartą na realizacji czterech głównych funkcji zarządzania: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania.

W dzisiejszych czasach, kiedy występuje bardzo dużo zagrożeń można postawić pytanie: czy dla obronności w szerszym zakresie można i należy wykorzystywać zarządzanie oraz jakie zależności występują pomiędzy tymi dyscyplinami naukowymi? Dyscypliny naukowe są spójnym, dynamicznym systemem wiedzy. Natomiast za kryteria wymieniania dyscyplin naukowych można uznać: prawa, teorie i metody, które służą temu, aby rozwiązywać pojawiające się problemy naukowe¹. Uwzględniając te kryteria, można toczyć dyskusje dotyczące charakterystyki zarządzania i obronności. Niektóre związane z tym kwestie zostaną przedstawione w artykule.

Umiejscowienie nauk o zarządzaniu i nauk o obronności w obszarze nauk społecznych

Zgodnie z najnowszym *Rozporządzeniem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych* nauki o zarządzaniu wchodzi w skład dziedziny nauk ekonomicznych, natomiast nauki o obronności w skład dziedziny nauk społecznych. Zarówno jedno i drugie umiejscowione są w tym samym obszarze nauk, a mianowicie w obszarze nauk społecznych². Ukierunkowane są one na badania społeczeństwa, kultury, sposobu jego powstawania, funkcjonowania, obowiązującego prawa, a także jego ciągłego rozwoju.

¹ S. Pabis, *Metodologia Nauk Empirycznych*, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2009, s. 30.

² Załącznik do Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 8 sierpnia 2011 r. w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych: Wykaz obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych.



Źródło: Załącznik do Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 8 sierpnia 2011r. w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych: Wykaz obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych.

Rys. 1. Umiejscowienie nauk o zarządzaniu oraz nauk o obronności w obszarze nauk społecznych

W dziedzinie nauk społecznych zaraz obok obronności ustawodawca wymienia nauki o bezpieczeństwie. Warto jednak w tym miejscu zauważyć, że nauki o obronności i nauki o bezpieczeństwie wzajemnie się przenikają i aktualnie bardzo trudno jest wskazać jednoznacznie granicę pomiędzy nimi. W związku z tym w rozważaniach na temat powiązań pomiędzy naukami o zarządzaniu a naukami o obronności, często nazwy obronność i bezpieczeństwo będą występowały zamiennie.

Wybrane definicje – zarządzanie

Zarządzanie można przedstawić jako zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny³. Pojęcie sprawny jest rozumiane jako wykorzystujący zasoby mądrze i bez zbędnego marnotrawstwa⁴, a skuteczny jako podejmujący właściwe decyzje i z powodzeniem wprowadzający je w życie⁵. Można również powiedzieć, że zarządzanie jest to panowanie nad różnorodnością i przekształcanie potencjalnego

³ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, s. 6.

⁴ Ibidem.

⁵ Ibidem.

konfliktu we współpracę. Współpraca, która zmierza do zapewnienia organizacji przetrwania i rozwoju, dotyczy nie tylko jej wnętrza, ale także i partnerów znajdujących się na zewnątrz⁶.

Próbie odpowiedzi na pytanie czym jest zarządzanie, można również znaleźć w książce *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Zarządzanie jest więc konstruowaniem rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów: pomysłów, ludzi i relacji pomiędzy nimi, instytucji formalno-prawnych, środków materialnych (maszyn, urządzeń, budynków, materiałów, wyrobów gotowych itp.) i pieniężnych, a także praw do dysponowania nimi⁷. Można zatem stwierdzić, że zarządzanie odnosi się do ciągłego modyfikowania rzeczywistości. Nie zawsze jednak modyfikacje naszej rzeczywistości są dobre dla ogółu. W sytuacji, gdy zarządzaniem zajmują się nieodpowiednie osoby, mogą pojawić się konkretne zagrożenia dla obronności kraju np. w przypadku działalności korporacji transnarodowych, których działania mogą nieść za sobą negatywne skutki dla szerszej części świata.

Na uwagę zasługuje również podejście do zarządzania, które przedstawia nauki o zarządzaniu jako skupiające się w głównej mierze na badaniu organizacji wraz z jej szczególnymi stanami, jakimi są przedsiębiorczość i zarządzanie⁸. Zgodnie z nimi pojęcie organizacji można rozpatrywać w trzech ujęciach⁹:

- rzeczowym – rozumiana jest pod tym pojęciem rzecz zorganizowana lub też przedmiot, jak np. bank, biuro ubezpieczeń,
- czynnościowym – oznacza proces organizowania,
- atrybutowym – odnosi się do cechy danej rzeczy złożonej; używane jest w sytuacji, gdy chcemy podkreślić, że coś jest dobrze zorganizowane.

Z kolei wśród sposobów wywierania wpływów na organizację można wyróżnić wspomniane już wyżej zarządzanie i przedsiębiorczość. *Zarządzanie jest szczególnym rodzajem organizowania, polegającym na tym, że jednostki i zasoby są ze sobą łączone w skoordynowany sposób po to, by osiągnąć cel lub wiązkę celów*¹⁰. Przedsiębiorczość z kolei rozumiana jest jako *kreatywna destrukcja, polegająca na wypieraniu dotychczasowych sposobów gospodarowania, wprowadzaniu nowych przemysłów*¹¹. Można zatem stwierdzić, że przedsiębiorczość jest podobnie jak zarządzanie jednym ze sposobów wywierania wpływu na organizację. Tylko odbywa się to

⁶ A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 57.

⁷ Ibidem, s. 56.

⁸ M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wyd. Akademickie i profesjonalne, Warszawa 2008, s. 19.

⁹ M. Strzoda, *Techniki zarządzania w organizacji zhierarchizowanej*, AON, Warszawa 2005, s. 7–8.

¹⁰ M. Kostera (red.), op. cit., s. 21.

¹¹ K. Matusiak, E. Stawasz, *Przedsiębiorczość i transfer technologii, polska perspektywa*, Łódź–Żyrardów 1998, s. 13.

w inny sposób. Przedsiębiorczość wykorzystuje niepewność jako środek, z którego można czerpać, zdobywając inne potrzebne organizacji zasoby.

Inna definicja zarządzania w odniesieniu do organizacji określa je jako *zapewnienie (świadome stworzenie) warunków, by organizacja działała zgodnie ze swoimi założeniami, czyli realizowała swoją misję, osiągała zgodne z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności umożliwiający przetrwanie, czyli wyodrębnienie z otoczenia i rozwój, czyli realizację misji i celów przyszłości*¹². Oznacza to, że zarządzanie jest obraniem pewnego celu w działaniu i podążaniem wyznaczonym torem w celu osiągnięcia tych celów.

W literaturze przedmiotu można spotkać się z wieloma definicjami zarządzania. W artykule przedstawiono wybrane, pozwalające zilustrować uzyskać różnice pomiędzy nimi.

Wybrane definicje – obronność

W wyniku podziału nauk wojskowych wyodrębniono obronność i bezpieczeństwo. Pojawia się zatem problem odróżnienia znaczeń tych pojęć. W związku z tym zostanie podjęta próba wykazania różnic pomiędzy ich znaczeniami. Każde państwo prowadzi politykę w różnych dziedzinach działalności, muszą więc mieć zastosowanie różne dokumenty tę działalność regulujące. Próbę usystematyzowania tych pojęć podjął B. Balcerowicz, który wymienił trzy dziedziny działalności państwa związane z zaspokojeniem jego potrzeb obronnych (tabela 1). Są to: bezpieczeństwo narodowe, obronność oraz obrona militarna. Każda z nich natomiast realizowana jest za pomocą innej strategii oraz ma na celu realizację innych celów i funkcji państwa.

Tabela 1. Zależność pomiędzy dziedzinami działalności państwa, a doktrynami i interesami narodowymi

Dziedzina działalności	Strategia (doktryna) narodowa	Racja stanu, interesy państwa (cele/funkcje)
Bezpieczeństwo narodowe	Strategia bezpieczeństwa	Obrona przed wszelkimi zagrożeniami
Obronność (obrona narodowa)	Strategia obronna	Obrona przed zagrożeniami militarnymi przy użyciu wszelkich dostępnych środków
Obrona militarna	Strategia wojskowa	Obrona przed zagrożeniami militarnymi, środkami militarnymi

Źródło: opracowano na podstawie: B. Balcerowicz, *Obronność państwa średniego*, Bellona, Warszawa 1997, s. 14.

¹² A. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 18.

Warto jest również zauważyć, że B. Balcerowicz wskazuje na występowanie hierarchii pomiędzy poszczególnymi dziedzinami działalności państwa. W jego ocenie bezpieczeństwo narodowe jest pojęciem najszerszym i obejmuje obronność. Z kolei obronność obejmuje obronę militarną.



Źródło: opracowano na podstawie: B. Balcerowicz, *Obronność państwa średniego*, Bellona, Warszawa 1997, s. 14.

Rys. 2. Hierarchia i współzależności dziedzin działalności państwa związanych z zapewnieniem i realizacją potrzeb obronnych

Cytowany autor zauważa również, że *Strategia Bezpieczeństwa Państwa* wraz ze *Strategią Narodową* dotyczą zakresu działalności państwa w całości oraz działalności państwa według dziedzin działalności, takich jak: działalność gospodarcza, socjalna, obronna itp. Z kolei *Strategia Obronna* dotyczy już tylko wspomnianych wyżej dziedzin działalności. Natomiast *Strategia Wojenna* dotyczy stricte działalności państwa w czasie wojny. B. Balcerowicz pisze również o *Strategii Wojskowej*, która w uzupełnieniu z innymi strategiami szczegółowymi dotyczy działalności państwa w poszczególnych dziedzinach.

Tabela 2. Zakresy działalności państwa i odpowiadające im strategie

Zakres działalności państwa	Odpowiadające im strategie
Działalność państwa w całości	Strategia bezpieczeństwa państwa, Strategia narodowa
Działalność państwa według dziedzin: – gospodarcza, – socjalna, – obronna, – inne	Strategia bezpieczeństwa państwa, Strategia narodowa, Strategia obronna, Inne strategie ogólne
Działalność państwa w wojnie	Strategia wojenna
Działalność państwa w poszczególnych dziedzinach (polityki szczegółowe)	Strategia wojskowa, Inne strategie szczegółowe

Źródło: opracowano na podstawie: R. Wróblewski, *Elementy teoretyczne panowania strategicznego obrony narodowej (studium)*, AON, Warszawa, 1992 za: B. Balcerowicz, *Obronność państwa średniego*, Bellona, Warszawa 1997, s. 13.

Obronność jest działalnością państwa, uregulowaną w *Strategii Obronności RP*, w której to przedstawiony został System Obrony Państwa (SOP). Szczególne znaczenie ma fakt, że SOP nie dotyczy tylko wojska, czy ściślej rzecz ujmując, tylko spraw militarnych. *System obronny państwa stanowi skoordynowany zbiór elementów kierowania i elementów wykonawczych, a także realizowanych przez nie funkcji i procesów oraz zachodzących między nimi relacji. SOP tworzą wszystkie siły i środki przeznaczone do realizacji zadań obronnych, odpowiednio do tych zadań zorganizowane, utrzymywane i przygotowywane. Organizacja i funkcjonowanie SOP oparte jest na przepisach prawa powszechnie obowiązującego, a także na postanowieniach wynikających z umów i traktatów międzynarodowych, których Polska jest stroną*¹³. W strategii obronności RP można znaleźć również informację, że SOP tworzą trzy podsystemy: kierowania obronnością oraz dwa podsystemy wykonawcze: militarny i niemilitarny. System kierowania obronnością tworzą organy władzy i administracji publicznej oraz obsługujące je urzędy wraz z infrastrukturą i organami dowodzenia Polskich Sił Zbrojnych. Z kolei podsystem militarny tworzą Siły Zbrojne RP, a podsystem pozamilitarny struktury wykonawcze administracji publicznej, przedsiębiorcy oraz inne jednostki organizacyjne¹⁴.

W. Kitzler z kolei obronę narodową definiuje jako *sumę wszystkich cywilnych i wojskowych przedsięwzięć państwa, które przesądzają o trwałości państwa jako instytucji politycznej (suwerenności, integralności terytorialnej, niezależności politycznej) oraz o bezpieczeństwie całego narodu (jego życia, zdrowia, dóbr i środowiska naturalnego)*¹⁵.

Poszukując w literaturze pojęcia dotyczącego stricte obronności można spotkać się z następującą definicją: *jedna z podstawowych dziedzin działalności państwa, mająca na celu przeciwdziałanie wszelkiego rodzaju zagrożeniom*¹⁶. Definicja ta jest dość ogólna i nie uszczegóławia znaczenia obronności.

Bardzo dużo informacji na temat różnic między obronnością i bezpieczeństwem podaje M. Cieślarczyk. Przedstawia on definicję obronności w szerokim znaczeniu jako *całokształt właściwości danego podmiotu oraz podejmowanych przez niego działań w sferach:*

- obiektywnej (kultury materialnej,
- subiektywnej (świadomościowej, kultury materialnej, duchowej),

¹³ *Strategia obronności Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2009, s. 12.

¹⁴ *Ibidem*, s. 12–13.

¹⁵ W. Kitzler, *Obrona Narodowa III RP. Pojęcie. Organizacja. System* (rozprawa hab.), „Zeszyty Naukowe AON” (dodatek), Warszawa 2002, s. 65 za: R. Jakubczak, A. Skrabacz, K. Gąsiorek, *Obrona Narodowa w tworzeniu bezpieczeństwa Polski w XXI wieku*, Bellona, Warszawa 2003, 2008, s. 55.

¹⁶ B. Balcerowicz, *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa 1996, s. 48.

– obiektywno-subiektywnej (kultury organizacyjnej), oraz stwarzanych i wykorzystywanych sytuacji w relacjach z otoczeniem, służących zapewnieniu bezpieczeństwa danego podmiotu w różnych jego wymiarach (ekologicznym, zdrowotnym, ekonomicznym, politycznym, kulturowym, militarnym itp.), a szczególnie zapewnieniu w miarę harmonijnego rozwoju w różnych sferach życia osobistego i społecznego, w różnych wymiarach bezpieczeństwa¹⁷.

Definicja ta oddaje istotę zagadnienia o obronności w związku z tym została przyjęta do dalszych rozważań.

Powiązania nauk o zarządzaniu z naukami o obronności

Obie nauki wzajemnie czerpią ze swojego dorobku naukowego. Licznych przykładów potwierdzających tę tezę można doszukać się w literaturze przedmiotu oraz w otaczającej nas rzeczywistości.

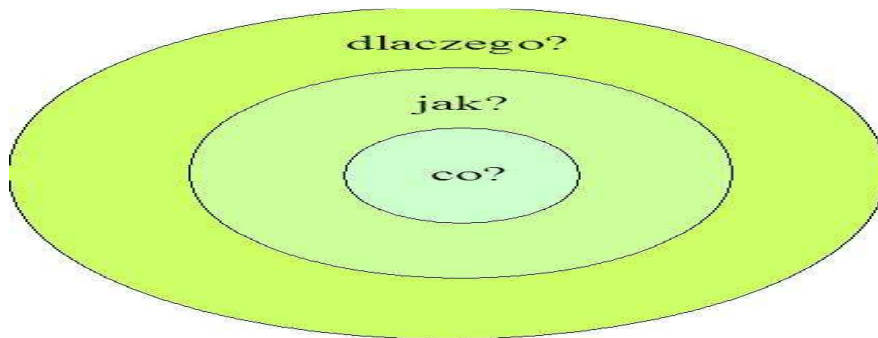
Pierwsza kwestia, o której warto wspomnieć, jest ściśle powiązana z definicją zarządzania. Zarządzanie to dążenie do wyznaczonego celu za pośrednictwem wybranego wcześniej kierunku działalności. Nasuwa się więc pytanie, kto odpowiada za jego ustalenie? I kto decyduje o tym, w jaki sposób określone cele należy osiągnąć? Dotykamy więc kwestii podmiotu działania. Często w literaturze przedmiotu można spotkać się z kilkoma określeniami tego podmiotu. Jest to osoba spełniająca funkcje menedżera, który nierzadko musi posiadać cechy kierownika oraz przywódcy. Istotną rolę nawiązującą do nauk o obronności odrywa tu rola przywódcy, która posiada dość elitarny charakter. Jest to *zdolność „prowadzenia za sobą” mniej lub bardziej licznych grup zwolenników. Zdolność taka polega na umiejętności wskazania i zakomunikowania wizji stanów przyszłych, do których grupa ma wspólnie dążyć. Wizja musi być na tyle atrakcyjna, by wyzwolić u zwolenników przywódcy emocjonalny stan silnego pragnienia jej realizacji*¹⁸. Wcześniej przywództwo kojarzone było w głównej mierze z wojskiem. Doskonałym przykładem był Napoleon Bonaparte. Był to *francuski wódz i mąż stanu, pierwszy konsul, a następnie cesarz Francuzów, przeprowadził wiele reform, które trwale ukształtowały instytucje we Francji i znacznej części Europy Zachodniej. Podbił niemal całą Europę, od Płw. Iberyjskiego do Moskwy, i choć po jego upadku terytorium Francji zmniejszyło się w porównaniu z okresem przedrewolucyjnym, był powszechnie podziwiany w ojczyźnie, gdzie do czasów II Cesarstwa uznawano go za największego bohatera narodowego*¹⁹. W dzisiejszych czasach z kolei przywództwo najczęściej kojarzone jest z przedsiębiorcami. Należy bowiem

¹⁷ M. Cieślarczyk, *Kultura bezpieczeństwa i obronności*, Akademia Podlaska, Siedlce 2006, s. 253.

¹⁸ A. Koźmiński, D. Jemielniak, op. cit., s. 20.

¹⁹ *Britannica. Edycja Polska*, t. 28, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2002, s. 180.

zadać sobie pytanie, co decyduje o sukcesie firm, np. firmy takiej jak Apple? Przecież jest to firma komputerowa, która ma dostęp do tych samych elementów co reszta przedsiębiorstw działających w tej samej branży: talentów, agencji, konsultantów i mediów. To co ją odróżnia od reszty to doskonały przywódca – Steve Jobs. Działanie przywódców można określić tzw. *złotym kręgiem*. Jest to myśl, która wyjaśnia, dlaczego przywódcy są w stanie inspirować innych. Mówi ona o tym, że każdy na świecie wie, co robi, ale tylko niektórzy wiedzą, jak to robić, a bardzo mało ludzi wie, dlaczego to robi? Słowo dlaczego odnosi się tu do zrozumienia, jaki jest cel naszego działania, jaki motyw kieruje nas do takiego działania oraz jakie są nasze przekonania? Czyli są to odpowiedzi na pytania takie, jak: dlaczego moja organizacja istnieje? Dlaczego zajmuje się takim profilem działalności, a nie innym? Na rysunku 3 pokazano jak myślą i działają zainspirowani przywódcy. Odbywa się to od wewnątrz koła na zewnątrz²⁰.



Źródło: *Ideas worth spreading – TED*, S. Simon, *Jak wielcy przywódcy inspirowują do działania*, www.ted.com, (24.05.2012 r.).

Rys. 3. Złoty krąg, przedstawiający działanie przywódców i organizacji

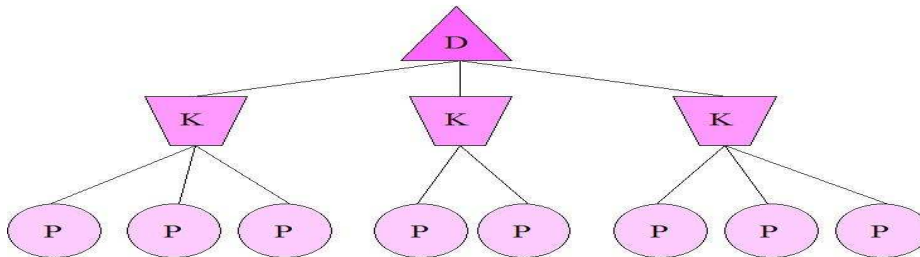
Rozważając powiązania obronności i zarządzania, należy również wspomnieć o twórcy z dziedziny organizacji i zarządzania – Russellu Robbsie. Jest to osoba, która zajmowała się poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie, czy podczas zarządzania przedsiębiorstwem można i czy należy korzystać z rozwiązań, które znalazły zastosowanie w wojsku. Uważał on, że to co pochodzi z wojska, oparte jest na wielowiekowej tradycji organizacyjnej. Ponadto sądził, że zasady te zasługują na przeniesienie do zarządzania, jednak należy je przystosować do warunków gospodarczej działalności przedsiębiorstwa²¹.

²⁰ *Ideas worth spreading – TED*, S. Simon, *Jak wielcy przywódcy inspirowują do działania*, www.ted.com, (24.05.2012 r.).

²¹ J. Kurnał (red.), *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972, s. 263–264.

W literaturze przedmiotu można również znaleźć przykłady działań, które najpierw pojawiły się w wojsku, a później znalazły zastosowanie w zarządzaniu. Jednym z takich przykładów jest technika PERT (Program Evaluation and Review Technique). Technika ta opracowana została na potrzeby marynarki wojennej Stanów Zjednoczonych, gdy realizowano projekt nuklearnej łodzi podwodnej *Polaris*. Jest to technika sieciowa, która ilustruje zależności, jakie występują pomiędzy czynnościami i zdarzeniami. W celu realizacji tej techniki przyjmuje się pewne założenia i wykorzystuje się metody stochastyczne – pozwala to na określenie prawdopodobieństwa realizacji założonego projektu w przyjętym terminie²².

Innym przykładem przeniesionym z wojska do zarządzania jest struktura organizacyjna, a konkretniej struktura liniowa. Już w *Starym Testamencie* w *Księdze Wyjścia* pojawia się wpis o funkcjonowaniu struktury promienistej, która następnie przekształca się w strukturę liniową²³. W historii wojskowości również można znaleźć mnóstwo przykładów przedstawiających istnienie struktury liniowej, która pojawiła się wśród wojsk rzymskich. Główną cechą charakterystyczną tej struktury jest istnienie stanowisk kierowniczych i bezpośrednio podlegających pod nie stanowisk wykonawczych (robotniczych). Kierownik oczywiście zarządza pracą podległych mu osób, dzięki takiemu systemowi każdy pracownik ma tylko jednego przełożonego. Co może zostać uznane za cechę bardzo pozytywną, ponieważ nie zaistnieje wówczas ryzyko przeciążenia pracownika zbyt dużą liczbą zadań do wykonania oraz sprzecznymi komunikatami, które często w przypadkach innych struktur organizacyjnych mogą być bardzo uciążliwe. W dzisiejszych czasach występowanie tej struktury można zaobserwować wśród małych i średnich przedsiębiorstw²⁴.



Źródło: A. Nalepka, *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków 2001, s. 70.

Rys. 4. Struktura liniowa

²² M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 195–196.

²³ Zob. *Pismo Święte Nowego i Starego Testamentu. Księga Wyjścia*.

²⁴ A. Nalepka, *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków 2001, s. 70.

Dokonując obserwacji zmiennego otoczenia, można zauważyć przykłady zastosowań przeniesionych z zarządzania do wojska. Do niedawna jeszcze, gdy obowiązkiem było odbywanie zasadniczej służby wojskowej, większość czynności w wojsku była wykonywana przez żołnierzy. Obecnie, gdy obowiązek ten został zawieszony czynności typu sprzątanie, czy też gotowanie zlecane są na zasadzie outsourcingu przedsiębiorstwom zewnętrznym. Pod pojęciem outsourcingu należy natomiast rozumieć *korzystanie z kompleksowych usług będących kombinacją różnorodnych usług cząstkowych sprzedawanych i rozliczanych jako jednostka, jakie oferują zewnętrzni wykonawcy (oferenci)*²⁵.

Powyższe przykłady w pewnym stopniu potwierdzają związek pomiędzy zarządzaniem, a obronnością. Obie dyscypliny naukowe niewątpliwie się przenikają oraz zawsze czerpały i do dzisiaj czerpią ze swojego dorobku nawzajem.

MANAGEMENT AND DEFENCE – AN ATTEMPT TO SHOW CORRELATIONS

Abstract: At present, in the time of higher and more differentiated number of threats, defence sciences and security sciences are gaining more and more importance. The differentiation of threats causes the necessity to look for new methods to prevent them or minimise their effects. It is possible due to effective management system. Hence defence sciences and management sciences interact in the defence management aspect. They interpenetrate and take advantage of their mutual achievements, which contributes to their enrichment. In the world of limited resources, including deliberate limiting defence resources due to their cost, their proper management gains special importance in the aspect of their effective use.

²⁵ J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 302.