



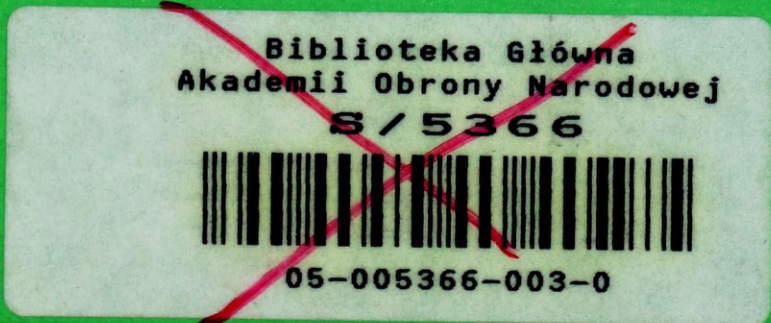
AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

INSTYTUT NAUK HUMANISTYCZNYCH

**INTELIGENCJA EMOCJONALNA DOWÓDCÓW
ODDZIAŁÓW I ZWIĄZKÓW TAKTYCZNYCH**

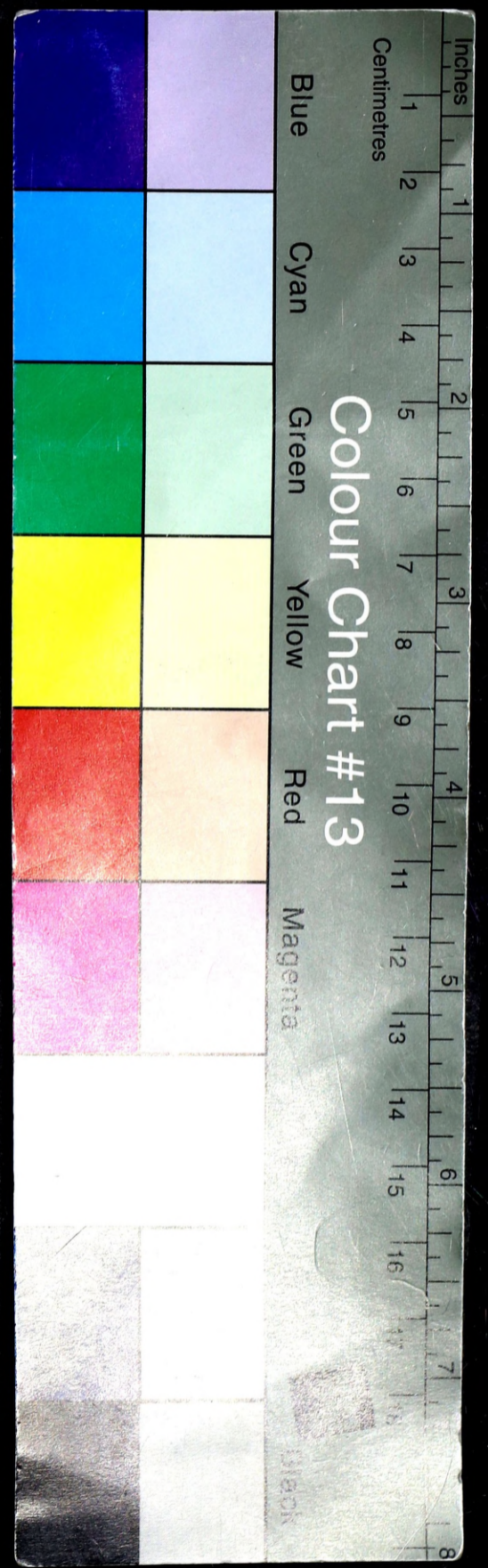


65272



WARSZAWA

2002



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

INSTYTUT NAUK HUMANISTYCZNYCH

INTELIGENCJA EMOCJONALNA DOWÓDCÓW ODDZIAŁÓW I ZWIĄZKÓW TAKTYCZNYCH

Praca pod kierunkiem naukowym
Płk rez. dr. hab. Ryszarda STĘPNIA



WARSZAWA

2002

Recenzent pracy: prof. dr hab. Jerzy KUNIKOWSKI

Zespół autorski:

Przewodniczący: dr hab. Ryszard STĘPIEŃ (wstęp; rozdział I; 2.5; 3.3; zakończenie)

Członkowie: ppłk dr Krzysztof LORANTY - Rozdział II

ppłk mgr Janusz ROPSKI - Rozdział III

SPIS TREŚCI

WSTĘP	3
Rozdział I	
ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE BADAŃ	6
Rozdział II	
SPOŁECZNY KONTEKST DOWODZENIA	13
2.1. Funkcje i komponenty systemu społecznego oddziału i związku taktycznego	14
2.2. Tradycyjne i współczesne postrzeganie cech struktur wojskowych	17
2.2.1. Więź społeczna.....	18
2.2.2. Struktury wojska jako struktury biurokratyczne	24
2.2.3. Tradycyjne i nowe funkcje armii	29
2.3. Charakterystyka działalności dowódczej w oddziałach i związkach taktycznych.....	31
2.3.1. Istota i funkcje dowodzenia	31
2.3.2. Psychologiczna analiza sytuacji dowodzenia	33
2.3.4. Osobowość autorytarna a dowodzenie	39
2.3.5. Psychologiczna i socjotechniczna wartość stylu dowodzenia	48
2.3.6. Komunikacja jako społeczne narzędzie dowodzenia	52
2.4. Środowisko społeczne oddziałów i związków taktycznych	
– wnioski z badań empirycznych	58
2.5. Uogólnienia i wnioski	67
Rozdział III	
GENEZA KONCEPCJI INTELIGANCI EMOCJONALNEJ	72
3.1. Tradycyjne ujęcie inteligencji	73
3.1.1. Zdolności jako wyznacznik sprawności działania	73
3.1.2. Tradycyjne koncepcje inteligencji	77
3.1.3. Pomiary inteligencji	84
3.1.4. Współczesne teorie inteligencji	92

3.2. Ku inteligencji emocjonalnej	94
3.2.1. Inteligencja społeczna	96
3.2.2. Istota koncepcji inteligencji emocjonalnej	100
3.2.3. Inteligencja emocjonalna w działalności kierowniczej.....	107
3.2.4. Zmienne i wskaźniki inteligencji emocjonalnej dowódców oddziałów i związków taktycznych	118
3.3. Uogólnienia i wnioski	120
ZAKOŃCZENIE	123
Bibliografia.....	126

WSTĘP

Najnowsze badania prowadzone przez psychologów amerykańskich, między innymi przez D. Golemana, C. Seligmana, P. Solovey'a, J.D. Mayera, S.S. i J.C. Simmonsów, wskazują inteligencję emocjonalną jako jeden z głównych czynników decydujących o przystosowaniu się człowieka do otoczenia oraz udanych relacjach międzyludzkich. Coraz częściej traktuje się ją również jako niezbędną w osiąganiu sukcesów zawodowych na stanowiskach wymagających kierowania zespołami ludzkimi.

W środowiskach cywilnych prowadzone są szeroko zakrojone badania diagnozujące poziom inteligencji emocjonalnej kadr kierowniczych. Na tej podstawie planuje się działania edukacyjne mające na celu poprawę umiejętności społecznych menedżerów. Autorami znaczących publikacji w Polsce, poruszających problematykę inteligencji emocjonalnej są B.Kozusznik, I. Majewska-Opiełka, M. Adamiec, L. Grzesiuk, E. Stojanowska oraz wielu innych naukowców zajmujących się psychologią społeczną i psychologią zarządzania.

W wojsku, jak dotąd badano tylko niektóre obszary inteligencji emocjonalnej dowódców. Powstało kilka ciekawych publikacji ujmujących te zagadnienia. Wśród nich należy wymienić: *Przywództwo w dowodzeniu wojskami. Cechy i procedury przywództwa* autorstwa B. Szulca, pracę naukowo-badawczą K. Burakowskiego, L.Kanarskiego i E. Pomykały pt. *Komunikowanie społeczne w wojsku*. Ciekawy materiał empiryczny został zgromadzony i opisany w pracy R. Stępnia, J. Bednarka – *Stan i kierunki badań umiejętności dowódczych i wychowawczych studentów AON. Sprawozdania z badań*. Obszar ten leży również w zainteresowaniach badawczych: B. Rokickiego, L. Kanarskiego, W.J. Maliszewskiego.

Badaniami nigdy jednak nie obejmowano dowódców oddziałów i związków taktycznych. Nie posiadamy więc wiedzy naukowej, o tej tak potrzebnej dla dowódców wyższego szczebla, grupie kompetencji. Silnie odczuwalny jest również brak wiedzy z tego zakresu w kontekście rozwoju teorii przywództwa w siłach zbrojnych.

Prezentowane w niniejszej pracy różne ujęcia inteligencji emocjonalnej nazywamy koncepcjami ponieważ nie zawsze mają silną teoretyczną podbudowę. Stanowią raczej system hipotez i przypuszczeń niż ogólnych i dobrze uzasadnionych twierdzeń. Nie przeszkadza to jednak na skorzystanie z nich w refleksji nad optymalizacją procesu dowodzenia, w którym to zachowania społeczne dowódców zajmują dominującą pozycję.

W naszych rozważaniach wyszliśmy z założenia, że to kontekst w jakim zachodzą sytuacje dowodzenia, jest znaczącym czynnikiem determinującym wartościowanie poszczególnych stylów dowodzenia pod względem ich efektywności i jakości. Wojsko w systemach demokratycznych nie jest już hermetyczną organizacją, lecz środowiskiem podatnym na wpływ wszelkich procesów społecznych zachodzących w szerszym otoczeniu funkcjonowania armii. Kontekst sytuacji dowodzenia wykracza więc poza obszar zakreślony granicami działalności organizacyjnej oddziałów i związków taktycznych. Tworzą go również wpływy mające swe źródło na zewnątrz systemu społecznego armii. W ten sposób powstają specyficzne uwarunkowania sytuacji dowodzenia, często wymagające od dowódców prezentowania wzajemnie wykluczających się zachowań.

Na ten aspekt sytuacji dowodzenia zwróciliśmy uwagę w drugim rozdziale niniejszej pracy. Charakteryzujemy tam również, na podstawie badań empirycznych prowadzonych przez oficerów Instytutu Nauk Humanistycznych AON, właściwości środowiska społecznego oddziałów i związków taktycznych. Przedstawiamy rozważania dotyczące przeobrażeń tradycyjnych poglądów na właściwości i funkcje wojska. Wskazujemy również na właściwości przekształcania armii w kierunku nowoczesnej organizacji i podkreślamy jak ważną rolę w tym procesie powinna odgrywać kadra dowódcza.

Wyzwania stojące przed dowódcami skłaniają do konstruowania nowych projektów edukacyjnych sprzyjających zarówno optymalizacji działalności zawodowej dowódców jak również służących rozwojowi ich osobowości. Wydaje się nam, że koncepcje inteligencji emocjonalnej są ciekawą propozycją w tym zakresie. Ich główne założenia przedstawiamy w rozdziale trzecim. Przeprowadzamy tam również

krytyczną analizę tradycyjnych ujęć inteligencji i formujemy podstawy metodologiczne badań inteligencji emocjonalnej dowódców oddziałów i związków taktycznych.

Każdy z rozdziałów kończymy uogólnieniami i wnioskami, w których staraliśmy się dostarczyć syntetycznych odpowiedzi na pytania zawarte w problemach badawczych.

Prezentowana praca jest pierwszą częścią zadania badawczego. Dążyliśmy w niej do uzyskania teoretycznej podbudowy drugiego etapu badań, jakim będzie diagnoza inteligencji emocjonalnej dowódców oddziałów i związków taktycznych.

Rozdział I

ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE BADAŃ

W dzisiejszym świecie w sposób naturalny wzrasta specjalistyczna wiedza kadr dowódczych. Wiąże się to z coraz szerszym dostępem do źródeł informacji, współdziałaniem naszych sił zbrojnych z armiami państw NATO oraz otwarciem Polski na nowe idee. Dowódcy potrafią planować skomplikowane operacje z udziałem różnych wojsk i rodzajów sił zbrojnych, wsparci technologią informatyczną dokonują symulacji działań bojowych oraz optymalizują procesy dowodzenia.

Mimo tych korzystnych zmian związanych z napływem najnowszej wiedzy wojskowej, dowodzenie w dalszym ciągu traktuje się przede wszystkim w kategoriach władzy nad uprzedmiotowionymi strukturami organizacyjnymi, która determinowana jest uwarunkowaniami operacyjno-taktycznymi oraz możliwościami systemów łączności. Władza dowódcy postrzegana jest jako dar organizacji. Ma ona stałą wartość, określoną unormowaniami prawnymi i nie potrzebuje jakichkolwiek dodatkowych uprawnień.

W cywilnych organizacjach biurokratycznych już od dawna wskazuje się, że do osiągnięcia sukcesu w roli kierowniczej konieczne są umiejętności społeczne. Dobrze wypełnianie tych ról wiąże się tam z dwoma elementami: decydowaniem i komunikowaniem oraz z jednym warunkiem skuteczności, którym jest akceptacja.

Niewątpliwie dowódca również musi wybierać, decydować, opracowywać różne scenariusze i warianty działań. Podejmowanie decyzji mądrych, czyli optymalnych, najbardziej fachowych, wynikających z zawodowych umiejętności, wykształcenia, inteligencji, ogólnej kultury umysłowej oraz doświadczeń zawodowych, to pierwsza sfera umiejętności przełożonego. Komunikowanie i przekazywanie tych decyzji to druga sfera umiejętności. Oparta jest ona na wrodzonych predyspozycjach i trwałych nawykach. Umiejętności i cechy osobiste mogą podlegać jednak zmianom. Można je kształtować i kształcić, a komunikowanie

zmienić w wyuczone i dobrze opanowane rzemiosło, bardzo przydatne w pracy dowódcy.

Niezwykle ważny, aczkolwiek często w wojsku nie doceniany, jest trzeci wymieniony przez nas element – akceptacja. Akceptacja decyzji zakomunikowanych przez dowódcę podwładnym sprawia, że nie musi ich wprowadzać siłą, ani żadnym naciskiem. Akceptacja samego dowódcy powoduje, że nawet decyzje, które się nie podobają, będą realizowane, dzięki zaufaniu jakie grupa darzy swojego przełożonego. Władza oparta na akceptacji często przypisywana jest wyłącznie strukturom demokratycznym. Natomiast w organizacjach totalnych i zhierarchizowanych, takich jak wojsko, upatruje się w dążeniach do niej, zagrożeń dla funkcjonowania poszczególnych struktur.

Wydaje się jednak, że akceptacja to kategoria nie tyle demokratyzująca organizację, co raczej pozwalająca jej funkcjonować w pobliżu systemów i procedur demokratycznych. Stosowanie w dowodzeniu, tradycyjnie przypisanych mu zasad, pierwszej: *nie muszą mnie lubić, byle mnie słuchali* i drugiej: *nie muszą mnie lubić byle by się mnie bali*, w armii państwa demokratycznego będzie zawsze źródłem konfliktów i negatywnie wpływać na efektywność poczynań dowódców. Demokratyczne otoczenie społeczne w jakim funkcjonują nasze siły zbrojne nakazuje postrzegać kategorię akceptacji jako niezwykle istotne źródło wpływu społecznego. Siły stamtąd pochodzące determinują sprawne pełnienie ról dowódczych.

Działalność dowódcza, jako typowy przykład działania społecznego, a więc zmierzającego do modyfikacji zachowań, postaw i dążeń jednostek lub zbiorowości, jest czynnikiem w którym uzewnętrzniają się kwalifikacje kadry dowódczej. Ponieważ w sytuacjach dowodzenia, działanie dowódcy zmierza się do takiego zmodyfikowania zachowań i postaw podwładnych, aby uzyskać zaspokojenie określonych potrzeb, dążeń czy interesów działającego, ich centralnym składnikiem są środki i metody, od których zależy skuteczność podejmowanych form aktywności¹. Pod tym względem, zgodnie z kategoryzacją Floriana Znanieckiego, działania

¹ Zob. R. Dyoniziak, J. Mikułowski-Pomorski, Z. Pucek, *Współczesne społeczeństwo polskie*, Warszawa 1974, s. 43-50.

dowódców można podzielić na dwie grupy wzorów działań¹. Są to wzory akomodacji i wzory opozycji.

Wzory akomodacji polegają na modyfikacji cudzych zachowań bez zagrożenia przedmiotu działania. F. Znaniecki wyróżnia wśród nich: prośbę, perswazję, zachęcanie, naśladownictwo, przywództwo w wychowaniu, przywództwo we współpracy, świadome podporządkowanie dla osiągnięcia celu. Do wzorów opozycji, które polegają na modyfikacji cudzych zachowań przez stosowanie zagrożenia, zalicza: przeciwstawienie się, represje i bunt jako naturalną reakcję na przymus, różne formy agresji, wrogość w różnych jej przejawach, od unikania porozumienia do zwalczania.

Chociaż środki i metody działań praktycznie nie zmieniają się - jak piszą R. Dyoniziak, J. Mikułowski-Pomorski i Z. Pucek - zmienia się ich ocena stosowania w życiu społecznym. Znaczenie poszczególnych metod i środków działania ulega stopniowym przeobrażeniom, w toku których dotychczas stosowane ustępują miejsca innym, zyskującym większe uznanie w oczach zbiorowości. Na ten sam sposób postępowania ludzie zaczynają reagować odmiennie, niekoniecznie zgodnie z oczekiwaniami działającego. W tej sytuacji musi on zmienić stosowane przez siebie metody².

Skuteczność nie jest więc stałą właściwością konkretnych sposobów postępowania w wypełnianiu ról kierowniczych. Zależy ona od odpowiedniego dostosowania wzorów działania do cech podmiotów i grup społecznych, których zachowania zmierzamy modyfikować. Okazuje się, że w systemach demokratycznych to właśnie wzory akomodacji a nie opozycji, służą optymalizacji działalności przełożonych. Wymagają one jednak od kierowników i dowódców określonych umiejętności.

¹ F. Znaniecki zwraca uwagę, że mimo pozornej różnorodności działań społecznych, w rzeczywistości przebiegają one według ograniczonej ilości schematów, które są powtarzane i naśladowane przez ludzi i które można nazwać wzorami działań.

² Zob. R. Dyoniziak, J. Mikułowski-Pomorski, Z. Pucek, *Współczesne społeczeństwo...*, wyd. cyt., s. 43-50.

Na ten problem zwrócono uwagę w wielu badaniach empirycznych. Badania osób, które zrobiły tzw. karierę, wykazały, że są one z nielicznymi wyjątkami, niezbyt hojnie obdarzone tym, co uważamy za warunek powodzenia, a mianowicie wysokim ilorazem inteligencji¹. Do podobnych wniosków można dojść, gdy odwołamy się do tradycji badania ilorazu inteligencji w wojsku. Pod koniec pierwszej wojny światowej zbadano inteligencję przy użyciu testu *Army Alpha* i *Army Beta* około półtora miliona żołnierzy amerykańskich. Celem ich było, jak pisze Gerd Mietzel, wyszukanie „niedorozwiniętych” żołnierzy oraz dobranie właściwych oficerów. Ku zdziwieniu odpowiedzialnego psychologa, przeciętny żołnierz amerykański uzyskał wyniki świadczące o wieku inteligencji, który wynosił zaledwie trzynaście lat. Większość badanych plasowała się więc w pobliżu ówczesnych kryteriów niedorozwoju. Jak pokazała przeszłość, badani żołnierze i cała armia amerykańska świetnie radzili sobie na frontach pierwszej wojny światowej. Historia tego badania znalazła swój epilog pod koniec lat siedemdziesiątych dwudziestego wieku. Stephan Guld zbadął, przy użyciu testu *Army Alpha* inteligencję studentów Uniwersytetu Harvarda, którzy tradycyjnie zaliczani są do najlepszych w Ameryce. Okazało się, że ponad 10% z nich uzyskało wyniki, na podstawie których, podczas pierwszej wojny światowej otrzymaliby najniższe stopnie wojskowe².

Badacze wskazują, że tradycyjnie pojmowana inteligencja, jest traktowana jako bardzo abstrakcyjna i trudna do zdefiniowania właściwość, która uwidacznia się głównie w trakcie rozwiązywania abstrakcyjnych zadań matematycznych, łamigłówek, zagadek słownych i rysunkowych oraz problemów logicznych, mających jedno dobre rozwiązanie. Im problem bardziej abstrakcyjny, w tym większym stopniu przydaje się do jego rozwiązania taka inteligencja.

Problemy jakie musi rozwiązywać dowódca, menadżer, wychowawca czy rodzic zawsze są konkretne i zawsze mają dużo więcej niż jedno właściwe rozwiązanie. Na funkcjonowanie człowieka i jego zdolności radzenia sobie z

¹ Zob. M. Adamiec, B. Kozusznik, *Sztuka zarządzania sobą*, Warszawa 2001, s. 167.

² Zob. G. Mietzel, *Wprowadzenie do psychologii*, Gdańsk 2000, s.211-213.

sytuacjami trudnymi, składa się nie tylko intelekt, lecz także sposoby przeżywania świata, jego cele oraz sprawności społeczne. O sukcesach w najważniejszych dziedzinach życia zawodowego i osobistego, decydują więc inne czynniki, niż te, które wchodzi w zakres pojęcia inteligencja. Są to, jak twierdzą S. Simmons i J. Simmons: energia emocjonalna, odporność na stres, optymizm, samoocena, zaangażowanie w pracy, staranność, zorientowanie na zmiany, odwaga, samodzielność, asertywność, tolerancja, troska o innych i towarzyskość¹. Ważne są również: zdolność odraczania gratyfikacji, umiejętność panowania nad swoimi emocjami i ich kontrolowania, zdolność do życzliwości, przewaga uczuć pozytywnych, rozumienie sytuacji innych ludzi, empatia.

W 1990 roku Peter Salovey i John D. Mayer podobne elementy nazwali inteligencją emocjonalną. Marek Adamiec i Barbara Kożusznik wskazują, że wyraża się ona *posiadaniem kompetencji społecznych, czyli umiejętności, które skutecznie, a jednocześnie w sposób życzliwy, nieagresywny pomagają rozwiązywać różne trudne sytuacje i problemy społeczne*².

Koncepcje inteligencji emocjonalnej rozwinął Daniel Goleman w książce zatytułowanej *Inteligencja emocjonalna*. W innej pracy dotyczącej kierowania³ autor ten stwierdza, że efektywnych przywódców łączy jedna wspólna cecha – wszyscy mają wysoki poziom inteligencji emocjonalnej. Bez odpowiedniego poziomu inteligencji emocjonalnej nie jest możliwe rzeczywiste efektywne kierowanie i przywództwo we współczesnych organizacjach.

Dlatego celem naszych badań jest: **określenie przydatności koncepcji inteligencji emocjonalnej do analizy zachowań społecznych w sytuacjach dowodzenia oraz możliwości zastosowania systemów hipotez i przypuszczeń zawartych w tych koncepcjach, do optymalizacji działalności dowódców oddziałów i związków taktycznych.**

¹ Zob. S. Simmons, J. C. Simmons, *Jak określić inteligencję emocjonalną*, Poznań 2001, s.14

² M. Adamiec, B. Kożusznik, *Sztuka...*, wyd. cyt., s. 167-168.

³ Zob. D. Goleman, *What Makes a Leader*, "Harvard Business Review", November-December 1998.

Na podstawie przyjętego celu badań sformułowaliśmy główny problem badawczy w postaci następującego pytania:

W jakim zakresie koncepcje inteligencji emocjonalnej są przydatne do analizy zachowań społecznych w sytuacjach dowodzenia i czy postulaty w nich zawarte można wykorzystać do optymalizacji działalności dowódców oddziałów i związków taktycznych?

Sadzimy, że rozwiązanie tak sformułowanego problemu, umożliwi nam udzielenie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Czym charakteryzuje się środowisko społeczne, w którym zachodzą sytuacje dowodzenia i w jakim zakresie jego właściwości oddziałują na wartość psychologiczną i socjotechniczną stylów dowodzenia oraz akceptację władzy organizacyjnej?
2. Jakie kompetencje społeczne sprzyjają efektywnemu wypełnianiu ról kierowniczych w nowoczesnych organizacjach i czy wnioski stamtąd wynikające można odnosić do struktur wojskowych?
3. Co jest istotą koncepcji inteligencji emocjonalnej i jakie są ich główne obszary zainteresowań badawczych?
4. Czy i w jakim zakresie teoretyczne refleksje zawarte w koncepcjach inteligencji emocjonalnej można wykorzystać do analizy zachowań społecznych w sytuacjach dowodzenia?
5. Jakie zmienne można wyodrębnić do określania inteligencji emocjonalnej dowódców oddziałów i związków taktycznych i co może być ich wskaźnikami?
6. W jakim zakresie postulaty zawarte w koncepcjach inteligencji emocjonalnej mogą być przydatne do poprawy efektywności działań dowódców oddziałów i związków taktycznych?

Podstawową metodą badań, którą zastosowaliśmy, aby uzyskać odpowiedzi na tak sformułowane pytania, była analiza literatury. Obszar badawczy określony w temacie i głównym problemie badawczym wymagał interdyscyplinarnego podejścia. Wychodząc z założenia, że działalność dowódców oddziałów i związków taktycznych, mimo iż dotyczy szerszych struktur, to jednak odbywa się w małych grupach społecznych, główny wysiłek poznawczy skoncentrowaliśmy na zagadnieniach

psychologii społecznej, mikrosocjologii i psychologii organizacji, opierając się zarówno na założeniach teoretyczno-metodologicznych strukturalistycznej koncepcji małej grupy społecznej jak również podejścia interakcyjnego. Przy rozpatrywaniu problematyki komunikacji nawiązaliśmy do założeń filozofii dialogu Martina Bubera. Do charakterystyki środowiska społecznego oddziałów i związków taktycznych posłużyliśmy się wynikami badań empirycznych prowadzonych przez pracowników Instytutu Nauk Humanistycznych AON. Rozważania dotyczące istoty inteligencji emocjonalnej oparte zostały na koncepcjach, które opracowali Daniel Goleman, S. Simmons i J. Simmons, Peter Salovey, Dawid J. Sluyter i John D. Mayer. Pomocne były również poglądy Barbary Kozusznik i Marka Adamca.

Prezentowana praca jest pierwszym etapem dociekań poznawczych, skoncentrowanym na poszukiwaniu teoretycznych uzasadnień prowadzenia badań empirycznych, nad wyznaczonymi obszarami inteligencji emocjonalnej dowódców oddziałów i związków taktycznych. Na ich podstawie można byłoby przystąpić do konstrukcji kwestionariusza diagnozującego poziom inteligencji emocjonalnej dowódców, a także sformułować postulaty pedagogiczne pomocne w organizacji procesu przygotowania oficerów do pełnienia ról dowódczych.

Rozdział II

SPOŁECZNY KONTEKST DOWODZENIA

Analizując założenia teoretyczno-metodologiczne, jakie stosuje się przy rozpatrywaniu problematyki wywierania wpływu na ludzi, wyraźnie widać, jak znaczące oddziaływanie na zachowanie człowieka ma otaczające środowisko społeczne. Zarówno w ujęciu strukturalnym jak i interakcyjnym podkreśla się, że ludzkie działania są kształtowane przez obiektywne uwarunkowania społeczne. Człowiek, mimo iż jest wolnym i autonomicznym podmiotem, twórcą swego życia, przedstawiany bywa jako przedmiot, znajdujący się pod wpływem obiektywnych sił. Także w nauce o organizacji i zarządzaniu wskazuje się coraz częściej, że to właśnie konkretne warunki środowiskowe stwarzają zapotrzebowanie na określony typ władzy kierowniczej. Nie można więc mówić o idealnym kierowniku, dowódcy w ogóle, lecz zawsze należy odnosić jego działania do określonych uwarunkowań, w których on funkcjonuje oraz charakteru zewnętrznego otoczenia społecznego, jakim dla wojska jest społeczeństwo demokratyczne.

To właśnie te czynniki zarówno stwarzają zapotrzebowanie na określony typ władzy dowódczej, jak również określają ideał tego dowódcy. Te same metody działania raz gloryfikują autora, kiedy indziej zaś deprecjonują.

Rozpatrując więc zagadnienia teorii i praktyki dowodzenia, nasze rozważania powinniśmy rozpocząć od refleksji nad właściwościami środowiska społecznego w jakim przebiega proces dowodzenia. One to bowiem wskazują z dużym prawdopodobieństwem, jacy ludzie i jakie metody mogą okazać się najbardziej przydatne w działalności dowódców.

2.1. Funkcje i komponenty systemu społecznego oddziałów i związków taktycznych

System społeczny to pewien układ wzajemnie i współzależnie powiązanych elementów rzeczywistości społecznej, tworzących struktury demograficzne, myślowe, organizacyjne i symboliczne¹. T. Parsons wskazuje, iż chodzi tu przede wszystkim o wzajemne zależności i powiązane z nimi działania czyli role społeczne, uregulowane normatywnie i wyznaczone przez określone cele instytucji. Autor ten ujmuje system społeczny w kategoriach działań dwu lub większej liczby jednostek, które angażują się w mniej lub bardziej ustrukturyzowane interakcje w obrębie ograniczonego czy też zamkniętego środowiska społecznego².

W tym ujęciu, aby system mógł istnieć powinien być zgodny z panującym w danym środowisku ładem społecznym i politycznym, posiadać zdolność rozwiązywania nacisków wewnętrznych i zewnętrznych zmierzających do jego przekształcania oraz potrafić przygotowywać ludzi do zlecanych im ról zawodowych. Nie mniej istotne dla żywotności systemu jest także zapewne sprawnej komunikacji między ludźmi zajmującymi w nim różne pozycje oraz utrwalanie w środowisku społecznym, które tworzy, określonych wartości społecznych, pozwalających na wzajemne porozumiewanie się i współpracę. Na tej podstawie możemy dokonać próby określenia funkcji systemu społecznego wojska. Najogólniej ujmując moglibyśmy do nich zaliczyć³:

- stawianie i realizowanie zadań;
- rozwijanie stosunków ze środowiskiem zewnętrznym (z demokratycznym otoczeniem społecznym armii);
- utrzymywanie i wzmacnianie wewnętrznej spójności armii.

¹ Zob. K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik socjologiczny*, Toruń 1998. s. 210—211.

² Zob. H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Poznań 1996. s.27.

³ Funkcje wyodrębniono na podstawie funkcji, które spełnia system społeczny w ujęciu T. Parsonsa.

Istotne są również¹:

- funkcja inspiracyjna, podkreślająca skłonność ludzi uznających podobne wartości do określonych sposobów myślenia i działania;
- funkcja zabezpieczająca, wiążąca się z zapewnieniem istnienia i działania systemu społecznego oraz ochroną funkcjonujących w nim wartości i sposobów interpretacji świata.

Interesującą koncepcją systemu społecznego w kontekście rozpatrywania związków inteligencji emocjonalnej z dowodzeniem wydaje się propozycja R. Dubina. Badacz utożsamia system społeczny z układem stosunków międzyludzkich. Ich rezultatem są określone zachowania poszczególnych ludzi tworzących system. Odnosząc te rozważania do systemu społecznego wojska interesowałyby nas przede wszystkim zachowania²:

- polegające na wykonywaniu zadań zgodnie z właściwościami technologicznymi systemu (wynikają one z celów jakie osiąga armia, jedną z takich właściwości jest np. totalny charakter instytucji wojska) - tzw. **zachowania o charakterze technologicznym**;
- zgodne z obowiązującymi w systemie przepisami normującymi wszelkie formy aktywności podmiotów tworzących system, tzw. **zachowania o charakterze formalnym**;
- zmierzające do realizowania zadań, bez względu na przeszkody natury formalnej. Działania te mogą mieć niekiedy charakter intymno-osobisty - tzw. **zachowania o charakterze nieformalnym**.

W pełni uprawnione staje się również określenie systemu społecznego wojska, jako złożonej dynamicznej grupy społecznej, o względnie stabilnym charakterze. W jego skład wchodzi zarówno elementy materialne, takie jak: żołnierze, grupy społeczne, wartości materialne oraz elementy niematerialne, będące wytworami świadomości

¹ Por. J. Jacher, *Zagadnienia integracji systemu społecznego*, Wrocław 1998, s. 87-88.

² Por. H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia* ..., wyd. cyt. s.29.

zbiorowej tych struktur społecznych. Są to idee, wyobrażenia poglądy. Głównym komponentem tak rozumianego systemu jest człowiek urzeczywistniający świadomą działalność - pracę. Praca, a w przypadku armii, służba wojskowa, wyznacza pozycje i funkcje społeczne poszczególnych żołnierzy, ich prestiż i autorytet, tworzy podstawy współpracy, a także jest źródłem różnorodnych konfliktów.

Związki taktyczne i oddziały, jako wyodrębnione jednostki organizacyjne są przykładami systemów społecznych.. System ten obejmuje całą społeczność żołnierzy i pracowników wojska, jej cechy społeczno-demograficzne, kwalifikacje, skład zawodowy, postawy i morale, stosunek do służby wojskowej i dyscyplinę. Należy do niego również struktura wartości podmiotów życia społecznego oraz posiadane przez poszczególnych ludzi zdolności adaptacyjne. Obejmuje organizację formalną i nieformalną, dowodzenie, wynikające stąd zależności służbowe i decyzje, grupy nieformalne i formalne, kręgi koleżeńskie, opinie i autorytety funkcjonujące w społeczności żołnierzy i pracowników.

Podstawowymi komponentami systemu społecznego oddziałów i związków taktycznych są¹:

- cele i zadania
- ludzie i środki, za pomocą, których te zadania system realizuje;
- pozycje i cechy społeczno – zawodowe;
- organizacja społeczna², która dynamizuje system społeczny;
- właściwa sobie struktura wartości;
- zdolność adaptacyjna do środowiska.

Oddział i związek taktyczny to struktury organizacyjne armii spełniające podstawową rolę w przygotowaniu wojsk do działań w okresie wojny, zagrożenia i

¹ Por. .H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia*, wyd. cyt. s.32.

² Rozumiana jako zespół, funkcjonujących w oddziałach i związkach taktycznych, stosunków społecznych między podmiotami, wynikających z zajmowanych stanowisk służbowych, różnic zawodowych, demograficznych i psychospołecznych.

pokoju. Te dwa ważne ogniwa systemu społecznego sił zbrojnych, w ujęciu teorii strukturalnej, można traktować jako makrostruktury, które posiadają także swoisty mikrostrukturalny poziom organizacji. Stanowią go pułki, bataliony, kompanie, plutony, drużyny oraz nieformalne elementy mikrostruktury, cechujące się zróżnicowanymi rodzajami więzi społecznej, jak poszczególne grupy kadry zawodowej, żołnierzy zasadniczej służby wojskowej, pracowników wojska. Wydaje się, że to właśnie mikrostruktura wywiera decydujący wpływ na wszelkie dziedziny działalności dydaktyczno-wychowawczej planowanej i organizowanej w oddziałach i związkach taktycznych, a przez to jest obszarem szczególnie interesującym przy analizach problematyki dotyczącej dowodzenia. W układach mikrostrukturalnych dokonuje się wtórny proces socjalizacji żołnierzy. Powstają, utrzymują się, bądź są odtwarzane na nowo podstawowe wartości i normy regulujące stosunki społeczne. Żołnierze uczestnicząc w procesie dydaktyczno-wychowawczym, nabywają określonych cech, umiejętności i nawyków niezbędnych do wypełniania przypisanej im roli społecznej. Poprzez udział w życiu społecznym mikrostruktur, kształtują swoje opinie i postawy wobec wojska jako instytucji. Bataliony, dywizjony, kompanie, plutony, drużyny są przede wszystkim, elementami organizacyjnej struktury armii przeznaczonymi do bezpośredniego udziału w walce lub realizacji określonych form zabezpieczenia działań bojowych. W świetle tych uwag staje się oczywiste, że bez uwzględnienia mikrostrukturalnego poziomu organizacji oddziałów i związków taktycznych nie można należycie analizować problematyki dowodzenia na szczeblu makrostruktury jaką stanowią oddziały i związki taktyczne.

2.2. Tradycyjne i współczesne postrzeganie cech struktur wojskowych

Różnice jakie istnieją pomiędzy oddziałami i związkami taktycznymi a innymi systemami społecznymi, wynikają ze szczególnego nasilenia i połączenia następujących cech struktur wojskowych:

- przewagi więzi formalnej nad więzią personalną;
- oddziały i związki taktyczne są instytucjami biurokratycznymi o silnie zhierarchizowanej strukturze;

- stanowią środowisko społeczne o własnym systemie uwarstwienia;
- są grupami bojowymi, zorganizowanymi do zwycięskiej walki¹.

Swoistość opisywanych struktur wynika ze ścisłego podporządkowania ich działalności celom militarnym, których osiągnięcie stanowi podstawowe kryterium przydatności armii. Znajduje to wyraz w organizacji, formalnoprawnym systemie zależności służbowych, określonym toku życia i więzi między żołnierzami, uprawnieniach przełożonych, rozkazodawstwie, dyscyplinie wojskowej, a także wojskowej obyczajowości.

Przyjrzyjmy się więc bliżej tym cechom, które stanowią o specyfice oddziałów i związków taktycznych i odróżniają ich w tak znaczący sposób od innych systemów społecznych oraz mogą determinować wypełnianie funkcji dowódczych. Zastanówmy się zarazem, czy przemiany zachodzące w armii i jej otoczeniu społecznym mają swe dalsze konsekwencje w postaci redefinicji poglądów na temat właściwości tradycyjnie przypisywanych strukturom wojskowym.

2.2.1. Więż społeczna

Stanowi ona podstawę organizacji systemu społecznego. Odwołując się do typologii więzi społecznej przedstawionej przez P. Rybickiego² moglibyśmy wyróżnić w oddziałach i związkach taktycznych, jako najczęściej występujący typ więzi: więź zrzeszeniową i więź stanowioną.

Więż zrzeszeniowa powstaje na zasadzie dobrowolnych związków kreowanych przez ludzi, którzy przystępując do danego zrzeszenia uzależniają się wzajemnie i zobowiązują do odpowiednich działań. Należałoby w tym miejscu rozważyć problem wyrażający się w pytaniu, w jakim zakresie oddziały czy związki taktyczne są

¹ Zob. J.J. Wiatr, *Socjologia wojska*, Warszawa 1964, s.24.

² Zob. P. Rybicki, *Struktura społecznego świata*, Warszawa 1979, s.676

zrzeszeniami. Tradycyjnie raczej powinno rozpatrywać się je jako związki instytucjonalne¹.

Zrzeszenia, to bowiem takie organizacje (rozumiane w sensie grupy społecznej), które służą swą działalnością członkom wchodzącym w ich skład. Struktury wojskowe w państwie demokratycznym nastawione są natomiast na wypełnianie określonych zadań ważnych z punktu widzenia szerszej zbiorowości społecznych, takich jak państwo czy społeczeństwo, a nie osiaganiu celów własnych członków. Gdy jednak bliżej przyjrzymy się zjawiskom zachodzącym w tych organizacjach, to widzimy, iż w wielu przypadkach nabierają one cech zrzeszenia. Mamy oczywiście do czynienia z wieloma elementami charakterystycznymi dla związków instytucjonalnych. Są to: narzucone z zewnątrz, ustalone prawem podziały członków na grupy (brygady, pułki, kompanie, plutony), podobnie zdominowany jest system styczności, interakcje i stosunki między członkami zbiorowości, jak również ze światem zewnętrznym.. Wszystko to jest bardzo dokładnie określone i egzekwowane w drodze sankcji karnych. Obok działań opartych na przymusie występuje jednak znaczny obszar aktywności własnej, wynikający z aprobaty celów organizacyjnych oraz dostrzegania własnych korzyści z okazywanego konformizmu.

Tak więc motywy aktywności wielu podmiotów nie wynikają wcale z przymusu zawartego w unormowaniach formalnoprawnych regulujących działalność organizacji, a raczej ich źródeł należałoby upatrywać w dobrowolnych związkach kreowanych przez ludzi, którzy uzależniają się wzajemnie od siebie i zobowiązują do odpowiednich działań, aby osiągnąć akceptowane cele i korzyści osobiste (materialne i niematerialne).

Z taką sytuacją mamy do czynienia bardzo często w przypadku wykonywania różnych zadań przez żołnierzy zawodowych. Wykonują je nie dlatego, że obawiają się

¹ Wszelkie organizacje rozpadają się na dwa zasadnicze, pod wieloma względami przeciwstawne sobie typy: związki instytucjonalne oraz zrzeszenia. {pierwsze z nich służą swoją działalnością szerszej społeczności (środowisku zewnętrznemu) spełniając normatywnie określone zadania, drugie natomiast służą swoim członkom, realizując samodzielnie przez nich ustalone cele. (zob. K.Z. Sowa, *Wstęp do socjologicznej teorii zrzeszeń*, Warszawa 1988, s. 19-54.

sankcji, lecz z poczucia obowiązku, misji do spełnienia, czy w końcu dostrzegają określone korzyści związane z ich realizacją, np. prestiż, wzrost autorytetu, gratyfikacje materialne. Więż stanowiona, charakterystyczna dla instytucji totalnych jest tylko tłem dla znacznego obszaru życia społecznego oddziałów i związków taktycznych. Jest całkowicie akceptowana i stanowi podstawę do rozbudowywania szerszych układów społecznych opartych na więzi zrzeszeniowej oraz naturalnej¹.

Na znaczenie występowania w sformalizowanych strukturach wojskowych innych typów więzi społecznej, poza więzią stanowioną, wskazali już w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku Samuel Stouffer, Edward Shils i Morris Janowitz. W badaniach empirycznych stwierdzili oni względnie małą ważność prostej identyfikacji żołnierzy z symbolami organizacji wojskowej, państwem lub przyczynami z jakich prowadzona jest wojna.

Badania wykazały natomiast bardzo silny związek między morale grup pierwotnych a efektywnością w walce. Tam gdzie warunki pozwalały na swobodne zawiązywanie się i funkcjonowanie grup pierwotnych i gdzie grupy te osiągnęły wysoki stopień zgodności, morale było bardzo wysokie, a opór efektywny, niezależnie od postaw politycznych żołnierzy. Podobnie w sytuacjach kryzysowych żołnierze pozostawali na swoich pozycjach, nie ze względu na konieczność obrony aktualnych wartości, lecz w wyniku lojalności wobec swych grup pierwotnych².

Efektywne działanie na polu walki zależy więc w dużym stopniu od sieci grup pierwotnych pokrywających formalne struktury organizacyjne wojska. Pododdziały, oddziały i związki taktyczne nie powinny być, (jak twierdzi E. Shils charakteryzując nowoczesną makrostrukturę społeczną) bezdusznymi, egoistycznymi „Gesellschaft”, pozbawionymi miłości, wiary oraz jakichkolwiek sił integracyjnych z wyjątkiem interesu lub przymusu³. Podobne wyniki, wskazujące pozytywny wpływ grup

¹ Zob. K. Loranty, *Środowisko wojskowe jako determinant jakości szkolenia bojowego w oddziałach i związkach taktycznych*, rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem R. Stępnia, AON, Warszawa 2000, s.117-122.

² Zob. J. Szmata, *Jednostka i społeczeństwo...*, op. cit., s. 127 i 129.

³ Tamże, s. 124.

nieformalnych na skuteczność rozwiązywania problemów przez struktury formalne otrzymano w badaniach cywilnych organizacji biurokratycznych.

Widzimy więc wyraźnie, że wojsko nie powinno być systemem społecznym, w którym więź występująca w grupach społecznych oparta byłaby wyłącznie na przymusie i uregulowaniach formalnoprawnych. Jest to związane nie tylko z wymogiem skuteczności działania ale również wynika z natury społeczeństwa demokratycznego.

W teorii demokracji wskazuje się, że czynnikiem jednoczącym jednostki jest zawsze jakieś dobro wspólne, wspólne potrzeby. Każda społeczność ma zadanie osiągnięcie tego dobra dla wszystkich. Dobro wspólne jest wyższe od dobra indywidualnego, dlatego jednostka powinna mu się podporządkować. Z tego powodu ma uprawnienia względem zbiorowości w zakresie domagania się realizacji dóbr jednostkowych za pośrednictwem dobra wspólnego. Służba w armii państwa demokratycznego jest właśnie urzeczywistnianiem przez jednostkę dobra wspólnego, a zarazem respektowaniem w jego ramach, dobra indywidualnego jednostki. Jeżeli więc poprzez służbę w wojsku jednostka realizuje dobro indywidualne, to w pełni uzasadnione wydaje się postrzeganie oddziałów i związków taktycznych jako zrzeczeń, a nie tylko rozpatrywanie ich w kategoriach związków instytucjonalnych.

Należałoby więc zweryfikować tradycyjne poglądy, według których cechą specyficzną oddziałów i związków taktycznych jest przewaga więzi formalnej nad innymi typami więzi. W czym ta przewaga miałaby się wyrażać? Wydaje się, że trafniejszym ujęciem byłoby, zwrócenie uwagi na współwystępowanie dwóch, a może nawet trzech rodzajów więzi: stanowionej (formalnej) i zrzeczeniowej oraz personalnej (więzi naturalnej) przy jednoczesnym podkreśleniu, że pierwsza mimo, iż ma charakter pierwotny, wcale nie decyduje o spójności struktur wojska oraz skuteczności ich działania. To więź personalna i zrzeczeniowa umożliwia grupie wykonywanie skomplikowanych i trudnych zadań. Czyni z niej strukturę transgresyjną, zdolną do osiągnięcia celów, jakie dla grup formalnych wydawałyby się nierealne.

Widzimy więc, że specyfiką armii jest raczej konieczność współwystępowania w jej obrębie różnych typów więzi społecznej. Wiąż stanowiona (formalna) jest wojsku dana i wynika z formalnej organizacji systemu społecznego. Wiąż zrzeczeniową i osobistą (naturalną) należy traktować jako zadaną, niezbędną do osiągnięcia wysokiej skuteczności podejmowanych przez organizację zadań. Działania dowództw oddziałów i związków taktycznych powinny być więc ukierunkowane na rozbudowywanie interakcji między członkami struktur formalnych, opartych na tych rodzajach więzi społecznej, które sprzyjają wzmocnieniu spójności grupowej

Podnoszenie spójności grupowej, będącej przecież wynikiem występowania w społecznościach żołnierskich więzi zrzeczeniowej i osobistej, należy traktować jako niesłychanie ważne źródło władzy społecznej. Jest to niezmiernie istotne założenie dowodzenia, ponieważ w ten sposób, uzyskuje się większy stopień władzy nad podwładnymi. Różnorodne struktury grupowe mogą w takich warunkach o wiele skuteczniej wywierać naciski na jednostki bez obaw wywołania sprzeciwu czy protestu. Paradoksem jest, jak piszą socjologowie, że na ogół wzrostowi spójności grupy, a co za tym idzie powiększeniu możliwości kontrolowania jednostek oraz wywierania nacisku i przymusu, towarzyszy wzrost poczucia wolności i odczuwane zadowolenie ludzi. Takie grupy uzyskują wysoki stopień centralizacji przywództwa, są efektywne, ale również uzyskują wysoki stopień satysfakcji członków. Rozbudowa więzi personalnej i zrzeczeniowej jest potężnym narzędziem dowodzenia w nowoczesnych strukturach wojska. Umacniając spójność grupową, tego typu więzi czynią struktury formalne zdolnymi do podejmowania bardzo dużego wysiłku, sprawności i poświęcenia, zapewniają całkowite podporządkowanie swych członków przy równoczesnym utrzymaniu u nich poczucia wolności i satysfakcji¹.

Gdy uznamy prawdziwość tezy wskazującej na dominowanie w armii więzi formalnej, to w świetle prezentowanych rozważań wynika, iż nie jest to zjawisko korzystne, a z pewnością mające wiele negatywnych konsekwencji dla funkcjonowania struktur wojskowych. Oczywiście trudno wyobrazić sobie regularną

¹ Zob. J. Szmátka, *Małe struktury społeczne. Wstęp do mikrosocjologii strukturalnej*, Warszawa 1989, s.263-280.

armię opartą wyłącznie na więzi naturalnej czy zrzeczeniowej. Armia jako grupa celowościowa, powołana przez społeczeństwo do określonych zadań musi mieć mocne oparcie w formalnoprawnych rozwiązaniach regulujących życie wewnętrzne i stosunki z zewnętrznym środowiskiem społecznym. Powinny one jednak wyznaczać tylko ogólne ramy działań społecznych, w obrębie których rozwijać mogłyby się relacje społeczne sprzyjające wzrostowi spójności grupowej. Armia oparta na primacie więzi formalnej nie będzie mogła skutecznie funkcjonować w sytuacjach trudnych, wymagających od żołnierzy działań wychodzących poza ustalone algorytmy określone w procedurach. Trudno będzie osiągnąć również efekt facylitacji oraz wywołać osobiste zaangażowanie w realizację zadań organizacji.

Dla bardziej wyrazistego udokumentowania tezy, iż więź formalna nie powinna dominować w nowoczesnych strukturach wojskowych, ani pod względem ilościowym, ani ze względu na rangę, jaką odgrywa w działalności armii, spójrzmy jeszcze raz na funkcje, które spełnia system społeczny wojska. Spróbujmy teraz przypisać im najbardziej funkcjonalne typy więzi społecznej.

Nie powinno być wątpliwości, że więź formalna (stanowiona) dominuje i sprzyja funkcji określonej przez T. Parsons'a, jako *stawianie zadań*. Problematicznym jest już upatrywanie w niej czynnika sprzyjającego *realizacji zadań*. Jeżeli przy wykonywaniu prostych, algorytmicznych czynności, nie wymagających inwencji oraz osobistego zaangażowania, struktury formalne mogą działać skutecznie, to już w sytuacjach skomplikowanych, jak wskazują badania psychologów i socjologów, bez wsparcia grup nieformalnych okazują się zawodne. Więż zrzeczeniowa czy naturalna wydają się również dużo bardziej funkcjonalne przy wypełnianiu funkcji integracyjnej wyrażającej się w utrzymywaniu i wzmacnianiu wewnętrznej spójności armii.

Podobne zależności zarysowują się, jeżeli przeanalizujemy funkcję inspiracyjną. Także w tym przypadku grupy społeczne, w których interakcje zdominowane są przez więź naturalną oraz zrzeczeniową, w dużo większym zakresie skłaniają ludzi do uznawania podobnych systemów wartości, do ujednolicenia sposobów myślenia i działania, niż wtedy, gdy podstawowym spoiwem łączącym ich w jedną całość są postanowienia formalnoprawne.

W. Jacher wymienia jeszcze funkcje zabezpieczającą, którą także wcześniej przypisaliśmy systemowi społecznemu wojska. Jej wypełnianie wiąże się z zapewnieniem istnienia i działania systemu społecznego oraz ochroną funkcjonujących w nim wartości. Wydaje się, iż w tym obszarze zarówno więź stanowiona, jak również zrzeszeniowa i naturalna spełniają istotną rolę.

Jeżeli w pełni jesteśmy zgodni z tezą, że podstawą do funkcjonowania armii jest więź stanowiona, to istotnym zjawiskiem decydującym o efektywności działań podejmowanych przez jej struktury, należy uznać rozbudowę relacji interpersonalnych opartych na więzi zrzeszeniowej i naturalnej.

2.2.2. Struktury wojska jako struktury biurokratyczne

Takie podejście do współwystępowania różnych rodzajów więzi w obrębie systemu społecznego wojska, pozwoli nam na dokonanie ciekawego ujęcia oddziałów i związków taktycznych jako struktur biurokratycznych. Kazimierz Z. Sowa rozważając różnice pomiędzy poszczególnymi typami organizacji wyróżnia za Peterem M. Blau organizacje biurokratyczne i organizacje demokratyczne. Stwierdza on, że o ile pierwszy z wymienionych rodzajów organizacji nastawiony jest na wypełnianie określonych zadań, o tyle drugi zajmuje się realizacją wspólnych dla członków celów¹. Implikacją wcześniej przyjętych założeń, zawierających się w przekonaniu, że społeczności oddziałów i związków taktycznych, ze względu na występowanie określonych więzi, można rozpatrywać w kategorii zrzeszenia, byłoby uznanie ich zarówno za organizacje biurokratyczne jak również demokratyczne.

Idealny typ biurokracji opisał Max Weber. Wskazuje w nim, że zachowania kategorii społecznej biurokratów (w naszym przypadku żołnierzy) określane są normami prawnymi. Normy te tworzą system celowo ustanawianych zasad regulujących działania ich członków oraz systematycznie są przez nich przestrzegane. Wyznaczają zarówno zakres zależności i posłuszeństwa, obszar obowiązków (funkcji),

¹ Zob. K.Z. Sowa, Wstęp do ... , wyd. cyt., s. 19-54.

uprawnień (pozycji), oraz sankcje, a także warunki ich stosowania wobec poszczególnych ludzi. Przepisy prawne mają zadanie zapewnienia ciągłości funkcjonowania i spójności organizacyjnej instytucji społecznych.

Organizacja biurokracji opiera się na zasadzie hierarchii, to znaczy podporządkowania i zwierzchnictwa poszczególnych szczebli, przy czym każdy niższy szczebel podlega nadzorowi i kierownictwu wyższego. Wskazuje się również, że wykonywanie funkcji w organizacji biurokratycznej jest oddzielane od posiadania i osobistych interesów urzędnika.

Biurokrata, w sprawach które załatwia, nie kieruje się własną, jednostkową korzyścią lecz prawem określającym interes organizacji, interpersonalnymi regułami kompetencji oraz racjonalnością całego układu instytucji. W idealnej biurokracji struktura wywiera na urzędnika ustawiczny nacisk, by był rozważny, zdyscyplinowany i wzorowo wykonywał swoje obowiązki. Aby sprawnie mógł on funkcjonować musi osiągnąć wysoki stopień niezawodności w działaniach i wysoki stopień konformizmu wobec przepisów i obowiązujących wzorów postępowania.

Dlatego członkowie organizacji biurokratycznych są dobierani na stanowiska na podstawie swoich umiejętności, wiedzy i formalnych kwalifikacji. Awansują na zasadzie ustalonej wyłącznie przez normy prawne oraz na podstawie wykazanej sprawności i długości stażu pracy. Kariera w strukturze biurokratycznej jest otwarta dla każdego, kto spełnia określone wymagania formalne¹.

Biurokrację możemy identyfikować na tej podstawie z systemem sprawowania władzy za pośrednictwem rozbudowanego aparatu urzędniczego. W analizach weberowskich jawi się biurokracja, jako najskuteczniejszy i najbardziej racjonalny sposób kierowania dużymi formalnymi organizacjami społecznymi

Taki „typ idealny” organizacji wydaje się niezwykle funkcjonalny wobec zadań, które realizują oddziały i związki taktyczne. Niestety, w potocznym rozumieniu, które wynika z praktyki życia społecznego, termin *biurokracja* ma

¹ Zob. H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia ...*, wyd. cyt., s.100.

znaczenie pejoratywne i oznacza sposób zarządzania instytucjami i kierowania ludźmi oraz organizację, w której merytoryczne załatwienie spraw i jej efektywność zostają podporządkowane funkcjonowaniu maszyny organizacyjnej, formalistycznie nastawionej na przestrzeganie przepisów i procedur.

Sposób takiego działania wiąże się często z pogardą dla człowieka, bezduszością, asekuranctwem, rutyniarstwem, egoizmem, wygodnictwem oraz niechęcią do poszukiwania racjonalnych rozwiązań.

Dobrze istotę potocznego rozumienia terminu biurokracja charakteryzuje R. Dubin w następującej wypowiedzi: „*Powszechnie myśli się, że biurokracja jest zorganizowanym systemem w celu nieefektywnego załatwiania spraw. Biurokrata, z tego samego popularnego punktu widzenia, jest ekspertem od tracenia czasu, pieniędzy, energii. Faktycznie biurokrata instytucjonalizuje swą nieskuteczność i podnosi ją do rangi sztuki. Jest to powszechny ludzki pogląd na biurokrację i biurokrate*”¹.

Potoczne rozumienie terminu biurokracja wskazuje, jak trudne do osiągnięcia są ideały przedstawione przez M. Webera. Funkcjonowanie organizacji zdominowanej przez więź stanowioną, bez rozbudowanej sieci grup pierwotnych jest wadliwe i rodzi patologiczne zachowania. Uwagę na ten aspekt działalności organizacji biurokratycznej zwraca Karl R. Merton. Podkreśla, iż we wszystkich zbiorowościach zbiurokratyzowanych będzie rozwijał się formalizm i rytualizm w wykonywaniu czynności wynikający z absolutyzowania znaczenia przepisów prawnych.

Większość podejmowanych działań nie jest związana wtedy z wykonywaniem zadań organizacyjnych, lecz z umacnianiem własnej pozycji w strukturze organizacji². Ta negatywna strona funkcjonowania biurokracji, przejawia się między innymi, takimi zachowaniami jak: protekcja, łapownictwo, ingracja, nepotyzm. Wywołuje to u

¹ A. Sarapata, K. Doktor, *Elementy socjologii przemysłu*, Warszawa 1963, s. 81; H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia ...*, wyd. cyt., s.99.

² K.R. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Warszawa 1982, s. 259.

ludzi będących przedmiotem zabiegów biurokratycznych wrogość w stosunku do organizacji.

Przemiany biurokracji z mechanizmu sprawnego działania w mechanizm przerostu formalizmu i powstawania biurokratyzmu ma miejsce również w strukturach armii. Wskazują na to badania empiryczne, które potwierdzają występowanie wielu zjawisk patologicznych w życiu społecznym pododdziałów, oddziałów i związków taktycznych, mających swe źródło w wadliwym funkcjonowaniu systemu społecznego wojska¹.

Mimo negatywnych następstw dla funkcjonowania struktur wojskowych, jakie wiążą się z biurokratyzmem i działaniami biurokratycznymi, trzeba zdawać sobie sprawę z tego, że biurokracja jest niezbędnym elementem życia społecznego wojska. Może zapewnić sprawne funkcjonowanie systemu społecznego i eliminować wszelkie przejawy dezintegrujące strukturę armii.

Wydaje się, iż wśród czynników mających zapobiec patologizacji biurokracji, szczególną uwagę należałoby zwrócić na te, które mają związek z koniecznością osiągnięcia przez dowódców (biurokratów) wysokiego poziomu kompetencji pozwalających na sprawne funkcjonowanie w świecie społecznym oraz preferowanie przez organizację wzorów działań społecznych akceptujących ludzką podmiotowość.

Zachowania człowieka, determinowane są bowiem nie tylko właściwościami intrapersonalnymi, ale również, jak piszą W.I. Thomas i F. Znaniecki, *silną społeczną skłonnością do określonego działania*². Tę skłonność nabywa jednostka w procesie socjalizacji, zarówno pierwotnej jak również wtórnej.

Na podstawie prezentowanych rozważań o typach więzi społecznych charakterystycznych dla struktur wojskowych oraz biurokracji, jako czynnikach

¹ Zob. M. Kubiak, K. Loranty, *Etyka zawodowa żołnierzy demokratycznej Rzeczypospolitej*, Warszawa 2001, s. 63-117; K. Loranty, *Zespołowość w szkoleniu bojowym – pododdział jako zespół*, „Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej” 2000, nr 3.

² Zob. W.I.Thomas, F. Znaniecki, *Chłop polski w Europie i Ameryce. Nota metodologiczna*, (w:) *Socjologia ogólna*, wybór tekstów, praca pod red. M. Malikowskiego i S. Marczyka, Tyczyn 1996, s.41-91.

stwarzających lub utrudniających efektywne wykonywanie zadań przez oddziały i związki taktyczne widzimy, iż sprawne działanie systemu społecznego tych struktur uzależnione jest od funkcjonalnego współwystępowania w ich obrębie wydawałoby się, pozornie sprzecznych i wzajemnie wykluczających układów oraz zależności. Podkreślaliśmy więc konieczność pokrycia struktur formalnych oddziałów i związków taktycznych siecią grup nieformalnych. Wskazywaliśmy na korzystny wpływ jaki dla skuteczności działań ma spójność grupowa, ale również dostrzegaliśmy pozytywną rolę odgrywaną przez biurokrację, gdzie przecież podstawą funkcjonowania systemu społecznego jest więź stanowiona, a układy osobiste są jednym z głównych źródeł patologii tego systemu.

Przyjrzyjmy się też dokładniej zagrożeniom, o jakich piszą socjologowie, związanych ze wzrostem spójności grupowej. Wskazuje się, że przekroczenie bezpiecznego progu spójności wewnątrzgrupowej stwarza korzystne warunki do powstania w jej obrębie niekontrolowanych procesów prowadzących do samodestrukcji. Wśród szkodliwych zjawisk mających związek z przekroczeniem progu spójności wymienia się przede wszystkim: deindywidualizację jednostek oraz syndrom grupowego myślenia¹. Jak niebezpieczne mogą to być zjawiska dla struktur

¹ Zob. J. Szmata, *Małe struktury społeczne.....*, wyd. cyt. s.258-282. *Deindywidualizacja* to stan, w którym człowiek odczuwa, że nie jest pojedynczą, określoną osobą, lecz częścią grupy. Redukcji ulega samokontrola jednostki, następuje wzrost anonimowości. Jednostka dostrzegając, że jej działania są anonimowe, dąży do złamania norm grupowych. Dochodzi także do dyfuzji, rozproszenia odpowiedzialności. Jednostka ma skłonność do postrzegania, iż odpowiedzialność za działanie grupy rozplywa się, rozmywa i rozprasza na wszystkich członków, tak iż nikt nie poczuwa się do odpowiedzialności za działania grupy. Jednostka zdeindywidualizowana traci zdolność do samopostrzegania, traci kontakt z własnymi standardami, przestaje świadomie przewidywać konsekwencje swych działań, by wreszcie stracić zdolność karania i nagradzania innych jednostek. Uniezależnia osobę od norm społecznych jak i osobistych standardów, które normalnie wpływają na jej zachowanie. *Syndrom grupowego myślenia* - Irving Janis zidentyfikował osiem specyficznych elementów, których pojawienie się w grupie świadczy o występowaniu tego zjawiska: 1. powstaje poczucie iluzji, że w grupie nie może stać się nic złego. Tworzy się w ten sposób poczucie skrajnego optymizmu i skłonność do podejmowania skrajnego ryzyka. 2. Powstaje tendencja do przyspieszania procesu decyzyjnego, której celem jest wytlumienie wątpliwości i zlekceważenie ostrzeżeń. 3. Rodzi się wiara w wewnętrzna moralność grupy skłaniającą jej członków do ignorowania etycznych i moralnych konsekwencji swych decyzji. 4. Pojawia się stereotypowy obraz rywali i wrogów jako zbyt złych, aby byli zdolni podjąć prawdziwe próby negocjacji, lub zbyt słabych i głupich, aby byli zdolni przeciwstawić się próbom uniemożliwienia realizacji ich celów. 5. Na dewiantów wywierana jest bezpośrednia presja. 6. Rodzi się autocenzura dewiacji. 7. Pojawia się iluzja jedności dotycząca ocen zgodnych z poglądem większości. 8. Pojawiają się w grupie samozwańczy strażnicy myśli – jednostki, które chronią ją przed informacjami mogącymi zniweczyć wspólne, grupowe samozadowolenie, wynikające z jedności.

Wojskowych, niech świadczy fakt, iż większość przykładów podawanych w literaturze, opisujących negatywne następstwa deindywidualizacji i syndromu grupowego myślenia, dotyczy armii.

2.2.3. Tradycyjne i nowe funkcje armii

Określenie systemu społecznego wojska jako obszaru działania sprzecznych sił i tendencji, wydaje się w pełni uprawnione, również przy postrzeganiu armii jako *grupy bojowej, zorganizowanej do zwycięskiej walki*.

W państwach demokratycznych dokonuje się obecnie reorientacja poglądów dotyczących zadań armii. Rozwój wydarzeń we współczesnym świecie stawia nowe wyzwania wobec sił zbrojnych - uczestnictwo w działaniach na rzecz utrzymania pokoju, jak też w misjach humanitarnych. Wynika stąd konieczność wypełniania przez armię funkcji: prewencyjnej, interwencyjnej, porządkowej i ratowniczej. Podkreśla się zarazem, że polityczną wartość sił zbrojnych mierzy się głównie według ich wagi i roli jako instrumentu narodowej polityki sojuszniczej oraz narzędzia międzynarodowej współpracy. Zdolność do podjęcia takiej współpracy decyduje o możliwościach działania wojska podczas pokonywania międzynarodowych konfliktów i kryzysów. Obok zdolności do działania w strukturach międzynarodowych podstawowym zadaniem żołnierskim, jak twierdzi gen. Hans Henning von Sandrart, *pozostaje klasyczna funkcja obronna, jako wyraz zdolności państw lub wspólnot do samoobrony*¹.

Nowe zadania oraz nowe warunki wypełniania tradycyjnych funkcji oznaczają, konieczność zmiany dotychczasowego procesu szkolenia i wychowania żołnierzy. Siły zbrojne potrzebują obecnie raczej profesjonalistów, umiejących sprawnie obsługiwać skomplikowane uzbrojenie i sprzęt wojskowy niż bohaterów. Jak podkreśla Karl Jaspers osłabieniu ulega tradycyjny etos żołnierski. Pod koniec XX

¹ H. H. Sandrart, *Wymagania operacyjne wobec sił zbrojnych w Europie Środkowej*, „Wojsko i Wychowanie” 1995, nr 1, s.61.

wieku społeczeństwa przestały uważać wojsko za ucieleśnienie dumy narodowej czy też kadry narodu pod bronią.¹

Współczesny żołnierz oprócz mistrzowskiego władania bronią i sprzętem oraz wykonywania zadań bojowych musi umieć nieść pomoc i ratunek potrzebującym, służyć ludziom w sytuacji klęsk żywiołowych, organizować obozy przejściowe dla ludności, strefy bezpieczeństwa. Nowe kompetencje osobowe wymusza również techniczne wyposażenie wojska. Dokonująca się od kilku lat rewolucja informatyczna w siłach zbrojnych (głównie w USA) wymaga od żołnierzy zupełnie nowych kompetencji. Zamiast hierarchii i ścisłego wykonywania rozkazów dominuje działanie zespołowe ludzi znających jedynie swe generalne zdania i rozwiązujący je w sposób samodzielny i elastyczny. Potrzebna jest więc umiejętność logicznego wnioskowania i zdolność do podejmowania szybkich i samodzielnych decyzji, które w ograniczonym zakresie mogą być kontrolowane przez przełożonych.

Nowe wymagania wobec żołnierzy implikują więc nowe spojrzenie na tak tradycyjne dla wojska kategorie jak dyscyplina i dowodzenie². Pozwalają postrzegać armię nie tylko jako grupę bojową zorganizowaną dla zwycięskiej walki, ale również, a może przede wszystkim, nakazują upatrywać w niej siły zapobiegającej walce zbrojnej i niosącej pomoc potrzebującym. Podejście do walki zbrojnej, jak wskazują Leszek Kanarski i Janusz Świniarski, coraz wyraźniej determinuje myśl zawarta w zasadzie *budowania złotych i srebrnych mostów*.

Jej sens wyraża się w pozwoleniu przeciwnikowi dokonania manewru, wycofania się w sytuacji bez wyjścia. Zasada ta, ma ten walor, że daje czas na zastanowienie, poszukiwanie rozstrzygnięć innych niż zbrojne, sprzyja zawieraniu umów oraz osłabia chęć rewanżu. Negowanie jej powoduje brutalizację walki zbrojnej, czyni ją krwawą i wyzwalającą zachowania straceńcze³.

¹ Zob. A. Chojnowski, *Gry wojenne naszych czasów*, „Nowa Res Publica” 1995, nr 9, s. 7-8.

² L. Kanarski, J. Świniarski, *Przemiany myślenia w wojsku*, Warszawa 1997, s. 47-97.

³ Tamże, s.18-22.

2.3. Charakterystyka działalności dowódczej w oddziałach i związkach taktycznych

2.3.1 Istota i funkcje dowodzenia

Od co najmniej kilku lat w obszarze nauk wojskowych funkcjonuje wiele definicji dowodzenia i terminów pokrewnych. Wymienia się między innymi dowodzenie operacyjne (OPCOM) i taktyczne (TACOM) wskazując jednocześnie na ich dynamiczny charakter, wyrażający się zmianą desygnatów jakie mogliśmy im przypisać w przeszłości i obecnie.¹ Spotkać możemy również określenie dowodzenie pełne, definiowane jako władza wojskowa i odpowiedzialność przełożonego za wydawanie rozkazów podwładnym. Dowodzenie takie obejmuje wszystkie aspekty działań wojskowych i administracyjnych i występuje jedynie w ramach sił narodowych².

Działalność dowódców oddziałów i związków taktycznych, interesująca nas ze względu na przedmiot badań, przypisana jest dowodzeniu taktycznemu. Definiowane jest ono jako „*ukierunkowana działalność dowództw mająca na celu utrzymanie wojsk w ciągłej gotowości i zdolności bojowej, przygotowanie działań taktycznych oraz kierowanie wojskami w czasie ich prowadzenia*”³. Inną, bardziej zwięzłą definicję, znajdziemy w *Słowniku terminów i definicji NATO – AAP-6(U)*. Dowodzeniem taktycznym określa się tam władzę dowódcy do stawiania podległym mu siłom zadań, umożliwiających wykonanie zadania postawionego przez przełożonego.

Mimo przeobrażeń jakie następują w rozumieniu i definiowaniu dowodzenia, niezmiennie wydają się być, oprócz terminu władza, dwa zasadnicze pojęcia, jakie towarzyszą tej kategorii. Są to jednoosobowość i jedność dowodzenia. Traktowanie jako prawa lub właściwości dotyczą wszystkich szczebli dowodzenia. W praktyce uzupełniają się oraz przenikają.

¹ Zob. *Dowodzenie operacyjne i taktyczne w wojskach lądowych*, p.k. „Zmiana 2”, praca napisana pod kierunkiem A. Bujaka, AON, Warszawa 2001.

² Zob. *Słownik terminów i definicji NATO - AAP-6(U)*, BWSN, Warszawa 1998, s. 138.

³ S. Piotrowski, *Dowodzenie w działaniach taktycznych wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1995, s.27.

Istota jednoosobowości wyraża się w sposobie podejmowania decyzji i ponoszenia za nią odpowiedzialności przez dowódcę. Wskazuje się, że „*stanowi ona zaprzeczenie kolegialności i mieści się w obszarze zakresu kompetencji osób funkcyjnych dowodzenia*”¹. Istota zasady jedności dowodzenia wyraża się natomiast w działaniu w myśl jednego zamiaru, różnych rodzajów wojsk, których użycie jest połączone wspólnym celem i dotyczy tego samego rejonu aktywności².

W naszych rozważaniach skoncentrujemy się na psychologicznych i mikrosocjologicznych aspektach dowodzenia, odnosząc tę czynność do działań oddziałów i związków taktycznych w okresie pokoju. Mamy jednak świadomość, że prawidłowości związane z podejmowaniem decyzji i wpływem społecznym, które odkryte zostały przez psychologię i socjologię są na tyle uniwersalne, iż występują również w innych uwarunkowaniach zewnętrznych, w jakich działają struktury wojskowe.

Przy takim założeniu, dowodzenie można byłoby identyfikować z kierowaniem jakie występuje w zakładach produkcyjnych i innych cywilnych organizacjach. Wiąże się ono z wykonywaniem określonych funkcji, są to³:

- funkcja społeczna;
- funkcja dyspozycyjności i motywacji;
- funkcja planowania;
- funkcja organizowania i koordynacji;
- funkcja kontrolna.

Funkcja społeczna ma na celu kształtowanie korzystnych, z punktu widzenia osiąganego celu, relacji interpersonalnych między podwładnymi oraz między dowódcami i podwładnymi. W obszarze tej funkcji znajdują się również działania

¹ S. Sadowski, *Dowodzenie wojskami lądowymi SZ RP w skali strategicznej i operacyjnej*, AON, Warszawa 1997, s. 26.

² Por. *Dowodzenie operacyjne i taktyczne ...*, wyd. cyt., s. 42.

³ Por. H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia...*, wyd. cyt., s. 81.

mające na celu rozwijanie inicjatywy podległych żołnierzy, dbanie o zaspokojenie ich potrzeb oraz sprawne funkcjonowanie organizacji.

Funkcja dyspozycyjności i motywacji polega na wydawaniu rozkazów i poleceń służbowych, utrzymaniu dyscypliny wojskowej oraz zachęcaniu podwładnych do podejmowania działań w kierunku pożądanym przez przełożonego.

Funkcja planowania wyraża się na ustalaniu planu działania podległych struktur organizacyjnych oraz warunków jego wykonania. Ściśle z nią związana jest następna z wymienionych – funkcja organizowania i koordynacji działań. Polega ona na zapewnieniu prawidłowego przebiegu czynności realizowanych przez dowodzone struktury. Obejmuje operacjonalizację celów działania wyrażającą się w zdefiniowaniu konkretnych zadań do wykonania i przypisaniu je podległym wykonawcom. Jej celem jest harmonizacja wszystkich czynności, jakie wykonuje oddział czy związek taktyczny.

Ostatnia z wymienionych, funkcja kontrolna, wyraża się przede wszystkim podejmowaniem przedsięwzięć mających na celu ujawnianie błędów, jakie zostały popełnione przy realizacji zadań oraz sprawdzenie sposobu wykonywania uprzednio omówionych funkcji. Powinna ona również posiadać duże walory motywacyjne.

2.3.2. Psychologiczna analiza sytuacji dowodzenia

Wiedza naukowa, z której można skorzystać przy badaniach problematyki dowodzenia oddziałami i związkami taktycznymi rozwinęła się przede wszystkim, w ramach naukowej organizacji pracy, naukowego zarządzania, psychologii społecznej i mikrosocjologii. Ważnym źródłem wiedzy o dowodzeniu są badania prowadzone w obszarze socjologii władzy, której podstawy stworzył M. Weber. Szczególnie interesowałaby nas w tym ujęciu problematyka teorii źródeł wpływu i mocy, jako środka wymuszającego zachowania zgodne z wolą dowódców.

W analizach sytuacji zachodzących w procesie dowodzenia można zastosować różne podejścia teoretyczno-metodologiczne. Posługując się ujęciem strukturalnym postrzegamy oddziały i związki taktyczne jako swoiste makrostruktury posiadające

również mikrostrukturę. Działalność dowódców, mimo iż jej wpływy dotyczą całości struktury, ma miejsce jednak w obrębie mikrostruktury, jaką jest np. sztab, grupy dowódców niższego szczebla. Tam dowódca zarówno wypracowuje decyzje jak i przekazuje je podwładnym. Z tego względu zależności dotyczące funkcjonowania małych grup społecznych, wpływu makrostruktury na jednostkę i roli jaką odgrywa w tym procesie mikrostruktura, odkryte przez mikrosocjologię i psychologię społeczną stanowią ważne źródło wiedzy o procesie dowodzenia¹.

Jak wskazują zwolennicy strukturalistycznej koncepcji małej grupy społecznej, świat społeczny to świat zbiorowości, świat struktur społecznych. Wszystko co się dzieje i rozgrywa w tym świecie, dzieje się i rozgrywa pomiędzy tymi ponadindywidualnymi bytami. Ludzie, których widzimy w działaniu i na co dzień, nie są ot tak po prostu ludźmi, nie są izolowanymi autonomicznymi indywiduami, lecz są członkami różnych zbiorowości i grup społecznych. Przez to ich działanie jest tylko w niewielkim stopniu rezultatem swobodnego nieskrępowanego wyboru i własnej decyzji, nie wymuszonej przez siły zewnętrzne. Kiedy widzimy działające jednostki fikcją jest przekonanie, że oto obserwujemy wyłącznie działanie danej jednostki. Tymczasem to, co faktycznie obserwujemy, patrząc na działania i interakcje, są to zewnętrzne przejawy działań oraz cech i właściwości różnych ponadindywidualnych bytów, różnorodnych grup społecznych. Bez umiejętności dostrzegania tych faktów nigdy nie zrozumiemy natury świata społecznego². Taka perspektywa analizy działalności dowódców oddziałów i związków taktycznych wydaje się szczególnie wartościowa, gdy patrzymy na te struktury jako na instytucje totalne, a dowódców postrzegamy w kategoriach przedstawicieli świata personelu tych instytucji.

Pozostając przy mikrosocjologii i psychologii społecznej, dowodzenie możemy rozpatrywać jako interakcję i zastosować podejście zgodne z założeniami interakcjonizmu symbolicznego. Interakcja w ujęciu interakcjonizmu symbolicznego to takie społeczne działanie, gdy dwie lub więcej osób oddziałuje na siebie za

¹ Zob. J. Szmata, *Małe struktury...*, wyd. cyt.

² J. Szmata, *Próba strukturalistycznej koncepcji małej grupy społecznej*, „Studia Socjologiczne” 1983, nr 2.

pośrednictwem komunikacji, modyfikując nawzajem swoje zachowanie. Rzeczywistość społeczna sprowadza się do wzajemnych oddziaływań między jednostkami jako suwerennymi podmiotami tych czynności. Interakcjonizm operuje wizją życia społecznego, w którym jednostka nie jest uwikłana w strukturę.

Każdorazowe rzeczywiste warunki społeczne, w jakich jednostka działa, stanowią dla niej sytuację problemową, z którą musi sobie radzić. Człowiek jest tu istotą znajdującą się w nieustannym procesie przystosowania do wymogów i konieczności rozwiązywania układów sytuacyjnych. Nie adaptuje się biernie do środowiska zewnętrznego. Przeprowadza swego rodzaju manipulacje zastanymi warunkami. Stara się wydobyć z nich odpowiednią dla siebie konfigurację, do której może następnie się przystosować¹. Dowodzeniem w tej perspektywie moglibyśmy nazwać, pewien układ interakcji pomiędzy podmiotami przebiegający w świecie symboli kulturowych.

Rzeczywiste dowodzenie zespołami ludzkimi jest procesem, w którym dochodzi do ścisłego powiązania trzech elementów: władzy, przywództwa i kierowania. Dowódca w procesie dowodzenia pełni funkcje:

- kierownicze (na podstawie władzy nadanej przez organizację)
- przełożonego - wchodzi w dwustronne relacje przełożony – podwładny (istotą relacji stanowi władza diadyczna)
- przywódcy – chcąc uwypuklić grupową akceptację swojej osoby i zwiększyć zakres i siłę wpływu

Osoba która dowodzi na mocy uprawnień przyznanych przez organizację, jest prawomocna do wydawania poleceń. W oczach podwładnych reprezentuje organizację, zarówno od strony formalnej, jak i psychologicznej.

Posiadanie przez dowódcę władzy nadanej w formie uprawnień zawartych w aktach prawnych w sposób asymetryczny ukierunkowuje relacje przełożony-podwładny. Jest to relacja podporządkowania i uległości. Asymetria ta jest naturalną konsekwencją sformalizowanej organizacji i systemu biurokratycznego. Jak pisze

¹ Zob. *Małe struktury społeczne*, wybór i wstęp I. Machaj, Lublin 1999, s.25-39

Grażyna Bartkowiak, charakteryzując relacje podwładny – przełożony, asymetria ta może ulegać zróżnicowaniu z uwagi na indywidualną interpretację swej roli przez określonego przełożonego, bądź ze względu na to, że sami podwładni uczą się, jak wywierać wpływ na swoich przełożonych, zmniejszając przy tym stopień swojego podporządkowania¹.

Podejście interakcyjne w analizie sytuacji dowodzenia, nakazuje traktowanie dowódców i podwładnych jako podmioty tej sytuacji (mimo, iż podwładny spełnia w pewnym sensie rolę środka działania dowódcy). Tak rozumianą sytuację dowodzenia, oprócz dowódcy i podwładnych, tworzą:

- zadania, które nie mogą być zrealizowane jednoosobowo,
- określone reguły współdziałania,
- organizacja, w której ramach odbywa się zbiorowa działalność.

Wymienione aspekty sytuacji dowodzenia są uświadamiane przez dowódcę, w kategoriach wymogów roli społecznej, uprawnień i obowiązków. Rola ta jest traktowana jako przypisana, na podstawie umowy z władzą organizacyjną.

Mimo, iż w głównej mierze wynikiem wpływu społecznego w sytuacjach dowodzenia ma być oddziaływanie na struktury wojskowe, to jednak odbywa się ono za pośrednictwem dwustronnej interakcji. Dlatego też, każda sytuacja dowodzenia wymaga indywidualnego podejścia do podwładnego – uczestnika tej interakcji, który jest jej podmiotem. Posiadanie przez dowódcę władzy, przypisanej do roli społecznej w wyniku umowy z organizacją, choć jest niezbędne w procesie dowodzenia, nie wystarcza jednak do dowodzenia podległymi formalnie ludźmi.

Konieczna jest władza diadyczna, polegająca na wywieraniu osobistego wpływu na poszczególnych członków zespołów. Wpływ ten jest powszechną właściwością wszelkich stosunków interpersonalnych. W bezpośrednich kontaktach interpersonalnych zachodzących w sytuacjach dowodzenia każde zachowanie dowódcy i podwładnego jest jednocześnie:

¹ G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Poznań 1997.s.65.

- reakcją na zachowanie partnera,
- bodźcem do kolejnego zachowania partnera,
- wzmocnieniem jego zachowania.

Wywieranie wpływu możemy rozpatrywać w płaszczyźnie obiektywnych faktów, jako rzeczywiste zależności między zachowaniami ludzi oraz na płaszczyźnie subiektywnej, czyli indywidualnej percepcji działań własnych i działań innych. Te dwie płaszczyzny powinny się pokrywać. To rozróżnienie jest istotne, ponieważ nie wszystkie zależności między wynikami własnych działań i działaniami innych są dostrzegane i trafnie interpretowane. Często nie dostrzegane jest sprzężenie zwrotne jakie zachodzi w relacjach dowódcy z podwładnym. Powoduje ono uruchomienie mechanizmu *błędnego koła*.

Dowódca nadużywający „twardych metod dowodzenia” nieświadomie inicjuje znane w psychologii zjawisko reaktancji. Podwładni reagują na przymus wykazywaniem różnych form oporu. To nasila oddziaływania dowódcy, które z kolei są przyczyną wzrostu oporu podwładnych itd. Dowódca nie dostrzega wpływu, jaki wywiera jego zachowanie na podwładnych, a podwładni nie zdają sobie sprawy z tego, jak ich zachowanie wpływa na przełożonego.

Dostrzeganie wzajemnego wpływu jest utrudnione z wielu powodów. Czasami wpływ jest bardzo subtelny lub wręcz zachodzi poza naszą świadomością. Mogą być także zakłócenia na poziomie interpretacji przyczyn zachowań i wyników działań własnych i cudzych..

Dowodzenie wymaga nabycia przez dowódcę nie tylko wiedzy na temat techniki czy technologii wykonywania zadań służbowych (np. znajomości i praktycznej umiejętności stosowania procedur dowodzenia). Musi on zdawać sobie sprawę, że wykonanie poleceń determinuje zarówno wiedza i umiejętności podwładnych jak i ich zaangażowanie i motywacja do podejmowania określonej aktywności. Dowódca musi się liczyć także z tym, że od niego dużej mierze zależy zaspokojenie wielu potrzeb, które odczuwają podwładni. Dlatego szczególnego znaczenia nabierają zdolności percepcyjne (sposobienie podwładnych), umiejętności definiowania i waluacji

własnej sytuacji dowodzenia¹. Stąd między innymi wynika konieczność posiadania przez przełożonych odpowiednich kompetencji interpersonalnych.

Badania prowadzone w obszarze psychologii zarządzania oraz psychologii wojskowej wskazują, iż skuteczne kierowanie podwładnymi wymaga od przełożonych wypełniania funkcji przywódczych. To źródło władzy jest szczególnie istotne w organizacjach funkcjonujących w demokratycznym otoczeniu społecznym oraz działaniach grup w sytuacjach trudnych. Co prawda, naturą władzy jest stosunek dominowania i subordynacji, w którym wykorzystuje się prymus i zachętę, lecz żadna władza nie jest skuteczna bez przyzwolenia podwładnych, czyli bez ich posłuszeństwa. Znaczy to, że władza istnieje wtedy, gdy dowodzeni działają zgodnie ze swoją wolą, wykonując zaakceptowane przez siebie cele, a przełożeni mają określone uprawnienia. Na ten aspekt sprawowania władzy dowódczej zwraca uwagę teoria przywództwa.

Przywiązuje ona dużą wagę do wszystkiego, co dzieje się w grupie, a więc zajmuje się nie tylko interakcjami przebiegającymi na płaszczyźnie przełożony - podwładny, ale także interakcjami między poszczególnymi członkami grupy. Wskazuje się, że do efektywnej realizacji zadań organizacyjnych niezbędna jest określona spójność grupy i atrakcyjność interpersonalna poszczególnych członków organizacji².

Komponentem sytuacji dowodzenia, który stanowi kontekst podejmowanych działań jest organizacja, traktowana jako dysponent mocy i władzy. Nadaje ona dowódcy prawa do podejmowania określonych decyzji, udzielania sankcji i nagród. Należy jednak dostrzegać, iż także ona znajduje się w szerszym otoczeniu społecznym, formalnie lub zwyczajowo oddziałującym na jej funkcjonowanie.

W naszym przypadku jest to demokratyczne społeczeństwo. Wyznacza ono standardy norm moralnych, kształtuje określony wzory postrzegania otaczającej rzeczywistości, generuje konkurencyjne, wobec tradycyjnych, typy świadomości obywatelskiej. Moc i władza posiadane przez organizację, mimo iż duże, często wydają się w tych uwarunkowaniach nieskuteczne. Dlatego nowoczesne organizacje

¹ Por. G. Bartkowiak, *Psychologia...*, wyd. cyt., s.65-66.

² Tamże, s.66.

ciągle poszukują nowych źródeł wpływu na swoich członków. W przypadku wojska pojawia się również problem przystosowania z natury totalnej organizacji do charakteru demokratycznego otoczenia społecznego.

2.3.3. Osobowość autorytarna a dowodzenie

Armia jako grupa społeczna posiada wspólne wartości, zasady i normy postępowania. Są one często sprzeczne od tych występujących w innych grupach społeczeństwa demokratycznego. Wojsko, jak wskazują socjologowie, ze względu na zadania jakie wykonuje, jest strukturą autorytarną, w której nie ma wiele miejsca na funkcjonowanie mechanizmów demokratycznych. Według B. Abarahamssona z wojskowymi rolami społecznymi należy wiązać następujące cechy:

- alarmizm wyrażający się w dostrzeganiu zagrożeń zwykli wcześniej od innych;
- pesymistyczny pogląd na naturę ludzką, nie tylko (co zrozumiale) skoncentrowany na obrazie wroga, ale również będący podstawą oceny podwładnych;
- nacjonalizm państwowy;
- autorytaryzm.

Morris Janowitz, na podstawie badań wychowanków akademii wojskowych w Stanach Zjednoczonych wskazał, że tych cech żołnierze nabierają w procesie socjalizacji wtórnej, jaka ma miejsce w wojskowym systemie edukacyjnym. Do podobnego wniosku doszedł Janusz Michalczak. Podkreśla on, że wojsko jest środowiskiem sprzyjającym potęgowaniu się autorytarnych postaw osobowościowych. Są one funkcjonalne wobec profilu i typu działań podejmowanych przez organizację. Jak wskazuje autor, do wojska jako istniejącej najlepszej formy organizacyjnej, garną się ludzie o już wykształconych cechach autorytarnych¹.

¹ Zob. J. Michalczak, Socjologiczne problemy służby zawodowej w wojsku, (w:) Wojsko w systemie politycznym państwa, cz.II, Warszawa 1987, s. 191. Mimo, iż z ostrożnością należy podchodzić do tego

Widzimy więc, że wojsko zarówno skupia, wzmacnia, a w niektórych przypadkach także może kreować osobowości autorytarne. Ten typ osobowości scharakteryzował na początku lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku Theodor Adorno. Cechuje ją¹:

- konwencjonalizm;
- skłonność do podległości;
- brak krytycyzmu wobec wyidealizowanych autorytetów własnej grupy społecznej;
- tendencja do wyszukiwania autorytetów;
- nieakceptowanie i agresja wobec ludzi naruszających konwencjonalne wartości;
- wiara w przesady;
- stereotypowe myślenie;
- akceptacja spiskowej teorii dziejów;
- dążenie do siły i brutalności;
- destrukcyjność i cynizm;
- uogólnione, wrogie stanowisko oraz niechęć do rodzaju ludzkiego;
- projekcja własnych poglądów, schematów myślenia na świat zewnętrzny
- przekonanie, że światem rządzą niekontrolowane przez jednostkę siły, którym należy ulegać i biernie podporządkować się.

ostatniego sformułowania, bo przecież wielość motywacji podejmowania służby wojskowej jest olbrzymia, to należy zwrócić uwagę na zbieżność prezentowanego założenia z teorią mocy Alfreda Adlera. Ten znakomity psychoanalityk austriacki, wykrył, iż ludzie dążą do mocy nie dlatego że są silni, lecz wprost przeciwnie. Dążenie to jest wyrazem ich słabości. Kształtuje się w procesie socjalizacji. Osoby, które w dzieciństwie były upokarzane przez rówieśników i dorosłych, dążą w następnych okresach życia do skompensowania powstałego u nich poczucia niższości. Rodzi się u nich potrzeba władzy i dominacji, przy jednoczesnym osłabieniu motywów afiliacyjnych. Wojsko oraz inne instytucje totalne mogą im zapewnić dogodne warunki kompensacji. Zob. J. Kozielecki, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Warszawa 1996. s. 113-114.

¹ Zob. R. Bäcker, *Między osobowością autorytarną a obywatelską. Dylematy wojska jako instytucji totalnej* (w:) *Oficer, dowódca, wychowawca*, Warszawa 1996, s.23.)

Ludzie posiadający ten typ osobowości, jak pisze Roman Bäcker, potrafią w sposób zdecydowany, bez wahań i wątpliwości wykonać każdy rozkaz wymagający użycia przemocy skierowanej przeciwko temu nieprzyjacielowi, który został wskazany przez autorytet.¹

Dowódca autokrata wyznaje zasadę, że świat dzieli się na tych, którzy podejmują decyzje i tych, którzy obowiązani są decyzje wykonywać. Tę pierwszą grupę reprezentuje on, drugą jego podwładni. Jako środek wpływu stosuje przede wszystkim różne formy przymusu. Władze koncentruje w swoich rękach. Sam wyznacza zadania, określa sposoby ich wykonania. Nie dopuszcza podwładnych do udziału w decyzjach. Pragnie znać najdrobniejsze szczegóły związane z zachowaniem się swych podwładnych, a jednocześnie blokuje informacje napływające z zewnątrz. Zatrzymuje je tylko do swojej wiadomości, wyznając zasadę: „*nie ten rządzi kto ma władzę, lecz ten kto ma informację*”. Dowódca taki niechętnie przyjmuje wszelkie przejawy inicjatywy podwładnych, ponieważ uważa, iż jest to tylko jego przywilej. Polecenia wydaje w formie nie znoszącej sprzeciwu. Osobiście przeprowadza często drobiazgowo kontrole. Jako narzędzia motywowania stosuje głównie kary².

Na osobowościowe warunkowania niskiej skuteczności dowodzenia zwrócił uwagę N. Dixon. Na podstawie badań wyróżnił zespół cech dowódcy, które sprawiają, że jego działania odbierane są jako nieudolne. Zaliczył do nich³:

- skłonność do bezwzględnej dominacji nad podwładnym i konformizm w relacji z przełożonym;
- nietolerancja wobec poglądów odmiennych od własnych;
- projektowanie przyczyn swoich niepowodzeń na innych, zrzucanie odpowiedzialności z siebie;

¹ Tamże.

² Por. *Psychologia i socjologia zarządzania*, praca pod red. B. Wiernek, Kraków 1998, s. 65-66.

³ Zob. S. Fijałkowska, *Przywództwo w kontekście „sztywnej osobowości”*, (w:) Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych, materiały z konferencji naukowej zorganizowanej w dniach 21-21 listopada 2001 roku, praca pod red. L. Kanarskiego i B. Rokickiego, Warszawa 2002, s. 172.

- zawężone horyzonty myślowe;
- skłonność do działania z pozycji siły, niechęć do kompromisów i negocjacji;
- przedkładanie własnej instytucji i przekonań nad fakty;
- kult tężyzny fizycznej;
- niedocenywanie przeciwnika uważanego za gorszego od siebie;
- brak indywidualizmu i poczucia humoru.

Większość z nich jest implikacją osobowości autorytarnej.

Adornowska osobowość autorytarna mogłaby być niezwykle funkcjonalna wobec celów osiąganych przez wojsko. Tego typu żołnierze byłiby idealnymi podwładnymi i przełożonymi, ale wyłącznie w organizacji wojskowej zdominowanej cechami przypisanymi przez Ervinga Goffmana instytucjom totalnym. Głównego czynnika determinującego postawy przełożonych (przedstawicieli świata personelu) w takiej instytucji upatrywał on w specyfice ich pracy która, jak pisze, polega na obróbce ludzi. Istotą tego procesu jest dążenie do uformowania podwładnych według określonych wzorców. Ludzie są w nim tylko materiałem, z którego coś się wytwarza. Nabierają w ten sposób charakteru przedmiotów nieożywionych. Podwładni należą jednak do szerszego otoczenia społecznego, w którym działa instytucja totalna. Wymusza to przestrzeganie przez członków jej personelu, określonych zasad postępowania z podwładnymi, opartych na relacjach społecznych funkcjonujących na zewnątrz instytucji. Obowiązek ten, postrzegany z punktu widzenia instytucji totalnej, jako norma technicznie zbędna w obróbce, jest jedną z nielicznych rzeczy, jakie zapewnia ona podwładnemu w zamian pozbawienia go wolności¹.

Spójrzmy teraz na ten problem w świetle aksjologii państwa demokratycznego. Źródło aksjologiczne kultury demokratycznych systemów społecznych stanowi aksjologia broniąca ludzkiej podmiotowości. Jej atrybutem jest nieruchliwość czasowa

¹ E. Goffman, *The Characteristics of Total Institutions*, (w:) *Socjologia ogólna*, t. I, praca zbiorowa pod red. M. Malikowskiego, S. Marczyka, Tyczyn 1996, s. 382-404.

i przestrzenna. Znaczy to, że w każdym czasie i w każdym miejscu, a więc także w armii, powinna bronić tych samych zasad moralnych gwarantujących podmiotowość człowieka. Jest to aksjologia nie dająca nikomu mandatu na jedynie słuszne poglądy. Wskazuje się również, iż kultury demokratyczne tworzą społeczności, w których dominują jednostki o osobowości demokracji. Według Harolda Lasswella, tych ludzi cechują: otwarte *ego*, zdolność do poszanowania cudzych wartości, pluralistyczne nastawienie w sferze wartości, zaufanie do otoczenia społecznego oraz względna niepodatność na lęki. Dzięki temu powszechne są postawy racjonalistycznego aktywizmu, aktywności i lojalnego, wynikającego z własnego wyboru, uczestnictwa w życiu społecznym. Nieodłączną cechą kultury obywatelskiej jest współpraca. Obywatele muszą dobrowolnie podejmować wspólne decyzje, mając na uwadze wspólnotę jako całość. Muszą potrafić działać kolektywnie.

Porównanie osobowości demokracji scharakteryzowanej przez H. Lasswella z cechami osobowości autorytarnej (wg Teodora Adorno) czy cechami wojskowych ról społecznych przedstawionymi przez B. Abrahamssona¹ wskazuje, jak sprzeczne oczekiwania wobec ludzi generują systemy autorytarne i demokratyczne. Dla organizacji wojskowej funkcjonującej w obszarze państwa demokratycznego nie jest już odpowiednia klasyczna adornowska osobowość autorytarna. Powinna ona raczej mieć charakter mieszany - autorytarno-obywatelski. Wytworzy się w armii wówczas określony typ kultury organizacyjnej zawierającej w sobie zarówno cechy kultury podporządkowanej jak i uczestniczącej².

Autorytaryzm i osobowości autorytarne utrudniają zarówno funkcjonowanie wojska w gmachu struktury demokratycznego państwa, jak również są dysfunkcjonalne wobec zadań przez niego realizowanych. Dowódcy chcący

¹ Zob. R. Backer, *Między osobowością autorytarną ...*, cyt. wyd., s.22 i 23.

² Por. G.A. Almond, S.C. Verba, *Kultura polityczna - klasyczne ujęcie* (w:) J. Szczupaczyński (wybór i opracowanie), *Władza ...* cyt. wyd., s. 327-344.

skutecznie dowodzić powinni więc uwzględnić przemiany jakie zaszły w charakterze otoczenia społecznego armii oraz tożsamości i mentalności podwładnych.

Dotychczasowe rozważania o wymaganiach osobowościowych związanych z pełnieniem dowódcy oddziału i związku taktycznego zawierają w dużym stopniu typy idealne, odnoszące się do wojska jako instytucji totalnej, osobowości demokratycznej i autorytarnej. Socjologowie twierdzą, iż w organizacjach powołanych do określonych zadań instrumentalnych, a więc także w wojsku, znajdujących się w demokratycznym systemie społecznym, osobowość autorytarna współwystępuje z osobowością autorytarno-obywatelską o charakterze mieszanym - najbardziej funkcjonalną wobec osiągniętych celów.

Wydaje się, że ukształtowany stereotyp dowódcy opierający się tradycyjnie na cechach osobowości autorytarnej, ukazujący go głównie jako jednostkę odważną, śmiałą, zdecydowaną wykonywać każde zadanie, jest obecnie zdezaktualizowany. Dowodzenie utożsamiane jest w nim często z autokratycznymi działaniami przełożonych, opartymi na jednostronnej komunikacji, jednostronnej maksymalizacji zysków i nie szacowaniu strat społecznych¹. Już C. von Clausewitz dostrzegł ten problem. Pisał „*jasna myśl i w ogóle przewaga umysłu odbiera wszelkim siłom uczucia znaczną część ich mocy. Odwaga staje się coraz rzadsza na wyższych szczeblach. Jeśliby nawet rozważa i rozsądek nie wzrastały w miarę osiągania wyższych stanowisk, to same już obiektywne wielkości, stosunki i względy zewnętrzne napierałyby na dowódców w najprzeróżniejszych sytuacjach tak silnie i często, że uginaliby się pod ciężarem tym bardziej, im mniejsza byłaby ich własna równowaga. Oto najistotniejsza przyczyna tego sprawdzonego na wojnie i w życiu doświadczenia, uwieńczonego przysłowiem francuskim: *Tel brille au second, s'éclipse au premier* (przyćmiony na pierwszym miejscu, może zablysnąć na drugim). Prawie wszyscy generałowie, których z historii znamy jako miernych albo nawet niezdecydowanych dowódców, odznaczyli się na niższych stanowiskach odwagą i zdecydowaniem”² Z*

¹ Zob. L. Kanarski, *Między teorią i praktyką przywództwa*, (w:) L. Kanarski, R. Pęksa, A. Cz. Żak, *Przywództwo wojskowe*, Warszawa 1998, s. 44.

² C. von Clausewitz, *O wojnie. Księga III*, Warszawa 1958, s.164-165.

uwag Clausewutza wynika, że już w XIX wieku stereotyp dowódcy, tradycyjnie ukształtowany jako jednostka śmiała i odważna jest przestarzały

Armie państw demokracji skonsolidowanej odeszły już dawno od tradycyjnego modelu dowódcy. Dowodzenie podwładnymi opierające się na autorytecie formalnym stanowiska oraz lęku przed przełożonym stało się mało skuteczne, dysfunkcyjne zarówno wobec działalności szkoleniowej w okresie pokoju jak i zadań realizowanych podczas wojny. We współczesnych uwarunkowaniach społecznych i organizacyjno-technicznych armii, doceniając historycznie ukształtowane cechy dowódcy, na plan pierwszy wysuwają się nowe predyspozycje, często nie identyfikowane do tej pory z tą rolą, między innymi kwalifikacje organizacyjne i specjalistyczne oraz kompetencje społeczne. W armiach zachodnioeuropejskich rola oficera jest przede wszystkim zorientowana pragmatycznie i określona cechami niezbędnymi dobremu menedżerowi. Są to głównie: umiejętność przewodzenia, odpowiedzialność, zdolność bycia ekspertem. Dopiero na drugim miejscu stawia się cechy charakterystyczne dla stereotypu dobrego żołnierza, takie jak zdyscyplinowanie czy stanowczość¹.

Obecnie coraz częściej dostrzega się potrzebę urzeczywistnienia w dowodzeniu idei nowoczesnego przywództwa, wynikającego z określonych umiejętności dowódcy, jego wiedzy oraz cech osobowości, umożliwiających sprawne i skuteczne oddziaływanie na innych. Przywództwo takie określają dwa elementy: zdolność realizowania zadań oraz umiejętność zjednywania ludzi i pozyskiwania ich sobie. Formalna dominacja w wojsku musi być w tym świetle, uzupełniona wiedzą specjalistyczną oraz dominacją nieformalną, wynikającą z określonych predyspozycji osobowościowych i nabytych umiejętności społecznych. Dowodzenie, którego istota wyraża się w sprawowaniu władzy, zasadza się na konieczności skutecznego kierowania daną społecznością pod kątem wspólnego celu. Tym celem jest zawsze dobro wspólne, a więc ponadindywidualne, w którym jednak partycypują wszyscy członkowie danej społeczności.

¹ Zob. S. Jarmoszko, *Oficer Wojska Polskiego na tle oficerów armii europejskich. Studium socjologiczne*, Warszawa 1996.

Na tym tle jawi się, wymóg posiadania przez dowódców określonego systemu wartości moralnych. bez których działalność dowódcy, przywódcy, kierownika, mentora czy wychowawcy z góry skazana jest na niepowodzenie. Wśród wielu zalet jakimi powinien cechować się człowiek predysponujący do świadomego i odpowiedzialnego przewodzenia innym wymienia się: posiadanie określonej wiedzy aksjologicznej, umiejętności przekazywania jej podwładnym, stosowanie odpowiednich metod wychowawczych, a przede wszystkim prezentowanie nienagannej postawy moralnej¹. W literaturze wymienia się także takie cechy, jak dojrzałość aksjologiczną i autentyczność w relacji z drugim człowiekiem.

Wymienione kategorie nie wyczerpują wszystkich cech składających się na sylwetkę idealnego dowódcy. Tym problemem zajmiemy się w dalszej części pracy.

Przyjrzyjmy się teraz wnioskom z badań empirycznych, jakie mały na celu określenie najistotniejszych cech kierowniczych. Na ich podstawie wyróżniono sześć cech podstawowych warunkujących skuteczne działania kierownicze w różnych okolicznościach i różnych typach firm i instytucji. Są to²:

- Asertywność, rozumiana jako elementarne poczucie pewności siebie i przekonanie o własnej racji, słuszności. Poczucie to pozwala pokonywać opory społeczne i osiągać własne cele w różnych środowiskach społecznych.
- Motywacja, wyrażająca się umiejętnością ukierunkowania swojej energii na określone cele i przeżywanie tej energii jako własnej, wynikającej z własnej tożsamości, z bycia sobą.
- Twórczość – to umiejętność skutecznego wykonywania zadań napotkanych po raz pierwszy. Generowanie rozwiązań i sposobów działania niekonwencjonalnych, projektowanych i wypróbowanych, a nie powielanych. To również zdolność do strategicznego planowania oraz trafnej antycypacji przyszłości;

¹ Tamże, s. 123.

² Zob. M. Adamiec, B. Kożusznik, *Sztuka...*, cyt. wyd., s.161-162.

- Krytycyzm – jest to umiejętność zachowania dystansu i ewentualnego odrzucenia własnych projektów oraz idei w konfrontacji z realiami i argumentami. Brak krytycyzmu wobec dużej asertywności prowadzi do utraty możliwości samokontroli i liczenia się z rzeczywistością, wyraźnie przez to upośledzając działalność kierowniczą.
- Ekstrawersja – rozumiana jako ogólne zwrócenie się na zewnątrz, wyraźne zainteresowanie światem zewnętrznym i lokowanie w nim własnych celów, zainteresowanie konkretnymi działaniami i namacalnymi efektami.
- Brak zniekształceń patologicznych – rozumiane jako nieobecność różnych patologii, dewiacji czy niekorzystnych a silnych psychicznych cech, mogących potencjalnie zakłócać osiągnięcie celów działań kierowniczych. Szczególnie chodzi tu o brak zakłóceń w funkcjonowaniu społecznym (lek, agresywność).

Współcześnie, kiedy dowodzenie rozpatrujemy najczęściej w kategoriach transakcyjnych, traktując je jako relacje wzajemnego wpływu między ludźmi zależnymi od siebie pod jakimś względem, autorytarne osobowości i autorytarny styl dowodzenia, tak charakterystyczne dla potocznego postrzegania wojska stają się anachronizmem i świadectwem braku kwalifikacji do sprawowania funkcji dowódczych. Nawet na najniższych szczeblach dowodzenia stają się raczej świadectwem bezradności i słabości przełożonego, niż jego siły i mocy jaką daje mu organizacja.

Każda władza jest najskuteczniejsza wtedy, kiedy dowódca do którego ona przynależy, jest postrzegany jako czynnik pozytywny. Nie ograniczający i karzący, ale przynoszący korzyści podwładnym. Nie jako osoba, która dąży do własnych korzyści, lecz taka, która wywiera wpływ, by przynajmniej w części wspomóc innych i zapewnić im powodzenie.

Autokrata uważający, że władza nad ludźmi oznacza posiadanie ich na własność, jak rzeczy, z którymi można zrobić wszystko, co się podoba, które nie mają nie tylko głosu, ale żadnych praw, potrzeb, uczuć i poglądów, nigdy nie będzie traktował podwładnego jako partnera i współpracownika. Nigdy też sam nie zostanie obdarowany przez podległych żołnierzy zaufaniem. W takiej sytuacji jakakolwiek

współpraca i współuczestnictwo w realizacji zadań wydają się wątpliwe. A przecież bez nich wykonanie nawet najprostszyc zadań staje się niezwykle uciążliwe dla obydwu stron. Autorytarny sposób dowodzenia jest przykładem sytuacji, kiedy to władza posiada człowieka, a nie człowiek posiadał władzę.

Oczywiście w praktycznej działalności dowódcy przejawiają się różne style dowodzenia. Odwołując się do najczęściej występującej typologii¹, mamy zarówno do czynienia z przejawami stylu demokratycznego jak i autokratycznego. Skuteczność jednego i drugiego warunkowana jest określoną sytuacją społeczną i charakterem zadań jaki są do wykonania. Działania urzeczywistniane w każdym z nich zawsze powinny jednak uwzględniać podmiotowość podwładnych oraz nigdy nie naruszać ich godności i praw osobowych.

2.3.4. Psychologiczna i socjotechniczna wartość stylu dowodzenia

Styl dowodzenia rozumiany jako kategoria ujmująca całość zachowań dowódcy i jego interakcji z innymi ludźmi w sytuacjach dowodzenia, może być rozpatrywany z punktu wartości psychologicznej oraz socjotechnicznej².

Psychologiczna wartość dowodzenia zależy od stopnia zaspokojenia przez dowódcę potrzeb podwładnych. Wśród nich naczelne miejsce zajmują potrzeby bezpieczeństwa, afiliacji i osiągnięć.

Zasoby mogące zaspokoić określone potrzeby podwładnych jakimi dysponuje dowódca, są przez nich dostrzegane i oceniane. Kalkulują oni możliwości zaspokojenia potrzeb „tu i teraz” w odniesieniu do ich aktywności zawodowej, jak również w dalszej perspektywie. Podwładni dążą do odpowiedzi na pytanie, w jakim zakresie współpraca z przełożonym przyczyni się do osiągnięcia kolejnych szczebli

¹ Najogólniej ujmując wyróżnia się styl autokratyczny i demokratyczny. Jednak już tylko na podstawie „siatki kierowniczej” można wyróżnić 81 stylów kierowania. Zob. *Zachowania człowieka w organizacji*, t.II, praca pod red. W.E. Scott, L.L. Cumminges, Warszawa 1983, s. 225.

² Zob. Z. Ratajczak, *Więzi hierarchiczne w organizacji. Psychologiczna charakterystyka sytuacji kierowania*, (w:) *Psychologiczny model efektywności pracy*, praca pod. Red. X. Gliszczyńskiej, Warszawa 1999; G.Bartkowiak, *Psychologia ...*, wyd. cyt., s. 67-70.

kariery zawodowej, poprawi ich status społeczny, przyniesie wzrost zarobków, wpłynie na ich prestiż, itp.

Jeżeli podwładnemu zależy przede wszystkim na karierze, będzie spostrzegał te cechy dowódcy, które stanowią gwarancje sukcesów służbowych i zwiększają możliwości awansu. Występujące więc w stylu dowodzenia nastawienie na zadania będzie pozytywnie ocenianym składnikiem sposobu sprawowania funkcji dowódczej.

Jeżeli dominującą potrzebą u podwładnego stanie się niezaspokojona dotąd (np. w środowisku koleżeńskim) potrzeba afiliacji, będzie on nastawiony na spostrzeganie walorów osobistych dowódcy, wśród których umiejętność nawiązywania „ciepłych” kontaktów i partnerskich relacji będzie cechą najważniejszą.

Styl dowodzenia jest pochodną struktury zadań realizowanych w oddziałach i związkach taktycznych oraz struktury potrzeb członków organizacji. Z tego względu zdolność rozpoznawania potrzeb podwładnych, intuicja i umiejętności ich zaspokojenia oraz sprawność w dysponowaniu zasobami organizacyjnymi są podstawą wartościowania dowódcy i diagnozowania jego stylu zachowania wobec podwładnych. Tworzące się w ten sposób relacje interpersonalne i wszelkiego rodzaju bezpośrednie i pośrednie kontakty stanowią konkretyzację stosunku władzy oraz postaci więzi interpersonalnej.

Psychologiczna wartość stylu dowodzenia będzie tym większa, im w większym zakresie działania dowódcy postrzegane będą przez podwładnych jako zmierzające do zaspokojenia ich potrzeb. W dzisiejszych społecznych i ekonomicznych uwarunkowaniach funkcjonowania wojska, należy zwrócić uwagę na znaczenie uwzględniania w sytuacjach dowodzenia, działań zaspakajających (posługując się terminologią z teorii potrzeb Masłowa) potrzeby niedostatku, a przede wszystkim potrzeby bezpieczeństwa, wyrażającej się w stwarzaniu gwarancji stałości zatrudnienia, opieki lekarskiej, świadczeń emerytalnych.

Z drugiej jednak strony, należy sobie uświadamiać, że dążenie do podmiotowości w dowodzeniu, nakazuje troskę o zaspokojenie podwładnym potrzeby samorealizacji. W środowisku wojskowym zaspokojenie tej potrzeby następuje przez

zapewnienie podległym żołnierzom możliwości stałego rozwoju zawodowego i osobowego czy też uczestnictwa w podejmowaniu decyzji.

Od intencji i możliwości zaspokojenia potrzeb podwładnych wynikających z kompetencji zawodowych i sprawnościowych związanych z wypełnianiem funkcji dowódczych uzależnione jest zaufanie interpersonalne do poszczególnych dowódców. Możliwości zaspokojenia przez dowódcę deprivowanych potrzeb wynikają z jego większego w porównaniu z podwładnymi dostępu do informacji, środków i dóbr. Cechy zachowania dowódcy stają się podstawą tworzenia relacji zaufania oraz gotowości do zachowań zgodnych z wolą przełożonego.

Oceniając wartość socjotechniczną stylu dowodzenia, przyjmuje się założenie, że dowodzenie jako działanie zmierzające do spowodowania działania innych ludzi zgodnie z wolą dowódcy, ma jeden wspólny cel dla przełożonego i podwładnego. Cel ten został w jakiś sposób uzgodniony uprzednio, warunki wymiany wzajemnych świadczeń są znane i oparte na zasadzie sprawiedliwości.

Oznacza to że podwładny akceptuje swoje podporządkowanie, jeśli jest ono niezbędne do osiągnięcia celu w procesie kooperacji zadaniowej oraz że ten wspólny cel jest godziwy, tzn. spełnia istniejące w danym kręgu kulturowym kryteria moralne¹. W takim przypadku podporządkowanie dyscyplinie wojskowej nie musi polegać na zabiegach manipulatorskich wobec podwładnych.

Socjotechniczna wartość stylu dowodzenia ujawnia się szczególnie w sytuacjach trudnych, w których zagrożony jest wspólny cel i jego osiągnięcie wymaga mobilizacji dodatkowych sił i środków. Trzeba wówczas podporządkować się dyscyplinie i rozkazom przy jednoczesnym zwiększeniu własnej inicjatywy oraz zaangażowania na rzecz godziwego celu.

W sytuacjach trudnych, jak twierdzi Z. Ratajczak, ludzie chcą być traktowani instrumentalnie, gdyż to daje im sens własnej pracy i mobilizuje do działań

¹ Por. G. Bartkowiak, *Psychologia ...*, wyd. cyt., s.69.

aprobowanych społecznie¹. Z tego względu istnieje współzależność między wartością socjotechniczną i psychologiczną stylu dowodzenia. Najbardziej jest ona widoczna w realizacji trudnych zadań przez grupy o wysokiej spójności.

Członkowie takich struktur, jak wcześniej wspominaliśmy, aby osiągnąć w pełni akceptowane cele, zdolni są do niespotykanego w innych przypadkach, wzmożenia wysiłku, ograniczenia swojej wolności i całkowitego dobrowolnego podporządkowania się woli dowódcy. Zaistniałą sytuację nie odczuwają przy tym jako dyskomfortu dla siebie, wprost przeciwnie. Służy ona do potwierdzenia swojej przydatności dla struktury i lojalności wobec celów organizacyjnych. Dlatego też miarą psychologicznej i socjotechnicznej wartości stylów dowodzenia może być spójność dowodzonych struktur wojskowych.

Wyniki badań empirycznych środowiska wojskowego wskazują, że w oddziałach i związkach taktycznych dowódcy mogą występować również w sytuacjach konfliktowych, w których nie ma jedności celu działania przełożonego i podwładnego. Zakładając, iż to działania dowódcy służą godziwemu celowi, socjotechniczna wartość stylu dowodzenia wynikała będzie, w tym przypadku, z umiejętności zastosowani socjotechnik manipulacyjnych.

Podsumowując nasze rozważania o wartościach psychologicznych i socjotechnicznych stylów dowodzenia wydaje się, iż warunkiem podstawowym do jakiegokolwiek wpływu na drugą osobę, w ramach różnych relacji służbowych i osobistych, jest konieczność posiadania określonego zasobu kompetencji interpersonalnych. Pozwalają one na świadome kreowanie różnych sytuacji społecznych, wyzwających działania zgodne z wolą decydenta i ukierunkowanych na osiągnięcie celów organizacyjnych. Ich posiadanie pozwala dowódcom na świadome bycie w świecie społecznym.

¹ Zob. Z. Ratajczak, *Więzi hierarchiczne w organizacji. Psychologiczna charakterystyka...*, wyd. cyt., s.354; G. Bartkowiak, *Psychologia ...*, wyd. cyt., s.69.

2.3.5. Komunikacja jako społeczne narzędzie dowodzenia

Spółecznymi narzędziami dowodzenia można nazwać poszczególne umiejętności interpersonalne jak również, powstałe w wyniku ich posiadania oraz prezentowanych przez dowódcę walorów osobowościowych, określone sytuacje społeczne skłaniające podwładnych do działania zgodnego z wolą przełożonego.

Do tak rozumianych społecznych narzędzi dowodzenia zalicza się umiejętności interpersonalne, jak na przykład: słuchanie, przekonywanie, dyplomację, prowadzenie narad, podbudowywanie umiejętności podwładnych, rozwiązywanie konfliktów, coaching i mentoring, negocjowanie, przeprowadzanie rozmów, budowanie zespołu¹. Tą nazwą moglibyśmy również objąć korzystne sytuacje społeczne występujące w obszarze dowodzenia. Mamy tu na myśli przede wszystkim przywództwo i autorytet

Wśród całego bogactwa tego typu narzędzi dowodzenia, przyjrzyjmy się dokładniej komunikacji. Determinuje ona bowiem szereg zjawisk i procesów zachodzących w grupach społecznych oraz warunkuje wiele kompetencji interpersonalnych, o których wcześniej wspominaliśmy. Komunikacja zarówno kreuje określone relacje społeczne jak również jest wyrazem kultury organizacji.

Komunikacja i łączność spełnia w każdej grupie dwojakiego rodzaju funkcje: funkcje informacyjno-organizatorską i funkcje motywująco-inspirującą².

Funkcja informacyjno-organizatorska polega na przekazywaniu wiadomości między stanowiskami w grupie. Z góry w dół – w postaci poleceń, rozkazów. Z dołu do góry - w postaci sprawozdań i meldunków. Ma zapewnić ciągły proces wymiany wiadomości i myśli. W ten sposób komunikacja umożliwia podejmowanie, organizowanie i wykonywanie odpowiednich działań przez grupę jako całość. Funkcja ta nie tylko z tego powodu wydaje się ważna w dowodzeniu. Dostęp do informacji oraz jej dystrybucja i świadome wprowadzanie w obieg społeczny jest również istotnym źródłem władzy oraz ważnym obszarem zabiegów socjotechnicznych.

¹ Zob. M. Adaniec, B. Kożusznik, *Sztuka zarządzania sobą*, Warszawa 2001, s. 169. Wykaz ten zawiera syntezę wniosków z prac prowadzonych przez wielu badaczy, którzy są zgodni co do znaczenia wymienionych umiejętności w pracy kierowniczej

² Zob. Jan Turowski, *Socjologia. Małe struktury społeczne*, Lublin 2000, s. 97-105.

Obecnie podkreśla się szczególną rolę drugiej funkcji komunikacji – funkcji motywacyjno-inspirującej (etymologia słowa komunikacja – porozumienie, duchowa łączność, zgodność- ang.) Wskazuje się, iż rolą komunikacji jest wytworzenie atmosfery zaangażowania i wspólnoty wśród członków, niezależnie od typu grupy.¹

Badania nad obiegiem informacji w instytucjach gospodarczych wykazały niezbicie, że pełna informacja członków w grupie odgrywa ogromną rolę mobilizacyjną, zaś brak informacji czy też ukrywanie wiadomości powoduje utratę zaufania do kierownictwa, a przede wszystkim, poczucie poniżenia, upokorzenia, pomniejszenia roli i godności. Czyni z podwładnych narzędzia do wykonywania określonych zadań. Jest więc zaprzeczeniem idei podmiotowości w procesie dowodzenia. Powyższe zależności potwierdzają również badania eksperymentalne. Wskazały one istnienie związku między tzw. „morale jednostki” i jej zadowoleniem lub niezadowoleniem a pozycją zajmowaną w sieci łączności. Im bardziej jest peryferyjna tym niższe jest zadowolenie z pracy².

W organizacjach, również w wojsku, mamy do czynienia z formalnym i nieformalnym systemem łączności. Pierwszy z nich obejmuje przepływ informacji poprzez stanowiska – pozycje społeczne i przez instytucje grupowe. Drugi natomiast dotyczy łączności między osobami wykonującymi różne role społeczne. Jest to komunikacja nie uregulowana żadnymi przepisami. Dokonuje się niejako samorzutnie między wykonawcami różnych ról społecznych. Opiera się na wzajemnym zaufaniu i lojalności między jednostkami jako członkami zespołów nieformalnych.

W zależności od dominujących w systemie komunikacji rozwiązań organizacyjnych i relacji interpersonalnych wyróżnia się dwa podstawowe wzorce komunikowania: wzorzec autorytarny i wzorzec współpracujący.

Pierwszy z nich występuje w grupach o silnie zaznaczonej hierarchii władzy, a więc także w wojsku. Ma wpływ na efektywność wykonywania zadań i klimat emocjonalny panujący w grupie. Ten model komunikacji powoduje, iż członkowie

¹ Tamże

² Tamże.

grupy postawieni niżej w hierarchii nie identyfikują się z wykonywanym zadaniem. Działają więc przede wszystkim ze względu na zewnętrzne nagrody i kary. W grupie rzadko następują zakłócenia w komunikacji. Dzieje się tak, ponieważ przekazywanych jest mało wiadomości. W przypadku gdy ich liczba wzrasta, mogą wystąpić trudności w kontrolowaniu przebiegu komunikacji. Powstają wtedy warunki, w których bardzo prawdopodobne jest wystąpienie zakłóceń. Jeżeli jednak one zaistnieją to raczej nie zostaną dostrzeżone czy też wyeliminowane ponieważ autorytarny wzorzec komunikowania wyklucza metakomunikację. Jej stosowanie wymaga bowiem swobody w porozumiewaniu się oraz pełnej plastyczności osób komunikujących się w pełnieniu ról nadawcy i odbiorcy.

Istotny jest również jest problem podejmowania decyzji dotyczących realizacji zadań. Rozważmy tu ekonomiczność i trafność podejmowania decyzji. W grupie posługującej się autorytarnym wzorcem komunikacji nie ma możliwości wywiązywania się burzliwych dyskusji czy choćby pojawienia się wymiany poglądów. Decyzje mogą być co prawda podejmowane szybko, bez angażowania czasu i wysiłku wszystkich członków, jednak są oparte na stosunkowo niewielkiej ilości danych. Ograniczona jest również możliwość korekty informacji przed rozpoczęciem realizacji zadania. Stwarza to więc pewne niebezpieczeństwo, że decyzje będą one mniej trafne niż te poprzedzone powszechną wymianą poglądów.

Silna hierarchiczna władza i opisywane cechy komunikacji powodują, że pomiędzy członkami grupy istnieje wyraźnie zaznaczona relacja zależności oraz bezosobowość stosunków. Uzależnienie podwładnych od przełożonych w sprawach także pozasłużbowych, jednocześnie brak możliwości współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji oraz ograniczenie odpowiedzialności za całość zadania, mogą wywołać u podwładnych poczucie niezadowolenia, braku satysfakcji z pracy, poczucie bezsensu działań oraz stan zagrożenia i niepokój. Warto dodać, iż możliwość odczuwania napięcia czy zagrożenia dotyczy również osób postawionych wysoko w hierarchii. Przełożeni, obciążeni ogromną odpowiedzialnością, bez informacji zwrotnych, także często ulegają tym stanom.

Konsekwencje występowania w grupach zadaniowych, komunikacji o wzorcu współpracującym są odwrotne do skutków wzorca autorytarnego. Tam, gdzie każdy z członków ma możliwość uczestniczenia w podejmowaniu decyzji, a co za tym idzie - jest odpowiedzialny za wszystkie posunięcia i efekty pracy grupy, istnieje duża możliwość identyfikacji z zadaniem grupowym oraz traktowania je jako własne. U komunikujących się podmiotów pojawia się motywacja wewnętrzna do osiągania celów grupowych.

Dwustronność komunikacji sprzyja powstawaniu wielu kanałów przekazywania wiadomości. To co prawda zwielokrotnia ilość możliwych do pojawienia się błędów lecz, gdy może zachodzić proces metakomunikacji oraz wymiana informacji zwrotnych, zwiększa się prawdopodobieństwo wykrycia zaistniałych zakłóceń i usuwania ich skutków.

Wielość kanałów komunikowania stwarza okazję do prowadzenia intensywnych dyskusji. W konsekwencji podejmowanie decyzji może okazać się czasochłonne, co niekiedy ma bardzo negatywne następstwa. Uczestnictwo wielu osób w podejmowaniu decyzji grupowej ogranicza również czas i wysiłek, jakie winny one zaangażować w wykonywanie własnych zadań. Z drugiej jednak strony, istnienie wielu informacji i źródeł przekazywania wiadomości, sprawia, że decyzje podejmowane są na podstawie licznych przesłanek i wstępnej korekty pomysłów. W tak komunikującej grupie rzadko pojawiają się napięcia między członkami, a zwłaszcza poczucie zagrożenia. Zmniejsza się bowiem dystans pomiędzy poszczególnymi osobami. Przełożeni takich zespołów również są mniej zestresowani i obciążeni odpowiedzialnością. Są bardziej świadomi tego co dzieje się w grupie.

Podstawowy determinant komunikacji dominującej w strukturach oddziałów i związków taktycznych stanowią tradycyjnie ukształtowane wzory pełnienia ról społecznych oraz typ zadań realizowanych przez wojsko. Innym ważnym czynnikiem wyznaczającym wzorce komunikowania się są pewne właściwości osobowościowe członków grupy, a głównie dowódców. Osoby ujmujące relacje między ludźmi w kategoriach władzy i posłuszeństwa czują się bezpiecznie, kiedy same podlegają władzy, ale równocześnie muszą ją mieć nad innymi. Będą one wykazywały tendencję

do kształtowania i podtrzymywania w grupie rozbudowanej hierarchii władzy, ze wszelkimi tego konsekwencjami dla sposobu komunikowania się. Natomiast ludzie, dla których dominowanie nad innymi nie przedstawia wartości, cenią sobie własną niezależność, a zarazem przyznają prawo do autonomii innym. Prawdopodobne jest więc, że wśród takiej grupy pojawi się żądanie stworzenia współpracującego wzorca komunikacji.

Do tej pory analizowaliśmy komunikację w tradycyjnych kategoriach dla socjologii, psychologii społecznej czy teorii i organizacji zarządzania. Ukazywaliśmy ją, jak pisze John Stewart, jako *komunikację – akcję i komunikację interakcję*, opierając nasze refleksje na teorii mikrosocjologii strukturalnej oraz podejściu interakcyjnym¹.

Wydaje, iż korzystną perspektywą poznawczą, dotąd nie stosowaną przy rozważaniu komunikacyjnych uwarunkowań procesu dowodzenia, byłaby próba ujęcia tego problemu w kategorii komunikacji postrzeganej jak *transakcja (relacja)*. Zwolennicy tego podejścia wskazują, iż traktując komunikację jako *akcję* widzimy w niej działanie zdeterminowane przez wybory komunikującego. Taką komunikację porównują do zastrzyku. Myśli i uczucia zostają umieszczone w strzykawce, a następnie wtłoczone pod ciśnieniem do wnętrza odbiorcy. Podkreślają, iż to spojrzenie na procesy komunikowania pomija sprzężenie zwrotne – coś co jest obecne w każdym ludzkim komunikowaniu się. Nie uwzględnia również wpływu sytuacji jaka wytworzyła się w procesie komunikacji na tożsamość komunikującego. Zakłada się, że niezależnie od wszelkich zmian sytuacji, komunikujący jest zawsze, *nauczycielem, szefem, dowódcą, nigdy przyjacielem*.

Ten uproszczony sposób pojmowania komunikacji został wzbogacony przez podejście interakcyjne. Kładzie się w nim nacisk na to, że komunikacja zawiera nie tylko akcje, ale również reakcje, nie tylko bodziec ale i odpowiedź. Traktuje się ją jednak jako serię przyczyn i skutków, bodźców i reakcji, co według zwolenników

¹ Zob. J. Stewart, *Komunikacja interpersonalna: kontakt między osobami*, (w:) *Mosty zamiast murów*, praca pod red. J. Stewart, Warszawa 2000, s.36-58.

podejścia transakcyjnego (relacyjnego), jest również uproszczeniem procesów komunikacyjnych.¹

Psychologowie postrzegający komunikację jako transakcję (relację) wskazują, iż ludzie stale się zmieniają pod wpływem komunikowania. Częścią tego co się między nimi dzieje w tym procesie, jest współpraca w tworzeniu własnych tożsamości. Komunikację definiuje się tu jako kontakt, który zdarza się wówczas, gdy każda z zaangażowanych osób mówi i słucha w sposób maksymalizujący to, co osobiste². Pierwszym krokiem ku komunikowaniu się interpersonalnemu jest kontaktowanie się z innymi w sposób afirmujący bycie osobą odpowiedzialną.

Oznacza to między innymi pamiętać, że nawet w sytuacjach konfliktowych uczestnicy komunikacji dokonują wyboru tego co czują. Muszą więc być panami swoich uczuć, być za nie odpowiedzialni. Potrafić zarówno dzielić się nimi jak i słuchać o uczuciach innych. Kluczowe jest to, aby mieć świadomość człowieczeństwa własnego i innych osób i komunikując się demonstrować tę świadomość³. W zależności od tego, w jakim stopniu ujawniamy się w tym procesie jako osoba, możemy komunikację umieścić w odpowiednim miejscu na kontinuum, którego jednym biegunem jest bezosobowość, a drugim interpersonalność. Nie każde komunikowanie jest więc komunikacją interpersonalną, może ona również dobrze przybrać charakter komunikacji bezosobowej.

Czy zhierarchizowane wojsko z wszystkimi tego konsekwencjami, jest skazane na autorytarny i bezosobowy model komunikacji? Wdaje się, że nie. Doceniając zalety tego wzorca komunikowania należy zwrócić uwagę na jego poważne ograniczenia. Jeżeli komunikacja ma spełniać funkcje motywacyjne oraz służyć procesom grupotwórczym, nie można zadowolić się jedynie pozorną przejrzystością i niezawodnością, jakie często przypisywane są autorytarnemu modelowi

¹ Tamże.

² Tamże, s. 55. Teoretyczną podstawą ujmowania komunikacji jako transakcji (relacji) jest filozofia dialogu Martina Bubera.

³ Tamże, s. 44-45.

komunikowania. Komunikacja to również proces budowania i ujawniania się podmiotowości partnerów interakcji, z której przecież zrezygnować nigdy nie powinniśmy. Przełożeni w wojsku stoją więc przed problemem, jak nie tracąc nic ze skuteczności hierarchicznych struktur wojskowych, wzbogacać komunikację między uczestnikami życia społecznego oddziałów i związków taktycznych, aby pobudzać i wzmacniać procesy wewnątrzgrupowe, sprzyjające realizacji zadań organizacyjnych.

Z istoty dowodzenia wynika, że proces ten w dużej mierze jest uzależniony od przebiegu komunikacji. Jego skuteczność warunkowana jest bowiem zarówno systemem komunikacji w organizacji jak również kompetencjami komunikacyjnymi uczestników interakcji. Chociaż całość zachowań komunikacyjnych w strukturach wojskowych nie może i nie powinna mieć charakteru osobowego, wydaje się jednak, że zarówno dla jednostek jak również organizacji dobrze byłoby, aby możliwie jak największa liczba zachowań komunikacyjnych znajdowała się w miarę jak najbliższej interpersonalnego bieguna na kontinuum komunikacji.

Komunikacja jest więc społecznym narzędziem, z którego dowódca może skorzystać przy optymalizacji procesu dowodzenia, jeżeli jego wiedza, umiejętności i walory osobowościowe potrafią nadać jej określony kształt. Potrafi jednak być również poważną barierą w skutecznym wpływie społecznym na podwładnych, dzielącą społeczność organizacji na antagonistyczne grupy nie dostrzegające wspólnoty interesów.

2.4. Środowisko społeczne oddziałów i związków taktycznych – wnioski z badań empirycznych

Badania empiryczne z których wnioski prezentujemy w niniejszym podrozdziale zostały przeprowadzone:

- na przełomie 1998 i 1999 roku. Objęto nimi 385 żołnierzy zawodowych z sześciu oddziałów i związków taktycznych oraz oficerów przebywających na studiach i kursach w Akademii Obrony Narodowej, a także 418

żołnierzy zasadniczej służby wojskowej z ośmiu oddziałów i związków taktycznych

- we wrześniu 2000 roku oraz w maju 2001 roku na próbie 295 żołnierzy zawodowych z trzech oddziałów i związków taktycznych, objęto nimi również oficerów przebywających na studiach i kursach w Akademii Obrony Narodowej.

W badaniach zastosowano metodę sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem jako głównych technik badawczych ankiety i otwartego wywiadu pogłębionego¹.

Najogólniej ujmując, przeprowadzone badania wskazały na istnienie w społeczności wojskowej wielu zagrożeń wynikających bądź to z preferencji określonych postaw moralnych przez kadre zawodową, bądź też zbyt słabego wpływu norm instytucjonalnych na pożądany w armii system wartości. Niepokojące mogą wydawać się również dość ostro zarysowujące się w niektórych grupach, sprzeczności pomiędzy formalną i nieformalną organizacją systemu społecznego oddziałów i związków taktycznych oraz tych wszystkich zależnościach, jakie pojawiają się w hierarchicznych układach społecznych. Są one najbardziej charakterystyczne dla poziomu mikrostruktury, z tym, że zarysowujący się w badaniach konflikt między podwładnym a przełożonymi dotyczy całości struktury.

Sądzymy, że jednym z bardziej niepokojących zjawisk, jakie uwidoczniły badania, jest ciągle mocna pozycja w wojsku przedmiotowych standardów waluacji. Jest więc armia typowym światem kultury ludzi - przedmiotów, w którym tak mało osób poczuwa się sprawcami własnych czynów. Dopóki jednostka postrzega otaczającą przestrzeń społeczną jako barierę własnej aktywności, jako siłę panującą nad człowiekiem, narzucającą algorytmy postępowania, nie może być autorem czynów moralnych i podmiotem.

¹ Szczegółowy opis procedury badawczej wraz ze wzorem ankiety znajduje się: K. Loranty, *Środowisko wojskowe jako determinant jakości szkoleni abojowego w oddziałach i związkach taktycznych*, rozprawa doktorska opracowana pod kierunkiem naukowym płk dr hab. R. Stepnia, Warszawa 2000; w pracy badawczej napisanej pod kierunkiem K. Lorantego pt. *Etyka żołnierzy Wojska Polskiego w uwarunkowaniach wymogów państwa demokratycznego*, AON, Warszawa 2000 oraz w pracy rozszerzonej o wyniki badań z maja 20001: M. Kubiak, K. Loranty, *Etyka zawodowa żołnierzy demokratycznej Rzeczypospolitej*, Warszawa 2001.

Podmiot bowiem, jak pisze Kazimierz Obuchowski, to ten kto tkwi w danej kulturze, a zarazem jest od niej niezależny¹. Nie dziwić powinien więc fakt, że w świecie przedmiotów tak niewiele osób czuje się panami samego siebie. (Respondentów pytaliśmy, czy swoje zachowania postrzegają jako zdeterminowane czynnikami zewnętrznymi, czy raczej jako wynik wewnętrznych przekonań. 30% badanych postrzega swoje zachowanie jako w pełni podmiotowe.) Czy jednak nie należałoby interpretować tych 30% badanych, stwierdzających całkowitą niezależność swojego postępowania w kategoriach słabości organizacji, jej bezsilności wobec swoich członków? Jeżeli zmierzamy ku pełnej integracji autokratycznej i hierarchicznej armii z jej demokratycznym otoczeniem społecznym i przyjmimy za podstawę dokonanej kategoryzacji podmiotowe standardy waluacji, to takiej interpretacji dokonywać nie wolno.

Bardzo wymowny obraz oddziaływania norm moralnych funkcjonujących w życiu służbowym żołnierzy zawodowych uzyskujemy, gdy pokusimy się o porównanie wartości preferowanych przez kadrę z wartościami jakie według badanych są obecnie najbardziej cenione w wojsku, czy też z tymi, które przyczyniają się do rozwoju kariery. Wysoko wartościują respondenci godność, wolność, niezależność myślenia, odwagę cywilną, odpowiedzialność, umiejętność działania w zespole. Wśród wartości odczuwanych przez nich za najważniejsze w środowisku, w którym działają, wymieniają jednak na pierwszym miejscu pieniądze, a zaangażowanie społeczne, skromność, prawdomówność zajmują ostatnie miejsca w sporządzonej na użytek badań klasyfikacji. Kariera wojskowa, według nich, wymaga zaś przede wszystkim posiadania układów i znajomości (66,5% wskazań jako czynnik decydujący o karierze), sprytu i cwaniactwa (23,6 % wskazań jako czynnik decydujący), a nie uczciwej służby (6,4%), pracowitości (8,4%) czy uwzględnianiu w działalności służbowej potrzeb podwładnych (1,4% wskazań jako czynnik decydujący o karierze wojskowej). Prawie co trzeci badany określił, że środowisko wojskowe nie skłania do moralnego postępowania.

¹ Zob. K. Obuchowski, *Człowiek intencjonalny*, Warszawa 1993, s. 37.

Gdy respondenci byli pytani o cechy jakie powinny charakteryzować żołnierza-profesjonalistę, w udzielanych odpowiedziach szczególną uwagę przywiązywali do zachowań, które można byłoby opisać jako nonkonformistyczne wobec oddziaływań organizacji i ukierunkowane na wartości godnościowe. Dużo częściej podkreślano również ważność zachowań kolektywnych. Najwyższą rangę nadawano głównie takim cechom jak: odwaga cywilna, odpowiedzialność za swoje postępowanie, gotowość do obrony uznawanych wartości, zaufanie do ludzi, umiejętność podporządkowania się interesom zespołu

Indywidualny świat wartości nie zawsze jest więc łatwo pogodzić z tym co decyduje o sprawności działania w organizacji wykazującej objawy choroby. Widzimy zatem, że normy służące adaptacji jednostki do wymagań organizacyjnych przyczyniają się w znacznym zakresie do derywacji wartości określających jakość życia społecznego w tej organizacji.

Spróbujmy teraz dokonać krótkiej i wybiórczej charakterystyki życia społecznego na poziomie mikrostrukturalnym. Przeprowadzone badania ujawniły szczególnie wiele negatywnych zjawisk w obszarze motywacji. Przymus jako podstawowa siła skłaniająca żołnierzy z poboru do służby wojskowej ma swe dalsze konsekwencje w ich, w większości negatywnym stosunku do wojska. Bierność żołnierzy, nonkonformistyczne postawy wobec dowódców, dezakceptacja zadań realizowanych w pododdziałach nasilają z kolei przemoc kadry zawodowej dążącej do osiągnięcia celów wyznaczonych przez przełożonych.

Na stworzenie korzystnej atmosfery społecznej w pododdziałach negatywnie również oddziałuje fakt deprivacji podstawowych potrzeb kadry dowódczej oraz znaczący udział czynników z niej wynikających we wzorach motywacji dominujących w tej grupie. W gruncie rzeczy motywacje głównych aktorów życia społecznego w wojsku są w znaczący sposób determinowane przez przemoc i przymus. W przypadku żołnierzy z poboru jest to w większości, nie akceptowany przez nich, przymus norm prawnych lub przemoc wynikająca z bezpośrednich oddziaływań kadry dowódczej i starszych żołnierzy. W przypadku kadry zawodowej to przede wszystkim przymus

określonej sytuacji materialnej i społecznej – przymus wynikający z konieczności zaspokojenia podstawowych potrzeb socjalno-bytowych.

Te dwie grupy społeczne, mimo iż tworzą pododdział, funkcjonują jako odrębne społeczności. Przedstawiciele pierwszej z nich – żołnierze zawodowi starają się mobilizować podwładnych do każdego typu działań narzuconych przez przełożonych. Żołnierze z poboru przyjmują natomiast różne strategie postępowania, aby w jak najmniejszym stopniu angażować się w realizację nieakceptowanych zadań. Dążenia członków wyodrębnionych grup do osiągania często sprzecznych ze sobą celów, powodują powstawanie konfliktów. Występujący podział jaskrawo uwidacznia się w określeniach członków grupy przeciwnej stosowanych przez kadrę zawodową i żołnierzy z poboru. Mianem *trep* określa się w gronie żołnierzy zasadniczej służby wojskowej kadrę zawodową. *Szwej* to natomiast powszechna w środowisku kadry, nazwa żołnierza z poboru. W obu przypadkach określenia te kumulują w sobie negatywne cechy przypisywane grupie obcej oraz są wobec niej wyrazem agresywnych emocji. *Szwejkizm* to także postawa wobec służby wojskowej. Jest ona wynikiem połączenia znudzenia obowiązkami żołnierskimi z chęcią oporu.

W takich warunkach nie mogą nikogo dziwić negatywne, a czasem wrogie nastawienia wobec siebie członków tych grup. Istniejący rozdźwięk jest pogłębiany ukształtowanym w świadomości kadry i żołnierzy z poboru stereotypowym obrazem członka grupy przeciwnej. Z jednej strony bierny, niewykształcony i leniwy, szukający okazji do nadużywania alkoholu i wręcz głupi „szwej”, z drugiej natomiast „*trep*” - dbający tylko o własne interesy, nie rozumiejący potrzeb młodego człowieka, nie stroniący od prywaty i wykorzystywania podwładnych do osobistych celów - to cechy przypisywane sobie nawzajem przez kadrę dowódczą pododdziałów i żołnierzy zasadniczej służby wojskowej. Mimo, iż najczęściej nie mają one pełnego obiektywnego odzwierciedlenia w rzeczywistości, to jednak funkcjonując w obszarze wyobrażeń, tworzą „falszywą świadomość” poszczególnych jednostek, a przez to silnie oddziałują na kształt wzajemnych interakcji

Występujące wyraźne rozwarstwienie pododdziału, na świat podwładnych i świat personelu, charakterystyczne jest dla większości instytucji totalnych. Istnienie

dwóch grup nieformalnych, często o sprzecznych interesach, w obrębie jednej grupy formalnej o wyraźnie zadaniowym charakterze, determinuje występowanie określonego rodzaju interakcji społecznych pomiędzy przedstawicielami świata podwładnych i świata personelu. Oparte muszą być one na przymusie, karach i nagrodach.

Dalszy nieformalny rozkład struktury pododdziału przybiera najbardziej wyrazisty charakter wśród żołnierzy zasadniczej służby wojskowej. Funkcjonująca instytucja *fali*, mimo iż jest wytworem społeczności żołnierskiej, nie spełnia jednak wobec niej funkcji integracyjnej. Świadczą o tym niskie wartości wskaźników spoistości i ekspansywności badanych grup¹.

Zjawiska świadczące o występowaniu rozbieżności interesów pomiędzy podwładnym i przełożonym są również charakterystyczne dla społeczności żołnierzy zawodowych. Wśród kadry zawodowej 77% badanych zgodziło się z opinią, że *przełożeni dbają tylko o własne interesy, a nie o swoich podwładnych*. Przeciwnego zdania było tylko niespełna 15% respondentów. Więcej niż co trzeci twierdził natomiast, że *podwładni są leniwi i żeby cokolwiek pożytecznego zrobili w czasie pracy, należy ich ostro traktować*. Uzyskane wyniki badań wskazały również na zagrożenia w osobowym wymiarze stosunków pomiędzy podwładnym i przełożonym. Respondenci odpowiadając na pytanie dotyczące tej problematyki dostrzegali *rzadko i raczej rzadko*, występowanie pozytywnych zjawisk w relacjach przełożonego i podwładnego, takich jak: *poszanowanie godności, zrozumienie, postępowanie honorowe, uprzejmość, cierpliwość, uczciwość*. Natomiast *często i raczej często*

¹ Grupy o najwyższych wskaźnikach spoistości spośród badanych pododdziałów, uzyskiwały zarazem przeciętne i niskie wskaźniki ekspansywności pozytywnej. Niektóre pododdziały mające z kolei najwyższe wskaźniki ekspansywności pozytywnej, uzyskiwały również wysokie wskaźniki ekspansywności negatywnej. Zakładając, że wysoka wartość wskaźnika ekspansywności pozytywnej może świadczyć o potencjalnych możliwościach rozbudowy sieci wyborów wzajemnych, to wysoki wskaźnik ekspansywności negatywnej tę możliwość w znacznym stopniu ogranicza. Uzyskanie natomiast przez pododdział wysokich wartości obydwóch wskaźników interpretować można jako występowanie w nim tendencji do rozwarstwienia na mniejsze podgrupy o wyraźnie antagonistycznym charakterze. (Zob. K. Loranty, *Zespołowość w szkoleniu bojowym – pododdział jako zespół*, Zeszyty Naukowe AON 2000, nr 4.)

widzieli negatywne aspekty tych relacji. Ponad 25% badanych stwierdziło, że charakterystycznym, zawsze występującym zachowaniem przełożonych jest *niedocenianie wiedzy i umiejętności podwładnych*. Najczęściej, jako na zachowania powszechne w obopólnych kontaktach przełożonego i podwładnego respondenci wskazywali: *liczenie się z własnym partykularnym interesem* (łącznie 70,2% odpowiedzi w kategoriach *często* i *raczej często*), *instrumentalne traktowanie* (łącznie 62,9% odpowiedzi w kategoriach *często* i *raczej często*) i *zarozumialstwo* (łącznie 58,4% odpowiedzi w kategoriach *często* i *raczej często*). Ponad 63% badanych twierdzi, iż *rzadko* i *raczej rzadko* występują sytuacje, kiedy przełożony jest skłonny narazić własne korzyści dla dobra podwładnego. Niepokoić powinny dane, z których wynika, iż co piąty respondent określa ponizanie podwładnych i młodszych jako zjawisko *raczej często* występujące w wojsku. Tylko 4,4% liczby badanych było zdania, że takie przypadki nigdy w stosunkach pomiędzy podwładnym i przełożonym nie występują.

Wbrew temu co pisała Maria Janion, iż w polskiej kulturze uwidocznili się w ostatniej dekadzie XX wieku zanik romantyzmu tyrtejskiego, wymagającego ofiar i poświęcenia dla wspólnego dobra i nastąpił zmierzch paradygmatu romantyczno-symbolicznego, to wydaje się, że wśród żołnierzy zawodowych postawy charakterystyczne dla tej epoki nadal cieszą się dużym uznaniem. (Prawie połowa badanych bezspornie uważa, postawę gen. Sowińskiego, bohatera wiersza J. Słowackiego pt. „*Sowiński w okopach Woli*” za wzór do naśladowania przez współczesnych żołnierzy WP; 91,2% badanych wyraziło gotowość do narażania życia w obronie wolności ojczyzny, 56% stwierdziło, że obowiązkiem moralnym każdego żołnierza WP jest obrona wartości demokratycznych i praw człowieka w innych państwach, 62,1% badanych uważa że żołnierze zawodowi WP powinni narażać życie poza granicami kraju, biorąc udział w operacjach NATO).

Czy więc w armii nie miał jeszcze miejsca proces dezutopizacji społeczności żołnierskiej? Czy nie objęła tej instytucji ogólnospołeczna era trzeźwości i deziluzji?¹.

¹ Por. M. Janion, *Czy będziesz wiedział co przeżyłeś*, Warszawa 1996, s. 12-16.

Znaczna część kadry zawodowej ciągle bowiem opowiada się za romantycznym wzorcem pełnienia roli żołnierza. Jest więc armia z natury rzeczy swoistym skansenem aksjologicznym, którego członkowie nadal wysoko cenią przebrzmiałe już w szerszym otoczeniu społecznym wartości.

Coraz mniej hermetyczna armia staje się jednak coraz bardziej podatna na to wszystko co ją otacza. Relatywizm wartości, zysk jako główne kryterium wszelkiej ludzkiej aktywności, egoistyczny i agresywny indywidualizm nie są obce w świecie wartości kadry zawodowej. W coraz większym stopniu czynniki te kształtują postawy żołnierzy wobec siebie i swoich powinności.

Z przeprowadzonych przez nas badań wynika, iż większość negatywnych zjawisk w życiu społecznym wojska ma swoje źródło w określonych uwarunkowaniach instytucjonalnych, a nie w systemie wartości kadry zawodowej. Występuje więc pewien paradoks. Organizacja generuje bowiem zachowania godzące w dobro członków i jej samej. Jednostki wchodzące w jej skład odczuwają natomiast pewien dyskomfort, ponieważ nie mogą urzeczywistniać w jej ramach bliskich sobie wartości, i to wartości, które również świadczą o sile organizacji. Oczywiście taka interpretacja byłaby dość dużym uproszczeniem istniejącego problemu. Nie trudno przecież zauważyć, że to właśnie ludzie zarówno stanowią organizację, jak i normy w niej obowiązujące. Okazuje się więc, że ten system wartości jednostek nie jest taki stabilny i w małym stopniu spełnia rolę drogowskazu we współczesnym nieprzejrzystym świecie społecznym..

Wiara w określone wartości i ich zdolność do określania walencji postaw żołnierzy zawodowych powinny być więc stale podtrzymywane i wzmacniane przez działalność organizacji. W tym zakresie aktywność armii wydaje się nie tylko niewystarczająca, ale wprost zmierną w innym kierunku. Można byłoby nawet stwierdzić, na podstawie otrzymanych wyników badań, iż wszystko co dobre w armii zawdzięcza ona głównie, tej niewielkiej odrobinie podmiotowości, która potrafiła oprzeć się negatywnym wpływom organizacji i nadal tkwi w żołnierzach. To dzięki niej są oni gotowi poświęcać się dla innych, brać udział w operacjach NATO, bronić ojczyzny tak jak generał Sowiński. W społeczeństwie wolności i pluralizmu trudno

wyobrazić sobie armię ludzi-przedmiotów, którzy poświęcaliby się dla innych i narażali życie, zmuszeni do tego poprzez presję społeczną, siłę lub warunki materialne. Występujący w postawach żołnierzy zawodowych pierwiastek romantyczności wydaje się znaczącym wzmocnieniem tej podmiotowości i wcale nie stoi na przeszkodzie do działań racjonalnych i skutecznych.

Wyniki badań empirycznych wskazują na istotne zagrożenia w życiu społecznym struktur wojskowych. Należy do nich zaliczyć:

- występowanie dużych rozbieżności pomiędzy systemem wartości lansowanym w oficjalnym kanonie kulturowym wojska, a tym faktycznie urzeczywistnianym, przez organizację;
- postrzeganiem armii przez kadre zawodową jako organizacji o mało stabilnych i wyrazistych wartościach;
- częstymi i silnymi konfliktami w kontaktach przełożonych i podwładnych;
- samodestrukcyjną aktywnością organizacji w obszarze życia społecznego.

Wcześniej dokonywana analiza oddziałów i związków taktycznych jako organizacji biurokratycznych wskazywała, jak wielką rolę odgrywa w nich kadra zawodowa (biurokraci). Dlatego też głównych zagrożeń dla prawidłowego funkcjonowania systemu społecznego należy upatrywać w określonych właściwościach tej grupy społecznej, a w szczególności żołnierzy zawodowych zajmujących stanowiska dowódcze i kierownicze na każdym szczeblu struktury oddziałów i związków taktycznych. Od ich systemu wartości, postaw i zachowań zależy, czy te struktury będą przypominały weberowski model *idealnej biurokracji*, czy raczej zbliżą się do organizacji biurokratycznych w potocznym rozumieniu.

Rzeczywistość społeczna, która jest zarówno kreowana poprzez zachowania podmiotowe żołnierzy jak również implikowana określonym oddziaływaniami organizacji tworzy wielopłaszczyznowy kontekst do działalności dowódczej. Sprzeczności występujące w życiu społecznym wojska są wyzwaniem dla funkcjonowania jego systemu społecznego. Stwarzają wyjątkową sytuację społeczną, która w znaczący sposób determinuje wypełnianie funkcji dowódczych na

makrostrukturalnym szczeblu dowodzenia w oddziałach i związkach taktycznych.

2.5. Uogólnienia i wnioski

Tło z reguły kojarzone jest z jednobarwną płaszczyzną stanowiącą odniesienie dla ukazujących się kształtów i kolorów. Gdy następuje zmiana tła, równocześnie pojawia się nowe spojrzenie na wielkość, barwę i proporcje wcześniej eksponowanych figur. To proste zjawisko, każdy z pewnością zaobserwował w życiu codziennym lub było mu przedstawiane i wyjaśniane na zajęciach z psychologii albo biologii. Ma ono swoje dalsze implikacje również na gruncie nauk społecznych. Okazuje się, że tło tak niedoceniane przez niektórych, może wyznaczać sens i wartość wszystkiego co dzieje się w jego obszarze.

Wychodząc z założenia, że kontekst jest czynnikiem nadającym czynnościom, zjawiskom, procesom i wszelkim obiektom społecznym określonych właściwości oraz determinującym społeczne postrzeganie tych obiektów, należy dostrzegać jego doniosłe znaczenie przy badaniu problematyki dowodzenia.

Warto więc spróbować odpowiedzieć na pytanie, jakie są jego właściwości i charakter, aby na tej podstawie można było projektować w oddziałach i związkach taktycznych racjonalne działania dowódcze, szkoleniowe i wychowawcze czy też określić model osobowy dowódcy mogącego w danych uwarunkowaniach skutecznie dowodzić.

Tło w tym przypadku nie jest, tak jak we wspomnianych doświadczeniach, jednostajną i stałą płaszczyzną. Już tylko na podstawie najogólniejszego spojrzenia można stwierdzić, iż stanowią je:

- z jednej strony demokratyczne otoczenie społeczne wojska i związane z nim przeobrażenia w świadomości obywateli w tym także żołnierzy, z drugiej zaś tradycyjnie ukształtowane wzorce pełnienia ról społecznych w wojsku;
- z jednej strony nowe zadania związane z nowymi funkcjami jakie pełnią armie państw demokratycznych z drugiej zaś określone uwarunkowania szkoleniowe, które często nie sprzyjają realizacji tych funkcji;

- z jednej strony wysokie wymagania wobec wojska i kadr dowódczych z drugiej bark stabilizacji i perspektyw rozwoju zawodowego.
- Z jednej strony formalna struktura organizacji z drugiej zaś grupy pierwotne i inne nieformalne grupy społeczne.
- Z jednej strony zdominowane przez formalną organizację systemu społecznego bezosobowe relacje społeczne, z drugiej zaś interpersonalne związki oparte na więzi zrzeszeniowej i osobistej, decydujące o możliwościach realizacji zadań trudnych i wymagających twórczego podejścia.

Choć nie są to wszystkie uwarunkowania, które stanowią kontekst działalności dowódców, to i tak już jawi się nam on jako wielowymiarowa i wielobarwna płaszczyzna. Sytuacje dodatkowo komplikuje dynamiczny charakter tego tła. Życie społeczne nie jest bowiem statyczne. Ustawicznie zachodzące interakcje w grupach ciągle implikują nowe sytuacje, które tworzą kolejne płaszczyzny społecznego tła dowodzenia. Gdyby nam się nawet udało wyszczególnić określone komponenty o stałym charakterze, które mogłyby być podstawą do definiowania kontekstu działalności dowódczej, to okazałoby się, że jego cechą jest emergencja. To znaczy, społeczny kontekst dowodzenia, nie jest sumą części, które go stanowią.

Czy można więc, na podstawie analizy tak dynamicznych oraz niespójnych zjawisk i procesów społecznych stanowiących tło dowodzenia, próbować określić predyspozycje i umiejętności dowódcy będące gwarancją skutecznego działania? Przecież napływają stamtąd wzajemnie wykluczające się postulaty.

Wojsko ma być organizacją na wzór weberowskiej *biurokracji idealnej*, ale równocześnie strukturą formalną pokrytą siecią grup pierwotnych. Postuluje się podmiotowość podwładnych, mimo iż zakłada się instrumentalne wykorzystanie ich do realizacji zadań organizacyjnych. Jedno założenie wyklucza drugie. To tylko niektóre przykłady z teorii. Na ich podstawie trudno określić, jak powinien zachowywać się dowódca, aby działać skutecznie. Praktyka życia społecznego, co pokazały nam badania empiryczne, dostarcza kolejnych przykładów sprzeczności.

Postuluje się konieczność pełnienia przez dowódcę ról przywódczych, otwartość w kontaktach interpersonalnych czy uzyskanie wysokiej wiarygodności w oczach podwładnych. Tylko jak tego dokonać, skoro cele organizacji tak często nie pokrywają się z kierunkiem dążeń jej członków, a wzajemne relacje pomiędzy przełożonymi i podwładnymi nierzadko przypominają te, opisywane przez E. Gofmana w charakterystyce instytucji totalnej. Jak zaspokoić potrzeby nawzajem się wykluczające, jak uczciwie i godnie postępować w skonfliktowanej społeczności, a zarazem być skutecznym dowódcą i osiągać postawione sobie cele? Jak w swych działaniach pohamować się przed nadmierną i szkodliwą reaktywnością, ale także nie popaść w równie szkodliwy dla dyscypliny wojskowej i zadań szkoleniowych liberalizm?

Na te pytania nie zawsze istnieją jednoznaczne odpowiedzi. Z jednej strony są bowiem dowódcy formalnymi kierownikami struktur wojskowych, którymi muszą przede wszystkim tak dowodzić, aby realizować potrzeby organizacji. Z drugiej strony, chcąc zdobyć zaufanie i faktyczne przywództwo, powinni dążyć do zaspokojenia potrzeb poszczególnych członków i całej grupy. Jeżeli istnieje sprzeczność pomiędzy tymi celami, choćby nawet tylko dotyczyła ona metod osiągania akceptowanych celów, to sytuacja przełożonego jest niezwykle trudna. Należy pamiętać, że układ ten nie ma charakteru dychotomicznego. Dowódca również występuje tu jako strona. On także dąży do osiągnięcia swoich celów, które nie zawsze pokrywają się z potrzebami pozostałych osób.

W takiej sytuacji, jedną z ważniejszych umiejętności jawi się umiejętność stosowania różnych socjo i psychotechnik, także tych o charakterze manipulacyjnym. Manipulacje mogą okazać się korzystne dla wszystkich, lecz mogą, na co wskazują wyniki badań, zabezpieczać przede wszystkim potrzeby przełożonego. W tym drugim przypadku grupa po jakimś czasie odkrywa podwójną grę swego dowódcy i pozbawia go zaufania, a występujące sprzeczności narastają.

Skoro funkcjonujemy w środowisku, gdzie prawda i szczerowość nie zapewniają skuteczności dowodzenia, warto zastanowić się co oprócz umiejętności manipulatorskich powinno cechować dowódcę, aby jego działania służyły

zaspokojeniu zarówno potrzeb indywidualnych członków dowodzonej struktury, a także samego dowódcy oraz organizacji, w imieniu której pełni władzę. W psychologii taką umiejętność nazywa się mądrością. Wiąże się ją z rozwojem intelektu człowieka i osiągnięciem fazy myślenia postformalnego. Mądry dowódca w rozwiązywaniu problemów nie ogranicza się wyłącznie do myślenia logicznego. Cechuje go relatywizm i sceptycyzm, wyrażający się w przechodzeniu od bezkrytycznej wiary w świadectwo jedynej prawdy i autorytetu, do liczenia się ze względnością i ograniczonością posiadanej wiedzy. W formowanych ocenach określonych sytuacji przywiązuje wagę do znaczenia kontekstu sytuacyjnego.

Akceptacja sceptycyzmu ułatwia poszerzenie horyzontów poznawczych i postęp na drodze ku mądrości oraz jest wyrazem podmiotowego stosunku do otaczającej rzeczywistości¹. W dowodzeniu powinna przejawiać się raczej myśl filozoficzna Hegla, skłaniająca do godzenia napotkanych sprzeczności przez poszukiwanie nadrzędnych perspektyw poznawczych i syntez, niż jej interpretacje optujące za działaniami zmierzającymi do konfrontacji występujących przeciwieństw, aż do uzyskania pełnego zwycięstwa jednej ze stron.

Wypełnianie funkcji dowódczych w świecie społecznym, w którym tak niewiele jest stabilizacji, a tak dużo sprzecznych dążeń i wymagań oraz wzajemnie wykluczających się uwarunkowań jest niezwykle trudne. Skłania czasami do poszukiwania prostych rozwiązań tej „skomplikowanej sytuacji”. Przejawiają się one nadużywaniem działań opartych na przymusie i autorytaryzmie. Ich autorzy często nie uświadamiają sobie konsekwencji takiego stylu dowodzenia. Jak pisze Kazimierz Obuchowski, „siermiężnie autorytarni władcy nawet nie podejrzewają siebie o autorytaryzm, sądząc, że działają na zasadzie prawa naturalnego. Oczekują szacunku, posłuszeństwa, miłości i w efekcie powstają zamiast jednej (co ma jeszcze jakiś sens) dwie grupy sfrustrowanych i rozczarowanych swoją sytuacją: grupa władców i grupa poddanych.”²

¹ Zob. K. Obuchowski, *Człowiek ...*, wyd. cyt., s. 175.

² Tamże, s.171.

Dowódcy znajdując się w obszarze niekiedy sprzecznych dążeń społecznych, muszą być przekonani, iż swą moc oddziaływania na zbiorowości tracą istniejąc wyłącznie dla instytucji i przełożonych, tak samo jak wówczas gdy działają wyłącznie w imieniu własnym lub własnej grupy przynależności. W złożonych sytuacjach społecznych bardzo trudno jednak poruszać się po niewidzialnej linii rozgraniczającej potrzeby instytucji, grupy i te, leżące u podstaw celów osobistych poszczególnych dowódców, tak aby utrzymać funkcjonalną równowagę przy ich zaspokajaniu.

Konieczność podejmowania działań w tak specyficznych uwarunkowaniach powoduje nasycenie roli społecznej dowódcy ambiwalencją socjologiczną. Proces ten polega na respektowaniu w trakcie wypełniania roli, zestawów wzajemnie sprzecznych poleceń i oczekiwań, np. dystansu i chłodu oraz zaangażowania i empatii, suchego bezosobowego profesjonalizmu i wrażliwego, otwartego reagowania na podmiotowość partnera interakcji

Muszą więc dowódcy posiadać kompetencje i umiejętności, które pozwolą im na świadome bycie w tej wielopłaszczyznowej i skomplikowanej rzeczywistości społecznej, na urzeczywistnianie działań mądrych będących wynikiem postformalnego myślenia.

Rozdział III

GENEZA KONCEPCJI INTELIGENCJI EMOCJONALNEJ

Od ponad dwóch stuleci psychologowie uznają podział umysłu na trzy komponenty: poznawczy obejmujący - myślenie, afektywny – odnoszący się do emocji oraz motywacyjny. Ten trójczłonowy podział jest podstawowy dla współczesnej psychologii.

Termin inteligencja używany jest zazwyczaj przez psychologów do określania sprawności funkcji poznawczych, takich jak: pamięć, rozumowanie, ocena, myślenie abstrakcyjne. Emocje należą do drugiej z wyodrębnionych sfer, która obejmuje także nastroje, oceny, oraz stany uczuciowe (również takie jak zmęczenie, poczucie energii). Koncepcja inteligencji emocjonalnej powinna więc w sposób naturalny łączyć w sobie te dwa obszary funkcjonowania człowieka.

Emocje wpływają na myślenie na wiele sposobów, niekoniecznie sprawiając, iż staje się ono bardziej błyskotliwe. Niektórzy teoretycy wskazują więc, że inteligencja emocjonalna, w przeciwieństwie do innych jej odmian, powinna być w pewien sposób powiązana z podwyższonymi zdolnościami emocjonalnymi lub umysłowymi¹. Są jednak podejścia, nie uwzględniające tego kryterium. Koncentrują się one na aspektach motywacyjnych i utożsamiają inteligencję emocjonalną z charakterem².

Mimo pewnych różnic co do istoty inteligencji emocjonalnej podkreśla się, że ograniczanie sprawności funkcjonowania człowieka wyłącznie do sfery poznawczej, co nauce jak i życiu potocznym ma bogatą tradycję, jest poważnym błędem. Tak zawężone pojęcie inteligencji nie może mieć mocy przewidywczą w stosunku do wielu obszarów ludzkiej aktywności.

To przekonanie skłoniło badaczy do poszukiwań koncepcji inteligencji mogącej w znacznie większym stopniu niż tradycyjne jej ujęcia spełniać funkcje predykcyjne

¹ Takie podejście proponują John D. Mayer i Peter Salovey

² W takich kategoriach definiują inteligencję emocjonalną Daniel Goleman oraz S. Simmons i John C. Simmons. W literaturze polskojęzycznej spotkamy je u Barbary Kożusznik.

w zakresie efektywności funkcjonowania jednostki w życiu osobistym i zawodowym. Spróbujmy więc na podstawie analizy tradycyjnych ujęć inteligencji, nazywanych w literaturze poznawczymi teoriami inteligencji¹, wykazać ich podstawowe słabości, które między innymi były źródłem powstania koncepcji inteligencji emocjonalnej.

3.1. Tradycyjne ujęcie inteligencji

Już od dawna było wiadomo, że ludzie różnią się między sobą sprawnością myślenia, rozumowania i rozwiązywania problemów. Różnice te są względnie trwałe i ujawniają się w rozmaitych sytuacjach. Międzyosobnicza zmienność i wewnątrzosobnicza stałość ludzkich sprawności intelektualnych to fakty, które skłoniły psychologów do wniosku, że istnieje ukryta cecha za nie odpowiedzialna, nazwana przez nich inteligencją.

Wskazywaliśmy już wcześniej, że tradycyjne podejście do inteligencji odnosiło się głównie do jednego wymiaru funkcjonowania człowieka - do sfery poznawczej. Dlatego też wielu badaczy ten typ inteligencji nazwało inteligencją poznawczą.

Rozważania nad pojęciem inteligencji proponujemy rozpocząć od krótkiego rysu historycznego, po czym przejdziemy do zaprezentowania i omówienia kilku reprezentatywnych teorii i definicji funkcjonujących w polskiej i zagranicznej literaturze przedmiotu. Ze względu na to, że inteligencja określana jest zwykle jako zdolność umysłowa lub grupa zdolności, powinniśmy najpierw ustalić co znaczy zdolność.

3.1.1. Zdolności jako wyznacznik sprawności działania

Na wstępie trzeba zauważyć, że zdolności, określane przez nas jako wyznaczniki sprawności działania, nie stanowią jedyne go wpływającego na nie czynnika. Sprawność działania zależy od wielu różnych uwarunkowań, zarówno zewnętrznych jak i wewnętrznych. Są to motywacje, aktualny stan psychiczny, stopień

¹ Zob. J.D. Mayer, G. Geher, *Emotional intelligence and the identification of emotion*, „Intelligence”, 22, 1996. We wstępie dokonano podziału wszystkich typów inteligencji na poznawcze, afektywne i motywacyjne; J.D. Mayer, P. Solovey, *Czym jest inteligencja emocjonalna*, (w:) *Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna*, praca pod red. P. Solovey, D. J. Sluyter, Poznań 1999, s. 64.

wprawy w wykonywaniu czynności (ilości treningu). Wszystkie te czynniki stanowią jednak tylko warunki ujawniania się określonych możliwości działania.

Możliwości te określają, czy jednostka dysponuje potrzebnym rodzajem operacji umysłowych, czy potrafi dokonywać odpowiednio zaawansowanej analizy spostrzeżeniowej, koordynacji wzrokowo ruchowej, różnicować określonego rodzaju bodźce zmysłowe. Najogólniej ujmując, tak właśnie rozumiane możliwości nazywamy zdolnościami. Nie ulega wątpliwości, jak pisze J. Strelau,¹ że zdolności umysłowe, zwane inteligencją, stanowią jedną z najcenniejszych, a może najcenniejszą wartość człowieka.

Uważna obserwacja życia codziennego przekonuje nas o tym, że pod względem intelektualnym nie jesteśmy sobie równi. Okazuje się, że różnice indywidualne pod tym właśnie względem występują ponad wszelką wątpliwość i mieszczą się w granicach wyznaczonych przez wartości tak drastycznie różne, jak wybitne zdolności umysłowe na jednym biegunie, a upośledzenie umysłowe na drugim. Nasza indywidualność przejawia się w różnych właściwościach fizycznych i psychicznych, które określamy często wspólnym mianem osobowości. Ludzie różnią się od siebie, niezależnie od społecznych i emocjonalnych właściwości osobowości. Występowanie tych różnic powoduje, że bardzo niechętnie poddajemy nasze możliwości intelektualnej ocenie.

Panuje ogólne przekonanie, że wykonywanie działalności zawodowej jest bezpośrednim źródłem rozwoju osobistego. Jednak rozwój ten poprzez przygotowanie nowych kompetencji wymaga, aby jednostka była zdolna uczyć się, to znaczy, by posiadała niezbędne zdolności. Nie ma dotychczas ogólnie przyjętej definicji zdolności. Prawie każdy autor posługuje się własnym określeniem tej niezmiernie ważnej psychicznej właściwości ludzkiej.

Przez zdolności rozumie się warunki osobowe, które wyznaczają poziom wykonania określonych czynności czy działań oraz łatwość uczenia się². Ludziom,

¹ Por. J. Strelau, *Inteligencja człowieka*, Warszawa 1997, s. 7.

² T. Mądrzycki, *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Gdańsk 1996, s.136.

którzy przy jednakowej motywacji, uprzednim przygotowaniu i w tych samych warunkach zewnętrznych uzyskują lepsze wyniki w działaniu i uczeniu się przypisujemy wyższe zdolności¹.

W. Szewczuk proponuje aby przez zdolności rozumieć sprawnościowe atrybuty jednostki, decydujące o poziomie i jakości jej osiągnięć w wykonywaniu określonych działań². Według R. B. Cattella, każdy z rodzajów zdolności przejawiających się w działaniu jest w mniejszym lub większym stopniu funkcją trzech klas czynników³:

- zdolności centralnych, które stanowią podstawowe parametry pracy mózgu wywierające wpływ na wszystkie czynności poznawcze. Są to pewnego rodzaju zdolności ogólne. Do nich należy inteligencja płynna;
- zdolności lokalnych stanowiących wrodzoną i nabytą organizację pól sensorycznych i motorycznych mózgu;
- czynników pośredniczących, czyli nabytych nawyków umysłowych.

Z kolei według A. S. Rebera, zdolność to pojęcie oznaczające: kompetencję, biegłość, sprawność, zręczność czy talent, dzięki którym ktoś może dokonać określonego czynu w danym czasie, bez jakiegokolwiek treningu. Badacz ten uważa, iż kluczowe znaczenie ma tu odróżnienie tego terminu od pojęcia uzdolnienie. Zdolność odnosi się do aktualnych możliwości jednostki wykonania czegoś, natomiast uzdolnienie związane jest z potencjalnymi działaniami, czyli takimi, jakie dana osoba osiągnie dzięki wyuczeniu się.⁴

Wydaje się, że jedną z trafniejszych definicji proponuje S. Gerstmann. Zdaniem tego autora zdolność to zespół czynników organicznych i związanych z nimi funkcjonalnie właściwości psychicznych, umożliwiających szczególnie sprawne wykonywanie różnorodnych czynności i bardziej skomplikowanych działań⁵.

¹ Z. Pietrasiński, *Zdolności*. [w:] *Psychologia*, red. T. Tomaszewski, Warszawa 1975, s. 736.

² W. Szewczuk, *Encyklopedia psychologii*, Warszawa 1998, s. 1106.

³ Z. Pietrasiński, *Zdolności... wyd. cyt.*, s. 736.

⁴ A.S. Reber, *Słownik psychologii*, Warszawa 2000, s. 879.

⁵ S. Gerstmann, *Psychologia*, Warszawa 1969, s. 167.

Wynika z tego, że im bardziej skomplikowane są zadania, tym większych zdolności wymaga się od człowieka. W tym sensie pojęcie „zdolności” jest rozumiane jako:

- właściwości umysłowe, spostrzeżeniowe i psychomotoryczne.
- bardziej złożone zespoły właściwości psychicznych umożliwiających jednostce nabywanie nowych form adaptacji do warunków życia i działania, tzn. do dobrego wykonywania działań określonego rodzaju oraz łatwego nabywania sprawności i umiejętności zawodowych.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się zdolności ogólne (nazywane również inteligencją) oraz zdolności specjalne. Najwyższy stopień rozwoju zdolności nazywa się talentem. Jednocześnie podkreśla się, iż wszystkie rodzaje zdolności są wzajemnie ze sobą powiązane, rozwijają się i wzbogacają w ścisłej wzajemnej zależności. Im wyżej są rozwinięte zdolności ogólne, tym więcej stwarza się warunków i przesłanek dla rozwoju zdolności specjalnych.

C. Lévy-Leboyer przedstawił znaczenie zdolności na etapie nabywania kompetencji, opisując proces uczenia się realizacji zadania¹. Rozpoczyna się od etapu poznawczego, w chwili kiedy jednostka po raz pierwszy staje wobec określonych warunków i pracy do wykonania. Jego początek polega na zrozumieniu wymagań oraz usiłowaniu zapamiętania obowiązujących procedur i strategii działania. Wymaga zalet intelektualnych oraz zdolności koncentrowania uwagi. Kiedy znane są podstawowe dane dotyczące przetwarzania informacji i lista wymaganych odpowiedzi, druga faza pozwala przyspieszyć realizację zadania i zmniejszyć liczbę wykonywanych błędów. Trzecia faza, która ma potwierdzić posiadanie kompetencji, jest osiągnięta wtedy, gdy praca staje się bardziej automatyczna i coraz mniej zależna od stałej kontroli myślowej. Innymi słowy, zdolności uruchomione w trakcie uczenia się zmieniają się w miarę tego, jak ono przebiega.

Z analiz tych można wyciągnąć następujące wnioski:

¹ C. Lévy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Warszawa 1997, s. 21.

- specyficzne zdolności są wymagane po to, aby zdobywać lub posługiwać się konkretnymi kompetencjami. Zdolności te odgrywają mniejszą rolę, kiedy zadanie może być całkowicie zautomatyzowane;
- kiedy zadanie nie ma rutynowego charakteru oraz gdy charakteryzuje się nieoczekiwanymi i ciągłymi zmianami, to stale odwołuje się do procesów poznawczych i zdolności zmysłowych. Tak się dzieje głównie w przypadku znacznej części odpowiedzialności kadr kierowniczych i prawie wszystkich przypadkach, w których warunki często ulegają zmianie i wymagają twórczego podejścia (kreatywności), konkretnej inicjatywy i wyobraźni oraz odejścia od utartych schematów¹;

Podsumowując dotychczasowe rozważania można stwierdzić, że różne zdolności odgrywają istotną rolę w badaniach nad inteligencją, ale podstawowe znaczenie mają zdolności intelektualne i poznawcze. Daje się zauważyć ponadto, że znaczenie ich rośnie, kiedy chodzi o działania złożone, to znaczy takie, które nie stawiają człowieka wobec zadań powtarzalnych bądź pokrewnych.

3.1.2. Tradycyjne koncepcje inteligencji

Obszar poznawczy problematyki inteligencji należy w psychologii do tych, które tradycja dziesięcioleci ciągłych sporów obciążyla w szczególny sposób. Niejednokrotnie ich poważne konsekwencje znajdują swoje odbicie w literaturze psychologicznej po dzień dzisiejszy.

W 1921 roku grupa czternastu znanych psychologów przedstawiła w czasopiśmie „Journal of Edukacional Psychology” swoje poglądy na inteligencję. Ujawniły się w nich pewne elementy wspólne, a mianowicie:

- inteligencja oznacza możliwość uczenia się na podstawie doświadczeń;

¹ Tamże, s. 22.

- inteligencja jest zdolnością przystosowywania się do otaczającego środowiska¹.

Dwie rzeczy były znamienne, pierwsza, że w materiałach nie znalazły się identyczne definicje inteligencji i druga, że mimo wszystko można ją dokładnie mierzyć, posługując się testami inteligencji. Kiedy uwzględnimy największe podobieństwa, to w określeniach zawartych we wspomnianych materiałach najczęściej występowało „abstrakcyjne myślenie” i „funkcja przystosowawcza”².

Dość szerokie i jednocześnie utylitarne jej rozumienie pojęcia inteligencja zawiera definicja zaproponowana przez niemieckiego psychologa W. Sterna, reprezentuje. Definicja ta na pierwsze miejsce wysuwa umiejętność myślenia. Według tego autora inteligencja jest to zdolność przystosowania się do nowych wymagań przez odpowiednie wykorzystanie środków myślenia³. Choć W. Stern mówił o specyficznie ludzkich, psychologicznych mechanizmach adaptacji, takich jak czynność myślenia, definicja ta jednak nawiązuje do biologicznej koncepcji ewolucji.

Najstarszą i prawdopodobnie najbardziej znaną **psychometryczną teorię inteligencji** stworzył w 1904 roku wybitny psycholog angielski, Ch. Spearman⁴. Spearmanowska teoria dwuczynnikowa zakłada, że u podłoża inteligencji leżą dwa rodzaje czynników. Pierwszy z nich to *czynnik ogólny*, który wpływa na wyniki wszystkich testów inteligencji. Oznaczony jest on symbolem *g*. Drugą grupę tworzą specyficzne, tak zwane *czynniki s*, które są zaangażowane w wykonywanie pojedynczych testów. W tym ujęciu czynnik *g* – odpowiada pojęciu inteligencji, natomiast czynnik *s* jest odpowiednikiem tzw. zdolności specjalnych. Mimo tego, że czynnik *g* jest różny dla różnych osób, występuje on zawsze jako ten sam w różnych zdolnościach charakterystycznych dla jednej i tej samej osoby⁵.

¹ Tamże.

² Por. W. Szewczuk, *Inteligencja*, [w:] *Encyklopedia psychologii*, red. W. Szewczuk, Warszawa 1998, s. 132.

³ Zob. Z. Pietrasieński, [w:] *Psychologia...* wyd. cyt., s. 737.

⁴ Zob. R. J. Sternberg, *Wprowadzenie...* wyd. cyt., s. 172.

⁵ Zob. J. Strelau, *Inteligencja...* wyd. cyt., s. 24.

Idee Ch. Spearmana znalazły wielu następców i kontynuatorów, tworzących różne odmiany hierarchicznych modeli inteligencji. Wszystkie modele tego rodzaju zakładają istnienie inteligencji ogólnej, ważnej dla wykonywania wszelkich czynności intelektualnych.

Wielu zwolenników ma koncepcja inteligencji zaproponowana w latach trzydziestych ubiegłego stulecia przez psychologa amerykańskiego L. L. Thurstone. Zgodnie z nią u podłoża inteligencji leży pewna liczba jednakowo ważnych zdolności intelektualnych. Są to:¹

- rozumienie słów, mierzone testami słownikowymi;
- płynność słowna, mierzona testami wymagającymi od badanego podawania jak największej liczby słów zaczynających się na określoną literę;
- rozumowanie indukcyjne, mierzone testami wymagającymi na przykład uzupełniania analogii lub serii;
- zdolności wzrokowo przestrzenne, mierzone testami wymagającymi dokonywania w umyśle rotacji obiektów przedstawionych na rysunkach;
- zdolności liczbowe, mierzone testami wymagającymi wykonywania obliczeń i rozwiązywania prostych problemów arytmetycznych;
- pamięć, mierzona testami wymagającymi zapamiętywania obrazków i słów;
- szybkość spostrzegania, mierzona testami wymagającymi dostrzegania drobnych różnic na obrazkach.

Zebranie i dostarczenie danych z badań empirycznych, z których dość jasno wynikało, że zachowanie inteligentne składa się z wielu czynników równorzędnych spowodowało, że wśród psychologów powstał silny ruch przeciwko sprowadzaniu inteligencji tylko do czynnika *g*, czyli przeciwko spearmanowskiej teorii inteligencji.

Opozycja ta jednak szybko uległa osłabieniu, ponieważ w dalszych badaniach przeprowadzonych na dzieciach i młodzieży sam Thurstone wykazał, że kiedy

¹ Zob. R. J. Sternberg, *Wprowadzenie...* wyd. cyt., s. 172.

wyodrębnione czynniki poddać ponownie analizie, to pojawia się dodatkowy czynnik nadrzędny. Czynnik ten, nazwany zdolnością indukcji, jest praktycznie tożsamy ze spearmanowskim czynnikiem *g*. Dlatego rezultaty Thurstone'a, wbrew początkowym interpretacjom, przyczyniły się raczej do ewolucji podstawowej idei Spearmana, niż do jej obalenia¹.

Na szczególne wyróżnienie zasługuje koncepcja R.B.Cattella, którą opublikował w 1971 roku, mając już wtedy za sobą kilkadziesiąt lat badań nad inteligencją. Teoria ta zyskała bardzo dużą popularność szczególnie w latach osiemdziesiątych.

R.B. Cattell uznał istnienie czynnika *g*, ale rozbił go na dwa obszerne czynniki grupowe: inteligencję płynną i inteligencję skryształizowaną².

Inteligencję płynną zdefiniował jako zdolność dostrzegania złożonych relacji między symbolami i wykonywania manipulacji na symbolach, niezależnie od doświadczenia osobniczego i znaczenia owych symboli³. Jest ona zdaniem Cattella, uwarunkowana właściwością fizjologiczną struktur nerwowych w mózgu i należy w decydującej mierze od czynnika genetycznego. Stwierdza ponadto, że inteligencja płynna ujawnia się najbardziej w testach niewerbalnych, polegających na rozwiązywaniu zadań, w których chodzi o ujmowanie stosunków między rzeczami (elementami). Testy te określa się jako „neutralne kulturowo”⁴. Diagnozują one wyuczoną zdolność rozumowania.

Wykorzystywanie inteligencji płynnej do rozwiązywania problemów prowadzi w rezultacie zjawisk uczenia się i transferu, do powstania i rozwoju inteligencji skryształizowanej. Ten typ inteligencji wyraża się w dysponowaniu wiedzą i

¹ Zob. J. Strelau, *Inteligencja...* wyd. cyt., s. 33.

² Por. E. Necka, *Inteligencja*, (w:) *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2, red. J. Strelau, Gdańsk 2000, s.728.

³ Tamże.

⁴ Zob. J. Strelau, *Inteligencja...* wyd. cyt., s. 29.

umiejętnościami ważnymi w danym kontekście kulturowym¹. Reprezentują ją wyćwiczone, nawykowe czynności umysłowe, ukształtowane dzięki posługiwaniu w procesie myślenia i uczenia się bardziej fundamentalną zdolnością *g*, która stanowi ich podłoże². Inteligencja skryształizowana zmienia się w zależności od kultury i aktywności człowieka. Jej rozwój nie polega tylko na przyroście informacji, lecz także na pojawieniu się nowych i lepszych sposobów myślenia i lepszemu dostępowi do zasobów w pamięci w wyniku odpowiedniej organizacji i integracji wiedzy.

Pomiar inteligencji skryształizowanej jest oparty głównie na rozwiązywaniu tradycyjnych testów inteligencji wzorowanych na koncepcji Alfreda Bineta, a więc takich, które mierzą zdolności werbalne, liczbowe, jak i zdolność rozumowania uwzględniającego znajomość zasad logiki.

Główne różnice między dwoma scharakteryzowanymi rodzajami inteligencji sprowadzają się do tego, że zmienność w zakresie inteligencji płynnej jest w większym stopniu uwarunkowana dziedzicznie niż w zakresie inteligencji skryształizowanej. W dodatku inteligencja płynna rozwija się tylko do osiągnięcia wieku dojrzałości, podczas gdy inteligencja skryształizowana, stanowiąca kumulację doświadczeń nakładających się na inteligencję płynną, rozwija się do okresu starości³.

Wymienione koncepcje inteligencji, niezależnie od swojej specyfiki, należały w przez większą część ubiegłego stulecia do dominujących teorii zdolności intelektualnych. To głównie analiza czynnikowa, na której teorie te są oparte, umożliwia dość dokładną syntezę różnorodnych zjawisk składających się na zachowania inteligentne. Prawie wszystkie teorie inteligencji, umożliwiające pomiar struktury inteligencji oraz badanie różnic międzypersonalnych, oparte są głównie na czynnikowych teoriach zdolności. Przeprowadzane badania nad strukturą inteligencji oraz nad metodami jej pomiaru miały bardzo istotne znaczenie dla praktyki szkolnej i

¹ Por. E. Nęcka, *Inteligencja...* wyd. cyt. s., 728.

² Zob. Z. Pietrasinski, [w:] *Psychologia...* wyd. cyt., s. 739.

³ Por. J. Strelau, *Inteligencja...* wyd. cyt., s. 30.

zawodowej. Zalety tych teorii spowodowały, że mimo zarzutów kierowanych pod ich adresem, są one jednak nadal popularne w wielu krajach zachodnich¹.

Główne zarzuty wobec tych koncepcji biorą się stąd, że analiza czynnikowa nie pozwala na badanie treści procesów istotnych dla zachowania inteligentnego, a koncentruje się ona na aspekcie formalnym tych procesów. Czynnikowe teorie mają charakter opisowy i nie pozwalają na wyjaśnienie zachowania inteligentnego w kategoriach przyczynowo – skutkowych.

W interesującej egzemplifikacji teorii inteligencji dokonanej przez R.J. Sternberga autor zaznacza, że wszystkie psychomotoryczne teorie inteligencji akcentują rolę testów i analizy czynnikowej². Opierają się na pomiarze inteligencji i często są wyprowadzane na podstawie analizy wyników tego pomiaru. Wiele z nich opiera się na technice statystycznej zwanej analizą czynnikową. Identyfikuje się w niej ukryte hipotetyczne konstrukty leżące u podstaw uzyskiwanego układu wyników testu. Na przykład można przeprowadzić dużą liczbę testów inteligencji w celu dokładnego określenia, jakie różnice indywidualne leżą u podłoża tych wyników.

Za ciekawą propozycję uważa R.J. Sternberg teorię nazywaną modelem struktury intelektu jaką przedstawił J.P. Guilford.. W jej oryginalnej wersji inteligencja miała się składać ze 120 odrębnych czynników. Według Guilforda każdy czynnik reprezentuje odrębną zdolność, ulokowaną na trzech wymiarach, które stanowią:

- operacje, czyli procesy umysłowe;
- treści, np. obrazki lub symbole;
- wytwory operacji, takie jak przekształcenia czy implikacje.

W nowszej wersji z 1982 roku pięć operacji łączy z sześcioma rodzajami wytworów i pięcioma rodzajami treści, co daje 150 czynników.

¹ Tamże, s. 38 – 39.

² Zob. R. J. Sternberg, *Wprowadzenie...* wyd. cyt. s. 172 – 177.

Do najpowszechniej akceptowanych wśród teorii psychometrycznych należą modele hierarchiczne, których autorami są: Raymond Cattell, Philip Vernon, Jan-Eric Gustafsson. i John B. Carroll. Ich podstawą jest założenie, że zdolności są zorganizowane hierarchicznie, przy czym na szczycie tej hierarchii znajduje się czynnik ogólny, pośrodku – czynniki grupowe, z których każdy ujawnia się w pewnej liczbie testów, a na dole – czynniki specyficzne, związane z pojedynczymi testami.

Ważną grupę wśród refleksji nad naturą inteligencji stanowią koncepcje oparte o **teorie przetwarzania informacji**. Próbuje wyjaśniać inteligencję w kategoriach procesów i reprezentacji umysłowych leżących u podłoża inteligentnego myślenia. Dużą rolę w rozwoju tej teorii odegrały badania prowadzone przez R.J. Sternberga. Jak wskazywał ten wybitny badacz, bardziej niż „ogłędaniem punktów” w zdobytym teście należy się interesować tym, co myśli człowiek, gdy musi sobie poradzić z zadaniami testowymi. R.J. Sternberg zbadał, jakie procesy poznawcze należy przejść – krok po kroku – gdy trzeba rozwiązać zadania na analogię, które są stałym elementem wielu testów na inteligencję. W ten sposób umożliwił porównanie ze sobą poszczególnych sposobów rozwiązywania problemów, preferowanych przez różne osoby. Stwierdził na przykład, że ludzie o wysokiej inteligencji stosunkowo długo „wykonują” pierwszy krok, a w porównaniu z osobami mniej inteligentnymi szybciej radzą sobie z kolejnymi¹.

Ciekawą grupę teorii inteligencji stanowią **teorie kontekstu kulturowego**. Zgodnie z poglądami tych badaczy założenie, że człowiek jest inteligentny i jako taki w każdym możliwym środowisku będzie działał inteligentnie, nie ma racji bytu. Inteligencję, jak wskazują, należy określać od nowa dla każdej sytuacji. Teorie kontekstu kulturowego przyjmują, że środowisko określa, czym jest inteligencja w danej kulturze i zarazem warunkuje jej rozwój. John Berry sformułował pogląd zwany skrajnym relatywizmem kulturowym, zgodnie z którym kultura, w jakiej bada się inteligencję, całkowicie determinuje to, czym inteligencja jest i jak należy ją mierzyć.

¹ Zob. G. Mietzel, *Wprowadzenie do ...*, wyd. cyt., s.221.

Inni badacze choć zajmują mniej radykalne stanowisko, również wykazują wpływ kultury. Na przykład Robert Serpell sądzi, że w innych kulturach pojęcie inteligencji może stanowić jedynie pewne przybliżenie tego, co na przykład, uważa za inteligencję większość mieszkańców Ameryki Północnej.

Autorzy badań międzykulturowych są na ogół zdania, że nie jest możliwe stworzenie testu inteligencji, który byłby czysty kulturowo – niezależny od jakichkolwiek wpływów kultury, bo inteligencja zawsze funkcjonuje w określonym kontekście kulturowym. Poza tym trudno jest stworzyć test sprawiedliwy kulturowo, to znaczy taki, który równie dobrze mierzyłby inteligencję we wszystkich typach kulturach. Wyniki testów na zdolność radzenia sobie w określonej sytuacji nie można tak po prostu odnosić do innych sytuacji, w których występują zupełnie odmienne problemy.

Inteligencja coraz częściej jest również przedmiotem badań biologów. Rozkwit tego podejścia badawczego miał związek z nowymi technikami umożliwiającymi obrazowanie pracy mózgu (tomografia pozytronowa, rezonans magnetyczny)

Biologicznego podłoża inteligencji upatruje się w trzech czynnikach: szybkości neuronalnej, sprawności układu nerwowego i wielkości mózgu.

3.1.3. Pomiary inteligencji

Większość psychologów próbowała zarówno uściślić termin „inteligencja” według rygorów wymaganych od definicji naukowych, jak również rozwijać wyspecjalizowane, standartowe narzędzia badające poziom natężenia umiejętności uchodzących za miarę inteligencji. W ten sposób rozwinęła się teoria i praktyka stosowania testów psychologicznych, w tym przypadku – testów mierzących inteligencję.

Ewolucja badań na inteligencją uzależniona była w dużym stopniu od możliwości ilościowej charakterystyki tego zjawiska. Jeśli zakładamy, że coś istnieje, to musi ono dać się zmierzyć. To podstawowe założenie, przyjęte w naukach ścisłych

stanowiło również jedną z głównych przesłanek prac zmierzających do poznania istoty zdolności intelektualnych¹.

W praktyce zwolennicy psychologii eksperymentalnej nastawieni byli na ustalenie praw ogólnych (dotyczących wrażliwości, spostrzegania, uwagi, pamięci itp.), w pewnej mierze również z ich strony wyszła inicjatywa zwrócenia się w kierunku badań nad różnicami psychologicznymi.

Dość humorystycznie, na tle dzisiejszych osiągnięć nauki, wyglądają dokonania prekursorów badań nad inteligencją, austriackiego lekarza Franza Galla, twórcy teorii frenologii oraz jego następców. F. Gall na podstawie obserwacji stwierdził, że ludzie cechujący się dobrą pamięcią mają równocześnie wyłupiaste oczy. Jeżeli dobrze rozwinięta pamięć wysuwa oczy do przodu, dedukował, to musi ona się „mieścić” w przednich rejonach mózgu. Na tej podstawie dokonał uogólnień, iż także inne zdolności mogą się ujawniać w swych zewnętrznych oznakach i można je odczytać z wypukłości na czaszce człowieka. Taką metodę *pomiaru inteligencji*, mimo niewątpliwych osiągnięć nauk biologicznych, stosowano jeszcze na początku XX wieku.²

Anglik Francis Galton³ upatrywał istoty *geniuszu* (zdolności umysłowych) w dwóch podstawowych cechach: w energii działania i wrażliwości zmysłowej. Geniusz wg niego, charakteryzuje się zdolnością do wyjątkowego, długotrwałego wysiłku, oraz wykazuje podwyższoną wrażliwość na dźwięki, zapachy i inne wrażenia zmysłowe. Pierwsza cecha jest niezbędna, aby geniusz był w stanie oddawać się długotrwałej pracy umysłowej, druga ma zagwarantować niezakłócony odbiór informacji ze środowiska.

¹ Zob. J. Strelau, *Inteligencja...* wyd. cyt., s. 95.

² Zob. G. Mietzel, *Wprowadzenie do ...*, wyd. cyt., s.206

³ F. Galton (1822 – 1911), podróżnik naukowy, twórca eugeniki, inspirator Instytutu Eugeniki w Londynie, wielostronny humanista, m.in. inspirator w zakresie psychologii różnic i zastosowania metod statystycznych w psychologii.

Prowadził również prace badawcze nad dziedziczeniem uzdolnień genialnych. Celem głównym jego studiów było stworzenie podstaw naukowych eugeniki, czyli nauki oraz technologii, zajmującej się warunkami „hodowli” ludzi wartościowych biologicznie i społecznie.¹ Poszukując możliwości „uszlachetniania” ludzkich zdolności chciał, aby płodzenie dzieci było dozwolone tylko najzdolniejszym kobietom i mężczyznom. Rozpoczął prace badawcze nad poszukiwaniem odpowiedniej metody wyboru ludzi, którzy mogliby zostać rodzicami. Po dokonaniu pomiarów czaszek nie stwierdził żadnych zależności pomiędzy wielkością czaszki a zdolnościami. Dlatego, po wielu przemyśleniach zdecydował się na zmierzenie „zdolności umysłowych” przy pomocy zdań, które wymagały szybkiej reakcji na podany bodziec oraz umiejętności rozróżniania w sferze zmysłów i spostrzegania. W ten sposób stworzył metodę, która nie badała tego co zakładał badacz. Ludzie z wielkimi uznanymi osiągnięciami naukowymi, nie wykonywali zadań lepiej niż pozostali².

Dziełem, od którego rozpoczęła się nauka o testach, była słynna skala metryczna Alfreda Bineta, profesora psychologii w Sorbonie, znawcy i zwolennika psychologii eksperymentalnej. Wspólnie z Theodorem Simonem przedstawili w 1905 roku pierwszą w historii skalę testową do pomiaru inteligencji. Impulsem do jej opracowania było powołanie A. Bineta do komisji, stworzonej przez francuskiego ministra oświaty, w celu zbadania sposobów kwalifikowania dzieci do szkół specjalnych. W ramach działań komisji A. Binet i T. Simmon opracowali system kontrolny składający się z trzydziestu zadań. Dotyczyły one treści nauczania, którymi uczniowie obciążeni byli w jednakowym stopniu. Miły one uwzględniać wiele funkcji, przede wszystkim zdolność oceniania, rozumowania i wnioskowania. Na początku testów znajdowały się pytania najłatwiejsze, po nich następowały trudniejsze. Test

¹ Zob. J. Pieter, *Historia...*, wyd. cyt., s. 288 – 289.

² Najnowsze badania wskazują jednak, że pomiędzy inteligencją ogólną a szybka reakcja istnieją pewne zależności, lecz tylko wtedy, gdy spośród licznych możliwości trzeba wybrać jedną prawidłową reakcję. Uzyskane wyniki w mniejszym stopniu zależą od „bystrości umysłu”, a bardziej od szybkości przetwarzania informacji.

przerywano gdy dziecko docierało do pytania, na które nie potrafiło odpowiedzieć. A. Binet wprowadził na tej podstawie pojęcie wieku umysłowego. Wyraża się on możliwością rozwiązywania zadań przewidzianych dla dzieci w określonym wieku. Tak więc jeśli ktoś wykona testy na poziomie typowym dla dwunastolatka, jego wiek umysłowy będzie wynosił dwanaście lat, niezależnie od tego, jaki jest jego wiek chronologiczny, czyli wiek życia¹.

William Stern, jeden z twórców psychologii różnic indywidualnych zaproponował, by w miejsce wprowadzonego przez A. Bineta wieku umysłowego zastosować iloraz inteligencji - IQ (od angielskiego terminu *intelligence quotient*) jako miarę zdolności umysłowych.

Według W. Sterna iloraz inteligencji to iloraz wieku umysłowego i wieku życia, pomnożony przez liczbę 100 w celu uniknięcia ułamków, który oblicza się wg następującego wzoru:

$$\text{IQ} = \frac{\text{Wiek umysłowy}}{\text{Wiek życia}} \times 100$$

Taki IQ nazywa dziś klasycznym ilorazem inteligencji. Obecnie rzadko się go używa z związku z odejściem od pojęcia wieku umysłowego. W obecnych czasach do pomiaru poziomu inteligencji stosuje się na ogół dewiacyjny poziom inteligencji, obliczany na podstawie odchylenia standardowego².

Od czasów A. Bineta i W. Sterna badania nad pomiarami inteligencji zrobiły olbrzymie postępy. Testy psychologiczne gwarantują, przynajmniej tak twierdzą ich

¹ Zob. R. J. Sternberg, *Wprowadzenie...* wyd. cyt., s. 171.

² Zob. J. Strelau, *Inteligencja...* wyd. cyt., s. 103.

twórcy, obiektywne i wystandaryzowane pomiary próbek zachowania się. Na ich podstawie orzeka się o wielkości i rodzaju psychologicznych różnic indywidualnych¹.

Testy, zaliczane są do obiektywnych metod badań psychologicznych. Określane często mianem tzw. twardych technik diagnostycznych, powinny odpowiadać m.in. następującym wymaganiom:

- standaryzacja i normalizacja – oznaczające jednolitą, taką samą dla wszystkich badanych procedurę badawczą oraz opracowanie norm umożliwiających porównanie indywidualnego wyniku z wynikami osób należących do tej samej populacji;
- trafność – umożliwiająca rzeczywisty pomiar tych właściwości, do których pomiaru test został opracowany;
- rzetelność pomiaru – względna niezmienność pomiarów określonej właściwości badanej osoby w kolejnych, rozłożonych w czasie badaniach. Testy chronione są prawem autorskim i powinny być prowadzone i interpretowane przez psychologów z zachowaniem zasad kodeksu etycznego tej grupy zawodowej;
- stosownie do przedmiotu pomiaru – testy inteligencji, zdolności i zainteresowań, testy do badania osobowości i temperamentu².

Testy są obecnie najbardziej rozpowszechnionym sposobem diagnozowania zdolności. Badania takie pozwalają na określenie różnic interindywidualnych i intraindywidualnych (ustalenie czy u danej osoby różnice zdolności są na podobnym poziomie - rozwinięte równomiernie, czy występują dysproporcje).

Zapoznajmy się teraz z najczęściej używanymi skalami testowymi do badania inteligencji.

¹ Zob. Z. Pietrasiński, [w:] *Psychologia...* wyd. cyt., s. 743.

² Zob. J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji*, Warszawa 2001, s. 142.

Stanfordzka Skala Bineta ma swój pierwowzór w testach stworzonych przez A. Bineta i T. Simona, przeniesionych do Stanów Zjednoczonych przez L. Termana z Uniwersytetu Stanforda (stąd nazwa skali). Skala Stanfordzka zawiera zadania wymagające od badanych rozpoznawania znaczeń słów, wykrywania niedorzeczności na obrazkach, uzupełniania serii liczbowych, zapamiętywania zadań itd. Wyniki ujmowane są w formie dewiacyjnego IQ.

Skale Wechslera obejmują szereg różnych testów i są przeznaczone na trzy różne poziomy wieku. Są to:

- Skala Inteligencji Wechslera dla Dorosłych – Wersja Zrewidowana (WAIS-R – *Wechsler Adult Intelligence Scale – Revised*);
- Skala Inteligencji Wechslera dla Dzieci (WISC-III – *Wechsler Intelligence Scale for Children*);
- Skala Inteligencji Wechslera dla Dzieci Przedszkolnych (WPPSI – *Wechsler Preschool and Primary Scale of Intelligence*).

Skale te pozwalają na uzyskiwanie trzech dewiacyjnych ilorazów inteligencji – inteligencji słownej, inteligencji bezsłownej i ogólnego ilorazu inteligencji. Poszczególne podtesty mierzą na przykład słownik, ogólne wiadomości, powtarzanie cyfr, porządkowanie obrazków (układanie obrazków w logicznej kolejności, tak aby tworzyły sensowne historyjki).

Z wymienionych testów polskie adaptacje mają tylko Skala Inteligencji Wechslera dla dorosłych w wersji zrewidowanej (WAIS-R) i druga wersja Skali Inteligencji Wechslera dla Dzieci (WISC-R).

Podobna skala o nazwie APIS została opracowana przez polskich psychologów w 1995 roku. Posiada dwie wersje - dla młodzieży kończącej szkołę podstawową i dla młodzieży starszej i osób dorosłych. W każdej z wersji w jej skład wchodzi osiem testów. APIS mierzy różne rodzaje zdolności: werbalne, abstrakcyjno-logiczne, wzrokowo-przestrzenne i społeczne.

Współczesna psychologia dysponuje licznymi testami mierzącymi konstrukty pokrewne inteligencji. Dają one wyniki skorelowane z wynikami testów inteligencji

Można do nich zaliczyć: Testy Zróżnicowanych Uzdolnień (*Differential Aptitude Tests*) mierzące uzdolnienia – zdolności do uczenia się, odnoszone do poszczególnych dziedzin wiedzy, *Scholastic Assessment Test*, *American College Test* czy *Graduate Record Examination*¹. Do bardzo rozpowszechnionych tego typu testów należy Test Matryc Ravena. Jest to skala niewerbalna. Zawarte w niej zadania wymagają znalezienia brakującego elementu

Iloraz inteligencji, znany powszechnie jako miara zdolności umysłowych, ma zarówno gorących zwolenników jak i przeciwników. D. Wechsler traktował iloraz inteligencji jako liczbową charakterystykę wynikającą z porównania oceny, jaką otrzymuje badana jednostka za rozwiązanie konkretnego testu, z oceną średnią, jaką otrzymują osoby w jej wieku za rozwiązanie tego samego lub bardzo zbliżonego testu. Zdaniem D. Wechslera iloraz inteligencji jest zatem względnym wskaźnikiem zdolności umysłowych. Informuje on jedynie o tym, jak bystra lub jak tępa jest badana osoba w porównaniu z jej rówieśnikami. Testy również odznaczają się określoną specyfiką zadań, jak i sytuacji w jakich owo badanie przebiega, stąd też rozwiązywanie testu inteligencji dalekie jest od sposobu funkcjonowania intelektualnego człowieka w codziennych sytuacjach życiowych. Mając na uwadze te ograniczenia, można traktować iloraz inteligencji jako ilościową miarę cechy, pod względem której ludzie różnią się między sobą i którą nazywa się inteligencją².

Edward Nęcka jest zdania, że testy mierzą jedynie poziom wykonania pewnych czynności. Czynności, co do których społeczeństwo przy czynnej postawie swoich psychologów, umówiło się, że są ważne w opisie danej jednostki na tle innych jednostek³. Wskazuje, iż nie ma w ogóle sensu pytać, co to jest inteligencja, albowiem nie wiadomo, czy ona w ogóle istnieje. Uważa jednak, że jest sens pytać o to, co kryje się za wysokim poziomem wykonywania pewnych czynności, naturalnych bądź testowych, o których społeczeństwo sądzi, w sposób nieco arbitralny i historycznie

¹ Zob. R. J. Sternberg, *Wprowadzenie...* wyd. cyt., s. 171.

² Tamże, s. 105 – 106.

³ Zob. E. Nęcka, *Inteligencja...*, wyd. cyt., s. 16.

relatywny, że są szczególnie ważne dla oceny poziomu umysłowego danej jednostki na tle innych jednostek.

W związku z powyższym, wychodząc z empirycznego faktu występowania różnic indywidualnych w zakresie czynności poznawczych, psychologia nie powinna pytać, czym jest inteligencja jako taka, lecz czym się charakteryzują ludzie uchodzący za inteligentnych, to znaczy jak funkcjonuje ich pamięć, uwaga czy też inne procesy psychiczne. Dopiero po przeprowadzeniu takich dogłębnych dociekań i badań można będzie wrócić do pytania, czy inteligencja jako taka istnieje, a jeśli tak, to jaka jest jej istota. Może się jednak okazać, że wtedy nie będziemy już ciekawi odpowiedzi na tak postawione pytanie¹.

Wątpliwości co do zasadności badań inteligencji pogłębiają zarzuty jakie są stawiane wobec testów stosowanych do jej pomiarów. Wskazuje się, że uzyskiwana za ich pomocą diagnoza ma ograniczony zakres. Nie uwzględnia ważnego składnika intelektu, jakim są niewątpliwie zdolności do myślenia dywergencyjnego (stanowi ono podstawę działań twórczych). Testy mają najczęściej tylko jedno dobre rozwiązanie. Badany usiłuje to rozwiązanie odnaleźć, co nie daje pola inwencji i wielokierunkowym poszukiwaniom (stosowane zadania do badania myślenia dywergencyjnego trudno wystandaryzować, nie spełniają przez to procedury testowej).

Inny zarzut odnosi się do trafności diagnozy. Zawiera się w pytaniu, czy testy istotnie mierzą zdolności. Skąd bowiem można wiedzieć, czy niepowodzenie w jakimś zadaniu wiąże się z niezdolnością dziecka do wykonywania określonego rodzaju operacji umysłowej. Być może jest to efektem niewystarczającej motywacji lub braku wprawy w działaniach danego rodzaju i kontaktów z tego typu materiałem, jakiego użyto w zadaniu.

Wciąż nie jest rozwiązany do końca problem zakłóceń badawczych związanych z zniekształceniami kulturowymi. Jak opracować test inteligencji bez barier kulturowych? To pytanie, na które nie znaleziono jeszcze pełnej odpowiedzi. Testy nie funkcjonują bowiem w próżni kulturowej. Co prawda grupy kulturowe mogą się

¹ Tamże, s. 17.

różnić w wynikach testów, ale czy znaczy to, że któraś jest gorsza? Przecież testy obejmują jedynie rodzaj inteligencji ceniony w kulturze dominującej.

Te i inne wątpliwości wysuwane pod adresem zarówno pojęcia inteligencja jak i samych metod jej badania, wyrobiły u wielu psychologów i pedagogów przekonanie, że diagnozowanie tej cechy jest mało wiarygodne i nikomu nie potrzebne. Skłoniły również badaczy do dalszych poszukiwań i opracowania nowych teorii inteligencji.

3.1.4. Współczesne teorie inteligencji

Wśród nowych koncepcji inteligencji jakie powstały w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ubiegłego wieku zwrócimy uwagę na dwie, mające naszym zdaniem duże znaczenie dla zrozumienia idei inteligencji emocjonalnej. Są to triadowa teoria inteligencji R.J. Sternberga i teoria inteligencji wielorakiej Howarda Gardnera.

Zdaniem Sternberga inteligencja jest zdolnością człowieka do wykorzystywania procesów przetwarzania informacji w stosunkowo nowych sytuacjach w celu dostosowywania się do środowiska, dokonywania wyboru środowiska i kształtowania środowiska. Inteligencja wymaga tzw. metapoznania - czyli wiedzy i świadomości własnych procesów poznawczych. Zanim człowiek będzie mógł rozwiązać problem, musi zauważyć jego istnienie (posiadać sprawność metapoznawczą)

Autor wskazuje, że w rozwiązaniu każdego problemu mają swój udział trzy rodzaje komponentów:

- metakomponenty - to kroki konieczne przy rozpoznaniu problemu, planowaniu pracy, ocenie wyników;
- komponenty wykonawcze - to kroki potrzebne do rzeczywistego znalezienia rozwiązania problemu;
- komponenty przyswajania wiedzy - to kroki wykonywane podczas uczenia się właściwego podejścia do określonego typu problemów

R. Sternberg wyróżnia trzy typy inteligencji: inteligencję wewnątrzpsychiczną, doświadczeniową i kontekstualną. Inteligencja wewnątrzpsychiczna obejmuje strategie przetwarzania informacji w umyśle podczas inteligentnego myślenia. Osoby o wysokiej inteligencji wewnątrzpsychicznej zawsze uzyskują wysokie wyniki w konwencjonalnych testach sprawności umysłowej, a w szkole często są prymusami. Inteligencja wyraża się w możliwościach przenoszenia doświadczenia na nowe sytuacje (osoby o niskim poziomie tej inteligencji mogą mieć b.dobre oceny w szkole, gorzej natomiast mu idzie w pracy zawodowej, gdzie wymaga się samodzielności). Z kolei inteligencja kontekstualna, dotyczy praktycznego wykorzystania inteligencji w zależności od sytuacji (kontekstu). Osoby o wysokiej inteligencji kontekstualnej wiedzą kiedy przystosować się do środowiska, kiedy zmienić środowisko, a kiedy próbować dostosować środowisko do własnych potrzeb. R. Sternberg wskazuje zarazem, że większość testów nie bada doświadczeniowych i kontekstualnych aspektów inteligencji¹.

Triadowa koncepcja Sternberga należy obecnie do najbardziej popularnych teorii inteligencji.

W roku 1983 wyniki swoich badań nad inteligencją przedstawił Howard Gardner. W zaprezentowanej koncepcji inteligencji wielorakiej autor wskazuje, że inteligencja nie jest tworem jednolitym, lecz wielopostaciowym. Inaczej mówiąc, nie ma jednej inteligencji, lecz jest ich wiele. H. Gardner zaliczył do nich inteligencję²:

- językową (używaną przy pisaniu tekstów czy czytaniu książek);
- logiczno-matematyczną (wykorzystywaną przy rozwiązywaniu problemów matematycznych);
- przestrzenną (używaną na przykład przy szukaniu właściwej drogi);
- muzyczną (używaną przy grze na instrumentach lub śpiewaniu);
- cielesno – kinestetyczną (używaną podczas tańca czy w sporcie);
- interpersonalną (używaną w relacjach z innymi ludźmi);

¹ Zob.. C. Tavis, C. Wade, *Psychologia. Podejścia oraz koncepcje*, Poznań 1999, s. 325-325

² Tamże.

- intrapersonalną (umożliwiającą wgląd w siebie, używaną przy samoanalizie i samoocenie).

Autor dowodzi istnienia owych typów inteligencji na podstawie ich znaczenia kulturowego oraz związków z funkcjonowaniem poszczególnych struktur mózgu.

3.2. Ku inteligencji emocjonalnej

Jeszcze do niedawna fetyszyzowano iloraz inteligencji. Zachłyśnięcie się nim nastąpiło na początku ubiegłego stulecia. Pojawiło się nawet coś w rodzaju rasizmu intelektualnego. Wielu uczonych rozpierała pycha, że fenomen ludzkiej inteligencji, rozumianej jako zdolność oceniania, rozumowania i wnioskowania, został wreszcie rozszyfrowany.

Naukowcy wymyślali coraz to nowe zestawy pytań w rodzaju logicznych i arytmetycznych szarad, które miały precyzyjnie określić predyspozycje umysłowe badanego, czyli jego iloraz inteligencji. Byli prawie przekonani, że dysponują sprawnym narzędziem do mierzenia czegoś, co dotąd wydawało się nieuchwytnie. Wydawało się, że w kwestionariuszu osobowym, obok wzrostu, wagi, daty urodzenia, miała znaleźć się jeszcze jedna liczba – iloraz inteligencji. Miał on określać przydatność człowieka do określonych zadań, pozwolić na wybór właściwej szkoły, a co za tym idzie – całej drogi życiowej.

Testy inteligencji A. Bineta błyskawicznie podbiły Amerykę. W latach 20-tych urzędnicy badali poziom inteligencji rzesz emigrantów z całego świata. Kto uzyskał niski wynik, nie miał szans na osiedlenie się w Stanach Zjednoczonych.

W Europie testy wykorzystano na szeroką skalę w czasie I wojny światowej. Na podstawie specjalnie przygotowanych ankiet, przystosowanych również dla niepiśmiennych rekrutów, francuscy psycholodzy wojskowi oceniali przydatność żołnierzy do określonego rodzaju służby. Tych z wyższym ilorazem inteligencji kierowano do lotnictwa, wywiadu czy łączności. Mniej rozgarnięci trafiali do piechoty. Szybko przekonano się jednak, że nie zawsze dokonano właściwej selekcji.

W Anglii o pomysłe A. Bineta przypomniano sobie po zakończeniu II wojny światowej i aż do lat 60-tych testowano inteligencję uczniów. Po dokonaniu selekcji,

jedna piąta jedenastolatków z najlepszymi wynikami trafiała do szkół, po ukończeniu których mogła zdawać na studia. Pozostali praktycznie bezpowrotnie tracili szansę na zdobycie wyższego wykształcenia.

Jednak po latach obserwacji i doświadczeń psychologzy zaczęli nabierać przeświadczenia, że sam, nawet bardzo wysoki iloraz inteligencji nie wystarczy do skutecznego porozumiewania się, właściwego funkcjonowania, szybkiego przystosowania się do otoczenia i odniesienia sukcesu zawodowego w nieustannie rozwijających się społeczeństwach.

Testy mierzące poziom inteligencji dość dobrze określają umiejętność radzenia sobie w szkole czy na studiach. Problem jednak w tym, że przez ostatnie pięćdziesiąt lat zarówno specjaliści, jak i laicy zbyt mocno opierali się na wynikach, prognozując cechy, takie jak efektywność pracy lub ogólna zaradność życiowa. W rzeczywistości iloraz inteligencji, choć nie jest tu zupełnie bez znaczenia, nie ma zbyt wielkiego związku z tymi aspektami życia. Wielu ludzi, którzy uzyskują niskie wyniki w testach inteligencji, doskonale radzi sobie w życiu, podczas gdy liczni spośród obdarzonych wysokim ilorazem inteligencji osiągają niewiele¹.

Nadszedł czas refleksji. Okazało się, że tradycyjna inteligencja jest mało przydatna w zdobywaniu ludzkiej sympatii i przyjaźni, pozycji społecznej towarzyskiej czy choćby w stworzeniu szczęśliwego małżeństwa, a także nie jest najważniejsza dla zostania popularnym politykiem lub przywódcą

Poza wymienionymi przykładami Gardnera, Sternberga, a wcześniej Gilforda, w dwudziestym stuleciu opierano się głównie na korelacyjnej metodzie identyfikacji nowych typów inteligencji. Zdołano ustalić miary dla znacznej liczby typów inteligencji i stworzono wiele testów służących do określania ich poziomów oraz wzajemnych powiązań.

Bliższe spojrzenie na owe typy inteligencji pozwala nam dostrzec, że chociaż zachodzi między nimi pewna ogólna, umiarkowana korelacja, to niektóre z nich wykazują większy stopień niezależności. Zrodziło się zatem możliwe do

¹ Por. S. Simmons, J. C. Simmons, *Jak określić inteligencję emocjonalną*, Poznań 2001, s. 13.

empirycznego dowiedzenia przekonanie, że wszystkie typy inteligencji można podzielić na dwie lub trzy podgrupy. Pierwsza z nich to inteligencja werbalno-pojęciowa, która obejmuje znajomość tworzenia wypowiedzi, umiejętność dostrzegania podobieństw i logicznego rozumowania. Druga – inteligencja przestrzenno-wykonawcza wyraża się zdolnościami składania obiektów, rozpoznawania ich i konstruowania. Najbardziej kontrowersyjny jest typ trzeci, jaki stanowi inteligencja społeczna. Dotyczy ona umiejętności funkcjonowania w relacjach międzyludzkich¹.

3.2.1. Inteligencja społeczna

W perspektywie historycznej widać, jak znaczne trudności napotkano w formułowaniu inteligencji społecznej. Wydawała się ona silnie skorelowana z inteligencją werbalno-pojęciową i przestrzenno-wykonawczą. Oznaczało to, że poziom rozumowania dotyczącego sytuacji społecznych u poszczególnych jednostek jest proporcjonalny do poziomów umiejętności werbalnych oraz przestrzenno-wykonawczych. W takim ujęciu nie było uzasadnienia oddzielnego zajmowania się inteligencją społeczną. Nazywana często umiejętnością pracy w grupie lub zręcznością w kontaktach międzyludzkich była często zaniedbywana w badaniach nad inteligencją.

Na szczęście, w wieku fascynacji inteligencją testową, wielu badaczy szybko zaczęło sobie uświadamiać, że sama inteligencja w tradycyjnym ujęciu, nie wystarczy do oceny złożonych umysłowych zdolności jednostki.

Edward L. Thorndike, wskazywał, że niezależnie od inteligencji w zwykłym znaczeniu tego słowa, istnieje inteligencja społeczna, którą określił jako zdolność do rozumienia innych osób oraz zdolność do postępowania z nimi, czyli mądrego działania w stosunkach międzyludzkich. Podobnie ujmuje tę problematykę J. P. Guilford, który inteligencję społeczną utożsamia z operacjami na materiale behawioralnym. Behawioralne treści określa on jako informacje typowo niewerbalne,

¹ Zob. J.D.Meyer, P. Salovey, *Czym jest inteligencja emocjonalna*, (w:) *Rozwój emocjonalny...*, wyd. cyt., s. 30.

które są zawarte w interakcjach pomiędzy ludźmi¹. Według J. P. Guilforda, istotę inteligencji społecznej stanowi zdolność do uświadomienia sobie uwagi, spostrzeżeń, myśli, pragnień, uczuć, nastrojów, emocji, intencji i działań własnych, jak również innych osób².

Jedni spośród badaczy nad inteligencją społeczną doszukują się jej istoty w zdolnościach do poznawania innych ludzi, inni zaś w zdolnościach do umiejętnego postępowania wobec nich w różnych sytuacjach społecznych³.

Według autorów książki pt. *Człowiek w organizacji*, inteligencja społeczna to zdolność do mądrego zachowania się względem innych. Rozumienie innych ludzi wyraża się między innymi zdolnością rozpoznawania ich stanów emocjonalnych, rozumieniem motywów i intencji podejmowanych przez nich działań, trafnością przewidywania ich zachowań. Autorzy wskazują również, że zdolność do adekwatnego, mądrego działania w sytuacjach społecznych obejmuje wiele składników. Zaliczają do nich przede wszystkim:

- zdolność do przyswajania sobie i rozumienia reguł społecznych (norm moralnych, norm zachowań społecznych i pełnionych ról);
- zdolność planowania działań służących rozwiązywaniu konkretnych problemów.

Ważnym uzupełnieniem tych zdolności są kompetencje interpersonalne przekładające się na umiejętności planowania zachowań i ich kontrolowania⁴.

Wielu psychologów starało i stara się określić elementarne zdolności wchodzące w skład inteligencji społecznej. Wyodrębniono więc takie zdolności, jak zdolność do decentracji, rozumowania moralnego, rozumienia stanów psychicznych

¹ Por. J. P. Guilford, *Natura inteligencji człowieka*, Warszawa 1978, s. 167.

² Tamże.

³ Zob. T. Mądrzycki, *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Gdańsk 1996, s. 142.

⁴ Zob. J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek...*, wyd. cyt., s. 54.

innych osób, przewidywania ich zachowania czy zdolność do odpowiedniego zachowania się w sytuacjach społecznych.

Tadeusz Mądrycki jest zdania, że istotnym wyróżnikiem inteligencji społecznej jest to, że przejawia się ona głównie w rozwiązywaniu bieżących problemów życia społecznego. Jednostka ludzka mająca wysoki poziom inteligencji społecznej, może być nazywana wręcz ekspertem w określonej dziedzinie życia społecznego. Ekspert taki ma nie tylko dużą wiedzę w danej dziedzinie, ale wiedza ta jest także dobrze zorganizowana, poukładana i łatwo może być wykorzystywana w odpowiedniej sytuacji. Będąc już ekspertem w jednej dziedzinie, wcale nie musi być nim w innej. Ekspert w określonej dziedzinie życia społecznego ma wysoki poziom wiedzy deklaratywnej i proceduralnej. Jest on wrażliwy na problemy życia społecznego, potrafi trafnie je precyzować, dostrzega różne możliwości ich rozwiązania, może rozwiązywać trudne problemy, dylematy społeczne i moralne. Taki ekspert jest również refleksyjny i krytyczny¹.

Jak twierdzi T. Mądrycki, inteligencja społeczna ma charakter:

- celowy – jest ukierunkowana na cele;
- pragmatyczny – przejawia się w rozwiązywaniu rzeczywistych problemów życia codziennego;
- kontekstowy – rozwija się i przejawia w określonym kontekście życia społecznego².

Anna Piotrowska definiuje inteligencję społeczną jako zdolność rozumienia ludzi i własnego działania w sytuacjach społecznych. Z jednej strony obejmuje ona zdolność odbierania, rozpoznawania i analizowania bodźców społecznych pochodzących z mimiki, zachowań, wypowiedzi i relacji między ludźmi, z drugiej

¹ Zob. T. Mądrycki, *Osobowość jako ...*, wyd. cyt., s. 143.

² Tamże, s. 144.

strony obejmuje zdolność wytwarzania programów działania adekwatnych do sytuacji¹.

Inteligencja społeczna jest więc pewną formą inteligencji kształtowanej i przejawiającej się w określonym kontekście. W dużym stopniu koreluje ona z inteligencją skrytalizowaną, Utożsamiana jest również z mądrością. Podobnie jak mądrość, wiąże się ze społeczną dojrzałością jednostki ludzkiej, a jej poziom na ogół wzrasta wraz z wiekiem².

Inteligencja społeczna w swojej treści zawiera wiele pojęć, planów i strategii które są przedmiotem zainteresowania poznania społecznego. W rzeczy samej inteligencję społeczną można uznać także za poznawczą podstawę osobowości. W przeciwieństwie do inteligencji intelektualnej, nie da się inteligencji społecznej zredukować do kilku podstawowych zdolności kluczowych. Inteligencja społeczna w swej istocie jest wielowymiarowa, specyficzna w treści dla określonej dziedziny wiedzy lub postawionego zadania oraz dynamiczna, w tym sensie, że kompensacja wzrasta w odpowiedzi na zmieniającą się sytuację. Niedobory inteligencji społecznej wynikają głównie z dysfunkcyjnych wzorców interakcji społecznych, a są nimi nieprzystosowanie społeczne czy dewiacje.³

Nie ulega wątpliwości, iż człowiek aby mógł odpowiednio reagować na spotykające go problemy życia codziennego, powinien posiadać odpowiedni zasób inteligencji społecznej. Samo rozwiązywanie problemów, podobnie jak rozwiązywanie problemów intelektualnych, wymaga odpowiedniego zasobu wiedzy, stosowania planów i przemyślanych strategii. Wiedza społeczna pozwala na dostęp do informacji o ludziach i sytuacjach a plany i stosowane strategie pozwalają na określenie sposobów dokonywania osądów społecznych, wnioskowania społecznego oraz umiejętność odpowiedniego przekładu zamierzeń na uszeregowane ciągi działań.

¹ Por. A. Piotrowska, *Z badań nad inteligencją społeczną*, *Psychologia wychowawcza* 4/1997; *Pomiar inteligencji społecznej w psychologii osobowości i psychologii społecznej*, *Psychologia wychowawcza* 37/1994.

² Zob. A. Piotrowska, *Techniki pomiaru inteligencji społecznej*, *Psychologia wychowawcza* 4/1993.

³ Por. J. Czapiński (red.), *Encyklopedia Blackwella. Psychologia społeczna*, Warszawa 1996, s.165.

Warto dodać, że niektórzy badacze, jak na przykład, S. Konrad i C. Hendl ujmują inteligencję społeczną nie jako jedną z inteligentnych, kognitywnych umiejętności, lecz jako ważny aspekt składający się na inteligencję emocjonalną¹.

3.2.2. Istota koncepcji inteligencji emocjonalnej

Pojęcie inteligencji emocjonalnej wzbudziło w ostatnim czasie duże zainteresowanie, pojawiając się w licznych książkach naukowych i popularnonaukowych, pismach i poradnikach. Jednak niemal w każdym wypadku jest nieco inaczej definiowane i przywiązuje się do niego różną wagę. Spróbujemy więc w tej różnorodności doszukać się stałych elementów, które przydatne byłyby do analizowania zachowań społecznych w sytuacjach dowodzenia.

Autorzy popularnej książki pt. *Jak określić inteligencję emocjonalną*² twierdzą, że jest oczywiste, że prócz ilorazu inteligencji jeszcze inne czynniki decydują o sukcesie w najważniejszych dziedzinach życia. Od wielu lat systematycznie zajmują się badaniem oraz mierzeniem owych czynników. Nazywają je charakterem. Do 1975 roku S. i J. C. Simmonsowie wyodrębnili trzynaście głównych aspektów charakteru wykazujących związek z sukcesami życiowymi takich jak:

- energia emocjonalna;
- odporność na stres;
- optymizm;
- samoocena;
- zaangażowanie w pracy;
- staranność;
- zorientowanie na zmianę;
- odwaga;

¹ Zob. S. Konrad, C. Hendl, *Inteligencja emocjonalna*, Katowice 2000, s. 44.

² Zob. S. Simmons, J. C. Simmons, *Jak określić...*, wyd. cyt., s. 13 – 14.

- samodzielność;
- asertywność;
- tolerancja;
- troska o innych;
- towarzyskość.

Wyodrębnili również 26 podstawowych typów inteligencji emocjonalnej. Każdy z nich został podzielony na sto poziomów różniących się od siebie natężeniem danej cechy.

W roku 1990 Peter Salovey i John D. Mayer podobne elementy nazwali *inteligencją emocjonalną*. Określenie to miało się wyraźnie przeciwstawić terminowi *inteligencja*. Odtąd też zaczęto się posługiwać pojęciem *inteligencja emocjonalna* zamiast *charakter*.

W swojej książce z 1995 roku zatytułowanej *Inteligencja emocjonalna* Daniel Goleman przedstawił kilka typów inteligencji emocjonalnej oraz na podstawie licznych, przeprowadzonych pod jego kierunkiem badań wykazał, że mają one większe znaczenie dla zdrowia emocjonalnego, relacji międzyludzkich i dokonań zawodowych niż iloraz inteligencji. D. Goleman dowodzi ponadto, że inteligencja emocjonalna jest co prawda funkcją mózgu (jej siedliskiem jest mózg) ale dotyczy ona wszystkich sfer funkcjonowania człowieka – umysłowej, fizycznej, emocjonalnej i behawioralnej.

Nasuwa się pytanie dlaczego jedni są pracowici inni leniwi, jedni uprzejmi i przyjaźni a drudzy źli na cały świat. Niektórzy badacze, jak wskazuje Goleman twierdzą, że pewne umiejętności interpersonalne składające się na inteligencję emocjonalną są związane z cechami naszej osobowości i nie można ich zmienić. Są ludzie bardzo spokojni, są też ludzie bardzo aktywni. Można powiedzieć, że albo masz talent społeczny, albo go nie masz.

Są z kolei wyniki badań, które potwierdzają możliwości opanowania wielu umiejętności społecznych, takich jak przywództwo, postawy wobec podwładnych, komunikacja, samoświadomość. Badania te oczywiście nie dają stuprocentowej

gwarancji całkowitej przemiany niekompetentnego menedżera, lecz ukazują możliwość nauczenia się wielu umiejętności¹.

Wskazuje się że u podstaw naszych kompetencji społecznych leży połączone działanie trzech podstawowych czynników: dziedziczność, doświadczenie oraz spowodowane siłami zewnętrznymi fizyczne lub chemiczne zmiany w organizmie. Zazwyczaj określamy te czynniki jako naturę, wychowanie i urazy.

Inteligencja emocjonalna odnosi się do zdolności rozpoznawania przez nas samych naszych własnych uczuć i uczuć innych, do zdolności motywowania się i kierowania emocjami zarówno naszymi własnymi, jak i osób, z którymi łączą nas jakieś więzi. Są to zdolności odmienne od inteligencji akademickiej, czyli umiejętności czysto intelektualnych, mierzonych za pomocą ilorazu inteligencji, lecz je uzupełniające. Często tak się zdarza, że wiele osób, które posiadają bogatą wiedzę książkową, lecz cierpią na niedostatek inteligencji emocjonalnej, pracuje dla ludzi o niższym ilorazie inteligencji, górujących nad nimi umiejętnościami z zakresu inteligencji emocjonalnej².

Inteligencja emocjonalna obejmuje potrzeby emocjonalne, popędy oraz system wartości jednostki, które rządzą jej wewnętrznym zachowaniem. Zainteresowania człowieka wskazują na to, co lubi on robić. Umysłowe i fizyczne zdolności mówią, co może zrobić. Natomiast inteligencja emocjonalna człowieka decyduje o tym, co rzeczywiście robi i co będzie robił w przyszłości. W znacznym stopniu określa, jak udane będą stosunki pojedynczego człowieka z innymi ludźmi oraz jak będzie on sobie radził w wybranym przez siebie zawodzie. Takie cechy jak odpowiedzialność, troska o innych czy towarzyskość sprzyjają budowaniu więzi i pozytywnych relacji. Inne, jak egoizm, wrogość wobec ludzi czy nadmierne krytykanctwo, mogą zburzyć niemal każdy osobisty związek.

Przykłady wskazują na to, że można być bardzo inteligentnym człowiekiem, mieć odpowiednie wykształcenie, wieloletnie doświadczenie zawodowe, interesować

¹ Zob. M. Adamiec, B. Kozusznik, *Sztuka zarządzania ...*, wyd. cyt., s.170

² Por. D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Poznań 1999, s. 439.

się swoją pracą, a mimo to ponieść porażkę ponieważ inteligencja emocjonalna nie odpowiada wymaganiom wybranego zawodu¹.

Inny rozumienie inteligencji emocjonalnej zaproponował izraelski psycholog Reuven Bar-On. Proponowany przez niego model został przedstawiony w pracy pt. *The Development of a Concept and Test of Psychological Well-being* w 1992 roku. Traktuje on inteligencję emocjonalną jako zespół zdolności osobistych, emocjonalnych i społecznych, które wpływają na zdolność skutecznego radzenia sobie z wymogami i naciskami otoczenia. Piętnaście wyodrębnionych przez siebie kluczowych umiejętności dzieli na pięć ogólnych grup umiejętności emocjonalnych:

- zdolności intrapersonalne – to zdolność uświadamiania sobie swojego „ja”, rozumienia swoich emocji, domagania się uznania swoich uczuć i myśli;
- zdolności interpersonalne – to zdolność uświadamiania sobie i rozumienia uczuć innych osób, ogólnego interesowania się innymi i nawiązywania bliskich kontaktów z innymi ludźmi;
- zdolności przystosowawcze – to umiejętność weryfikowania swoich uczuć, precyzyjnego oceniania sytuacji, elastycznego zmieniania swych uczuć i myśli oraz rozwiązywania problemów;
- umiejętności radzenia sobie ze stresem – czyli zwalczania stresu i panowanie nad silnymi emocjami;
- umiejętności motywacyjne – czyli zdolność do optymizmu, do cieszenia się z siebie i innych oraz zdolność do odczuwania i wyrażania szczęścia².

Twórcy pojęcia inteligencja emocjonalna John D.Mayer i Peter Salovey preferują nieco inne podejście do tej problematyki. Inteligencję emocjonalną początkowo definiowali³:

¹ Zob. S. Simmons, J. C. Simmons, *Jak określić...*, wyd. cyt., s. 21 – 22.

² Por. D. Goleman, *Inteligencja...*, wyd. cyt., s. 491.

³ Zob. J.D. Mayer, P.Salovey, *Czym jest inteligencja emocjonalna? (w:)Rozwój emocjonalny...*, wyd. cyt., s.26.

- po pierwsze, jako zdolność do postrzegania emocji, dostępu do nich i takiego ich aktywizowania, by towarzyszyły myśleniu,
- po drugie, jako zdolność do rozumienia emocji i posiadanie emocjonalnej wiedzy, które pozwalają regulować emocje i sprzyjają rozwojowi emocjonalnemu oraz intelektualnemu .

Jak wskazują badacze, taka definicja łączy w sobie idee, iż emocje mogą sprzyjać lepszemu myśleniu oraz że myśląc o emocjach, wykorzystujemy inteligencję. Łączy się zatem w ten sposób inteligencję z emocjami.

John D. Mayer i Peter Salovey stwierdzają, że rozpoczynając badania nad inteligencją emocjonalną dążyli do zastąpienia tym pojęciem innej zbliżonej kategorii jaką jest inteligencja społeczna. Inteligencji emocjonalnej przypisywali jednak grupę zdolności silniej różniących się (niż w przypadku inteligencji społecznej) od tych, które składają się na inteligencje werbalną i wychowawczą¹. Jednocześnie pozostawałaby im na tyle bliska, by móc w owej triadzie pozostać. Badacze oczekiwali zatem, że rozumowanie emocjonalne będzie skorelowane z innymi typami inteligencji, lecz przy tym od nich różne².

Dlatego też w nowo opracowanej definicji odróżniają ją od zdolności i cech charakteru. W swojej koncepcji inteligencji emocjonalnej koncentrują się wokół pewnego kompleksu zjawisk, potencjalnie inteligentnej mozaiki emocjonalnego rozumowania w codziennym życiu. Zakładają, iż w większości przypadków, emocje mogą u zdrowych jednostek stanowić podstawę oceny ich relacji ze światem. W świecie społecznym istnieją jednak ogólne reguły i prawa, które mogą być pomocne w rozpoznawaniu uczuć oraz dotyczącym ich rozumowaniu. Ludzie powinni nabywać więc umiejętności rozpoznawania tych prawidłowości ekspresji emocjonalnej.

¹ Opracowany w połowie ubiegłego stulecia test Wechslera mierzył między innymi poziom inteligencji werbalnej oraz wychowawczej. Chociaż obydwie są obecne w rozumowaniu dotyczącym kwestii społecznych, to inteligencji społecznej nie potraktowano jako odrębnej jednostki.

² Zob. J.D. Mayer, P.Salovey, *Czym jest inteligencja emocjonalna?* (w:) *Rozwój emocjonalny...*, wyd. cyt., s.31.

Problem rozumowania emocjonalnego ma więc ścisły związek z relacjami. Ich rozpoznawanie wymaga jednak określonego rodzaju inteligencji.

Badacze wskazują, że starsze definicje inteligencji emocjonalnej mówią jedynie o postrzeganiu i regulowaniu emocji, pomijając myślenie o uczuciach. Zaproponowana przez nich nowa definicja, jak podkreślają, jest już wolna od tego błędu. Brzmi następująco:

Inteligencja emocjonalna obejmuje umiejętności właściwej percepcji, oceny i wyrażania emocji, umiejętności dostępu do uczuć, zdolność ich generowania w momentach, gdy mogą wspomóc myślenia, umiejętność rozumienia emocji i zrozumienie wiedzy emocjonalnej, oraz umiejętność regulowania emocji tak, by wspomagać rozwój emocjonalny i intelektualny.¹

John D. Mayer i Peter Salovey wyróżniają cztery etapy kształtowania się i struktury inteligencji emocjonalnej. Każdy z nich obejmuje cztery klasy umiejętności. Są to wg rosnącego stopnia ich złożoności:

Etap I. Percepcja, rozważanie i wyrażanie emocji

- zdolność do rozpoznawania emocji na podstawie ich korelatów fizjologicznych oraz myśli;
- zdolność do identyfikowania emocji u innych (na podstawie wyglądu, tonu głosu) oraz przekazów emocjonalnych zawartych w pracach artystycznych;
- zdolność adekwatnego wyrażania emocji oraz potrzeb z nimi związanych

Etap II. Emocjonalne wspomagająca myślenia.

- emocje wspomagają myślenie poprzez kierowanie uwagi na istotne informacje;
- emocje są na tyle znaczące i dostępne, że mogą być generowane jako pomoc w ocenie czy pamięci związanej z emocjami;

¹ Tamże, s. 34.

- Wahania nastroju (od optymistycznych po pesymistyczne) zmieniają perspektywę spostrzegania jednostki, co przyczynia się do uwzględniania wielu perspektyw danej sytuacji;
- Stany emocjonalne w różnoraki sposób modelują metody rozwiązywania problemów, np. radość ułatwia myślenie indukcyjne i twórcze myślenie.

Etap II. Rozumienie i analiza emocji, włączania wiedzy o emocjach.

- zdolność do nazywania emocji i rozpoznawania związków między etykietami słownymi a treściami, jakie oznaczają;
- zdolność do interpretacji znaczenia, jakie niosą emocje, w kontekście relacji, w jakich występują, np. tego, że stracie często towarzyszy smutek;
- zdolność do rozumienia złożonych emocji przeżywanych niemal jednocześnie oraz takich kombinacji emocji, jak groza, na którą składa się strach i zdziwienie;
- zdolność do rozpoznawania prawdopodobnych sekwencji emocji, jak np. przejście od wrogości do satysfakcji lub od złości do wstydu.

Etap I.V Refleksyjna regulacja emocji w celu ułatwienia intelektualnego i emocjonalnego rozwoju.

- zdolność do otwarcia się na emocje zarówno przyjemne jak i nieprzyjemne;
- zdolność do świadomego włączania lub ignorowania emocji zależnie od oceny ich wartości informacyjnej i ich użyteczności dla podmiotu;
- zdolność do świadomej kontroli emocji w relacji ze sobą i z innymi zależnie od tego, w jakim stopniu są one wyraźne, typowe, motywujące czy adekwatne;

- zdolność do refleksyjnej kontroli emocji w odniesieniu do siebie i do innych poprzez wyciszanie emocji negatywnych i wzmacnianie pozytywnych, bez ignorowania ich wartości informacyjnej.¹

Do tej pory analizowaliśmy pojęcie inteligencji emocjonalnej ujmowanej jako zbiór umiejętności. Rozważania nad inteligencją emocjonalną wiodą do pytania, czy istnieje również „emocjonalne osiągnięcie” oraz „emocjonalna kompetencja” rozumiana jako wykładnik faktu, że jednostka osiągnęła pewien uznawany poziom. Osiągnięcie emocjonalne można utożsamiać ze zdobyciem przez daną osobę określonej wiedzy emocjonalnej związanej z emocjami, a kompetencja emocjonalna to stan dojścia do określonych osiągnięć emocjonalnych.

Mimo, że podnoszenie poziomu inteligencji emocjonalnej powinno stać się istotnym elementem kultury demokratycznej, na co zwracają uwagę John D. Mayer i Peter Salovey, to jednak inteligencja emocjonalna nie dyktuje jednostce wyników jej zachowań emocjonalnych. Raczej zachęca do podejmowania osobistych dociekań, które toczą się w określonym kontekście własnych zasad i planów jednostki, jej przynależności grupowej zawodowej, oraz innych cech.

3.2.3. Inteligencja emocjonalna w działalności kierowniczej.

W poprzednim podrozdziale nie poświęciliśmy zbyt dużo miejsca na analizę koncepcji inteligencji emocjonalnej w ujęciu D. Golemana. Scharakteryzujemy ją teraz pod kątem przydatności na stanowiskach kierowniczych.

D. Goleman w swojej pracy dotyczącej kierowania (*What Makes a Leader*, „Harvard Business Review”, November-December 1998.) stwierdza, że efektywnych przywódców łączy jedna wspólna cecha: wszyscy mają wysoki poziom inteligencji emocjonalnej. Przy ocenie inteligencji emocjonalnej kierowników i przywódców proponuje wzięcie pod uwagę pięciu kryteriów. Stanowią one składniki inteligencji

¹Por. tamże s.36-37 oraz. T.Maruszewski, *Pamięć autobiograficzna jako podstawa tworzenia doświadczenia indywidualnego*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2, red. J. Strelau, Gdańsk 2000, s.180.

emocjonalnej osób pełniących role kierownicze. Są to: samoświadomość, samoregulacja, motywacja, empatia, umiejętności społeczne. Przyjrzyjmy się im dokładnie, aby później móc określić w jakim stopniu pozwolą one charakteryzować postawy i zachowania efektywnego dowódcy oddziału czy związku taktycznego.

Samoświadomość jest zdolnością na której nadbudowują się kompetencje emocjonalne. Dzięki niej możemy rozpoznawać jak nasze emocje wpływają na naszą pracę, zachowanie i podejmowane decyzje.

Samoświadomość to centralna zmienna, która warunkuje zgodność zachowań z normami moralnymi i postawami. Często kategoria *samoświadomość* jest używana zamiennie z takimi terminami jak *poczucie podmiotowości*, *wgląd w siebie* czy *koncentracja na sobie*.

S. Duval i R.A. Wiklund sformułowali w 1972 roku teorię samoświadomości, zwanej również przedmiotową samoświadomością, której to główną tezą jest, aby podmiot stał się obiektem własnej uwagi. Zakłada się w niej, że uwaga człowieka powinna być skupiona na nim samym, na zinternalizowanych postawach, na wartościach, zasadach moralnych czy aspekcie fizycznym.

Dowodzono empirycznie, że po wzbudzeniu samoświadomości ludzie zachowują się o wiele bardziej zgodnie ze swoimi własnymi zasadami, opisują siebie w sposób bliższy swoim zwyczajowym zachowaniom oraz daje się zauważyć, że unikają koncentracji na sobie, gdy widoczna staje się jakaś rażąca niezgodność w zakresie własnego Ja¹.

Mechanizm samoświadomości służy głównie do włączenia własnego Ja – jako systemu możliwych zachowań – do działania. Ludzie o ukształtowanej samoświadomości zachowują się o wiele bardziej zgodnie ze swoimi wewnętrznymi postawami i standardami moralnymi. Jednostka niezdolna do działania zgodnie ze

¹ Por. J. Czapiński (red.), *Encyklopedia...*, wyd. cyt., s. 539.

swoimi standardami, będzie unikać stanu świadomości, co znajduje wyraz w unikaniu bodźców, które mogłyby taki stan wywołać¹.

Podstawą inteligencji emocjonalnej jest zdolność uświadomienia sobie swoich uczuć w momencie ich pojawienia się. Intuicja i przeczucia świadczą o zdolności wyczuwania sygnałów płynących z magazynu naszej pamięci emocjonalnej.

D. Goleman jest zdania, że zdolność ta jest sednem samoświadomości, którą traktuje jako umiejętność podstawową, na której nadbudowują się trzy kompetencje emocjonalne:

- a. Świadomość emocjonalna, czyli umiejętność rozpoznawania jak nasze emocje wpływają na naszą pracę, zachowanie oraz jak są wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji.

Ludzie posiadający tę kompetencję:

- wiedzą, jakie odczuwają emocje i dlaczego je odczuwają;
 - zdają sobie sprawę ze związków między swoimi uczuciami a tym, co myślą, robią i mówią;
 - zdają sobie sprawę z tego, jak ich uczucia wpływają na ich zachowanie;
 - mają świadomość swoich wartości i celów do których dążą;
- b. Poprawna samoocena, czyli umiejętność bezstronnej oceny naszych osobistych zalet i ograniczeń, czytelny obraz tego, co musimy poprawić oraz umiejętność uczenia się na własnych błędach.

Osoby posiadające tę kompetencję są:

- świadome swoich silnych i słabych stron;
- skłonne do refleksji i chętne do wyciągania wniosków ze swoich doświadczeń;

¹ Tamże, s. 540.

- otwarte na szczere uwagi, gotowe przyjąć inny punkt widzenia, stale uczyć się i rozwijać;
 - zdolne do spojrzenia na siebie z humorem i dystansem;
- c. Wiara w siebie, czyli odwaga, która bierze się z niezłomnego przekonania o naszych zdolnościach, umiejętnościach, wartościach i celach.

Osoby posiadające tę kompetencję:

- prezentują się pewnie, mają odpowiednią prezencję;
- potrafią wyrażać niepopularne poglądy i nawet w osamotnieniu bronić tego, co uważają za słuszne;
- są zdecydowane, umieją podejmować dobre decyzje mimo braku pewności i nacisków ze strony innych osób lub okoliczności¹.

Samoświadomość emocjonalna jest umiejętnością niezbędną każdemu przełożonemu, który chciałby pełnić rolę mentora i trenera. Przejawia się ona w zdolności skupiania się, w wiedzy o sprawach wewnętrznych i własnych emocjach, słabo wyczuwanych sygnałach dzięki którym wiemy co czujemy.

Samoświadomość emocjonalna uzmysławia nam posiadanie świata wartości, którymi kierujemy się w naszym życiu. Dodaje nam energii nie tylko dlatego, że całą naszą uwagę skupiamy na celu, który chcemy osiągnąć, ale i dlatego, że daje nam poczucie dobrze wykonanej pracy. Jeśli chcemy, aby nasi podwładni pracowali w sposób, który naprawdę przynosi wyjątkowe rezultaty, musimy najpierw poznać własne bogactwo wewnętrzne, zdolności, umiejętności i ograniczenia. Ludzie unikający samoświadomości nie przyjmują żadnych uwag, praca z nimi zaś, czy też dla nich może okazać się koszmarem.

Silne poczucie własnej wartości oraz poczucie świadomości własnych możliwości, zdolności i umiejętności staje się warunkiem dużych osiągnięć i wzorowego wręcz wywiązywania się ze swoich obowiązków. Bez takiego przekonania

¹ Por. D. Goleman, *Inteligencja...*, wyd. cyt., s. 86 – 102.

traci się pewność siebie, brak której powoduje, że niemal każde niepowodzenie staje się praktycznie potwierdzeniem przekonania o własnej niekompetencji. Wiara we własne możliwości daje nam to, co staje się niezbędne w prawidłowym spełnianiu ról kierowniczych.

D. Goleman definiuje samoświadomość, jako zdolność do rozpoznawania i rozumienia własnych nastrojów, emocji i pragnień oraz ich wpływu na innych ludzi. Jej wyrazem jest wiedza o tym, co odczuwamy w danej chwili oraz umiejętność wykorzystywania tych uczuć dla kierowania naszym procesem decyzyjnym. Człowiek, którego cechuje wysoka samoświadomość posiada realistyczną samoocenę, zaufanie ale także dystans do siebie. Posiada on dobrze uzasadnioną wiarę w swoje potencjalne możliwości.

Samoświadomość ma silny związek z poczuciem własnej tożsamości. Opiera się na pewnej stałości cech fizycznych, psychicznych i środowiska społecznego jednostki. Wiąże się co prawda z identyfikacją społeczną, lecz także z potrzebą ustalenia swej odrębności od innych oraz stanowi dla jednostki ważny czynnik umożliwiający podejmowanie samodzielnych działań¹.

Samoregulacja odgrywa istotną rolę nie tylko w koncepcji D. Golemana. W teorii Johna D. Mayera i Petera Salovey'a stanowi najwyższy etap w kształtowaniu się struktury inteligencji emocjonalnej.

Wszystko co odbiera nasza świadomość, przyjmowane jest z zainteresowaniem lecz bez oceniania. Czujność oznacza samoświadomość, która nie daje się ponieść emocjom. Dzięki tej neutralności człowiek zachowuje zdolność do autorefleksji w chwilach, gdy targają nim silne emocje².

Ludzi, którzy potrafią rozpoznawać własne uczucia, cechuje pewna kultura w obchodzeniu się ze swoim życiem emocjonalnym. Są stabilni psychicznie, świadomi

¹ Por. T. Mądrzycki, *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Gdańsk 1996, s. 184.

² Zob. S. Konrad, C. Hendl, *Inteligencja ...*, wyd. cyt., s. 80.

swoich granic i często optymistycznie patrzą na świat. Samoświadomość umożliwia im samoregulację i pozwala im na dobre radzenie sobie z własnymi emocjami.¹

Oceniając ogólnie wpływ emocji na zachowanie się człowieka należy stwierdzić, iż szczególnie silnie uwidaczniają się one w jego działaniu. W zależności od stopnia intensywności emocji efektywność działania człowieka może być różna. Znajomość swych właściwości oraz relacji z innymi ludźmi stanowi dla jednostki podstawę poczucia własnej tożsamości. Człowiek określając siebie wskazuje na swe cechy fizyczne i psychiczne, takie jak wygląd zewnętrzny, zainteresowania, zdolności, pełnione role oraz relacje z innymi ludźmi.

Ludzie znacznie się różnią między sobą stopniem i sposobem kontrolowania swego zachowania. Prawdopodobnie wiąże się to z ich wrodzonymi predyspozycjami oraz z doświadczeniami nabytymi w procesie socjalizacji.

Kontrola popędów, emocji i nawyków przede wszystkim polega na:

- hamowaniu i modulowaniu swych reakcji impulsywnych, np. gniewu, rozpacz czy lęku;
- odraczaniu gratyfikacji, czyli rezygnacji z mniejszych nagród obecnie na rzecz większych w przyszłości;
- panowanie nad nałogami i nawykami nieadekwatnymi do wieku i pozycji społecznej jednostki;
- dostosowywaniu zachowań do sytuacji;
- refleksji nad własnym zachowaniem².

W sytuacji kiedy mamy przeświadczenie, że wynik naszej działalności zależy od nas samych, nasza opinia o własnych możliwościach wpływa na nasze zachowanie. Nasze własne przeświadczenie o umiejętnościach, możliwościach i zaufaniu do własnej osoby będzie sprzyjało osiągnięciu sukcesów, a niepewność odnośnie oceny

¹ Por., tamże, s. 81.

² Zob. T. Mądrycki, *Osobowość jako...*, wyd. cyt., s. 185.

własnych umiejętności, czy wręcz przekonanie o własnych niedostatkach będzie przyczyną popełniania wielu błędów. W ten sposób samoregulacja jest w dużym stopniu implikacją samooceny.

Zdaniem J. Kozieleckiego, samoocena stanowi zbiór wiedzy na własny temat, a głównie na temat wewnętrznych czynników, od których zależy realizacja stawianych sobie celów¹.

Samoocena jest ewaluacją własnej osoby. Często w literaturze psychologicznej terminu „samoocena” używa się zamiennie z pojęciem „poczucie własnej wartości”. Może mieć ona różne stopnie generalizacji: od ocen dotyczących poszczególnych aspektów własnej osoby - na przykład takich jak poczucie humoru, kompetencje interpersonalne, inteligencja, atrakcyjność fizyczna czy umiejętność negocjacji – do tak zwanej samooceny ogólnej, polegającej na całościowej ocenie siebie. Posiadanie wysokiej samooceny powoduje, że człowiek odczuwa pozytywne emocje, dlatego ludzie niemal zawsze starają się znaleźć coś pozytywnego w obrazie własnej osoby. Wiele badań wskazuje, że jeśli ludzie dowiadują się o swoich niskich kompetencjach w jakiejś dziedzinie, wykazują silną motywację do uzyskania poczucia, że są moralnie dobrzy czy też sprawnościowo kompetentni w innej².

Człowiek stosuje bardzo dużo strategii i technik pozwalających im na bronienie, a także podwyższanie pozytywnego mniemania o własnej osobie. Bardzo często przypisuje sobie odpowiedzialność za sukcesy, a powodów porażki zazwyczaj upatruje w przyczynach zewnętrznych.

Zawyżona samoocena przejawia się w tym, że człowiek przypisuje sobie możliwości o wiele wyższe niż rzeczywiście posiada. W jej rezultacie bardzo często podejmuje się trudnych zadań i naraża się na niepowodzenie.

Zaniżona samoocena to stan, w którym człowiek zazwyczaj przypisuje sobie o wiele niższe możliwości niż te, które rzeczywiście posiada. Ludzie o zaniżonej

¹ J. Kozielecki, *Psychologiczna teoria samowiedzy*, Warszawa 1986, s. 18.

² Zob. M. Kofta, D. Doliński, *Poznawcze podejście do osobowości*, (w:) *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2, red. J. Strelau, Gdańsk 2000, s. 579.

samoocenie z reguły rezygnują z trudniejszych zadań nie wierząc, że potrafią je wykonać. Często więc zadowolają się przeciętnymi wynikami, choć obiektywnie stać ich na więcej.

Ocena samego siebie jest często skutkiem dokonania porównania własnych osiągnięć ze swoimi aspiracjami. Od rezultatów tego procesu zależy poziom samoakceptacji, który oddziałuje na emocjonalną równowagę człowieka. Okazuje się, że osoby mające zbyt niski jak też i zbyt wysoki poziom samoakceptacji wykazują zaburzenia emocjonalne¹.

Do czynników samoregulacji D. Goleman zalicza również skłonność do zawieszania oceny, czyli myślenia przed działaniem. Ta cecha zapewnia osobom pełniącym role kierownicze skuteczność działania w sytuacjach niepewności oraz przyczynia się do kreowania korzystnych kontaktów interpersonalnych. Czyni kierowników, menadżerów i liderów otwartymi na zmiany.

Motywacja stanowiąca obszar inteligencji emocjonalnej ujmowana jest jako zaangażowanie w czynności zawodowe wykraczające poza motywy finansowe lub związane ze statusem. Wskaźnikiem świadczącym o wysokiej inteligencji emocjonalnej kierownika w tym obszarze, jest zarówno silna potrzeba osiągnięć własnych, jak również gotowość do osiągania celów organizacyjnych i zaspokajania potrzeb podwładnych.

Istotnym problemem w ujęciu motywacji jako obszaru inteligencji emocjonalnej jest źródło sił skłaniających ludzi do działania. Daje się zauważyć związek między stylem zachowania się ludzi a ich zróżnicowanym umiejscowieniem kontroli. Osoby mające wewnętrzne umiejscowienie kontroli cechują się większym dążeniem do panowania nad zaistniałą sytuacją oraz uważają, że to co się dzieje w zdecydowanej mierze zależy od nich samych. Z kolei osoby o zewnętrznym umiejscowieniu kontroli charakteryzują się większą bezradnością w sytuacjach życiowych i skłonni są sądzić, że konsekwencje ich zachowań zależne są od środowiska.

¹ Por. G. Bartkowiak, H. Januszek, *Umiejętności...*, wyd. cyt., s. 28.

W wyniku prowadzonych badań stwierdzono, że ludzie z poczuciem kontroli wewnętrznej lepiej pracują, odnoszą więcej sukcesów w karierze zawodowej, szybciej awansują, częściej zajmują kierownicze stanowiska. Jako kierownicy preferują taki styl kierowania zespołem, który umożliwia uczestniczenie podwładnych w podejmowanych decyzjach. Częściej zabiegają o samodzielność i informację zwrotną o efektach własnej pracy. Są odporniejsi na presję oraz wolą pracę niezależną i wymagającą inicjatywy¹. Są skłonni do energicznego i uporczywego osiągania celów. Cechuje ich optymizm i silna potrzeba osiągnięć.

Wewnętrzny charakter motywacji i dążność do osiągania celów organizacyjnych oraz poczucie sprawstwa czynią takich ludzi odpornymi na działalność wszelkich stresorów. Odporność ta łączy się z gotowością spostrzegania nowych i nieprzewidzianych wydarzeń nie jako zagrożenia, lecz jako wyzwania. Zamiast stawiać sobie pytanie, jakie straty przyniosą krytyczne wydarzenia, w zmienionej sytuacji jednostki te widzą szansę, która może pobudzić ich ciekawość i motywację.

Empatia to termin powszechnie rozumiany jako współodczuwanie. To zdolność dzielenia emocji odczuwanych przez inną osobę i rozumienia jej punktu widzenia. Umożliwia we wzajemnych interakcjach uwzględnianie celów drugiej osoby i jednocześnie swoich własnych.

Traktowana jest jako jeden z podstawowych warunków, czysto altruistycznego, bezinteresownego pomagania innym ludziom w sytuacjach ich niepowodzeń. Bez niej zachowaniem ludzi rządzą prawa wymiany społecznej. Zazwyczaj ewentualna pomoc udzielana jest w takich przypadkach głównie ze względu na osobiste korzyści jakich spodziewa się pomagający².

Ze swej istoty stanowi podstawę efektywnej komunikacji interpersonalnej, zapewnia bowiem podmiotowość komunikujących się jednostek. Kiedy mówimy o komunikacji z zastosowaniem kompetencji emocjonalnych, mamy zazwyczaj na myśli

¹ Por. G. Bartkowiak, H. Januszek, *Umiejętności kierownicze*, Poznań 1999, s. 26.

² Por. E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Poznań 1997, s. 461.

dwubiegunowość w jej rozumieniu. Komunikować się emocjonalnie, to nie tylko ładnie i przekonująco mówić, wysyłając jasne, przekonujące i inspirujące komunikaty w celu pozyskania, inspirowania i kierowania grupą słuchaczy. Istota właściwego, emocjonalnie nacechowanego komunikowania sprowadza się bardziej do słuchania niż do mówienia.

Aby słuchanie było naprawdę skuteczne, musi być empatyczne, czyli nastawione na pełny odbiór drugiej osoby. Powinno odbierać możliwie wiernie przeżywane przez nią stany i emocje. Bardzo ważne są w trakcie empatycznego słuchania nie tylko uszy, ale także oczy, które potrafią z mowy ciała naszego rozmówcy odczytać to, czego nie chce lub nie potrafi wyrazić słowami¹.

Empatia jest istotnym czynnikiem skłaniającym kierowników do zabezpieczenia potrzeb podwładnych. Ma więc bezpośredni wpływ na wiarygodność przełożonego i skuteczność stosowanego przez niego stylu kierowania.

Umiejętności społeczne – to dobre panowanie nad emocjami w kontaktach z innymi ludźmi i dokładne rozpoznawanie sytuacji społecznych. Większość sytuacji życiowych człowieka ma charakter społeczny, to znaczy występują w nich inne osoby. Sytuacje społeczne wpływają na ludzkie procesy psychiczne i zachowania. Ludzie występujący się w tych sytuacjach nie są bierni, lecz wywierają na nie wpływ, modyfikując zachowania innych.

Świadome bycie w świecie społecznym wymaga od każdego człowieka, a przede wszystkim od ludzi sprawujących funkcje kierownicze, szczególnego rodzaju umiejętności. Pozwalają one na profesjonalne kierowanie procesami społecznymi. Ujawniają się w porozumiewaniu się z pracownikami, w ich motywowaniu, w ocenianiu postępowania.

Umiejętności społeczne są istotne na każdym szczeblu zarządzania. Są również pożyteczne w sytuacjach pozazawodowych, a szczególnie w życiu rodzinnym. Zdolność do dobrego układania sobie kontaktów w rodzinie sprzyja temu, aby w pracy koncentrować się na zadaniach.

¹ Zob. I. Majewska – Opiełka, *Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*, Warszawa 1998, s.157.

Każdy menedżer, dowódca wypełniając obowiązki zawodowe współpracuje z ludźmi – z podwładnymi i przełożonymi. Jego umiejętności społeczne stanowią więc podstawowe narzędzie pracy. W organizacjach hierarchicznych efekty pracy kierownika - wbrew pozorom - są w dużym stopniu uzależnione od jego umiejętności społecznych. Działanie kierownicze często bywa tam utożsamiane z walką. W takiej pracy zdolność do bycia twardym uważa się za szczególnie przydatną cechę przełożonego. Drugą stroną uznaje się za przeciwnika, któremu nie ufamy, którego możemy oszukać i który nas może oszukać. Jeżeli nasz „przeciwnik” poczuje się przegrany w walce, poniżony, zorientuje się, że został oszukany, to najprawdopodobniej już nigdy nie będzie chciał współpracować. Jednorazowe zwycięstwo odniesione za pomocą siłowych rozwiązań może więc każdego kierownika drogo kosztować – utratę zaufania podwładnych.

Dlatego też, efektywne wykorzystanie umiejętności społecznych w procesie kierowania i dowodzenia wiąże się z przyjęciem innego systemu wartości. W dłuższym przedziale czasowym lepsze efekty uzyskujemy gdy traktujemy podwładnych podmiotowo – jeśli dostrzegamy w nich partnerów, z którymi wspólnie możemy osiągnąć zakładane cele organizacyjne. Takie podejście umożliwia nam budowanie zespołów o wysokiej spójności, co gwarantuje wysoką skuteczność działania nawet w skrajnie trudnych warunkach.

Umiejętności społeczne nabierają szczególnego znaczenia w przypadku, gdy rola społeczna kierownika, menażera czy dowódcy jest nasycona ambiwalencją socjologiczną. W zależności od sytuacji wymaga bycia - zarówno nieustępliwym i upartym, jak również wrażliwym i delikatnym.

Przedstawione przez Golemana kryterium oceny inteligencji emocjonalnej osób pełniących role kierownicze, nie cechuje się ostrością wyróżnionych obszarów. Desygnaty przypisywane jednym składnikom inteligencji emocjonalnej stanowią zarazem istotną część innych. Samoświadomość, samoregulacja, motywacja tak silnie się nawzajem determinują, iż trudno rozpatrywać je oddzielnie. Wszystkie pięć wyróżnionych obszarów są współzależne i tylko dla celów diagnostycznych można je postrzegać jako odrębne części.

3.2.4. Zmienne i wskaźniki inteligencji emocjonalnej dowódców oddziałów i związków taktycznych

Przedstawione koncepcje inteligencji emocjonalnej stanowią niezwykle ciekawą propozycję dla praktyków zajmujących się efektywnym funkcjonowaniem człowieka w przestrzeni społecznej. Odnalazły one już odzwierciedlenie w projektowaniu programów edukacyjnych oraz optymalizacji przygotowania kadr menedżerskich. Mogłyby mieć również korzystny wpływ na kreowanie sylwetki dowódców wyższych szczebli dowodzenia.

Wydaje się, że dla potrzeb praktyki dowodzenia szczególnie interesujące jest ujęcie inteligencji emocjonalnej przez D. Golemana i psychologa izraelskiego Reuvena Bar-Ona. Inne podejście, które reprezentuje koncepcja J.D. Mayera i P. Salovey'a, mimo iż ma głębokie teoretyczne uzasadnienia, koncentruje się na rozwoju emocjonalnym, który dotyczy wczesnych faz rozwojowych człowieka i jest poza bezpośrednim zainteresowaniem wojska.

Propozycja postrzegania inteligencji emocjonalnej jako charakteru ujmuje co prawda kategorie istotne dla dowodzenia, lecz wydaje się niezwykle skomplikowana i trudna do empirycznej weryfikacji. Kształcenie charakteru człowieka mające tak doniosłe znaczenie dla praktyki pełnienia ról dowódczych, ma w literaturze polskiej o wiele bogatszą tradycję niż teoria S. i J. C. Simmonsów. Dlatego też zasadnym wydaje się skorzystanie na przykład z propozycji Mieczysława Kreutza, który już w 1946 roku zaproponował proste i łatwe w operacjonalizacji działania mające na celu kształtowanie tej sfery osobowości człowieka¹.

Na podstawie koncepcji D. Golemana i Reuvena Bar-Ona spróbujmy wyodrębnić zmienne, które moglibyśmy przyjąć jako kryterium określania inteligencji emocjonalnej dowódców oddziałów i związków taktycznych.

Zgodnie z propozycją R. Bar-Ona, dostrzegamy w inteligencji emocjonalnej obszary obejmujące zdolności intrapersonalne, zdolności interpersonalne, zdolności przystosowawcze, umiejętności radzenia sobie ze stresem oraz umiejętności

¹ Zob. M. Kreutz, *Kształcenie charakteru*, Londyn 1946.

motywacyjne. Sądzymy jednak, że można je przyporządkować kategoriom wyszczególnionym przez D. Golemana. Dlatego też proponujemy w ocenie inteligencji emocjonalnej dowódców oddziałów i związków taktycznych uwzględnić proponowane i poniżej zdefiniowane zmienne wraz z ich wskaźnikami:

- samoświadomość:

definicja: rozpoznawanie i rozumienia własnych nastrojów,
emocji i pragnień oraz ich wpływu na inne osoby;

wskaźniki: zaufanie do siebie, realistyczna samoocena, dystans do siebie, umiejętność żartowania z własnych słabości.

- Samoregulacja:

definicja: kontrolowanie impulsywnych reakcji i nastrojów, skłonność do zawieszania oceny, czyli myślenia przed działaniem.

wskaźniki: tolerancja niepewności, otwartość na zmiany,
podejmowanie się trudnych zadań, uświadamianie sobie zagrożeń, zaufanie do siebie, równowaga psychiczna w sytuacjach trudnych.

- Motywacja wewnętrzna:

definicja: zaangażowanie w pracę wykraczające poza motywy finansowe lub związane ze wzrostem statusu.

wskaźniki: dążenie do osiągnięć – możliwość sprawdzenia siebie poprzez zrealizowanie konkretnego celu, możliwość własnego rozwoju w zakresie wzrostu poziomu wiedzy i doświadczenia zawodowego, dążenie do zaspokojenia potrzeb podwładnych, tożsamość z celami organizacyjnymi, cieszenie się z osiągnięć swoich i innych, odczuwanie i wyrażanie szczęścia.

- Empatia:

definicja: rozumienie stanów emocjonalnych innych ludzi,
podatność na doświadczanie uczuć innej osoby.

wskaźniki: dialogiczne słuchanie, spójność postaw emocjonalnych w interakcjach, świadomość obecności innych ludzi,

uzewnętrznianie uczuć w relacjach osobowych.

- Umiejętności społeczne:

definicja: skuteczne, a jednocześnie życzliwe, nieagresywne rozwiązywanie sytuacji, problemów społecznych, profesjonalne kierowanie relacjami społecznymi.

wskaźniki: sprawność komunikacji interpersonalnej, zdolność do nawiązywania komunikacji interpersonalnej, sprawne prowadzenie narad, umiejętność rozwiązywania konfliktów interpersonalnych i grupowych, wypełnianie ról mentora i trenera, budowanie zespołów, wysoka spójność w podległych grupach.

Zaprezentowane zmienne i wskaźniki należy poddać dalszej operacjonalizacji, aby uzyskać możliwie jak najwięcej kwantytatywnych zobrazowań obserwowanych cech. Nie w każdym przypadku będzie to możliwe. Należy się więc liczyć z koniecznością jakościowych interpretacji zarejestrowanych zjawisk.

3.2.5. Uogólnienia i wnioski

Po latach dominacji poglądu uznającego intelekt i poznawcze funkcjonowanie człowieka za główny wyznacznik jego życiowych osiągnięć, psychologia powraca do stanowiska bardziej wyważonego, integrującego rolę procesów poznawczych i emocjonalnych w kształtowaniu ludzkich zachowań. Podkreśla się, że na funkcjonowanie człowieka i jego zdolności radzenia sobie z sytuacjami trudnymi składa się nie tylko intelekt, lecz także sposób przeżywania świata, jego cele oraz sprawności społeczne. Na gruncie tych tendencji w nauce rodzi się pojęcie inteligencji emocjonalnej.

Inteligencja emocjonalna w odróżnieniu od tradycyjnie pojmowanej inteligencji nie określa konkretnych standardów funkcjonowania czy poziomu sprawności, które należy osiągnąć. Ukierunkowuje ona nas, na bardziej świadome i pełniejsze wykorzystanie posiadanego potencjału psychologicznego. Włącza do obszaru

rozważań wiedzę z zakresu psychologii Ja. Bycie podmiotem własnych działań i jednocześnie przedmiotem poznania dla siebie jest warunkiem aktywnej postawy wobec własnego potencjału. To przecież zdolność do autorefleksji, do przedmiotowego ujęcia własnych funkcji i zachowań pozwala poddawać je analizie a następnie rozwijać i modyfikować.

We wcześniejszych rozważaniach wskazywaliśmy na stosunkowo bogaty dorobek naukowy jaki istnieje w obszarze teorii inteligencji emocjonalnej. Badania, których autorami byli Peter Salovey, John D. Mayer, Daniel Goleman, Reuven Bar-On oraz wielu innych psychologów, a także przedstawicieli teorii i organizacji zarządzania dobitnie wskazują jak wielką rolę odgrywa inteligencja emocjonalna w pracy menadżera, nauczyciela.

Teoretycy wyodrębnili kilka typów inteligencji emocjonalnej, wskazali na ich znaczenie dla zdrowia emocjonalnego, relacji międzyludzkich i dokonań zawodowych. Odkryli, iż inteligencja emocjonalna w większym stopniu determinuje nasze życie zawodowe i osobiste niż nasze zdolności, wiedza i umiejętności, których wyrazem jest tradycyjnie mierzony iloraz inteligencji.

Wydaje się jednak, że mimo dużego zainteresowania problematyką inteligencji emocjonalnej, nie wypracowano jak na razie, precyzyjnych metod pomiaru wartości tej zmiennej. Jest to problem szczególnie trudny, bo przed badaczem stoi zadanie wyrażenia w formie kwantytatywnej wielkości zmiennych jakościowych, nie zawsze dających się ująć w wartości liczbowe¹.

W literaturze psychologicznej znajdujemy wiele przykładów, na podstawie których można określić kwantytatywne wartość zmiennych, które są wymieniane przez teoretyków jako komponenty inteligencji emocjonalnej. Prezentowane w literaturze wyniki badań wskazują jednak, że inteligencja emocjonalna to zmienna złożona, mająca emergentny charakter - jej wartość nie jest prostą sumą składników ją tworzących. Trudno jest więc dokonywać wiarygodnych pomiarów inteligencji

¹ Próby takiej dokonali między innymi Stive Simmons i John C. Simmons. Zob. S. Simmons, J.C. Simmons, *Jak określić inteligencje emocjonalną*, Poznań 2001.

emocjonalnej, tym bardziej w środowisku, w którym tak często dominuje tradycyjne podejście do problemów związanych ze skutecznością poszczególnych form aktywności człowieka.

Postulaty zawarte w koncepcjach inteligencji emocjonalnej są niestandardowym podejściem do problemu optymalizacji działalności dowódców. Prawdą jest, że dowódcy na szczeblu oddziałów i związków taktycznych doceniają rolę wielu umiejętności społecznych w oddziaływaniu na podwładnych. Sprawne komunikowanie, prowadzenie narad, prowadzenie rozmów kadrowych czy umiejętność przekonywania są niezwykle pomocne w codziennej pracy dowódczej.

Niewiadomą wydaje się, czy tak samo jak konieczność doskonalenia instrumentalnych umiejętności społecznych zaistnieje u dowódców potrzeba rozwijania takich obszarów inteligencji emocjonalnej jak np. samoświadomość czy samoregulacja. Praca nad swoją duchowością jest bowiem bardzo trudna, wymaga bowiem refleksyjności i sceptycyzmu. Wydaje się nam, że wojsko nie jest sprzyjającym środowiskiem do rozwijania i kształtowania tych kompetencji.

Współczesność narzuca jednak organizacjom i ich przywódcom określone sposoby społecznego funkcjonowania. Opierają się one na podmiotowości, partnerstwie w relacjach międzyludzkich, wymagają samodoskonalenia się we wszystkich dziedzinach podejmowanej aktywności. Od nowoczesnego dowódcy oczekuje się przejawiania często wzajemnie wykluczających się zachowań. Raz autorytaryzmu i nieustępliwości, kiedy indziej dyplomacji, wrażliwości i delikatności.

Działanie w coraz bardziej skomplikowanych sytuacjach społecznych angażuje dotychczas niedostrzegane potencjały tkwiące w ludzkiej osobowości. Prezentowane koncepcje inteligencji emocjonalnej są niezwykle ciekawą propozycją jak uświadomić sobie i wygenerować je z własnego wnętrza.

ZAKOŃCZENIE

Koncepcja inteligencji emocjonalnej, choć jej historia nie jest długa, znalazła już swoje zastosowanie, w wielu dziedzinach życia społecznego. Najbardziej zauważalna jest w praktyce edukacyjnej, gdzie wskazuje się, iż rozwój emocjonalny i ukształtowanie określonych kompetencji wchodzących w skład inteligencji emocjonalnej są jednym z ważniejszych zakresów celów wychowawczych osiąganych w szkołach.

Nie mniejsze zainteresowanie budzi również u teoretyków oraz praktyków teorii i organizacji zarządzania, psychologii organizacji i psychologii pracy. Jej przedstawiciele, od dawna dążąc do optymalizacji procesów zarządzania i kierowania, poszukują teorii naukowych pozwalających na jakościowo lepsze analizy konfliktów organizacyjnych oraz skuteczniejsze ich rozwiązywanie i kierowanie nimi. Koncepcja inteligencji emocjonalnej daje odpowiedzi na pytania, jakie zadawali sobie zwolennicy teorii cech i teorii sytuacyjnych w zarządzaniu, poszukując najbardziej skutecznego w działaniu kierownika. Jest również bardzo dobrym teoretycznym uzasadnieniem teorii transformacyjnego zarządzania, a także, coraz widoczniej preferowanej w zarządzaniu w nowoczesnych organizacjach, idei przywództwa.

Konserwatywne z natury wojsko chcąc być nowoczesną organizacją, mogącą sprawnie funkcjonować w demokratycznych strukturach społecznych, nie może odrzucać dorobku tej stosunkowo młodej koncepcji. Ma ona zbyt wiele do zaoferowania dla wszystkich osób przygotowywanych do pełnienia ról dowódczych, aby można było czekać na dalszą weryfikację wysuwanych hipotez. Deficyt w sferze inteligencji emocjonalnej, który mógł być jeszcze nieistotny dla dowódcy w armii funkcjonującej w niedemokratycznym społeczeństwie, teraz jawi się jako jedna z ważniejszych przeszkód w skutecznym wywieraniu wpływu na podwładnych.

Dowódcy prezentujący wysoki poziom inteligencji emocjonalnej są koniecznością dla armii przyszłości, ale także dla dzisiejszych struktur wojskowych. Wnioski wynikające z prezentowanych badań empirycznych diagnozujących środowisko wojskowe, wskazują jednoznacznie, iż jest to obszar wielu konfliktów mających zarówno osobowościowe jak i strukturalne uwarunkowania. Autorytaryzm i

przemoc wynikają nie tylko z hierarchiczności struktury społecznej lecz również z autorytarnej osobowości dowódców. Te dwa źródła autorytaryzmu nakładają się na siebie, tworząc twór, który często bardziej przypomina goffmanowską instytucję totalną niż organizację wojskową, mającą sprawnie funkcjonować w demokratycznym otoczeniu społecznym.

Kontekst społeczny działalności dowódców stawia wysokie wymagania ich kompetencjom kierowniczym i przywódczym. Nie należy oczekiwać, iż wraz z narastającą integracją Wojska Polskiego ze strukturami NATO problemy istniejące w środowisku wojskowym rozwiążą się same. Gdyby nawet udało się niektóre zneutralizować to i tak pojawią się nowe. Te, charakterystyczne dla społeczeństw państwa demokracji skonsolidowanej.

Obserwowane tam od dawna procesy deinstytucjonalizacji, dyferencjacji społecznej, narastającego indywidualizmu, pluralizmu kulturowego, dają się odczuć już i w naszym społeczeństwie. Jak wskazuje Janusz Mariański, kryzys tradycyjnych wartości i norm przybiera groźne formy. Zacierają się w percepcji młodych ludzi różnice pomiędzy dobrem a złem, ciągle poszerza się obszar społecznie dopuszczalnych odstępstw od teoretycznie jeszcze uznawanych zasad etycznych. Przewartościowanie ludzkich postaw i zachowań prowadzi do zakwestionowania dotychczas uznawanych wartości i norm. Dokonuje się zmiana akcentów w pojmowaniu moralności: od ogólnie obowiązujących modeli myślenia i działania do modeli bardziej zindywidualizowanych i nakierowanych na jednostkę. Oznacza to zarówno pluralizację postaw i zachowań moralnych, jak również zastępowanie kryteriów etycznych - pragmatycznymi i instrumentalnymi.

W świecie niestabilnych wartości, w którym panuje brak zaufania do instytucji, władza dowódcza bez legitymizacji społecznej również będzie budzić zastrzeżenia i wydawać się słabą. Czy kształtowanie inteligencji emocjonalnej dowódców przyczyni się do umocnienia ich wpływu na podwładnych? Przypuszczamy, że tak. Samoświadomość, samoregulacja, empatia, umiejętność działania w obszarze sprzecznych ze sobą systemów wartości, podmiotowość w relacjach to sprawdzone cechy liderów nowoczesnych organizacji. Powinni je też prezentować dowódcy

oddziałów i związków taktycznych. Muszą oni mieć świadomość, że inteligencja emocjonalna jest istotnym elementem kultury demokratycznej, w której wszelkie autorytarne wzorce zachowań nie będą aprobowane. Kształtowanie inteligencji emocjonalnej jest wyzwaniem dla oficerów. Podkreśla konieczność doskonalenia nie tylko instrumentalnych kompetencji zawodowych, ale także sfery duchowej, bez udziału której niemożliwe są autentyczne relacje z drugim człowiekiem.

Postrzeganie inteligencji emocjonalnej jako ważnego obszaru kompetencji dowódczych implikuje wzrost zainteresowań badawczych tą problematyką. Przed potencjalnymi badaczami stoi jednak niezwykle trudne zadanie skonstruowania metodologicznie wiarygodnego kwestionariusza lub zaadaptowanie na potrzeby środowiska wojskowego istniejących już narzędzi badawczych. Poprzedzić to jednak powinna systematyczna i rzetelna diagnoza rzeczywistości społecznej wojska, a szczególnie relacji zachodzących w sytuacjach dowodzenia.

Wskazując na potrzebę prowadzenia badań, należy zauważyć, iż w dotychczasowych próbach diagnozowania relacji społecznych w wojsku dominowało podejście ilościowe. W wyniku tego na uboczu dociekań badawczych pozostawały ważne obszary życia społecznego, przez co problemy inteligencji emocjonalnej dostrzegane były tylko fragmentarycznie.

BIBLIOGRAFIA

- AAP-6 NATO *Glossary of terms and Definitions*, Brussels 1995.
- AJP-01 (OJP-1(A)) *Doktryna Operacyjna Wielonarodowych Połączonych Sił Sojuszu*, Warszawa 1999.
- Antoszkiewicz J.D., *Metody skutecznego zarządzania*, Warszawa 1996.
- Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*. Warszawa 1991.
- Armstrong M., *Jak być lepszym menadżerem*, Warszawa 1997.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Kraków 1996.
- Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, Warszawa 1995.
- Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*. Poznań 1997.
- ATP-35(B) *Land Force Factical doctrine*.
- Baley S., *Psychologia wychowawcza w zarysie*, Warszawa 1960.
- Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Poznań 1995.
- Bartkowiak G., Januszek H., *Umiejętności kierownicze*, Poznań 1999.
- Bednarek J., Bieńkowski J., Stępień R., *Proces kształcenia wojskowego*, Warszawa 1994.
- Bednarek J., Stępień R., *Stan i kierunki badań umiejętności dowódczych i wychowawczych studentów AON*, Sprawozdanie z badań, Warszawa 1994.
- Bieńkowski J., Stępień R., *Przemiany w naukach pedagogicznych i ich wpływ na współczesny kształt dydaktyki wyższej szkoły wojskowej*, Warszawa 1999.
- Bera R., *Metodyka kształtowania postaw żołnierskich*, Warszawa 1999.
- Berne E., *W co ludzie grają: psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 1994.
- Borkowski J., *Wprowadzenie do psychologii działań twórczych*, Warszawa 1991.
- Borkowski J., *Poznanie i stymulacja rozwoju osobowości żołnierzy*, Warszawa 1994.
- Borkowski J., *Negocjować, ale jak?*, Warszawa 1998.
- Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., *O konflikcie i negocjacjach*, Warszawa 2000.
- Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., *Ludzie w organizacji*, Warszawa 1999.

- Bujak A.(red), *Dowodzenie operacyjne i taktyczne w wojskach lądowych p. k. „Zmiana 2”*, Warszawa 2002.
- Burakowski K., *Komunikowanie społeczne*, Warszawa 1998.
- Burakowski K., *Sztuka przemawiania*, Warszawa 1995.
- Burakowski K., *Rozmowy, dyskusje, negocjacje*, Warszawa 1998.
- Burakowski K., Kanarski L., Pomykała E., *Komunikowanie społeczne w wojsku. Szkic problematyki*, Warszawa 1995.
- Cendrowski J., *Psychologiczne problemy dowodzenia wojskami*, Warszawa 1973.
- Cendrowski J., Swebocki S., *Psychologia walki i dowodzenia*, Warszawa 1973.
- Chojnowski A., *Gry wojenne naszych czasów*, Nowa Res Publica 1995, nr 9.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi: teoria i praktyka*, Gdańsk 1994.
- Chlewiński Z., *Kształtowanie się umiejętności poznawczych. Identyfikacja pojęć*, Warszawa 1983.
- Clauzewitz C., *O wojnie*, Warszawa 1958.
- Czapiński J.(red), *Encyklopedia Blackwella. Psychologia społeczna*, Warszawa 1996.
- Czarnecki L., Hrapkiewicz H., *Metody badań zagadnień psychologicznych w pedagogice pracy*, Warszawa 1979.
- Cooper R. K., Sawaf A., *EQ. Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 2000.
- Dunaj B. *Słownik współczesnego języka polskiego*, Warszawa 1999.
- Dutkiewicz Z., *Poradnik metodyczny dla studentów pedagogiki*, Kielce 1996.
- Dyoniziak R., Mikułowski-Pomorski J., Pucek Z., *Współczesne społeczeństwo polskie*, Warszawa 1994.
- Dyrda M. J. (red.), *Psychologia w wojsku*, Warszawa 1997.
- Dyrda M. J., *Metodologiczne problemy badań nad kulturą organizacyjną*, Warszawa 1992.
- Dyrda M. J., *Psychologia dowodzenia*, Warszawa 1995.
- Dyrda M. J., *Psychologiczne determinanty skuteczności dowodzenia w walce zbrojnej*, Warszawa 1996.
- Ferguson G. A., Takane Y., *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, Warszawa 1997.

- Fiebig J., *Nadawca i odbiorca w procesie komunikowania*, Szczytno 1995.
- Flanek C., *Dowodzenie – teoria i praktyka*, Warszawa 1999.
- FM – 101 – 5 *Staff Organization and Operation.. Department of the Army*, Washington 1984.
- From E., *Wojna w człowieku: psychologiczne studium istoty destrukcyjności*, Warszawa 1994.
- Gabara W., *Między wiedzą a działaniem: przesłanki racjonalnego zarządzania*, Warszawa 1993.
- Gerstmann S., *Rozmowa i wywiad w psychologii*, Warszawa 1974.
- Gerstmann S., *Psychologia*, Warszawa 1996.
- Giblin L., *Umiejętności postępowania z innymi*, Kraków 1993.
- Gliszczyńska X.(red.), *Psychologiczny model efektywności pracy*, Warszawa 1999.
- Głodowski W., *Komunikowanie interpersonalne*, Warszawa 1994.
- Głodowski W., *Wywiad jako forma komunikowania*, Warszawa 1994.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Poznań 1999.
- Goleman D., *What Makes a Leader*, „Harvard Business”, November-December 1998.
- Gordon T., *Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców*, Warszawa 1996.
- Grabias S., *Język w zachowaniach społecznych*, Lublin 1994.
- Guilford J.P., *Natura inteligencji człowieka*, Warszawa 1978.
- Hamer H., *Demon nietolerancji: nie musisz stać się prześladowcą ani ofiarą*, Warszawa 1994.
- Hydzik B., *Metodologiczne podstawy badań pedagogicznych w wojsku*, Warszawa 1972.
- Jacher J., *Zagadnienia integracji systemu społecznego*, Wrocław 1998.
- Janion M., *Czy będziesz wiedział co przeżyłeś*. Warszawa 1996.
- Januszek H., Sikora J., *Socjotechnika zarządzania*, Bydgoszcz 1995.
- Januszek H., Sikora J., *Socjologia pracy*, Poznań 1996.
- Jarmoszko S., *Oficer Wojska Polskiego na tle oficerów armii europejskich. Studium Socjologiczne*, Warszawa 1996.
- Jarosz M., *Psychologia lekarska*, Warszawa 1988.

- Johnson D. W., *Podaj dłoń*, Warszawa 1992.
- Johnson D. W., *Umiejętności interpersonalne i samorealizacja*, Warszawa 1995.
- Jura J., *Przygotowanie rozprawy doktorskiej*, Warszawa 1994.
- Kanarski L., Borkowski J., *Być dowódcą*, Warszawa 1995.
- Kanarski L., Pęksa R., Żak A., *Przywództwo wojskowe: tradycje, teoria, praktyka*, Warszawa 1998.
- Kanarski L., Pomykała E., *Komunikowanie społeczne w wojsku. Diagnozowanie kompetencji interpersonalnych*, Warszawa 1998.
- Kanarski L., Rokicki B., *Przełożony i podwładni: psychospołeczne aspekty relacji*, Warszawa 1998.
- Kanarski L., Rokicki B.(red), *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, Warszawa 2002.
- Kanarski L., Pomykała E., Rokicki B., *Kompetencje społeczne oficerów*, Warszawa 2002.
- Kanarski L., Świniarski J., *Przemiany myślenia w wojsku*, Warszawa 1997.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją: zarys teorii i praktyki*, Warszawa 1997.
- Kocięcka D. (red.), *Kształtowanie stosunków interpersonalnych w pododdziale*, Warszawa 1993.
- Konrad S., Hendl C., *Inteligencja emocjonalna*, Katowice 2000.
- Kopmeyer M. R., *Praktyczne metody osiągania sukcesów*, Warszawa 1992.
- Kosyrz Z., *Osobowość wychowawcy*, Warszawa 1992.
- Kosyrz Z., *Wychowanie interpersonalne*, Warszawa 1993.
- Kotarbiński T., *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Warszawa 1985.
- Kozielecki J., *Psychologiczna teoria samowiedzy*, Warszawa 1986.
- Kozioł J., *Decyzje w dowodzeniu*, Warszawa 1998.
- Król – Fijewska M., *Trening asertywności*, Warszawa 1993.
- Kreutz M., *Kształcenie charakteru*, Londyn 1946.
- Krzakiewicz K., *Podjęmowanie decyzji kierowniczych*, Poznań 1993.

- Kubiak M., Loranty K., *Etyka zawodowa żołnierzy demokratycznej Rzeczypospolitej*, Warszawa 2001.
- Kucharski M. (red), *Przygotowanie pedagogiczne kadr dowódczych WP*, Warszawa 1996.
- Kunikowski J., *Dowodzenie i wychowanie*, Warszawa 1993.
- Kunikowski J., *Problemy dowódczego przygotowania i działania w systemie obronnym RP*, Warszawa 1994.
- Lakein A., *Być panem swego czasu i swego życia*, Warszawa 1994.
- Leksykon wiedzy wojskowej*, Warszawa 1979.
- Lévy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Warszawa 1997.
- Lindenfield G., *Okiełznać gniew: strategia opanowania trudnych emocji*, Łódź 1995.
- Loranty K., *Srodowisko wojskowe jako determinant szkolenia bojowego w oddziałach i związkach taktycznych*, Warszawa 2000.
- Loranty K., *Zespołowość w szkoleniu bojowym – pododdział jako zespół*, Zeszyty Naukowe AON 2000, nr 3.
- Łobocki M., *Metody badań pedagogicznych*, Warszawa 1982.
- Machaj I., *Małe struktury społeczne*, Lublin 1999.
- Majewska - Opielka I., *Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*, Warszawa 1998.
- Malikowski M., Marczuk S., *Socjologia ogólna. Wybór tekstów*, Tyczyn 1996.
- Marciniak S., *Język wojskowy*, Warszawa 1987.
- Materska M., Tyszka T. (red.), *Psychologia i poznanie*, Warszawa 1992.
- Maxwell J.C., *Być liderem czyli jak przewodzić innym*, Warszawa 1994.
- Mądrzycki T., *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Gdańsk 1996.
- Mc Ginnis A. L., *Sztuka przyjaźni: czyli jak zbliżyć się do ludzi na których Ci zależy*, Warszawa 1992.
- Merton K. R., *Teoria socjologiczna a struktura społeczna*, Warszawa 1982.
- Melibruda J., *Ja – Ty – My. Psychologiczne możliwości doskonalenia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 1980.
- Mendel T., *Metodyka pisania prac doktorskich*, Poznań 1995.

- Mędrzycki T., *Deformacje w spostrzeganiu ludzi*, Warszawa 1996.
- Michalczak J., *Wojsko w systemie demokratycznym państwa*, Warszawa 1987.
- Mietzel G., *Wprowadzenie do psychologii*, Gdańsk 2000.
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Warszawa 1994.
- Nadolski J., *Ocenianie pracowników: organizacja, technika, metody*, Bydgoszcz 1996.
- Newman B., *Dziesięć cnót dobrego przywódcy*, Warszawa 1994.
- Nęcki Z., *Komunikowanie interpersonalne*, Wrocław-Warszawa-Kraków 1992.
- Nowak E., *Decydowanie istotą dowodzenia*, Warszawa 1992.
- Nowak S., *Metodologia badań socjologicznych. Zagadnienia ogólne*, Warszawa 1970.
- Nożko K., *Intelektualne przygotowanie dowódców i oficerów sztabu w systemie obronnym RP*. Warszawa 1993.
- Obuchowski K., *Człowiek intencjonalny*, Warszawa 1993.
- Okoń W., *Słownik Pedagogiczny*, Warszawa 1985.
- Okoń W., *Słownik Pedagogiczny*, Warszawa 1996.
- Olechnicki K., Załęcki P., *Słownik socjologiczny*, Toruń 1998.
- Orzechowski J., *Dowodzenie i sztaby*, Warszawa 1984.
- Osmelak J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Bydgoszcz 1995.
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 1996.
- Pieter J., *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Wrocław – Warszawa 1967.
- Pieter J., *Historia psychologii*, Warszawa 1974.
- Pietrasiński Z., *Twórcze kierownictwo*, Warszawa 1975.
- Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, Wrocław 1977.
- Piotrowska A., *Z badań nad inteligencją społeczną*, Psychologia Wychowawcza 4/1997.
- Piotrowska A., *Techniki pomiaru inteligencji społecznej*, Psychologia wychowawcza 4/1993.
- Piotrowski S.(red.), *Historia rozwoju i aktualny stan teorii dowodzenia*, Warszawa 1991.

- Piotrowski S., *Dowodzenie w działaniach taktycznych wojsk lądowych*, Warszawa 1995.
- Piotrowski S.(red.), *Zarys teorii dowodzenia wojskami*, Warszawa 1986.
- Piotrowski S., Kotlicki S., Kowalski M., *Teoria dowodzenia cz.I*, Warszawa 1994.
- Piotrowski S., Maćkowiak J., *Rozwój teorii dowodzenia wojskami w perspektywie 10-15 lat (1990-2000/2005) i 20-25 lat (1990-2010): PROGNOZA-3*, Warszawa 1986.
- Piotrowski S., *Metody i style (techniki) dowodzenia*, Warszawa 1993.
- Piotrowski S., Olcha H., Matuszak Z., *Sztuka dowodzenia w polskiej teorii i praktyce wojennej*, Warszawa 1994.
- Piotrowski S., Olcha H., Matuszak., *Sztuka dowodzenia w polskiej praktyce wojskowej*, Warszawa 1996.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wrocław-Kraków 1996.
- Pytkowski W., *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, Warszawa 1981.
- Reber A. S., *Słownik psychologii*, Warszawa 2000.
- Regulamin działań wojsk lądowych*, Warszawa 1999.
- Rybicki P., *Struktura współczesnego świata*, Warszawa 1999.
- Sandrat H. H., *Wymagania operacyjne wobec sił zbrojnych w Europie Środkowej*, *Wojsko i Wychowanie* 1995, nr 1.
- Sadowski S., *Dowodzenie wojskami lądowymi SZ RP w skali strategicznej i operacyjnej*, Warszawa 1997.
- Sarapata A., Doktor K., *Elementy socjologii przemysłu*, Warszawa 1993.
- Scott W. E., Cumminges L. L.(red.), *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa 1983.
- Sidor M., *O niektórych cechach osobowości dowódcy*, Warszawa 1961.
- Sienkiewicz P., *Dowodzenie: teoria i praktyka*, Warszawa 1995.
- Sienkiewicz P., *Teoria organizacji systemów*, Wrocław 1978.
- Simmons S., Simmons J. C., *Jak określić inteligencję emocjonalną*, Poznań 2001.
- Słownik języka polskiego*, Warszawa 1979.
- Smolski R., Smolski M., Stadtmüller E. H., *Słownik Encyklopedyczny Edukacja Obywatelska*, Warszawa 1999.

- Smyksy B., *Psychologiczne problemy dowodzenia oddziałem w walce zbrojnej*, Warszawa 1988.
- Smyksy B., *Psychologiczny model osobowości dowódcy i oficera sztabu*, Warszawa 1989.
- Sokołowski S. J., *Filozoficzne problemy wojskowych nauk społecznych*, Warszawa 1981.
- Sowa K. Z., *Wstęp do socjologicznej teorii zrzeczeń*, Warszawa 1998.
- Stewart J.(red.), *Mosty zamiast murów*, Warszawa 2000.
- Stępień R. (red.), *Dowódcze i sztabowe umiejętności oficerów i możliwości ich kształcenia w procesie dydaktycznym*, Warszawa 1995.
- Sternberg R. J., *Wprowadzenie do psychologii*, Warszawa 1999.
- Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1992.
- Strelau J., *Inteligencja człowieka*, Warszawa 1997.
- Strelau J.(red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t.2, Gdańsk 2000.
- Szewczuk W. (red.), *Encyklopedia Psychologii*, Warszawa 1998.
- Szewczuk W., *Słownik psychologiczny*, Warszawa 1979.
- Szmatka J., *Jednostka i społeczeństwo. O zależności zjawisk indywidualnych od społecznych*, Warszawa 1980.
- Szmatka J., *Małe struktury społeczne. Wstęp do mikrosocjologii strukturalnej*, Warszawa 1998.
- Szulc B. (red.), *Wpływ wskaźników profesjonalnych na bariery dowódcze oficerów wojsk lądowych*, cz. I, „PROF-1”, Warszawa 1999.
- Szulc B., Kanarski L., *Przywództwo w dowodzeniu wojskami. Kształcenie kadr przywódczych*, Warszawa 1998.
- Szulc B., Łysiak I., Halik J., *Skuteczność kształcenia kadr dowódczo-sztabowych szczebli taktycznych i operacyjnych*, Warszawa 1996.
- Szulc B., *Przywództwo w dowodzeniu wojskami: (cechy i procedury przywództwa – wyniki badań sondażowych)*, Warszawa 1997.
- Szulc B., *System przygotowania kadr dowódczo-sztabowych*, Warszawa 1992.
- Tavris C., Wade C., *Psychologia. Podejścia oraz koncepcje*, Poznań 1999.

Tomaszewski A. (red.), *Kierunki przemian w procesie dowodzenia w świetle rozwoju SZ RP*, Warszawa 1996.

Turowski J., *Socjologia. Małe struktury społeczne*, Lublin 2000.

Wiatr J., *Socjologia wojska*, Warszawa 1964.

Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1979.

Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Warszawa 1965.

