


A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

PSYCHOLOGICZNE DETERMINANTY SKUTECZNOŚCI
DOWODZENIA W WALCE ZBROJNEJ

~~Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/3175~~



05-003175-002-0

WARSZAWA

69119



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

INSTYTUT NAUK HUMANISTYCZNYCH



**PSYCHOLOGICZNE DETERMINANTY SKUTECZNOŚCI
DOWODZENIA W WALCE ZBROJNEJ**

**plk dr hab. M.Dyrda
plk dr B.Rokicki
plk dr H.Bugała
pplk dr L.Kanarski
mjr dr J.Borkowski**



WARSZAWA 1996

SPIS TREŚCI

	str.
WSTĘP	3
1. Problemy oceny działalności człowieka	4
2. Skuteczność dowodzenia a ryzyko.....	12
3. Wskaźniki skuteczności dowodzenia w warunkach szkolenia pokojowego i walki zbrojnej.....	16
4. Psychologiczna charakterystyka skutecznego zespołu dowódczego	23
5. Podmiotowe i pozapodmiotowe uwarunkowania skuteczności dowodzenia.....	31
6. Metodologiczne podstawy dalszych badań nad wybranymi psychologicznymi uwarunkowaniami skuteczności w walce	43
BIBLIOGRAFIA	50
ZAŁĄCZNIKI	51

WSTĘP

Aktualnie w naszych Siłach Zbrojnych obserwuje się działania zmierzające do tego, aby wszelkie zmiany w dowodzeniu i szkoleniu wojsk były ukierunkowane na zapewnienie zdolności wojsk do wykonywania zadań w ramach zintegrowanych struktur NATO. Oczwistym jest, że kluczowym zagadnieniem wymagającym wielostronnego rozważenia jest dowodzenie. Można je rozpatrywać także w aspekcie prakseologicznym. Wynika z tego, że istotne jest systematyczne doskonalenie dowodzenia z punktu widzenia zasad sprawnego działania. Można je również analizować z punktu widzenia psychologicznego - jako działanie, które jest realizowane przez ludzi i we współdziałaniu z ludźmi. Ponadto sytuacyjny kontekst dowodzenia sprawia, że dowódcy powinni być przygotowani do wykonywania zadań w zmieniających się warunkach pokojowego szkolenia i nie do końca rozpoznanych sytuacjach potencjalnego pola walki. Przygotowanie to wiąże się z wieloma istotnymi zagadnieniami psychologicznymi, które są przedmiotem naszych badań.

1. Problemy oceny działalności człowieka

Oceną działalności człowieka zajmuje się wiele dyscyplin naukowych, z których każda - zgodnie ze swoimi kompetencjami - bada interesujące ją aspekty i przyjmuje swoiste dla siebie kryteria oceny. Istnieją dwie różne metodologiczne podstawy tych ocen: 1) aksjologiczne oraz 2) prakseologiczne.

Aksjologiczne oceny działalności opierają się na kryteriach wartości; formułowane w kategoriach dobra i zła, zgodności lub niezgodności z obowiązującymi normami moralnymi, prawnymi, religijnymi itp. Ten rodzaj ocen - aczkolwiek ważny i wielce interesujący, w kontekście naszych rozważań nie wydaje się mieć zasadniczego charakteru.

1.1. Oceny prakseologiczne

Prakseologiczne oceny działalności ludzkiej oparte są na kryteriach **sprawności i efektywności**. Zaczniemy od sprawności, jako fundamentalnego pojęcia prakseologii, czyli ogólnej teorii sprawnego działania. W nauce tej nadaje się pojęciu sprawności dwa znaczenia: 1) uniwersalne, 2) syntetyczne^{1/}. W znaczeniu uniwersalnym sprawność jest nazwą ogólną każdego z walorów dobrej roboty, branego z osobna. Do walorów tych zalicza się: skuteczność, ekonomiczność, korzystność, racjonalność, prostotę, czystość, dokładność, precyzję, pewność, zręczność, energiczność. Tak więc, pojęcie sprawności w znaczeniu uniwersalnym może przyjmować różne nazwy w zależności od tego, jaka postać sprawności legła u podstaw oceny działania, czyli stanowiła jego kryterium. Jest nim w takim przypadku jakaś jedna, wyróżniona cecha działania.

Natomiast sprawność w sensie syntetycznym to ogół praktycznych walorów działania razem wziętych. "Działa się tym sprawniej w tym rozumieniu, im działanie bliższe jest posiadaniu w sobie wszystkich walorów dobrej roboty i to w jak najwyższym

^{1/} T. Kotarbiński, Traktat o dobrej robocie, Warszawa 1973, s. 7.

wymiarze"^{2/}. Syntetyczne rozumienie sprawności umożliwia utworzenia pewnego rodzaju systemu, złożonego z powiązanych ze sobą prakseologicznych ocen szczegółowych.

Pojęcie sprawności w obu jego znaczeniach (uniwersalnym i syntetycznym) można stosować zarówno w odniesieniu do całego działania, jak i jego poszczególnych części składowych czy etapów, takich jak np.: planowanie, organizowanie, czynności realizacyjne czy rezultaty końcowe, dobierając stosowne dla tych etapów kryteria lub kryterium.

Oprócz pojęcia sprawności w prakseologii występuje również pojęcie efektywności (od łac. "effectus" - rezultat, wynik), które stosuje się dla oznaczenia (oceny) wyników działania, zarówno tych zamierzonych, jak i - co często się zdarza - niezamierzonych. O ile pojęcie sprawności obejmuje znaczną liczbę praktycznych walorów działania, to pojęcie efektywności oparte jest na trzech tylko kategoriach: skuteczność, ekonomiczność i korzystność.

Podobnie jak w przypadku sprawności, wyróżnia się dwa rodzaje efektywności:

1) uniwersalne i 2) syntetyczne lub ogólne.

Efektywność w znaczeniu uniwersalnym oznacza skuteczność albo korzystność lub ekonomiczność. Kategorie te są więc poszczególnymi przypadkami efektywności działania. Przy czym działanie jest efektywne ze względu na to, że 1) jego cel został osiągnięty, przynajmniej w minimalnie zadawalającym stopniu (skuteczność), bądź 2) przyniosło określone korzyści lub przyczyniło się do uniknięcia strat (korzystność), albo 3) było ekonomiczne, tzn. przyniosło przyrost wielkości wyniku użytecznego przy zachowaniu dawnego poziomu nakładów (wydajność) lub doprowadziło do obniżenia

^{2/} Tamże, s.127.

nakładów poniesionych dla uzyskania danego rezultatu (oszczędność)^{3/}.

Efektywność w rozumieniu syntetycznym (ogólnym) ujmuje w jedną całość wszystkie trzy kategorie lub co najmniej dwie z nich: skuteczność oraz ekonomiczność lub korzystność. Przy czym:

- 1) Skuteczność lub jej określony stopień, choćby minimalny, ale jeszcze zadawalający, jest najważniejszym kryterium oceny efektywności działania, zwłaszcza złożonego i wewnętrznie skoordynowanego. Istnieją jednak przypadki, że działanie było nieskuteczne ze względu na zerowy stopień osiągnięcia założonego celu, a mimo to można je ocenić jako efektywne, ponieważ doprowadziło do uzyskania korzystnych, choć nie przewidywanych rezultatów. Tego rodzaju przypadki spotyka się w działaniach o wysokim poziomie ryzyka, np. w działalności naukowej oraz działaniach militarnych;
- 2) W procesach decyzyjnych skuteczność często jest łączona z korzystnością albo ekonomicznością. Wybiera się taki wariant działania, który jest skuteczny w zadawalającym stopniu, a ponadto jest korzystny lub ekonomiczny;
- 3) Każde działanie ekonomiczne jest zarazem korzystne i jeżeli jest połączone ze skutecznością, to jest efektywne;
- 4) W praktyce zdarza się, że działanie mające na celu zwiększenie korzystności nie musi być wariantem najbardziej ekonomicznym. Stąd w zależności od potrzeb preferuje się jedno lub drugie kryterium, ale zawsze w połączeniu ze skutecznością.

Zarysowane wyżej prakseologiczne kryteria ocen działalności ludzkiej charakteryzuje to, że mają one status pojęć idealizacyjnych o najwyższym z możliwych poziomie ogólności i zakresie stosowalności. Dzięki tym właściwościom pojęcia te pełnią rolę podstawy metodologicznej dla szczegółowych nauk ergologicznych^{4/}.

^{3/} S. Sokołowski, Analiza ogólnego pojęcia nauki i efektywności badań naukowych /w:/ Problemy efektywności badań naukowych, Warszawa 1970.

^{4/} Por. J. Zieleniewski, Organizacja i zarządzanie, Warszawa 1969, s. 58 i nast.

Zastosowanie prakseologicznych terminów w tych naukach polega na ich **konkretyzacji** ze względu na odpowiedni kontekst teoretyczny oraz na **operacjonalizacji** ze względu na przedmiot i cel badawczy. Dzięki tym zabiegom metodologicznym badacze często definiują te pojęcia w sposób znacznie odbiegający od ich formy prakseologicznej. Utrudnia to oczywiście analizę porównawczą tych kategorii, ale jest to koszt, który trzeba ponieść, aby nadać tym terminom walory bardziej odpowiadające konkretnym potrzebom badawczym.

1.2. Zastosowanie kategorii prakseologicznych w psychologii.

Nie wdając się w różnice między poszczególnymi autorami w zakresie określania przedmiotu psychologii, można przyjąć - za T.Tomaszewskim - że jest to "nauka o czynnościach człowieka i o człowieku jako ich podmiocie"⁵. Zgodnie z tym założeniem - utrwalonym zwłaszcza w psychologii polskiej, choć nie tylko - w literaturze psychologicznej kategorie prakseologiczne znajdują szerokie zastosowanie w trzech płaszczyznach:

- 1) **Przedmiotowej**, odnoszącej się do oceny rezultatów czynności, działań i działalności człowieka, często związanej z analizą sytuacji, w jakiej ta działalność przebiega;
- 2) **Podmiotowej** - uwzględniającej ocenę funkcjonowania człowieka lub poszczególnych funkcji jego psychiki;
- 3) **Podmiotowo - przedmiotowej**, łączącej w pewien sposób dwie poprzednie płaszczyzny.

W płaszczyźnie przedmiotowej stosowane są prakseologiczne kategorie sprawności, efektywności, skuteczności, ekonomiczności itp. do oceny przebiegu i rezultatów czynności, działań i działalności człowieka. W tym ujęciu najczęściej przyjmuje się prakseologiczne rozumienie zastosowanych kryteriów w sensie dosłownym

⁵. T.Tomaszewski /red./, Psychologia, Warszawa 1978, s.9.

lub z pewnymi modyfikacjami i dodatkowymi określeniami ze względu na przedmiot badania. Przykłady:

- w "Słowniku psychologicznym" hasło "efektywność działania (efektywność pracy)" zdefiniowane jest jako "stosunek uzyskiwanych wyników do nakładów sił i kosztów wydatkowanych na jego uzyskanie"^{6/}. Jest to oczywiście definicja ekonomiczności jako prakseologicznej postaci efektywności;
- wskaźnikiem efektywności działania jest "pomyślne osiągnięcie celu przy najbardziej racjonalnym wykorzystaniu sił i środków"^{7/}. Tu efektywność rozumie się syntetycznie, łącząc skuteczność z racjonalnością w sensie ekonomiczności lub korzyści.

Taka interpretacja wskazanych terminów nie ma charakteru psychologicznego, lecz wyłącznie prakseologiczne. Badacze stosują także kategorie w charakterze zmiennej zależnej i dla swoich potrzeb do oceny poziomu przyjętego wskaźnika najczęściej przyjmują dwie metody:

- 1) odwołują się do oceny sędziów kompetentnych lub
- 2) operacjonalizują daną kategorię, ale wyłącznie w terminach prakseologicznych i na tej podstawie ustalają empiryczne mierniki.

W badaniach psychologicznych przyjmuje się ponadto podmiotową lub podmiotowo - przedmiotową interpretację terminów prakseologicznych. Sens podmiotowy tych terminów nadawany jest zwykle poprzez fakt odniesienia ich do ocen sprawności psychiki człowieka. Przykładem mogą tu być prace J.Rudniańskiego o efektywności myślenia i sprawności umysłowej^{8/}. Jednakże większość psychologów nadaje kategoriom prakseologicznym interpretację podmiotowo - przedmiotową.

Dobłą ilustracją takiego podejścia wydają się prace K.Obuchowskiego na temat

⁶ W. Szewczuk /red./, Słownik psychologiczny, Warszawa 1979, s.44.

⁷ A.W. Barabanszczykow, N.F.Fiedienko /red./, Osnowy wojennej psychologii i pedagogiki, Moskwa 1981, s.151.

⁸ J.Rudniański, Efektywność myślenia, Warszawa 1972; Sprawność umysłowa. Wybór metod, Warszawa 1972.

teorii osobowości efektywnej⁹/. W ramach tej teorii wyjaśnia się pewne mechanizmy funkcjonowania człowieka w ścisłym związku z rezultatami, jakie one przynoszą. W pracach tych znajdujemy takie określenia, jak:

- efektywność to stopień wykorzystania własnych możliwości osobnika, skuteczność zaś - to jego sprawność w realizacji konkretnego zadania¹⁰/ . Albo inaczej:- efektywność to utrzymanie optymalnej (w stosunku do własnych możliwości) skuteczności działania w dłuższym czasie i w warunkach stale wzrastającej trudności realizowanych zadań¹¹/. Określenia te nabierają głębszego sensu wówczas, gdy ich rozumienie opieramy na kontekście teoretycznym, w jakim zostały użyte. Kontekst ten należy do psychologii, ponieważ dotyczy mechanizmów funkcjonowania osobowości, zaś terminy prakseologiczne służą tu do określania sprawności tych mechanizmów w związku z konsekwencjami psychologicznymi, jakie powodują.

Ciekawą koncepcją analizy teoretycznej skuteczności zachowania się przedstawił Paluchowski¹²/. Autor ten założył, że miarą skuteczności społecznego funkcjonowania osoby jest stosunek realizowanych przez nią wymagań roli do jej grupowego standardu, czyli typowego dla danej grupy osób poziomu realizacji rzeczywistych wymagań roli.

Przy czym:

1) **przez wymagania roli** autor ten rozumie ustrukturyzowany zbiór programów i kryteriów oceny realizacji określonej roli społecznej, dzieląc je na:

a) wymagania idealne; b) wymagania rzeczywiste.

Wymagania idealne to te, które są zawarte w przepisach, zakresach obowiązków, regulaminach i innych aktach o charakterze normatywnym.

⁹. K.Obuchowski, *Adaptacja twórcza*, Warszawa 1985.

¹⁰. K.Obuchowski, W.J.Paluchowski, *Efektywność a osobowość*, Warszawa 1982.

¹¹. Tamże, s.12-13.

¹². W.J.Paluchowski, *Sens teoretyczny i wskaźniki skuteczności zachowania się /w:/, Efektywność...*, wyd.cyt., s.25-35.

Wymagania rzeczywiste to te, które w danej grupie zawodowej pełnią funkcje sterujące zachowaniem sił jej członków. Funkcje takie spełniają:

- część spośród wymagań idealnych (normatywnych);
- wymagania instytucjonalne, zapewniające zadawalające funkcjonowanie danej instytucji i utrzymujące jej stabilność organizacyjną - tworzące tzw. standard roli;
- wymagania niesformalizowane, pozainstytucjonalne, często niedookreślone, ale intuicyjnie oczywiste dla osób pełniących daną rolę społeczną.

W oparciu o określenie "wymagania rzeczywiste" Paluchowski następnie dokonuje podziału grupy badanych na trzy podgrupy, różniące się stopniem skuteczności:

- 1) **wysokoskuteczni** - tj. realizujący zadania w stopniu wyższym niż standard roli;
- 2) **średnioskuteczni** - realizujący standard roli (typowy, modalny poziom grupy);
- 3) **niskoskuteczni** - realizujący standard roli w stopniu mniejszym, ale jeszcze zadawalającym (powyżej progu eliminacji osób niskoskutecznych).

W badaniach Paluchowskiego przeprowadzonych w WSOWPanc (3. i 4. rocznik) podstawą do zakwalifikowania osób badanych do poszczególnych podgrup były:

- test nominacyjny - podchorążowie mieli wybrać spośród siebie (15) 5 najlepszych w przyszłości oficerów;
- opinia przełożonych - dowódcy wybierali po 10 osób wyróżniających się negatywnie i tyłuż pozytywnie, a wyżsi przełożeni spośród nich wybierali po 5 osób;
- opinie kierowników specjalizacji;
- wyniki w toku studiów (np. średnia pow. 4,20 - +1; poniżej 3,20 - -1);
- wyniki z ostatniego semestru.

Liczbowy wskaźnik skuteczności pełnienia roli obliczono na podstawie sumy algebraicznej zdobytych punktów. Jednakże diagnoza skuteczności zachowania wymaga

wyjaśnienia, i to innego niż mechaniczne przeniesienie cechy zachowania do "wnętrza" osoby, bowiem stwierdzona skuteczność może być wskaźnikiem kilku możliwych średnich pośredniczących.

1.3. Podsumowanie

Przedstawione wyniki analiz wydają się stanowić dobrą podstawę metodologiczną do tematu: "Psychologiczne determinanty skuteczności dowodzenia w walce zbrojnej". Można sądzić, że użyteczność tych analiz wyraża się w tym, że na ich podstawie można określić rodzaj i charakter zmiennych istotnych dla rozwiązania problemów zawartych w temacie badawczym. I tak:

a) **zmienną zależną** w tych badaniach jest skuteczność dowodzenia w walce zbrojnej. Zmienna ta ma charakter prakseologiczny i w takich właśnie terminach powinna być definiowana. Dotyczy to także wskaźników, na podstawie których będzie diagnozowana. Wskaźniki te mają jednak charakter **inferencyjny**^{13/}, dlatego, że są diagnozowane w warunkach ćwiczeń dowódczo - sztabowych, a nie rzeczywistego pola walki. Powstaje więc problem określenia mocy przewidywanych obserwowanych zjawisk do warunków pola walki.

b) **zmienną niezależną** stanowią czynniki psychologiczne, w istotny sposób wpływające na charakter zjawisk zachodzących w obszarze zmiennej zależnej.

Interpretacja tych zmiennych jest przedmiotem dalszych dociekań teoretycznych.

^{13/} S.Nowak, Metodologia badań społecznych, Warszawa 1985, s.168 i nast.

2. Skuteczność dowodzenia a ryzyko

Trudno sobie wyobrazić jakiegokolwiek skutecznego działania wojskowego zarówno w okolicznościach szkolenia pokojowego, jak i w warunkach realnej walki zbrojnej, działań bojowych, bez występowania czynnika ryzyka.¹

Ryzyko strategiczne podejmuje dowódca sił zbrojnych w skali teatru wojny. Zakres tego rodzaju ryzyka ma największą wymowę, może bowiem doprowadzić do najbardziej globalnych negatywnych konsekwencji. Dowódca strategiczny powinien mieć świadomość, że jego działania mogą spowodować przegranie całej kampanii wojennej, mogą nie tylko wiązać się z ryzykiem unicestwienia potencjału wielu związków operacyjnych, lecz także obciążone są ryzykiem zagrożenia bytu narodowego i państwowego.

Ryzyko operacyjne podejmuje dowódca związku operacyjnego w skali obszaru operacyjnego. Decyzje operacyjne zawierają niższy współczynnik ryzyka, ponieważ ich negatywne następstwa mają ograniczony zasięg. Jednakże ryzykanctwo operacyjne, zwłaszcza w razie większych strat, może w znaczący sposób zaważyć na skuteczności działań strategicznych.

Ryzyko taktyczne jest dostępne dowódcy pododdziału, oddziału, związku taktycznego, który działa na ściśle określonym obszarze. Implikacje zbyt ryzykownej decyzji, na przykład dowódcy batalionu, która zakończyła się porażką, mają zdecydowanie mniejszy zakres niż podobna decyzja dowódcy korpusu.

Skuteczny dowódca powinien działać w strefie dopuszczalnego, akceptowanego ryzyka, znać granice dzielące obszary decyzji hazardowych i antyryzykownych (głęboko asekuracyjnych). Profesjonalny dowódca wie, że zbliżenie się do granicy hazardu decyzyjnego oznacza często niebezpiecznie duże straty, powoduje definitywne klęski. Natomiast sztywne, asekuracyjne, lękliwe trzymanie się granic antyryzyka sprawia, że dowódca bezpowrotnie traci szansę i marnotrawi zasoby.²

¹ K. Nożko, *Sztuka tworzenia przewagi w systemie obronnym RP*, Warszawa 1994, s.137-153.

² Cz. Nosal, *Umysł menedżera*, Warszawa 1995, s.175.

Sądzę, że warto zwrócić uwagę na ogólną zasadę odnoszącą się do wielkości dopuszczalnego ryzyka w zależności od szczebla dowodzenia. Uważam, że im niższy poziom dowodzenia, tym wyższy jest współczynnik ryzyka dopuszczalnego. Natomiast im wyższy zakres kompetencji decyzyjnych dowódcy, tym niższy jest poziom akceptowanego ryzyka.

Jakie właściwości charakteryzują działanie dowódcy, który przejawia orientację hazardową (ryzykancką)? Szeroko rozumiana postawa hazardowa wiąże się z:

- przecenianiem pozytywnego wpływu na wynik działania czynników losowych, wiarą w decydujące znaczenie szczęścia;
- erozją a nawet utratą przekonania, że skuteczność bardziej zależy od własnej wiedzy, kwalifikacji, motywacji, wysiłku, przedsiębiorczości, odwagi, silnej woli, odpowiedzialności, skalkulowanej i konsekwentnej aktywności niż od życzliwego losu;
- nieumiejętnością sformułowania planu działania w formie łańcucha zależności w układzie: przyczyna - skutek - zabezpieczenie;
- małą konkretnością czy wręcz abstrakcyjnością i nieadekwatnością określania wielkości, rodzajów oraz źródeł wykorzystania środków i zabezpieczeń niezbędnych dla osiągnięcia zamierzonych celów;
- usztywnieniem, petryfikacją stanowiska dotyczącego celu działania, który najczęściej ma iluzoryczny, nierealny charakter (niedostateczna plastyczność decyzyjna);
- wysokim prawdopodobieństwem spowodowania znacznych strat ludzkich i materialnych, dużym prawdopodobieństwem niepowodzenia działań oraz niskim prawdopodobieństwem wykonania zadania bojowego (zwycięstwa);
- negowaniem potrzeby rozważnego, koncepcyjnego podejścia do rozwiązania problemu, zadania.

Przeciwnieństwem jest postawa **antyryzykowna**. Tego typu działanie dowódcy znamionuje:

- odrzucanie podjęcia jakiegokolwiek ryzyka, czyli w istocie rzeczy oznacza zablokowanie możliwości realizowania zadania bojowego oraz uzyskania i utrzymania przewagi w walce, operacji czy kampanii (wojnie);
- wyłączna koncentracja na działaniach całkowicie pewnych oraz różnego rodzaju czynnościach równoważących;
- dążenie do osiągnięcia pełnej, kompletnej wiedzy o zależnościach przyczynowo-skutkowych, co w rzeczywistej dynamice walki wydaje się niemożliwe;
- przesadne ukierunkowanie wysiłku na zorganizowanie różnego typu zabezpieczeń;
- permanentne trwanie na etapie przygotowania działań oraz asekuracyjne, nieuzasadnione odwlekanie decyzji o przystąpieniu do działań właściwych;
- bezpowrotne tracenie szans, sprzyjających okoliczności, które stwarzały prawdopodobieństwo uzyskania sukcesu;
- marnotrawienie zasobów, sił, środków, czasu itp.;
- regresywny rozwój sytuacji taktycznej, operacyjnej czy strategicznej, co zwiększa prawdopodobieństwo niepowodzenia.

Bardzo trafnie pisze K.Nożko, że na krytykę i karę zasługuje przede wszystkim nie ten dowódca, który dążąc do zniszczenia przeciwnika nie osiągnął celu, lecz ten, który bojąc się ryzyka i odpowiedzialności, asekuracyjnie przyjął postawę beczynną, nie spożytkował potencjalnych możliwości osiągnięcia przewagi i powodzenia.¹

Skrajną ostrożność oceniamy negatywnie, ale nie wolno zapominać, że jej przeciwieństwem jest hazardowe podejście do realizowania zadań.

Zwycięstwo, sukces w walce zbrojnej, w jakimkolwiek działaniu wojskowym jest niewyobrażalny bez podjęcia ryzyka. Jednakże trzeba natychmiast dodać, że dowódca powinien działać w strefie dopuszczalnego ryzyka, biorąc pod uwagę liczne, różnorodne i jednocześnie konkretne uwarunkowa-

3. K.Nożko, wyd. cyt., s.137.

nia. Jednym ze szczególnych czynników wpływających na zakres akceptowanego ryzyka jest świadomość i odpowiedzialność decydenta wojskowego za życie i zdrowie dużych społeczności podwładnych oraz za konsekwencje działań w obszarze dużej koncentracji ludności cywilnej. Poświęcenie w nieuzasadniony sposób życia, nawet tylko jednego żołnierza, nie tłumaczy żadnej decyzji przełożonego.

Ryzyko dopuszczalne dzięki pełniejszemu wykorzystaniu szans, sprzyjających uwarunkowań oraz rezerw potęguje możliwość skutecznego osiągnięcia sił i środków w jak najkrótszym czasie, i co ważniejsze - może powodować stosunkowo niskie straty.

3. Wskaźniki skuteczności dowodzenia w warunkach szkolenia pokojowego i walki zbrojnej

3.1. Wskaźniki skuteczności w świetle literatury przedmiotu

W literaturze przedmiotu można odwołać się do wielu definicji dowodzenia, wszystkie one wskazują na specyfikę i dużą złożoność tego procesu.

Przyjęło się uważać, że dowodzenie jest szczególnym rodzajem kierowania i charakteryzują je następujące cechy lub warunki:

- 1) może być rozpatrywane wieloaspektowo;
- 2) można je traktować jako projektowanie i powodowanie podjęcia sprawnej realizacji działań zorganizowanych;
- 3) może być traktowane jako gra wymagająca podejmowania decyzji o wysokim stopniu niepewności i ryzyka;
- 4) dotyczy współdziałania w organizacji wojskowej i wymaga władzy dającej szczególne uprawnienia organom dowodzenia;
- 5) jest racjonalnym wyborem celu /co należy osiągnąć?/, sposobu /w jaki sposób?/ i środków działania /za pomocą czego?/;
- 6) jak każde działanie zmierza - do osiągnięcia celu /misji/ organizacji, którym w tym wypadku jest odniesienie zwycięstwa nad przeciwnikiem przez pozbawienie go możliwości wykonywania przypisanych mu funkcji i odbywa się w systemie dowodzenia;
- 7) zmierza do sprawnego osiągnięcia sukcesu przy pomocy potencjału bojowego /żołnierze wraz ze znajdującym się w dyspozycji wyposażeniem, takim jak: broń, amunicja, środki transportu, materiały pędne i smary, umundurowanie i inne zasoby służące do zaspokajania ich potrzeb związanych z walką zbrojną;
- 8) ma postać sterowania ze sprzężeniem zwrotnym, czyli realizowane jest przez informacyjne oddziaływanie na podległy potencjał bojowy;
- 9) wymaga integrowania i motywowania tego potencjału;

10) ma za czynnik sprawczy informacje o charakterze decyzyjnym, a zwłaszcza rozkazy;

11) jest związane ze szczególnymi warunkami działania, jakie stwarza sytuacja konfliktowa, a zwłaszcza jej skrajna postać jaką jest walka zbrojna.^{1/}

Takie szerokie spektrum uwarunkowań procesu dowodzenia, umożliwia scharakteryzowanie każdego z rodzajów, zakresów czy aspektów dowodzenia, i tym samym sugeruje konieczność odrębnego wskaźnikowania skuteczności dowodzenia w przypadku szkolenia pokojowego jak również dowodzenia w walce zbrojnej.

Podjęta przez nas próba określenia skuteczności dowodzenia ograniczona będzie do determinantów psychologicznych. W przypadku pokojowego szkolenia, a taki charakter mają ćwiczenia dowódczo sztabowe, wymaga to przyjęcie następujących założeń uściślających:

- ćwiczenia są traktowane jako gra wymagająca podejmowania decyzji o pewnym ryzyku /potencjalnie - zwycięstwo bądź przegrana w walce, duże lub małe straty własne, zagrożenie życia własnego i podległych żołnierzy/, która poprzez wybór lepszego lub gorszego rozwiązania, oznacza lepszą lub gorszą ocenę, szacunek i uznanie kolegów lub też utratę tych możliwości/;

- jest to forma dydaktyczna, zakładająca w każdym etapie ćwiczeń jak i w efekcie końcowym, ocenianie racjonalności metodologicznej podejmowanych decyzji, a nie ich racjonalności rzeczowej, dająca uczestnikom możliwość wykazania się znajomością pracy sztabowej, opanowania materiału merytorycznego, taktyki i sztuki dowodzenia, współpracy z innymi, predyspozycji do pracy na zajmowanym stanowisku, realizacji przywództwa w zespole, odporności na zmęczenie;

- ocenie podlegają wszystkie ważniejsze elementy ćwiczeń, a szczególnie: znajomość założeń, zorganizowanie pracy poszczególnych zespołów, trafność analizy sytuacji i podjętych decyzji oraz procedury ich wypracowywania;

^{1/} Zob. P. Sienkiewicz /red./, Dowodzenie - teoria i praktyka, Warszawa 1995, s. 41.

Tak więc w przypadku ćwiczeń dowódczo-sztabowych determinantami skuteczności dowodzenia mogą być następujące czynniki:

- trafność doboru oficerów na stanowiska dowódcze podczas ćwiczeń;
- poziom integracji zespołu wokół zadania lub osoby /kierownika/;
- sprawność działania pod wpływem zmęczenia;
- realizacja przywództwa;
- odporność na stres i umiejętność radzenia sobie ze stresem;
- zdolność do podejmowania decyzji ryzykownych.

Wymienione detriminanty skuteczności dowodzenia, dla potrzeb podjętych badań, muszą być wyrażone w szeregu konkretnych wskaźników, poddających się empirycznej weryfikacji.

Oto przykładowe zestawienie niektórych czynników skuteczności dowodzenia wraz z ich wskaźnikami:

Tabela 1. Czynniki skuteczności dowodzenia i ich przykładowe wskaźniki

Czynnik	Wskaźniki
dobór oficerów na stanowiska dowódcze podczas ćwiczeń	<ul style="list-style-type: none"> - doświadczenie zawodowe - stopień wojskowy - aspiracje - zdolności przywódcze -inteligencja -dotychczasowe oceny -umiejętności dowódcze - opanowanie wiedzy taktycznej
poziom integracji zespołu wokół zadań lub osoby	<ul style="list-style-type: none"> -wskaźnik wyborów i odrzuceń - wskaźnik wewnętrznej struktury grupy

poziom sprawności działania pod wpływem zmęczenia	<ul style="list-style-type: none"> - wynik testu sprawności myślenia - pomiar poziomu refleksu - sprawność zapamiętywania
realizacja przywództwa	<ul style="list-style-type: none"> - miejsce w strukturze socjometrycznej zespołu i jego dynamika - zdolność formułowania celów i stawiania zadań - poziom zaspokajania potrzeb członków zespołu - zdolność motywowania zespołu
odporność na stres i umiejętność radzenia sobie ze stresem	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętność działania w sytuacjach nowych, trudnych, wymagających podejmowania szybkich decyzji - dbałość o kondycję własną i zespołu - umiejętności rozładowywania napięć - umiejętności stosowania technik relaksacyjnych

Przedstawione czynniki, jak również ich wskaźniki, nie wyznaczają wszystkich możliwych płaszczyzn określających ostateczny rezultat skuteczności dowodzenia realizowanego w czasie ćwiczeń dowódczo-sztabowych. Jednakże, dla potrzeb podjętych badań /w tym także ograniczeń badawczych zespołu/, istnieje możliwość wyodrębnienia chociażby kilku z nich i poddania dalszej empirycznej weryfikacji.

3.2. Próba empirycznych poszukiwań wskaźników skuteczności dowodzenia

W prowadzonych przez zespół badaniach sondażowych, zdecydowana większość oficerów (ponad 68%) na pytanie o podstawowe wskaźniki skuteczności dowodzenia w warunkach pokoju - wiązała swoją odpowiedź z jakością decyzji podejmowanych przez dowódcę określonego szczebla. Jeszcze wyraźniej zależność ta zarysowała się w odniesieniu do ćwiczeń dowódczo - sztabowych. Prawie 84% badanych oficerów prezentuje pogląd, że podstawowym wskaźnikiem skuteczności dowodzenia jest w tym wypadku **jakość decyzji** podejmowanych przez dowódców (choć w pewnym stopniu także przez pozostałe osoby funkcyjne). Podkreślić przy tym należy, że staż służby wojskowej jak i jej przebieg (pełnione funkcje dowódcze i sztabowe) nie różnicują badanych, gdy idzie o sposób rozumienia skuteczności dowodzenia. Do najczęściej wymienianych przez kadrę wskaźników skuteczności należą takie wyznaczniki jakości decyzji, jak: *trafność, realność, racjonalność, oryginalność i wielowariantowość*, a także *szybkość jej podejmowania*. Pozostali badani są skłonni upatrywać wskaźników skuteczności dowodzenia podczas tej formy ćwiczeń raczej w realizacyjnej płaszczyźnie rozpatrywanego procesu, wskazując m.in. na: *stanowczość i konsekwencję we wdrażaniu decyzji w życie, pozyskanie dla realizacji decyzji jak największej liczby wykonawców, uruchomienie oraz optymalne spożytkowanie potencjału intelektualnego i realizacyjnego podwładnych* itp.

Odnosząc się do przytoczonych wyników badań, warto zwrócić uwagę na dość wyraźną niekonsekwencję w opiniach tych respondentów, którzy w ocenie skuteczności dowodzenia kładą akcent na realny, wynikowy aspekt tego procesu decyzyjnego. Tym samym opowiadają się za stanowiskiem, by jako podstawowy wskaźnik skuteczności dowodzenia przyjmować **racjonalność decyzji w jej rozumieniu rzeczowym**.

Jak już wspomniano, przyszłe działanie może być oceniane pod względem utylitarnym (obejmującym nie tylko aspekt sprawnościowy) zanim zostaną uruchomione określone czynności realizacyjne. Również decyzję, podobnie jak każdy inny przejaw działalności człowieka, można poddawać ocenie z punktu widzenia jej racjonalności, i to ocenie podwójnej. Po pierwsze - można analizować, czy i w jakim stopniu wybór sposobu działania dokonany przez decydenta został dostosowany do przewidywanego układu celów, środków i warunków działania, dokonując tym samym oceny racjonalności decyzji w jej **rozumieniu metodologicznym**. Innymi słowy - próbujemy w tym wypadku ocenić, czy wybór ten był adekwatny do informacji, jakimi dysponował decydent oraz - czy zgodny był z ogólnymi zasadami *sztuki* podejmowania decyzji.

Po wtóre - decyzję można rozpatrywać również z punktu widzenia jej **racjonalności rzeczowej**, odpowiadając na pytanie, czy - gdyby została wprowadzona w życie - *przekształciłaby rzeczywistość zgodnie z jej istotą i rządzącymi nią prawami oraz z intencją samego decydenta*. O tym, czy decyzja uzyskuje walor racjonalności rzeczowej przesądza -oprócz jej racjonalności metodologicznej:

1.To, czy osoba (zespół), któremu decyzja została przekazana będzie chciała i będzie w stanie ją wykonać. W takim ujęciu na racjonalności decyzji istotny wpływ wywiera także jakość relacji między decydentem a wykonawcami oraz między samymi wykonawcami.

2.Ilość i jakość środków niezbędnych do realizacji decyzji.

3.Funkcjonalność unormowań prawnych, organizacyjnych itp.^{2/} Przyjmując zatem za podstawę przedstawione sposoby rozumienia obu aspektów racjonalności decyzji, trudno zgodzić się ze stanowiskiem tych badanych, którzy słusznie upatrując w racjonalności decyzji podstawowy wskaźnik skuteczności dowodzenia podczas ćwiczeń dowódczo - sztabowych, akcentowali jednocześnie, iż taką rolę pełni również jej walor rzeczowy. W tym wypadku bowiem - z braku

² Por. J.Kurnal (red.), Teoria organizacji i zarządzania, Warszawa 1981, s. 358 i nast.

możliwości praktycznej weryfikacji trafności decyzji - poddawać ocenie można jedynie jej poprawność metodologiczną. Inaczej dzieje się w warunkach realnego pola walki, w których powinny być oceniane oba walory racjonalności decyzji dowódcy.

Warto podkreślić, że powszechne w literaturze przedmiotu stanowisko, iż podstawowym wskaźnikiem skuteczności dowodzenia w walce zbrojnej jest stopień realizacji zadań bojowych, znalazło tylko częściowe odzwierciedlenie w wynikach sondażu prowadzonego wśród kadry. Pomijając fakt, iż sam termin *wskaźnik* okazał się dla niektórych badanych pojęciem wieloznacznym (niekiedy nawet utożsamianym z czynnikami warunkującymi skuteczność), pogląd taki prezentuje zaledwie 42 % badanych. Pozostali respondenci zdają się nie dostrzegać różnicy między walką zbrojną a ćwiczeniami dowódczo - sztabowymi (czy szerzej - doskonaleniem dowództw i sztabów) i wiążą skuteczność dowodzenia przede wszystkim z jakością samego procesu decyzyjnego. Jest jednak charakterystyczne, że znacznie częściej stopień realizacji zadań bojowych jako najważniejszy wskaźnik skuteczności dowodzenia jest wymieniany przez kadrę starszą wiekiem i zajmującą wyższe stanowiska służbowe.

4. Psychologiczna charakterystyka skutecznego zespołu dowódczego

Znanych jest wiele interpretacji skutecznego działania, w tym skutecznego działania zespołowego. Najbardziej uniwersalna wydaje się opcja, która zakłada, że określone działanie jest skuteczne jeżeli prowadzi do osiągnięcia zamierzonych celów.

Skuteczne działanie zróżnicowanego funkcyjnie zespołu dowódczo-sztabowego umożliwiają następujące czynniki:¹

1. wysokie kwalifikacje wojskowe, przywódcze i menedżerskie dowódcy,
2. określenie celu głównego i celów szczegółowych oraz czasu ich osiągnięcia, etapów realizacji zadań,
3. odpowiednia strategia myślenia i działania grupowego,
4. wybór najlepszej taktyki postępowania czyli określenie zakresu czynności, ich kolejności, rodzaju i wielkości środków, sił (pododdziałów, oddziałów itp.),
5. ustalenie warunków współdziałania i współpracy,
6. kompetencje zawodowe (ogólnowojskowe, specjalistyczne, zadaniowe) i menedżerskie członków zespołu,
7. kreatywność, plastyczność i konsekwencja działania,
8. umiejętność sprawnego pokonywania trudności oraz radzenia sobie w ekstremalnych sytuacjach,
9. odpowiedni poziom dojrzałości formalnej i realnej przejawiający się we współdziałaniu i odpowiedzialności,
10. zasada zespołowego analizowania zadań, wypracowywania decyzji oraz jednoosobowego dowodzenia.

Na strukturę zespołu dowódczo-sztabowego, który można określić mianem zespołu kierowniczego, składają się niżej wymienieni funkcyjni:

1. dowódca (jednoosobowy przywódca),

¹ M. Dyrda (red.), Psychologia dowodzenia, Warszawa 1995.

2. jego zastępcy odpowiedzialni za wybrane problemy,
3. specjaliści sztabowi (np. oficer operacyjny, rozpoznania),
4. szefowie rodzajów służb,
5. inni profesjonalści funkcyjni powoływani w skład zespołu zgodnie z potrzebami np. psycholog.

Zbiór, społeczność nawet najlepszych fachowców, którzy nie znają siebie, na ogół przejawiają znaczne różnice indywidualne, nie mieli dość czasu i możliwości sprawdzenia siebie we wspólnym działaniu itp. nie zasługuje na miano zespołu; jest tylko grupą żołnierzy, którzy mają szansę stać się skutecznym zespołem. Samo formalne powołanie zespołu nie czyni zeń organizacji zdolnej do skutecznego rozwiązywania trudnych zadań. Zmiana nawet tylko jednego członka zespołu kierowniczego może w jednym przypadku znacznie zakłócić, w innym podnieść skuteczność działania zespołowego.

Każda grupa żołnierzy, aby stać się skutecznym zespołem musi przejść przez kilka stadiów rozwojowych:²

1. **Stadium powołania, utworzenia zespołu:**
 - formalne określenie składu,
 - sprecyzowanie celów, zadań, ról indywidualnych i grupowych,
 - członkowie koncentrują się przede wszystkim na sobie.
2. **Stadium fermentu grupowego, poznawania i dopasowania:**
 - członkowie ustosunkowują się do oczekiwań indywidualnych i formalnych,
 - prezentowanie osobistych walorów, ujawnianie słabości, rywalizowanie o wpływy, pozycję,
 - pierwsze wyraźne konflikty i dysfunkcje.
3. **Stadium normalizowania się wzajemnych relacji:**
 - uzgadnianie obowiązujących celów, zasad, procedur, metod działania i komunikowania się,
 - kształtowanie się trwałych norm zachowania, poszanowania, podległości, współpracy, wspólnoty itp.

² Por. G.Hannoway, G.Hunt. Umiejętności menedżerskie. Warszawa 1994, s. 57-58.

4. Stadium osiągnięcia dojrzałości zespołowej:

- utożsamianie celów indywidualnych i grupowych,
- dynamizowanie i wykorzystywanie potencjału indywidualnego do rozwoju skuteczności działania zespołu,
- elastyczny podział ról i zadań,
- postępująca integracja zespołu, skuteczne rozwiązywanie trudnych zadań.

Procesowi dojrzewania, rozwoju zespołu dowódczo-sztabowego sprzyja umiejętne postępowanie interpersonalne dowódcy, który może zarówno akcelerować, jak i zakłócać, opóźniać integrację swojego najbliższego otoczenia społecznego. Oddziaływanie przywódcze na grupę podległych żołnierzy powinno mieć intencjonalny, zorganizowany, systematyczny i metodyczny charakter. W praktyce zdarza się, że niektórzy członkowie zespołu dowódczo-sztabowego z różnych względów nie chcą lub nie potrafią w pełni „wpisać” się w wyznaczone role społeczno-służbowe. Przedłużające się trudności adaptacyjno-społeczne mogą wpływać na spadek poziomu skuteczności działania zespołu kierowniczego. Nie spełnianie wymagań wiąże się z koniecznością autonomicznego lub dyrektywnego odejścia danego oficera z zespołu.

Jakie argumenty świadczą o potrzebie tworzenia zespołów dowódczo-sztabowych? Podstawową przesłanką organizowania partnerskiej pracy zespołowej jest wyższa skuteczność tej formy rozwiązywania, wykonywania zadań w stosunku do autorytarnej działalności jednoosobowej. Wśród innych argumentów wymienia się między innymi następujące tezy:¹

1. pełniejsza i szybsza integracja wokół wspólnych celów,
2. większe poczucie wpływu na podejmowane decyzje, na swoją karierę zawodową, redukcja lęku przed zagrożeniem dyktatorskiej mentalności i postawy dowódcy,
3. gruntowniejsza orientacja członków w przedmiocie zadań, obowiązków, prawidłowości i osobliwości służby,

³ Por. T. Gordon, Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców, Warszawa 1996, s.46-47.

4. większa możliwość zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu, samorealizacji, doskonalenia zawodowego itp,
5. efektywne uczenie się pożądanych zachowań dowódczych, sztabowych, interpersonalnych itp,
6. przelamywanie nadmiernych różnic pozycji formalnych między dowódcą, jego zastępcami i innymi członkami zespołu,
7. wyższa skuteczność decyzyjna i innowacyjna.

Do ważniejszych umiejętności dowódcy w zakresie tworzenia skutecznego zespołu dowódczo-sztabowego zalicza się:

1. popieranie otwartej, bezpośredniej, uczciwej komunikacji interpersonalnej, zwłaszcza w relacjach pionowych,
2. rozwiązywanie konfliktów w taki sposób, aby w miarę możliwości nikt nie tracił a zyskał zespół,
3. organizowanie kreatywnych zebrań analityczno-decyzyjnych,
4. sztuka bycia nie tylko specjalistą od wykonywania trudnych zadań (reistą, zadaniowcem), ale także znawcą, praktykiem zarządzania stosunkami międzyludzkimi,
5. umiejętność wyrazistego prezentowania opinii, potrzeb zespołu na wyższym szczeblu dowodzenia, na forum zespołu działającego o szczebel wyżej,
6. umiejętność profesjonalnego poznawania i oceniania członków zespołu oraz komunikowania się z nimi,⁴
7. zdolność ograniczania lęków, redukowania stresów, pomagania w sytuacjach służbowych i prywatnych,
8. pobudzanie podwładnych do nieustannego rozwoju zawodowego, indywidualnego i grupowego.⁵

Skuteczni dowódcy przejawiający postawy przywódcze powinni zachowywać się tak, aby stopniowo byli postrzegani prawie jak zwykli członkowie zespołu, pomagać podwładnym, aby czuli się swobodnie w pełnieniu swojej funkcji - bez wyższości, arogancji, braku kultury, poniżania godności,

⁴J. Borkowski, *Poznawanie i stymulacja rozwoju osobowości żołnierzy*, Warszawa 1994.

⁵Tamże.

zbędnego dystansu itp. „Skuteczni liderzy działają tak, jak członkowie grupy, a skuteczni członkowie grupy działają jak liderzy.”⁶

Abstrahując od standardowego układu ról społecznych i funkcji poszczególnych członków zespołu dowódczo-sztabowego warto na jego strukturę spojrzeć w kategoriach bardziej uniwersalnych. Angielski psycholog M. Belbin uważa, że nie istnieją idealni pracownicy, ale mogą istnieć idealne zespoły. Opinia ta znajduje potwierdzenie w badaniach psychospołecznych. Wspomniany autor twierdzi, że idealny zespół np. decyzyjny, zadaniowy powinien składać się z co najmniej ośmiu osób funkcyjnych, które realizują określone role społeczne. Są to następujące role indywidualne:

1. **Koordinator:**

- kieruje zespołem, orientuje go na cele, mając autorytet merytoryczny, moralny i przywódczy dominuje nad grupą w sposób nieapodyktyczny i potrafi tolerancyjnie spożytkować oryginalne walory członków,

1. **Lokomotywa:**

- wysoka motywacja, potrzeba osiągnięć i poziom energii,
- osiąga cele bez względu na środki, inicjuje działanie,
- reaguje ekstrawertywnie, dynamicznie, dyrektywnie,
- wzmaga rywalizację, wywołuje konflikty,
- nie wnika, nie analizuje słabości członków zespołu, chłodno wymaga skuteczności,

2. **Myśliciel:**

- błyskotliwy, kreatywny, nowatorski strateg,
- proponuje rozwiązania idealizacyjne, niekiedy mało realne,
- wrażliwy na krytykę i pochwały,
- podobnie jak lokomotywa może stwarzać różne trudne sytuacje interpersonalne,
- zespół powinien mieć tylko jednego myśliciela,

6. T.Gordon, wyd. cyt., s.49.

7. M.Lucewicz, Ośmiu wspaniałych, "Businessman", 1993 nr12, s.102-107.

3. **Krytyk wartościujący:**
 - wysoka inteligencja, wnikliwość, analityczny umysł, duży krytycyzm; obiektywizm, trafność, mądrość to cechy, którymi przewyższa pozostałych członków zespołu,
 - zajmuje pozycję nieodzownego sędziego, który stoi obok problemu, więcej, lepiej, celniej ocenia,
 - dobrze integruje indywidualne motywy członków,
4. **Poszukiwacz źródeł:**
 - efektywny zdobywca ważnych informacji pozwalających podejmować realne decyzje i planować strategie,
 - pomysłów szuka poza zespołem,
 - przejawia uzdolnienia interpersonalne: towarzyski, przyjazny, otwarty, komunikatywny, ciepły,
5. **Skrupulatny wykonawca:**
 - systematyczny, konsekwentny, sumienny, „detalista”,
 - motywuje do finalizowania rozwiązań,
 - cieszy się dużym uznaniem zespołu,
6. **Dusza zespołu:**
 - wrażliwy, opiekuńczy, towarzyski, nie lubi dominować,
 - cele grupowe przedkłada ponad interesy personalne,
 - ukierunkowuje się na potęgowanie współpracy,
 - neutralizuje konflikty, negocjuje trudności interpersonalne,
7. **Realizator:**
 - doskonały wykonawca projektów, które wymyślił zespół,
 - dobrze organizuje pracę, preferuje porządek i rutynę,
 - w odróżnieniu od niespokojnego skrupulatnego wykonawcy zachowuje umiar, równowagę, kontrolę nad sobą.

Na kolejnych etapach rozwoju zespołu dowódczo-sztabowego oraz wykonywania zadań powinni dominować różni jego członkowie:

- „lokomotywa” i „koordynator” są niezbędni na etapie budowania zespołu,

- "myśliciel" decyduje o skuteczności kreowania pomysłów we wstępnej fazie poszukiwania rozwiązania,
- wybór metod działania zależy przede wszystkim od skuteczności krytyka wartościującego,
- realizacja, praktyczne wdrażanie rozwiązania zależy głównie od pracy realizatora i skrupulatnego wykonawcy itp.

Według C.Hannowaya i G.Hunta o tym, że dany zespół jest efektywny świadczą następujące parametry:⁸

- jasność celów,
- dobrze zdefiniowany zakres indywidualnej odpowiedzialności,
- uzgodnione kryteria i normy pomiaru wyników,
- jasność ról członków zespołu,
- otwartość i zaufanie interpersonalne,
- wzajemne wspieranie i życzliwość,
- elastyczna, tolerancyjna i innowacyjna współpraca,
- uzgodnione skuteczne zasady i procedury postępowania,
- nowoczesne metody działania,
- skuteczny styl przywództwa w zależności od typu sytuacji, zadań itp.,
- skuteczne podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów,
- sprawne komunikowanie się, poznawanie i ocenianie,
- występowanie, inicjowanie konstruktywnych konfliktów oraz ich rozwiązywanie „bez porażek,”
- zapewnienie możliwości indywidualnego rozwoju wszystkim członkom zespołu,
- podejmowanie relacji z innymi zespołami.

Z wojskowego punktu widzenia istotnymi cechami skutecznego zespołu dowódczo-sztabowego są między innymi:⁹

8. C. Hannoway, G.Hunt, wyd.cyt., s.55-56.

9. Por. E. Maslyk - Musiał. Od grupy do zespołu. „Personel” 1996, nr 5, s. 8-10.

1. orientacja bardziej na wykonanie zadania, proces jego realizacji niż na pełnione funkcje,
2. minimalizacja dystansu między członkami zespołu, zwłaszcza w relacjach pionowych,
3. wielofunkcyjność, zmienność funkcji, możliwość zastępowania siebie, szczególnie w sytuacjach ekstremalnych,
4. wykonywanie zadań bez bezpośredniego nadzoru i kontroli,
5. duża kreatywność i innowacyjność oraz racjonalność działań,
6. trafność podjętych decyzji i odporność na porażki,
7. adekwatna kalkulacja czasu realizacji zadań,
8. terminowość i celność wykonywania zadań,
9. spadek ilości popełnianych błędów,
10. ekonomiczność podejmowanych działań (koszt-zysk),
11. odrzucenie dyrektywy „osiągnięcie celu uzasadnia poświęcenie każdych sił ludzkich i środków,”
12. wysoka kooperatywność i uznawanie dowódczo-przywódczej dominacji lidera zespołu.

Wymienione parametry można traktować jako pośrednie lub bezpośrednie wskaźniki skuteczności działania zespołowego i dowódczego.

5. Podmiotowe i pozapodmiotowe uwarunkowania skuteczności dowodzenia

5.1. Kwalifikacje i cechy osobowe dowódcy

Do podmiotowych uwarunkowań skuteczności dowodzenia zaliczamy kwalifikacje i cechy osobowe dowódcy.

W literaturze wojskowej najczęściej problematyka kwalifikacji zawodowych dowódcy rozpatrywana jest w kontekście wiedzy ogólnej i zawodowej oraz dyspozycji osobowościowych.

Na wiedzę ogólną składa się uporządkowany zbiór wiadomości o świecie służący człowiekowi w jego rozwoju. Wiadomości zawierają wiedzę człowieka dotyczą przedmiotów i zjawisk, ich wzajemnych stosunków i związków przyczynowych. Wiedza taka w odniesieniu do dowódcy powinna być rozległa, trwała i użyteczna, w tym rozumieniu, że staje się podstawą do zdobywania wiedzy zawodowej.

Wiedza zawodowa oficera obejmuje wiadomości o sztuce wojennej, taktyce i sztuce operacyjnej, a także nabyte umiejętności wykorzystania dostępnych metod, form i środków do prowadzenia walki zbrojnej oraz organizowania i szkolenia wojsk. Wiedza zawodowa oficerów zdobywana jest na kolejnych poziomach edukacji zorganizowanej, jak również przez systematyczne samokształcenie i praktykę dowodzenia.^{1/}

W Akademii Obrony Narodowej przyjmuje się założenie, że studia dyplomowe powinny zapewnić oficerom uzupełnienie i poszerzenie wiedzy ogólnej, operacyjno-taktycznej, specjalistycznej oraz humanistycznej niezbędnej do sprawnego sprawowania funkcji dowódczych na średnich szczeblach taktycznych oraz sztabowych w związkach taktycznych i operacyjnych.^{2/}

^{1.} Por. np. R. Stępień, J. Bednarek, Stan i kierunki badań umiejętności dowódczych i wychowawczych studentów AON, Warszawa 1994;

^{2.} Zob. np. A. Tomaszewski, Kierunki zmian w programie studiów dyplomowych w Wydziale Wojsk Lądowych, Zeszyty Naukowe AON, 1995, nr 3, s. 154.

Uściśleniem tych założeń są programy studiów. Na Wydziale Wojsk Lądowych zakłada się, że absolwenci studiów powinni poznać i zrozumieć między innymi:

- prawa i prawidłowości walki zbrojnej oraz istotę i charakter wojny w jej historycznych, współczesnych i przyszłych uwarunkowaniach;

- zasady sztuki wojennej w wymiarze operacyjnym i taktycznym;

- zasady i sposoby organizowania dowodzenia i pracy sztabowej na szczeblach taktycznych i operacyjnych;

- struktury organizacyjne oraz uzbrojeniewojsk własnych i potencjalnego przeciwnika;

- przepisy międzynarodowego prawa konfliktów zbrojnych w zakresie niezbędnym dowódcy i oficerowi sztabu oddziału i związku taktycznego;

- wiedzę specjalistyczną związaną z dotychczasową specjalizacją zawodową.^{3/}

Takie ujęcie w obszarze kwalifikacji dowódcy wiedzy zawodowej i specjalistycznej, w znacznym stopniu preferuje problematykę umiejętności zawodowych przyjmując, że ten kto ma umiejętności, ma i wiedzę, bez której nie mógłby ich opanować. Sytuacji tej nie można odwrócić, gdyż opanowanie wiedzy nie musi automatycznie oznaczać opanowania czy też nabycia umiejętności.^{4/}

W wojskowej literaturze psychologicznej można zauważyć występowanie różnicy stanowisk w określaniu miejsca umiejętności w strukturze osobowości dowódcy. Na ogół jednak w konstruowanych modelach występują one jako czynniki warunkujące sprawność profesjonalnego działania.^{5/}

Problem ten nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu do kwalifikacji zawodowych oficera i przygotowania go do prowadzenia walki zbrojnej, której skuteczność zależy w znacznej mierze od wiedzy ogólnej i specjalistycznej dającej

^{3.} Tamże, s. 155.

^{4.} Zob. J.Bieńkowski, Metodologiczne założenia badań umiejętności studentów wyższych szkół wojskowych, /w:/, R. Stępień /red./, Dowódcze i sztabowe umiejętności oficerów i możliwości ich kształcenia w procesie dydaktycznym, Opracowanie naukowo-badawcze, AON 1995, s.10.

^{5.} Zob. np. M.Sidor, System oceny osobowości dowódcy, Warszawa 1975.

się ująć w formule: "wiem że...", jak również w konkretnych umiejętnościach ogółowojskowych jak i specjalistycznych typu: "wiem jak...".

W rozumieniu potocznym umiejętności bywają porównywane do nawyku, sprawności czy wprawy, co po przeniesieniu na grunt rozważań naukowych, staje się zbytnim uproszczeniem. **Nawyk** jest czynnością, która w wyniku wielokrotnego powtarzania, ćwiczenia, treningu przebiega w sposób zautomatyzowany lub zbliżony do zautomatyzowanego. **Sprawność** stanowi kryterium charakteryzujące przebieg czynności, ilości popełnianych błędów, warunki indywidualne i sytuację. Jest zdolnością do szybkiego i jakościowo dobrego wykonania określonych czynności. Określa się ją mianem zręczności. **Wprawa** zaś mimo, że najbliższa pojęciu umiejętności odnosi się jedynie do pewnej grupy nabytych, dobrze wyćwiczonych umiejętności ruchowych/ jak jazda na rowerze, pisanie na maszynie/ lub umysłowych /mnożenie, dzielenie, czytanie/.^{6/}

Żaden z przytoczonych terminów nie zakreśla jednak pełnej istoty tego czym są umiejętności. Przez pojęcie umiejętności bowiem określa się najczęściej gotowość do świadomego działania, opartą na wiedzy oraz konkretnym ruchowym opanowaniu elementów czynności. Jest to możliwość wykonania odpowiednich czynności w określonych warunkach, sprawdzona możliwość celowego działania w określonej sytuacji.^{7/} Umiejętność jest konstruktem teoretycznym oznaczającym dyspozycję do efektywnego przeprowadzenia zespołu zorganizowanych czynności poznawczych lub poznawczo-motorycznych, mających na celu zrealizowanie określonego, zwykle złożonego zadania. Umiejętność nie oznacza samego zespołu czynności, ale dyspozycje, tzn. odpowiednio ukształtowane schematy czynnościowe, do podejmowania i wykonywania określonego typu czynności, a w razie potrzeby - do elastycznego ich dostosowywania do zmieniających się sytuacji zadaniowych. Umiejętność nie sprowadza się więc tylko do mechanicznego

^{6.} Rozumienie pojęć nawyk, wprawa, sprawność zob.: J.Ekel, J.Jaroszyński, J.Ostaszewska, Mały słownik psychologiczny, Warszawa 1965; W.Szewczuk /red./, Słownik psychologiczny, Warszawa 1985.

^{7.} Z. Chlewiński, Kształtowanie się umiejętności poznawczych. Identyfikacja pojęć, Warszawa 1983, s. 226.

powtarzania repertuaru poprzednio wyuczonych reakcji czy ich zespołów/nawyki, wprawa/. Do istoty umiejętności należy sprawne i elastyczne posługiwanie się zdobytym doświadczeniem (wiedzą, operacjami umysłowymi) i dlatego dzięki wytworzeniu umiejętności następuje dalsze udoskonalenie ich uczenia się.

W umiejętnościach wchodzi w grę elementy semantyczne, zrozumienie zadania i sytuacji. Różne typy zadań wymagają różnych umiejętności. Jako miarę umiejętności przyjmuje się zwykle jakość rozwiązania lub wykonania zadania - niekiedy ustala się wzorce, modele optymalnego realizowania określonych zadań; uwzględnia się również ilościowe pomiary, np. liczbę potrzebnych do tego kroków, liczbę popełnionych błędów, czas wykonania. W wykonaniu jakiegoś zadania nie istnieją określone granice umiejętności, których nie można już przekroczyć. Poziom umiejętności jest sądem względnym, zawsze bowiem można znaleźć osobę która odznacza się umiejętnościami wyższymi ^{8/}.

W dotychczas prowadzonych w wojsku badaniach umiejętności zawodowych oficera brak wyraźnej tendencji określającej strukturyzację tych umiejętności. Bardzo często tworzy się określoną grupę umiejętności lub szereg grup, przypisując im charakter bardziej lub mniej doraźnych, bardziej subiektywnych niż obiektywnie pożądanych dyspozycji zawodowych.

Przykładem takiego podejścia jest wyodrębnienie w prowadzonych analizach czynności i obowiązków oficerów dowódczo- sztabowych, pięciu grup umiejętności . Są nimi:

- umiejętności intelektualne;
- umiejętności organizatorsko-planistyczne;
- umiejętności wychowawcze;
- umiejętności wykonawcze;
- umiejętności naukowe ^{9/}.

^{8/} Z.Chlewiński, Kształtowanie się umiejętności poznawczych, /w:/ Psychologia i poznanie, / red. / M.Materskiej, T.Tyszk, Warszawa 1992, s.161-176.

^{9/} Por. np. J. Halik, Przygotowanie taktyczne słuchaczy WKDO, Warszawa 1989, ASG WP /maszynopis rozprawy doktorskiej/;

Innym razem analizując właściwości dowodzenia na współczesnym polu walki wśród umiejętności dowódcy i oficera sztabu wymienia się:

- umiejętność dokonywania wnikliwej i trafnej oceny sytuacji;
- umiejętność przewidywania;
- umiejętność oceny przeciwnika;
- umiejętność oddziaływania i oceny wojsk własnych;
- odporność psychiczną na niekorzystne zjawiska pola walki¹⁰.

W zmodyfikowanym programie kształcenia w Wydziale Wojsk Lądowych wśród umiejętności zdobywanych lub doskonalonych przez słuchaczy wymienia się:

- umiejętność kierowania zespołami ludzkimi;
- umiejętność przygotowywania i prowadzenia współczesnej walki w różnorodnych warunkach terenowych, porach roku i doby na szczeblach oddziału i związku taktycznego;

- umiejętność organizowania wojsk i sztabów;
- umiejętność twórczego rozwiązywania nowych zadań i problemów;
- umiejętność argumentacji i przekonywania ludzi.¹¹

Złożoność i odpowiedzialność towarzysząca procesowi dowodzenia powoduje wyodrębnianie coraz częściej, także ogólnych i szczegółowych umiejętności dowódczo-sztabowych. Wśród umiejętności ogólnych znajdują się:

- umiejętność twórczego rozwiązywania problemów taktyczno-operacyjnych;
- umiejętności organizacyjno-decyzyjne, zawierające właściwą analizę i ocenę sytuacji przeddecyzyjnych, sposób realizacji wydanych lub otrzymanych zadań oraz umiejętność kierowania ludźmi i wyrażania swej woli;
- umiejętność indywidualnego i zespołowego działania ;
- umiejętność szybkiej adaptacji do nowych warunków i zadań;

¹⁰. Zob. J.Kunikowski, Dowódcze i wychowawcze przygotowanie w systemie obronnym RP, Warszawa 1995, s. 61.

¹¹. Zob. A.Tomaszewski, wyd. cyt., s.155.

- umiejętność poznawania podwładnych i oddziaływania na nich;
- umiejętność kształtowania stosunków międzyludzkich i zaufania.

Do umiejętności szczegółowych zalicza się natomiast :

- operatywność w realizacji bieżących zadań szkoleniowo wychowawczych i potrzeb dowódczo- sztabowych;

- umiejętność korzystania z normatywnych zasad pracy sztabowej, obejmująca m.in.: opracowywanie dokumentów sztabowych;

- umiejętność organizowania własnej pracy;

- umiejętność logicznego myślenia;

- umiejętność efektywnego wykorzystania posiadanego uzbrojenia oraz technicznych środków dowodzenia .^{12/}

Można sądzić, że udział poszczególnych grup umiejętności w skutecznym działaniu dowódcy jest mocno zróżnicowany, trudno jednak wymienić tę grupę dyspozycji, która może mieć w działaniach dowódcy wpływ decydujący. Na skuteczność jego działań wpływać może wiele innych czynników o charakterze osobowościowym, których znaczenie wykracza poza wszystkie z wymienionych umiejętności. Należą do nich np.:

- inteligencja / szybkość i sprawność myślenia, umiejętność przewidywania, plastyczność, spostrzegawczość i uwaga, oryginalność myślenia/;

- motywacja / chęć dominowania, podejmowania wysiłku, rywalizacji, bycia lepszym, zdobycie pozycji społecznej, i materialnej, dążenie do celu, upór, konsekwencja/;

- charakter / wymagalność od siebie i podwładnych, samodzielność, poczucie odpowiedzialności, rozwaga, stanowczość, odwaga/;

- odporność fizyczna i psychiczna /odporność na sytuacje nowe, nagłe, brak snu, zmęczenie, hałas, brak informacji, zakłócenia informacji, zmiany temperatury otoczenia, itp./.

¹². J.Kunikowski, wyd.cyt., s.41-42.

5.2 Próba określenia podmiotowych uwarunkowań skuteczności dowodzenia

Poszukując odpowiedzi na pytanie o podmiotowe uwarunkowania skuteczności dowodzenia odwołaliśmy się również do opinii doświadczonych oficerów - nauczycieli akademickich Akademii Obrony Narodowej. Respondentom przedstawiono m.in. listę -ustalonych na podstawie analizy literatury oraz wywiadu - kryteriów, jakimi najprawdopodobniej kierują się, ustalając personalną obsadę **poszczególnych stanowisk** dla potrzeb ćwiczeń dowódczo sztabowych prowadzonych w Uczelni. Pozostawiono im także możliwość rozszerzenia tej listy przez dopisanie kryteriów nie uwzględnionych w ankiecie. Podstawą przeprowadzonego sondażu było, przyjęte przez zespół badawczy założenie, że nauczyciele akademicy - kierownicy grup, w doborze studentów do określonych stanowisk, mają na względzie nie tylko doskonalenie ich jednostkowych umiejętności taktyczno - operacyjnych, lecz także oczekiwaną skuteczność działania poszczególnych osób funkcyjnych, a pośrednio - całych ćwiczących zespołów.

Zadaniem badanych było przypisanie wymienionym oraz własnym (w wypadku uzupełnienia listy) kryteriom zróżnicowanego znaczenia przez odwołanie się do takich ogólnych kategorii opisowych ich ważności, jak: *bardzo ważne, ważne, mało ważne, nieważne*. Ustalone w badaniach znaczenie, jakie ankietowani przypisują poszczególnym kryteriom w czasie ustalania dla potrzeb ćwiczeń personalnej obsady funkcji dowódczych oraz pozostałych stanowisk przedstawia tabela 2.

Jak łatwo zauważyć, kryteria jakimi kierują się badani ustalając obsadę poszczególnych stanowisk różnią się dość istotnie. Co prawda, zarówno gdy idzie o stanowiska dowódcze, jak i pozostałe stanowiska, najwyższą rangę uzyskały te same kryteria (trzy pierwsze pozycje), to jednak względne znaczenie przypisywane im przez badanych jest różne. W wypadku obsadzania stanowisk dowódczych, podstawowym kryterium okazują się bowiem **zdolności przywódcze**, podczas gdy idzie o stanowiska sztabowe - takim wyznacznikiem skuteczności działania pozostają - zdaniem badanych - przede wszystkim szeroko rozumiane **umiejętności**

decyzyjne. Te z kolei są przez nich wymieniane dopiero na trzecim miejscu jako predyktor skutecznego działania studentów występujących w roli dowódców. Ten pozornie zaskakujący rezultat badań wynika jednak, jak się wydaje, nie tyle z rzeczywistej preferencji wymienionych kryteriów, co z zakresowego nakładania się ich desygnatów. Zauważmy, że w określeniu *zdolności (predyspozycje) przywódcze* zawiera się wiele cząstkowych wartości, w tym także tych, które składają się na:

Tabela 2. Kryteria według wskaźnika ważności

Kryteria przyjmowane przez kierowników (opiekunów) grup podczas ustalania personalnej obsady stanowisk dla potrzeb ćwiczeń dowódczo - sztabowych	Ranga kryterium według obliczonego wskaźnika ważności w odniesieniu do:	
	stanowisk dowódczych ¹³	pozostałych stanowisk ¹⁴
Zdolności (cechy) przywódcze	1	3
Walory intelektualne (sprawność myślenia, pamięć, wyobraźnia itp.)	2	2
Umiejętność podejmowania trafnych decyzji	3	1

¹³ Rangę kryteriów wymienionych w tabeli ustalono, przypisując poszczególnym kategoriom opisowym następujące wartości punktowe: *bardzo ważne* - 3; *ważne* - 2; *mało ważne* - 1; *nieważne* - 0 oraz uwzględniając liczbę wyborów dokonywanych przez badanych.

¹⁴ W tym wypadku podstawą dla ustalenia rangi danego kryterium stanowiło miejsce, na jakim było ono wymieniane przez badanych (każdemu miejscu przypisano określoną wartość punktową), a także liczba dokonanych wyborów.

Dotychczasowe doświadczenie studenta (zajmowanie wcześniej podobnych stanowisk służbowych w jednostce)	4	4
Wysoka odporność psychofizyczna	5	5
Wysoki poziom aspiracji i motywacji	6	7
Wysokie oceny uzyskiwane podczas studiów	7	6

wyróżnioną jako odrębne kryterium umiejętność podejmowania trafnych decyzji. Za taką interpretacją wyników przemawiają również uwagi zgłaszane przez samych badanych. Wielu z nich, uznając przedstawione im do wyboru zestawienie kryteriów jako ogólnie trafne, sygnalizowało zarazem, że nie są one w pełni rozłączne. Tym samym, dokonywane z konieczności wybory mogły do pewnego stopnia zniekształcać ostateczne rezultaty badań, prowadząc do swego rodzaju artefaktów/¹⁵.

W odniesieniu do obu grup stanowisk, istotnym wyznacznikiem skuteczności działania ćwiczących studentów okazały się ich **walory intelektualne**. Poza przykładowo wymienionymi w ankiecie składowymi tej dyspozycji, badani wskazywali na takie, istotne zarówno w działaniu dowódcy jak również oficera sztabu i wymieniane w literaturze przedmiotu umiejętności, jak: *wyobraźnia taktyczno - operacyjna, zdolność do szybkiej reakcji na powstające sytuacje bojowe oraz intuicja*.

Jako drugorzędne kryterium, zarówno gdy idzie o stanowiska dowódcze, jak i pozostałe funkcje w jakich studenci występują podczas ćwiczeń, badani uznali ich doświadczenie zdobyte na wcześniej zajmowanych stanowiskach służbowych. Kryterium to - zdaniem większości ankietowanych - jest uwzględniane zwykle

¹⁵. Te i inne uwagi dotyczące konstrukcji narzędzi badawczych, zgłaszane przez respondentów w trakcie badań pilotażowych zostaną uwzględnione w kolejnych etapach badań.

jedynie w czasie pierwszych dla studenta tego rodzaju ćwiczeń w Uczelni, kiedy wykładowcy nie dysponują jeszcze dostateczną wiedzą na temat jego rzeczywistych kwalifikacji i możliwości.

W uzyskanych wynikach badań uwagę zwraca natomiast dość odległa pozycja takich istotnych (zwłaszcza w warunkach ekstremalnych) i często wymienianych w literaturze przedmiotu wartości charakteryzujących skutecznych dowódców, jak: *odporność na destabilizujący wpływ czynników zewnętrznych* oraz wysoki, a jednocześnie oparty na rzeczywistych przesłankach *poziom aspiracji i motywacji*.¹⁶ Oceniając wymienione kryteria jako relatywnie mało istotne w czasie ćwiczeń dowódczo - sztabowych, badani podkreślali jednak, że ich znaczenie zdecydowanie rośnie w warunkach walki zbrojnej. Szczególnie istotnym predyktorem skutecznego działania oficera sztabu, a jeszcze bardziej dowódcy pozostaje - ich zdaniem - wysoka odporność psychofizyczna.

¹⁶ Zob. np.: N.Dixon, *On the psychology of military incompetence*, New York 1976; Z.Galewski, *Czynniki powodzenia we współczesnej walce*, Warszawa 1986, s. 102.

5.3. Pozapodmiotowe uwarunkowania skuteczności dowodzenia

W funkcjonalnej analizie jakiegokolwiek działalności nie można pomijać jej uwarunkowań pozapodmiotowych. Tworzą je - w najbardziej ogólnym planie - sytuacja (układ jej elementów podstawowych) oraz środowisko, w jakim rozpatrywane działanie (działalność) przebiega. Z tego też względu tę grupę czynników warunkujących jego przebieg i rezultaty określa się zwykle terminem uwarunkowania środowiskowo - sytuacyjne.

W takim, umownym ujęciu rozpatrywanego problemu, najkorzystniejszym sposobem identyfikacji bardziej stabilnych uwarunkowań środowiskowych zdaje się być analiza ogólnych właściwości potencjalnego pola walki pod kątem ich prawdopodobnego wpływu na działalność dowódcy, a także pozostałych żołnierzy. Do tej grupy uwarunkowań należałoby zatem zaliczyć:

- stałe przeciwdziałanie wojsk przeciwnika,
- wielowymiarowość i wszechobecność zagrożenia (tak realnego jak i antycypowanego);
- dużą dynamikę działań (deficyt czasu, wyczerpanie psychofizyczne, możliwość zaskoczenia);
- niedobór informacji koniecznych do podjęcia adekwatnych do sytuacji decyzji;
- silne bodźce sensoryczne, które mogą znacznie dezorganizować przebieg czynności, zwłaszcza bardziej złożonych (w tym - wykonywanych przez dowódców);
- poczucie odpowiedzialności za przebieg i rezultaty działań bojowych, które byłoby prawdopodobnie szczególnie silnie odczuwane przez dowódców;
- planowe oddziaływanie przeciwnika na psychikę żołnierzy w celu obniżenia woli walki oraz osłabienia spójności struktur organizacyjnych;
- ogólne utrudnienia, braki i przeszkody wynikające z istoty walki zbrojnej (dyskomfort fizyczny i psychiczny).

Jeśli idzie natomiast o bardziej zmienne, uwzględniające czynnik czasu sytuacyjne uwarunkowania działalności dowódczej, najkorzystniejsze wydaje się ich rozpatrywanie na gruncie koncepcji sytuacji trudnych lub relacyjnej koncepcji stresu.¹⁷

Dla potrzeb niniejszego opracowania przydatny wydaje się również podział uwarunko-

¹⁷T.Tomaszewski, Człowiek i otoczenie, [w:] Psychologia, pod red T.Tomaszewskiego, Warszawa 1978.

wań wszelkiego skutecznego działania, jaki proponuje Z. Skorny.¹⁸ Autor przyjmuje podział dychotomiczny na: uwarunkowania zewnętrzne i uwarunkowania wewnętrzne (fizyczne i psychiczne właściwości podmiotu działania).¹⁹ Odnosząc tę propozycję do dowodzenia, można wśród uwarunkowań zewnętrznych wskazać na takie wyznaczniki skuteczności tego procesu, jak: *jakość uzbrojenia i sprzętu bojowego, jakość systemu zaopatrzenia (logistycznego), klimat psychiczny oraz układ stosunków społecznych w dowodzonej strukturze organizacyjnej, a także warunki terenowe, klimatyczne, pogodowe, dobowe itp.*

Pamiętając o tym, że skuteczność dowodzenia to nie tylko skuteczność działalności samego dowódcy, jako istotny wyznacznik skuteczności organizowanego przezeń zespołowego działania traktować należy ponadto tzw. orientację kooperacyjną. Ma ona miejsce wówczas, gdy realizacja celów zespołowych umożliwia zarazem osiąganie celów przez każdego z członków zespołu. Z kolei cel grupy może być osiągnięty w takim wypadku jedynie wówczas, gdy zrealizowane zostaną cele poszczególnych jej członków. Zauważmy, że walka zbrojna wydaje się być jednym z klasycznych przykładów nieodzowności takiej właśnie orientacji grupy. Zapewnienie własnego bezpieczeństwa okazuje się tu niemożliwe bez zgodnego współdziałania, zwłaszcza w obrębie mniejszych struktur organizacyjnych. Orientacja kooperacyjna jest w tym wypadku także koniecznym, choć niewystarczającym warunkiem skuteczności dowodzenia. Choć wpływ na to, czy w określonej strukturze organizacyjnej tego rodzaju orientacja stanie się dominującą ma niewątpliwie również dowódca, czynnik ten zaliczamy do uwarunkowań pozapodmiotowych.

Warto podkreślić, że zbliżone stanowisko w kwestii pozapodmiotowych uwarunkowań skuteczności dowodzenia prezentowali także oficerowie uczestniczący we wspomnianym sondażu. Ponad 90% z nich wyrażało przy tym opinię, że ważność ww. uwarunkowań inna jest w warunkach pokojowych, inna zaś podczas wojny.

¹⁸ Zob. Z. Skorny, Poziom aspiracji a skuteczność działania, [w:] S. Witkowski (red.), Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu, Wrocław 1994, s. 86 - 87.

¹⁹ W takim ujęciu optymalne *uwarunkowania zewnętrzne* zdają się pokrywać z tzw. *zewnętrzną możliwością działania*, przez którą T. Kotarbiński rozumie taki układ relacji sprawcy z jego otoczeniem, w którym nic poza obrębem samego sprawcy nie udaremnia realizacji jego zamiaru. (T. Kotarbiński, Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk, Warszawa 1986, s. 117.

6. Metodologiczne podstawy dalszych badań nad wybranymi psychologicznymi uwarunkowaniami skuteczności dowodzenia w walce zbrojnej

6.1. Uogólnienia i wnioski

Wstępna eksploracja problemu badawczego, dokonana w oparciu o dostępną literaturę przedmiotu oraz wyniki pilotażowego sondażu opinii, prowadzi do następujących uogólnień i wniosków:

1. Poszukiwanie zasadniczych psychologicznych uwarunkowań skuteczności dowodzenia w walce zbrojnej okazuje się niezwykle trudne, i to z kilku powodów. Pierwsza trudność wynika z wieloznaczności podstawowego dla rozpatrywanego problemu pojęcia, jakim jest *skuteczność*. Nawet gdy przyjąć za podstawę dalszych rozważań wyłącznie jego interpretację psychologiczną (co wydaje się być zresztą zabiegiem nie w pełni uzasadnionym), spotkać się można z wieloma, często znacznie odbiegającymi od siebie stanowiskami w tej kwestii. Problem komplikuje się jeszcze bardziej, gdy z płaszczyzny ogólnych rozważań nad skutecznością działania schodzi się do poziomu konkretnego wymiaru tak szczególnego działania, jakim jest *dowodzenie*. Z racji rozpatrywanego problemu badawczego, przedmiotem analizy staje się tu bowiem w istocie rzeczy sekwencja złożonych, a przy tym **wielopodmiotowych** oddziaływań informacyjno - decyzyjnych (ze sprzężeniem zwrotnym) dowódców i organów dowodzenia na podległy im potencjał bojowy w okresie poprzedzającym walkę zbrojną oraz w czasie jej trwania. Celem dowodzenia, jako szczególnego rodzaju kierowania jest - w tym ujęciu - jak najlepsze przygotowanie tego potencjału do walki, utrzymanie go na stosownym do sytuacji poziomie gotowości bojowej oraz wykorzystanie - w razie potrzeby - do odniesienia sprawnego zwycięstwa nad przeciwnikiem.¹ Ze względu na wspomnianą

¹ Por. S.Piotrowski, S.Kotlicki, M.Kowalski, Teoria dowodzenia, część I. Metodologiczne i ogólnoteoretyczne podstawy teorii dowodzenia, Warszawa 1994. Odmiennie podejście do istoty dowodzenia spotkać można w pracach innych autorów(P.Sienkiewicz, Systemy kierowania, Warszawa 1989; Z.Gołąb, S.Kończ, Współczesne dowodzenie wojskami, Warszawa 1974), a także w wydanej w 1995 roku części I Regulaminu działań taktycznych wojsk lądowych (związek taktyczny, oddział).

wielopodmiotowość, a także zakres różnego rodzaju działań składających się na proces dowodzenia, przeanalizowanie wszystkich kryteriów jego skuteczności wykracza poza aktualne możliwości zespołu badawczego. W tej sytuacji ograniczyliśmy się jedynie do przedstawienia w rozdziale III kryteriów podstawowych, ustalonych w toku dotychczasowych poszukiwań badawczych. Do takich wskaźników zaliczono przede wszystkim metodologiczną oraz rzeczową **racjonalność decyzji** podejmowanych przez dowódców.

Znacznie większa trudność pojawia się jednak w momencie, gdy dowodzenie oraz kryteria i uwarunkowania jego skuteczności próbuje się rozpatrywać w odniesieniu do walki zbrojnej. Powstaje wiele pytań, na które brak jednoznacznej, zwłaszcza dającej się empirycznie zweryfikować odpowiedzi. Rozproszone, a przy tym nierzadko sprzeczne informacje, jakie na ten temat można znaleźć w dostępnej literaturze, nie stanowią, niestety, dostatecznej podstawy do formułowania na obecnym etapie badań spójnej teorii problemu.

2. Mając na względzie powyższe okoliczności, za podstawę dalszych badań, jakie przewidujemy podjąć w latach 1997 - 1998, przyjęto upraszczające założenie, iż zasadniczym wyznacznikiem skuteczności dowodzenia w walce zbrojnej jest **stopień realizacji zadań bojowych**. W rozdziale III niniejszego opracowania przedstawione zostały także, ustalone głównie w oparciu o literaturę przedmiotu, inne wskaźniki skuteczności.

3. Odwołując się do głównych tez regulacyjnej teorii zachowania i osobowości założono ponadto, że skuteczność dowodzenia wyznaczają następujące grupy uwarunkowań:²

² Zob. m.in.: Z.Skorny, Mechanizmy regulacyjne ludzkiego działania, Warszawa 1989; T.Tomaszewski, Wstęp do psychologii, Warszawa 1963; M.Kulczycki, Skuteczne działanie - zarys psychologicznej koncepcji [w:] S.Witkowski (red.) Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu, t.2, Wrocław 1994; K.Obuchowski, J.Paluchowski (red.), Efektywność a osobowość, Wrocław 1982; X.Gliszczyńska (red), Psychologiczny model efektywności pracy, Warszawa 1981; B.Szulc, Przywództwo w dowodzeniu wojskami, Warszawa 1995; J. Kunikowski, Dowódcze i wychowawcze przygotowanie w systemie obronnym RP, Warszawa 1995.

a) uwarunkowania odnoszące się bezpośrednio do dowódcy (m.in. jego wiedza, doświadczenie zawodowe i życiowe, umiejętności kierownicze, odporność psychofizyczną itd.)³;

b) cechy i umiejętności profesjonalne osób składających się na układ kierowany (zasób wiedzy, pożądanych nawyków i umiejętności, właściwości temperamentalne i osobowościowe);

c) jakość relacji interpersonalnych w zespołach funkcjonalnych i zadaniowych oraz relacji międzygrupowych istniejących w ramach systemu dowodzenia jako całościowego, względnie odosobnionego układu, jak również w obrębie jego podstawowych elementów składowych (m.in. spójność struktur grupowych);

d) uwarunkowania przedmiotowe (stan techniki bojowej i sprzętu, jakość systemu komputerowego wspomaganie procesu dowodzenia, stan szeroko rozumianego *otoczenia*, w jakim funkcjonuje rozpatrywany system dowodzenia itp.).

4. Przedstawione powyżej i wzajemnie na siebie oddziałujące grupy uwarunkowań mają charakter uniwersalny w tym sensie, że zdają się determinować skuteczność dowodzenia **bez względu na okoliczności, w jakich przebiega ten proces**. Uwarunkowania sytuacyjne sprawiają natomiast, że zmienia się ranga (jednostkowa ważność) poszczególnych czynników. Ten sam czynnik wpływa zatem - jak można przypuszczać - z różną siłą na cząstkowe oraz ostateczne rezultaty dowodzenia w zależności od tego, czy proces ten ma miejsce w warunkach pokojowego szkolenia, czy też w polu znacznie trudniejszej sytuacji, jaką jest niewątpliwie walka zbrojna.

5. Porównawcza analiza znaczenia (ważności) poszczególnych uwarunkowań jest - z oczywistych względów praktycznie niemożliwa. Wystarczającą podstawą do formułowania **ogólnych** wniosków w zakresie względnego znaczenia różnych, pozostających przy tym w interakcji czynników, nie mogą być też wyniki badań prowadzonych w warunkach symulowanego pola walki. Pamiętać bowiem trzeba, że nawet podczas ćwiczeń dwustronnych i przy najlepiej funkcjonującym systemie pozoracji nie występuje w zasadzie jedna z głównych determinant walki zbrojnej,

³ Analizę podmiotowych uwarunkowań skuteczności dowodzenia zawiera rozdział V opracowania.

mianowicie **zagrożenie życia**. Czynniki te, jak wynika z licznych badań, znacząco modyfikuje przebieg oraz wyniki wszelkiej aktywności człowieka. Jego wpływ (nie zawsze zresztą niekorzystny) zaznacza się szczególnie wyraźnie w tych obszarach działalności człowieka, które charakteryzuje złożona struktura czynności i działań. Nie trzeba uzasadniać, że do takich zalicza się również działalność kierowniczą, osobiście ta, która dokonuje się w złożonych i zawierających znaczny margines niepewności warunkach pola walki.

6. 1. Zarys koncepcji metodologicznej dalszych badań

Cel badań

Jako teoretyczną podstawę badań empirycznych przyjmuje się ustalenia zawarte w niniejszym sprawozdaniu. W kolejnych etapach badań, nie rezygnując z dalszych poszukiwań ukierunkowanych na systemowe ujęcie prawdopodobnych uwarunkowań skuteczności dowodzenia, postanowiono skoncentrować się na **analizie wybranych uwarunkowań podmiotowych**, tych zwłaszcza, które - w świetle literatury przedmiotu - współwyznaczają efektywność zawodową ludzi funkcjonujących często w warunkach stresu.⁴ Na obecnym etapie badań do takich podmiotowych uwarunkowań skuteczności dowodzenia, zdających się mieć względnie uniwersalny charakter i pozwalających działać efektywnie w sytuacjach trudnych, zaliczono m.in.:

- **wysoką odporność na stres i czynniki emocjonalne** (niski poziom neurotyzmu, niska reaktywność);
- **umiejętność kontroli własnych działań** (wysoka siła procesów hamowania);
- **dobrze kontakty z ludźmi** (wysoka lub co najmniej przeciętna ekstrawersja) oraz
- **wysoką samoocenę** wpływającą na poziom aspiracji.

Traktując w dalszych badaniach powyższe czynniki jako wybrane zmienne niezależne (wskaźniki zmiennej niezależnej) będziemy starali się ustalić, czy istnieje związek między nimi a skutecznością dowodzenia. Ponadto przewiduje się zbadać,

⁴ Zob. m.in.: A.Jachnis, Temperamentalne i intelektualne uwarunkowania efektywności zawodowej osób pracujących w warunkach stresogennych, [w:] S.Witkowski(red.) Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu, t.2, Wrocław 1994; J.Strelau (red.), Rola cech temperamentalnych w działaniu, Wrocław 1974.

czy zachodzi również związek między skutecznością dowodzenia (ściślej - skutecznością działania dowódcy) a jego **stylem decyzyjnym** (szczegółowymi wymiarami tego stylu.⁵ Za występowaniem takiej zależności przemawia wiele danych empirycznych, odnoszących się do różnych obszarów działalności człowieka.⁶

Badane zmienne oraz wskaźniki zmiennych

W założonych badaniach **zmienną zależną** będzie zatem skuteczność dowodzenia. Dążąc do jej operacjonalizacji, można posłużyć się np. takimi wskaźnikami, jak; trafność (adekwatność) podejmowanych decyzji (wskaźnik podstawowy), umiejętność kierowania zespołem, radzenie sobie ze stresem itp. W precyzacji dla potrzeb badań tych wskaźników wykorzystane zostaną wyniki dotychczasowych pilotażowych badań przeprowadzonych wśród pracowników naukowo - dydaktycznych AON, jak również przewidywanych w II etapie badań wywiadów, ukierunkowanych na tę kwestię.

Funkcję **zmiennych niezależnych** będą natomiast spełniały, jak już wspomniano, takie podmiotowe uwarunkowania skuteczności dowodzenia, jak: *odporność na stres i czynniki emocjonalne, umiejętność kontroli własnych działań, jakość relacji z otoczeniem społecznym, samoocena oraz styl decyzyjny.*⁷ Traktując powyższe zestawienie wskaźników jedynie jako pewną propozycję, w ostatecznej koncepcji badań przewidywanych w II etapie - ze względu na możliwe utrudnienia proceduralne - przyjąć należałoby co najwyżej 3 - 4 wskaźniki podstawowe. Graficzny model zależności między przyjętymi do dalszych badań zmiennymi przedstawiamy poniżej.

⁵ Wstępnie opracowaną konstrukcję narzędzia badawczego do oceny stylu decyzyjnego zawiera załącznik I.

⁶ Zob. np.: J.Szumielewicz, Style decyzyjne a różne sposoby reagowania na stres, [w:] A.Biela (red.) Stres w pracy zawodowej. Wybrane zagadnienia, Lublin 1990; J.Reykowski, Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego, Warszawa 1968.

⁷ W innej perspektywie styl decyzyjny może być również traktowany jako zmienna pośrednicząca.

Tabela 3. Zależności między zmiennymi

Odporność na stres i czynniki emocjonalne	----->	
Umiejętność kontroli własnych działań	----->	Skuteczność dowodzenia (racjonalność decyzji jako podstawowy, założony w badaniach wskaźnik skuteczności)
Jakość relacji z otocze- niem społecznym (dowo- dzonym zespołem)	----->	
Samooocena	----->	
Styl decyzyjny	----->	

ZMIENNE NIEZALEŻNE

ZMIENNA ZALEŻNA

Metody badań

Do pomiaru właściwości psychicznych badanych, w II etapie badań przewiduje się wykorzystanie przede wszystkim takich standardowych narzędzi, jak: Kwestionariusz Kontrololi Emocjonalnej J.Strelaua, MPI Eysencka oraz Skalę Lęku (jako cechy) Spielberga. Diagnoza samooceny zostanie dokonana za pomocą własnej skali ocen dotyczącej różnych cech osób badanych. W podobny sposób badany będzie również styl decyzyjny uczestników badań.

W zależności od liczby przyjętych wskaźników zmiennej zależnej, dla ewentualnego określenia jakości relacji badanych z grupą mogą być ponadto przeprowadzone badania socjometryczne.

Organizacja i teren badań^{8/}

Badaniami przewiduje się objąć studentów I i II roku studiów dyplomowych AON. Będą one realizowane w dwóch etapach. W etapie pierwszym zamierzamy określić właściwości psychiczne studentów wytypowanych do pełnienia funkcji dowódczych podczas programowych ćwiczeń dowódczo - sztabowych. Stosownie do możliwości organizacyjnych przewiduje się w tym okresie zbadać około 20 - 30 studentów (w razie potrzeby badania mogą być prowadzone w czasie 2 - 3 tego rodzaju ćwiczeń).

Badania właściwe będą prowadzone w czasie trwania ćwiczeń. Ich głównym celem będzie ocenienie skuteczności dowodzenia studentów występujących na ćwiczeniach na stanowiskach dowódczych. Przewiduje się, że ocena ta będzie dokonywana przez kilkusobowy zespół nauczycieli akademickich pełniących funkcje rozjemcze i występujących w tym wypadku jako sędziowie kompetentni. Skuteczność ćwiczących byłaby oceniana w kilkustopniowej skali, np.: *bardzo wysoka, wysoka, ponadprzeciętna, przeciętna, poniżej przeciętnej, niska, bardzo niska*.

Uzyskane w ten sposób dane zostaną następnie poddane analizie statystycznej w celu określenia korelacji oraz siły związku między zmiennymi.

8. Ostateczna, rozwinięta koncepcja badań wymaga uzgodnień organizacyjnych i formalnej akceptacji określonych osób funkcyjnych. Z tych też względów wersję przedstawioną w niniejszym sprawozdaniu należy traktować raczej jako ogólną orientację badawczą, która będzie konkretyzowana i modyfikowana w miarę eksploracji rozpatrywanego problemu.

Bibliografia.

1. J.M.Bocheński, *De Virtute militari*, Kraków 1993.
2. E.Boring (red.), *Psychologia*, Warszawa 1960.
3. T.Gordon, *Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców*, Warszawa 1996.
4. C.Honnaway, G.Hunt, *Umiejętności menedżerskie*, Warszawa 1994.
5. T.Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Warszawa 1973.
6. J.Kozielecki, *Psychologiczne koncepcje człowieka*, Warszawa 1995.
7. J.Kunikowski, *Dowódcze i wychowawcze przygotowanie w systemie obronnym RP*, Warszawa 1995.
8. J.Kurnal (red.), *Teoria organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981.
9. M.Materska, T.Tyszka (red.), *Psychologia i poznanie*, Warszawa 1992.
10. P.S.Merlinger, *The rules of good followership*, *Military Review* 1994.
11. S.Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Warszawa 1985.
12. K.Obuchowski, *Adaptacja twórcza*, Warszawa 1985.
13. K.Obuchowski, W.J.Paluchowski, *Efektywność a osobowość*, Warszawa 1987.
14. S.Piotrowski, S.Kotlicki, M.Kowalski, *Teoria dowodzenia cz.I*, Warszawa 1994.
15. W.E.Scott, L.L.Cummings (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, Warszawa 1983.
16. S.J.Sokolowski, *Analiza ogólnego pojęcia nauki i efektywności badań naukowych*. [W:] *Problemy efektywności badań naukowych*, Warszawa 1970.
17. W.Szewczuk (red.), *Słownik psychologiczny*, Warszawa 1979.
18. J.A.F.Stoner, Ch.Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1992.
19. P.Sienkiewicz, *Dowodzenie teoria i praktyka*, Warszawa 1995.
20. R.Stępień, J.Bednarek, *Stan i kierunki badań umiejętności dowódczych i wychowawczych studentów*, Warszawa 1994.
21. M.Sidor, *System oceny osobowości dowódcy*, Warszawa 1975.
22. R.Stępień(red), *Dowódcze i sztabowe umiejętności oficerów i możliwości ich kształcenia w procesie dydaktycznym*, Warszawa 1995.
23. S.Tokarski, *Psychologia organizacji*, Gdańsk 1994.
24. T.Tomaszewski (red.), *Psychologia*, Warszawa 1987.
25. K.Zimmewicz, *Techniki zarządzania*, Warszawa 1991.
26. J.Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1969.

KWESTIONARIUSZ STYLU DECYZYJNEGO

Poniżej znajdują się wybrane kryteria (wymiary) stylu decyzyjnego. Zgodnie z przyjętym założeniem każde z kryteriów zostało opisane na pięciostopniowej skali. Skrajne punkty skali zostały krótko opisane przez podanie podstawowych cech lub zachowań charakterystycznych dla danego kryterium. Oceniając styl decyzyjny studentów występujących w roli dowódców należy wybrać i zakreślić ten punkt na skali, który w najwyższym stopniu odpowiada odległości od jednego z biegunów skali lub jest z nim tożsamy.

I Dążenie do zysku (postawa ryzykancka) 1 2 3 4 5	Unikanie straty (postawa asekurancka) 1 2 3 4 5
II Elastyczność (wykorzystywanie swobody wyboru) 1 2 3 4 5	Sztwywność (niedostrzeganie swobody wyboru, stereotypowość) 1 2 3 4 5
III Determinizm (przyjmowanie, że wszystko ma swoją przyczynę, choć nie zawsze da się ją precyzyjnie ustalić) 1 2 3 4 5	Probabilizm (dostrzeganie losowego przebiegu zdarzeń) 1 2 3 4 5
IV Refleksyjność (kompleksowa analiza możliwych wariantów decyzji) 1 2 3 4 5	Impulsywność (szybkie, intuicyjne wybory) 1 2 3 4 5
V Łatwość podejmowania decyzji 1 2 3 4 5	Trudność podejmowania decyzji 1 2 3 4 5
VI Siła wykonania 1 2 3 4 5	Brak siły wykonania (mała odporność na dystraktory) 1 2 3 4 5

