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

# AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
KATEDRA DOWODZENIA

Do użytku służbowego
Egz.nr ... 2

## GŁÓWNE PROBLEMY KULTURY DOWODZENIA

/Materiał teoretyczny dla nauczycieli akademickich i słuchaczy/

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/1127
05-001440-002-0

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Akademii Obrony Narodowej
Nr ewid. II
12851

WARSZAWA 1990

Colour Chart #13
Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black
Inches Centimetres
DANES-PICTA.COM

# AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
KATEDRA DOWODZENIA

Do użytku służbowego
Egz.nr ... 2

## GŁÓWNE PROBLEMY KULTURY DOWODZENIA
/Materiał teoretyczny dla nauczycieli akademickich i słuchaczy/

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/1127
05-001440-002-0

BIBLIOTEKA ... ARCHIWUM
II
Akademii Obrony ...
12851

WARSZAWA 1990

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

KATEDRA DOWODZENIA

ZATWIERDZAM
KOMENDANT
WYDZIAŁU WOJSK LĄDOWYCH
gen. bryg. Janusz GUMULIŃSKI

Do użytku służbowego
Egz.nr 2.

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Akademii Obrony Narodowej
Nr ewid. 12851
II

# GŁÓWNE PROBLEMY KULTURY DOWODZENIA

/Materiał teoretyczny dla nauczycieli akademickich i słuchaczy/

S/1127

BIBLIOTEKA NAUKOWA AON
Nr ewid. .....
(II)

OPRACOWAŁ
płk doc.dr Teofil WÓJCIK

# S P I S  T R E Ś C I

Strona

WSTĘP

1. Zakres pojęciowy kierowanie, dowodzenie i zarządzanie .....
2. Istota i zakres kultury dowodzenia .....
3. Styl dowodzenia jako wyraz kultury kierowania .....
4. Racjonalność i humanizm dowodzenia .....
5. Kultura i podstawy dowodzenia /motywacje/ .....
6. Niektóre uwagi o kulturze sztabowej .....
7. Niektóre uwagi o kulturze władzy dyscyplinarnej ....

ZAKOŃCZENIE

WYKAZ BIBLIOGRAFII

ZAŁĄCZNIKI

WSTĘP

Obserwowane kierunki postępu technicznego /automatyzacja/ przeczą przypuszczeniom o malejącej roli człowieka w procesie dowodzenia. Co więcej, rola ta systematycznie wzrasta, angażuje w coraz większym stopniu sferę wartości moralnych i uczuć. Sprawia to, że kierowanie /dowodzenie/ zespołami ludzkimi staje się coraz trudniejsze, mimo bogatego arsenału nowoczesnych środków kierowania /dowodzenia/, zwłaszcza automatyzacji procesów dowodzenia.

Staje się coraz trudniejsze obecnie, zwłaszcza w świetle "sztucznej inteligencji", rozumianej jako posługiwanie się metodami umożliwiającymi komputerom realizację takich zadań, przy których człowiekowi niezbędna jest inteligencja.

Jednocześnie postęp techniczny stawia dowódcom, oficerom sztabu coraz wyższe wymagania intelektualne. Rodzi to konieczność humanizacji życia wojskowego i kultury dowodzenia na wszystkich szczeblach. Stąd tak duże zainteresowanie kulturą dowodzenia, jej stosowaniem w działalności wychowawczej i dowódczo-sztabowej.

Warto podkreślić, że dotychczas brak jest opracowań teoretycznych obejmujących całościowo problemy kultury i humanizacji dowodzenia. Wyjątek stanowi książka płk. prof. Stanisława KWIATKOWSKIEGO pt.:"Kultura kierowania w wojsku". Wszystkie inne wydawnictwa w różnym zakresie uwzględniają tę problematykę. Problemy kultury kierowania i organizacji wycinkowo przedstawiają: Z.Pietrasiński - Twórcze kierownictwo; Sikorski - Kultura organizacji oraz S.Kowalewski - Nauka o administrowaniu i inni. Interesującą pozycją, z punktu widzenia teorii dowodzenia, jest "Zarys kierowania organizacji pracy dowódczej i sztabowej w wojsku" gen.prof.dr hab. Wł. Mroza.x/

Kultura dowodzenia jest warunkiem funkcjonowania kolektywu, jest jego spoiwem. Wyznacza wspólny sposób widzenia problemów danego zespołu, sztabu, szefostwa itp. Trzeba bowiem pamiętać, że wzorce kultury dowodzenia przyjmowane są na ogół podświadomie w procesie przystosowania społecznego w miejscu służby wojskowej, w sztabach, uczelniach itp.

---

x/ Ważniejsze wydawnictwa traktujące o kulturze kierowania zawiera wykaz literatury.

W pojęciu "kultura" mieszczą się problemy, które nabrały dziś rangi powszechnie uznawanej.

Oznacza to, że kultura dowodzenia ma istotny wpływ na organizację i funkcjonowanie określonej komórki i całego sztabu /zespołu/. Dowodzenie ludźmi jest i pozostanie sztuką, w której wrażliwość społeczna i twórczy stosunek do rzeczywistości są równie ważne, jak znajomość zasad i technik dowodzenia.

Dlatego też tak ogromną wagę przywiązuje się do kultury dowodzenia. Jej kształtowanie stanowi bowiem jedną z ważnych form realizacji humanistycznych treści kształcenia i wychowania słuchaczy w Akademii Obrony Narodowej.

W niniejszym skrypcie przedstawiono definicje podstawowych pojęć związanych z kierowaniem, istotę kultury dowodzenia oraz główne czynniki składające się na kulturę dowodzenia. Ze względu na ograniczone ramy nie uwzględniono wszystkich zagadnień tego niezwykle interesującego tematu. Stąd skrypt ten ma na celu wprowadzenie Czytelnika w tę bogatą problematykę, ujednolicić niektóre pojęcia i ukierunkować jej studiowanie.

1. Zakres pojęciowy - kierowanie, dowodzenie i zarządzanie

Przed omówieniem głównych problemów kultury dowodzenia wypada przypomnieć tytułem wstępu zakres pojęciowy: kierowanie, dowodzenie, zarządzanie.x/

Kierowanie to działanie powodujące zachowanie człowieka /ludzi/ lub rzeczy zgodnie z zamiarem kierującego. Występują tu trzy składniki: /schemat 1/

- podmiot kierowania - kierujący /dowódca, oficer sztabu, szef/;
- przedmiot kierowania - kierowany /podwładni/;
- sprzężenie między nimi.

Dowodzenie i zarządzanie to dwie odmiany, formy kierowania wojskowego sprawowanego jednoosobowo, różniące się zakresem władzy.

Dowodzenie jest podstawową formą kierowania wojskami, opartą na uprawnieniu do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów GB w odniesieniu do bezpośrednio i pośrednio podległych wojsk /żołnierzy/, przygotowaniu ich do działań bojowych i kierowania nimi w toku tych działań.

Regulamin walki podaje podobną definicję. I tak: Dowodzenie jest to ukierunkowana działalność dowódców, sztabów, organów wychowawczych, szefów rodzajów wojsk i służb, mająca na celu utrzymanie wojsk w ciągłej gotowości i zdolności bojowej, przygotowanie ich do walki oraz kierowanie nimi w czasie jej prowadzenia.

Natomiast gen.dyw.prof.dr hab. Wł.Mróz podaje następującą definicję dowodzenia - jest podstawową formą kierowania wojskami, opartą na uprawnieniu do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości bojowej w odniesieniu do bezpośrednio i pośrednio podległych żołnierzy, a więc wszechstronnego przygotowywania ich do działań i do kierowania nimi podczas wykonywania zadań bojowych.

Zarządzanie - jako pomocnicza forma kierowania ma na celu przygotowanie wojsk do działań zgodnie z zamiarem dowódcy i zapewnienie należytego ich użycia w walce, operacji. Władzę tę sprawują zastępcy dowódców, szefowie komórek organizacyjnych sztabu, szefowie RW i służb oraz inne osoby funkcyjne organu dowodzenia, ale tylko w podległej im specjalności wojskowej.

---

x/ Wł.Mróz, Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej, Sztab Generalny WP 844/77, Warszawa 1978, s. 11-13.

Krótko mówiąc zarządzenie odnosi się do pracy sztabów. Dlatego też nie sposób pominąć ważnego jej wykładnika- jakości pracy sztabowej, a więc kultury sztabowej.

## 2. Istota i zakres kultury dowodzenia

Kultura jako jakość dowodzenia. W działalności społecznej, produkcji, szkoleniu wojsk, kształtowaniu kadr dowódczo-sztabowych i innych dziedzinach dąży się do zapewnienia prymatu kryteriów jakościowych, jako warunku dalszego pomyślnego rozwoju i podnoszenia życia społecznego.

Dążenie do wyższej jakości efektów działania odnosi się także do wojska. Stanowi ono podstawę działalności dowódców, sztabów i instytucji wojskowych w realizacji określonych zadań i osiągnięciu wytyczonych celów. Jakość to po prostu działalność człowieka i wytwór jego działalności odpowiadająca pewnym ustaleniom formalnym pod względem intelektualnym, moralnym, organizacyjnym i technicznym. Czynnikiem scalającym owe ustalenia formalne, decydującym o powodzeniu, jest kultura.

Oznacza to, że w procesie dowodzenia i osiągania wyższych jakości w codziennej działalności dowództw, sztabów i szefostw istotną rolę odgrywa kultura dowodzenia.

Z powyższej analizy wynika, że kultura obejmuje wszystkie sfery życia wojskowego. Stąd rozróżniamy /schemat 2/ kulturę:

- dowodzenia;
- szkolenia i wychowania;
- pracy sztabowej;
- służby;
- organizacyjną;
- sprawowania władzy dyscyplinarnej.

Kultura egzystuje w życiu wewnętrznym konkretnych ludzi. Stąd tak wiele w toku służby zależy od konstrukcji psychicznej, cech charakteru, umiejętności i nawyków - innymi słowy od osobowości przełożonych i podwładnych.

Wojsko, jako organizm społeczny, zorganizowane jest w strukturze formalnej, obejmującej zasadnicze trzy elementy składowe:

- ludzie /personel/;
- sprzęt, środki walki;
- obowiązujące normy regulujące zachowania ludzi między sobą, do realizowanych celów i zadań oraz w stosunku do konkretnego sprzętu.

W wojsku występuje określony podział ról, obowiązków i zadań. Obowiązują surowe zasady postępowania według określonych norm i wzorów, inne niż w organizacjach cywilnych, a stąd także nieco inna struktura kulturowa. Ten zbiór wymogów przewidziany dla utrzymania zakładanego trybu życia i szkolenia wojskowego obowiązuje wszystkich od szeregowca do generała. Stanowi zarazem podstawę prawną dla przełożonych, posiadających uprawnienia i władzę dyscyplinarną nadaną przez państwo.

Istota kultury dowodzenia. Termin "kultura" jest różnie interpretowany, głównie co do sensu i zakresu. Występują bowiem takie pojęcia, jak: "kultura organizacyjna","kultura kierowania, dowodzenia" itp. Na tle różnych podejść do istoty kultury można wyróżnić dwa jej znaczenia /schemat 3/:

- pierwsze rozumiane szeroko - odnosi się do całości życia społeczeństwa, traktuje kulturę globalnie jako ogół zasad, reguł i sposobów ludzkiego działania, wytwór ludzkiej pracy, twórczości;
- drugie - węższe, odnosi się do sfery życia wewnętrznego człowieka, czyli jest to zespół wartości /intelektualnych, estetycznych, społecznych itp./, norm /moralnych, prawnych/ oraz wzorów /zachowań, instytucji itp./.

W tym drugim znaczeniu kultura, jako ogół wartości, norm i wzorów /ideałów/ określających sens ludzkiego życia, kształtujących postawy i działanie ludzkie, tworzy wzory pożądanych stanów rzeczy, do który się dąży i wedle których ocenia, określa sposób pełnienia ról społecznych, stymuluje postępowanie i zachowanie ludzi w życiu zawodowym i osobistym. Odnosi się to również do wojska, do dowodzenia wojskami, szkolenia itp. /schemat 4/

Wojsko ma swoje powszechnie aprobowane poglądy na to, co jest dobre lub złe, słuszne lub niesłuszne, pożądane lub niezgodne. Poglądy te wynikają z systemu moralno-społecznego, przeobrażeń i postępu w państwie i siłach zbrojnych. W wojsku obowiązuje system norm i wartości, którego formalnym ujęciem są regulaminy, ceremoniał wojskowy itp.

Dokumenty te kodyfikują normy i wzorce, ustalają hierarchię wartości, wskazują cele, do których należy zmierzać. Znajduje się w nich również charakter moralności żołnierzy zawodowych. Regulują one cały tok życia, służby, procesów dowodzenia oraz zapewniają karność i porządek, a także współżycie i współdziałanie w zespołach. Innymi słowy są to wartości moralne, społeczne i estetyczne.

Ustalenia te zobowiązują do kształtowania wartości takich, jak: patriotyzm, poczucie godności i honoru, zdyscyplinowanie, koleżeństwo żołnierskie, lojalność, sprawiedliwość, twórcza aktywność i inicjatywa, obowiązkowość i odpowiedzialność. Wartością nadrzędną jest umiłowanie Ojczyzny i służenie narodowi polskiemu. Po prostu są to zobowiązania wobec społeczeństwa /narodu/, sił zbrojnych i wobec siebie.

Jeśli chodzi o wzory osobowe żołnierza zawodowego, to są one określone w "Zasadach działania kadrowego w Siłach Zbrojnych". Przyjęte wzory osobowe, w formie normatywnych ujęć, ustalają akceptowany sposób zachowań i powinności. Określają one i regulują całokształt ról, jakie żołnierz zawodowy pełni.

Na tej podstawie można zdefiniować kulturę dowodzenia - jako stopień doskonałości, sprawności w opanowaniu i znawstwie dowodzenia oraz wysoki poziom rozwoju intelektualnego i moralnego, ogłady i obycia.

Wartości i treści, które tworzy i upowszechnia kultura dowodzenia powodują, że zajmuje ona szczególne miejsce w życiu wojskowym. Kultura dowodzenia to, obok formy, także treści wyraźnie określane poprzez teorię dowodzenia /kierowania/, normy i ustalenia /regulaminu walki i sztabów/, wzory zachowań, procesu decyzyjnego itp./, wartości i wreszcie tradycje narodowe.

Kultura głęboko przenika, ogarnia wszystkie dziedziny życia wojskowego, wszystkie elementy procesu szkolenia i wychowania, pracy i służby. Stanowi jeden z podstawowych czynników sprawnego dowodzenia wojskami, a więc sztukę dowodzenia, dyscyplinę, organizację i skuteczność wielu przedsięwzięć. Innymi słowy kultura współtworzy siłę armii.

Oprócz przytoczonych wartości, norm i wzorów w kierowaniu respektuje się zasadę jednoosobowego dowodzenia. Nie oznacza to rezygnacji przez przełożonego z konsultacji organów kolegialnych i podległych sztabów. Konsultacje te mają bowiem znaczenie nie tylko prakseologiczne, ale także moralno-psychologiczne. Świadczą więc o kulturze dowodzenia.

W zakres treści dowodzenia wchodzi również kultura wymagania. Każdy żołnierz zawodowy /dowódca, oficer sztabu, szef/, z racji swoich obowiązków służbowych jest jednocześnie organizatorem działania i wychowawcą. Mogą to być czynności kierownicze, metodyczno-dydaktyczne, administracyjne itp. W ich realizacji obowiązuje dyscyplina i karność. Stąd dyscyplina wymagania i wykonania

stanowią o poziomie kultury dowodzenia. Natomiast treścią tej kultury jest styl dowodzenia /wymagania/ i jakość wykonania, a więc kultura sztabowa.

Rzetelne wykonawstwo i kulturalną w formie wymagalność uważa się za dwa filary dowodzenia.

"Każdy robi swoje, każdy robi dobrze, każdy melduje wykonanie, każdy jest kontrolowany".

W. Jaruzelski

Na tej podstawie można stwierdzić, że kultura dowodzenia to ta treść działania dowódczo-sztabowego, która przesądza o wymagalności odbieranych jako styl kierowania.

## 3. Styl dowodzenia jako wyraz kultury kierowania

Decydująca rola w utrzymywaniu równowagi kulturowej w dowództwie, sztabie /danym ogniwie organizacyjnym wojsk/ przypada dowódcy. Stosuje on określony styl dowodzenia. To on reprezentuje wobec podwładnych daną jednostkę /instytucję/, jest zarazem członkiem tej jednostki /instytucji/. Natomiast stosunek podległych oficerów do formalnych celów, roli i zadań w danej komórce, sztabie kształtują się przede wszystkim pod wpływem kontaktów z przełożonymi.

Wypada podkreślić, że wśród ludzi pełniących funkcje kierownicze nie ma zgodności co do tego, które ze znanych stylów /metod/ dowodzenia są bardziej, a które mniej skuteczne. Pojęcie to jest wieloznaczne, zbyt kontrowersyjne, bowiem specjaliści od problematyki kierowania /dowodzenia/ reprezentują różne definicje stylu dowodzenia. /schemat 5 i 6/

Według Rektora naszej uczelni instrumentem zapewniającym dowódcy, szefowi itp. zachowanie się podwładnych zgodnie z jego zamiarem są stosowane przezeń bodźce - ekonomiczne i pozaekonomiczne. Im więcej tajników psychiki ludzkiej zna przełożony, im bardziej i dogłębniej wnika w sytuacje życiową swych podwładnych, tym większa rozmaitość środków, jakimi może oddziaływać w procesie dowodzenia. Ogół bodźców stosowanych w kierowaniu tworzy styl kierowania /dowodzenia, zarządzania/.[x/]

Stanowią o nim różne czynniki - szczeble kierowania, dziedzina, rodzaj zadań oraz osobowość przełożonych i podwładnych.

---

x/ Wł.Mróz, wyd.cyt., s. 14-15.

Teoretycznie można wyodrębnić dwa zasadnicze style kierowania - dyrektywny i integratywny. Różnią się one od siebie polityką motywacyjną.

Styl dyrektywny zakłada tożsamość celów instytucji i celów indywidualnych.

Styl integratywny uwzględnia różnorodność psychiki człowieka i zakłada zróżnicowanie między celami instytucji i celami indywidualnymi, a także dążność do osiągnięcia ich zgodności.

Dyrektywny styl kierowania nie traktuje człowieka jako istoty aktywnej i sprowadza się do rzędu "mechanicznych" wykonawców. Inicjatywa jest zastrzeżona dla dowódcy /kierownictwa/, który stara się, aby podwładni zawsze zdawali sobie sprawę z tego, że należyte wykonywanie postawionych zadań jest także w ich interesie.x/

Styl integratywny traktuje każdego pracownika jako istotę aktywną, dążącą nie tylko do realizacji celów instytucji, ale również swoich celów osobistych, z których nie wszystkie może on osiągnąć w ramach tego zespołu /instytucji/. Występuje tu w znacznym stopniu zgodność celów indywidualnych podwładnego i formalnych celów dowództwa.

Styl rzeczywisty. W praktyce nie może być konsekwentnie stosowany tylko jeden styl. Stąd styl rzeczywisty składa się z dyrektywnych i integratywnych technik kierowania. Oznacza to, że ten sam przełożony stosuje różne techniki w stosunku do różnych podwładnych, różne w różnych sytuacjach.

Płk prof. Stanisław KWIATKOWSKI w swojej książce "Kultura kierowania w wojsku"xx/ w oparciu o analizę stylów kierowania prezentowanych przez wielu autorów - stwierdza, że styl dowodzenia to człowiek. Ma więc swoje uwarunkowania obiektywne /sytuacja, cel działania/ oraz subiektywne /osobowość zwierzchnika i podwładnych/. Stąd styl dowodzenia jest wypadkową dwóch wektorów:

- jeden wynika z obiektywnego, społecznie uznawanego modelu kierowania w wojsku /np. obecnie uwzględnia się również humanizację dowodzenia/;

---

x/ Metody i techniki kierowania opisuje szeroko W.Mróz w pracy cytowanej na s. 42-49.
Techniki kierowania:
1. Podstawowe - do usprawnienia pracy.
2. Specjalistyczne - do rozwiązywania złożonych zadań decyzyjnych.
3. Techniki pracy kierownika /dowódcy/ - do usprawnienia kierowania podwładnymi.

xx/ St.Kwiatkowski, wyd.cyt.

- drugi - z subiektywnego sposobu pojmowania i wcielania w życie owych założeń modelowych przez konkretnego dowódcę, oficera sztabu, szefa itp., a więc wynikający z jego osobowości.

Z kolei amerykański teoretyk kierowania i psychologii J.A.C. Brown rozróżnia trzy podzaje stylu: autokratyczny, demokratyczny i nieingerujący.x/

Styl autokratyczny polega na tym, że dowódca stara się utrzymać całość władzy w swoim ręku, samodzielnie rozstrzygając o wszystkim, nawet o najbardziej szczegółowych sprawach.

Styl demokratyczny, w odróżnieniu od pierwszego, dowódca pozostawia w dużym stopniu swobodę podwładnym w rozwiązywaniu zadań dowodzenia.

Jeśli natomiast dowódca unika podejmowania decyzji, przekazuje całkowicie lub prawie całkowicie uprawnienia do decydowania podwładnym, wówczas mamy do czynienia ze stylem nieingerującym.

Dość modny wydaje się styl kierowania /dowodzenia/, w którym dowódca, szef stara się uchodzić w oczach podwładnych za "swojego chłopa", to jest takiego, który nie dba o insygnia swojej władzy, jest szczery, potrafi "objechać", gdy ten zawini, ale też potrafi głośno pochwalić, gdy praca wykonywana jest właściwie. Dowódca "swój chłop" w większym także stopniu, niż inni docenia znaczenie humoru w utrzymywaniu dobrych stosunków z podwładnymi. Ten styl dowodzenia spotyka się na niższych szczeblach - batalion, kompania.

Natomiast dowódca pragnący uchodzić w oczach podwładnych za "swojego chłopa", a pozbawiony taktu i poczucia humoru jest po prostu wulgarny i zraża podwładnych, sztab.

Warto jeszcze zwrócić uwagę na dowódców, szefów, którzy zyskują sobie posłuch u podwładnych głęboką wiedzą na temat realizowanych zadań, zakresu dowodzenia oraz bogatym doświadczeniem zawodowym. Kontakt, w ramach procesu dowodzenia, z podwładnym jest wówczas "rozmową" dwóch specjalistów, w której brak często miejsca na tematy pozazawodowe. Dowódca nie widzi powodu, dla którego w swojej argumentacji miałby poruszać np. sprawy życia osobistego podwładnych. Ten styl dowodzenia w tym przypadku nie przynosi większych efektów.

---

x/ J.A.C.Brown, Społeczna psychologia, Warszawa 1962, s. 290.

Kolejna uwaga o stylu dowodzenia dotyczy błędu jaki popełnia dowódca, dokonując wyboru stylu dowodzenia /w odniesieniu do argumentacji/, to naśladownictwo. Dobry styl dowodzenia, w tym przypadku, to taki, który jest zgodny z wrodzonymi cechami osobowości kierownika, w sposób naturalny wynika z tych cech.

Z rozważań wynika, że przełożony, dowódca może być "kulturalny" lub "niekulturalny" w stosunkach z ludźmi. Nawet przy respektowaniu normatywnych modelowych wymagań dowódca może być różny, charakterystyczny tylko dla niego.

Stąd wniosek - jeśli dowódca, szef nie ocenia się samokrytycznie, nie dokształca, nie przestrzega kultury dowodzenia - nie może być dowódcą, oficerem, po prostu nie może być w wojsku.

Kulturalny dowódca, szef - znaczy zmierzający ku najwyższym standardom, w działaniu naukowy /racjonalny/ i humanistyczny, zgodny z etyką zawodową, życzliwy i principialny.

## 4. Racjonalność i humanizm dowodzenia

W myśl wartości, obowiązujących norm i wzorów oddziaływanie dowódcy, oficera sztabu na podwładnych winno mieć charakter racjonalny i humanistyczny.

Racjonalność, jako jedna z ocen prakseologicznych, ma różny zakres i odnosi się do różnych obiektów np. dyscypliny naukowej, jaką jest "dowodzenie wojskami". Racjonalnie postępuje ten, kto myśli o dalszych konsekwencjach czynów, działa planowo i rozważnie, a nie impulsywnie.

"Racjonalny" to tyle co "właściwy", "przewidujący", "zorganizowany" i "planowany".

Racjonalność w dowodzeniu wyraża się na takim dysponowaniu siłami i środkami, żeby przy minimalnym ich zużyciu, maksymalnie wykorzystując sytuację i okoliczności /teren, pogodę itp./, pomyślnie wykonać zadanie.

Warto wspomnieć o naukowości w dowodzeniu. Obowiązuje dziś jako zasada codziennego działania. To już nie tylko sprawa pracowników nauki, lecz wszystkich dowódców, oficerów sztabu, a w szczególności nauczycieli akademickich.

Poprzez pryzmat nauki, badań teorii dowodzenia /jako dyscypliny naukowej/, ocenia się i kontroluje każde działanie /głównie od strony teorii organizacji i kierowania/, każde przedsięwzięcie dowodzenia.

Humanizacja dowodzenia polega na przestrzeganiu przyjętych w społeczeństwie, w wojsku postaw intelektualnych i moralnych, wyrażających się w zainteresowaniu sprawami człowieka, w poszanowaniu jego godności i wolności. A zatem, humanistyczny aspekt dowodzenia, to przede wszystkim troska o podwładnych i wystrzeganie się widzenia człowieka od strony rzeczowej, jako rzeczy.

Humanizacja to także dokonywanie zmian w sferze norm i wartości w kierowaniu ludźmi po to, aby przystosować procesy dowodzenia do wzorców kulturowych akceptowanych w środowisku wojskowym. Chodzi o to, żeby poczynione zmiany wychodziły naprzeciw oczekiwaniom podwładnych, zespołów żołnierskich. Humanistyczne zasady nabierają sensu jedynie wówczas, gdy materializują się w codziennym życiu, konkretyzują w środowisku, wojsku, w służbie.

## 5. Kultura i postawy dowodzenia /motywacje/

W najbardziej ogólnym rozumieniu zachowanie dowódcy, oficera sztabu zależy od kultury, w której działa, a więc kultury całego zespołu ludzi /sztabu, katedry/, kultury miejsca pracy, warunków itp. Kultura wpływa na filozofię dowodzenia i jego praktykę, głównie przez motywację. Stąd w dowodzeniu tak ogromną wagę przywiązuje się do motywacji, jako ważnego elementu kierowania, a jednocześnie istotnego elementu kultury dowodzenia. /schemat 7/

Kultura wpływa na ludzi - na potrzeby, pragnienia i aspiracje, które niestety dowódca, oficer sztabu musi zagłębić.

Kultura, w której dowódca działa, nie tylko wpływa na styl dowodzenia, ale także na hierarchię potrzeb jednostki, a zatem na motywacje zarówno dowódcy, jak i jego podwładnych. Z kolei motywacja wywiera wpływ na postawy i poglądy dowódcy, oficera sztabu.

Każdy dowódca, szef stawiając zadania, formułuje swoje oczekiwania w postaci dyrektyw, rozkazów, zarządzeń i poleceń. Wyraża się tym decyzja, wola dowódcy.[x/] Wspomniano już, że dowodzenie podobnie,jak kierowanie, obejmuje: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Jak z tego widać ważne miejsce w dowodzeniu zajmuje motywowanie podwładnych do realizacji zadań.

Motywowanie, to przede wszystkim mobilizowanie i organizowanie talentów ludzim Od skuteczności tych zabiegów zależy w decydującym stopniu efektywność dowodzenia. Umiejętność motywowania świadczy

---

x/ Por. S.Kowalewski, Nauka o administrowaniu, Warszawa 1975, s. 275.

więc o wysokiej kulturze dowodzenia.

Dowódcy, szefowie podczas motywowania nie mogą lekceważyć pewnych prawidłowości psychologicznych, tj. jeżeli nacisk na wywołanie określonego zachowania podwładnych przekracza pewną granicę, wówczas skuteczność tego nacisku maleje, powstaje opór.

Nasuwa się zatem pytanie jak pobudzać do działania? Ma po prostu ułatwić dobór odpowiednich środków i metod oddziaływania.

Do głównych czynników regulacyjnych, za których sprawą ludzkie czyny dochodzą do skutku, należą:

- czynniki zewnętrzne;
- struktura organizmu;
- aktywne procesy samoregulacji zachodzące u człowieka.

Podstawowym czynnikiem regulacyjnym czynności organizmów żywych jest świat otaczający. Stąd zasadniczą rolę w inicjowaniu czynności człowieka odgrywają bodźce. Jednakże przebieg czynności człowieka zależy nie tylko od bodźców, ale od jego osobowości. Bodźce są bowiem modyfikowane przez procesy samoregulacji i w rezultacie ich człowiek ustosunkowuje się do rzeczywistości.

Bodźce to nie to samo, co motywy działania, jednak inicjują motywy.

"Motywować"znaczy wychodzić na przeciw potrzebom podwładnych /wg hierarchii potrzeb/. Motywacja to proces wewnętrzny, prowadzący do określonych zachowań. Jest to zatem proces napędzany, warunkujący aktywność, skłania do postawienia sobie celu i przyjęcia odpowiednich środków działania.

Można zatem stwierdzić, że wybór sposobu zaspakajania potrzeb to kwestia kultury.

Zachowanie ludzi w pracy /sztabowej/ zależy od dwóch czynników:

- od wartości, które pragną osiągnąć w tej pracy, od tego co cenią;
- od oczekiwań tego, jak widzą i przewidują następstwa własnych zachowań.

Oznacza to, że we współczesnym dowodzeniu wojskami pobudzanie motywacji polega na:

- stawianiu zadań - wskazywaniu celów, które mają być osiągnięte;
- operowaniu czynnikami wpływającymi na stosunek do zadań - tworzenie odpowiednich warunków dla ich realizacji, stosowanie nagród i kar.

6. Niektóre uwagi o kulturze sztabowej

W opinii potocznej najczęściej zawęża się to pojęcie do estetycznej, pedantycznie opracowanej dokumentacji, a więc zabiegów technicznych i estetycznych. Jest to zbyt wąskie określenie.

Trzeba pamiętać, że oficerów sztabu obowiązują te same co innych wartości, te same kryteria oraz ogólne wzory osobowe i normatywne determinujące zachowania i postawy. Stąd sens kultury sztabowej /pracy sztabowej/ można sprowadzić do obowiązku najlepszego, rzetelnego, mistrzowskiego wykonania z racjonalnością i humanizmem zadań w sferze zarządzania i pracy sztabowej. Sztab bowiem sprawuje funkcje pomocnicze, doradcze i opiniodawcze wobec dowódcy i procesu dowodzenia wojskami. Nie można zatem zawężać treści pojęcia "kultura sztabowa" tylko do jakości i estetyki dokumentów bojowych.

Kultura sztabowa w szerokim znaczeniu jest to stopień sprawności osiągniętej w zakresie wykonywania specyficznych zadań dowodzenia i pracy sztabowej. To przede wszystkim wysoki stopień organizacji pracy w sztabie na naukowych zasadach, dokładność i operatywność tej pracy, inicjatywa i twórcze podejście do obowiązków funkcyjnych, wysoka jakość i estetyka opracowanych dokumentów bojowych, zdolność krótkiego i jasnego przekazywania podwładnym zarządzeń /poleceń/ dowódcy oraz prowadzenie kontroli z dużą znajomością rzeczy.

Kultura sztabowa wyraża się i charakteryzuje tę stronę działalności oficerów, która angażuje ich w twórczą i organizatorską pracę w procesie dowodzenia. Podstawą tej kultury są fachowe umiejętności, wykształcenie, doświadczenie, sprawność organizacyjna, operatywność, dobra atmosfera w zespołach, zamiłowanie do porządku dobrej roboty, dyscyplina wewnętrzna.

Umiejętnie opracowana dokumentacja sztabowa, optymalna pod względem jakości /maksymalna zwartość, jasność, dokładność, jednoznaczność/ jest ważnym, ale nie jedynym wskaźnikiem kultury sztabowej.

O wysokiej kulturze pracy sztabowej świadczy m.in. umiejętność właściwego wykonania przez sztab postawionych mu zadań w jak najkrótszym czasie i przy najmniejszym zużyciu sił, środków i stałym utrzymaniu gotowości i zdolności do dalszej pracy. Tak rozumiana kultura obejmuje: głębokie i wszechstronne wiadomości wojskowo - teoretyczne i praktyczne nawyki w kierowaniu wojskami; umiejętność

szybkiego analizowania i uogólniania danych o sytuacji; dokładnego meldowania wniosków; przygotowywania różnych operacyjno-technicz - nych kalkulacji; rozumnego opracowania dokumentów; samodzielnego posługiwania się środkami łączności; terminowego doprowadzania do wojsk decyzji dowódcy.

Powyższe osiąga się przez dobrze zorganizowaną pracę.

Im wyższy stopień zorganizowania w sztabie tym wyższa wydajność jego pracy a zatem efektywniejsze dowodzenie wojskami.

Niedostateczna organizacja, niedokładne rozgraniczenie obo - wiązków funkcyjnych wewnątrz sztabu, bez brania pod uwagę indy- widualnych zdolności oficerów sztabu, możliwości wykorzystania technicznych środków dowodzenia nieuchronnie prowadzą do obniże- nia jakości pracy sztabu.

Wśród innych cech mających wpływ na kulturę dowodzenia zali - czyć można m.in.: możność wzajemnego zastępowania się oficerów pracujących w poszczególnych wydziałach /oddziałach/; stały związ- ek z wojskami; stała znajomość sytuacji bojowej i umiejętności przewidywania jej rozwoju; twórcza inicjatywa; uporczywość w rea- lizacji decyzji dowódcy.

Najważniejszym warunkiem kultury sztabowej jest ciągłe dosko - nalenie stylu i metod własnej pracy. Współczesna technika wymaga nowoczesnego myślenia.

Wiedza, przykład osobisty, umiejętność przekonywania, pobudza- nia do współdziałania, indywidualne i życzliwe podejście, łączenie stanowczości i wymagalności z troską i życzliwym stosunkiem do podwładnych decydują o kulturze sztabowej oficera i jego autory- cie.

## 7. Niektóre uwagi o kulturze władzy dyscyplinarnej

W rozwijaniu motywacji, pobudzaniu do działania ważną rolę spełnia praktyka dyscyplinarna dowódcy. Tworzy ona niejako pozy- tywne warunki do realizacji zadań, w tym też procesów dowodzenia.

Stwierdza się powszechnie, że w sprawowaniu władzy uwidacznia się kultura dowódcy, wyrażająca się przede wszystkim w umiejętnym korzystaniu z praw i obowiązków, jakie ma on wobec podwładnych. Stąd sprawowanie władzy z wielu względów jest trudne. Ma bowiem dawać satysfakcje przede wszystkim ludziom aktywnym i twórczym.

Ma z jednej strony dopingować podwładnych, z drugiej zaś przeciwdziałać postawom pasywności w ich działaniu.

Środki dyscyplinarne należą do najczęściej stosowanych i najbardziej wymiernych form motywacyjnego oddziaływania. Pełnią funkcje ważnego regulatora aktywności. Sposoby wyróżniania i karania stanowią więc najbardziej wyrazisty przejaw kultury, a zarazem istotny element stylu dowodzenia.

Efektywność wyróżniania i karania zależy od szeregu czynników psychologicznych i socjologicznych, zwłaszcza od osobowości i autorytetu dowódcy, związku czasowo-przyczynowego między określonym zachowaniem a "rozliczeniem" w formie wyróżniającej lub karzącej, od sytuacji danego środowiska /grupy/, w której są stosowane i innych.

Jak z tego wynika, dobór środków dyscyplinarnych przez przełożonego, czynności wyróżnienia i karania podległych żołnierzy dają świadectwo kulturze sprawowania władzy dyscyplinarnej zarówno od strony jej treści, jak i formy. Stąd nieprzypadkowo umiejętność i rozwaga w korzystaniu z regulaminowych uprawnień podlega ciągłej ocenie nie tylko odpowiednio wyższych szczebli dowodzenia i rad wojskowych, ale także podwładnych.

Każde wyróżnienie czy ukaranie musi zdążać ku zamierzonym wcześniej celom wychowawczym i zaleceniami psychologii. Stąd konieczność zgłębienia "teorii władzy dyscyplinarnej" i opierania się na doświadczeniach. Inaczej mówiąc - trzeba wiedzieć, kiedy i jak wyróżniać czy karać, by nie chybić celu wychowawczego.

Niewłaściwa praktyka dyscyplinarna źle świadczy o kwalifikacjach pedagogicznych przełożonych i prędzej czy później pogłębia trudności wychowawcze, ujemnie wpływa na procesy dowodzenia wojskami. A przecież chodzi nam o wytworzenie u podwładnych motywacji pozytywnych, a nie negatywnych - stających się przyczyną wykroczeń dyscyplinarnych, zakłóceń procesów dowodzenia.

Stosując motywację pozytywną przełożony stwarza podwładnym perspektywy rozwoju /wzrostu znaczenia, prestiżu, samodzielności/, pobudza ambicję, nastawia podwładnych na sukces. Trzeba pamiętać, że wartość motywacyjna kar deprecjonuje przymus. Trudno oczekiwać entuzjazmu od podwładnego, który wykonuje swoje czynności w obawie przed karą, bo musi. Po prostu, przymus to nie to, co działanie dobrowolne. Nadużywanie przymusu wywołuje u podwładnych opór psychiczny, utrudnia pracę zespołową, a przecież praca w sztabach jest pracą zespołową, składającą się na całość procesu dowodzenia, na realizacje określonego zadania.

ZAKOŃCZENIE

W skrypcie przedstawiono główne problemy dotyczące kultury dowodzenia, zebrane z różnorodnych źródeł, traktujących o kulturze w różnych aspektach.

Przedstawione uogólnienia, uwagi i zalecenia, dotyczące kultury dowodzenia i pracy sztabowej, opracowano w oparciu przede wszystkim o teorię dowodzenia, psychologii, socjologii i pedagogiki, a także w oparciu o aspekty organizacyjno-techniczne, moralno - prawne, ekonomiczne i inne. Te dziedziny nauki w pełni wskazują na ścisły związek dowodzenia z kulturą i humanizacją. Świadczą o potrzebie kształtowania kultury dowodzenia, stanowiącej jedną z form humanizacji wszystkich dziedzin życia wojskowego.

Żeby kulturalnie dowodzić, trzeba znać odpowiedni dorobek teorii wielu dyscyplin naukowych, zajmujących się oddziaływaniem na ludzi, organizowaniem zespołowej współpracy. Niniejszy skrypt wychodzi w minimalnym stopniu naprzeciw tym potrzebom. Przedstawia uogólnienia, zalecenia i uwagi przede wszystkim w sferze teorii kierowania oraz główną treść systemu wartości, norm i wzorów, kształtujących racjonalne i humanistyczne działanie dowódcy, oficera sztabu /szefa/. Inaczej mówiąc - to wszystko co składa się na kulturę dowodzenia.

Kultura dowodzenia to po prostu treść działania dowódcy /szefa/, odbieranie jako styl dowodzenia, który ma swoje formalno-prawne ujęcia w postanowieniach regulaminowych, normach i zasadach współżycia w wojsku oraz w kulturze osobistej dowódcy, przełożonego i podwładnego. Miarą kultury dowodzenia są przede wszystkim efekty w walce /operacji/, a w okresie pokoju - w szkoleniu i wychowaniu oraz utrzymywaniu wojsk w stałej gotowości bojowej.

W praktyce kultura dowodzenia przejawia się w stawianiu zadań, motywowaniu podwładnych do działania, pracy sztabowej, sprawowaniu władzy dyscyplinarnej i wreszcie w sposobie traktowania podwładnych i rozwiązywaniu konfliktów między ludźmi.

WYKAZ LITERATURY

1. Wytyczne szefa GZW WP /Departament Wychowawczy/ w sprawie przestrzegania kultury dowodzenia i kierowania w jednostkach wojskowych, Warszawa 1990.x/
2. Aponowicz A., Dowodzenie, Warszawa 1961.
3. Celek J., Polityczne i metodologiczne aspekty dowodzenia w Wojskach Lotniczych, Przegląd Wojsk Lotniczych i Wojsk Obrony Powietrznej Kraju, nr 5/1983.
4. Gołąb Z., Kołcz S., Współczesne dowodzenie wojskami, Warszawa 1974.
5. Gwiaziani D., Organizacja i zarządzanie, Warszawa 1976.
6. Kotarbiński T., Traktat o dobrej robocie, Wrocław 1975.
7. Kowalewski S., Przełożony - podwładny w świetle teorii organizacji, Warszawa 1974.
8. Kowalewski S., Nauka o administrowaniu, Warszawa 1975.
9. Kwiatkowski S., Kultura kierowania w wojsku, Warszawa 1979.
10. Martyniak Z., Organizatoryka, Warszawa 1987.
11. Mróz W., Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej, Warszawa 1978.
12. Pietrasiński Z., Twórcze kierownictwo, Warszawa 1975.
13. Ross A.Webber, Zasady zarządzania organizacjami, Warszawa 1984.
14. Sarapata A., Dyrektor jako kierownik zespołu, Warszawa 1971.
15. Sienkiewicz P., Systemy kierowania, Warszawa 1989.
16. Sikorski Cz., Sztuka kierowania szkice o kulturze organizacyjnej, Warszawa 1986.
17. Wawrzyniak B., Szkoła zarządzania, Warszawa 1987.
18. Żygulski K., Wartości i wzory kultury, Warszawa 1975.

---

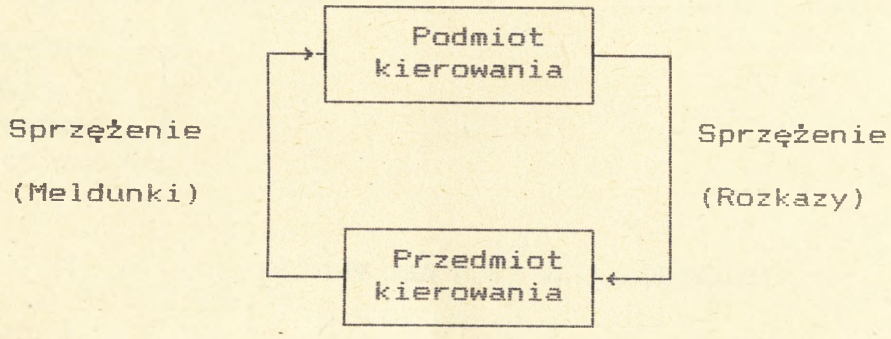
x/ Wytyczne te szef GZW WP wydał w oparciu o rozkazu MON z 3.07.1989 r.

## ZAŁĄCZNIKI

1. Schemat układu kierowania.
2. Kultura jako czynnik sprawnego dowodzenia wojskami, szkolenia i wychowania, służby i dyscypliny.
3. Klasyfikacja kultury.
4. System wartości, norm i wzorców składających się na kulturę dowodzenia.
5. System kierowania (dowodzenia).
6. Postawy kierowania w różnych kulturach.
7. Główne czynniki regulujące motywacje.

Załącznik Nr 1

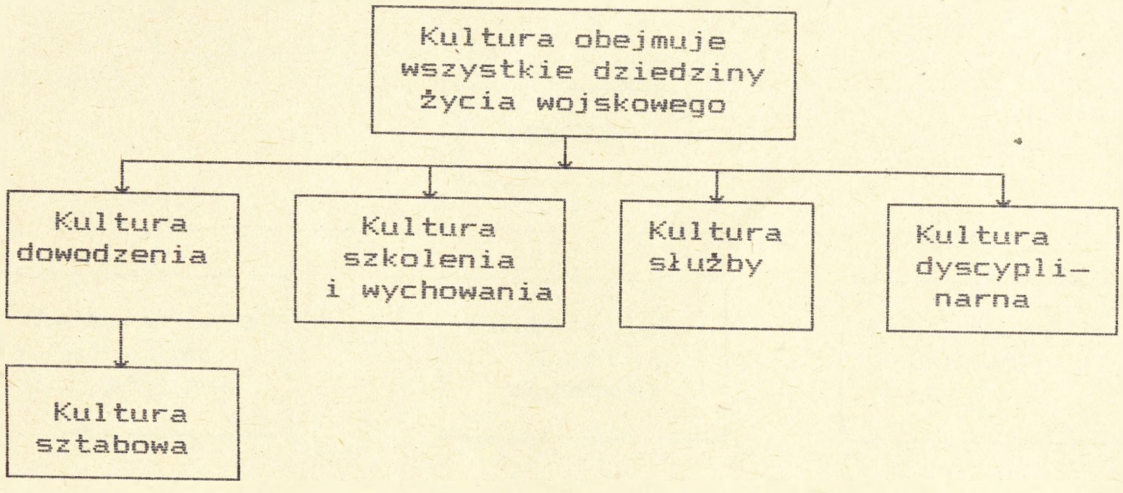
UKŁAD KIEROWANIA



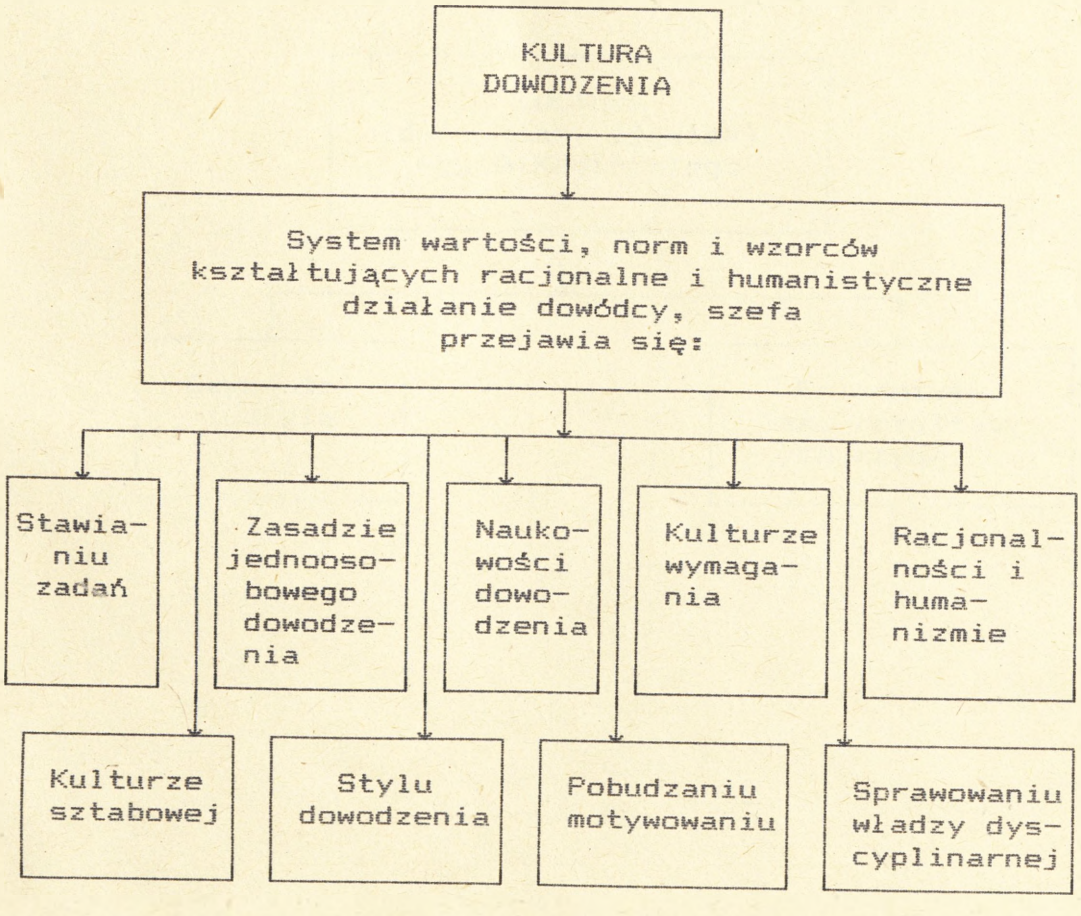
Załącznik Nr 2

Kultura jako czynnik sprawnego dowodzenia wojskami, szkolenia i wychowania, służby i dyscypliny.

ZAKRES KULTURY W WOJSKU

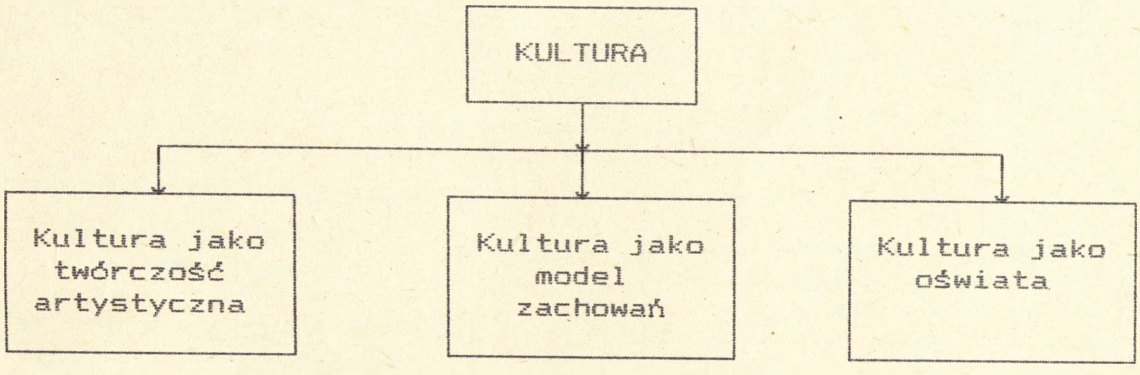



PRZEJAWY KULTURY W DOWODZENIU

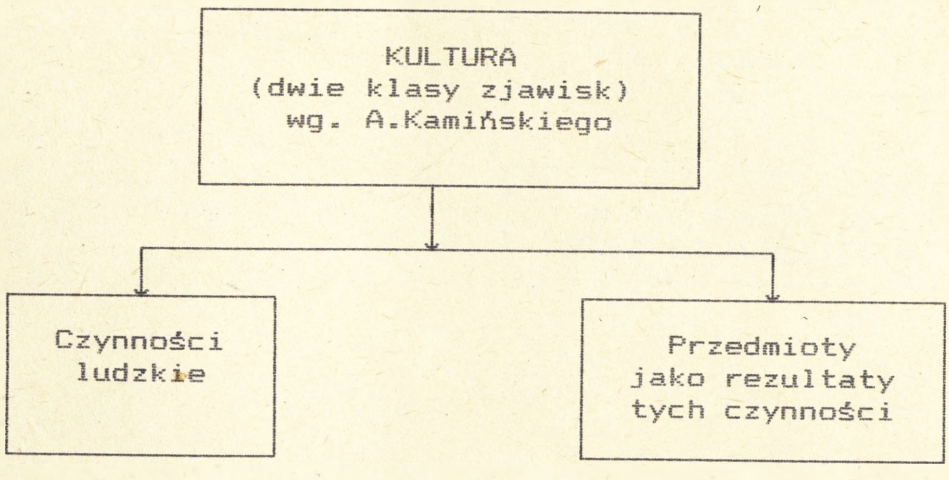


# KLASYFIKACJA KULTURY

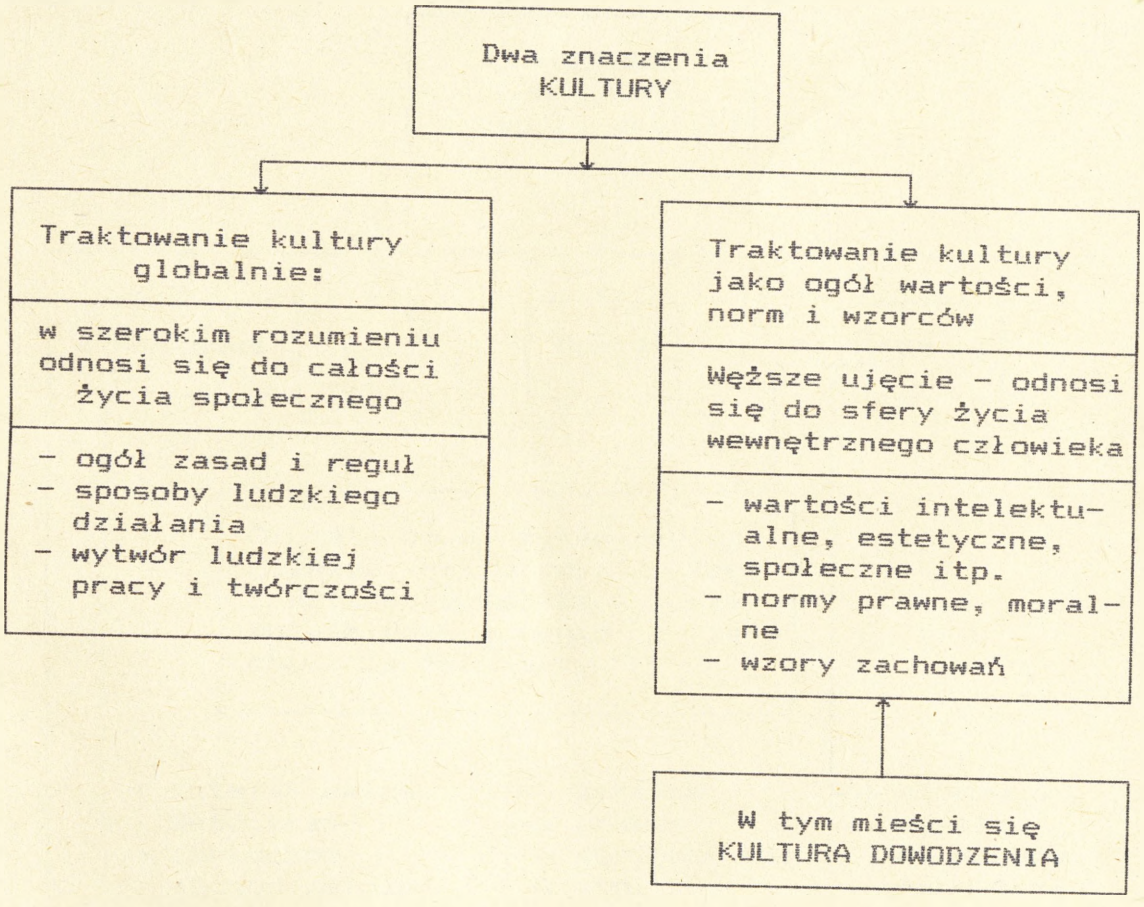
1. Punkt widzenia kulturym




2. Kultura jako klasy zjawisk

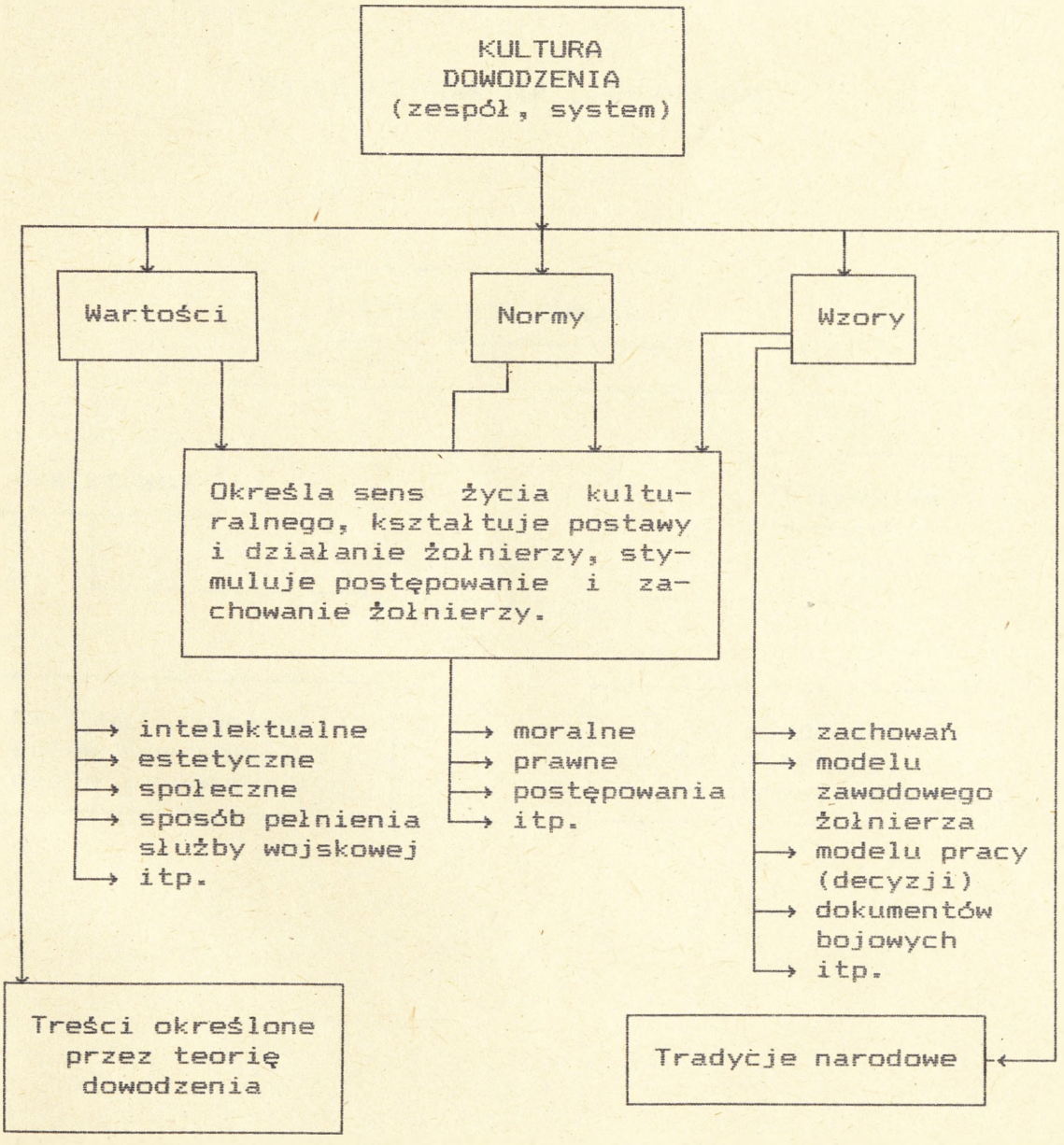


3. Dwa znaczenia kultury



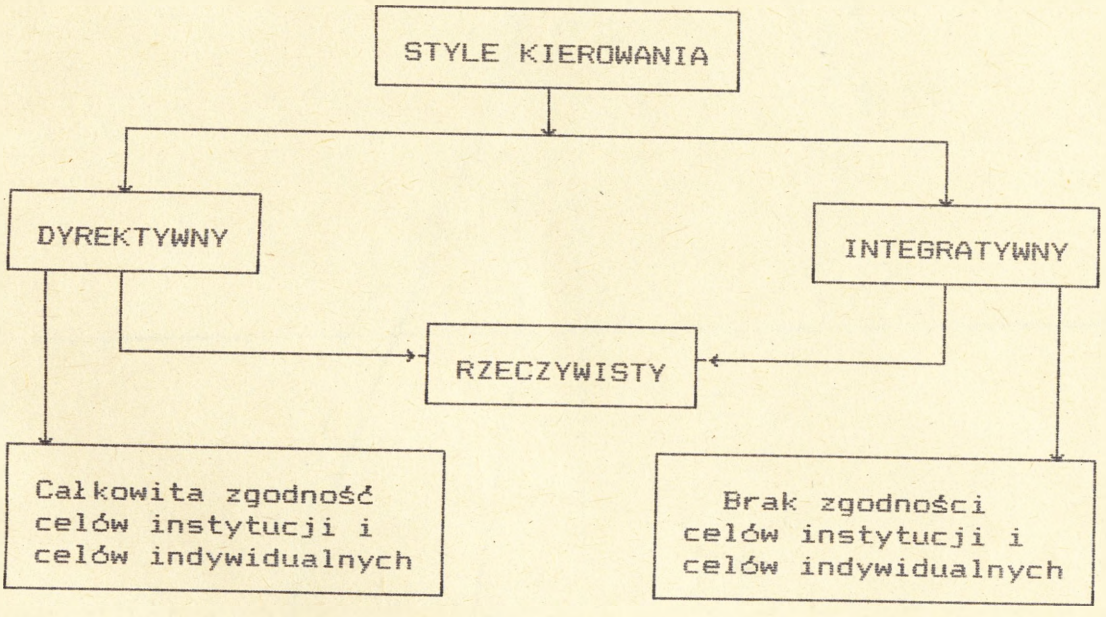
Załącznik Nr 4

SYSTEM WARTOŚCI, NORM I WZORCÓW
(składających się na kulturę)



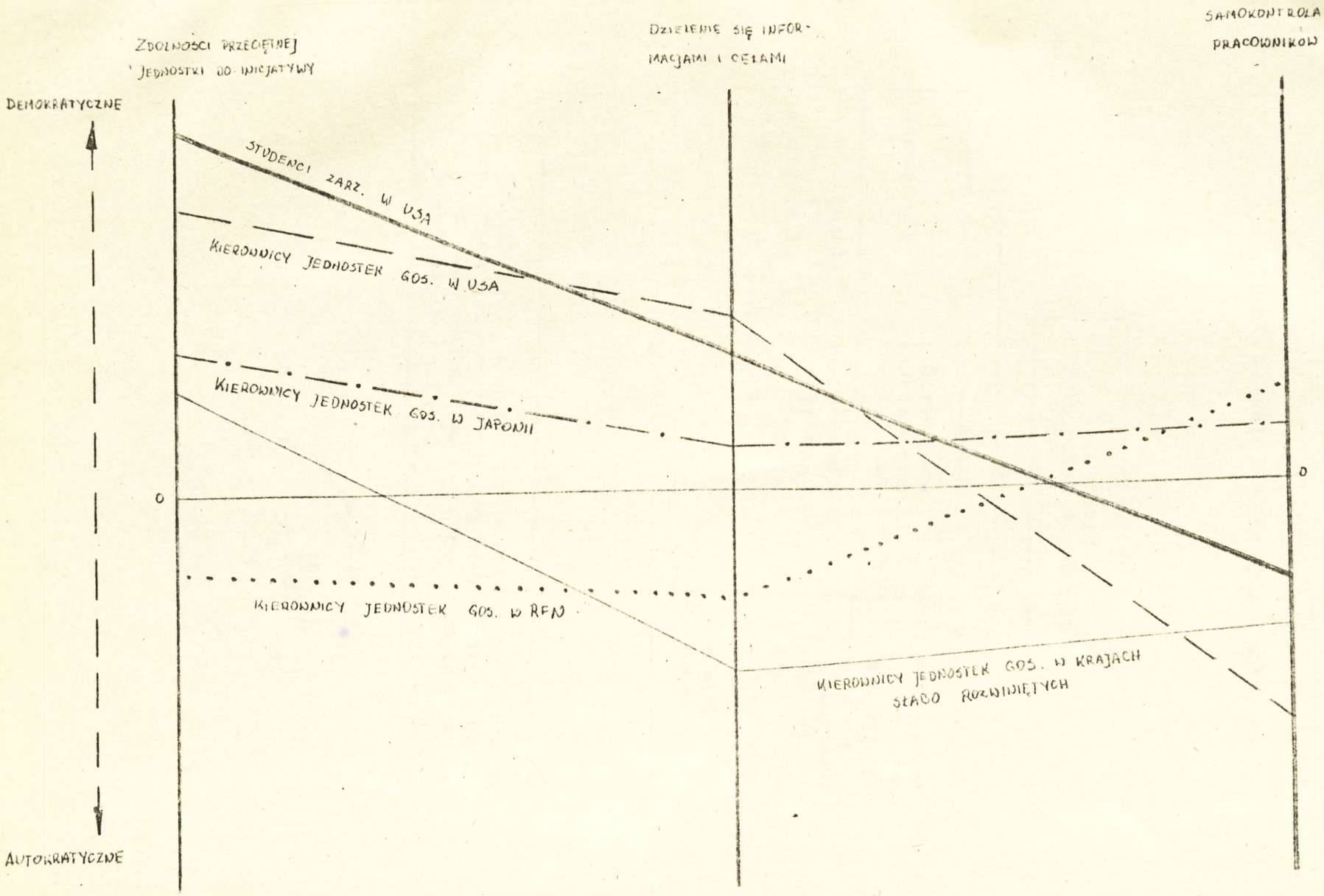
Załącznik Nr 5

STYLE KIEROWANIA (DOWODZENIA)



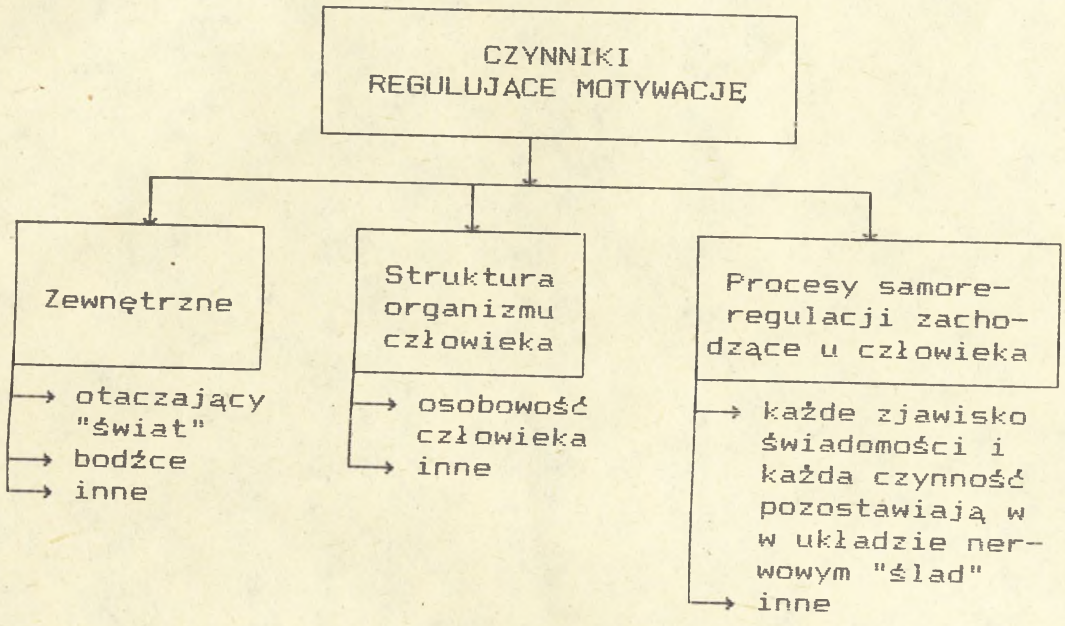
# POSTAWY KIEROWNICZE W RÓŻNYCH KULTURACH

Załącznik Nr 6



Załącznik Nr 7

# GŁÓWNE CZYNNIKI REGULUJĄCE MOTYWACJĘ




"Motywować" znaczy wychodzić na przeciw potrzebom podwładnych (wg hierarchi potrzeb). Jest to proces wewnętrzny prowadzący do określonych zachowań.

BIBLIOTEKA GŁÓWNA ARCHIWUM
Akademii Obrony Narodowej
1285/I
II

1440

BIBLIOTEKA NAUKOWA AGH WP
1 egz.
(II)