



AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

ASG WP wewn. 3783/83

Egz. nr 6

Pplk mgr Piotr ZACHARJASIEWICZ

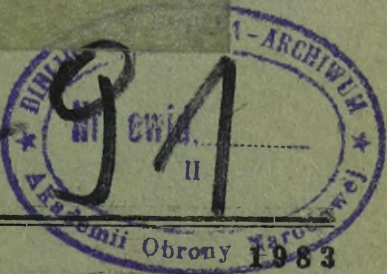
**PSYCHOLOGICZNE PROBLEMY
DZIAŁALNOŚCI DOWÓDCY
W PROCESIE DOWODZENIA**

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/328



05-001117-006-0

12791



WARSZAWA



AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

ASG WP wewn. 3783/83

Egz. nr 6

Ppłk mgr Piotr ZACHARJASIEWICZ

PSYCHOLOGICZNE PROBLEMY DZIAŁALNOŚCI DOWÓDCY W PROCESIE DOWODZENIA

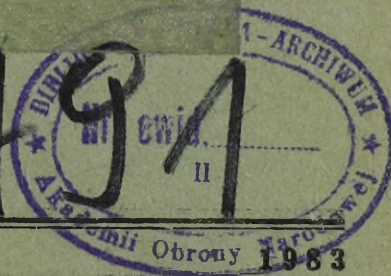
Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej

S/328



05-001117-006-0

12791



WARSZAWA

B

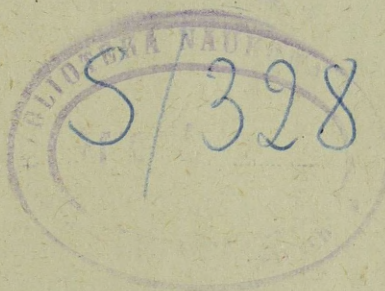
ASG WP wewn. 3783/83

Egz. nr 6



Ppłk mgr Piotr ZACHARJASIEWICZ

PSYCHOLOGICZNE PROBLEMY DZIAŁALNOŚCI DOWÓDCY
W PROCESIE DOWODZENIA



SPIS TREŚCI

	Strona
WPROWADZENIE	3
1. ROLA DOWÓDCY W PROCESIE DOWODZENIA	3
1.1. Sprawowanie funkcji dowódczych	5
1.2. Wykonywanie czynności dowódczych	6
1.3. Kierowanie poprzez stawianie zadań	8
2. STYL KIEROWANIA A DOWODZENIE W WOJSKU	11
2.1. Style kierowania	12
2.2. Style dowodzenia	14
2.3. Jednosobowe dowodzenie w wojsku	15
3. UKŁAD SPOŁECZNY DOWÓDCA-PODWŁADNI A KIEROWANIE KOLEKTYWEM ŻOŁNIERSKIM	18
3.1. Psychologiczne problemy układu społecznego dowódca-pod- władni	18
3.2. Integracja i przywództwo w małych grupach	22
3.3. Współdziałanie i partnerstwo w procesie dowodzenia	27
3.4. Zapobieganie i rozwiązywanie konfliktów	29
PODSUMOWANIE	34
LITERATURA	35

WPROWADZENIE

Oddajemy do rąk słuchaczy skrypt obejmujący wybrane psychologiczne problemy działalności dowódcy w procesie dowodzenia. Współcześnie rośnie rola człowieka, dlatego coraz większego znaczenia nabierają możliwości jego poznania i kierowania nim.

"Dowódca ma co dzień spotyka się z trudnymi sprawami twardej służby wojskowej, służby będącej sprawdzianem charakterów. Decyduje o losach swych podwładnych i odpowiada za nich. Jest zatem obciążony trudnymi zadaniami. Powinien więc doskonale znać człowieka, umieć mu przewodzić, wywierać pozytywne wpływy. Wszystko to staje się możliwe, gdy dowódca zajmuje się psychologią z bliska i na co dzień"^{1/}.

Niniejszy skrypt ma przybliżyć przyszłym dowódcom i oficerom sztabu wiedzę z psychologii dowodzenia. W treści omówiono rolę dowódcy w procesie dowodzenia z uwzględnieniem problemu kierowania poprzez stawianie zadań; style kierowania, a dowodzenie w wojsku z podkreśleniem jednoosobowego dowodzenia; psychologiczne problemy układu społecznego dowódca-podwładni oraz kierowanie kolektywem żołnierskim w tym zapobieganie konfliktom i sposoby ich rozwiązywania.

Jak wynika z pobieżnego przedstawienia problematyki skryptu, słuchacze znajdą w nim wiele propozycji do przemyśleń i dyskusji. Ma on pomóc słuchaczom w samodzielnej pracy z psychologią dowodzenia oraz możliwie ułatwić racjonalny i efektywny kontakt z literaturą przedmiotu. Ambitnym celem niniejszego skryptu jest spopularyzowanie myśli psychologicznej wśród przyszłych dowódców i oficerów sztabu i ułatwienie im studiów.

1. ROLA DOWÓDCY W PROCESIE DOWODZENIA

W systemie dowodzenia dowódca odgrywa decydującą rolę. Jest przełożonym wszystkich żołnierzy podległego mu organu dowodzenia i obiektu kierowanego. Swoje kierownictwo dowódca sprawuje jednoosobowo opierając się na kolektywie i organizacji partyjnej, która jest trzonem tego kolektywu.

Dowódca kieruje całokształtem życia i służby podległego mu oddziału /pododdziału/ i ponosi całkowitą odpowiedzialność za rezultaty swej pracy dowódczej oraz efekty pracy swoich podwładnych. W organizacjach złożonych, od batalionu i dywizjonu wzwyż, dowódca wspiera się na pracy

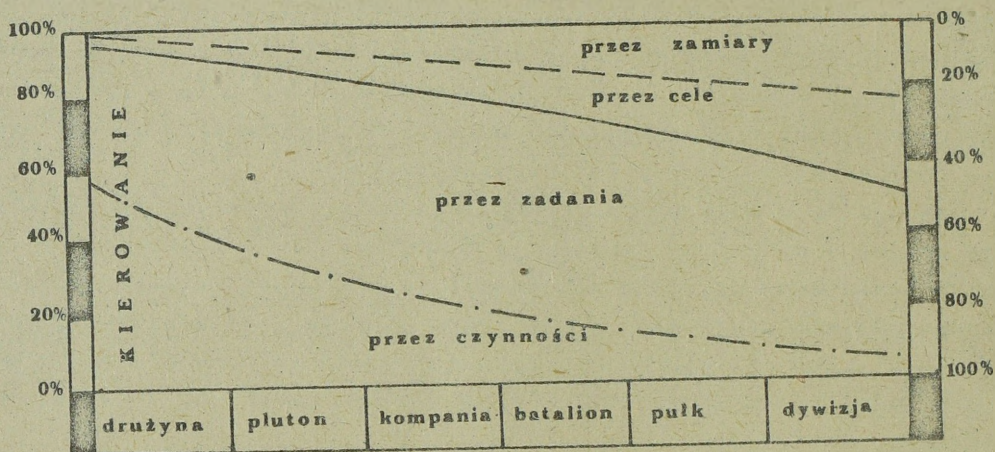
1/ Cendrowski J., Swebocki S. Psychologia walki i dowodzenia. Wyd. MON, 1973, s. 6.

sztabu i aparatu politycznego. Utrzymuje organ dowodzenia i obiekt kierowania w pożądanej gotowości bojowej.

Gen. dyw. Władysław Mróz wyróżnia cztery sposoby kierowania /dowodzenia i zarządzania/ związane z kryterium danego sposobu a mianowicie przez:

- 1/ zamiary - co wykonać;
- 2/ cele - co i kto ma wykonać;
- 3/ zadania - co, kto, czym, gdzie, kiedy ma wykonać;
- 4/ czynności - co, kto, czym, gdzie, kiedy i jak ma wykonać^{2/}.

W praktyce żaden z tych sposobów nie występuje w czystej postaci. Mamy natomiast do czynienia z kombinacją tych czterech sposobów, a więc kierowaniem /dowodzeniem i zarządzaniem/ rzeczywistym, w procesie którego w przeciętnych warunkach mogą zachodzić następujące relacje między poszczególnymi szczeblami i sposobami kierowania.



Z powyższego schematu wynika, że kierowanie przez zamiary do szczebla pułku występuje symbolicznie, kierowanie przez cele nie jest stosowane do szczebla kompanii, kierowanie przez zadania dominuje we wszystkich szczeblach taktycznych, a kierowanie przez czynności jest tym większe czym niższy jest szczebel dowodzenia.

Rola dowódcy jest więc bardzo złożona i wielopłaszczyznowa. Wynika z wielości funkcji, czynności i zadań, sprawowanych w procesie dowodzenia. Analiza powyższych problemów odsłania wiele zagadnień natury psychologicznej, ważnych dla teorii i praktyki dowodzenia.

2/ Mróz W.: Sposoby doskonalenia kierowania i organizacji pracy sztabowej. 1973. TWUO, s. 7-15.

1.1. Sprawowanie funkcji dowódczych

Dowódca sprawuje funkcje przełożonego ale również wychowawcy, instruktora, organizatora, rzecznika idei partii w wojsku, towarzysza służby i pracy wszystkich żołnierzy, doświadczonego arbitra w rozwiązywaniu spraw osobistych, konfliktowych i spornych. Od jego autorytetu fachowego i moralnego, wiedzy, umiejętności i doświadczenia w utrzymaniu ładu organizacyjnego, dyscypliny i porządku wojskowego, wymagalności i umiejętności zjednywania podwładnych zależy proces tworzenia gotowości bojowej oraz sprawność oddziału /pododdziału/, którym dowodzi.

Dowódca, wedle J. Cendrowskiego sprawuje następujące funkcje dowodzenia: formułowania; komunikowania i uświadamiania podwładnym celu działania; pozyskiwania, przetwarzania i udzielania informacji; przewidywania /prognozowania/ i antycypowania; decydowania i zlecania zadań; planowania, organizowania i koordynowania oraz pobudzania do działania wreszcie kontrolowania działania podwładnych^{3/}.

Dwie funkcje są charakterystyczne dla działania dowódczego i w nim dominują, a mianowicie: ciągłe decydowanie i stawianie zadań swoim podwładnym. W odniesieniu do pozostałych funkcji dowodzenia dowódca zachowuje kierownictwo i kontrolę.

W procesie dowodzenia takie funkcje, jak: kierowanie procesami informacyjnymi, pobudzanie do działania, koordynowanie i kontrolowanie działalności podwładnych występują stale, w sposób ciągły i względnie niezależny. Rola dowódcy sprowadza się w dowodzeniu, nie tylko do tego by decydować o działaniu, lecz także by informować o działaniu, pobudzać do niego i nim koordynować oraz poprzez kontrolę i ocenę pomagać podwładnym w realizacji czynności, zadań i celów wynikających z zakresu ich obowiązków. Powyższe problemy omówiliśmy w poprzednim temacie^{4/}.

Psychologiczny aspekt sprawowania funkcji dowódczych polega na tym, że dowódca nie tylko steruje systemami organizacyjnymi, uzbrojeniem i sprzętem bojowym, lecz przede wszystkim dowodzi ludźmi. Uświadomienie sobie faktu ludzkiej wrażliwości, psychicznych i społecznych potrzeb człowieka, jego oczekiwań i cierpień w toku służby wojskowej, szczególnie w czasie wojny, wymaga od dowódcy umiejętności docierania do psychiki podwładnych i jej pozyskiwania, kształtowania potrzeb i postaw obywatelskich epoki socjalizmu.

3/ Cendrowski J., Sebocki S.: Psychologia walki i dowodzenia. Wyd. MON, 1973, s. 155-177. Zupełnie inaczej problem funkcji dowodzenia ujmuje teoria organizacji i kierowania. Zob. Morawski B., Nowakowski J.: Metodologiczne podstawy teorii dowodzenia. ASG WP, 1979, s. 213-263.

4/ Zacharjasiewicz P.: Dowodzenie i jego funkcje w świetle psychologii. ASG WP, 1983.

1.2. wykonywanie czynności dowódczych

Zagadnienie czynności ludzkich w polskiej psychologii opracował i uzasadnił teoretycznie prof. Tadeusz Tomaszewski, który stwierdza, że czynność to "zachowanie się ukierunkowane na realizację określonego stanu rzeczy"^{5/}. Wykonując czynności człowiek zachowuje się w taki sposób, by osiągnąć zamierzony wynik, który jest celem i skutkiem czynności. Najwyżej zorganizowane czynności człowieka przebiegają przy udziale lub za sprawą świadomości. Czynności wykonywane przez czas dłuższy utrwalają się i stabilizują, np. czynności żołnierzy obsługujących sprzęt bojowy. Ustabilizowane czynności człowieka w miarę treningu można doskonalić do pewnych granic.

"Czynności dowódcy - pisze J. Cendrowski - zmierzają głównie do kierowania działaniem podwładnych. W ten sposób dowódca dąży do spowodowania takiego zachowania się podwładnych, by z kolei ich czynności zmierzwały do realizacji wytyczonych zadań. Gdy to osiągnie, działanie podwładnych staje się wówczas zgodne z zamiarami i wolą dowódcy"^{6/}.

W praktycznej działalności dowódcy można wyodrębnić pewne "pasma" czynności. Rozróżnia się je dzięki względnej jednorodności i celom pośrednim, do których zmierza dowódca wykonując swoje funkcje w procesie dowodzenia. Celem ich jest kierowanie działaniem podwładnych i realizacja konkretnych zadań szkoleniowych lub bojowych w warunkach wojny. A oto czynności dowódcy przedstawione za J. Cendrowskim:^{7/}

1/ Czynności sprawowania władzy:

Związane są ze sprawowaniem przez dowódcę władzy, których celem jest doprowadzenie do przestrzegania przez wszystkich żołnierzy zasad regulaminowych i respektowania prawa, obowiązków obywatelskich, jednoosobowego dowodzenia i dyscypliny wojskowej, ścisłego wykonywania rozkazów i ponoszenia odpowiedzialności za efekty działania oraz społecznego zachowania się.

2/ Czynności organizatorskie:

Zmierzają do ulepszenia struktur organizacyjnych, usprawnienia działania i współdziałania podwładnych, sztabów i wojsk, utrzymania organizacyjnego ładu i porządku wojskowego, zapewnienia pozyskiwania potrzebnych informacji, zaopatrzenia w środki i materiały oraz doboru, kształcenia i wykorzystania kadr podległych dowódców.

5/ Tomaszewski T.: Z pogranicza psychologii i pedagogiki, PZWS, 1970, s. 106. Teorię czynności ludzkich T. Tomaszewski przedstawił w pracy: Wstęp do psychologii. W-wa 1963.

6/ Cendrowski J., Swebocki S.: Psychologia walki i dowodzenia, Wyd. MON, 1973 r., s. 233.

7/ Cendrowski J., tamże s. 234-235.

3/ Czynności kierowania procesami adaptacyjnymi:

Zadaniem tego procesu jest przyspieszenie przystosowania żołnierzy do wymagań służby wojskowej, a młodej kadry dowódczej do warunków konkretnej jednostki wojskowej oraz dostosowywanie warunków służby i pracy do możliwości psychofizycznych i potrzeb społecznych żołnierzy i młodej kadry żołnierzy zawodowych.

4/ Czynności kierowania procesem wychowania^{8/}:

Celem tego procesu jest, w efekcie wychowania wojskowego, osiągnięcie odpowiedniego poziomu świadomości ideowo-politycznej, ukształtowanie pożądanych cech osobowości i właściwości psychicznych, odpowiednich postaw i zachowań podwładnych żołnierzy.

5/ Czynności kierowania procesem szkolenia:

Celem tego procesu jest, w efekcie szkolenia wojskowego, osiągnięcie odpowiedniego poziomu wyszkolenia bojowego, opanowanie specjalności wojskowych i sprawności w wykonywaniu zadań bojowych.

6/ Czynności samokształceniowe:

Podjęmowane są w celu podnoszenia swoich osobistych kwalifikacji: politycznych, ogólnych i specjalistycznych, rozwijania umiejętności kierowniczych, podnoszenia sprawności umysłowej i wydajności intelektualnej, regulowania swojego postępowania zgodnie z socjalistycznymi normami współżycia społecznego.

7/ Czynności techniczne /inżynierskie/:

Ich celem jest udzielanie pomocy fachowej podwładnym w zakresie eksploatacji sprzętu technicznego i uzbrojenia oraz osobiste sterowanie urządzeniami technicznymi w czasie treningów bojowych oraz garnizonowego i poligonowego szkolenia.

8/ Czynności kierowania administracją:

Kierowanie administracją przez dowódcę ma na celu osiągnięcie pożądanego i zgodnego z przepisami wyników w gospodarowaniu mieniem oddziału /pododdziału/.

9/ Czynności reprezentowania oddziału:

Ich celem jest reprezentowanie oddziału na zewnątrz wobec władz administracyjnych, społeczno-politycznych i społeczeństwa oraz dbałość o warunki i zaspokojenie potrzeb podwładnych.

10/ Czynności kierowania walką zbrojną:

Zgodnie z zasadami taktyki i sztuki operacyjnej - w celu jak najlepszego wykorzystania sił, środków, metod oraz warunków do wykonania postawionych zadań - dowódca ma obowiązek kierowania podwładnymi żołnierzami na polu walki.

8/ J. Cendrowski czynności kierowania procesem wychowania i szkolenia, podaje łącznie. W niniejszym skrypcie przedstawiamy je rozdzielnie.

Rola dowódcy w procesie dowodzenia sprowadza się do odpowiedzialnego wykonywania czynności dowódczych wzajemnie przeplatających się i warunkujących. W warunkach pokoju czynności dowódczych jest wiele, ich zakres i ranga zmienia się w warunkach wojny, gdzie na pierwszym miejscu znajdują się czynności kierowania walką.

"Wszystkie inne czynności /pasma czynności/ dowódcy takie jak: recepcja /odbiór/ informacji, analizowanie, syntetyzowanie, wnioskowanie, przewidywanie /antycypacja/, decydowanie, rozkazywanie, zarządzanie, kontrolowanie, występują w każdym paśmie czynności wymienionym wyżej. Są to czynności umysłowe dowódcy, oficerów organu dowodzenia, występujące w większym lub mniejszym zakresie w każdej fazie działania dowódczego"^{9/}. Wszystkie te pasma czynności wzajemnie się przeplatają i warunkują, a w niektórych fazach sprawowania funkcji dowódczych, jak np. w działaniach taktycznych lub w walce, przebiegają według określonych reguł i w ścisłej kolejności.

Skuteczność czynności dowódcy jest mierzona poziomem wykonywanych zadań przez podwładnych. Dlatego w procesie szkolenia i doskonalenia dowódców na fakt ten powinno się zwracać szczególną uwagę.

1.3. Kierowanie poprzez stawianie zadań

Każdy dowódca włączony jest w funkcjonowanie różnego rodzaju systemów. Przez uczestnictwo w jakimkolwiek systemie społecznym dowódca wchodzi w typ stosunków i zależności z otaczającym go światem. Te stosunki i zależności rzutują na jego psychikę i realizację zadań.

"Pojęcie zadania jest w psychologii pojęciem bardzo ważnym i od dawna używanym, jednakże jego treść nie jest całkowicie ustalona. Pochodzi to stąd, że same stosunki człowieka z otoczeniem, wynikające z jego uczestnictwa w systemie społecznym, są złożone"^{10/}.

Najprostszy przypadek stanowią zadania wynikające z wzajemnego stosunku dwóch osób. Np. podwładny żołnierz otrzymuje od swojego dowódcy rozkaz wykonania określonej akcji bojowej. Jest to jednak szczegółowy przypadek szerszych zależności. Stosunek przełożonego i podwładnego w wojsku jest wynikiem przynależności ich obu do jednej struktury organizacyjnej i do znacznie szerszego systemu życia społecznego. A prawidłowe funkcjonowanie każdego systemu zależy od czynności wykonywanych przez ludzi, od realizacji swoich obowiązków i zadań przez ludzi, którzy w nim uczestniczą.

9/ Cendrowski J. Tamże, s. 235.

10/ Tomaszewski T. Aktywność człowieka. W: Psychologia jako nauka o człowieku. KiW, 1967, s. 226.

"Zadaniem w szerokim sensie tego słowa możemy nazwać każdą zależność funkcjonowania systemu społecznej organizacji od aktywności ludzi, którzy w niej uczestniczą"^{11/}. Dla przykładu dobre funkcjonowanie jednostki wojskowej jako systemu zależy od aktywności dowódców wszystkich szczebli; dlatego mówimy, że przygotowywanie się do coraz lepszego dowodzenia w warunkach pokoju i wojny należy do zadań każdego dowódcy.

Aktywność człowieka na różnych szczeblach dowodzenia polega albo na zaspokajaniu potrzeb, albo na wykonywaniu zadań. Motywacja aktywności ludzkiej opiera się bowiem na potrzebach własnych i na zadaniach, które mogą się ludziom uświadamiać mniej lub bardziej wyraźnie. Jeśli żołnierz uświadamia sobie swoje zadania i prawidłowo je wykonuje mówimy o poczuciu jego obowiązku.

Dowodzenie wymaga inicjatywy i samodzielności wykonawców. Nowoczesny sposób dowodzenia stawia przed podwładnymi zadania do wykonania, pozostawiając im swobodę decyzji, co do sposobów ich wykonania. Inaczej mówiąc, podwładny rozlicza się przed przełożonym nie z każdej swojej szczegółowej czynności, lecz ze skutków swego działania, czyli z wykonania zadania.

A oto kilka psychologicznych zasad kierowania poprzez stawianie zadań, które należy uwzględnić w praktyce dowodzenia^{12/}. Oto one:

- Podwładnym wykonawcom należy przydzielać zadania zgodnie z poziomem ich kwalifikacji. Zadania poniżej ich kwalifikacji powodują zniechęcenie i frustracje wykonawcy, która w jaskrawych przypadkach może spowodować, że nawet zaniżone zadania nie zostaną wykonane poprawnie.

- W trosce o poprawne wykonanie zadań ważne jest, aby podwładny znał szerszy kontekst stawianego mu zadania. Niedoinformowanie bowiem wykonawcy o celu i specyfice ważnych lub trudnych zadań często może być szkodliwe dla sprawy i niebezpieczne dla podwładnego. Nie znający kontekstu swego zadania wykonawcy mogą nie reagować twórczo, jeśli nawet wykonanie zadania tego wymaga.

- Stawianie zadań odpowiadających górnej granicy możliwości podwładnego wykonawcy zmusza go do korzystnego wysiłku intelektualnego i psychicznego, zaś wykonanie trudnego zadania daje mu zadowolenie i podnosi jego samopoczucie, a także jego dalsze możliwości i kwalifikacje.

- Efektywne, choć nie pozbawione ryzyka jest powierzanie zdolniejszym wykonawcom zadania leżącego nieco powyżej górnej granicy ich dotychczasowych możliwości. Pamiętać jednak trzeba, że stosowanie tej zasady wymaga szczególnej troski o przekazanie podwładnemu wykonawcy potrzebnej mu informacji oraz środków działania.

11/ Tomaszewski T. Tamże, s. 227.

12/ Zob. typaciewicz S. Kierownik i zespół. Warszawa 1973, s. 97-99.

- Powierając podwładnemu pewne zadania do wykonania trzeba mu przekazać niezbędne uprawnienia i środki, bez czego samodzielne wykonanie zadania może się okazać za trudne lub wręcz niemożliwe.

- Wykonawca powinien posiadać pewien margines swobody w doborze ewentualnych współpracowników oraz środków działania, a także w ułożeniu harmonogramu czynności.

- Prawidłowe wykonanie zadania szczególnie trudnego lub wymagającego odpowiedniej sprawności działania zależy w dużym stopniu od doboru zespołów wykonawców. Dobrze jest wtedy zezwolić na to, aby zespół sam się dobrał. Podwładni dowódcy najlepiej znają swoje wzajemne możliwości i wybiorą ludzi najodpowiedniejszych. W razie jakichś trudności nie będą mogli powoływać się na nieodpowiedni skład zespołu i narzucenie im nieodpowiednich do zadań ludzi.

Nie wszystkie z tych psychologicznych zasad dadzą się stosować w warunkach walki. Niemniej dowódca, który znajduje czas i miejsce w walce na uwzględnianie psychiki wykonawców ma duże szanse że zadania przed nimi postawione będą wykonane do końca.

W praktyce dowodzenia dowódca w świetle oceny sytuacji i otrzymanego zadania określa swój zamiar, a po wykonaniu niezbędnych kalkulacji i analiz podejmuje decyzję, którą wprowadza w działanie za pomocą rozkazu.

Kierowanie poprzez stawianie zadań w praktyce nie sprowadza się tylko do rozkazywania, jakkolwiek ta forma stawiania zadań, jako wprowadzenie decyzji do wykonania, jest najbardziej typowa dla sprawowania funkcji dowódczych w walce, lecz także do uruchamiania wielu pomocniczych kanałów sprzyjających realizacji zadań.

Wielu nawet dobrych dowódców, ale miernych przywódców i wychowawców uważa, że "dowódca jedynie stawia zadania, rozkazuje, a nie przekonuje, nie prosi". Zdają sobie przy tym sprawę, że jest to problem psychologiczny, ale nie wiedzą jak on działa na psychikę podwładnych oraz co i jak należy czynić.

Zadania stawiane przez dowódcę są wspierane, jeszcze w okresie pokojowego szkolenia, oddziaływaniami o charakterze moralno-politycznym i psychologicznym, jak: informowanie, wyjaśnianie, przekonywanie argumentami i osobistym przykładem, zjednywanie i pozyskiwanie podwładnych dla prawdy i ideałów ustroju socjalistycznego, dla spraw Ojczyzny i narodu, a w walce dla myśli przewodniej decyzji i koncepcji działania.

Szczególną rolę w kierowaniu poprzez stawianie zadań odgrywa dowódca w tworzeniu u podwładnych motywów do działania, wyzwolenie ich energii, uporczywości i zaangażowania w działaniu. Prawidłowo ukształtowane po-

stawy, inicjatywa i żołnierska samodzielność wpływają na to, że w trudnych zadaniach cele przyświecające decyzjom dowódcy są zrozumiałe i prawidłowo wykonywane przez podwładnych.

Z wprowadzenia systemu kierowania poprzez stawianie zadań wynikać mogą pewne niebezpieczeństwa. Polegają one głównie na tym, że w oddziale lub związku taktycznym, gdzie liczba otrzymujących zadania jest wielka, dowódca mógłby stracić kontrolę nad ogólnym kierunkiem działania i sposobem załatwiania określonych spraw. Tym niepożądanym zjawiskom może zapobiec wydanie na piśmie "wytycznych postępowania" podwładnych. Wytyczne są określeniem zasad postępowania przez wszystkich podwładnych dowódców w sprawach określonych zadań. Korzystają z nich dowódcy wszystkich szczebli przy podejmowaniu decyzji. Opracowywanie i wydawanie wytycznych mających na celu ujednoczenie realizacji stawianych zadań jest jedną z najważniejszych, a zarazem najtrudniejszych, funkcji dowódców wyższych szczebli.

Wytyczne, w przeciwieństwie do zarządzeń i regulaminów, nie usiłują dawać ogólnie obowiązującej drobiazgowej recepty na załatwienie różnych spraw, a ograniczają się do uzasadnienia kierunków ogólnych. Sposoby załatwienia danej konkretnej sprawy ustalane są stosownie do sytuacji na niższych szczeblach. Wytyczne pouczają dowódcę co jest postępowaniem normalnym, nie zabraniając mu czynić wyjątków w przypadkach uzasadnionych, kiedy uzna to za potrzebne^{13/}.

Istnieje obawa, że w oddziale, gdzie nie ma zrozumienia dla kierowania poprzez stawianie i rozliczanie zadań, wytyczne odgórne zostaną potraktowane jako sztywny regulamin i dzięki temu stracą swój sens. Natomiast nadzór dowódcy przy kierowaniu poprzez stawianie zadań może być tylko bardzo ogólny i sprowadzać się do czynności obserwatora, reagującego tylko w przypadkach koniecznych. W każdym razie dowódca zwolniony jest w tym systemie od konieczności decydowania o przebiegu nawet najbardziej szczegółowych czynności.

2. STYLE KIEROWANIA A DOWODZENIE W WOJSKU

Wytyczne z zakresu kierowania sformułowane i uzasadnione przez Włodzimierza I. Lenina w pierwszych latach władzy radzieckiej, na stałe weszły do nauki i praktyki społeczeństw socjalistycznych, jako lenińskie zasady kierowania. Ich podstawą są: naukowość, centralizm demokratyczny, planowość, zgodność jednoosobowego kierownictwa i kolegialności, jedność kierownictwa politycznego i gospodarczego, wyko-

13/ Zob. Łypacewicz S.: Kierownik i zespół, W-wa 1973, s. 93.

rzystanie materialnych oraz moralnych bodźców do pracy, kontrola gospodarczej działalności oraz prawidłowy dobór i wykorzystanie kadry według jej zawodowych, politycznych i moralnych wartości. Te zasady są podstawą kierowania i zarządzania, a ich twórcze zastosowanie jest rękojmnią pomyślnego rozwiązania zadań w zarządzaniu nie tylko gospodarką, lecz także w kierowaniu siłami zbrojnymi, zarówno w okresie pokoju, jak i w czasie wojny^{14/}.

Leninowska zasada centralizmu demokratycznego działa i w naszych siłach zbrojnych jako zasada rozumnej centralizacji i decentralizacji kierowania /dowodzenia/. Właśnie za pośrednictwem scentralizowanego kierownictwa siłami zbrojnymi wszystkie ogniwa dowodzenia wiążą się w system, podporządkowując niższe ogniwa nadrzędnym, dzięki czemu istnieje możliwość wykorzystania posiadanych sił i środków prowadzenia działań wojskowych lub bojowych według przyjętego zamiaru i planu dla osiągnięcia określonego celu. Przewiduje się tu jednak miejsce dla przejawiania przez wykonawców inicjatywy i samodzielności w ramach postawionego im zadania.

2.1. Style kierowania

Jest wiele definicji stylów kierowania. Zwykle "stylem kierowania określamy sposób postępowania kierownika w takich sytuacjach, jak: formułowanie zadań, wydawanie poleceń, pobudzanie pracowników, kontrolowanie pracy podwładnych, podejmowanie decyzji, wyciąganie konsekwencji itp."^{15/}

W działaniu każdego przełożonego dostrzec można przejawy charakterystycznego dlań stylu kierowania, z tym że często styl taki trudno jednoznacznie określić. Najbardziej znany w teorii jest styl demokratyczny i styl autokratyczny^{16/}. Używa się też zamiennie określeń styl integracyjny i styl dyrektywny. Wyróżnia się też liczne style pośrednie.

Czołowym twórcą podziału stylów kierowania był R. Likert, który wyróżnia cztery podstawowe style w zależności od nasilenia w nich cech demokratycznych^{17/}. Są to:

- styl opresyjno-autorytarny, oparty na przymusie i koncentracji władzy. Kierownik, stosując ten styl, wymaga od podwładnych niemal ślepego posłuszeństwa i podporządkowania. W ten sposób w kierowanej organizacji np. w wojsku, występuje ostry podział na kierujących i kierowanych;

14/ Zob. Ałtuchow P.K. Przedmiot i soderżanije teorii uprawlenija wojskami. "Wojennaja Myśl", 1975, nr 7, s. 15-25.

15/ Szaban J. Kierownik istota nieznaną? Inst. Wyd. CRZZ, 1980, s. 102.

16/ Zob. Mika S. Wstęp do psychologii społecznej, PWN, 1972, s. 272-276.

17/ Szaban J., tamże, s. 103.

*dynamizm
smyśk tech.*

- styl patronacko-autokratyczny /paternalistyczny/, kierownik stosujący ten styl oczekuje od swych podwładnych pełnego posłuszeństwa w zamian za udzielone im przywileje;

- styl konsultacyjny opiera się na aktywizacji podwładnych przy jednoczesnym zachowaniu kluczowych decyzji w ręku kierownika;

- styl partycypacyjny /demokratyczny, integracyjny/ zmierza do możliwie pełnej aktywizacji ogółu pracowników.

Drugą koncepcją zdobywającą sobie dużą popularność na zachodzie, jak i w krajach socjalistycznych, jest tzw. teoria sytuacyjna F. Fiedlera, który na podstawie wieloletnich badań wyciągnął wniosek, że zarówno kierownik autokratyczny, jak demokratyczny osiągają sukcesy w określonych sytuacjach. Różne style kierowania są więc dobre w różnych sytuacjach.

I tak zorientowany na zadania kierownik /autokrata/ najlepiej kieruje w sytuacjach skrajnych, które są dlań albo bardzo pomyslnie, albo bardzo niepomysłne, natomiast kierownik /demokrata/ zorientowany na ludzi kieruje najlepiej w sytuacjach pośrednich.

Fiedler uważa, że trzy zmienne decydują o tym, czy sytuacja jest pomyslna, czy nie, dla kierownika, a mianowicie:

- struktura celów organizacji;
- osobiste stosunki kierownika ze współpracownikami;
- władza i auctoritet u podwładnych.

Wedle tegoż autora kombinacja przychylności sytuacji i stylu kierowania deformuje efektywność organizacji. Kierując się założeniami tej koncepcji jej autor zaproponował przystosowanie sytuacji, czyli warunków pracy do kierującego i reprezentowanego przez niego stylu. Jak wiadomo ten manewr możliwy jest w warunkach organizacji działającej w czasie pokoju, a nie w warunkach walki zbrojnej, w obliczu nieprzyjaciela, który narzuca sytuację działania. Dlatego wydaje mi się, że musimy pozostać przy dotychczasowych usiłowaniach dostosowania stylu do wodzenia do sytuacji, a więc zmienianie człowieka, które jest dużo trudniejsze niż przystosowanie sytuacji do kierującego w czasie pokoju.

Współcześnie wzrasta coraz bardziej znaczenie tych stylów kierowania, które zakładają uaktywnienie ludzi podlegających kierowaniu.

S. Kwiatkowski uważa dychotomiczny podział stylów kierowania za jeden z najczęstszych błędów w dotychczasowych badaniach nad tym problemem^{18/}.

Refleksje nasze budzić musi również wypowiedź J. Zieleniewskiego, który tak stwierdził: "... Jaki styl zarządzania można w danej situa-

18/ Kwiatkowski S. Styl zarządzania. Krytyka dotychczasowych zajęć. Przegląd organizacji. 1973, nr 8.

cji zalecić, to zależy głównie od właściwości psychicznych osób zarządzanych i zarządzających, ściślej od stosunku między cechami ich charakterów. Również rodzaj działalności ma wpływ na styl zarządzania. Podstawową wytyczną ogólną sprawnego zarządzania jest stosowanie w każdej sytuacji odpowiedniego dla niej stylu zarządzania. /.../. W naszej konkretnej sytuacji, wydaje się, że nie pożądanym byłoby zbyt daleko posunięty styl dyrektywny, ale i całkowicie integratywny nie byłoby możliwy. Doradzałbym jednak trzymanie się bliżej stylu integratywnego niż dyrektywnego"^{19/}.

2.2. Style dowodzenia

Tak szeroko przedstawiona charakterystyka stylów kierowania ma duże znaczenie dla przyszłych dowódców. Nigdy bowiem styl kierowania nie jest nadrzędnym w stosunku do działania, żaden też kierownik nie stosuje wobec swoich podwładnych niezmiennego stylu kierowania.

Styl kierowania wynika ściśle z wymagań sytuacji i cech osobowościowych kierownika. Duży wpływ na styl kierowania mają też pewne wzory upowszechnione w instytucji, grupie społecznej lub określonym zawodzie.

W kręgach naszego społeczeństwa panują jeszcze błędne poglądy w sprawie stylu dowodzenia w wojsku, jakby dominował styl autokratyczny. Jak jest w istocie?

"Zasadniczą przesłanką stylu dowodzenia jest więc klasowa dowódców z ludźmi pracy naszego społeczeństwa i masami żołnierskimi, partyjna postawa wyrażająca się w głębokiej trosce o podwładnych i wspólne realizowanie zadań obronnych. /.../

Nieodzownym składnikiem stylu dowodzenia współczesnego dowódcy jest to właśnie, co odróżnia socjalistyczny styl dowodzenia od innych stylów, to wysoka wymagalność dowódców zarówno od siebie, jak i od podwładnych, świadoma i żelazna dyscyplina w służbie i pracy, jednosobowe dowodzenie oraz głębokie patriotyczne rozumienie powinności przez podwładnych.

Oprócz tego, co jest wspólne w stylu dowodzenia, dostrzegamy pewne charakterystyczne zróżnicowanie w sposobie sprawowania funkcji dowódczych. Na tej podstawie twierdzi się, że właściwie każdy dowódca ma swój własny styl dowodzenia"^{20/}.

W stylu dowodzenia wyróżniamy dwie płaszczyzny: ogólną i indywidualną. Płaszczyzna ogólna, wspólna dla wszystkich dowódców, wynika z zastosowania obowiązujących zasad nakazanych regulaminami, w tej liczbie

19/ Zieleniewski J., O przekładni między makrozarządzeniami a mikrozarządzeniem. *Prakseologia*, 1974, nr 3/4.

20/ Cendrowski J., Sweboccki S. *Psychologia walki i dowodzenia*. Wyd. MON, 1973, s. 247.

zasad jednoosobowego dowodzenia. Płaszczyzna indywidualna dotyczy różnic między poszczególnymi dowódcami w sferze ich psychiki i osobowości. Różnice te dotyczą temperamentu, cech charakteru, umiejętności, doświadczenia, sposobu bycia, zachowania, postępowania oraz w sposobie dowodzenia innymi ludźmi.

W stylu dowodzenia uwidaczniają się wszystkie zalety i wady dowódcy^{21/}. Do zalet w tym względzie można zaliczyć: umiejętności organizatorskie, umiejętności przekonywania, mobilizowania i zjednywania sobie podwładnych, zdolności twórcze /pomysłowość, racjonalizacja/, umiejętność utrzymywania surowej, ale świadomej dyscypliny. Mają tu odbicie wzorowe cechy osobowości, szczególnie cechy charakteru.

Do wad w stylu dowodzenia dowódcy zaliczyć można: skłonność do organizowania nadmiernej liczby narad i posiedzeń, żądanie wykonywania niepotrzebnych dokumentów /dla asekuracji/, męczącą drobiazgowość kontroli, koncentrowanie się jednocześnie na dużej liczbie zagadnień, wkroczenie w kompetencje niższych /wyższych/ dowódców, przebywanie bez potrzeby do późna w koszarach i żądanie tego samego od podwładnych.

Styl dowodzenia nie jest zbiorem metod działania, ale jego walory lub negatywy można określać w zależności od tego, w jakim stopniu wspomaga albo utrudnia zasadnicze czynności kierownicze dowódcy.

2.3. Jednoosobowe dowodzenie w wojsku

Zasada centralizmu w siłach zbrojnych przewiduje jednoosobowe dowodzenie. Dowódca łączy wszystkie funkcje kierowania /dowodzenia/ wojskami. Ponosi on osobiście odpowiedzialność za gotowość bojową i mobilizacyjną podporządkowanych mu wojsk /oddziałów, pododdziałów/, za ich polityczne i bojowe wyszkolenie, za stan moralno-polityczny, za dokładne i w nakazanym czasie wykonywanie zadań. W swej działalności dowódca opiera się na podporządkowanych mu organach: dowodzenia, partyjno-politycznym i organizacji młodzieżowej.

Na każdym szczeblu dowodzenia występuje zawsze tylko jeden dowódca. Posiada on szerokie uprawnienia niezbędne do należytego sprawowania roli przełożonego i jednoosobowego kierownika działań podwładnych. Na niższych szczeblach organizacyjnych wojska /kompania, bateria/ wszystkie funkcje sprawuje osobiście, na wyższych szczeblach ma do pomocy sztab wojskowy i wymienione wyżej organy.

"Zasadniczym prawem dowódcy wobec podwładnych jest prawo wydawania rozkazów oraz przestrzegania ich wykonywania, a w czasie wojny - w wyjątkowych przypadkach - prawo wymuszania ich wykonywania nawet pod groź-

^{21/} Zob. Cendrowski J., tamże, s. 248.

bą użycia broni. Dla utrzymania dyscypliny i porządku wojskowego dowódca stosuje niezbędne środki wychowawcze; ma również odpowiednie uprawnienia dyscyplinarne w stosunku do podległych mu żołnierzy"^{22/}.

Jednosobowe dowodzenie ma szczególne znaczenie w działaniu wojskowym. Wynika ono z potrzeb walki zbrojnej, w której umiejętne wykorzystanie sił i środków, jednomyślność w działaniu, koncentracja wysiłków, współdziałanie w realizacji decyzji są warunkami zwycięstwa.

Lenin podkreślał jak rozumieć kolegialność i jednosobowe kierowanie: "Podobnie jak kolegialność nieodzowna jest do rozstrzygnięcia podstawowych zagadnień, tak nieodzowna jest też jednosobowa odpowiedzialność i jednosobowe kierownictwo, aby nie było mitręgi, aby nie można było uchylać się od odpowiedzialności"^{23/}.

Przez jednosobowe dowodzenie "rozumie się takie dowodzenie wojskami, w toku którego każdym organizmem wojskowym dowodzi odpowiedni dowódca, skupiający funkcje dowódcze, polityczne, gospodarcze, administracyjne i kontrolne, ponosząc pełną odpowiedzialność za całokształt działalności wojsk"^{24/}.

Jako podstawowa zasada działania dowódcy, jednosobowe dowodzenie jest wspierane szeroką pracą ideowo-wychowawczą oraz udziałem czynnika kolegialnego /specjalistów/ w całokształcie poczynań dowódcy. Dzięki temu zapewnione są jedność woli oraz działania, a także wysoki stopień koncentracji sił i środków.

Na najniższych szczeblach jednosobowe dowodzenie jest najbardziej widoczne i sprawowane bez udziału czynnika kolegialnego /sztabu/. Na wyższych szczeblach jednosobowe dowodzenie wspiera działanie kolegialne, nie zmieniając samej istoty problemu. W decydujących sprawach ostateczne rozstrzygnięcie, zwłaszcza podjęcie decyzji oraz wydanie rozkazu do wykonania decyzji - należy do dowódcy.

Jednosobowe dowodzenie nie oznacza osamotnienia dowódcy, bowiem duże zespoły kolegialne przygotowują niezbędne dane do decyzji dowódcy, przyczyniając się do jej dojrzałości i skuteczności. Na ten temat gen. T. Tuczapski tak pisał: "... Dowódca w spełnianiu swej funkcji nie jest osamotniony, gdyż nie on sam wykonuje postawione zadania, lecz jest organizatorem i kierownikiem działania podwładnych, którzy są współwykonawcami tych zadań. Dowódca ma przecież wśród podwładnych wielu funkcyjnych, którzy w ramach przysługujących im kompetencji dowódczych współuczestniczą w kierowaniu procesem wykonywania zadań. Nato-

22/ MEW. Wyd. MON 1967. T. 1, s. 321.

23/ Lenin W.I.: Dzieła, tom 30, Warszawa 1957, s. 244.

24/ Gołąb Z., Kołcz S.: Współczesne dowodzenie wojskami. Wyd. MON 1974, s. 51.

miast jeśli dowódca kieruje wyżej zorganizowanym pododdziałem lub oddziałem, to ma zastępców i sztab fachowców, którzy pośredniczą i pomagają mu w pełnieniu funkcji dowódczych^{25/}.

W warunkach życia wojskowego jednoosobowe dowodzenie wzmagają potrzebę większego podporządkowania się woli dowódcy, zdyscyplinowania, pracowitości, punktualności i poświęcenia oraz niejako ze swej natury wyostroża stosunki międzyludzkie. Stawia wysokie wymagania w zakresie jednności i spójności działania, współdziałania i wydajności pracy, w tym właściwego wykorzystania sił, środków, czasu i przestrzeni.

Dużą rolę przypisuje się tym formom działania dowódcy, które prowadzą do stworzenia możliwie dogodnych warunków życia i służby /w oddziale i garnizonie/, dobrej atmosfery pracy, kultury współżycia wojskowego, właściwych stosunków międzyosobniczych oraz tym formom motywowania, które wyzwalają i kształcą zarazem postawy aktywne oraz zaangażowane w działanie. Szttywne i formalne dowodzenie, odrywanie się od kolektywu szybko staje się nieskuteczne.

Do negatywnych zjawisk społecznych występujących w procesie tzw. czystego "jednoosobowego dowodzenia" należą: zanikanie działania kolegiального i roli specjalistów, spadek zaufania do dowódcy, obniżenie się wyników pracy, dyscypliny i stanu moralno-politycznego oraz wzrost wypadków nadzwyczajnych i kar dyscyplinarnych.

Praca i służba wojskowa są z natury trudne, ale źle pojęte i realizowane jednoosobowe dowodzenie, od dołu do góry, jeszcze te trudności zaostrza. Niektóre cechy osobowości poborowych, nawyki, przyzwyczajenia i przekonania, stan dyscypliny i zachowanie nie odpowiadają wymaganiom wojskowym. Chodzi tu głównie o: niechęć do służby wojskowej, cwaniactwo i lenistwo, niezdyscyplinowanie i wulgaryzm w zachowaniu /wadliwe wychowanie/, bezideowość, nieszanowanie mienia wojskowego i społecznego, skłonność do alkoholu, opieszałość, bezmyślność itp. W warunkach wymagań życia i służby wojskowej oraz przestrzegania zasady jednoosobowego dowodzenia cechy negatywne osobników szczególnie się uaktywniają, stając się niekiedy bardzo dolegliwymi. Bez szerokiej i pogłębionej pracy ideowo-wychowawczej, kulturalno-oświatowej i sportowej oraz solidnego zaangażowania szerokiego kolektywu żołnierskiego niemożliwe jest opanowanie ujemnych zjawisk społecznych.

Walory jednosobowego dowodzenia ujawniają się szczególnie w sytuacji trudnej, wymagającej zgranego i jednomyślnego działania wszystkich żołnierzy, zgodnie z wolą i decyzją dowódcy oddziału. Anarchia, bezczynność, bierność, brak zdecydowania, brak posłuszeństwa, gadulstwo, nie-

25/ Tuczapski T., Walory współczesnego dowódcy. Żołnierz Wolności, 1970, nr 177.

poradność, oczekiwanie, opieszałość, samowola i rozbieżne stanowiska - w walce zbrojnej to klęska. Historia sztuki wojennej podaje liczne przykłady niestosowania zasady jednoosobowego dowodzenia i klęsk poniesionych przez armie z wyżej podanych powodów.

3. UKŁAD SPOŁECZNY - DOWÓDCA-PODWŁADNI A KIEROWANIE KOLEKTYWEM ŻOŁNIERSKIM

Każde zbiorowe działanie ludzkie powinno być w jakimś stopniu organizowane i kierowane. Gdzie zaś istnieje kierownictwo, musi również istnieć i podporządkowanie. Prawie wszystkie czynności we współczesnym społeczeństwie wymagają działania zespołowego. Obejmuje ono wszystkie te układy społeczne, w których jedni żołnierze występują w charakterze przełożonych a inni podwładnych. W strukturach złożonych niektórzy żołnierze, zwłaszcza w pionie kierowniczym, występują w obydwu tych rolach. Każdy kierownik, a w wojsku dowódca, może bezpośrednio kierować kilkoma, lub najwyższej kilkunastoma podwładnymi.

W systemie organizacji wojsk dowódca będąc wobec podwładnych rzecznikiem instytucji i państwa jest równocześnie organizatorem całego toku życia podporządkowanych mu żołnierzy. Jemu też przypada niełatwa rola kształtowania i kierowania kolektywem żołnierskim w podległej mu grupie podwładnych, bez którego pomocy nie można wyobrazić sobie, dziś sprawnego przebiegu procesu szkolenia i wychowania, a tym bardziej dowodzenia. Stwarzaniu dobrej atmosfery, nastrojów i stosunków międzyludzkich w wojsku sprzyja w poważnym stopniu należyta organizacja pracy na wszystkich szczeblach dowodzenia, wysoka dyscyplina, ład i porządek wojskowy, a nade wszystko prawidłowe kierowanie kolektywem żołnierskim.

3.1. Psychologiczne problemy układu społecznego dowódca-podwładni

1/ Właściwości układu dowódca-podwładni

Stosunki między przełożonymi i podwładnymi należą do najtrudniejszych i najsubtelniejszych problemów społecznych i psychologicznych, one bowiem decydują o stosunkach międzyludzkich w wojsku, klimacie pracy i służby oraz kształtowaniu stanu moralno-politycznego i odporności psychicznej kolektywów żołnierskich. Pojęcie "układ społeczny" oznacza połączony w odpowiedni sposób zbiór elementów tworzących nowe właściwości, w których powstają zjawiska społeczne i psychiczne nie występujące w życiu jednostkowym żołnierzy. Są to charakterystyczne dla układów społecznych takie zjawiska, jak: koleżeństwo, przyjaźń, współdziałanie, stan moralno-polityczny, nastroje grupy itp.

W układzie dowódca - podwładni, jako układzie społecznym, występują dwa elementy: dowódca /i organ dowodzenia/ oraz podwładni jako obiekt dowodzenia. Obydwa elementy składają się z ludzi, których wiąże wspólne działanie, w tym jego cel, warunki, określone stosunki przestrzenne społeczne i psychiczne. Człowiek ponadto jest nie tylko środkiem działania, ale i jego celem. W tym układzie rozstrzygają się zjawiska i procesy społeczne: przystosowanie, integracja grupy, stosunki międzyludzkie, kształtowanie osobowości, stanu moralno-politycznego, odpowiednich postaw i zachowań.

Obydwa elementy układu dowódca-podwładni reagują na zagrożenie, deprivację, przeciążenie, a spadek wydolności jednego elementu natychmiast rzutuje na poziom pracy drugiego i na cały system działania wojskowego. Wszystkie inne elementy systemu działania będące w dyspozycji podmiotu działania jakim jest układ dowódca-podwładni, jak: broń, sprzęt, materiały, metody, organizacja, współdziałanie, dowodzenie stają się środkami /narzędziami/ działania.

"Sytuacja w układzie przełożony - podwładny z samej swej istoty jest konfliktowa, co wynika z nierównej pozycji w hierarchii władzy. Ze strony przełożonego - występuje z reguły dążenie do podporządkowania innych ludzi /czytaj - podwładnych/ swojej woli, a tylko od taktu i ogólnej postawy kierownika zależy, czy to dążenie jest mniej lub więcej zawołowane, czy też bardziej jawne, a nawet agresywne. Ze strony podwładnego - mamy tendencję odwrotną, czyli dążenie do ograniczenia podporządkowania siebie komuś innemu, do wykazania w jak największym stopniu własnej osobowości, własnego zdania". Taka sytuacja - pisze S. Łypacewicz - jest nie do uniknięcia a konflikt w sferze psychologicznej istnieć będzie dopóki istnieć będą przełożeni i podwładni^{26/}. Sztuka nowoczesnego kierowania ludźmi, stwierdza wymieniony autor, polega na tym by w tej sytuacji doprowadzać do form prawie nieodczuwalnych dla strony słabszej, tj. podwładnych, a zarazem nader skutecznych z punktu widzenia zadań kierowniczych. Sztuki tej może nauczyć się prawie każdy dowódca, od najniższego szczebla, pod warunkiem, że wady charakteru i brak poszanowania dla innych ludzi zbyt głęboko nie weszły w krew. Największą trudnością jest jednak to, że nie można podać żadnych ogólnych recept odpowiednich na każdy przypadek, żadnych wskazówek nadających się do automatycznego zastosowania w konkretnej sytuacji^{27/}.

W oparciu o osiągnięcia psychologii i wyniki badań innych nauk społecznych można co najwyżej określić ogólne zasady postępowania, wskazać

26/ Zob. Łypacewicz S. Kierownik i zespół. Warszawa 1973, s. 77.

27/ Zob. Łypacewicz S., tamże, s. 77-78.

typowe błędy i zalecić ogólne metody działania. Jest to na tyle wystarczające, aby na tej podstawie każdy dowódca mógł samodzielnie określać swe zachowanie i dostosowywać je do okoliczności z jakimi ma do czynienia. Zauważmy przy tym, że metoda działania odpowiednia w jednym przypadku, może okazać się zupełnie nieprzydatna w innym.

W układzie przełożony - podwładny stroną silniejszą jest dowódca /szef, kierownik/ i od niego musimy wymagać najwięcej. Od jego postawy, stosunku do podwładnych zależy klimat wzajemnej współpracy, samopoczucie podwładnych i ich motywacja do pracy i służby oraz chęć ponoszenia odpowiedzialności za wyniki całego zespołu.

Panująca w oddziale atmosfera stosunków między dowódcą i podwładnymi jest w każdym razie najlepszym sprawdzianem prawidłowości lub błędów w systemie dowodzenia i zarządzania, czyli sprawdzianem umiejętności kierowniczych przełożonych. O dobrych stosunkach społecznych w oddziale świadczą również istnienie zintegrowanych zespołów i kolektywów żołnierskich.

2/ Obustronne oddziaływanie między przełożonym a podwładnymi

Zaden dowódca nie może kierować środkami bojowymi nie dowodząc ludźmi. Podwładni nie tylko wykonują zadania i przekazują informacje ważne dla działania organu dowodzenia, ale także wyrażają opinię społeczną kolektynu, przekazują wnioski, pomysły, nowe rozwiązania itp. Stąd bardzo ważne jest dostrzeżenie znacznego wpływu podwładnych na pracę, zachowanie się i postępowanie dowódcy.

Uwzględnianie w pracy dowódcy, w procesie dowodzenia opinii społecznej, opinii organizacji partyjnej i młodzieżowej, twórczych propozycji podwładnych ma znaczenie prakseologiczne, ale również moralno-psychologiczne. Podwładni dostrzegają swoją rolę w wypracowywaniu taktyki działania, doborze metod i środków wykonywania zadań, a nawet w wypracowywaniu decyzji przełożonego^{28/}.

Wysłuchiwanie i liczenie się przełożonego z opinią społeczną zjednuje mu podwładnych, konsoliduje wysiłki wykonawców i pobudza ich motywacje do działania, ostatecznie umacniając autorytet dowódcy w kolektynie żołnierskim. Takie postępowanie dowódcy poprawia samopoczucie podwładnych, budzi zaufanie i sprzyja kształtowaniu pożądanego stanu moralno-politycznego dowodzonego oddziału, pododdziału, sztabu itp. Taka płaszczyzna integracji jest podstawą sukcesów w działaniu zespołowym, eliminując omyłki i błędy w podejmowanych decyzjach.

28/ Zob. Cendrowski J., Swebocki S., tamże, s. 193.

Od chwili podjęcia decyzji i przekazania jej do wykonania w formie rozkazu dowódca ma prawo i obowiązek domagania się bezwzględnego, ścisłego i terminowego jej wykonania przez podwładnych. Do obowiązków dowódcy należy też sprawne kierowanie procesem tworzenia warunków niezbędnych podwładnym do wykonania wydanego rozkazu. Podwładni natomiast są obowiązani do wykorzystania wszystkich swoich umiejętności i zdolności oraz dania z siebie maksymalnego wysiłku dla jak najlepszego i zgodnego z intencją oraz wolą dowódcy wykonania zadania.

W trakcie wykonywania decyzji, dowódca powinien w porę dostrzegać nowe zjawiska w rozwijającej się sytuacji działania oraz w nastrojach podwładnych. Nowe zjawiska w rozwijającej się sytuacji szkoleniowej, a w warunkach wojny sytuacji bojowej, pomagają dowódcy dostrzegać poszczególne funkcjni sztabu, kwatermistrzostwa, a w zakresie oceny czynnika moralno-psychologicznego oficerowie polityczni, którzy są przygotowani fachowo do realizacji tego zadania.

3/ Dowódca a technika bojowa

Już Fryderyk Engels pisał, że "Cała organizacja i sposób walki wojsk, tym samym zaś zwycięstwo i klęska, zależy od warunków materialnych, tzn. ekonomicznych, od materiału ludzkiego i wojennego, czyli od jakości ludzi oraz od techniki"^{29/}.

Człowiek i technika muszą być rozpatrywane w wojsku jako układ człowiek - maszyna. Na współczesnym polu walki ściśle powiązanie tego układu stanowi o sile i gotowości bojowej pododdziałów i oddziałów. Współcześnie czynnik techniczny zyskuje coraz większe znaczenie w dowodzeniu. Dalszy postęp w usprawnianiu dowodzenia zależeć będzie od postępu w konstrukcji i wprowadzaniu do praktyki nowych generacji urządzeń w dziedzinie automatyzacji i łączności.

Najbardziej nawet automatyczne i samosterowane układy, z chwilą przerwania zasilania energetycznego, informacyjnego, impulsów sterowniczych bądź zużycia się jakiegoś zespołu lub elementu technicznego, prędzej czy później przestają funkcjonować. Jedynie człowiek może usunąć przeszkody lub usterki techniczne układu i przywrócić funkcjonowanie systemu oraz wykonywanie zadań. I to wysuwa człowieka na czoło systemu dowodzenia.

Wykorzystanie technicznych możliwości maszyny zawsze zależy od człowieka, od wiedzy, umiejętności i sprawności dowódcy i specjalistów, którzy ją obsługują. Dzięki wszystkim zaletom maszyn, które coraz skuteczniej wspomagają działanie dowódcy i sztabu, człowiek pomimo swoich "słabości" pozostaje ogniwem wyróżnionym w układzie dowodzenia.

29/ Engels F. Antyddhring, KiW, 1949, s. 168.

Do zalet, które wysuwają człowieka na czoło systemu dowodzenia należą następujące właściwości psychiczne:

- jest istotą myślącą i potrafi tworzyć korzystne warunki do działania;

- uczy się, doskonali swe umiejętności, rozwija doświadczenie, potrafi wykorzystać doświadczenie innych;

- potrafi przewidywać przyszłe zdarzenia, podejmować decyzje i planować w pewnym zakresie działania uprzedzające;

- ma właściwość wyuczenia się umiejętności działania w nowych warunkach;

- ze wszystkich elementów systemu dowodzenia ma największą zdolność przystosowawczą do działania w zmiennych warunkach^{30/}.

Do negatywnych zjawisk, które czynią człowieka podatnym na oddziaływanie pola walki i powodują zmniejszenie jego wydajności twórczej w procesie dowodzenia, a nawet czynią najbardziej zawodnym ogniwnem systemu dowodzenia należą:

- podatność na zmęczenie, a przez to nawet wyłączenie funkcji psychicznych;

- popełnianie błędów, przeoczeń, omyłek, odwrócenie uwagi, zapomnienie;

- silnie reaguje na niebezpieczeństwo do usuwania się z pola zagrożenia;

- przeżywanie zagrożenia utrudnia pracę umysłu;

- zachowanie obronne /ukrycie, ucieczka, panika/ mogą być zgubne w walce;

- ograniczona możliwość przyjmowania i zapamiętywania informacji^{31/}.

Wszelkie słabości psychiki człowieka mogą być złagodzone przez zwiększenie odporności psychicznej żołnierzy i dowódców, podniesienie ich sprawności umysłowej, zwiększenie samodzielności i aktywności w działaniu a także dostosowanie techniki do możliwości psychofizycznych człowieka i jego potrzeb społecznych:

3.2. Integracja i przywództwo w małych grupach

Integracja oznacza wytwarzanie całości z drobnych części. Najlepszym odpowiednikiem terminu "integracja" w języku polskim byłby wyraz "scalenie". W odróżnieniu od socjologii, która pod pojęciem integracji ujmuje procesy integracyjne w sensie makrospołecznym, w psychologii przez integrację rozumiemy procesy integracyjne zachodzące w małych grupach w sensie mikrospołecznym.

30/ Cendrowski J., Swabocki S., tamże, s. 196.

31/ Cendrowski J., Swabocki S., tamże, s. 196-197.

Integracja społeczna jest dynamicznym procesem powstawania nowych i przekształcania się istniejących więzi między ludźmi, w wyniku których powstaje nowa całość - grupa społeczna. Integracja stanowi proces społeczny polegający na łączeniu i organizowaniu jednostek w grupę społeczną, stanowiącą podstawę do ukształtowania się zwartego kolektywu.

Czym jest grupa społeczna? Prof. Jan Szczepański podaje następującą definicję dla grupy: "Będziemy nazywali grupą pewną ilość osób /najmniej trzy/ powiązanych systemem stosunków uregulowanych przez instytucje, posiadających pewne wspólne wartości i oddzielonych od innych zbiorowości pewną zasadą odrębności"^{32/}.

Prof. Jerzy Wiatr jest zdania, że pięć kryteriów posiada doniosłe znaczenie praktyczne w klasyfikowaniu grup społecznych. Należą do nich: typ więzi łączącej członków grupy; stopień trwałości tej więzi; rozmiary grupy; charakter członkostwa w grupie /dobrowolne, automatyczne/; typ solidarności członków grupy^{33/}.

Dla powstania grupy istotna jest organizacja wewnętrzna, tzn. instytucje, formy kontroli i wzory działania; własne wartości na podstawie których rozwija się specyficzne poczucie wspólności wyrażane słowem "my". Ta świadomość "my" jest wyrazem psychicznym więzi łączącej członków grupy; wreszcie jest własna zasada odrębności grupy od innych^{34/}.

W niniejszym opracowaniu przyjmujemy, że grupa społeczna to trwały zespół ludzi połączony bądź to organizacją, mającą określony cel działania, względnie kontaktami osobistymi lub warunkami życia i narzucają swoim członkom pewne zasady postępowania. Wojsko jako instytucja i środowisko społeczne o własnym systemie uwarstwienia składa się z pewnej ilości mniejszych grup społecznych. Różnią się one między sobą pod względem organizacji, ilości i typów więzi zachodzących między nimi.

Grupy formalne to grupy społeczne o przewadze więzi bezosobowych, zorganizowane i działające w oparciu o dokładnie sprecyzowane ustawy, statuty, regulaminy, przepisy i zarządzenia. W wojsku dla przykładu zaliczamy tu, drużyny, załogi, plutony, kompanie, sekcje, wydziały itp. Grupy nieformalne to grupy społeczne o przewadze więzi osobowej powstałe spontanicznie na tle takich stosunków osobistych jak: sympatia, przyjaźń, wspólne dążenie czy zainteresowania, nie regulowane przez oficjalne przepisy lub regulaminy wojskowe. Zaliczyć tu można grupę koleżeńską, koło zainteresowań, zespół sportowy itp.^{35/}.

32/ Szczepański J.: Elementarne pojęcie socjologii. PWN, 1966, s. 136.

33/ Wiatr J.J.: Społeczeństwo. Wstęp do socjologii systematycznej. PWN, 1968, s. 99.

34/ Zob. Szczepański J., tamże, s. 137.

35/ Zob. Szczepański J. Elementarne pojęcie socjologii. PWN, 1966, s. 147-148.

Każda grupa społeczna o strukturze formalnej posiada w sobie drugą strukturę nieformalną, które przenikają się wzajemnie, splatają i są nierozzerwalnie związane ze sobą.

Sprawne funkcjonowanie struktury formalnej wymaga ścisłego i jasnego określenia miejsca, zadań i obowiązków każdego oficera, chorążego, podoficera i szeregowca. Temu celowi służą przepisy regulaminów i instrukcje, programy szkolenia, porządek dnia, plany pracy oraz rozkazy i zarządzenia przełożonego. Formalnie organizacja ma na celu koordynację wysiłku całego stanu osobowego dla zabezpieczenia wysokiego poziomu wyszkolenia i wychowania wszystkich żołnierzy oraz sprawności i gotowości bojowej oddziału, pododdziału, sztabu itp. jako całości.

Zaden natomiast najdoskonalszy regulamin, instrukcja czy rozkaz nie zamknie w swoich ramach bogactwa relacji międzypersonalnych wynikających z życia zbiorowego żołnierzy i kształtujących się na tym tle wzajemnych stosunków uczuciowych, wzajemnego wartościowania i oceny nastrojów oraz stanu moralno-politycznego.

Na trudności procesu integracyjnego, który odbywa się przede wszystkim na drodze kontaktów międzypersonalnych, mają wpływ dwie grupy czynników: pierwotne i wtórne.

Do czynników pierwotnych zaliczamy te, które wynikają z różnorodnych indywidualnych cech osobowości; w szczególności zaś charakteru, temperamentu, inteligencji i postaw oraz przyzwyczajzeń ukształtowanych w różnorodnych warunkach przed przybyciem żołnierza do pododdziału lub sztabu.

Do czynników wtórnych zaliczamy te, które ujawniają się w swoistych postawach uczuciowych wobec innych ludzi, które wyraża sympatia, antypatia lub obojętność ukształtowane w warunkach współżycia w jednym pododdziale lub sztabie.

W wyniku obcowania codziennego ze sobą w pododdziale lub sztabie powstają także wzajemne lub jednostronne stosunki uczuciowe, jak: koleżeństwo i przyjaźń lub obojętność i niechęć. Ludzie, którzy po wstępnym zapoznaniu się zajmują wobec siebie pozytywne postawy uczuciowe, przyciągają się tworząc w ten sposób różnej wielkości grupy koleżeńskie zwane grupami nieformalnymi. Zazębiają się one i łączą poprzez udział swych członków w różnych grupach tworząc nieformalną, a więc naturalną strukturę społeczną pododdziału, sztabu itp. w oparciu o różne typy więzi i różne postawy uczuciowe.

Przyczyną powstawania grup nieformalnych są pewne wspólne potrzeby, pragnienia i dążenia. Dłuższe wzajemne oddziaływanie członków grupy na siebie prowadzi do podziału ról i układu stosunków w grupie. Tworzy się hierarchiczna struktura nieformalna oraz formułują się normy grupowe przejawiające się w:

- wyłonieniu przywódcy lub przywódców;
- ścisłym podziale ról, zadań i pozycji poszczególnych członków;
- nadawaniu nazw lub przezwisk członkom grupy;
- ustaleniu sankcji związanych z przekroczeniami norm i praw grupy;
- wytworzeniu się pewnych tajemnic grupowych.

Określenie roli i pozycji człowieka w grupie powoduje popularyzację grupy na przywódców i ich zwolenników, wytwarza elitę żołnierzy /oficerów/ popularnych i margines niepopularnych, najczęściej odrzucanych. Takie zróżnicowanie ma duży wpływ na przystosowanie się do warunków otoczenia, na zwartość grupy oraz jej wartość pod względem wydajności pracy, dyscypliny szkolenia oraz gotowości bojowej. Wytwarzane są różne niepisane normy postępowania, będące w różnym stosunku do zadań i celów grupy formalnej.

Zdarza się, że grupa nieformalna poprzez niewłaściwe ukształtowanie się norm i wzorców grupowych utrudnia realizację zadań szkoleniowo-wychowawczych. Wówczas pojedyncze osoby stają wobec dylematu: co ważniejsze potępienie określonych czynów swoich kolegów, czy też bierność w obawie przed represjami ze strony grupy nieformalnej. Zdarza się, że dla członka grupy ważniejsze jest zachowanie dobrej opinii współkolegów niż dobra ocena przełożonego.

Ze względu na duży wpływ grup nieformalnych na zachowanie pojedynczych żołnierzy /oficerów/ kierowanie procesami integracyjnymi wymaga od dowódcy i jego zastępców bardzo dokładnej znajomości bezpośrednich podwładnych, stopnia ich popularności i pozycji w grupie, a szczególnie dokładnego rozpoznania przywódców nieformalnych.

"Stosunek między przywódcą a grupą - podkreśla J. Wiatr jest w pewnym sensie zjawiskiem psychologicznym, jest on nim o tyle, o ile z obu stron w grę wchodzi pewne wyobrażenia, oceny, oczekiwania itp. Równocześnie jednak ta psychologiczna strona procesu przywództwa wyrasta z pewnej obiektywności sytuacji, w której grupa się znajduje. Składają się na nią cechy wewnętrznej organizacji grupy, jej stosunku z otoczeniem, jej skład itp."^{36/}

Znajomość typów więzi zachodzących w tych grupach oraz przywódców nieformalnych, a także odpowiednia praca wychowawcza stanowić może pomoc dla dowódcy, który nie jest uznany za przywódcę grup nieformalnych.

Po to by zostać nieformalnym kierownikiem żołnierskiego kolektywu dowódca musi zyskać zaufanie swoich podwładnych i starać się integrować pojedynczych ludzi w grupę społeczną. Procesowi integracji podlega zbiorowość ludzka, w której nie ma jeszcze organizacji nieformalnej,

36/ Wiatr J.J., tamże, s. 134.

nie ma stosunków nadrzędności i podwładności. W toku tego procesu kształtuje się grupa społeczna stanowiąca podstawę zwartości tego kolektywu, w którym istnieje, w zasadniczych sprawach, jednomyślność, panuje wzajemna życzliwość i współdziałanie.

Kierując kolektywem żołnierskim, bez względu na jego szczebel działania w strukturze wojska, każdy dowódca winien pamiętać, że jest wiele czynników sprzyjających procesom integracji. Ze względu na możliwość kierowania procesami integracyjnymi w pododdziale, oddziale, sztabie - można te czynniki podzielić na obiektywne i subiektywne.

Do czynników obiektywnych integracji możemy zaliczyć:

- wspólnotę języka, kultury i tradycji narodowych;
- jednorodność pochodzenia i położenia społecznego;
- wyrównany wiek i poziom intelektualny;
- wspólne zadania, cele i wykonywane obowiązki służbowe lub społeczne.

Do czynników subiektywnych integracji możemy zaliczyć:

- ogólnie dobrą atmosferę w stosunkach między przełożonymi a podwładnymi oraz między równymi sobie żołnierzami /oficerami/;
- dobre wyniki uzyskiwane w szkoleniu i dyscyplinie oraz dobra opinia danego kolektywu;
- wysoki poziom pracy wychowawczej w pododdziale, oddziale;
- troskę o podwładnych, o właściwe zabezpieczenie warunków materialno-bytowych kadry i żołnierzy;
- wspólnotę zamiłowań, zainteresowań i poglądów;
- niedopuszczenie do powstawania konfliktów, a jeśli już do nich dojdzie, to sprawiedliwe i szybkie ich rozstrzygnięcie.

Najważniejszą jednak, decydującą rolę w integracji podwładnych ma do spełnienia dowódca, który powinien pamiętać, że osiągnięcia i sukcesy integrują, a niepowodzenia i porażki w wielu przypadkach dezintegrują. Przyczynami, które dezintegrują są konflikty o różnym podłożu. Ich znajomość, jak i sposób przeciwdziałania im, jest bardzo ważnym czynnikiem kształtowania właściwych stosunków międzyludzkich w wojsku.

"Zgrany, zintegrowany zespół jest czymś znacznie więcej niż sumą jednostek, które do niego należą. Wzajemne nieustanne oddziaływanie ludzi złączonych wspólną pracą i wspólnymi zainteresowaniami, rozbudza wartości intelektualne, psychiczne i społeczne wszystkich poszczególnych członków zespołu. Dzięki temu wykorzystywane są wartości już ukształtowane i tworzą się nowe, stanowiące o sile całej grupy"^{37/}.

Integracja zespołu wymaga jednak spełnienia następujących warunków, które podajemy za S. Typacewiczem:^{38/}

37/ Typacewicz S. Kierownik i zespół. Warszawa 1973, s. 16.

38/ Zob. Typacewicz S., tamże, s. 16-17.

- istnienia odpowiedniego klimatu współdziałania, który zależy głównie od kierownika, dowódcy, szefa jako integralnej części zespołu, bez zaangażowania których integracja kolektywu żołnierskiego praktycznie jest niemożliwa;

- poczucia wspólnoty celów: im w szerszym zakresie i głębiej członkowie zespołu uświadamiają sobie wspólność celów, tym bardziej zwarty i zintegrowany staje się zespół;

- zaspokajania w ramach grupy indywidualnych potrzeb: chodzi o potrzeby natury psychicznej, społecznej, a także o zaspokojenie aspiracji, dotyczących np. pozycji społecznej, możliwości wykazania się inicjatywą i wartościami osobistymi, podnoszenia kwalifikacji, otrzymania awansu i sposobności ponoszenia odpowiedzialności;

- wysokiego odczuwania prestiżu grupy, czyli przekonania o tym, że zespół cieszy się szacunkiem i uznaniem wśród innych zespołów oraz w opinii dowódcy;

- częstych oddziaływań wzajemnych pomiędzy żołnierzami w grupie między jednostką a innymi członkami kolektywu; do najsilniejszych więzi wzajemnych w grupie należy wykonywanie wspólnych zadań, które automatycznie zmuszają niejako do nieustannego porozumiewania się i współdziałania ze sobą żołnierzy /oficerów/.

3.3. Współdziałanie i partnerstwo w procesie dowodzenia

Pojęcia współdziałania i partnerstwa mogą być różnie interpretowane. Nas interesują one jednak wyłącznie w aspekcie psychologicznym. Wszyscy obywatele w ustroju socjalistycznym są równi wobec prawa, stąd podwładni nie powinni być traktowani jako bezwolne narzędzia zależne od woli czy kaprysu dowódcy, kierownika lub szefa.

Podniesienie pozycji społecznej obywateli, podwyższenie poziomu wykształcenia i kultury ludzi pracy w Polsce Ludowej spowodowały, że wyraźnie wzrosły wymagania żołnierzy pod względem poszanowania godności osobistej i sposobu ich traktowania w procesie dowodzenia. Wymaga to od dowódców dużego taktu i umiejętności znalezienia wspólnego języka, znajomości psychologii społecznej i osobowości, a przede wszystkim motywów jakimi ludzie się kierują. Dzisiaj kierownik powinien być przede wszystkim dobrym wychowawcą. Kierowanie współcześnie jest głównie czynnością motywowania do pracy i przekazywania poleceń.

Słusznie zakłada się w naszym ustroju socjalistycznym, że godna człowieka służba i praca żołnierska powinna odbywać się w warunkach możliwie najlepszych i dawać największe zadowolenie. W warunkach nowoczesnej techniki i organizacji żąda się od wszystkich żołnierzy, aby w powierzone im zadania wkładali cały swój wysiłek umysłowy i psychiczny

ny. Bez pełnego zaangażowania psychicznego i intelektualnego wiele zadań nie może być współcześnie dobrze wykonanych. Ażeby jednak każdy żołnierz zechciał zaangażować się w służbę, trzeba mu dać znacznie więcej, nie tylko zapewnienie dobrej atmosfery pracy, godziwych warunków pracy, uwzględnienie jego osobistych potrzeb i aspiracji, stworzenie właściwego klimatu w stosunkach międzyludzkich. Trzeba mu stworzyć poza tym możliwości oddziaływania na przebieg jego własnej pracy i pracy jego zespołu, trzeba mu udzielić kredytu zaufania przy jednoczesnym żądaniu jak najszerzej odpowiedzialności^{39/}.

1/ Współdziałanie to "typy i rodzaje związków /sprzężeń zwrotnych/ zachodzących między jednostkami lub grupami społecznymi, dążącymi w tym samym czasie do realizacji wspólnego celu lub do wzajemnego uniemożliwienia sobie osiągnięcia celów rozbieżnych"^{40/}.

Według kryterium celu encyklopedia organizacji i zarządzania rozróżnia trzy typy współdziałania: współpracę jako kooperację pozytywną, współzawodnictwo jako rywalizację i walkę jako kooperację negatywną^{41/}. Współdziałanie o charakterze współpracy jest istotą i warunkiem koniecznym wszelkich zorganizowanych działań zespołowych i zorganizowanych, nastawionych na realizację wspólnego celu. Żołnierze współpracujący ze sobą powiązani są różnymi pośrednimi lub bezpośrednimi zależnościami, które mogą mieć charakter formalny albo nieformalny. Stosunki nieformalne w procesie dowodzenia często mogą nie sprzyjać realizacji podstawowych celów organizacji. Stąd w pracy każdego dowódcy i oficera sztabu trzeba mieć na względzie powstawanie i działanie grup nieformalnych, o których była już mowa.

Współdziałanie między żołnierzami musi być uwzględniane przez dowódcę w procesie dowodzenia. "...Zwiększenie roli podwładnych, danie im sposobności do podniesienia własnej osobowości, dopuszczenie ich do udziału w podejmowaniu, a raczej przygotowaniu ważniejszych decyzji kierowniczych zdecydowanie wpływa na wzmocnienie pozycji kierownika, zwiększenie jego autorytetu i polepszenie wyników jego pracy. Wyda się to dziwne tylko temu, kto nie może pojąć, iż dzisiaj zasadniczymi elementami kierowania ludźmi nie są już podkreślanie różnic hierarchicznych oraz komenderowanie z wysokości swego stanowiska służbowego, ale współdziałanie i zachęcanie ludzi do określonego działania, czyli stwarzanie sytuacji, w których podwładni nie z musu, lecz własnej woli i chęci wykonują swe zadania"^{42/}.

39/ Zob. Łypacewicz S. Kierownik i zespół. Warszawa 1973, s. 15.

40/ Encyklopedia organizacji i zarządzania. PWE, 1982, s. 590.

41/ Encyklopedia, tamże.

42/ Zob. Łypacewicz S. Kierownik i zespół. Warszawa 1973, s. 78.

2/ Partnerstwo to związek zachodzący w procesie służby wojskowej między dowódcą a jego podwładnymi żołnierzami obejmujący wspólnotę celów i współuczestnictwo w ich realizacji. Partner bowiem to współuczestnik /gry, rozmowy itp./, towarzysz, współnik ...^{43/}

Partnerstwo dowódcy i współpartnerstwo podwładnych z dowódcą jest wyrazem wspólnoty celów: przekazu i zdobywania wiedzy i umiejętności, nawyków i doświadczeń bojowych, która spaja więzami szacunku i koleżeństwa i daje prawo "... oczekiwać od drugiego podania mu w potrzebie pomocnej ręki, życzliwego krytycyzmu, lojalności i solidarności", zgodnie z zasadami etyki zawodowej obowiązującej w wojsku^{44/}.

Postawy partnerstwa dowódcy i podwładnego pobudzamy poprzez codzienną, systematyczną identyfikację z normami etycznymi. Najczulszy element partnerstwa przejawia się w kulturze oceniania pracy podwładnych i działalności dowódców. Najważniejszy jest stosunek do podwładnych i do realizowanych przez nich zadań.

Prawdziwe partnerstwo ze strony przełożonych i podwładnych to konsekwentne rozliczanie z zadań i obowiązków - oraz przeciwdziałanie uszczuplaniu praw i przywilejów przysługujących podwładnym. Jest to realizowana surowa wymagalność połączona z wyrozumiałością dla wielu podwładnych i troską o stworzenie najlepszych warunków dla ich działania.

Partnerstwo i elastyczny styl działania dowódczego, stosowany w zależności od indywidualności podwładnych, przeciwdziałający bezwysłnemu mechanicznemu wykonaniu zadań oraz wyzwalający inicjatywę i samodzielność słuchaczy, tworzy warunki sprzyjające wzbogaceniu cech osobowości nie tylko podwładnych, lecz także samodoskonalenia kadry dowódczej, szerzej ujmując problem przełożonych.

3.4. Zapobieganie i rozwiązywanie konfliktów

Słowo konflikt pochodzi od łacińskiego "conflictus" i oznacza "zderzenie". "Konflikt jest to sytuacja, w której następuje zderzenie sprzecznych interesów, celów, przeciwnych dążeń lub poglądów jednostek i grup społecznych"^{45/}. Wielka Encyklopedia Powszechna wyróżnia konflikty w dwóch znaczeniach: w szerszym znaczeniu konflikt to zetknięcie się wszelkich sprzecznych dążeń, a zwłaszcza wszelkich antagonizmów międzyludzkich; w węższym znaczeniu są to konflikty psychiczne i społeczne.

Konflikt w sensie psychologicznym /psychiczny, wewnętrzny/ wystę-

43/ Słownik wyrazów obcych. Wiedza Powszechna, Wyd. VI., 1970, s. 560.

44/ Zasady etyki ... wyd. MON, 1974, s. 12-13.

45/ Wacławek J. Socjalistyczne stosunki w zakładzie pracy. 1970, s. 136.

puje wtedy, gdy zaistnieją co najmniej dwie potrzeby, których człowiek nie jest w stanie zaspokoić jednocześnie oraz gdy na jednostkę działają jednocześnie sprzeczne motywy, pobudzające i hamujące działanie jednostki.

Konflikt w sensie socjologicznym /społecznym/ występuje wtedy, gdy zachodzi stosunek między grupami lub klasami wynikający ze zmniejszenia szansy lub uniemożliwienia zaspokojenia żywotnych interesów jednej grupy lub klasy przez drugą; może to także być stosunek między jednostkami należącymi do różnych grup społecznych, mający źródła w sprzecznych ze sobą wartościach i cechach uznawanych przez te grupy^{46/}.

Można rozróżnić następujące typy konfliktów:

- konflikty wewnątrzjednostkowe;
- konflikty między żołnierzami;
- konflikty między jednostką a grupą;
- konflikty między grupami.

W armiach socjalistycznych nie występuje podstawowy konflikt, jakim jest rozbieżność interesów klasowych między masą żołnierską i niższą kadrą dowódczą, a wyższą kadrą dowódczą. Przełożony wobec podwładnego jest rzecznikiem i reprezentantem interesów instytucji państwa socjalistycznego, jaką jest wojsko. Reprezentując interesy instytucji nie zawsze może on je w pełni pogodzić z interesami osobistymi wszystkich podwładnych.

1/ Przyczyny i źródła konfliktów

W armiach socjalistycznych podstawowa większość konfliktów między przełożonymi różnymi szczeblami a podwładnymi to konflikty, które można nazwać konfliktami na tle dowodzenia. Można tu wyróżnić konflikty na tle podziału "dóbr rzadkich" np. urlopy, przepustki, nagrody rzeczowe, ważne dla żołnierzy oraz konflikty na tle etyczno-moralnym i kultury współżycia obu stron.

U podłoża większości konfliktów w wojsku między przełożonymi a podwładnymi leży subiektywne, a nie obiektywne pojmowanie przez nich zakresu zadań i obowiązków danego żołnierza. Czasem przyczyną konfliktu są błahе powody, wskutek nieporozumienia, niejasności sytuacji, niedomówień, subiektywizmu w ocenie ludzi i zjawisk, plotek, pogłosek itp.

Najczęściej źródłem konfliktów są następujące zjawiska:

- wzajemna niesprawiedliwość w ocenianiu się;
- brak wzajemnego szacunku;
- arogancki sposób odnoszenia się do podwładnych;
- brak zaufania do podwładnych, niewiara w ich lojalność;

46/ Zob. Wielka Encyklopedia Powszechna, T. 5, PWN 1965, s. 795.

- faworyzowanie jednych kosztem drugich;
- obłuda wzajemna i nielojalność;
- klikowość, nieliczenie się z opinią ogółu i postulatami kolektywów;

- niewłaściwe hierarchizowanie potrzeb i wartości, np. dla niektórych dowódców sprawy ludzkie są marginesem w porównaniu z ich troską o sprzęt;

- traktowanie wszelkiej krytyki jako elementu zagrożenia, podrywania autorytetu i dopatrywanie się w niej nielojalności^{47/}.

Czasem powodem konfliktów jest także egoizm, zarozumiałość, bierność, pozerstwo, insynuacja, plotki, a także asekurantwo, cwaniactwo, istnienie klik, biurokracja.

Jak z powyższego wynika "źródła konfliktu wynikają w dużej mierze z wad wychowania społecznego człowieka, z niedostatków kultury współżycia, niskiej dyscypliny społecznej, braków w zakresie umiejętności panowania nad sobą"^{48/}.

Konflikty mogą także powstawać z ciężkich i nieunormowanych warunków pracy, z wadliwego kierowania ludźmi, a także z powodu niemożności osiągnięcia celu, do którego się dąży. Źródłem konfliktów mogą również być zaburzenia na tle nerwicowym, co czyni taką osobę bardziej skłoną do konfliktów.

Podsumowując można stwierdzić, że konflikty sprowadzić można do następujących problemów:

- niegodnych sposobów regulowania sporu;
- negatywnych skutków społecznych zachowania się partnerów konfliktu, a często i osób trzecich;
- niskich pobudek skłaniających niektórych osobników do zatargów;
- nieregulowania wielu ważnych spraw dotyczących życia i pracy zespołu;
- braków w zakresie pracy wychowawczej;
- występowania norm moralnych niezgodnych z zasadami socjalistycznego współżycia;
- liczby konfliktów i ich rodzaju.

U podwładnych rodzi się "konflikt sumienia" i pytanie "czy warto być prawdomównym i pryncypialnym"?

2/ Skutki konfliktów

Ujemne skutki dla osób uwikłanych w konflikt należy rozpatrywać przy-

47/ Zob. Wybrane zagadnienia socjologii wojska. Wyd. MON, 1969, s. 181-182.

48/ Cendrowski J., Swebocki S. Psychologia walki i dowodzenia. Wyd. MON, 1973, s. 208.

najmniej w trzech płaszczyznach: zmian w środowisku pracy, zmian w stanie psychofizycznym i zmian w sytuacji osobistej osób uwikłanych w konflikt^{49/}.

Zmiany w środowisku pracy objawiają się w postaci następujących skutków konfliktów:

- pogorszenia sposobu wykonywania pracy, a więc uzyskiwanie gorszych efektów szkoleniowych i wychowawczych;
- rozluźnienia dyscypliny, a więc zaniżenie wymogów, nieodpowiedzialne i nieprzemysłane sposoby działania w tym zakresie, obniżenie autorytetu itp.;
- wytworzenia się niewłaściwej atmosfery a więc wzajemna nieufność, intrygi, obmowy, plotki, donosicielstwo i dezintegracja danej organizacji wojskowej;
- pogorszenia funkcjonowania danej organizacji wojskowej, pododdziału czy oddziału, a więc ogólny bałagan i niedowład organizacyjny;
- zmniejszenia się stopnia zadowolenia ze służby - dążenia do przedsięwzięcia z tej jednostki do innej, a nawet do zwolnienia z wojska;
- obniżenia stanu moralno-politycznego i pogarszanie się nastrojów itd.

W płaszczyźnie zmian stanu psychofizycznego osób biorących udział w konflikcie skutki konfliktu mogą przejawiać się w następującej postaci:

- ogólnego pogorszenia stanu zdrowia, nabycia nowej choroby typu nerwicowego, obniżenia odporności psychicznej i fizycznej, pogorszeniu samopoczucia;
- występujących zmian osobowości wyrażających się w zmianie stosunku do pracy i ludzi; ogólnego zniechęcenia, nieufności, podejrzliwości i niewiary w lojalność ludzką;
- zmiany motywacji do wykonywania obowiązków, w zmianie stosunku do samego siebie, a więc w utracie wiary we własne siły i możliwości, obniżeniu poziomu dotychczasowych aspiracji, a nierzadko w alkoholizmie;
- w zmianie stosunku do sytuacji i jej skutków;
- w apatii lub agresywności werbalnej lub w działaniu;
- czasami też w postaci zaburzeń psychicznych.

W płaszczyźnie sytuacji osobistej osób uwikłanych w konflikt mogą występować następujące zmiany w postaci:

- pogorszenia atmosfery rodzinnej, a więc przenoszenia niepowodzeń i konfliktów na teren rodziny, a czasem całkowity jej rozpad;
- nowych powiązań pozasłużbowych, a więc poszukiwanie nowych kręgów koleżeńskich, próby poszukiwania "sojuszników" poparcia itp.

49/ Wybrane zagadnienia socjologii wojska. Wyd. MON 1969, s. 182-184.

Nie wszystkie skutki konfliktu są szkodliwe, a niektóre wręcz potrzebne. Rywalizacja, walka o prymat, przodownictwo i współzawodnictwo w służbie i pracy to też swoiste formy szeroko rozumianego konfliktu społecznego i nie tylko nie są szkodliwe, lecz wręcz potrzebne. Stanowią bowiem istotny element postępu.

3/ Sposoby rozwiązywania konfliktów

Przy rozwiązywaniu konfliktów o charakterze destrukcyjnym, o ujemnych skutkach należy wnikliwie i wszechstronnie ocenić podłoże, charakter, przebieg i skutki danego konfliktu dla losów jednostki i interesów społecznych grupy, pododdziału, oddziału. Podstawową zasadą jest indywidualne traktowanie każdego konfliktu i likwidowanie jego źródeł. Łagodzenie tylko lub próby likwidacji czynników drugorzędnych konfliktu powodują często jeszcze bardziej ujemne następstwa.

Do najbardziej znanych sposobów rozwiązywania sytuacji konfliktowych należy zaliczyć: metodę wycofania się i metodę proceduralnego rozwiązywania konfliktu^{50/}.

a/ Metoda wycofania się:

Polega na tym, że osoby lub strony uwikłane w konflikt po prostu oddalają się od siebie. Ze względu na brak bezpośredniego kontaktu konflikt ustaje. Np. oficer, który nie znajduje możliwości współdziałania w zespole prosi o przeniesienie służbowe, pary małżeńskie rozwodzą się. Ten dystans nie musi być tylko fizyczny, lecz może mieć także charakter społeczny lub psychiczny. Np. wzajemne unikanie się, niedostrzeganie się itp.

b/ Metoda proceduralnego rozwiązywania konfliktu:

Stosowana jest w sytuacji, gdy strony chcą czy też muszą pozostawać razem i współżyć ze sobą. W wojsku sytuacje tego typu są nader częste, że żołnierze uwikłani w konflikt nie mogą oddalić się od siebie ani się niedostrzegać.

Rozróżnić można trzy główne rodzaje proceduralnego rozwiązywania konfliktów: porozumienie, kompromis i mediację.

Porozumienie - może mieć miejsce, gdy dążenia stron są jednakowe, a konflikt dotyczy celów ubocznych. Wtedy odwołanie się do wspólnego celu podstawowego może usunąć źródło konfliktu.

Kompromis - może mieć miejsce, gdy każda ze stron jest gotowa porzucić na coś mniejszym w stosunku do wartości optymalnych niż trwać w konflikcie.

50/ Wybrane zagadnienia socjologii wojska. Wyd. MON, 1969, s. 184-185.

Mediacja, lub orzeczenie strony trzeciej polega na tym, że obie strony pozostające w konflikcie są gotowe zaakceptować werdykt mediatora. W wojsku jest to niezwykle częsta metoda rozwiązywania konfliktów. W przypadku konfliktu przełożony-podwładny, mediatorem najczęściej jest wyższy przełożony. W innych przypadkach mogą to być osoby cieszące się szacunkiem obu stron lub instytucji z sądem własnym.

W rozwiązywaniu konfliktów zasadniczą rolę spełnia przełożony, w tym każdy dowódca. Przełożony dzięki społecznej pozycji, dojrzałości i uprawnieniom posiada najkorzystniejsze warunki podejmowania wiążących decyzji. Nieprzypadkowo mówi się nawet, że dowódca występuje w roli arbitra bowiem często jemu właśnie przypada w udziale godzenie stron konfliktu.

4/ Zapobieganie konfliktom

Polega ono na wykrywaniu pojawiających się symptomów narastania niezadowolenia i uprzedzeń. "Jednym ze sposobów wykrywania zapowiadających się konfliktów jest badanie nastrojów, zachowania się i postępowania ludzi. Rozpoznanie atmosfery pracy i współpracy, stosunków koleżeńskich, interakcji międzyosobniczych, stosunków międzyludzkich może ułatwić wykrycie źródeł konfliktorodnych. Właściwe ustalenie tych źródeł jest ważne dla pracy wychowawczej i organizacyjnej; dzięki temu łatwiej jest wprowadzić właściwie dobrane oddziaływanie profilaktyczne^{51/}.

Mówiąc o umiejętności zapobiegania i rozwiązywania konfliktów nie da się niestety zaproponować schematu postępowania, który by pasował do każdej sytuacji społecznej w wojsku i dawał uniwersalną receptę na zapobieganie konfliktom. Nie wydaje się też możliwe całkowite wyeliminowanie konfliktów z życia współczesnego człowieka; nie wszystkie też konflikty prowadzą do zaburzenia współżycia w grupie społecznej.

PODSUMOWANIE

Rozważania zawarte w niniejszym skrypcie stanowią drugą część publikowanego już materiału^{52/}. Przedstawiony temat jest nadzwyczaj istotny w psychologii dowodzenia. Jego rdzeń stanowi jednoosobowe dowodzenie i stosunki wzajemne między przełożonymi i podwładnymi w wojsku. Występuje tu wiele problemów z pogranicza psychologii dowodzenia i psychologii społecznej.

Umiejętność dokonywania analizy przedstawionych problemów psycholo-

51/ Cendrowski J., Swebocki S., tamże, s. 211.

52/ Zacharjasiewicz P. Dowodzenie i jego funkcje w świetle psychologii. ASG WP, 1983.

gicznych jest w życiu dowódcy i oficera sztabu bardzo istotna. Zgłębienie omówionej problematyki sprawowania czynności dowódczych i kierowania podwładnymi poprzez stawianie zadań pomoże właściwie rozumieć i spełniać rolę przełożonego w procesie dowodzenia.

W układzie między dowódcą a podwładnymi oraz między podwładnymi występują sprzężenia o charakterze psychologicznym i społecznym. Na tle stosunków służbowych, realizowanych zadań, obiegu informacji, warunków działania jak i potrzeb osobistych i społecznych powstaje różnorodna sieć więzi społecznych. Właściwie ukształtowane stosunki społeczne stwarzają korzystne warunki dla sprawowania funkcji dowodzenia i działania podwładnych i odwrotnie.

Przedstawione style dowodzenia i obowiązująca zasada jednosobowego dowodzenia w wojsku, problemy integracji, przywództwa w małych grupach i partnerstwa wobec podwładnych oraz umiejętność zapobiegania i rozwiązywania konfliktów przez dowódcę w wojsku tworzą korzystne warunki społeczne dla prawidłowego procesu dowodzenia.

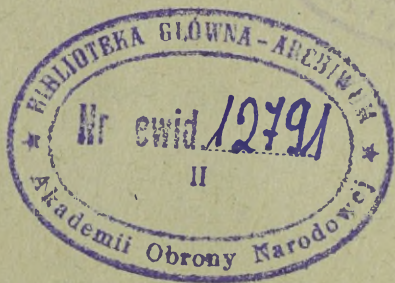
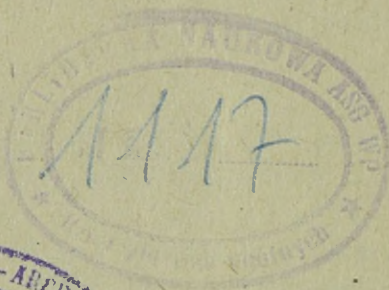
W rezultacie przedstawionych psychologicznych problemów w procesie dowodzenia głównym działaniem dowódcy jest tworzenie takich warunków, w których zadania i rozkazy stają się bodźcami do działania podwładnych. Idzie o to - by podwładni nie tylko mieli odpowiednią wiedzę i umieli wykonać postawione zadania, ale by je rozumieli i chcieli te zadania wykonać oraz mieli odpowiednie ku temu warunki i byli dobrze kierowani w działaniu realizacyjnym.

LITERATURA:

1. APONOWICZ A. Współdziałanie. Wyd. MON, 1970.
2. CENDROWSKI J., SWEBOCKI S. Psychologia walki i dowodzenia. Wyd. MON, 1973, s. 141-273.
3. GOŁĄB Z., KOŁCZ B. Współczesne dowodzenie wojskami. Wyd. MON, 1974.
4. KOWALEWSKI S. Przełożony podwładny, PWE, 1973.
5. KWIATKOWSKI S. Kultura kierowania w wojsku. Wyd. MON, 1978.
6. LENIN W.I. Dzieła, tom 30, W-wa 1957, s. 244.
7. ŁYPACEWICZ S. Kierownik i zespół. Instytut Wyd. CRZZ, 1973, s. 76-101.
8. MIKA S. Psychologia społeczna dla nauczycieli. Wyd. Szkolne i Ped. 1980.
9. MORAWSKI B, NOWAKOWSKI J. Metodologiczne podstawy teorii dowodzenia. ASG WP, 1979, s. 213-263.
10. SZABAN J. Kierownik istota nieznaną? Wyd. CRZZ, 1980.
11. SZEPIEL W. Szef i podwładny. KiW, 1974.
12. WACŁAWEK J. Socjalistyczne stosunki w zakładzie pracy. 1978.

13. Zasady etyki zawodowej żołnierza Polski Ludowej. Wyd. MON 1974, s. 12-13.
14. Zbiorowe: Psychologia wojskowa /wybrane zagadnienia/. WAP, 1978, s. 151-182.
15. Zbiorowe: Wybrane zagadnienia socjologii wojska. Wyd. MON, 1969, s. 173-186.

Inteligencja to ogólna zdolność do rozumienia materii w sprawach o spójności i harmonii
 temperament - emocjonalny
 charakter - siły
 światopogląd



Druk. ASG WP-OXV-9566 zam. nr 1863 z dn. 6.12.83.

15.