AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

INSTYTUT NAUK HUMANISTYCZNYCH

ANALIZA PORÓWNAWCZA SPRAWOWANIA WŁADZY W JEDNOSTKACH WOJSKOWYCH O STRUKTURZE NARODOWEJ I WIELONARODOWEJ

SYNTEZA BADAŃ

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Akade... Obrony ...owej
Nr ewid. II
59592

WARSZAWA 2005

AKADEMIA OBROBNY NARODOWEJ

INSTYTUT NAUK HUMANISTYCZNYCH

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Akademii Obrony Narodowej
Nr chid. 59592
II

ANALIZA PORÓWNAWCZA SPRAWOWANIA WŁADZY W JEDNOSTKACH WOJSKOWYCH O STRUKTURZE NARODOWEJ I WIELONARODOWEJ. SYNTEZA Z BADAŃ

Warszawa 2005

Recenzent

prof. dr hab. Ryszard STĘPIEŃ

Zespół autorski

płk dr Włodzimierz Chojnacki – kierownik zespołu
prof. dr hab. Kazimierz Doktór
dr hab. Janusz Świniarski
płk dr Marek Obrusiewicz
kpt mgr Mariusz Wachowicz

Recenzent

prof. dr hab. Ryszard STĘPIEŃ

Zespół autorski

płk dr Włodzimierz Chojnacki – kierownik zespołu
prof. dr hab. Kazimierz Doktór
dr hab. Janusz Świniarski
płk dr Marek Obrusiewicz
kpt mgr Mariusz Wachowicz

Spis treści

Wstęp 4

Rozdział pierwszy
WŁADZA JAKO PRZEDMIOT ZAINTERESOWAŃ BADAWCZYCH 8
1.1. Istota władzy i jej rodzaje 8
1.2. Definicje władzy 17
1.3. Podmiot i przedmiot władzy..... 24

Rozdział drugi
WIEDZA I WŁADZA A FUNKCJONOWANIE SYSTEMÓW SPOŁECZNYCH..... 31
2.1. Wiedza jako warunek władzy 31
2.2. Alokacja wiedzy i władzy w organizacjach 36
2.3. Przywództwo jako jedność wiedzy i władzy 41
2.4. Przywództwo w strukturach hierarchicznych 47

Rozdział trzeci
LEGITYMIZACJA WŁDZY DOWÓDCZEJ I PRZYWÓDCZEJ..... 54
3.1. Źródła legitymizacji 54
3.2. Współczesne legitymizacje władzy dowódców i przywódców 58
3.3. Oczekiwania wobec pełniących role dowódcze w systemie władzy wojskowej..... 61

Rozdział czwarty
ANALIZA SPRAWOWANIA WŁADZY W ASPEKCIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ..... 66
4.1. Kultura dowodzenia jako efekt umiejętności dowódców 67
4.2. Kultura organizacyjna a sprawowanie władzy..... 84
4.2.1. Model kultury organizacyjnej podwładnych..... 85
4.2.2. Kultura organizacyjna a kontrola i ocena zadań 89
4.2.3. Kultura organizacyjna a podział zadań 90
4.2.4. Kultura organizacyjna a konflikty organizacyjne 93
4.2.5. Kultura organizacyjna a proces podejmowania decyzji i komunikacji społecznej 94

Zakończenie..... 98
Bibliografia 102

Wstęp

Fenomen władzy nieodłącznie towarzyszy życiu społecznemu ludzi, przenika różne środowiska społeczne we wszystkich jego obszarach. Tym samym, stanowiła i stanowi ważny obszar refleksji filozofów, historyków i politologów, a badań empirycznych socjologów, psychologów, pedagogów i ekonomistów. Uniwersalność tego fenomenu życia społecznego jest przedmiotem zainteresowań zarówno teoretycznych jak i praktycznych, które oscylują wokół dwu rodzaju władzy, wyróżnionych już przez Arystotelesa, a mianowicie, władzy „despotycznej" nazywanej później „władzą nad rzeczami" i władzy „politycznej" nazywanej też władzą nad ludźmi lub wolnymi i równymi obywatelami. Pierwsza ma charakter autorytarny i dominuje w systemach hierarchicznych, które niektórzy socjologowie organizacji określają jako organizacje monoracjonalne. W tych organizacjach bowiem swoisty „patent na decyzje i władzę" należy do przełożonego, kierownika czy menadżera. Drugi zaś rodzaj władzy ma charakter demokratyczno-liberalny, a dominuje w systemach o rozmytych kompetencjach decyzyjnych i władczych, które to systemy niektórzy socjologowie organizacji nazywają multiracjonalnymi ponieważ „patent na decyzje" ma wielu członków organizacji, a niekiedy wszyscy partycypują w ważniejszych lub mniej ważnych decyzjach.

Socjologowie wojska sprawowanie władzy w wojsku w sposób ciążący ku despotyzmowi i charakterystyczny dla systemów monoracjonalnych wiążą od pewnego czasu z „armią jako instytucją". Sposób ten właściwy jest sprawowaniu władzy wojskowej poprzez komenderowanie i dowodzenie, przemoc i przymus sprowadzający dowodzonych do rzeczy, narzędzi czy wręcz niewolników. Ma on już starożytne uzasadnienie w poglądzie, że władza tak realizowana jest konieczna nad „mówiącymi narzędziami" i innymi narzędziami, które nie są rozwinięte intelektualnie i raczej bezrozumne albo – jak czytamy w *Polityce* Arystotelesa – „rozumu mają tyle, że postrzegają go u innych". Ale ten sposób jest niedopuszczalny wśród ludzi rozumnych, wolnych i równych. Wśród nich sposobem odpowiednim jest realizowanie władzy, którą Arystoteles nazwał „polityczną", a wiązał ją z przewodzeniem wolnym i równym współobywatelom z ich przyzwolenia. Takie realizowanie władzy wojskowej charakterystyczne dla systemów multiracjonalnych socjologowie wojska czynią właściwym dla „armii jako organizacji". Analizowane bowiem przez nich przemiany jakie zauważono w armiach państw liberalnej demokracji zdają się potwierdzać antycypację, że siły zbrojne tych państw przechodzą z „armii jako instytucji" hierarchicznej i monoracjonalnej z dominacją rodzaju władzy „despotycznej", i tym samym" komenderowania i dowodzenia, do „armii jako organizacji" multiracjonalnej z coraz większym wpływem rodzaju władzy „politycznej", i tym samym, przewodzenia.

Również współczesna nauka o zarządzaniu eksponuje pogląd, że w teorii i praktyce zarządzania państw najwyżej rozwiniętych w wolnej grze rynkowej i procesach globalizacyjnych traci na znaczeniu zarządzanie autorytarne na rzecz zarządzania partycypacyjnego. Era „kapitanów przemysłu" zastępowana jest erą społeczeństwa wiedzy, organizacji uczących się wykorzystującą kreatywną partycypację i odpowiedzialność wszystkich członków organizacji, firmy i instytucji

za podejmowane decyzje i uzyskiwane efekty. Co więcej, że „etyczność" ta generuje odpowiedzialność za funkcjonowanie danej struktury przez interesariuszy (właścicieli, akcjonariuszy, kooperantów, zarządzających, zarządzanych, klientów i społeczność lokalną). Niewątpliwie te procesy oceniane są różnie. Dla jednych są one konsekwencją przenikania liberalizmu we wszystkie sfery zorganizowanego życia społecznego, i tym samym, aprobowane, dla innych wyczerpaniem się możliwości liberalizmu, który doprowadził do kryzysu władzy, autorytetów i jej rozmycia. Kryzysowi temu towarzyszy narastanie nieufności, podejrzliwości i dystansu do ról społecznych pełnionych przez przedstawicieli różnych zawodów, to zaś generuje wiele niekorzystnych zjawisk społecznych zarówno w życiu indywidualnym jak i społecznym.

Niewątpliwie procesy globalizacyjne i ekspansja liberalizmu, przemiany w funkcjonowaniu struktur organizacyjnych pod ich wpływem, oddziałuje na armię. Postrzegane jest przez jednych jako kryzys w jakim znalazły się siły zbrojne, przez innych jako doskonalenie funkcjonowania sił zbrojnych w systemach liberalnej demokracji, przez trzecich wreszcie jako proces przemian, transformacji lub – jak diagnozuje Alvin Toffler - „rewolucji w wojskowości, z którą mamy do czynienia w dziejach bardzo rzadko".

Analizie problemów władzy w perspektywie współczesnej i procesów przemian w siłach zbrojnych wspartych socjologicznym opisem władzy wojskowej poświecone jest niniejsze opracowanie. Jest ono wsparte na dwu wcześniejszych opracowaniach naukowych kierowanych przez płk dr Włodzimierza Chojnackiego, pt. „*Teoretyczne podstawy funkcjonowania władzy dowódczej w strukturach hierarchicznych grup zorganizowanych*" (AON, 2003) oraz pt." *Socjologiczna analiza wybranych struktur władzy w organizacjach o dominującej strukturze hierarchicznej*" (AON, 2005). Obok analiz teoretycznych problemu władzy pomieszczają one sprawozdanie z badań empirycznych przeprowadzonych w jednostkach narodowych i wielonarodowych. Zarówno niniejsze studium jak i przywołane wyżej opracowania naukowe zrealizowane zostały w ramach zadania badawczego nt. „Psychospołeczne uwarunkowania władzy dowódczej w narodowych i wielonarodowych strukturach wojskowych". Jego realizację zaplanowano na trzy lata.

Niniejsze opracowanie pt. „Analiza porównawcza sprawowania władzy w jednostkach wojskowych o strukturze narodowej i wielonarodowej" jest syntezą powyższego zadania badawczego. Obejmuje ono cztery rozdziały merytoryczne, wstęp, zakończenie i bibliografię.

Rozdział pierwszy traktuje o władzy, jej istocie i rodzajach oraz definicjach, kończy zaś analiza przedmiotu i podmiotu władzy jako relacji generującej fenomen władzy. Ponieważ pierwszym, którzy władzę uczynili przedmiotem zainteresowań badawczych byli filozofowie dlatego przedstawienie istoty, definicji i relacji pomiędzy podmiotem i przedmiotem władzy rozpoczyna dość gruntowna analiza wypowiedzi Platona i Arystotelesa. Są to wypowiedzi na tyle uniwersalne, że ich konsekwencje przewijają się przez dzieje rozwoju myśli dotyczącej władzy. Dotrwały one do naszych czasów. Chociaż zmianie ulegały określenia rodzajów władzy to ich istota zdaje się być uniwersalna. Potwierdzają to również współczesne teorie socjologiczne i empiryczne badania fenomenu władzy. Polega zaś ona na tym,

że władza jest relacją porządku, racjonalności i korzyści. Jako taka przynależy, po pierwsze, temu co bardziej rozumne nad tym, co mniej, po drugie zaś, w sytuacji równości i wolności, ze względu na wspólne korzyści, komuś wybranemu na jakiś czas. Jest to władza albo „despotyczna" („nad rzeczami"), albo „polityczna" („nad ludźmi"). Ta ostatnia wiąże się z autorytet, przywództwem i wyborem przez ludzi wolnych, równych i mających na względzie wspólne korzyści.

Uniwersalne związanie władzy z rozumnością (wiedzą) i wyborem wspólnych korzyści niejako poddyktowało temat **rozdziału drugiego**. Zawiera on generalnie treści dotyczące znaczenia relacji wiedzy i władzy w funkcjonowaniu systemów społecznych, wiedzy jako warunku koniecznego i niezbędnego władzy, alokacji wiedzy i władzy w tych systemach, przywództwie jako jedności wiedzy i władzy oraz jego inkorporacji w struktury hierarchiczne. Rozdział ten osnuty jest wokół rozróżnienia preferowanego przez socjologów organizacji systemów „monoracjonalnych" i „multiracjonalnych". Rozróżnienie to powoduje pewien konflikt związany z tym, że systemy „monoracjonalne" są z natury hierarchiczne a „multiracjonalne", które charakteryzuje swoiste „rozmycie się" władzy i nadawanie jej z natury charakteru nie imperialnego ale przywódczego. Stąd ważna kwestia analityczna pomieszczona w tym rozdziale związana jest z analizą istoty przywództwa i możliwością jego właśnie inkorporacji w struktury hierarchiczne. Próby tej inkorporacji są już podejmowane, szczególnie w siłach zbrojnych. Niemniej wciąż problemem jest czy w strukturze hierarchicznej wojska zamiast dowódcy o cechach autorytarnych może funkcjonować przywódca o cechach bardziej liberalnych preferujących kompetencje społeczne oparte na dialog, negocjacjach, myśleniu krytycznym i komunikacji. Pogłębiona analizę tego problemu zawiera **rozdział trzeci,** w którym dokonano pogłębionych studiów na temat legitymizacji władzy dowódczej i przywódczej, jej źródeł i współczesnych zastosowań. Co więcej, rozdział ten kończy przedstawienie oczekiwań jakie kierowane są wobec pełniących rolę władzy wojskowej. W ramach tego przedstawienia sygnalizuje problemy władzy w siłach wielonarodowych – władzy, która jest rozmyta i niejako wymusza zachowania przywódcze dowódców wojskowych.

I wreszcie **rozdział czwarty** poświecony jest przedstawieniu wyników badań empirycznych przeprowadzonych z zamiarem niejako sfotografowania w mikroskal rzeczywistości związanej ze sprawowaniem władzy w jednostkach o strukturze narodowej i wielonarodowej. Jest to obraz dobrze uzasadniający konstatację, że sprawowanie władzy w jednostkach o strukturze narodowej i wielonarodowej ulega transformacji z autorytarno-dowódczego w kierunku przywództwa dowódczego. Stąd uzasadnienie dla edukacji do przywództwa wszystkich żołnierzy i pracowników cywilnych wojska, szczególnie tych, którzy podejmują się realizacje misji wojskowych w ramach jednostek o strukturze wielonarodowej.

Praca ma charakter nowatorski ponieważ, po pierwsze szeroko i dogłębnie podejmuje problem funkcjonowania władzy w wojsku, który przez ponad 15 lat nie stanowił przedmiotu badań naukowych w wojsku[1]. Po drugie, nie ogranicza się ona do opisu i wyjaśnienia problemu władzy w wymiarze ilościowym i procentowym,

[1] W. Maciąg, Społeczny wymiarowi władzy, Warszawa 1989, (praca doktorska).

ale badacze z powodzeniem dokonują analizy jakościowej wyników badań związanych ze sprawowaniem władzy w wojskowych grupach społecznych o strukturze narodowej i wielonarodowej. Po trzecie, poddają socjologicznej analizie relacje zachodzące pomiędzy dwoma zmiennymi tzn. władzą i kulturą organizacyjną. A po czwarte, wyróżnione zmienne te zostały ujęte w skali cztero- i pięciopunktowej. Skala ta została przyjęta dlatego, aby w oparciu o nie można było dokonać bardziej dokładnego pomiaru niż stosując klasyczne skale pomiarowe np. Likerta.

Należy podkreślić, iż w prezentowanych wynikach badań ze względu na brak istotnych korelacji statystycznych występujących pomiędzy badanymi grupami[2] (dwoma wielonarodowymi i dwoma narodowymi) zrezygnowano z wcześniej założonego podziału ww. grup w prezentowanych końcowych wynikach badań.

[2] Pojawiające się korelacje statystyczne nie występowały w sposób systematyczny. Dlatego też zmienna różnicująca grupy nie mogła być traktowana jako dominująca.

Rozdział pierwszy

WŁADZA JAKO PRZEDMIOT ZAINTERESOWAŃ BADAWCZYCH

1.1. Istota władzy i jej rodzaje

Poszukiwanie istoty władzy towarzyszy myśleniu ludzkiemu od najdawniejszych czasów. Biegło i biegnie ono dwoma głównymi nurtami: naturalistycznym i antynaturalistycznym (konwencjonalnym). Istotą pierwszego jest przeświadczenie, że władza jest wmontowana w naturalne funkcjonowanie życia społecznego, drugiego zaś – że jest pewną konwencją przyjętą przez ludzi i przez nich wytworzona oraz wzmacnianą. W nurcie antynaturalistycznym życie społeczne może funkcjonować bez sprawujących władzę. Skrajnym tego wyrazem są ideologie zróżnicowanych ruchów anarchistycznych, które łączy przeświadczenie, że władza jednego człowieka nad drugim nie ma żadnego uzasadnienia, nie przynosi pożytku, ale odwrotnie. W nurcie naturalistycznym władza jest atrybutem systemów złożonych. Jest to atrybut wynikający – jak rzecz ujął Arystoteles – z ogólnego prawa natury, które przejawia się zarówno u „tworów nieżyjących" jak i, w pierwszym rzędzie u „istot żyjących". Istotą zaś tego prawa natury jest istnienie w systemach (jako zbiorach elementów) pewnej nadrzędności, kierownictwa i dominacji oraz podporządkowania. Warunkiem istnienia tej nadrzędności i podporządkowania jest istnienie również elementów podrzędnych, kierowanych i uległych oraz podporządkowanych. Z władzą zatem jako relacją w systemach złożonych mamy do czynienia wówczas, gdy są elementy zarówno władające (kierujące) jak i władane („słuchające")[3]. – „jedni muszą podlegać władzy, drudzy zaś wykonywać władzę … a nadużycie jej jest dla obu stron szkodliwe"[4]. Zdaniem Arystotelesa rzecz ma się tak dlatego, że to, co „… jest korzystne dla części, jest korzystne dla całości …"[5].

W systemach społecznych z punktu widzenia korzyści zarówno dla części jak i całości daje się zauważyć dwa rodzaje władzy, które Arystoteles nazwał „despotyczną" i „polityczną"[6]. Dlatego przeciwstawiał się on mniemaniu że „każde panowanie jest despotyzmem"[7] lub, że „wszystkie rodzaje władzy są sobie równe"[8]. Mniemanie takie jest niesłuszne ponieważ nie jest w ludzkiej mocy „być panem nad wszystkim"[9], a co więcej, despotyczne panowanie nad ludźmi wolnymi jest wbrew naturze, nieetyczne i złe. Panowanie despotyczne jest jednak słuszne w odniesieniu do narzędzi, istot i ludzi niewolnych z natury. Jest to władza nad istotami, które mają taki „…związek z rozumem, że go spostrzegają u innych, ale same go nie posiadają … niczego …nie obejmują rozumem, ale kierują się tylko wrażeniami zmysłowymi"[10]. Natomiast przejawem władzy „politycznej" jest władza nad

---

[3] Arystoteles, *Polityka,* Warszawa 2004, s. 30.
[4] Tamże, s. 32
[5] Tamże, s. 33.
[6] Tamże, s. 30.
[7] Tamże, s. 188.
[8] Tamże, s. 33.
[9] Tamże, s. 188.
[10] Tamże, s. 31.

wolnymi, rozumnymi i rozsądnymi obywatelami - „władza męża stanu i króla”[11], a „władza męża stanu jest panowaniem nad wolnymi i równymi”[12]. Istotą tej władzy jest panowanie rozumne nad wolnymi, równymi i rozsądnymi ludźmi.

W sprawowaniu władzy despotycznej ważna jest jakość elementów podległych, im są one lepszej natury, tym większa efektywność całego systemu[13]. Lepiej władać zwierzętami oswojonymi niż dzikimi – pisze Arystoteles – a jeszcze lepiej niewolnikami („mówiącym zwierzętami” lubo „mówiącym narzędziami” właśnie). Zawsze jednak jej sprawowanie wymaga znajomości umiejętności będących w dyspozycji (możliwościach) władanego; to, co władany może wykonać musi wiedzieć władający, aby to nakazać[14].

W sprawowaniu bowiem tego rodzaju władzy idzie o to, aby wykorzystać owe narzędzia (istoty żyjące) a nie je zniszczyć, na przykład, poprzez nakazywanie tego, co jest ponad miarę możliwości i umiejętności danego narzędzia - podwładnego. Owe narzędzia służąc i podlegając władzy „chronią się przed zniszczeniem”[15]. I na tym zasadza się sens każdego rodzaju władzy, zarówno „despotycznej” jak i „politycznej”. Zawiązana z władzą zależność i podległość gwarantuje bezpieczeństwo. Jest tym samym jest lepsza niż brak owej zależności i podległości – brak władzy, porządku, harmonii i zależności (ustalonych relacji). Wspólnota korzyści z władzy despotycznej polegająca przede wszystkim na gwarancji bezpieczeństwa raczej nie budzi wątpliwości, z punktu widzenia natury elementów podległych – elementów, które same nie wiedzą jak spożytkować rozumnie swoje umiejętności i możliwości, wymagają zatem kierownictwa i nakazów. Wątpliwości jednak może budzi zależność podległości wśród ludzi równych, wolnych i jednakowo rozumnych. Ponieważ „nie mogą wszyscy równocześnie władać … ze względu na to, że wszyscy z natury są równi … sprawiedliwą jest rzeczą również, by wszyscy brali udział w rządach niezależnie od tego, czy one są złe, czy dobre ..”[16]. Zapewnia to „takie urządzenie, że równi ustępują kolejno i zrównują się z innymi po złożeniu władzy. Jedni bowiem władają, a drudzy podlegają władzy na przemian, jak gdyby innymi się stali. W taki sam sposób występuje też różnica między władającymi, ponieważ jedni tę, a drudzy inną wykonują władzę”[17]. Zatem „polityczny” rodzaj władzy zasadza się na „wymianie … według jakiegoś … porządku lub czasu…”[18] sprawujących władzę i jej podzielenia na jak największą, ale stosowną liczbę obywateli - urzędów[19]. Liczbę tę wiąże Arystoteles z samowystarczalnością systemu – państwa. Nie może to być państwo zbyt ludne, ale „mieć dobre urządzenia prawne” i „taką liczbę ludności, jaka jest dostatecznie duża, by samodzielnie w państwowej wspólnocie życie szczęśliwe prowadzić”[20] – taką liczbę, „by umożliwiała samowystarczalność życia i

---

[11] Tamże, s. 30.
[12] Tamże, s. 33.
[13] Tamże, s. 30 - 31
[14] Tamże, s. 33.
[15] Tamże, s. 31.
[16] Tamże, s. 45
[17] Tamże, s. 45-46.
[18] Tamże, s. 45.
[19] Tamże, s. 46.
[20] Tamże, s. 190.

równocześnie pozwalała na łatwe dokonywanie przeglądu stosunków"[21]. Samowystarczalność ta wymaga: (1) realizacji potrzeb żywnościowych, (2) umiejętności technicznych, (3) broni, (4) zasobów pieniężnych „tak dla pokrycia wydatków wewnętrznych jak i wydatków wojennych", (5) służby bożej (którą się zwie kultem"), (6) organów „do orzekania o tym, co dla ogółu pożyteczne, i do rozstrzygania spraw spornych między obywatelami"[22]. Dlatego „istnienie państwa potrzebuje ... koniecznie współdziałania wszystkich tych członów, czyli musi posiadać rzeszę": rolników, rzemieślników, żołnierzy, zasobnych obywateli, kapłanów, ludzi orzekających, co sprawiedliwe i pożyteczne"[23].

Zatem samowystarczalny system społeczny wymaga „mocy rozstrzygania spraw najważniejszych" w zakresie społecznym, technicznym, obronnym, ekonomicznym i kulturowym. Jest to moc podzielona na poszczególne urzędy, których obsadzanie nadaje charakter sprawowania władzy „politycznej" w danym państwie. O charakterze tym decyduje to, „po pierwsze, kto obsadza, po drugie, z jakiego ośrodka, po trzecie w jaki sposób"[24].

Arystotelesowskie rozróżnienie na władzę „despotyczną"(na narzędziami i istotami żywymi pozbawionymi rozwiniętego rozumu) oraz władzę „polityczną" (nad wolnymi obywatelami sprawowaną raczej okresowo) znalazło kontynuację w rzymskim podziale na władzę nad rzeczami (*dominum*), związaną z posiadaniem rzeczy i pełnym dysponowaniem nimi (od zbywania, zatrzymywania po zniszczenie) oraz, władzę nad ludźmi (*imperium*)[25]. Ta ostatnia zasadza się na swego rodzaju rozumie praktycznym zarówno sprawujących władzę jak i im podległych. Rozum praktyczny sprawujących władzę znajduje wyraz w podejmowanych przez nich decyzjach wyznaczających to, co dozwolone, i to co zabronione. Rozum praktyczny zaś władanych określa ich zachowania, postępowania i działania (czyny) i jest pod przemożnym wpływem korzyści jakie czerpią z mądrego sprawowania władzy. Korzyści te daje stosowane prawo (państwowe) zgodne z „prawem rzetelnego rozumu" – prawem naturalnym, które – jak przekonywał Cyceron – „jako prawo jedyne w swoim rodzaju, wieczne i nieodmienne obejmuje zarówno wszystkie narody, jak i wszystkie czasy"[26]. Chociaż – warto podkreślić w tym miejscu, że dla Seneki korzyści te niekoniecznie wypływają z prawa stanowionego i zarządzania państwowego, ale z naturalnej konieczności współdziałania ludzi, ich moralności i religii. Myśliciel ten bowiem traktował państwo jako zło konieczne, które zawładnęło zepsutą moralnie wspólnotą ludzi sobie współczesnych. Wspólnota ludzi etycznych i moralnych nie potrzebuje prawa państwowego i wymuszania jego stosowania - władzy[27].

Decyzje władzy określają sposób rządzenia (jej sprawowania). Zbiór tych decyzji utrwalony na piśmie jest prawem – pisze Cyceron. Realizacja zaś tych decyzji i, tym samym, prawa wymaga przekonania do ich słuszności (racjonalności), albo kar i nagród, albo przemocy i przymusu. Siła kar i będącego w dyspozycji

---

[21] Tamże, s. 191.
[22] Tamże, s 195.
[23] Zob.: Tamże.
[24] Tamże, s. 131.
[25] Zob. np.: J. Szacki, *Historia myśli socjologicznej*, Warszawa 1981, s. 180.
[26] Cycero, *O państwie. Pisma filozoficzne*, t. II, Warszawa 1960, s. 134.
[27] Por.: L.A. Seneka, *Listy moralne do Lucjusza*, Warszawa 1961, s. 418.

władających aparatu przymusu „zmusza wszystkich do tego, do czego filozofowie wymową swą mogą nakłonić niewielu”[28] – pisze Cyceron. Gdyby więc wszyscy obywatele państwa byli równie mądrzy i równi pod każdym względem, a w związku z tym, podejmowali takie same decyzje, to wówczas władza i jej aparat przemocy byłby zbędny. Wręcz – jak twierdzi wprost Izydor z Sewilli, który zdaje się powtarzać Cycerona w duchu czasów klerykalnych – państwo ziemskie „nie byłoby konieczne, gdyby nie zmuszało za pomocą terroru i dyscypliny do tego, do czego księża nie mogą ludzi nakłonić za pomocą słowa”[29]. Dlatego przedmiotem działania prawa wspieranego przez przemoc są tylko „źli ludzie”[30] – jak sądził Akwinata – których „złe i występne żądze”, „namiętności, zapalczywości i inne wprowadzające zamęt popędy” są „ujarzmiane i poskramiane”[31] – jak pisał wcześniej Cyceron.

W sytuacjach tzw. praktyki społecznej (politycznej) już w starożytności i później łączność sprawujących władzę z władanymi bywała zakłócana, nabierała charakteru nienaturalnego i nierozumnego. Dlatego wielcy myśliciele starożytności i średniowiecza wskazywali na naturalne i wynaturzone sposoby sprawowania władzy, głównie politycznej - państwa funkcjonujące na podstawie dobrych albo złych praw, władzy sprawowanej w interesie władanych (poddanych, rządzonych czy podwładnych) albo w interesie tylko sprawujących władzę, korzyści dla wspólnoty podległej władzy albo korzyści dla sprawującego lub sprawujących władzę. Dla tych myślicieli istota władzy i państwa wyrażana jest najpełniej, w prawie powszechnie uznany i działaniu dla dobra wszystkich. Ono, „... państwo (*res publica*) – pisze Cycero w dialogu *O państwie* – jest to rzecz ludu (*res populi*). Lud zaś – to bynajmniej nie każde zbiorowisko ludzi skupionych dowolnym sposobem, lecz wielka ich gromada, zespolona przez uznanie tego samego prawa i przez pożytek wynikający ze wspólnego bytowania”[32]. Zatem więzią łączącą wspólnotę państwową, zarówno sprawujących władzę jak i jej podległych, jest moc powszechnie uznanego prawa i korzyści indywidualne uzyskiwane ze wspólnego życia – życia w państwie.

Dominujący w czasach grecko-rzymskich pogląd, że sprawowanie władzy jest zgodne z naturą i rozumne wtedy, kiedy jest zgodne z interesem władanych i przynosi im korzyść – państwu jako organizmowi lub dowolnemu systemowi społecznemu – przejęli myśliciele średniowieczni. Dla św. Tomasz z Akwinu niezbędność panowanie człowieka nad człowiekiem płynie z naturalnego zróżnicowania w wyposażeniu poszczególnych ludzi w zalety umysłu, woli i charakteru, co powoduje, że ta naturalna różnorodność wymaga koordynacji i jednolitego kierownictwa. Bez tego nie istniałby żaden porządek w zbiorowości ludzkiej. Najlepiej i najbardziej rozumnie porządek ten zapewnia jednorodna i rozumna władza – monarchia. Władza powinna być jednoosobowa, sprawowana w interesie wszystkich członków organicznej wspólnoty, i należeć do jednego (monarchy). Jest to naturalne i analogiczne z zasadą funkcjonowania świata, w którym wielość wywodzi się z jednego[33]. W samej naturze zaś istnieją – głosił

---

[28] Cycero, *O państwie. Pisma filozoficzne*, t. II, cyt., wyd., s. 18.
[29] J. Touchard, *Historie des Idees Politiques*, vol. 1, *Des origines au XVIII siecle*, Paris 1959, s. 123.
[30] Tomasz z Akwinu, *Aquinas selected political writings*, cyt., wyd., s. 138.
[31] Cycero, *O państwie. Pisma filozoficzne*, t. II, cyt. wyd.., s. 136 – 137.
[32] Tamże, s. 44.
[33] Tomasz z Akwinu, *Aquinas selected political writings*, ed. Basil Blackwell, Oxford 1948, s. 12.

Akwinata - dwie formy rządów: ogólna i szczególna. Władzę ogólną sprawuje Bóg nad całym światem, władze szczególną zaś – rozum w każdej osobie ludzkiej. W ziemskim życiu wspólnotowym odpowiednikiem władzy ogólnej jest kościół, władzy szczególnej zaś rozum króla, który zarządzać powinien w imię powszechnego interesu i powszechnego pokoju, korzyści wspólnych i dostatku. W tym myśleniu pełnym podmiotem władzy jest Bóg, król zaś jest już ograniczonym podmiotem władzy. Poddani władzy zaś mają obowiązek podporządkować się tym rozumnym (mądrym) podmiotom, ze względu na ich mądrość (znajomość prawdy we wszystkich sprawach) i uzyskiwaną dzięki nim korzyść własną - bezpieczeństwo, dostatek i inne dobra otrzymywane przez władanych dzięki mądrości tych, którzy dzierżą ster władzy.

Z przeciwstawnego przeświadczenia w stosunku do lansowanego przez uznanych powszechnie za wielkich myślicieli starożytnych i średniowiecznych wyszli sławni filozofowie i przywódcy polityczni czasów nowożytnych, promując nurt antynaturalistyczny. W promocji tej wielkie zasługi ponieśli przede wszystkim tacy myśliciele, jak Hugo Grotius, Thomas Hobbes i Jean Jacques Rousseau. Podobnie jak Kopernik wydobyli z zapomnienia i uzasadnili poglądy odmienne od platońskich i arystotelesowskich. Są to poglądy głoszące, że podmiotem władzy jest każdy człowiek równy co do swej podmiotowości politycznej z każdym innym człowiekiem. Wszyscy ludzie zatem stanowią podmiot władzy. Oni określają zakres uprawnień przekazywanych tym, których formalnie powołują do spełniania władzy „politycznej" (nad ludźmi).

Źródłem tych poglądów jest przeświadczenie szkoły protagorejskiej i sofistów, którzy piętnowali pogląd o naturalnym zróżnicowaniu ludzi, oddzielali konieczne prawa natury (jako prawa przyrody) od praw konwencjonalnych (jako praw stanowionych przez ludzi), wedle ich woli i świadomości. Dla nich zróżnicowanie społeczne, ekonomiczne i polityczne ludzi jest faktem, ale jego przyczyną nie jest natura, jej jakaś konieczność i nieunikniony obowiązek, a przeciwnie – konwencja, umowa lubo subiektywne ustanowienie. Z natury bowiem – podkreśla starożytny zwolennik egalitaryzmu Antyfon – „urodziliśmy się wszyscy pod każdym względem jednakowi"[34]. Dlatego dzielenie ludzi na tych, co sprawują władzę i tych, co jej podlegają nie jest zdeterminowane przez naturę, ale przez subiektywne i dobrowolne ustanowienie, które nie jest ani naturalne, ani konieczne. Wszyscy przecież – argumentuje – „oddychamy przez usta i nos, wszyscy jemy ... śmiejemy się, gdy jest nam radośnie ..., a płaczemy, kiedy cierpimy, słuchem odbieramy dźwięki, a dzięki światłu widzimy oczyma, pracujemy rękami, a chodzimy nogami"[35]. To, że żyjemy w państwie jest kwestią wyboru jednej z trzech możliwości – głosił hedonista Arystyp. Pierwsza z nich jest to wybór rządzenia i nakazywania innym, druga – uległość wobec rządzących i nakazujących; trzecia wreszcie – realizacja życia "ani przez panowanie, ani przez poddaństwo, ale przez wolność"[36]. On jako cyrenaik i hedonista wybrał trzecią możliwość - życie takie,

---

[34] H. Diels, W.Kranz, *Fragmente der Vorsokratiker*, t. 1-3, Berlin 1951 – 1952; (Fragmenty presokratyków w tłumaczeniu J. Gajdy) rozdział 87, fragment B; cyt. za: G. Reale, *Historia filozofii starożytnej*, t. I, cyt. wyd., s. 283.

[35] G. Reale, *Historia filozofii starożytnej,* t.1, s. 285.

[36] Ksenofont, *Wspomnienia o Sokratesie*, II, 1, 11, (w:) Pisma sokratyczne, Warszawa 1967; cyt.za: G. Reale, *Historia filozofii*, t. 1, cyt. wyd., s. 427.

aby sam nie rządził innymi i nie podporządkowywał się rządom innych - bycie obywatelem wolnym, który jest niepodległym żadnemu państwa i w każdym państwie cudzoziemcem. Inny wybór jest złudny i gwałci wolność człowieka – przekonywał Epikur starożytny zwolennik hedonizmu, utylitaryzm i egoistycznego indywidualizmu. Wybór życia politycznego (w państwie), i albo poddania się władzy, albo jej sprawowanie, nie jest ani konieczny, ani naturalny. Nie ma koniecznej i naturalnej więzi społecznej między ludźmi, ale jest naturalne i konieczna tylko to, aby troszczyć się o siebie samego - egoizm. Wszelako – jak relacjonuje poglądy Epikura Epitet w *Diatrybach*, wielki jego zwolennik i propagator – „Ludzie, nie dajcie się otumanić (...), sprowadzić na manowce (...), nie dajcie sobie oczu mydlić! Nie ma żadnej więzi społecznej między istotami rozumnymi! Ci natomiast, którzy nauczają inaczej, wprowadzają was w pole i wystroją na dudków!"[37]. Ludzie jednak podejmują współpracę ze sobą, ale z uwagi na swój naturalny egoizm i pożytek, który płynie z niej. On jest obiektywną podstawą państwa, które jest „raczej umową zawarta między społecznościami w dowolnym miejscu po to, aby nie wyrządzać ani nie doznawać szkody"[38]. Umowa ta przybiera postać prawa naturalnego, którego istotą jest korzyść uzyskiwana z tego, że ludzie będący obywatelami nie szkodzą sobie wzajemnie, ograniczają swoją wolność i zobowiązują się do przestrzegania zakazu wzajemnego wyrządzania sobie szkód, przykrości i nieprzyjemności. Najlepiej zaś jest nie tylko nie wyrządzać sobie przykrości i szkód, lecz obdarowywać się radością i przyjemnościami. Obdarowywanie to ma miejsce wśród przyjaciół, którzy dzięki temu tworzą wolny związek zjednoczonych ludzi tak samo czujących, myślących i żyjących[39]. Jest to związek samorządowy i państwo tego rodzaju. Związek tego rodzaju nie potrzebuje mądrych władców ani wynajętego do zarządzania wspólnymi sprawami rządu.

Przekonanie stoickich szkół rzymskich o tym, iż „żaden człowiek nie jest z natury niewolnikiem", lecz wolnym, a tym, kim jest zależy od niego, wzmocniło nurt antynaturalistycznej teorii państwa i władzy. Jednak jego rozwój i dominację zawdzięczamy czasom nowożytnym. Mający istotny wpływ na opinię publiczną przedrewolucyjnej Francji i myślenie nowożytne Jan Jakub Rousseau, w *Rozprawie o pochodzeniu i podstawach nierówności między ludźmi,* wylansował przeświadczenia, że ludzie ze swej natury są równi i wolni. Ci równi i wolni z natury ludzie pod względem przede wszystkim moralnym i prawnym (chociaż nierówni pod względem fizycznym), drogą *umowy społecznej* „zrzeszają się w ciało moralne i zbiorowe", „osobę publiczną" i „jedność" łączącą wszystkich obywateli. Ta osoba publiczna – pisze Rousseau w *Umowie społecznej* – „ otrzymała dawniej nazwę *civitas*, obecnie zaś nosi miano *republik*i, czyli ciała politycznego, które członkowie jego nazywają państwem, gdy jest bierne, suwerenem, gdy jest czynne, mocarstwem, gdy je porównują z innymi". Państwo zgodne z naturą człowieka jest ciałem politycznym i zrzeszeniem, które realizuje równość (prawną) i wolność (moralną), a nawet zmusza obywateli do wolności, gwarantuje im niezależność osobistą i nadaje zobowiązaniom społecznym charakter legalności. Takie zrzeszenie cytowany myśliciel odróżnia od agregatu, który nie jest ciałem politycznym, lecz

---

[37] G. Reale, *Historia filozofii starożytnej*, t. 3, cyt. wyd., s. 269.
[38] Diogenes Leartios, *Żywoty i poglądy słynnych filozofów*, Warszawa 1988, s. 657.
[39] Por.: Tamże, s. 656.

zbiorem zróżnicowanych pod względem prawa i zniewolonych ludzi. W nim jest tylko pan i niewolnicy, którzy ujarzmieni i pozbawieni wolności woli odebraną mają wszelką moralność swych czynów. Jest to wbrew naturze człowieka – sztuczne. Człowiek bowiem ze swej natury jest istotą nie tyle rozumną, co – pisze przywoływany filozof w Przedmowie do *Rozprawy o pochodzeniu i podstawach nierówności między ludźmi* – moralną, tzn. troszczącą się „o własną każdego pomyślność i życie", mającą „odrazę do zagłady albo cierpienia każdej istoty czującej, zwłaszcza zaś drugiego człowieka". Człowiek bowiem w myśleniu nowożytnym staje się istotą nie tylko rozumną, co przede wszystkim wolną, nie tyle stworzoną i predestynowaną do czegoś (życia w społeczeństwie ziemskim lub innym), ale stwarzającą siebie i reguły życia społecznego, prawa moralne i prawa państwowe. Jest to człowiek w którego naturze nie rozum panuje nad uczuciami, jak u starożytnych, lecz uczucia i wolna wola panuje nad rozumem, wykorzystuje go do służby swoich pragnień i wolności.

U progu czasów współczesnych przeświadczenie o tym, że człowiek jest ze swej natury istotą przede wszystkim wolną wyeksponował Giovani Pico della Mirandola (1463 – 1494), członek Akademii Platońskiej reaktywowanej pod Florencją i autor renesansowego manifestu humanistycznego pt. *O godności i wolności człowieka.* W manifeście tym dowodzi, że człowiek nie został stworzony jako coś, ale powołany jest do tego, aby sam siebie tworzył - *homo fortunae ipse fabe*r. W stwarzaniu tym, może naśladować naturę, inne istoty żywe albo nie – jest wolny i ma wolną wolę. Dzięki temu – pisze przywołany autor - człowiek może kształtować swoją naturę upodobniając się do:

- roślin, wiodąc życie wegetatywne i bezrozumne;
- zwierząt, wiodąc życie hołubiące zmysłowości i poniekąd rozumne;
- istot niebiańskich, wiodąc życie racjonalne i zgodne z imperatywami rozumu;
- istot anielskich i boskich, wiodąc życie intelektualne i kontemplacyjne.

Co więcej, może nawet zrezygnować z wzorowania się na tych stworzeniach i wybrać los inny - wręcz boskiej doskonałości[40]. Nie ulega bowiem wątpliwości – dowodził Giambattista Vico (1668 – 1744), który rozwinął nowożytna koncepcję nauk społecznych – że świat społeczny i państwa zostały stworzone przez ludzi. Wyrażał jednocześnie zdumienie, że filozofowie przez wieki zajmowali się poszukiwaniem wiedzy o świecie przyrody, która z tego faktu, że została stworzona przez Boga jest Jemu tylko dostępna, zaniedbywali natomiast wiedzę o świecie społecznym, który stwarzają ludzie i z tego faktu jest im w całości dostępna. Jest to wiedza o możliwościach ludzkiego wysiłku twórczego – wysiłku ludzi, którzy są wolni, podobni Bogu w dziele swej aktywności twórczej. Różnica zaś pomiędzy tymi twórcami polega na tym, że Bóg stworzył świat natury, człowiek zaś stwarza świat społeczny – państwa, ciała polityczne czy systemy społeczne. Jeden i drugi twórca tworząc świat wielości (Bóg – wielość natury; człowiek zaś - wielości ludzi i obywateli), konstruują go i rozważają według własnych aksjomatów[41]. Aksjomaty jedności i konieczności właściwe światu natury nie muszą być aksjomatami świata stwarzanego przez człowieka (np. jakieś powszechnego i rozumne prawo o którym

---

[40] Zob.: Giovani Pico della Mirandola, *De hominis celsitudine et dignitate* [w:] Z. Kalita, Filozofia włoskiego Odrodzenia, Warszawa 1967.

[41] Zob.: G. Vico, *Nauka nowa*, Warszawa 1966.

pisał przywołany wyżej Cyceron). W tym świecie społecznym nie musi obowiązywać prawo przyrody narodzin, rozwoju, stabilizacji i upadku aż po ruinę. Może obowiązywać na przykład prawo tylko rozwoju lub stabilizacji. Zależy to od wolnego stwórcy – człowieka.

Atencja dla wolności i równości ugruntowana została przez Renesans (odradzający starożytność klasyczną) i nowożytność, osobliwie zaś liberalizm. Jest to wolność akcentująca indywidualizm, godność człowieka i jego podmiotowość. Stanowi ona jednocześnie ważną kwestię i wyzwanie dla nowożytnej nauki. Podjęcie tego wezwania poszło w kierunku ograniczania władzy, jej demokratyzacji i reformowania przez minimalizację wpływu na życie społeczne, aż po koncepcje jej i państwa zaniku jako anachronicznej instytucji społecznej, zbytecznej i dysfunkcjonalnej. Bazą dla tych ograniczeń jest przeświadczenie, iż człowiek jest przede wszystkim istotą wolną, podmiotową a jego potrzeby są ważniejsze od ułudnych potrzeb wspólnych, które są takie wtedy, kiedy nie są sumą potrzeb indywidualnych. Wolna z natury jednostka ludzka jest ważniejsza od sztucznej całości jaką są państwa i immanentna im władza. Dlatego niektórzy myśliciele współcześni lansują koncepcję minimalnego państwa i minimalnej władzy politycznej[42]. W tej koncepcji jednak nietykalnymi funkcjami państwa, które je konstytuują, są takie jak:

- ściąganie podatków;
- emisja pieniądza;
- obrona;
- porządek publiczny.

Jednak są tacy, którzy również te minimalne funkcje państwa proponują sprywatyzować, przekazać w gestię każdego człowieka lub wyspecjalizowanych organizacji pozarządowych. Znajduje to wyraz w koncepcji ultra-minimalnego państwa. W niej państwo nie jest już powszechnym „stróżem nocnym" i poborcą podatkowym, ale agencją świadczącą usługi dla tych, którzy nie tylko godzą się na to, ale również zapłacą dobrowolnie za ochronę zamiast łożyć podatki na państwo. Państwo ultra-minimalne – jak proponuje, między innymi, Robert Nozick – to tylko prywatna agencja ochroniarska mająca monopol na zapewnianie bezpieczeństwa. „Ludzie, którzy nie wykupią kontraktu zapewniającego ochronę oferowana przez monopolistę, nie otrzymają ochrony. Państwo minimalne (państwo nocny stróż) jest więc odpowiednikiem państwa ultraminimalnego, uzupełnionego o (zdecydowanie redystrybutywny) program friedmanowskich bonów opiekuńczych finansowanych z podatków"[43].

Wstępnie konkludując należy stwierdzić, że tradycja filozoficzna ukształtowała podział na dwa rodzaje władzy sprawianej przez ludzi, a mianowicie, po pierwsze, „despotycznej", nad rzeczami (*dominum*) czy też instrumentalnej itp., po drugie zaś „politycznej," nad obywatelami czy też nad ludźmi itp. W tradycji tej jednocześnie władza jest albo czymś naturalnym i koniecznym w funkcjonowaniu zarówno świata przyrody jak i świata ludzi (społecznego), albo czymś

[42] Zob.: C. Kukathas, P. Petti, Rewals: *A Theory of Justice and its Critics*, Cambridge 1990.
[43] R. Nozick, *Anarchia, państwo, utopia*, Warszawa 1999, s. 26.

nienaturalnym i konwencjonalnym, niekoniecznym, aczkolwiek możliwym, w funkcjonowaniu zarówno świata nieożywionego (który w rzeczy samej jest chaosem i tylko ludzie nadają mu jakiś porządek w swych ideologiach i teoriach) jak i systemach społecznych, które tworzą wolni z natury ludzie zawierając jakąś umowę wyposażając władzę w określony zakres kompetencji, ale mogą nie zawierać takiej umowy i raczej powinni jej nie zawierać, jak przekonują anarchiści.

W nurcie naturalistycznym zarówno władza „despotyczna" (instrumentalna) jak i „polityczna"(organiczna, szanująca wolność i równość podmiotów chwilowo podległych w ograniczonym zawsze zakresie) jest konieczna w ludzkiej egzystencji i zdeterminowane przez naturę człowieka. W nurcie zaś konwencjonalnym przede wszystkim władza „polityczna" jest czymś dowolnym i dobrowolnym, możliwym i zależnym od charakteru umowy społecznej zawartej przez wolnych i równych z natury ludzi. Nurt naturalistyczny dominował w praktyce i teorii czasów zarówno starożytnych jak i średniowiecznych. Nowożytność zaś wyeksponowała teorię i praktykę przeciwstawną - nurt konwencjonalny. Dla niego władza jest wynikiem umowy społecznej, kontraktu lub negocjacji, zgody na jej zakres i sposób spełniania. Konsekwencją współczesną nurtu konwencjonalnego i przeświadczenia, iż człowiek jest istotą wolną, są koncepcje anarchistyczne, zaniku władzy „politycznej" i państwa, jego zbyteczności i braku uzasadnienia dla niego. Zwolennicy tej ostatniej koncepcji głoszą, że analiza tradycji przeszło dwu tysiącleci prób uzasadnienia państwa prowadzi do wniosku, iż żadna z nich nie jest udana[44]. Są to uzasadniania odwołujące się, z jednej strony, do harmonii, porządku i stabilności jako warunku przetrwania, istnienia i bezpieczeństwa, z drugiej zaś do korzyści indywidualnych i pełniejszych możliwości w spełnianiu swego indywidualnego istnienia jako warunku lepszego życia. Krócej, władza zarówno „despotyczna" jak i „polityczna" zapewnia istnienie oraz jego lepszą albo gorszą jakość – bezpieczeństwo.

Arystotelesowskie rozróżnienie władzy „despotycznej" od „politycznej" znajduje postmodernistyczne ukonkretnienie w wyróżnianiu dwu rodzaju naturalnych dążeń manifestowanych przez ludzi, a mianowicie: dążenia człowieka do realizacji swych *interesów* (życia, przeżycia i przetrwania) oraz *władzy*. Dla nich *interes, sojusze* i *władza* są uniwersalnymi motywami pozwalającymi opisać dzieje rodzaju ludzkiego. Są to dzieje walki o *interes* i *władzę* – życie i przeżycie biologiczne oraz życie uprzywilejowane dzięki sprawowaniu władzy i panowania. Interes ma swoje źródła w popędach lub naturze biologicznej człowieka zaś władza w popędach stadnych lub społecznej naturze człowieka[45]. Realizując swój interes ludzie zapanowują nad rzeczami pozwalającymi realizować ich metabolizm i realizują rodzaj władzy „despotycznej". Troszcząc zaś się o jakoś tego metabolizmu dzięki pozycji w systemie społecznym starają się zapanować nad innymi ludzki, wywierać na nich wpływ i podporządkowywać innych sobie realizując rodzaj władzy „politycznej".

---

[44] J. W. Gough, *The Social Contract: A Critical Study of its Development*, Oxford 1936; cyt. za: *Przewodnik po współczesnej filozofii politycznej*, pod red. Roberta E. Goodina i Philipa Pettita, Warszawa 1998, s. 298.

[45] J. Świniarski, W. Chojnacki, *Etyka bezpieczeństwa*, AON, Warszawa 2004, s. 117 – 118.

Wszelako – jak pisze Leszek Kołakowski w mini wykładzie *O władzy*– władza pojmowana jest szeroko i wąsko. „W najszerszym znaczeniu 'władzą' nazywamy wszystko, co pozwala nam wpływać na otoczenie – naturalne czy ludzkie – w pożądanym kierunku"[46]. Stąd uniwersalne i charakterystyczne dla nurtu naturalistycznego przeświadczenie, że „... wszystkie nasze pragnienia pochodzą z dążenia do władzy w najróżniejszych formach ...;o cokolwiek zabiegamy, zabiegamy naprawdę o władzę ... zarówno nad rzeczami, jak i do pewnego stopnia – czasem znacznego – nad innymi ludźmi"[47]. Wpływ na otoczenie naturalne można traktować jako rodzaj władzy „despotycznej" i związanej z interesem biologicznym czy popędami biologicznymi ludzi. Natomiast wpływ na otoczenie ludzkie jest już rodzajem władzy „politycznej", której „... zlikwidować nie można, można tylko lepszą zastąpić gorszą albo czasem odwrotnie (...) bo, gdyby instytucje władzy politycznej cudem wyparowały, wynikiem byłoby nie powszechne braterstwo, ale powszechna rzeź"[48]. Ta władza „polityczna" identyfikowana jest z jej wąskim znaczeniem. W nim władza – jak pisze L. Kołakowski -„... polega na dysponowaniu środkami, za pomocą których możemy wpływać – przemocą albo groźbą przemocy – na zachowania ludzi i regulować to zachowanie wedle zamierzeń władcy (jednostkowego czy zbiorowego). Włada w tym sensie zakłada obecność zorganizowanych narzędzi przemocy, a w dzisiejszym świecie – państwa"[49].

W czasach nowożytnych władza stała się przedmiotem zainteresowania badawczego już nie tylko filozofii, lecz licznie powstających nowych dyscyplin naukowych. Badaniami władzy „despotycznej" (nad rzeczami) zajmować się zaczęła nowożytna ekonomia inicjowana przez Adama Smitha, który badać zaczął człowieka jako istotę troszczącą się o własny interes i tworzącą dzięki tej trosce bogactwo (narodów, wspólnot i społeczeństw). Rozwój zaś tej ekonomii zajmującej się produkcją (wytwarzaniem), wymianą i podziałem - władzą ekonomiczną – wygenerował wiele nowych dyscyplin i teorii, w tym, organizacji i zarządzania, sprzedaży i marketingu, oraz im podobnych. Z kolei badania władzy „politycznej" (nad ludźmi) stawały się przedmiotem nowożytnej politologii, nauki o państwie i socjologii, oraz im podobnych. Niemniej te dwa rodzaje władzy (nazywane już to „despotyczną" i „polityczną", już to nad rzeczami i nad ludźmi, już to władzą ekonomiczną i polityczna) wzajemnie się warunkują. Kto posiada władzę ekonomiczną to zawsze w jakimś zakresie wpływa na władzę polityczną i odwrotnie.

1.2. Definicje władzy

Filozofia polityczna i filozofia społeczna oraz liczne dyscypliny nauki współczesnej wśród cech konstytutywnych fenomenu **władzy** wymieniają przede wszystkim:

---

[46] L. Kołakowski, *Mini wykłady o maxi sprawach*, Kraków 2004, s.9.
[47] Tamże, s. 10.
[48] Tamże, s. 13 – 14.
[49] Tamże, s. 12.

• **wolę** (identyfikują władzę ze „zdolnością do wydawania decyzji" (czynnością intelektu), z „potencjałem ludzkiej woli"[50], a nawet „rozkazem sprawującego władzę" albo „wyrażeniem przez niego woli w stosunku do tego, nad kim władzę sprawuje)[51];

• **podporządkowanie i posłuch** (opisują władzę jako relację w której „A ma władzę nad B w takim stopniu, w jakim może sprawić, że B uczyni coś, czego by w innym wypadku nie zrobił"[52]; w tej relacji „posłuszeństwo oznacza, że działanie osoby posłusznej przebiega w zasadzie tak, jakby uczyniła ona treść rozkazu [...] maksymą swojego zachowania")[53];

• **stosunek społeczny** (traktują władzę jako stosunek „zależności jednostronnych, wynikających z przywilejów posiadania mniej lub więcej stałych środków przymusu względem innych członków społeczeństwa[54]"; władza bowiem to „stosunek władczy co najmniej dwóch partnerów, przy czym partnerami tymi mogą być pojedyncze osoby lub grupy osób")[55];

• **sankcje** (eksponują rozpoznanie, że „to właśnie zagrożenie sankcjami wyróżnia władzę od formy wpływu"[56]; władza przecież oznacza wymuszenie podporządkowania „przez stworzenie perspektywy poważnych sankcji i nonkonformizm"[57]; wszelako „na dnie każdej władzy leży tedy przymus"; a najprostszą postacią władzy „jest groźba i/lub użycie siły w celu osiągnięcia zamierzonego efektu")[58];

• **normy określające prawomocność** (konstatują, że władza to przymus legitymizowany, szeroka akceptacja „sposobu sprawowania władzy politycznej"[59]).

Niewątpliwie wszystkie z wymienionych wyżej cech współtworzą przede wszystkim fenomen władzy, to w ujęciu politologiczno-socjologicznym penetrującym przede wszystkim władzę rodzaju „politycznego" z rozróżnienia Arystotelesa - władzę nad ludźmi – definiowana jest ona różnie. Zdaniem Zygmunta Baumana [60] i Jerzego J. Wiatra[61] są to definicje :

• **behawioralne,** które istoty władzy upatrują w szczególnym związku zachowań co najmniej dwu podmiotów związanych stosunkiem podporządkowania;

• **teleologiczne,** które widzą władzę jako możliwość osiągania zamierzonych celów lub realizacji interesów w ramach określonego systemu;

---

[50] F. Ryszka, *Podmioty działań politycznych*, w: Tenże, *Nauka o polityce, Rozważania metodologiczne*, Warszawa 1984, s.26.

[51] J.J. Wiatr., *Władza jako zjawisko socjologiczne*, [w:] Tenże, *Socjologia stosunków politycznych*, Warszawa 1980, s. 198.

[52] R.A. Dahl, *Concept of Power*, "Behavioral Sciences" nr 2, 1957, s. 202.

[53] M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo*, Warszawa 2002, s. 160.

[54] S. Ossowski , *Pojęcie struktury społecznej*, w: *Dzieła*, t. 5, Warszawa 1968, s. 13.

[55] J.J. Wiatr, *Władza jako zjawisko socjologiczne*, [w:] Tenże, *Socjologia stosunków politycznych*, cyt. wyd., s. 198.

[56] H.D. Lasswell, A. Kaplan , *Power and Society: A framework for Political Inquiry*, New Hawen 1950, s. 76.

[57] R.A. Dahl , *Concept of Power,*" Behavioral Sciences" 1957, nr 2, s. 41.

[58] K. Lawson , *The Human Polity*, Boston-Princeton 1993, [w:] *Encyklopedia Socjologii*, Warszawa 2002, s. 325.

[59] Tamże, s. 326.

[60] Z. Bauman, *O pojęciu władzy* , „Studia Socjologiczno - Polityczne" 1962, t. 12, s. 10-13.

[61] J.J. Wiatr, *Władza jako zjawisko socjologiczne*, cyt. wyd. 1980, s. 194 - 195.

• **instrumentalne,** które za władzę uznają możliwość efektywnego stosowania szeroko pojętych środków przymusu – sankcji - np. kar i wyróżnień;

• **strukturalne,** które wychodzą z przeświadczenia, że istota władzy zawiera się w podziale na rządzących i rządzonych, kierujących i kierowanych, władających i władanych, podporządkowujących i podporządkowanych;

• **utożsamiające władzę z wpływem,** które władzę utożsamiają z możliwością skłonienia jednych, by działali, myśleli i czuli tak, jak oczekują tego inni;

• **traktujące władzę jako zdolność decydowania w sytuacjach konfliktowych,** które głoszą, że władza jest zinstytucjonalizowanym w danym układzie społecznym trybem podejmowania decyzji określających sposób podziału dóbr będących przedmiotem konfliktu lub decyzji wiążących strony pozostające w konflikcie;

• **charakterystycznego dla ery społeczeństwa informatycznego,** które wydobywają coraz powszechniejsze zjawisko wpływu na społeczeństwa za pomocą systemów informatycznych i informacyjnych.

Na politologiczno-socjologiczne pojmowanie i rozumienie władzy w dyscyplinach nauki współczesnej nie dający się przecenić wpływ wywarł Max Weber. Dla niego władza jest jednym z podstawowych wymiarów życia społecznego. Jest działaniem społecznym, którego obiektywny sens zawiera się w możliwości podporządkowania jednych ludzi woli innych. Strony stosunku władzy, panowania i podwładności, akceptują ten typ zależności na podstawie jego prawomocności. Ta prawomocność legitymizuje z kolei możliwość posługiwania się sankcjami (wszelkimi formami przymusu – od przemocy do presji opinii publicznej). Jak pisze on w fundamentalnej dla socjologii pracy *Gospodarstwo i społeczeństwo,* w paragrafie 16 zatytułowanym „Władza i panowie": „ … władza oznacza szansę przeprowadzenia swej woli, także wbrew oporowi, w ramach pewnego stosunku społecznego, bez względu na to, na czym ta szansa polega"[62]. Na bazie tej definicji formułowano inne. I tak, na przykład wielce zasłużony dla polskiej socjologii Stanisław Ossowski[63] głosił, że władza jest możliwością „ …podejmowania i realizowania decyzji niezależnie od woli ludzi, których decyzja w taki czy inny sposób dotyczy". Jest to – jak przekonuje przywołany wyżej autor - „… przywilej panowania nad wolą innego człowieka".

Panowanie zaś – zgodnie z unormowaniami Maxa Webera - ma miejsce wówczas, gdy[64]:

- istnieją panujący i podwładni;
- panujący mają wolę wpływania na podwładnych, wyrażaną w rozkazach;
- da się stwierdzić fakt posłuszeństwa;
- prawo zaś do wywarcia skutecznego wpływu nie jest przez podwładnych kwestionowane.

---

[62] M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo*, Warszawa 2002, s. 39.

[63] S. Ossowski , *Stratyfikacja społeczna*, w: *Dzieła*, t. 5, Warszawa 1962, s. 20.

[64] Zob.: M. Weber, *Trzy czyste typy prawomocnego panowania*, [w:] *Elementy teorii socjologicznych*, praca zbiorowa, Warszawa 1975.

Ze względu na treść przekonań legitymizujących panowanie, Max Weber wyróżnił trzy czyste jego typy i jednocześnie typy idealne sprawowania władzy (nad ludźmi), a mianowicie: tradycyjne, legalne i charyzmatyczne. Nadto w swojej refleksji nad problemem władzy odróżniał władzę ekonomiczną od politycznej. Jego zdaniem jedna i druga są nie tylko spolaryzowane, ale także przeciwstawne. Dający zaś stwierdzić się w pewnych szczególnych warunkach historycznych związek zachodzący między nimi nie może być interpretowany jako zasada ogólna. Wszelako władza ekonomiczna wywodzi się z konstelacji interesów rozwijających się na wolnym formalnie rynku[65]. Jej ośrodkiem i obszarem panowania jest wolny rynek, zasady życia ekonomicznego i aktywności zawodowej. Jest to „...władza nad rozmiarami udziału jednostki w ekonomicznym panowaniu w skali kuli ziemskiej, a w ten sposób nad swobodą działania zawodowego jej ludności"[66]. Cechuje ją daleko posunięta decentralizacji. W przeciwieństwie do niej cechą władzy politycznej jest wysoka centralizacja, której ośrodkiem jest „prawowity rząd" dający jednym prawo do rozkazywania, a na innych nakładający obowiązek posłuszeństwa[67]. Jest ona atrybutem „struktur formalnych na wielką skalę"[68] i została zinstytucjonalizowana i zmonopolizowana przez państwo.

Rozwijając to weberowskie rozróżnienie Stanisław Ossowski konstatuje, że władza w postaci ekonomicznej jest jedną z trzech kategorii (obok zakresu konsumowania i stopnia niezależności osobistej) „przywilejów wynikających z pozycji ekonomicznej"[69]. Władzę ekonomiczną ma ten:

- kto rozporządza typem dóbr bardziej nadających się do wymiany w danym środowisku;
- kto rozporządza większą ilością dóbr przeznaczonych na wymianę;
- czyja sytuacja jest bliższa sytuacji monopolisty.

Tak pojmowana władza ekonomiczna różni się od starożytnego utożsamiania władzy „despotycznej" lub „nad rzeczami", że nie dotyczy narzędzi lub rzeczy, ale dóbr. Owa władza ekonomiczna różni się tym od innych jej postaci, a szczególnie władzy politycznej, że:

- stosunek władzy zostaje nawiązany na podstawie dobrowolnej umowy;
- umowa określa warunki wymiany pewnej „ilości środków wymiany"
- umowa jest zawarta według „reguł gry respektowanych przez środowisko"
- jedna ze stron ma przewagę ekonomiczną na drugą.

Znaczy to również, że władza polityczna nie koniecznie ma charakter relacji określonej przez dobrowolność umowy, wymiany i reguły respektowane przez środowisko oraz przewagę ekonomiczną. Chociaż rozpropagowany przez Karola Marksa i jego zwolenników pogląd głosi, że źródłem władzy politycznej jest władza ekonomiczna – własność i wynikająca z niej możliwość dysponowania środkami

---

[65] R. Bendig, *Max Weber. Portret uczonego*, Warszawa 1975, s. 260.

[66] M. Weber, *Klasy , stany partie - podział władzy w obrębie wspólnoty*, [w:] Elementy teorii socjologicznych, Warszawa 1975, s. 30.

[67] R. Bendix, Max Weber. Portret uczonego, cyt. wyd., s. 260.

[68] S.M. Lipset , *Homo politicus. Społeczne podstawy polityki*, Warszawa 1995, s . 39.

[69] S. Ossowski , *Władza polityczna i władza ekonomiczna*, [w:] Dzieła t. 5 , Warszawa 1968, s 53.

produkcji, zawłaszczania tzw. wartości dodatkowej pozwalające na akumulację kapitału. Stosunki własnościowe i determinowany przez nie nierówny udział wielkich grup społecznych w podziale dóbr, to z perspektywy marksistowskiej ekonomii politycznej i materializmu historycznego klucz do zrozumienia istoty polityki i władzy polityczna, tj. władzy będąca w rękach państwa mającego do dyspozycji wyspecjalizowane instytucje[70].

Być może tak było w przeszłości, że ten, kto miał władzę ekonomiczną dysponując narzędziami, rzeczami i dobrami miał również władzę polityczną. Dawniej, jak głosi np. Daniel Bell władza wynikała z własności osobistej lub rodzinnej, jednak dziś, gdy sensowne użytkowanie nowoczesnych technologii wymaga umiejętności i wiedzy, znaczenie własności osobisto-rodzinnej maleje. Podstawą władzy ekonomicznej stają się czynniki merytokratyczne. Władza przechodzi w ręce instytucji, a legitymizuje ją racjonalność użytkowania. O podziale władzy nie decyduje już „współzawodnictwo między kapitalistami a robotnikami, lecz między różnymi klientami". Systemowe zależności zachodzące między procesami społecznymi i ekonomicznymi, także ze względu na rosnąca konkurencyjność, musi regulować porządek polityczny. A we współczesnych państwach demokratycznych reguluje ten porządek „budżet państwa", a nie podział zysków wewnątrz przedsiębiorstwa[71].

W tej sytuacji zmienia się również rozumienie władzy politycznej: teorie uznające konflikt strukturalny za immanentną właściwość życia społecznego, w tym teoria walki klas, ustępują miejsca ujęciom solidarystycznym. Mniej uwagi zwraca się na przymus, a więcej na interakcję w ramach systemu. Kategoria konfliktu bywa zastępowana przez kategorię komunikacji, dialogu czy konsensu. Władza polityczna postrzegana jest coraz częściej nie jako funkcja i środek walki między grupami społecznymi, lecz jako stosunek konieczny do osiągnięcia wspólnego celu. Podział na rządzących (kierujących) i rządzonych (kierowanych) to tylko pragmatyczny skutek działań zbiorowych.

Chociaż władza polityczna sprawowana jest nadal „przy pomocy wyodrębnionego aparatu na określonym terytorium, na którym państwo posiada suwerenność" i „możliwość odwołania się do środków zorganizowanej i zinstytucjonalizowanej prawnie przemocy"[72], a państwo pozostaje w dalszym ciągu „ważnym siedliskiem władzy"[73], to jednak w sposób istotny zmienia się jego charakter. Państwo, wyposażone w dotychczasowe prerogatywy, jest zbyt duże, by efektywnie rozwiązywać problemy lokalno – regionalne, a zarazem zbyt małe, by sprostać wyzwaniom globalnym. Dlatego pod presją ruchów samorządowych decentralizuje się, zwracając znaczną część swych kompetencji władczych społeczeństwu obywatelskiemu. Ograniczeniu ulega też międzynarodowa podmiotowość państwa. Przyjmując zobowiązania wynikające z norm prawa międzynarodowego oraz godząc się na istnienie instytucji międzynarodowych i ponadnarodowych, państwa z własnej woli przekazują na ich rzecz część swej

---

[70] K. Marks, *Wojna domowa we Francji* [w:] K. Marks, F. Engels , Dzieła t. 17, Warszawa 1968.

[71] D. Bell, *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, Warszawa 1994, s. 28.

[72] J.J. Wiatr (red.), *Władza jako zjawisko socjologiczne*", [w:] *Socjologia stosunków politycznych*, , Warszawa 1980, s. 203.

[73] G. Therborn, *European Modernity and Bryond. The Trajectories of European Societies 1946 – 2000*, London – New Delhi 1995, s. 231.

suwerenności. Rezygnacja z części suwerenności, której towarzyszą analogiczne samoograniczenia innych uczestników wspólnoty międzynarodowej jest motywowana poszukiwanie nowych sposobów zwiększenia własnego bezpieczeństwa: ekonomicznego, militarnego, ekologicznego, społecznego i psychicznego.

Taka sytuacja rozmywania się ośrodków władzy w społeczeństwach demokracji zachodniej bynajmniej nie służy jej precyzyjnemu definiowaniu, a dawne definicje wobec potrzeb nauk szczegółowych są nieprzydatne z uwagi na trudności w ich operacjonalizowaniu, ukonkretnianiu i weryfikowaniu. Stąd adwersarze M. Webera zarzucają jego definicji władzy uniwersalność. Definicja ta nie daje się zoperacjonalizować na stosunki panowania (władzy) w rodzinie, grupach zabawowych, gangach, związkach mafijnych, wojsku, zakładach pracy, wspólnotach religijnych, społecznościach lokalnych i państwowych itd. Odrzucając zatem tę definicję lub starając się dokonać jej sanacji współcześni naukowcy tworzą nieklasyczne teorie władzy w obszarze socjologii – zwane nowymi teoriami władzy. Porzucają oni weberowskie definiowanie władzy jako zalegalizowanego panowania i prawa do użycia siły. Skłaniają się zaś ku analizowaniu władzy z perspektywy umiejętności organizowania działań zbiorowych w systemach otwartch - sieciowych. Ogół koncepcji zakładających konieczność odrzucenia weberowskiej socjologii władzy w całości lub postulujących sanację jej twierdzeń cząstkowych tworzy kategorię nieklasycznych teorii władzy, nazwanych także **nowymi teoriami władzy.**

Do zwolenników tej nieklasycznej teorii zaliczany jest Talcott Parsons - uczeń Pitrina A. Sorokina, który w oparciu o teorię strukturalno-funkcjonalną próbuje definiować władzę jako zdolność do urzeczywistnienia swoich interesów w sensie teleologicznym jako osiąganie celów, zapobieganie niepożądanej ingerencji, wzbudzanie szacunku i kontrolę dóbr w procesie interakcji w ramach danego systemu. A zatem jako możność wywierania wpływu na procesy w nim się dokonujące[74]. Inny zwolennik tej teorii Niklas Luhman definiuje władzę jako „symbolicznie zgeneralizowany środek społecznego komunikowania"[75]. Dla niego władza ujawnia wiele analogii do takich wartości jak: pieniądz, prawda czy miłość. Może ona spełniać rolę katalizatora działań społecznych, stwarzać możliwości wyboru optymalnego sposobu postępowania jednej ze stron, organizując, jednocząc pole gry i interesów pozostałych stron, ograniczając jednocześnie obszar oddziaływań innych – aż do sytuacji granicznej, gdy wyboru dokonuje wyłącznie posiadający władzę. Z kolei, Richard M. Emerson definiuje władzę w języku teorii wymiany jako zależność od innych czy też „wysokość potencjalnego kosztu, do którego zaakceptowania jeden aktor może skłonić drugiego". Definicja ta spotkała się z szerokim zainteresowaniem socjologów[76], którzy na gruncie owej teorii wymiany rozróżnili władzę na dwu poziomach :

- **mikrospołecznym** - interpersonalnej wymiany bezpośredniej tj. jednostkowych zachowań interpretowanej przez tzw. teorie elementarne (m.in.

---

[74] T. Parsons, *Szkice z teorii socjologicznej*, Warszawa 1972, s. 503.
[75] Cyt.. za: Z. Bokszański, *Encyklopedia socjologii,* t. 4, s. 328.
[76] M. Kempy M, J. Szmatka, *Współczesne teorie wymiany społecznej*, Warszawa 1992, s. 54.

modele organizacji społecznej F. Bartha, modele zbiorowego działania J.S. Colemana, teorię współzależności interpersonalnej H. H. Kelly`ego i J. Thibauta),

• **makrospołecznym** - złożonej wymiany zinstytucjonalizowanej (właściwie międzysystemowej), wyjaśnianej głównie przez modele funkcjonowania rzeczywistości społecznej Petera M. Blaua oraz teorię sieci wymiany Emersona[77].

Niewątpliwie poziom mikrospołeczny realizowany przez interpersonalną wymianę bezpośrednią jest w swym charakterze bliższy władzy rodzaju „politycznego" z podziału Arystotelesa. Poziom zaś makrospołeczny realizowany przez zinstytucjonalizowana wymianę międzysystemową jest w swym charakterze bliższy władzy rodzaju „despotycznego".

Jeszcze inne spojrzenie na problem definicji władzy zostało spopularyzowane pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku przez Stevena Lukesa[78], Hannah Arendt[79], Michela Foucaulta oraz Pierra Bourdieu[80]. Cechą wspólną tego spojrzenia jest rozróżnienie **władzy nad kimś** (tj. zdolność do realizacji własnej woli zarówno w sytuacjach konflikty behawioralnego, rodzących poczucie krzywdy, jak i sytuacjach obiektywnej sprzeczności interesów) i **władzy do czegoś** (tj. sprawczego i celowego działania świadomych jednostek, podmiotowej zdolności do uzyskiwania zamierzonych efektów). Rozróżnienie to wychodzi poza tradycję rozróżnienia Arystotelesa i potoczne pojmowanie władzy.

Władza nad kimś może być pojmowana jako przeniesienie władzy „despotycznej" na relacje wspólnotowe („polityczne"). Wszelako władza „despotyczna" u Arystotelesa to umiejętność wykorzystania narzędzi (instrumentów) dla własnych i wspólnych potrzeb – interesu własnego i wspólnego - włada „polityczna" zaś to zdolność realizacji wspólnych potrzeb ludzi wolnych i równych – interesu wspólnego tudzież dobra wspólnego. W przywołanym rozumieniu władza nad kimś jest, w rzeczy samej, umiejętnością realizacji własnego interesu z wzięciem w nawias wspólnych potrzeb czy wspólnego interesu. Ma zatem ona charakter wypaczonej, nienaturalnej i nieetycznej władzy politycznej poprzez troskę o własny tylko interes. Taka władza dla Arystotelesa przybiera trzy podstawowe formy, a mianowicie jest władzą tyrana, oligarchii albo demokracji (rozumianej jako troski o własny interes ludzi wybranych, którzy ignorują czy biorą w nawias interes wspólny, społeczny i polityczny państwa – systemu). Natomiast władza do czegoś jako zdolność osiągania podmiotowo zamierzonych efektów ma charakter pragmatycznego i subiektywnego zarówno zniewalania ludzi, jak i podporządkowania rzeczy. Ona również bierze w nawias i ignoruje potrzeby innych. Zdaje się mieć charakter totalnego zniewolenia, wyzyskania i podporządkowania. Jednak to zniewolenie, wyzyskanie i podporządkowanie może być w interesie albo własnym i wspólnym, albo tylko i wyłącznie własnym, albo tylko i wyłącznie wspólnym. Potencjalność tej władzy do czegoś - uzyskania zamierzonych efektów – czyni ją aksjologicznie nieczytelną i relatywną. Przybierać ona może charakter

---

[77] Tamże, s.56,

[78] Por.: S. Lukes, *Power. Radical View*, London 1974.

[79] Por.: H. Arendt, *O przemocy. Nieposłuszeństwo obywatelskie*, Warszawa 1998.

[80] P. Bourdieu, *Symbolic Power* , "Critic Antropology" 1975 nr 14 oraz *Social Space and Symbolic Power*, "Sociological Theory" 1989 nr 7.

zarówno władzy „despotycznej" jak i „politycznej", albo ich wypaczeń, w zależności od zamiaru tego lub tych, którzy ją sprawują w sposób pragmatyczny.

Według H. Arendt władza jest możliwością działania, którą zdobywają jednostki jako podmioty systemu społecznego. Ulega ona aktualizacji w procesie wymiany informacji. Zdaniem zaś R.Dahla i M. Foucault władza traktowana jako sieć stosunków oparta na sile podtrzymuje życie społeczne i stanowi zarazem istotny element więzi społecznej, ale stosunki siły, hamujące pewne działania, a stymulujące inne, to nie tylko przymus bezpośredni, lecz także pośrednia dominacja oraz przekaz zawarty w dyskursywnych formach wiedzy. Dominujący dyskurs daje przewagę pewnym sposobom myślenia i ekspresji, a jednocześnie ogranicza wpływ innych. Ponadto, władza jest jednocześnie w dyskursie i przezeń kształtowana. Staje się istotnym elementem funkcjonowania osobowości i podatna na wpływ zewnętrzny. Dla wybitnego socjologa francuskiego P. Bourdieu istotą zrozumienia władzy jest porządek symboliczny, ponieważ bez takiego porządku niemożliwe byłoby funkcjonowanie systemów społecznych. Porządek symboliczny, ujawniając stratyfikację, wizualizuje systemy społeczne. Chociaż ten porządek sam jest tworzony przez władzę nad kimś, to jednak ulega instytucjonalizacji i jest internalizowany, tym samym, tworzy władzę do czegoś (podmiotowej możliwości działania); reprezentuje ład legitymizowany, podzielany przez większość lub elity społeczne. Przez to zaś uzasadnia stratyfikację społeczną w której jedni mają władzę a inni nie, albo jednym i drugim tylko to się wydaje.

O ile władza nad kimś zadaje się być realnym wpływaniem na innych we własnym tylko interesie, to władza do czegoś jest przyzwoleniem innych na działanie we własnym interesie, który może być sprzeczny albo nie z interesem innych. Rozróżnienie aksjologicznie władzy jest ważnym problem intencji i zamiaru podmiotu władzy i, tym samym, relacji pomiędzy podmiotem oraz przedmiotem władzy. Wszelako, władza jest fenomenem generowanym z rozumnej korzyści relacji pomiędzy podmiotem i przedmiotem. Jeżeli nie ma korzyści realnej lub potencjalnej nie ma fenomenu władzy. Dlatego poza fenomenem władzy zdają się znajdować takie relacje pomiędzy ludźmi lub nimi i rzeczami, które nie niosą jakiejś korzyści, już to realnej, już to potencjalnej.

1.3. Podmiot i przedmiot władzy

Podmiotowi władzy dużo uwagi poświęcała już filozofia starożytna, zajmująca się nią głównie w kontekście państwa jako bytu wspólnotowego utożsamianego bardziej z wielkiego organizmem (naturalnym) niż systemu (sztucznym) złożonym z ludzi i rzeczy. Byt ten w ujęciu nurtu naturalistycznego jest organizmem (Dużym Człowiekiem, którego struktura jest analogiczna do struktury duszy ludzkiej pojętej jako *vis vitalis*- siła życia, funkcjonowania i istnienia) – organizmem, na który składają się:

- **władający** (element aktywny i rozumny) jako podmiot władzy; który postępują w sposób naturalny i etyczny – „despotyczny" w stosunku do rzeczy i „polityczny" w stosunku do obywateli - albo sposób nienaturalny, wypaczony i nieetyczny;

- **władani** (element bierny, podległy i zależny oraz słuchający – poniekąd rozumny i bezrozumny) jako przedmiot władzy, który zyskuje na podległości i posłuszeństwie w sytuacjach jej sprawowania w sposób etyczny, albo traci, gdy władający postępują nieetycznie;
- **sprzyjający władającym (podmiotowi) i władanym (przedmiotowi) jako instrumenty (narzędzia) władzy** – realizujący zasady funkcjonowania tego organizmu (element dynamiczny i bezpośrednio odpowiedzialny za funkcjonowanie tego organizmu umocowany w petryfikacjach prawodawczych i innych unormowaniach społecznych, ucieleśniany w instytucjach – urzędach i prawach - które zapewniają życie państwa, zjawiające się w odnoszonych korzyściach przez władających i władanych), jako element dynamiczny, pośredni i łączący władających i władanych (jak rzecz ujął już Platon i Arystoteles).

W abstrakcyjnym ujęciu natomiast nurtu antynaturalistycznego państwo jako jakaś jedność jest systemem sztucznym o większej albo mniejszej trwałości. Jest to system sztuczny tworzony przez wolnych i równych z natury ludzi. Oni jako obywatele są podmiotem władzy, którą mogą w całości lub części, na czas określony lub nieokreślony (w tym na stałe) przekazać rządzącym. W tym nurcie, sprawujący rząd są przedmiotem władzy. Zyskują tylko pozorną lub czasową podmiotowość na mocy kontraktu zawartego z wszystkimi obywatelami lub ich większością. Jest to podmiotowość ograniczona przez ów kontrakt i legitymizowana przez niego. Kontrakt ten jest umocowaniem sztucznego systemu, na który składają się:

- **obywatele**, lud lub naród i tego rodzaju wielość wolnych ludzi jako podmiot władzy (podmiot sprawujący władzę wręcz „ogólną" – w myśl nomenklatury tomistycznej – ponieważ, jak chcą niektórzy:„głos ludu jest głosem Boga");
- **zasady umowy społecznej wyrażane w prawodawstwie i innych normach społecznych** jako element dynamiczny, pośredni i łączący, zarówno obywateli z aparatem rządowym, jak i ten aparat z obywatelami;
- **rząd** (funkcjonujący na zasadach umowy społecznej, która określa jego prerogatywy i ogranicza wolność wszystkich obywateli w zamian za coś) jako przedmiot władzy, narzędzie, instytucja i aparat władzy – przedmiot sprawujący władzę „szczegółową" w poszczególnych rodzajach aktywności ludzi.

Przywołane wyżej dwa główne nurty filozoficznej wiedzy o państwie różni odwrócenie w usytuowaniu podmiotu i przedmiotu władzy. W naturalistycznych teoriach państwa podmiotem władzy jest ten, kto ją sprawuje, np. monarcha lub jakaś grupa rządząca. Natomiast w konwencjonalnych teoriach państwa podmiotem tym są wszyscy wolni obywatele, suwerenny lud, niezawisły naród albo ich reprezentanci. Zasadami określającymi funkcjonowanie państwa jest prawo, które w nurcie naturalistycznym jest prawem wywiedzionym z praw natury przez ludzi najmądrzejszych – wybitnych filozofów i prawodawców – w nurcie zaś konwencjonalnym prawem ustanowionym przez mądrość zbiorową wszystkich obywateli, narodu lub ludu (bowiem „głos ludu jest głosem Boga" i jest to głos będący źródłem prawa naturalnego).

Trójdzielna struktura każdego bytu lub systemu jako jedności, w tym również państwa (wspólnoty, społeczeństwa i narodu) jak i każdej jakoś zorganizowanej struktury społecznej ma swoje umocowanie w koncepcji ontologicznej Platona – koncepcji struktury wszelkiego samoistnego istnienia. Jest to koncepcja głosząca, że elementami pierwotnymi wszelkiego istnienia jest proporcjonalne podzielenie i zjednoczenie trzech podstawowych składników: *tego samego*, *innego* i *trzeciego.* To ostatnie właśnie łączy, spaja i miesza *to samo* z *innym*. Pierwsze (*to samo*) jest niepodzielne, skończone i stałe, *Inne* podzielne i zmienne, a *trzecie* jakimś zmieszaniem tego, co niepodzielne i podzielne, stałe i zmienne, jednorodne i zróżnicowane[81]. *To Samo* jest stałe i wieczne, skończone i rozumne, wręcz jest *Rozumem* przenikającym cały świat i nadającym wszelkiemu istnieniu ład, porządek i jakąś organizację, która pozwala istnieć i być niezależnym względnie albo nawet bezwzględnie. *Inne* jest niestałe i zróżnicowane, przygodne i przejściowo, a bez t*ego smego* bezładne i bezkształtne, niezdolne do samodzielnego i niezależnego istnienia. *Trzecie* wreszcie łączy i spaja stałość ze zmiennością - to, co bezkształtne z tym, co ma określony kształty i jest formą, wzorem i ideą, nadaje *Innemu* charakter jedności i wspólnoty zorganizowanej, która pozwala na istnienie niezależne.

Każdy z dwu podstawowych nurtów filozoficznej wiedzy o państwa swoiście zastosowuje tę trójdzielną strukturę bytu jako jedności, posługując się ukonkretnianiem *Tego Samego,* jako aktywnego czynnika jednoczącego ludzi we wspólnotę i będącego podmiotem władzy. Z kolei, *Inne* ukonkretniane jest jako czynnik bierny i będący przedmiotem władzy. I wreszcie, *Trzecie* zjawia się jako narzędzie i środek, który łączy to, co czynne z tym co, bierne. Tym narzędziem i środkiem jest prawo państwowe i instytucje państwa służące zacieśnianiu i funkcjonowaniu jednoczących wspólnotę więzi. Jednocześnie *To Samo,* jako zarówno jedność, jak i rozum - czynnik aktywny, który wprowadza ład poprzez władanie wspólnotą lub systemem - poddawany był, w dziejach filozoficznej myśli politycznej, analogicznemu rozkładaniu na trzy elementy. Już Arystoteles w części rozumnej ludzkiej duszy, jako tej, która powinna panować nad pozostałymi częściami, wyróżniał trzy jej cnoty i, tym samym, funkcje:

- mądrość teoretyczną – można czytać *To samo*;
- mądrość praktyczną – można czytać *Inne*;
- i rozsądek, który łączy dwie pierwsze, miesza je, optymalizuje i spaja – można czytać t*rzecie*.

Mądrość teoretyczna zjawia się w stanowieniu dobrego i trwałego, wręcz wiecznego prawa państwowego, mądrość praktyczna zaś w jego wykonywania, rozsądek wreszcie - w jego przestrzeganiu. Z tego rodzaju analizą związane jest również nowożytne rozróżnianie przez Montesquieu[82] - który przynajmniej pierwsze osiem ksiąg osiem *O duchu praw* pisał pod wpływem koncepcji państwa Arystotelesa - władzy ustawodawczej (rozum teoretyczny), władzy wykonawczej

---

[81] Platon, *Timajos*, Warszawa 1986, s. 44.

[82] "*Prawo [stanowione] na ogół jest to rozum ludzki ... prawo zaś polityczne i cywilne każdego narodu winny być jedynie szczególnymi wypadkami, w których objawia się rozum ludzki*" – pisze K. Montesquie w traktacie *O duchu praw,* (I, 1,18,19), Warszawa 1957.

(rozum praktyczny) i władzy sądowniczej (rozsądek). Stąd również współczesne rozróżnianie wskazujące na to, od czego zależy głównie funkcjonowanie rzeczywistego państwa – a zależy od:

- **stanowienia prawa** (przez jakiegoś ustawodawcę lub gremia ustawodawcze) które powinno spełniać wymogi mądrości teoretycznej, w tym przede wszystkim, znajomości filozofii i teorii prawa oraz nauk prawnych;
- **wykonywania prawa** (przez sprawujących rząd, instytucje państwowe i obywateli), które powinno spełniać wymogi mądrości praktycznej, w tym przede wszystkim prakseologicznych umiejętności w stosowaniu prawa;
- **przestrzegania prawa** (przez gremia ustawodawcze i wykonawcze) na straży którego stoją sądy rozstrzygające o zgodności prawa stanowionego z jego wykonywaniem, zarówno co do litery jak i ducha.

Niewątpliwie stanowiąc i stosując prawo wywiera się wpływ na zachowania poszczególnych ludzi jak i wspólnoty, tym samy, realizuje władzę i jest się jej podmiotem Oczywiście to stanowienie może mieć różne formy, od jednorazowego i sytuacyjnego zdecydowania w konkretnej sprawie jakiegoś możnowładcy (jednego, kilku, wielu albo ogół) do względnie trwałego unormowania o charakterze konstytucyjnym lub ustawowym.

W tradycji kultury europejskiej ukształtował się dość powszechnie aprobowany pogląd, lansowany już przez Platona i Arystotelesa, że władzę powinien sprawować mądry. Jest to pogląd, jak przekonuje Karl R. Popper implikowany z pytania postawionego przez Platona: kto powinien rządzić? Odpowiadając na za Platonem wielu zgadza się z nim dotychczas, że „Mądry powinien prowadzić i rządzić, głupi iść za nim" czy „Trzeźwy powinien dowodzić pijanymi a nie odwrotnie". Wszelako odpowiedź na to pytanie nasuwa się niejako automatycznie i głosi – jak pisze Popper - że władzę sprawować powinni „... „najlepsi", najmądrzejsi", „urodzeni przywódcy", „ci którzy opanowali sztukę rządzenia" (lub na przykład "wola ludu", rasa Panów", „robotnicy", „lud"). Ale odpowiedź taka, chociaż brzmi przekonywująco – któż bowiem broniłby rządów „szaleńca", „najgorszego" czy „niewolnika z urodzenia" – jest ... zupełnie jałowa"[83]. Faktem jest, że Platon i liczni jego adherenci utrwalali i utrwalają przekonanie, że władza lub co najmniej stanowienie prawa to gestia ludzi mądrych. Dzięki temu państwo lub inna wspólnota będzie funkcjonować mądrze i dobrze. Zgodnie z tym platońskim przekonaniem takie funkcjonowanie zależy od:

- **mądrego i dobrego prawa stanowionego** (mądrości teoretycznej ustawodawcy);
- **mądrego i dobrego wykonywania prawa** (mądrości praktycznej rządu, jego instytucji i obywateli);
- **mądrego i dobrego przestrzegania prawa państwowego** (rozsądku instytucji sądowniczych, strzegących sprawiedliwości i praworządności).

Traktowanie państwa jako trójdzielnego bytu organicznego albo sztucznego charakterystyczne jest dla obu głównych nurtów filozoficznej wiedzy o państwie.

---

[83] K.R. Popper, *Społeczeństwo otwarte i jego wrogowie*, t. 1, *Uroki Platona*, Warszawa 1987, s. 88.

Jednak, różni je odwrócenie w usytuowaniu podmiotu i przedmiotu władzy. W naturalistycznych teoriach państwa podmiotem władzy jest rozum przenikający i porządkujący wszelkie istnienie, który najpełniej poznać i wyrazić mogą ludzie najmądrzejsi (mędrcy, filozofowie, teologowie, wielcy ustawodawcy i przywódcy polityczni). Z tego powodu to oni powinni być podmiotem dobrej władzy. Natomiast w konwencjonalnych teoriach państwa podmiotem tym jest rozum, który ujawnia się w mądrości zbiorowej, sumie mądrości wszystkich wolnych obywateli, mądrości lud, narodu albo społeczeństwa danego kraju. Tak pojmowany rozum - jako rozum elitarny (lub mądrość dostępna niektórym i nielicznym) albo rozum egalitarny (lub mądrość zbiorowa już to większości, już to wszystkich) - określa reguły funkcjonowania państwa. Są to reguły formułowane w nakazach i zakazach prawa stanowionego, wyrażane w sposobach realizacji prawa wykonywanego i faktach stwierdzających jego przestrzeganie.

Konsekwencją nowożytnego odwrócenia usytuowanie podmiotu i przedmiotu jest to, że pierwszeństwo ustroju monarchicznego zastąpione zostało i ugruntowane pierwszeństwem republiki, która już z samej nazwy jest rzeczą wspólną, wspólnotą i zjednoczeniem ludzi wokół spraw publicznych. W niej podmiotem władzy jest zbiorowość złożona z obywatele, lud, naród czy społeczeństwo itp. Tym samy można stwierdzić, że mądrość rozumu elitarnego nowożytność zastąpiła mądrością egalitarną – powszechną, ludu, narodu, klasy najbardziej wyzyskiwanej albo mądrością zbiorową, poglądem powszechnym itp. Ta nowożytna pauperyzacja implikuje również pauperyzację władzy. Doświadczenia zaś historyczne pozwalają na wydobycie faktów, że sprawujący władzę zarówno bezpośrednio (stosując prawo, rozkazując i decydując) jak i pośrednio (ustanawiając prawo, zasady i reguły) - „ ...przywódcy polityczni nie zawsze są dostatecznie dobrzy czy mądrzy (...) oraz że nie jest bynajmniej rzeczą łatwą stworzenie rządu, na którego dobroci i mądrości można polegać. A jeżeli tak, to należy zapytać, czy nie powinno się zacząć od rozważenia możliwości istnienia złego rządu i czy nie powinniśmy się raczej przygotować na złych przywódców i mieć nadzieję na lepszych. To jednak ... zmusza nas do zastąpienia pytania: „kto powinien rządzić" pytaniem: "jak zorganizować instytucje polityczne, by umożliwić niekompetentnym i złym władcom czynienie zbyt wiele zła?"[84]. Odpowiadając na tak postawione pytanie Popper sugeruje, aby „raczej walczyć o instytucjonalną kontrolę nad rządcami przez zrównoważenie ich władzy innymi władzami"[85] przede wszystkim pozwalające na dymisjonowanie drogą wyborów powszechnych „rządzących przez rządzonych" i gwarancje, „że instytucje te niełatwo mogą być obalone przez tych, którzy znajdują się u władzy"[86].

O ile Platon pyta o to, kto powinien być podmiotem władzy i rządzić, to Popper już w czasach pauperyzacji mądrości i dominacji nurtu konwencjonalnego stawia problem praktyczny jak odwołać rząd, który okazałby się zbyt zły. Jeżeli są instytucje pozwalające na jego odwołanie droga powszechnych wyborów lub inną droga bezkrwawą, to władza sprawowana przez dany rząd ma charakter demokratyczny i stanowi o wolnym społeczeństwie, gdy jest przeciwnie i rządu nie

[84] Tamże.
[85] Tamże, s. 89.
[86] Tamże, s. 91.

można odwołać „inaczej niż na drodze skutecznej rewolucji" to władza jest tyranią lub dyktaturą a społeczeństwo zamknięte, totalitarne i gwałcące wolność ludzi[87]. Gdy w danym systemie politycznym rząd może być odwołany i jest kontrolowany przez instytucje demokratyczne, to w tym systemie podmiotem władzy najwyższej są niewątpliwie obywatele, ich jakaś większość. Jednak w danym systemie nie daje się odwołać bez radykalnych i niosących śmierć działań sprawujących rząd, to w takim systemie podmiotem władzy są ci, którzy ją sprawują. Przeto i wstępna konkluzja głosząca, że problem podmiotu władzy w systemach zamkniętych, totalitarnych i autorytarnych sprowadza się przede wszystkim do „wyboru naturalnych przywódców i wyuczenia ich sztuki rządzenia"[88], znalezienia odpowiednich ludzi i ich wyedukowania. Natomiast w systemach otwartych, demokratycznych i liberalnych problemem podmiotu władzy, którym są obywatele, ludzie wolni i aktywni są instrumenty kontroli i odwołania w sposób bezkrwawy sprawujących rządy. Inaczej, w systemach autorytarnych i z zasady hierarchicznych podmiot władzy jest dobierany i stosownie edukowany zaś w systemach otwartych i z zasady liberalnych pełniący rolę podmiotu władzy są usuwalni, wymieniani i powoływany raczej na jakiś określony czas.

Co więcej, zderzenie spojrzenia na podmiot władzy zarówno nurtu naturalistycznego (władzę powinni sprawować najlepsi, najmądrzejsi i troszczący się o wszystkich) oraz konwencjonalnego (sprawowanie władza jest kwestia umowy zawartej przez wolnych obywateli, którą mogą oni zmienić lub odwołać, w określonych warunkach) jak i krytyka poglądów Platona w wersji popperowskiej, pozwala na sformułowanie konkluzji i hipotezy, że o efektywności władzy i systemów o instytucjonalnej strukturze hierarchicznej i autorytarnej decyduje zarówno dobór jak i edukacja kadr zaś, w systemach o organizacyjnej strukturze - selekcja i usuwalność kadr, kontrakty i umowy na określony czas, raczej krótszy niż dłuższy.

Zakładając, że z natury władza powinna należeć do ludzi mądrych i dobrych Platon duży nacisk kład na ich edukację i wybór, dość szczegółowo opisując zarówno zakres i metody tej edukacji jak i wybór tych, którym władza należy się z natury. Dla Poppera założenia takie „... mające na celu selekcję ludzi najwybitniejszych są marnym pomysłem. Selekcja tego typu może spełnić swoje zadanie tylko (...) jako środek do powstrzymania zmian. Ale kiedy żądamy czegoś więcej, taki typ selekcji już nie wystarczy, ponieważ nosi w samym sobie tendencje do eliminowania inicjatywy i oryginalności, oraz, bardziej ogólnie, zdolności nieprzeciętnych i niespodziewanych"[89]. Dlatego – kontynuuje swoja argumentacje autor książki pt. *Otwarte społeczeństwo i jego wrogowie*" – „powinniśmy być zawsze przygotowani na gorszych przywódców, choć starać się, oczywiście, o jak najlepszych"[90]. Starania takie nie udały się praktycznie nawet Platonowi, co nie omieszkał wyeksponować Popper wyliczając, że co najmniej dziewięciu z grona uczniów i towarzyszy założyciela Pierwszej Akademii było tyranami, którzy mordowali i byli mordowani. Tego rodzaju fakty – konkluduje Popper – „rzucają

---

[87] Zob.: Tamże, s. 91.
[88] Tamże, s. 92.
[89] Tamże, s. 98.
[90] Tamże.

światło na specyficzne trudności związane z wyborem ludzi, którym ma się nadać pełnię władzy absolutnej. Trudno wyobrazić sobie człowieka, którego charakter nie uległby zepsuciu w tych warunkach. Jak mówi lord Acton: "wszelka władza deprawuje, a władza absolutna deprawuje absolutnie"[91].

Argumentacja Poppera idzie zatem w kierunku przeświadczenia, że nawet gdyby udało się wyedukować i wybrać zarówno mądrych jak i dobrych przywódców, to i tak zostaną oni zepsuci i zdeprawowani sprawując władzę absolutną. Dlatego nawet jeżeli są w momencie powierzania władzy najlepszymi to i tak należy ich poddawać kontroli instytucji demokratycznych. Wszelako, jak zakłada przecież Popper posługujemy się od wieków wiedzą o różnym stopniu prawdopodobieństwa i zawsze hipotetyczną. Z tego powodu nie było i nie ma absolutnie mądrych ludzi, a mądrym jest ten, kto „zna własne ograniczenia"[92]. Przeto każdy podmiot władzy i osoba ją sprawująca jest mądra, jeżeli „zna własne ograniczenia" i powinna być „ograniczana" właśnie przez instytucje demokratycznej kontroli.

W bardziej szczegółowych i empirycznych badaniach socjologii władza postrzegana jest jako zjawisko ulegające „...łatwym transformacjom z jednego rodzaju w drugi i szybkim przepływom z jednej dziedziny do drugiej"[93]. W badaniach władzy zaś celuje socjologia polityczna nazywana w Polsce często także socjologią stosunków politycznych. Jako taka przedmiotem swojego zainteresowania uczyniła:

- **fenomen władzy** - istotę władzy jako zjawiska społecznego, jej typy i rodzaje panowania i rządzenia, system sankcji, legalność i legitymizacja;
- **wzajemnej zależności między władzą a strukturą społeczną** - władza a grupy interesów oraz wpływów, władza i klasy społeczne, władza jako walka i jako umiejętność organizowania oraz kierowania działaniami zbiorowymi;
- **zdobywanie i sprawowanie władzy** - systemy polityczne, ideologie instytucji władzy politycznej, dystrybucja władzy, indywidualne i zbiorowe zachowania polityczne, w tym ruch społeczne i partie polityczne, procedury wyborcze, normy pokojowej gry o władzę, elity i cechy ich osobowości, rekrutacja i wymiana (wybór, dobór i selekcja), przywództwo;
- **mechanizmy rządzenia** - decyzje, procedury decyzyjne i realizacyjne, umiejętność mobilizacji środków i pozyskiwania zgody rządzonych, podległych i poddanych;
- **patologie władzy** w ramach wielkich struktur organizacyjnych - alienację władzy, oligarchizację, biurokrację, korupcję, klientyzm;
- **kontrolę władzy** - konstytucyjne gwarancje wpływu różnych kategorii społecznych na instytucje władzy, przeciwdziałanie tendencjom centralizacyjnym, wymiana osób sprawujących władzę, skuteczną opozycję, nieposłuszeństwo obywatelskie, swoboda komunikacji społecznej;
- **kulturę polityczną i socjalizację polityczną** - moralność, obyczaje, opinię, autorytety legitymizujące władzę, wzory i umiejętności współdziałania, w tym walki, tożsamość indywidualną i zbiorową.

---

[91] Tamże, s. 99.
[92] Tamże,.
[93] W. Wesołowski, *Klasy, warstwy i władza*, Warszawa 1976, s. 96.

To szerokie spektrum badania fenomenu władzy przez socjologię jest zawsze badaniem skomplikowanych uwikłań w jakie wchodzą podmiot władzy z jej przedmiotem za pośrednictwem czegoś trzeciego (i *Trzeciego*). Uwikłania te przybierają postać szeregu relacji ograniczanych z, jednej strony, przez despotyczny nakaz bezwzględnego podporządkowania się podmiotowi władzy, z drugiej zaś przez racjonalną lub rozumna propozycję podzielania propozycji postępowania zalecony przez podmiot władzy. Relacje te bowiem w pewnych warunkach kształtowane są przez zinstytucjonalizowaną siłą wymuszającą, a w innych głównie przez osobowość podmiotu władzy, jego intelektualny autorytet. Wszelako, zgodzić się należy z tym, co stwierdził Bertrand Russell, a mianowicie, że władza w naukach o polityce ma ten sam sens, co energia w fizyce[94], a Morgenthau, gdy wyznawał, iż władza jest dla grupy nauk nie tylko kategorią podstawową, a tym samym, najtrudniejszą.

[94] Zob.: B. Russell, *Power: A New Social Analysis*, Norton, New York 1938.i

Rozdział drugi

WIEDZA I WŁADZA A FUNKCJONOWANIE SYSTEMÓW SPOŁECZNYCH

2.1. Wiedza jako warunek władzy

Już najwybitniejsi filozofowie starożytni za warunek stabilności systemu społecznego – państwa – uznawali mądrość, posiadanie wiedzy najlepszej z pośród tej, która dostępna jest ludziom. Dla Platona jest to wiedza filozofa, który – jak pisze w Państwie – „kocha się w oglądaniu prawdy", „obcuje z tym, co boskie i ładne" lubo „miłuje i ogląda boski świat Form czyli Idei". Posiadający taką wiedzę władca zakładając państwo i nadając mu prawa jest w stanie zbudować system najlepszy z możliwych, wręcz teodyceę. Ale jest to system, który już w założeniu Platona miał być stabilny, wieczny i niezmienny. Zmienność i postęp generowany przez rewolucje przemysłową dotykający z niespotykanym wcześniej przyśpieszeniem w czasach nowożytnych system taki uczynił anachroniczny, zaczął spychać go z linii rozwoju, którą zaczęły kroczyć państwa cywilizacji Zachodu (łacińskiej). Z tego względu nowożytni filozofowie rozwijać zaczęli nurt konwencjonalny. W ramach tego nurtu zaczęły się rodzić koncepcje, które za racjonalne wobec doświadczanej zmienności życia społecznego uznały niestabilność za atrybut realnego świata, w tym, świata społecznego. W tym niestabilnym świecie feudalny absolutyzm wraz z nawet „oświeconym władcą absolutnym" tracił na znaczeniu. Świat postępu i rewolucji przemysłowej żywił się zdestabilizowaniem względnie stabilnego systemu porządku feudalnego. Platońska idea mądrego i dobrego władcy czy koncepcja Arystotelesa „dobrego króla" troszczącego się nie o siebie, ale o poddanych wyparte zostały przez pragmatyczny pomysł Nicollo Machiawellego. W pomyśle tym wyszedł on z założenia, że dobry władca może mógłby i sprawować władzę, ale wśród ludzi dobrych. Realnie jednak ludzie są źli, wiarołomni i niewdzięczni. Dlatego wśród takich ludzi władca powinien sprawiać jedynie wrażenie, że jest dobry i mądry, a realnie posługiwać się siłą lwa i przebiegłością lisa, aby utrzymać się przy władzy lub ją zdobyć. Takiemu władcy potrzebna jest wiedza pragmatyczna, pozwalająca odnieść sukces i zrealizować własne ambicje. Jeżeli tacy są ludziom sprawujący władzę, źli i zdeprawowani, to należy im ją ograniczać i pozwalać sprawować w określonym czasie – skonstatowali ojcowie nowożytnego liberalizmu i demokracji.

Można zatem wstępnie stwierdzić, że o ile myśliciele starożytni i średniowieczni w boskiej wiedzy filozoficznej upatrywali warunku efektywnego sprawowania władzy i uprawnienia do niej, to myśliciele nowożytni wskazywali na tych, którzy posiadają wiedzę pragmatyczną w kierowaniu sprawami wspólnymi. Ponieważ wiedza pragmatyczna programowo bierze w nawias skrupuły etyczne, wymagała i wymaga ona kontroli moralnej wspólnoty, przede wszystkim w formie instytucji demokratycznych. Instytucje te wmontowane w system nowoczesnej demokracji liberalnej wyłaniają sprawujących władzę i ich kontrolują oraz

odwołują, jeżeli efekty zarządzania sprawami wspólnymi na przynoszą zapowiadanych efektów – korzyści może już nie dla wszystkich, ale większości lub silniejszych grup interesów.

Meandry funkcjonowania władzy stara się zgłębić nie tylko filozofia, ale i liczne nauki, w tym, socjologia polityki, a od niedawna także socjologia organizacji czy w ogóle teoria organizacji i zarządzania. Początki zainteresowania problemem władzy socjologię organizacji przypadają na lata trzydzieste XX wieku, kiedy podjęto badania dotyczące stylów kierowania zespołami oraz roli przywództwa w organizacjach[95]. Jednak - jak twierdzi Michal Crozier[96] - dopiero lata pięćdziesiąte zaczęły obfitować w publikacje na temat władzy, kierowania i przywództwa oraz podejmowania decyzji w organizacjach gospodarczych. Wówczas opracowano behawioralna teorię firm, która jest nadal ceniona w naukach o zarządzaniu przedsiębiorstwami[97].

Owocem tych zainteresowań stał się dynamiczny rozwój licznych dyscyplin nauki o zarządzaniu, które lansują przekonanie, że wiedza o zarządzaniu i przywództwie jest źródłem i warunkiem efektywnego sprawowania władzy w organizacjach i instytucjach. Nauki te początkowo przyjęły świadomie lub nie przeświadczenie platońskie zastosowując wiedzę starożytnych filozofów o władzy w państwie do raczej „małych" organizmów nie będących państwami – przedsiębiorstw, firm i instytucji itp. Te założenia poddał krytyce Peter F. Druckera[98], traktując je jako dogmaty tradycyjnej teorii zarządzania. Przedmiotem jego krytyki jest po pierwsze teza, iż struktura wszelkich organizacji i instytucji jest dychotomicznie podzielona na zarządzających (władających, podmiot władzy) i zarządzanych (władanych i przedmiot władzy). Po drugie zaś nie podzielał on przeświadczenia, że racjonalna alokacja władzy jest w formalnej strukturze organizacji stała tworząc hierarchię statusów decydentów podzielonych według szczebli podejmowania decyzji oraz rodzaju działalności decydentów. I wreszcie po trzecie, sprzeciwiał się poglądowi opozycyjnemu do reguł demokratycznych, że władza formalna jest dana jak gdyby raz na zawsze, czyli nie jest przechodnia: podwładni nie mogą zamieniać się rolami z przełożonymi. Wszelako, tzw. tradycyjna teoria zarządzania miałach charakter autokratycznej i jej zwolennicy sprzeciwiali się delegowaniu władzy w dół wertykalnej struktury organizacji i tym samym wykluczali możliwość zastosowania reguł demokracji w systemach zarządzania.

Jednak współczesne koncepcje teorii organizacji i zarządzania, zarówno te modernistyczne, jak także intensywnie rozwijające się postmodernistyczne, traktują władzę nie tylko jako grę o panowanie, lecz jako dynamiczny proces alokacji szans decydowania w organizacjach bez sztywnego gorsetu formalnych struktur „autorytetu"[99]. Tym samym pojawia się nowa próba redefiniowania licznych

---

[95] R. Likert, *The Human Organization*, New York, Mc Grow 1967.

[96] M. Crozier, Klasyczna, racjonalistyczna teoria organizacji naukowej zupełnie pomija ten problem. Mechanistyczny model zachowania ludzkiego, na którym się opierała, wykluczył istnienie złożonych i niejasnych stosunków władzy. W: *Biurokracja, Anatomia zjawiska*, PWE Warszawa 1967, s. 224.

[97] J. Lichtarski, *Nauki o przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu 2000, Także T. Gruszecki, *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, CEDOR, Warszawa 1994.

[98] P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA S.A., Warszawa 2000.

[99] M. J. Hatch, *Teoria organizacji*, Warszawa 2002.

określeń władzy z ciążeniem ku nowemu rozwikłaniu problemów nie tyle władzy „politycznej", co przede wszystkim władzy „ekonomicznej", której pierwowzorem jest rodzaj władzy nazywany wcześniej „despotyczna", „nad rzeczami" lub „do czegoś". W ramach tych prób szuka się:

- rzeczywistych struktur decyzyjnych a nie formalnych;
- sieciowych struktur wirtualnych;
- mozaiki relacji między przedsiębiorcami a zarządcami oraz między zwierzchnikami a wykonawczym personelem[100].

Zwolennicy nowego zredefiniowania władzy zmierzają do zastąpienia modelu modelu monoracjonalności klasycznej szkoły administracyjnego zarządzania, z czasów tayloryzmu i fordyzmu, nowym modelem, który został nazwany modelem multiracjonalnym[101]. W tym nowym modelu uwzględniane są zmiany alokacji szans decydowania, co powoduje zwiększenie aktorów zbiorowych na scenie panowania w różnorodnych organizacjach. Wyrazem tego są rzeczywiste struktury współczesnych organizacji w których obok generalnych dyrektorów pojawiają się wielcy sztabowcy jako grupa zaliczana przez Galbraitha do „technostruktury". Co więcej, zwiększenie aktorów na scenie opanowania manifestowane jest pojawieniem się obok „technostruktur" także władczych organów akcjonariuszy i decydentów z grona interesariuszy. Nadto, w wielu organizacjach i instytucjach nadal liczą się przywódcy związków zawodowych jako reprezentanci legalnych grup zorganizowanego „świata pracy". Przeto model multiracjonalności jest próbą zredefiniowania władzy rozmytej, dyferencyjnej i uzyskującej wpływ poprzez uzyskanie konsensusu z wieloma jej podmiotami czy aktorami zbiorowymi – władzy niejako licznych koalicji mniej lub bardziej trwałych, w każdym razie umów obowiązujących w określonym czasie i określonych sprawach. Władza koalicyjna i uzyskiwana w ramach ograniczonego konsensusu czy też nowa kolegialność wypiera więc organizacyjne wzory starego jednowładztwa, czyli sprawowania władzy przez indywidualnych fabrykantów, bankierów, kupców, kościelnych hierarchów lub wojskowych dowódców[102].

Wnikanie w rzeczywiste struktury władzy wielopodmiotowej i rozmytej skłania do wniosku, że jednak osnuta jest ona na dość hermetyczny blok decydentów. Jest nim korporacyjna elita władzy obdarzona nie tylko decyzyjnymi kompetencjami, lecz także wysokimi dochodami, niemałym prestiżem i solidnym wykształceniem - elita ze specyficzną osobowością oraz poczuciem wyższości. Wytworzona ona została przez „rewolucję menadżerów", wykształconych profesjonalistów z zakresie zarządzania. Są to profesjonalni menadżerowi zatrudniani (wybierani, dobierani lub selekcjonowani) nie na podstawie kryterium mądrości i dobroci, poziomu wykształcenia w ogóle albo pochodzenia tudzież

---

[100] Zob.: K. Doktór, *Władza i wiedza w zarządzaniu organizacjami*, (w:) *Socjologiczna analiza wybranych struktur władzy w organizacjach o dominującej strukturze hierarchicznej*, pod red. Włodzimierza Chojnackiego, AON, Warszawa 2005, s. 21.

[101] Zob. STRATEGOR, *Zarządzanie firmą, Strategie – struktury – decyzje – tożsamość*, Warszawa 1997.

[102] Por.: J.G. March i H. Simon, *Teoria organizacji*, PWE, Warszawa 1964; H. Simon, *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych,* Warszawa 1976; M. Crozier, *Kryzys inteligencji bogatych. Szkic o niezdolności elit do zmian*, Warszawa 1996.

jeszcze inaczej, lecz kryterium wiedzy o zarządzaniu, kierowaniu i organizowaniu. Ale elity te podlegają dalszej ewolucji, która znaczy odchodzenie od kontraktowych menadżerów, do specjalistów już nie tylko wykształconych i działających stereotypowo, zgodnie z opanowaną i wyuczoną wiedzą, lecz mający dar myślenia twórczego, heurystycznego i nowatorskiego. Wszelako, wizje zarządzania w przyszłości (już widoczne w niektórych wielkich organizacjach) lansują przekonanie, że ci twórczy menadżerowi to tacy, którzy podejmując decyzje jednocześnie tworzą nową wiedzę. Ponieważ to decydowanie i tworzenie wymaga dziś wysiłku zespołowego dlatego ich kompetencje skupiać się winny wokół zarządzania wiedzą. Niewątpliwie jest to wizja tworzona pod wpływem Alvina Tofflera i jego koncepcji trzech fal cywilizacji. W myśl tej koncepcji wartością najważniejszą cywilizacji postindustrialnej (trzeciej fali) jest wiedza i informacja. Toffler traktując wiedzę i informację jako nowy i bezpośredni środek produkcji skłania ku temu, aby zarządzać nim. Przecież w przeszłości industrialnej zarządzano kapitałem i siłą robocza – masową produkcją - a jeszcze wcześniej, w przeszłości agrarnej sprawowano kierownictwo władcze nad produkcją rolną. Przeto i dziś należy przede wszystkim zarządzać wiedzą bowiem, zarządzanie bez zarządzania wiedzą, jest tak samo pustym procesem, jak zarządzanie kapitalistycznym przedsiębiorstwem bez finansowego kapitału albo zarządzanie gospodarstwem rolnym bez ziemi[103].

Można zatem wstępnie skonstatować, że to postęp generuje przemiany w rodzaju umiejętności (wiedzy) ważnych dla władania sprawami ekonomicznymi, od władzy „despotycznej" i „nad rzeczami" przez „władzę do czegoś" (kapitału) i zarządzania (masową produkcją i wielkimi organizacjami) do zarządzania informacjami i wiedzą. Współczesnym symptomem tych przemian jest z jednej strony redukowania wymiarów despotyzmu, autorytaryzmu i reifikacji z drugiej zaś rozmywanie podmiotu władzy przez delegować uprawnień decyzyjnych na poziomy lokalne, spłaszczanie wysmukłych i hierarchicznych struktury organizacyjne oraz debiurokratyzacja, jako sposób na ograniczenie nadmiernej formalizacji struktur rządzenia i przewodzenia w stowarzyszeniach[104]. Rozwój zaś nauki o zarządzaniu i jednocześnie widoczne tendencje w praktyce zarządzania skłaniają do konstatacji, że następuje proces upodabniania się władzy ekonomicznej do modelu władzy politycznej. Nauka ta i praktyka przenosi rozwiązania charakterystyczne dla władzy „politycznej" (Arystotelesa), „nad ludźmi" i „nad kimś" na zarządzanie w firmach, organizacjach i instytucjach. Zarządzanie to kiedyś despotyczne i autorytarne staje się coraz bardziej demokratyczne, rozmyte na grupę interesariuszy, którzy są swoistym ukonkretnieniem wspólnoty wolnych obywateli z rozważań o władzy „politycznej" Arystotelesa. Zdaje się, że władza rządzących politycznie, i władza zarządców pozapolitycznych w firmach, organizacjach i instytucjach przeszła drogę ewolucyjnej przemiany, która zmierza do ich albo unifikacji, albo upodobnienia[105].

---

[103] K. Doktór, *Władza, kierowanie i przywództwo w organizacjach*," Studia Socjologiczne" 1982, nr 1-2, s. 195-210.

[104] K. Doktór, *Organizacja przyszłości – projekt badania władzy*, [w:] *Organizacje przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej.* Pod red. L. Zbiegiem - Maciąg i W. Pawnika, Kraków 2003.

[105] K. Doktór, *Beneficjenci transformacji*, [w:] *Niepokojąca współczesność*, pod red. A. Miszalskiej i K. Kowalewicza, Instytut Socjologii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s.175-187.

Skutkuje to także zjawiskiem korporacyjnych powiązań władczych elit panowania politycznego, gospodarczego, medialnego[106] i innych. Powiązania te są również powiązaniami różnych rodzajów informacji i wiedzy, które są w dyspozycji poszczególnych decydentów. Szczególnie jest to widoczne w organizacjach gospodarczych nastawionych na zysk, gdzie podejmowanie decyzji uwzględnia lub uwzględniać powinno informacje i wiedzę będącą w zainteresowaniu szczególnym: akcjonariuszy, zarządzających menadżerów, zarządzanych, klientów (nabywców), kooperantów czy dostawców, oraz społeczności lokalnej. Pełne uwzględnianie tej wiedzy i interesów (korzyści) wszystkich interesariuszy jest wyzwaniem przed którymi stoją zarządzający współczesnymi organizacjami i z dużym prawdopodobieństwem stać będą w przyszłości.

2. 2. Alokacja wiedzy i władzy w organizacjach i instytucjach

W modelu hierarchicznej instytucji, która ma zawsze charakter monoracjonalny wiedza i władza jest skoncentrowana w podmiocie władzy. Jest model tworzony na bazie odpowiedzi na pytanie postawione już przez Platona: kto powinien sprawować władzę i być jej wręcz absolutnym podmiotem. Odpowiedź ta wskazuje na ludzi mądrych i dobrych. Przeświadczenie zaś związane z tą odpowiedzią przenika mniemania powszechne prze wieki. Mocno one zostały one wyeksponowane prze Francisa Bacona, który konstatował, że tyle mammy władzy ile mamy wiedzy, a wiedza jest kluczem do potęgi, panowania i postępu. Dlatego w swoim projekcie utopijnego społeczeństwa rysowanego w *Nowej Atlantydzie* władzę nad społeczeństwem złożył w ręce pracowników nauki i wynalazców skupionych w Domu Salomona – ośrodku wiedzy naukowo-technicznej i władzy. Idąc śladem tego projektu wielu innych myślicieli nowożytnych i współczesnych skłaniało się ku konkretyzacji platońskiego przeświadczenia, że wiedza i władza stanowić powinna jakąś jedność. Stąd między innym i marzenie Floriana Znanieckiego o tym, aby władza i wiedza stanowiła jedność, chociaż już nie wiedza w ogóle, ale wiedza najbardziej kompetentna w sprawach społecznych reprezentowana przez socjologów[107].

Jeżeli zajmujący się strukturą zorganizowanego życia wspólnotowego skupiają się na pytaniu normatywnym o to, kto powinien sprawować władzę to odpowiedź ogólna jest uniwersalna. Podmiotem władzy powinni być ludzie najmądrzejsi i dobrzy, troszczący się o wszystkich, cały system społeczny i korzyści dla albo poszczególnych jego elementów i ostatecznie całości. Ukonkretnieniem tej

---

[106] *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, pod red.. R. Krupskiego i J. Lichtarskiego, Wrocław 2002.

[107] *Jako socjolog i filozoficzny optymista* - pisze F. Znaniecki - *lubię sobie wyobrażać, iż wcześniej czy później rozwiązywanie wszelkich ważnych problemów ludzkich zostanie powierzone uczonym-humanistom, socjologowie zaś wezmą na siebie zadanie ustalenia, jak innowacje specjalistów od różnych dziedzin kultury (łącznie z naukami przyrodniczymi i techniką) mogą być zgodnie wykorzystane dla dobra ludzkości przez grupy społeczne praktyków. Nie znaczy to, że przyszła ludzkość będzie, jak wyobrażał sobie Comte, planowana i kierowana przez socjologów, czy też, że ludzki świat zostanie nie tylko społecznie zjednoczony, ale i kulturowo ujednolicony. Znaczy to raczej, że socjologowie będą działali jako intelektualni przywódcy w nieprzerwanym procesie różnicowania się i integracji społecznych ról i społecznych grup na całym świecie. Wykonując to zadanie, będą oni pośrednio przyczyniać się do ciągłego twórczego rozwoju nowych odmian systemów kulturowych oraz do wzbogacania i urozmaicania życia jednostek* (F. Znaniecki,, *Nauki o kulturze. Narodziny i rozwój*, Warszawa 1971, s. 717 - 718).

uniwersalnej odpowiedzi jest wskazywanie np., na filozofów u Platona (bo oni są najmądrzejsi i najlepsi), duchownych u Campanelli lubo socjologów u F. Znanieckiego i wykształconych menadżerów oraz różnej specjalności „technokratów" itp.. W każdym razie osnową instytucjonalnych modeli monoracjonalnych jest lokowanie na szczycie piramidy hierarchicznej ludzi (początkowo) najmądrzejszych i dobrych, (później) najbardziej kompetentnych i znających się na zarządzaniu i kierowaniu. Jednak doświadczenia uzyskane, z jednej strony, na przestrzeni dziejów, z drugiej zaś szczególnie w trakcie wielu badań empirycznych funkcjonowania instytucji i organizacji współczesnych, wskazują, że podmioty nawet najlepsze w momencie przejęcia władzy w proces jej sprawowania ulegają deprawacji lub nie radzą sobie ze zmianami. władzy w trakcie sprawowania władzy jej podmioty ulegają deprawacji, nie radzą sobie efektywnie z wielością problemów . Jest to proces rzeczywisty, który opisał już Platon i Arystoteles jako przekazywanie władzy przez „dobrego króla" ludziom, którzy owemu królowi wydają się być najlepszymi – arystokratą – a którzy okazują się nie być takimi ponieważ uzyskane prerogatywy wykorzystują nie dla korzyści wspólnych (społeczeństwa, państwa czy jakiejś wspólnoty), ale dla korzyści i tworzenia własnego bogactwa tworząc, tym samym, zamiast systemu arystokratycznego system rzeczywiście oligarchiczny, a później demokratyczny, by z niego przechodzić do tyranii[108] albo absolutyzmu, który bywa oświecony albo nieoświecony[109].

Rzeczywisty proces psucia się podmiotu władzy, która nie jest w stanie ogarnąć wszystkich problemów związanych z funkcjonowaniem jakiejś wspólnoty niejako naturalnie wymusza jej dyferencjację (i dzielenia się z nią monarchy czyli „dobrego króla"), co powoduje jej przekazywanie najlepszym (arystokratom), którzy jednak okazują się nie być najlepszymi, lecz oligarchami – tymi, którzy troszczą się o swoje korzyści i bogactwo, itp. Jeżeli dla Platona sposobem przezwyciężenia tego naturalnego procesu „psucia się władzy" było jej przejęcia prze filozofów mających niejako absolutne i trwałe kompetencje do jej sprawowania bez potrzeby dzielenia się władzą dlatego, ze są najmądrzejsi i dobrzy, to liberalizm w wydaniu K. Poppera zakłada, że każdy sprawując władzą ulega procesowi degradacji przede wszystkim z powodu braku kompetencji do ogarnięcia wszelkich spraw i dlatego nigdy nie jest absolutnie suwerenny, przeto starając się o to, aby realna władza znalazła się w ręku najlepszych zawsze należy ich kontrolować i mieć gwarancie możliwości rezygnacji z konkretnych osób, którzy tę realna władzę dzierżą[110].

Jeżeli Platon rzeczywiste rozmywanie się i dyferencjację władzy uznawał za coś, co należy przezwyciężyć – wyjść z kołobiegu dzielenia się władzą przez króla lub tyrana – autokratę – by przechodzić po pewnym czasie od demokracji ponownie do tyrani – to Popper preferując demokrację, którą charakteryzuje rozmycie podmiotu władzy albo jego identyfikację z „głosem ludu", większości lub opinią powszechną albo społeczną, zlecał wmontowanie w funkcjonowanie społeczeństwa otwartego instytucji kontroli, posiadających kompetencję do odwołania

---

[108] *Nauka o państwie i polityce*, pod red. Józefa Tymanowskiego, Łódź 2003, s. 13 - 98

[109] Zob. np.: M. Prelot, *Historie des idees politiques*, Paris 1961.

[110] K.R. Popper, *Społeczeństwo otwarte i jego wrogowi*, t. 1, cyt. wyd., s. 88 – 144.

sprawujących realnie władzę. Platon dyferencjację i demokratyzację podmiotu władzy uważał z coś złego Popper zaś za fakt z którym należy sobie poradzić. Sposobem na to poradzenie była przede wszystkim kontrola społeczna, nadrzędność społeczeństwa otwartego i obywatelskiego.

Przyjęcie faktu realnego rozmycia i dyferencjacji władzy potwierdzanego empirycznie w badaniach socjologicznych instytucji i organizacji znalazło się u podstaw modeli władztwa organizacyjnego jako procesu znacząco oddalonego od modelu monoracjonalnego.[111]- modelu zrodzonego w czasach autokratycznych i despotycznych systemów zarządzania organizacjami gospodarczymi przez przedsiębiorcę, organizacjami militarnymi przez dowódcę, a organizacjami politycznymi przez przywódcę. Jest to bowiem model wzorowany na państwie totalitarnym, zamkniętym społeczeństwie i traktowaniu zatrudnionych jako rzeczy. W modelu tym wyraźny jest dualny podział uczestników organizacji jako aktorów gry o władzę w układzie hierarchicznym: rządzący i rządzeni, przełożeni i podwładni, kadra zarządców i personel wykonawczy[112]. Model ten zwolennicy orientacji postmodernistycznej zaliczą do klasycznego okresu dominacji tayloryzmu i fordyzmu oraz uniwersalnych zasad zarządzania jako administrowania. Według znawców i badaczy nauki o zarządzaniu cieszy się on nadal powodzeniem w małych organizacjach wytwórczych i usługowych. Jednak w wielkie organizacjach czasów postindustrialnych czy postkapitalistycznych – jak je nazwał P. Drucker[113] - poszukuje się i stosuje korporacyjny model zbiorowych aktorów kolegialnych systemów zarządzania. Są to czasy znaczone przejściem władzy z rąk posiadaczy tytułów własności w ręce nowej „technostruktury"[114], lub tragarzy kapitału intelektualnego i specjalistów „zarządzania wiedzą". Skutkuje to porzucaniem przeszłej piramidy wertykalnie rozmieszczonych menadżerów, do nowoczesnej matrycy jako organicznej struktury podejmowania zbiorowych decyzji, i tym samym, zauważalnego zmierzchu despotycznego i autokratycznego stylu zarządzania, charakterystycznego dla ery „kapitanów przemysłu": Hierarchiczność, piramidalność i instytucjonalizm wypierane są przez „model organizacyjny".

Model monoracjonalny charakteryzuje rozłączność grup wykonawczych i grup menedżerialnych oraz brak transgraniczności szans decydowania o zachowaniach organizacyjnych, czyli stały asymetryczny układ szans decydowania. Natomiast „model organizacyjny" i multiracjonalny charakteryzuje otwartość systemu zarządzania na dostęp do podejmowania decyzji oraz kolegialność oparta na rzeczowych przesłankach, a nie na etatystycznym podziale władzy, zwanej formalną. Oznacza to, że organizacja nie ma sztywnego schematu podziału władzy, lecz przewidywaną możliwość tworzenia alokacji aktorów zainteresowanych w jej sprawowaniu.

W badaniach nad władza w organizacji zauważono jednak tzw. „ograniczoną racjonalność aktorstwa" w grze o władzę[115], która polega na tym, że władza legalna

---

[111] M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system – ograniczenia działania zespołowego*, Warszawa 1982.

[112] M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, rozdz. 6, Struktura społeczna organizacji, Warszawa 2002, s.167 - 203.

[113] P. Ducker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Warszawa 1999.

[114] J.K Galbraith, *Społeczeństwo przemysłowe, Państwo dobrobytu*, Warszawa, s. 186, 189 -195.

[115] J.G. March i H. Simon, *Teoria organizacji*, PWE, Warszawa 1964.

jest przydzielona „tym co na górze" i tworzy ona stały układ nierównych szans podejmowania racjonalnych decyzji w firmie. Dlatego w tworzeniu modelu multiracjonalnego dużą uwagę zwraca się na rozkład szans dostępu do władzy, jej sprawowania oraz ewentualnego pozbywania się. W modelach monoracjonalnych rozkład ten miał charakter wertykalnego układ i tworzył układ typowo instytucjonalny. Natomiast w modelu multiracjonalnym rozkład ten alokuje władzę wedle kryteriów merytorycznych, społecznego podziału pracy, stwarzających każdemu uczestnikowi, formalnie rzecz biorąc, równe szanse dostępu do decydowania o sobie i innych. To nie jest bezładna anarchia, lecz celowy układ probabilistyczny w którym decyzje realne podejmują aktorzy umieszczeni w komórkach o znaczeniu strategicznym, chociaż władza formalna może być nadal sprawowana w gabinetach prezesów spółek lub wojskowych sztabach dowódców wojskowych.[116]

Stopniowa lub radykalna ewolucja funkcji władczych polega na zmianie alokacji szans decydowania od formalnych zwierzchników (ang. authority) do realnych udziałowców władzy - interesariuszy, w tym samorządu pracowniczego, akcjonariuszy, specjalistów „technostruktury", menedżerów itd., krócej, tych, którzy jeszcze w pierwszej połowie XX wieku przejmowali władze z rąk kapitalistów jako przedsiębiorców. Proces tego przejmowania niektórzy badacze nazywają „rewolucją specjalistów" przejmujących władztwo z rąk zarządców w żelazny uchwyt nowej oligarchii, czyli merytokracji. Jednym ze skutków tej rewolucji jest to, że już nie ten, kto ma kapitał ma również władzę, ale to, że , kto ma specjalistyczną wiedzę i zasoby informacyjne, ten ma władzę albo jest specjalistą z władzą. Specjaliści ci, tworzą struktury i kulturę panowania w organizacjach różnych typów w których rozmyta władza pozwala grać o nią w pluralistycznym ładzie otoczenia organizacji, jak i w jej wnętrzu[117].

Socjologiczny strukturalizm w wielowymiarowej strukturalizacji działań uczestników każdej organizacji, w tym także tej w przyszłości[118], upatruje w jej strukturach wewnętrznych, zarówno formalnych jak i nieformalnych, zmiennych niezależnymi (strukturalnych) wobec zmiennych zależnych (wirtualnych) opisujących zachowania w niej[119]. Wyrazem operacjonalizacji tego jest podział na komórki liniowego zarządzania i sztabowego wspomagania, szczególnie jasno widocznego w organizacjach militarnych oraz organizacjach biznesu. Sztabowe wspomaganie nabiera coraz bardziej większego znaczenia i jest wyrazem nowej alokacji szans podejmowania decyzji w całej organizacji. Alokacja ta biegnie w kierunku: od byłych wielmożów decydowania, np. generalicji w wojsku,

---

[116] K. Doktór, *Dowódca czy Przywódca*, (w:) *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, pod red. Leszka Kanarskiego i Bronisława Rokickiego, AON, Warszawa 2002, Taką alokację decyzji P. Senge nazywa lojalnością, która „oznacza przesunięcie decyzji w dół hierarchii organizacyjnej – projektowanie samodzielnych jednostek, odpowiedzialnych za segmenty biznesu..." i dalej „stymulowanie zaangażowanych ludzi poprzez danie im swobody działania, prawa do wypróbowania własnych pomysłów i poczucia odpowiedzialności za uzyskane wyniki", [w:] P. Senge, *Piąta dyscyplina, Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 1998, s. 281.

[117] K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie*, Warszawa 2002.

[118] *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*. Praca zbiorowa pod red. Wiesława M. Grudzewskiego i Ireny Hejduk,, Warszawa 2000.

[119] M.J. Hatch, Teoria organizacji, Warszawa 2002, roz. 5, *Technologia*, s. 135-166; *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości, Koncepcje, modele, metody*, pod red. Perechudy, Warszawa 2000, rozdz.4, *Organizacja wirtualna*, s.47-65.

„kapitanów przemysłu" w gospodarce, elity władzy politycznej w państwie lub hierarchów w kościele; do grup sztabowców, a więc specjalistów, którzy dzięki panowaniu nad zasobami wiedzy i informacyjnymi stają się realnymi decydentami.

Trend taki jest dostrzegany w organizacji sił zbrojnych, które w niektórych krajach uczyniły sztaby wojskowe organami dowodzenia bezpośredniego, a nie niby dowodzenia przez programowanie operacji militarnych frontów. Podobnie jest w wielkich organizacjach gospodarczych, które wciąż powiększają zatrudnienie nowych specjalistów rachunkowości, marketingu, promocji reputacji, zarządzania kapitałem intelektualnym, informatyków, specjalistów badań i rozwoju. Jest to ważna przemiana, która może być obserwowana jako zmiana w instytucjach, organizacjach i firmach, a nawet być może w drobnych stowarzyszeniach. Przecież nie byłoby sukcesów w podboju kosmosu i stosowanej elektronice, telekomunikacji itp., bez wsadu wiedzy w nowe technologie, które zwane są wysokimi. Wszelako:„Tworzenie zatem przyszłości, rozwój społeczeństw i organizacji, to przede wszystkim transformacja ludzi, którzy się na nią składają, a mówiąc precyzyjniej – transformacja stosunków, jakie między nimi zachodzą, oraz systemowych gier, zasad wymiany i zwyczajów, umożliwiających im przeżycie i poprawę bytu"[120]. Przyszłość więc wymaga projektowej antycypacji przewidywalnej organizacji i jej wymiarów oraz wyobrażalnej osobowości człowieka organizacji[121]. Od pewnego czasu jest to osobowość człowieka kompetentnego w wiedzy specjalistycznej, która jest w gestii ludzi współczesnych nie będących w stanie być kompetentnymi we wszystkich sprawach (jak postulowano w starożytności przypisując te kompetencje filozofom) – wiedzy „technokratycznej", menadżerskiej i zarządczej. Ci specjaliści wiedzy z różnych obszarów wmontowywani są w koncepcję „rewolucji sztabowców", przejmujących władzę kapitalistów w przedsiębiorstwach stając się menedżerami w przedsiębiorstwach funkcjonujących na wolnym rynku, prezesów korporacji, a nawet przywódców politycznych..

Niewątpliwie, model multiracjonalny jest bowiem przeniesieniem ogólnych zasad nowoczesnej demokracji na relacje w instytucjach, organizacjach i firmach. Jeżeli w demokracji liberalnej każdy z obywateli jest wolny i ma równe szanse w obszarze każdej aktywności, w tym także do tego, aby sprawować władzę w ramach społecznego podziału pracy, to również w podsystemach składających się na całość systemu demokracji liberalnej każdy ma równe szanse poprzez uczestnictwo w wolnej grze o władzę w danej instytucji, organizacji i firmie. Jest to jednak szansa podlegająca kontroli, którą w całym systemie liberalnej demokracji są powszechne wybory wyrażające opinię większości o przydatności do efektywnego sprawowania władzy, a w poszczególnych podsystemach (instytucjach, organizacjach i firmach) efekty ich aktywności. W warunkach wolnego rynku, wolności i przestrzegania prawa ludzi nabywają pewne dobra i usługi (płacąc za nie), decydują o ich efektywności (zyskach i stratach). W idealizowanym modelu systemu liberalnej demokracji to wolni i równi obywatele podejmując decyzję o nabyciu określonych dóbr i usług decydują o ich zasadności, niezbędności i potrzebie istnienia.

---

[120] M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu, Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, Warszawa 1993, s.163.

[121] Zob: np.: P. Ducker, *Zarządzanie w XXI wieku,* Warszawa 2000.

Teoretycznie zatem władza należy do tych, którzy nabywają dobra i usługi – klientów - oni są podmiotem władzy. Ogólnie przeto władza należy do nabywców a nie do oferentów. Z uwagi na to że nabywcy są pluralistyczni, tym samym, wymagają oni władzy pluralistycznej, rozmytej i zróżnicowanej. Potrzeba pluralizmu rodzi jednak potrzebę jakiegoś jednoczącego wielość zróżnicowania. Jeżeli w przeszłości pluralizm ten starała się jednoczyć filozofia oferując wolnym i równym obywatelom Aten sofokrację (władzę ludzi mądrych – filozofów), to współcześnie w teorii organizacji i zarządzania oferta ta przybrała postać zjednoczenia starań wielości ludzi przez przywódcę. Jest to wizerunek osoby, która dzięki wiedzy i władzy wpływa na innych, jednoczy ich i wskazuje kierunki efektywnego postępowania.

Niewątpliwie zagadnienie przywództwa wydobyte zostało przede wszystkim przez współczesną naukę o zarządzaniu z powodu licznych faktów i zjawisk kryzysu zarządzania „technokratycznego", menadżerskiego i generalnie monoracjonalnego. – zarządzania instytucjonalnego. Jest to zagadnienie wyrastające z krytyki modelu monoracjonalnego i instytucjonalnej delegacji uprawnień na niższe elementy struktury wertykalnej podlegające kontroli struktury realnie hierarchicznej. Generowany z tego rodzaju krytyki model zrazu multiracjobnalny, rozmycia wiedzy i władzy, zrodził model trzeciego rodzaju, a mianowicie, model przywództwa – jednoczenia wielości (multiracjonalności) wokół autorytetu kogoś, kto jest z jednej strony, swoistym filozofem)mądrym we wszystkich dostępnych ludziom sprawach), z drugiej zaś jednak specjalistą w zakresie kierowania sprawami wspólnymi („technokratą").

2.3. Przywództwo jako jedność wiedzy i władzy

Przywództwo jest przedmiotem namysłu, badań i analiz czynionych z różnych perspektyw. Dotyczą one zarówno przedmiotu jak i podmiotu władzy. Obejmują zaś taki rodzaj wspólnego (społecznego) działania, które inspirowane są szczególnie przez elity lub osobę uznaną powszechnie za kompetentną do tego, aby władzę przede wszystkim nad ludźmi sprawować. Dlatego na badaniach tego rodzaju elit lub osób – tych, które panują, rządzą i przewodzą - skupiają się poszukiwania uwarunkowań przywództwa. Obejmują one elity lub osoby różnie klasyfikowane. Jedną z tych klasyfikacji jest wskazywanie specyfiki wpływu na funkcjonowanie wspólnot. Specyfika ta zaś polega na tym, że wpływ ten bywa, na przykład:

- formalny i nieformalny oraz formalno-nieformalny;
- tradycyjny i charyzmatyczny oraz racjonalno-legalny;
- kulturowy i naturalny oraz naturalno-kulturowy;
- reprezentatywny i charyzmatyczny oraz charyzmatyczno-reprezentatywny;
- egocentryczny i socjocentryczny oraz jest zmieszaniem jednego i drugiego;
- ideologiczny i pragmatyczny oraz pragmatyczno-ideologiczny;
- zamknięty i otwarty oraz o charakterze pośrednim - częściowo ograniczonym;
- totalitarny i liberalny oraz autorytarno-demokratycznym;

- fanatyczny (bezkompromisowy) i kompromisowy oraz o charakterze ograniczonego fanatyzmu;
- eskapistyczny i mesjanistyczny oraz rewolucyjny;
- woluncjonalnym i reformatorski oraz wyzwolicielski [122];
- transakcyjny i transformacyjny[123] oraz utylitarny.

Specyfika przywództwa osadzana bywa najczęściej i wyraziście w określeniu środkowym (drugim). Wpływ przywódczy swoje maksimum uzyskuje w takim oddziaływaniu na przewodzonych, które ma charakter nieformalny, charyzmatyczny, naturalny, socjocentryczny, pragmatyczny, otwarty, liberalny, kompromisowy, mesjanistyczny, reformatorski i transgresyjny. Wygaszanie zaś wpływu przywódczego i przechodzenie w oddziaływanie o innej specyfice ma miejsce w sytuacjach stymulowania zachowaniami społecznymi o charakterze formalnym, tradycyjnym, kulturowym, reprezentatywnym, egocentrycznym, ideologicznym, zamkniętym, fanatycznym, eskapistycznym, woluncjonalnym i transakcyjnym. Jest to specyfika charakterystyczna dla raczej tradycyjnych oddziaływań zarządczych, tzn. komenderowania, kierowania i twardego zarządzania. Natomiast specyfikę miękkiego zarządzania zdają się opisywać określenia pośrednie, tzn. trzecie, z wymienionych wyżej ciągów. A więc wpływanie o charakterze fromalno-nieformalnym, racjonalno-legalnym, naturalno-kulturowym i im podobne są typowe dla tzw. zarządzania miękkiego[124].

W perspektywie filozoficznej przywództwo zatem daje się rozpatrywać i jest rozpatrywane w co najmniej dwóch perspektywach, jako coś obiektywnego lub subiektywnego. Pierwsza perspektywa ukonkretniana jest w poszukiwaniu tego, co w analizowaniu, systematyzowaniu i określaniu przyczyn pełnienia roli przywódczej jest konieczne i niezbędne. Natomiast druga perspektywa znajduje swój wyraz we wskazaniu tego, co jest istotne, pierwsze i niezbędne w przewodzeniu ludźmi, a którego skutki są nieprzewidywalne. Inaczej, przywódca to ten, który spełnia rolę ważną we wspólnotowych działaniach ludzi albo jest kreatorem tych działań – jest funkcjonariuszem, przedmiotem i narzędziem albo inicjatorem, podmiotem i kreatorem. Krócej, przywództwo jest czymś obiektywnym i koniecznym dla spełnianie określonej dlań roli przez pewne przedmioty jako te, które stosować się muszą do idei, wzoru i paradygmatu uniwersalnego przywództwa, albo jest czymś subiektywnym, woluncjonalnym i podmiotowo, czego realizacja wpływa na bieg dziejów oraz na proces doskonalenia albo degradacji wspólnotowych działań ludzi.

Takie rozpatrywanie, zdaje się znajdować u podstaw powszechnie uznanej klasyfikacji rodzajów władzy i przywództwa Maxa Webera, który wskazuje trzy

---

[122] Zob. np.: J.J. Wiatr, *Socjologia stosunków politycznych*, Warszawa 1978; Tenże, *Społeczeństwo. Wstęp do socjologii systematycznej*, Warszawa 1976; Tenże, *Typy przywództwa politycznego*. "Miesięcznik Literacki" 1982, nr 9. R. Holly, *Badania nad przywództwem nieformalnym*, „Przegląd Psychologiczny" 1979, nr 3.

[123] L. Kanarski, R. Pęksa, A. Cz. Żak, *Przywództwo wojskowe*, Warszawa 1988; K. S. Donohue, L. Wrong, *Transformational Leadership*, "Military Review", August 1994, s. 24 – 31.

[124] J. Świniarski, *Uwarunkowania przywództwa. Próba spojrzenia filozoficznego*. (w:) *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, pod red. L. Kanarskiego i B. Rokickiego, Warszawa 2002, s. 72 -85./

idealne typy panowania, które warunkują rodzaje zarówno władzy jak i przywództwa[125]. Można je zinterpretować jako takie, które są:

- **obiektywne,** ponieważ polegają na darowaniu predyspozycji przywódczych niektórym do tego, aby wskazywać to, co jest ważne we wspólnotowych działaniach – **przywództwo charyzmatyczne**;
- **subiektywne**, ponieważ polegają na obarczeniu niektórych w ramach racjonalizowanej roli we wspólnotowym życiu ludzi misją przewodzenia przez niektórych, np. elity lub większości – **przywództwo legalne**;
- **obiektywno-subiektywne,** ponieważ polega na podejmowaniu przez niektórym roli przywódczej z uwagi na tradycję i kontynuację wzorów z funkcjonowania społecznego życia ludzi, faktu, iż ktoś musi podejmować decyzje i regulować wspólne działania ludzi – **przywództwo tradycyjne**.

Władza, przywództwo i panowanie mają charakter zarówno obiektywny (niezależny od intencji ludzi), jak i przez to charyzmatyczny (darowany) jeżeli wynikają z powszechnego przekonania o niezwykłych osobistych właściwościach podmiotu, któremu się władze i przywództwo niejako daruje, przyjmuje za tego, który jest mądry i dobry. Charyzma jest w tym przypadku stosunkiem społecznym mającym za podstawę nie tyle rzeczywistą niezwykłość atrybutów jednostki i wynikającą stąd przewagę nad innymi, ile uznanie przez grupę, że dana jednostka wyposażona jest w naturalne i niedostępne wszystkim członkom wspólnoty (systemu) niezwykłe przymioty. Jest to uznany przez wspólnotę (system) prorok, bohater i wieszcz, mogący być sofistą i demagogiem (populistą). Jako taki nie jest skrępowany ani prawem pozytywnym, ani tradycją, musi jednak, aby panowanie charyzmatyczne trwało, ciągle od nowa dokonywać czynów potwierdzających przekonanie zwolenników (wyznawców, uczniów i zwolenników) o jego charyzmie, mądrości lub teurgii.

Z kolei, władza, przywództwo i panowanie mają charakter legalny jeżeli wynikają one z ustaw (konwencji) uznawanych przez obie strony stosunku władzy za prawomocne i obowiązujące z uwagi na ich racjonalność, słuszność i intersubiektywność (obiektywność). W grupach społecznych, w których występuje ten typ panowania, więź społeczna ma charakter raczej monoracjonalny i wynika z kompromisu lub zgodności interesów. Stosunki interpersonalne są bezosobowe. Sprawujący władzę i w danym momencie czasu panujący występuje w roli przełożonego, a pozostali członkowie wspólnoty (systemu) w roli obywateli. Posłuch wynika z szacunku dla obowiązujących norm prawnych. Czynności administracyjne wykonują mianowani urzędnicy (biurokracja), którym władza w określony przez prawo zakresie jest delegowana.

I wreszcie, władza, przywództwo i panowanie generowane przez przekonanie, że określony typ władzy istniał zawsze, stanowi podstawę „subiektywnego poczucia przynależności" do wspólnoty[126] stanowią ich źródło tradycjonalne (obiektywno-subiektywne). W grupach tego rodzaju rozkaz jest legitymizowany przez tradycję, zwyczaj, precedens, moralność, utylitarną celowość oraz, w sferach wolnych od tradycji, przez wolną wolę przywódcy. Stosunki między

---

[125] M. Weber, *The Theory of Social end Economic Organization,* New York 1947.
[126] M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo*, Warszawa 2002, s. 30.

przywódcą występującym w roli pana (autokraty) i członkami grupy – poddanymi w sensie dosłownym lub tylko zwolennikami – nie są skodyfikowane. Aparat wykonawczy władzy stanowi albo dwór (w systemie patrymonialnym), albo sojusznicy (w systemie feudalnym), albo zwolennicy (w systemie demokratycznym).

Poza tymi rodzajami władzy, panowania i przywództwa zdają się znajdować sytuacja, kiedy każdy zarządza sam sobą, decyduje jako jednostka samodzielna i egoistyczna, troszcząca się o samą siebie i suwerenna, a tym samym, aspołeczna w takim sensie, iż nie jest skłonna rezygnować z czegokolwiek z uwagi na innych, którzy nie chcą lub nie są w stanie się jej zrewanżować. Za sytuacjami tego rodzaju optuje idea samowystarczalności i podmiotowości indywidualnej, wyrażana w koncepcjach idei anarchii, pewnej wersja komunizmu, gminowładztwa i demokracji bezpośredniej. W tej idei każdy jest decydentem i sędzią we własnych sprawa - jest przywódcą dla samego siebie.

A więc zainteresowania wspólnotowym życiem ludzi i ich działaniem zamierzonym – pod zarządczym i kierowniczym wpływem przywódczym - mają swe korzenie w założeniu, iż ludzie ze swej natury są zróżnicowani, wymagają kierowania, elit zarządzających i przywódców do wspólnego działania. Naturalne zróżnicowanie ludzi powoduje to, że jedni są predestynowani do przewodzenia, inni zaś do poddawania się władzy przywódczej.

Konsekwencją natomiast założenia o tym, iż ludzi są równi ze swej natury, jest brak zainteresowania przywództwem. Znajduje to wyraz w konsekwentnych teoriach i ideologiach egalitarystycznych, które wychodzą z przeświadczenia, iż każdy jest przywódcą dla samego siebie. Z tego również względu brak zainteresowania przywództwem w tego rodzaju teoriach i ideologiach[127]. Nie dotyczy to jednak niekonsekwentnych teorii i ideologii egalitarystycznych, takich, które lansują przeświadczenie, że ludzie ze swej natury są równi, ale z usytuowania społecznego zróżnicowani, mają równą szansę, którą różnie wykorzystują, i tym samym, kują swój los, stają się liderami albo podległymi władzy przywódczej. Do takich teorii i ideologii należy niewątpliwie nowożytny liberalizm[128].

Uwarunkowań przywództwa, jako rodzaju relacji wpływu jaki istnieje między ludźmi w ich wspólnotowym bytowaniu i działaniu, można poszukiwać albo w naturze ludzkie, jako bycie o określonych cechach i atrybutach, albo, w zdarzeniach, które są wynikiem działań ludzi, albo, w procesach społecznych. W pierwszym celuje reizm, drugim – ewentyzm, a w trzecim – energetyzm.

Podejście reistyczne skupia się na cechach, które opisują strukturę natury człowieka i jej predyspozycje. W podejściu tym, z tych cech i predyspozycji wyłania się te, które charakteryzują przywódców i przewodzonych. Nie dającą się przecenić rolę w tym opisywaniu pełni psychologia z jej staraniem o opisywanie cech osobowości[129].

Z kolei podejście ewentystyczne skupia się na przypadkowych zachowaniach ludzi, z których wyławia te, które charakteryzują przywódców i przewodzonych.

---

[127] B. Dobek, *Charles de Gauule – przywódca charyzmatyczny*, "Studia Socjologiczne" 1983, nr 4, s. 225.

[128] Zob. np.: Zob.: J. Gray, *Liberalizm*, Kraków 1994 oraz J. S. Mill, *Utylitaryzm*, Warszawa 1959.

[129] L. Kanarski, J. Świniarski, *Przemiany myślenia w wojsku*, Warszawa 1997, s. 28 – 33.

Nie dającą się przecenić rolę w tym opisywaniu pełni psychologia i socjologia, które starają się o deskrypcję i eksplikację zachowań ludzi w grupach społecznych[130].

I wreszcie, podejście energetyzmu skupia się na siłach, aktywności ludzi i ich energii, z opisów ich przejawów wyławia te, które charakteryzują sytuacje przywódcze. Nie dającą się przecenić rolę w tym wyjaśnianiu pełni filozofia z jej staraniem o wskazywanie sił, energii i powodów o proweniencji metafizycznej[131].

Tęsknota za przywódczą stymulacją wspólnych działań inspiruje zainteresowania nią przede wszystkim tych dyscyplin naukowych, które zajmują się strukturą i funkcjonowaniem społeczeństwa, organizacji, firm i instytucji. Zainteresowanie te realizowane są przez wyłuskiwanie spośród elit zarządzających tych, którzy odróżniają się tym, że zarządzają efektywnie w sposób zyskujący aprobatę podległych ich władzy. Wyłuskiwanie to obejmują najczęściej cechy, zachowania i uwikłania sytuacyjne tego kogoś lub czegoś - przywódcy[132]. Jednak trudno jest wskazać takie konkretne cech osobowości, aby stanowiły warunek wystarczający do efektywnego spełniania roli przywódcy. Podobnie jest z wyspecyfikowaniem zachowań, które determinują przywództwo. Zarówno cechy jak i zachowania relatywizuje sytuacja. W pewnych sytuacjach określone cechy i zachowania są warunkami wystarczającymi do tego, aby przewodzić, ale w innych nie. Przywództwo więc na pstrym koniu jeździ. Tego rodzaju fakty wybarwiają procedury demokratyczne, sondaże opinii publicznej i przebiegi karier przywódczych. W pewnych sytuacjach ktoś lub coś jednoczy elektorat i opinię publiczną, w innych zaś nie. Tytułem ilustracji odwołać się można do karier wielkich przywódców politycznych, wojskowych i ideologicznych[133].

Powody zachwiania ich karier przywódczych i spadku poparcia społecznego można eksplikować różnie. Można poddawać weryfikacji hipotezę, że powodem tego zachwiania były zmiany ich cech osobowości i zachowań, ich destrukcja w wyniku długiego i wyczerpującego czasu pełnienia roli przywódczej (ponieważ każda władza psuje). Jednak za falsyfikacją tej hipotezy przemawia to, że ci wielcy przywódcy mieli naśladowców, którzy nie odnosili już takich sukcesów wodzowskich, mimo, że starali się powielać zachowania swoich idoli. Wskazywanie przez badaczy przywództwa na konkretne cech (np. takie, jak inteligencja, gotowość ponoszenia odpowiedzialności, aktywność, pewność siebie i popularność, albo, aktywny udział w życiu społecznym zbiorowości, lojalność wobec przewodzonych i współpracowników, zręczność i umiejętność w organizowaniu zbiorowego wysiłku, zdolność do negocjowania, elokwencja, krasomówstwo i oratorstwo) nie wydobywają specyfiki cech przywódczych. Są to bowiem cechy powszechne, ludzi z takimi cechami jest bardzo wielu i wcale nie pełnią roli przywódczej. Co więcej, w zachowaniach wielu uznanych za wielkich przywódców znajdują się również

---

[130] Tamże, s. 26 - 33.

[131] Tamże, s. 36 – 40.

[132] Zob. np.: J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1996, s. 386; R.A. Webber, *Zasady kierowania organizacjami*, Warszawa 1996:J.D. Antoszewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Warszawa 1996.

[133] Zob. np.: J. Plechanow, *O roli jednostki w historii*, Warszawa 1951; K. Marks, *18 brumaire Ludwika Bonaparte*, Warszawa 1980; F. Engels, *Wojna chłopska w Niemczech*, Warszawa 1981; J.J. Wiatr, *Typy przywództwa politycznego*, (w:) cyt. wyd., s. 100 – 104; G.D. Paige, *The scientific Study of Political Leadership*, New York 1977; B. Dobek, *Charles de Gaulle – przywódca charyzmatyczny*, (w:) cyt. wyd., s. 225 i n.

takie, które przeczą posiadaniu przez wielu z nich takich cech. Bynajmniej wielki przywódca biblijny Narodu Wybranego Mojżesz nie był ani wzniosłym krasomówcą, ani elokwentnym oratorem. Jednocześnie bardzo wielu spośród krasomówców i oratorów nie osiągnęło i nie osiąga znaczących sukcesów przywódczych. Zdaje się przeto, że konkretne cechy mają wtórne znaczenie w spełnianiu roli przywódczej. Potwierdza to wieku autorów zajmujących się przywództwem. Jeden z nich konstatuje wręcz, że liderami są „... osoby, które w sposób nie dający się powielać wzbudzają zaufanie, rozwiewają strach i desperację, inicjują pozytywne i produktywne działania, naświetlają perspektywy, określają cele i malują wizję lepszego jutra"[134]. Można więc wręcz stwierdzić, że nie ma takich cech, które uniwersalnie determinowałyby rolę przywódczą. Konsekwencją tego stwierdzenia jest przeświadczenie, że każda cecha może wzmacniać przywództwo, być w stosunku do niego obojętna, albo osłabiać lub je uniemożliwiać. Dlatego holizm poznawczy sugeruje, aby cechy osobowości przywódców osadzać na kanwie cech osobowości przewodzonych. Dopiero na tej kanwie daje się wybarwić cechy osobowości przywódców, są one bowiem relatywne i uzależnione od sytuacji.

Na fakt zróżnicowanych zachowań przywódców zwracają uwagę socjolodzy, którzy jednocześnie wskazują na pewne ich typy o znamionach uniwersalnych. Byli i są przywódcy charyzmatyczni, legalni i tradycyjni, albo – wg innej typologii - autokratyczni, demokratyczni i liberalni, albo – wg jeszcze innej typologii – dominujący i integrujący[135]. Tego rodzaju typy stanowione są przez relacje w jakie wchodzą przewodzący i przewodzeni. Są to relacje, które tworzą specyficzne sytuacje zarządcze. Sytuacje takie opisują – według P.F. Druckera – „cztery proste zasady", a mianowicie:

- posiadanie zwolenników (przewodzonych);
- osiąganie wyników w działaniu (efektywność przywództwa);
- dawanie przykładu (widoczność i wyrazistość roli);
- odpowiedzialność (brak korzyści merkantylnych – „przywództwo nie oznacza pozycji, przywilejów, tytułów czy pieniędzy", „nie oznacza popularności")[136].

Jednak poszukując specyfiki sytuacji przywódczych nie wystarcza zwrócenie się tylko do rodzaju relacji między ludźmi. One bowiem uwikłane są w pewnego rodzaju cele, formy i sprawstwa (motywy), które składają się na wspólne działania i których kardynalną zasadą zdaje się być integracja ludzi wokół określonego zadania, misji i wizji. Wiele jest argumentów za tym, że celem, który charakteryzuje przywódcze sytuacje zarządcze jest *dobro wspólne*, wspólne potrzeby i pragnienia przewodzonych. Przecież przywódca to ten, który służy przewodzonym, z którymi łączą go partnerskie stosunki i który jest agentem zmian kulturowych[137].

Sytuacje zarządcze, w których nie ma wspólnych dążeń zdają się być poza relacjami przywódczymi. Ale poza tymi relacjami znajdują się również działania

---

[134] J.W. Work, *Kierowanie zróżnicowaną kadrą kierowniczą*, (w:) Lider przyszłości, pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Warszawa 1997, s. 92.
[135] Zob. np.: L. Kanarski, J. Świniarski, *Przemiany myślenia w wojsku*, cyt. wyd., s. 25 – 46.
[136] P.F. Drucker, *Przedmowa. Zbyt wielu generałów uszło z życiem*, (w:) *Lider przyszłości*, cyt. wyd., s. 92.
[137] Zob. np.: C.W. Pollard, *Przywódca, który służy*, (w:) Lider przyszłości, cyt. wyd., s 239 i nast.

niezorganizowane, samoistne i niezależne – działania, które niekiedy układają się jednak również we wspólne dążenia.

2.4. Przywództwo w strukturach hierarchicznych

Obecnie w literaturze dotyczącej problematyki kierowania, zarządzania i dowodzenia dużą wagę przywiązuje się do teorii przywództwa[138] oraz źródeł posiadania władzy. Zainteresowanie to implikowane jest z co najmniej trzech powodów, a mianowicie, po pierwsze, poszukiwaniem efektywnych form zarządzania i sprawowania władzy, po drugie zaś kryzysem tradycyjnych form władania w organizacjach funkcjonujących w społecznych systemach liberalnej demokracji, w których prawie każdy sprawujący władzę może być odwołany oraz poddawany jest kontroli lub naciskom formalnie wolnych obywateli, i wreszcie, po trzecie jak zyskać trwałych i wiernych sojuszników w organizacji, firmach i instytucjach – jak być przywódcą typu charyzmatycznego albo „politycznego". Tradycyjne bowiem dla epoki „kapitanów przemysłu" racjonalnie i skutecznie kierujących (dowodzących) masami niewolników („siły roboczej", „siły najemnej" czy zatrudnianych) straciły na efektywności z uwagi na przemiany demokratyczno-liberalne. Ci racjonalni menadżerowie organizujący działania niewolników epoki industrialnej i sprawując władzę typu „despotycznego" podejmując wyzwania rozwijanych się czasów nowożytnych, aby utrzymać swoje wpływy zaczęli stosować bardziej przystającą do społeczeństw rozwiniętych demokracji władzę rodzaju „politycznego", troski o dowodzonych, kierowanych i zarządzanych. Wyrazem tego były koncepcje zarządzania zasobami – wciąż jeszcze despotyczne i reistyczne traktowanie zatrudnianych jako swoiście „oświeconych narzędzi".

Postęp nauk i techniki oraz wzrost poziomu intelektualno-emocjonalnego i politycznego w państwach rozwiniętej demokracji liberalnej wymusza porzucanie sprawowania władzy w sposób „despotyczny" i coraz pełniejsze zbliżanie się do ideału władzy „politycznej" Arystotelesa. Stąd zainteresowania najnowsze nauk o zarządzaniu (zbudowanych na racjonalnym sprawowaniu władzy „despotycznej" nad niewolnikami czasów nowożytnych – robotnikami) władzą sprawowaną „politycznie", nad równymi i wolnymi obywatelami. Zainteresowanie to kumuluje teoria przywództwa, kogoś kto jest – jak pisał cytowany wcześniej Arystoteles – podobna władzy „męża stanu" wśród równych i wolnych – przywódcom właśnie. Przeto i nie bez przyczyny pierwsze zainteresowania współczesna teoria przywództwa skierowała na tzw. „wielkich przywódców politycznych", nomem omen „mężów stanu".

Można więc zasadnie założyć, że współczesne zainteresowania przywództwem, z jednej stron, są wyrazem upowszechnienia się społeczeństwa obywatelskiego (ludzi równych, wolnych i mających poczucie ludzkiej godności, z drugiej zaś są odżyciem we współczesnych warunkach postindustrialnych („cywilizacji „Trzeciej Fali – cywilizacji wiedzy i informacji) problemów wpływania na ludzi (już nie „narzędzia", rzeczy i zasoby) charakterystyczny dla władzy rodzaju „politycznego".

---

[138] L. Kanarski , *Przemiany w myśli o przywództwie w wojsku*, [w:] "Zeszyty Naukowe" WSO Toruń, nr 8/1995, s. 129 -134.

Co więcej, egzemplifikacją tego może być to, że w literaturze dotyczącej przywództwa z atencją przywołuje się takie definicje przywództwa jak, na przykład: prezydenta USA, Harry`ego Trumana: "przywództwo to umiejętność spowodowania, by inni ludzie robili to, czego nie chcą i lubili to" [139]; czy z publikacji dotyczących kreatywnego kierowania: „: przywództwo to rozwój jasnego i pełnego systemu oczekiwań w celu rozpoznania, wywołania i wykorzystania mocnych stron wszystkich zasobów organizacji, z których najważniejszym są ludzi "[140] (wolni, równi i podmiotowi); albo: "przywództwo to interpersonalna komunikacja wizji doskonałości"[141] (wśród wolnych i równych obywateli) lub Billa Newmana. „Przywódca to ktoś, kto zna drogę, idzie tą drogą i wskazuje drogę"[142] (wręcz „mąż stanu").

Z definicji tych wynika, że istota przywództwa tkwi w wywieraniu wpływu na obywateli uwikłanych we wspólne działanie i we wspólnym interesie po to, aby działanie to było efektywne i wspólnie korzystne. Takim wpływaniem bez względu na źródło władzy zainteresowani są sprawujący funkcje dowódcze, kierownicze, liderskie itp. Oznacza to, iż formalny przełożony, ułatwiając osiągnięcie celów zespołowych, może doprowadzić do uzyskania statusu przywódcy. Sytuacja komplikuje się wówczas, gdy legalnie i racjonalnie powołany przełożony nie radzi sobie z wpływaniem, kierowaniem lub dowodzeniem, nie potrafiąc wystąpić w roli lidera kreatywnego - przywódcy rzeczywistego.

Zmianami zachodzącymi w teorii organizacji i zarządzania ciążącymi od naukowej penetracji racjonalnej władzy „pana domu" realizowanej w sposób „despotyczny" zainteresował się armie w państwach liberalnej demokracji. Mające bardzo wiele cech owego rozumnego „despotyzmu" dowodzenie realizowane w „wojskach masowych" *drugiej fali* zaczęło tracić na siłach zbrojnych cywilizacji wiedzy i informacji. Kiedy całe społeczeństwa się przekształca to zmusza również – jak zauważa A. Toffler – „swoje siły zbrojne do równoczesnych zmian na każdym poziomie, począwszy od technologii i kultury, aż po organizację, strategię, taktykę, szkolenie, doktrynę, logistykę"[143]. Rewolucja ta zaś wymaga już nie tyle „despotycznych" i racjonalnych dowódców kierujących „narzędziami, które mają rozumu na tyle, że go postrzegają u innych" (jak rzecz ujął Arystoteles definiując niewolników), ale przywódców – realizacji władzy rodzaju „politycznego".

Rewolucji w wojskowości i przechodzeniu armii od instytucji potrzebujących rozumnych i „despotycznych" dowódców do niezbędnych dla organizacji przywódców – „mężów stan", obywateli równych i wolnych, towarzyszom procesy profesjonalizacji. Wyrazem tego jest zauważone przez socjologów wojska zjawisko zaniku gotowość narażania się na niebezpieczeństwa i niewielkie lub żadne korzyści, które charakteryzuje żołnierzy armii jako instytucji. Żołnierze armii jako instytucji mają skłonność do traktowania zawodu jako powołania, predyspozycje do rozproszonej wiedzy ogólnej, hierarchiczność, wynagrodzeń pozafinansowych,

---

[139] R.W. Goddaed ,*Creative Leaders: Can Supply Meet Demand*?, "Personal Journal", February 1990, s. 92-100.

[140] J. D. Batten, *Tough-Minded Leandership*, AMACOM, New York 1989.

[141] J. Fitzenz , *Human Value Management* . "The Value Adding HRM Strategy for the 1990", Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1990.

[142] B. Newman, *Dziesięć cnót dobrego przywódcy*, Warszawa 1995, s.10.

[143] A. i H. Toffler, *Wojna i antywojna. Jak przetrwać na progu XXI wieku*, Warszawa 1997, s. 47

funkcjonowania o specyficzne prawo wojskowe, elitarność i zamkniętości możliwości rozwoju, podporządkowywania życia rodzinnego potrzebom służby wojskowej, korzystania z służbowych dobrodziejstw mieszkaniowych i przywilejów emerytalnych. Natomiast żołnierzy armii jako organizacji charakteryzuje troska o bezpieczeństwo, życie i przeżycie oraz korzyści indywidualne. Oni mają skłonność do tego, aby podejmować się zajęcia wojownika kierując się ekonomią wolnego rynku i poziomem zarobków oferowanych przez armię jako organizację, swoimi specjalnościami porównywalnymi z zawodami cywilnymi i zapotrzebowaniem na nie ze strony organizacji wojskowej, wynagrodzeniem i cywilną jurysdykcją, swobodą w związaniu z armią i statutem takim samym jak wszyscy obywatele po zakończeniu zatrudnienia w wojsku[144].

W demokracji opartej na wolności, godność człowieka jest wartością najwyższą Z tych to względów w warunkach służby wojskowej idzie o to, aby maksymalnie szanować godność ludzką przy jednoczesnym optymalizowaniu efektywności wojskowej. Nie idzie już o żołnierza zawsze wiernego suwerenowi (państwu), z dystynkcją honoru na pierwszym miejscu, lecz żołnierza szanującego prawo, godność własną i innych oraz porządek wolnej demokracji[145]. Jest to ideał „obywatela w mundurze", którego szkolenie, wychowanie i kształcenie zmierza do tego, aby był on:

- obywatelem, wolną jednostką, która ma poczucie godności;
- walecznym demokratą o prawa człowieka i wolność;
- wyrobionym politycznie, świadomym i odpowiedzialnym za konsekwencje swych działań żołnierzem [146].

Walczący demokrata o prawa człowieka, wyrobiony politycznie i świadomy wojownik potrzebuje przywódców a nie „despotów", chociażby rozumnych. Co prawda wielu jeszcze sądzi, że zarówno cechy przywódcze jak i dowódcze są umiejętnościami, które podlegają tym samym regułom uczenia się jak i każda inna predyspozycja czy ich zespół. Dają się one rozwijać, kształtować i modyfikować, chociaż wrodzone umiejętności są istotnym atutem, ale nie jednoznacznym determinantem sukcesów, trafności i skuteczności podejmowanych działań. Zachowania wielu dowódców są bardzo różne. Nie należy do rzadkości takie, w których widzi się zadania i ludzi do ich wykonania, co jest ze wszech miar właściwe, ale jeszcze niestety niekompletne. Bardzo często trudno dostrzec refleksję związaną z realizowaniem władzy rodzaju „politycznego", jak to zrobić, zachęcić ludzi, wytworzyć właściwą atmosferę, pociągnąć ludzi za sobą, wpłynąć na nich, by działanie było efektywne, a nie wykorzystywać daną mi formalnie i legalnie władzę. Z wielu badań socjologicznych wynika, że sprawujący władzę dowódczą postrzegany jest jako ten, który:

- kieruje raczej „despotycznie" podwładnymi;
- wykorzystuje swój autorytet; wywołuje lęk podwładnych;

---

[144] Por.: Zob.: *The Socilogy of the Military* , pod red. Giovani Caforio, cyt. wyd.

[145] A. Podkowski, *Dowodzenie, dyscyplina i partnerstwo w Bundeswherze*, „Zeszyty Naukowe AON" 1995, nr 1, s. 150 – 160.

[146] J. Oelrich, *Die Kontzeption der Jnneren Fuhrung as heuting Sicht,* Koblencja 1990; cyt. za: J. Świniarski, K-P. Kizer, *Godność człowieka w warunkach służby wojskowej. Doświadczenia polskie i niemieckie*, „Zeszyty Naukowe AON" 1997, s, 244.

- często używa słowa „Ja";
- wie jak należy postępować;
- szuka winnych niepowodzeń.

Ale badania wskazują na sprawujących władzę dowódczą, którą realizują już w sposób bliższy ideałowi władzy „politycznej", a ich obraz rysowany jest jako tych, którzy:

- wyzwalają działania dobrowolne;
- wzbudzają entuzjazm;
- używają słowa „my";
- dają sami przykład dobrej roboty;
- szukają drogi do sukcesu[147].

O ile kierujący raczej „despotycznie" podwładnymi przystają do zarządzania monoracjonalnego i tworzą obraz armii jako instytucji, to wyzwalający działania dobrowolne realizują już nowoczesne zarządzanie multiracjonalne i przystają do obrazu armii jako organizacji. Faktem jest jednak, że wciąż dowodzenie realizowane w siłach zbrojnych wiąże się z władzą nad podwładnymi, wynikającą z prawa, której wyrazem jest posiadany stopień i zajmowane stanowisko. Pełniący władzę dowódczą w siłach zbrojnych obciążeni są nadto obowiązkami zarządzania kierowniczego, które określa się jako proces planowania, organizowania, koordynacji i kontroli zasobów, takich jak: ludzie, materiały, czas i środki finansowe w celu wykonania zadania. Obowiązki o charakterze przywódczym zaś są słusznie odczytywane jako proces wpływania na innych w celu wykonania misji poprzez uświadamianie zamiaru, celu i właściwe motywowanie. W procesie szkolenia dowódców, na różnych poziomach, budowa zespołu i przywództwo powinna być odzwierciedlana zarówno w treściach nauczania, jak i również w nabywaniu przez szkolonych praktycznych umiejętności instruktorsko-metodycznych, zarządzania i właściwego wykorzystania zasobów materiałowo-technicznych.

Realnie funkcjonujące struktury sił zbrojnych znajdują się w drodze porzucania monoracjonalnego dowodzenia o charakterze „despotycznym" i zbliżają się ku multiracjonalnemu przewodzeniu. Jest to proces złożony i rozmyty pomiędzy ideał przywództwa i realne obowiązki kierownicze[148]. Przywództwo wojskowe zaś mając przecież charakter interpersonalny wymaga sięgania do różnych dziedzin wiedzy, na przykład teorii organizacji i zarządzania, etyki, dydaktyki, socjologii i psychologii..

Realizowane już w siłach zbrojnych techniki rozwijania cech przywódczych u podwładnych, to przede wszystkim przykład osobisty przełożonego, ale także dążenie do tego, by decyzje były podejmowane na możliwie najniższym szczeblu dowodzenia, stawianie zadań bez wskazania metod ich wykonania, poszerzenie zakresów obowiązków, popieranie inicjatywy, bycie dostępnym dla

---

[147] B. Szlachcic, *Władza i wiedza w zarządzaniu organizacjami*, (w:) Socjologiczna analiza wybranych struktur władzy w organizacjach o dominującej strukturze hierarchicznej, pod red. nauk. W. Chojnackiego, AON, Warszawa 20005, s. 9.

[148] A. R. *Webber, Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.

podwładnych[149]. Adekwatnym przykładem może być system kształcenia i szkolenia kadry w Armii USA [150], a dokładniej w Korpusie *Marines.* System ten ma charakter pragmatyczny, gdyż stacjonarne formy podnoszenia kwalifikacji są dostępne dla tych, którzy mają przed sobą perspektywę awansu a kolejne z nich przygotowują do objęcia określonego stanowiska . Jest to zarazem system rozwijania cech przywódców wojskowych obejmujący wszystkich służących w armii, także pracowników cywilnych, opierający się na trzech filarach: kształceniu instytucjonalnym, doświadczeniu zdobytym w jednostkach operacyjnych, samorealizacji zawodowej.

Cały system kształcenia ma działanie zapobiegawcze obejmując sferę informacyjną, trening fizyczny, działanie symulujące dynamikę grupy (budowę zespołu), właściwe postępowanie ze stresem - rozumianym jako *normalna reakcja na nienormalną sytuację*, problematykę rozłąki z rodziną oraz tzw. front domowy.

W literaturze amerykańskiej poruszającej problematykę przywództwa wojskowego wychodzi się z założenia, aby armie mogły przetrwać i zwyciężać powinny być zdolne do działania w rozproszonych małych pododdziałach, a żołnierze kompetentni, zdolni do samodzielnego myślenia i profesjonalni. Dlatego dowódcy kierowani na przywódców małych pododdziałów (dowódca drużyny, plutonu, kompanii) powinni być przygotowani do samodzielnego dowodzenia w długim okresie czasu, nie dysponując wskazówkami z wyższych szczebli.

Doświadczenia amerykańskie z konfliktów o małej intensywności przyczyniły się do położenia znacznego nacisku na przygotowanie do samodzielnego działania pododdziałów i przygotowanie młodych oficerów do roli przywódców. Przykład wojny wietnamskiej i innych współczesnych konfliktów zbrojnych dowodzi, że przywódcy (dowódcy) znajdują się pod wpływem silnego stresu spowodowanego sytuacją w której trzeba utrzymać oddział (grupę) i wykonać zadanie. Stawia to przed przywódcami wysokie wymagania i umiejętności tj.:

- zrozumienie ludzkiego wymiaru walki zbrojnej;
- wskazywania celu i motywację swojego zespołu;
- wykazywanie samodzielnej inicjatywy;
- wysoki poziom kompetencji taktycznych i technicznych;
- budowy spójnego zespołu;
- podejmowania skalkulowanego ryzyka;
- działania zgodnie z etyką armii zawodowej.

Wśród cech niezbędnych dobremu przywódcy należy także wymienić uczciwość, odwagę, zdolność podejmowania decyzji, rzetelność, inicjatywa, takt, prawość, entuzjazm, prezencja, wytrzymałość, lojalność, sprawiedliwość. Większość cech charakteru i umiejętności przywódczych wiąże się z zachowaniem dowódcy. One są manifestacją osobowości dowódcy (przywódcy), którą podwładni mogą obserwować. Z ich punktu widzenia, zachowanie dowódcy jest nim samym,

---

[149] Por. *USMC, BOC, TBS, MCCDC, Student Handout, Developing Subordinate Leaders*, Quantico, Mar 1995, s.1-2.

[150] W.A. Knowlton , *Military Qualifications Standards. An Officers Leader Development Tool*," Military Reviev", May 1991; Military Qualifications Standards stanowią swego rodzaju przewodnik do samokształcenia oficerów, listę umiejętności, które na określonym szczeblu oficer musi posiąść, stanowią podstawę do działalności szkoleniowej dowódców i komendantów szkół.

nie mogą bowiem obserwować jego myśli, motywów, postaw czy uczuć. Można więc wnioskować, że zachowanie dowódcy wpływa na to

- jak inni go postrzegają (to znaczy, czy im się podoba czy nie; czy mu ufają czy nie i tak dalej);
- jak inni na niego reagują (to znaczy, czy zachowują się względem niego w sposób pomocny czy nie).

Zatem liczącym się sposobem postępowania z podwładnymi jest to, co mówi i co robi dowódca w bezpośrednich kontaktach z podwładnymi (lub innymi ludźmi) inaczej mówiąc – jak się zachowuje. Ma to szczególne znaczenie w przypadkach dowodzenia i kierowania bezpośredniego, chociaż ważne jest przywództwo pośrednie realizowane przez naczelne dowództwo i sztaby, które są decydujące dla ukształtowania efektywności armii[151]. Z kolei zachowanie się podwładnych i rozwój ich kariery jest w znacznym stopniu zdeterminowane kulturą organizacji, oczekiwaniami dowódcy i sposobem w jaki są przez niego traktowani. W większości przypadków podwładni robią to, co sądzą, że się od nich oczekuje.

W obecnym studium zaawansowania teorii i badań nad przywództwem, nacisk został zdecydowanie przełożony z poszukiwania jednego, najefektywniejszego stylu kierowania, *na znalezienie najbardziej przydatnego*, z uwzględnieniem trzech zmiennych: dowódca-przywódca, jego podwładni i otoczenie sytuacyjne. Jednakże J. Zieleniewski jako podstawowe determinanty stylu kierowania wymienia: dziedzinę działalności, szczebel instancyjny, cechy osobowości dowodzącego, indywidualne cechy poszczególnych podwładnych i każdorazową sytuację kierowanej instytucji[152]. Pomijając jednak wyniki współczesnych badań, które wskazują na brak znaczących różnic cech osobowości liderów i ich podwładnych, opisywanie jacy przywódcy są wnosi bardzo niewiele do prób odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób kierują oni talentami swoich podwładnych. Uwaga powinna być skupiona na wzorcach zachowań liderów i analizie efektywności stylów kierowania dopasowanych do kultury danej organizacji. W ujęciu tradycyjnym zwykło się przyjmować, że zachowanie każdego lidera daje się umieścić gdzieś pomiędzy autokratycznym i demokratycznym (partycypacyjnym) stylem dowodzenia.

Z biegiem czasu, te początkowo opozycyjne w stosunku do siebie, style rozrosły się w kilka bardziej skomplikowanych klasyfikacji. J.P. Muczyk prezentuje cztery typy stylów kierowania: dyrektywny autokrata, przyzwalający (pobłażliwy) autokrata, dyrektywny demokrata i przyzwalający demokrata. W tym ujęciu, rozważane wymiary to podejmowanie decyzji i przyzwolenie czy też pobłażanie, odnoszące się do stopnia w jakim podwładni mogą polegać na sobie przy realizowaniu swoich zadań. Wbrew założeniom przyjmowanym w literaturze nie należy całkowicie utożsamiać roli przywódcy i członków grupy. W odróżnieniu od teorii, w rzeczywistych sytuacjach przywódcy pojawiają się, są wybrani lub mianowani – zazwyczaj przez kombinację dwóch z tych metod. Członkowie grupy

---

[151] Badania przeprowadzone przez D. Raya i R. Lorda sugerują, że połowa – 45% - wyników badanej populacji może być interpretowana w kategoriach przywództwa naczelnego. Badania opublikowane w *Executive Leadership and Organizational Performance*, "Journal of Management" 1988, nr 14.

[152] J. Zieleniewski ,*Organizacja i zarządzanie. Władza autorytet.* (w:) *Nauka o pracy i kierowaniu*, Wyższa Szkoła Morska w Szczecinie, Szczecin 1978.

mają do czynienia z trzema obszarami potrzeb[153], lecz wybrany lub wyznaczony przywódca *ponosi odpowiedzialność* za wszystkie trzy (rys.5).

Bardzo ważną sprawą jest fakt, że dowódca może zredukować stres odczuwalny przez podwładnych przed realizacją zadania bojowego, poprzez odpowiednią motywację. Być może w ogóle niemożliwie jest motywowanie podwładnych, przynajmniej w znaczeniu bezpośredniego zrobienia dla nich czegoś, co spowoduje, że będą mieli "motywację". Można jednak stworzyć warunki, w których bardziej prawdopodobne stanie się to, że będą motywować się sami. Jest to zarazem łatwiejsze zadanie dla kierownika i ma większe szanse wywołania pożądanych skutków, likwidacji lub ograniczenia stresu. Należy jednak pamiętać o tym , iż zbyt silna lub zbyt słaba motywacja może prowadzić do zachowań związanych ze stresem. Najważniejsze jest jednak to, że u większości ludzi stres nie jest czymś niezwykłym, wskazującym, ze tracą kontrolę nad sytuacją. Stres występuje wtedy, gdy brakuje harmonii między, tym, czego się od podwładnych oczekuje, i sposobem, w jaki się to przekazuje. Jest to po prostu motywacja na opak. Dowódca powinien pamiętać, że tolerowany poziom motywacji jest tym wyższy, im prostsze jest zadanie do wykonania lub im mniej czasu potrzeba na jego wykonanie.

Wstępnie konkludując należy stwierdzić, że droga od formalnego przełożonego sprawującego władzę w sposób mniej lub bardziej „despotyczny" do uznanego przywódcy realizujący władzę w sposób mniej lub bardziej „polityczny" i multiracjonalny to ciągłe pozyskiwanie zaufania i troska o podwładnych. Dlatego lansuje się przekonanie, że przywódca ma być nie tylko przełożonym, lecz przede wszystkim przykładem godnym naśladowania w każdej sytuacji. On wskazuje cele, wydaje polecenia i radzi. Przeto przywódca powinien posiadać to, co nazywamy autorytetem formalnym czyli władzą zagwarantowaną przez organizację i przyznaną zajmującemu określone stanowiska. Autorytet taki nie wystarcza jednak do sprawowania roli przywódcy. Do sprawowania tej roli potrzebny jest nadto autorytet wysokiej klasy profesjonalisty. Ale to nie wszystko, niezbędny jest również autorytet osobisty. Podwładni oczekują od przywódcy otwartości, szczerości i wiarygodności, zaangażowania w ich sprawy i koleżeńskiej pomocy – swoistej „obywatelskości" (wolności, równości i praworządności). W perspektywie sprawności funkcjonalnej filarami przywództwa (nie tylko wojskowego) jest zatem autorytet formalny, profesjonalizm i autorytet osobisty.

---

[153] Zob.: D. M. Stewart, *Handbook of Management Skills*, Second edition published by Gower Publishing Company Limited, England 1992.

Rozdział trzeci

LEGITYMIZACJA WŁADZY DOWÓDCZEJ I PRZYWÓDCZEJ

3.1. Źródła legitymizacji

Władza legitymizowana bywa różnie. W tradycji grecko-rzymskiej kształtowanej przez Arystotelesa i Cycerona źródłem władzy jest natura, której najważniejszym narzędziem poznania jest rozum, szczególnie rozum filozofa, który staje się, tym samym, wielkim prawodawcą rozstrzygającym, co jest zgodne z naturą i rozumne, a co nie, utrwalając to na piśmie. Tego wielkiego utrwalenia dokonał już Platon i Arystoteles. Dla autora *Polityki* władza pana nad niewolnikiem legitymizowana jest tylko wtedy, kiedy jest to władza na takim niewolnikiem, którym jest nim z natury. Władza „despotyczna" nad wolnym z natury Grekiem nie posiada legitymizacji, jest wbrew naturze, bo Grek z natury jest wolny i równym. Nad tym wolnym i równym z natury obywatelem legitymizację ma władza „polityczna". Jedni bowiem z natury niejako nie zdolni są do rządzenia samymi sobą i przez to przeznaczeni do bycia podporządkowanymi – niewolnikami – inni zaś kierują się rozumem i rozsądkiem. Krócej, to prawa natury, rozumu i rozsądku legitymizują władzę.

Współcześnie w naukach prawno-politycznych władze legitymizują trzy poziomy, a mianowicie, władza jest legitymizowana o ile:

- jest zgodna z ustalonymi regułami, prawem i przepisami, które przynoszą korzyści;
- reguły te znajdują usprawiedliwienie w przekonaniach zarówno sprawujących władzę, jak i podporządkowanych tej władzy;
- istnieją przejawy akceptacji określonych stosunków władzy ze strony podporządkowanych.

Krócej władzę legitymizują reguły, przekonania i zachowania. Nie są to poziomy alternatywne, lecz holistyczne i uzupełniające się wzajemnie. Wszystkie one bowiem dostarczają podporządkowanemu moralnych podstaw dla jego uległości lub współpracy ze sprawującym władzę. Każdy z nich posiada jednak autonomię i charakterystyczną formę deficytu legitymizacji.

Najbardziej podstawowym poziomem legitymizacji jest poziom reguł. Władza jest legitymizowana przede wszystkim wtedy, gdy nabywa się ją i sprawuje zgodnie z przyjętymi regułami (reguły władzy). Mogą to być reguły niepisane, należące do nieformalnej konwencji lub też sformalizowane w postaci pewnych kodeksów bądź postanowień. Nacisk na formalizację wyrasta zazwyczaj z potrzeby rozstrzygania sporów w oparciu o precyzyjne, dające się zastosować reguły, ale nawet tam, gdzie pewna formalizacja jest dobrze rozwinięta, nadal znaczną rolę odgrywa konwencja lub ustalony zwyczaj. Nadal też istnieją możliwości prowadzenia sporów prawnych, choć charakterystyczną cechą każdego systemu prawnego jest uznawanie autorytetu, którego rozstrzygnięcia są ostateczne.

Przeciwieństwem legitymizacji na poziomie reguł jest nielegalność władzy przez co nabiera ona charakteru władzy nieformalnej. Ma to miejsce wówczas, kiedy nabyta została z pogwałceniem reguł (przywłaszczenie, uzurpacja), lub jest sprawowana w sprzeczności z nimi. Nielegalne nabycie władzy pociąga zazwyczaj głębsze konsekwencje niż naruszenie reguł jej sprawowania, chociaż zależy to od wagi tego naruszenia oraz od tego, czy jest ono jednorazowe, czy też powtarza się. Tam, gdzie reguły władzy są łamane bez przerwy, możemy mówić o chronicznym braku legalności.

Zgodność z prawem nie jest wystarczającą podstawą legitymizacji, skoro same reguły nabycia i sprawowania władzy wymagają usprawiedliwienia. Wymóg ten stanowi drugi poziom legitymizacji, a mianowicie ten, który związany jest z jej akceptacją stron uwikłanych w relacje władzy. Znaczy to, że władza musi: pochodzić od uznanego autorytetu; reguły – zabezpieczać odpowiednie kwalifikacje osób sprawujących władzę, a struktura władzy – być postrzegana jako służąca przede wszystkim interesom ogólnym, nie zaś interesom osób sprawujących władzę. Te uzasadnienia, z kolei zależą od panujących w danym społeczeństwie przekonań o tym, co jest prawomocnym źródłem autorytetu, jakie cech sprawującego władzę są pożądane i w jaki sposób jednostki mogą je nabywać, a także wyobrażeń na temat interesu ogólnego, wzajemnych korzyści oraz społecznych potrzeb, które określony system władzy zaspokaja.

W żadnym społeczeństwie owe przekonania nie są jednolite. Jedna z podstawowych cech stosunków władczych jest nierówność pozycji, społecznych szans i odrębność wyznawanych wartości, istniejąca pomiędzy grupami posiadającymi władzę i grupami podporządkowanymi. Jednakże bez minimum wspólnych przekonań nie ma podstaw, na których oprzeć się mogą usprawiedliwienia reguł władzy. Oczywiście, to co uważane jest za adekwatne lub wystarczające usprawiedliwienie łatwiej kwestionować niż to, co jest pewnie obowiązujące. Przy rozstrzyganiu takich kwestii nie można odwołać się do żadnego ostatecznego autorytetu. Mimo to, logika i przekonania danego społeczeństwa narzucają na wszelkie usprawiedliwienia wyraźne warunki wiarygodności.

Reguły władzy nie są legitymizowane w takim stopniu, w jakim nie mogą znaleźć usprawiedliwienia w sferze panujących przekonań – z powodu braku ich elementarnej zgodności, za przyczyną zmiany przekonań, która pozbawia istniejące reguły wsparcia – w sytuacji zanikającej wiary w wyższość cech, które są dziedziczone albo z powodu zmieniających się warunków, które czynią funkcjonujące usprawiedliwienia niewiarygodnymi, aczkolwiek same przekonania nie ulegają zmianie.

I wreszcie, trzeci poziom legitymizacji zakłada czynne przyzwolenie ze strony podporządkowanego na zależności władcze - przyzwolenie wyrażające się w konkretnych zachowaniach. Znaczenie takich z nich, jak: zawarcie umowy ze zwierzchnikiem, założenie przysięgi posłuszeństwa lub udział w wyborach polega na tym, że jest to wkład do legitymizacji stosunków władzy.

Po pierwsze, zachowania te posiadają moc tworzenia subiektywnej identyfikacji z układem władczych zależności, bez względu na osobiste motywy, leżące u podstaw. Natomiast zachowania wyrażające przyzwolenie – nawet jeżeli podejmowane są wyłącznie ze względu na interesy osobiste – wprowadzają do

stosunków władczych moralny komponent, a także tworzą normatywne zobowiązania wobec osób w nie zaangażowanych. Po drugie, zachowania, o których mowa, mają znaczenie publicznych deklaracji i symboli. Są wyrazem i potwierdzeniem pozycji jednostek, które posiadają władzę; mogą być przez nie użyte wobec osób trzecich, nie zaangażowanych w relacje podległości (lub nie wyrażających zgody na te relacje) jako potwierdzenie osiadania legitymacji władczej; ubiera się je zazwyczaj w różne formy wyrafinowanego ceremoniału.

Niektórzy badacze wyrażają pogląd, że aktywne przyzwolenie jest charakterystycznym składnikiem legitymizacji związanej z nowoczesną tradycją liberalną i dlatego nie może być brane pod uwagę w wypadku społeczeństw odmiennego typu. Rozumowanie to zawęża koncepcję przyzwolenia do kryteriów właściwych kulturze indywidualistycznej - zakłada się, że akceptacja powinna być związana z własnym wyborem (np. pomiędzy kandydatami na męża, różnymi pracodawcami lub rządcami) i że w zasadzie wszyscy pełnoletni mieszkańcy określonego terytorium są upoważnieni do udzielania takiego przyzwolenia. Warto jednak podkreślić, że w systemach liberalnej demokracji mamy bardzo dużą swobodę w wyborach pomiędzy politycznymi alternatywami, to w innych systemach społecznych albo we wczesnym kapitalizmie tej swobody nie było, chociaż nie znaczy to, iż nie występują tam także inne, konwencjonalne formy wyrażania akceptacji. Zauważmy także, że w większości znanych w historii społeczeństw prawo udzielania przyzwolenia posiadali tylko niektórzy.

Jeśli publiczne wyrażenie przyzwolenia jest składnikiem legitymizacji, to zawieszenie lub odmowa takiego przyzwolenia oznacza tym samym jej uszczuplenie. Zachowania polegające na zaprzestaniu współpracy, biernym oporze, aż po jawne nieposłuszeństwo i zbrojną opozycję są miarą erozji legitymizacji władzy. Erozja ta jest tym większa, im szerszy zasięg mają tego typu zachowania. Na tym poziomie analizy zjawisko to możemy określić jako „delegitymizacje".

Decydującą zmianą w sferze legitymizacji władzy politycznej była erozja wiary w nadrzędność urodzenia i dynastycznej sukcesji, jaka nastąpiła w początkach czasów nowożytnych. Wiara w znaczenie związków krwi wspierała w tradycyjnych społeczeństwach reguły podziału własności, pozycji społecznych – i oczywiście władzy zwierzchniczej. Zmiana ta pociągnęła za sobą coś więcej, niż tylko afirmację zasad równości wobec prawa i otwarcie dróg karier publicznych przed ludźmi utalentowanymi. Państwo przestało być uważane za osobistą własność władcy; zaczęło być postrzegane jako własność ludu, a wszelki autorytet polityczny jako pochodzący od ludu, a nie wynikający ze szczególnego statusu rządzącej rodziny. Francuska Deklaracja Praw Człowieka – obok zasad równości obywatelskiej i ochrony naturalnych praw człowieka – deklarowała, że „lud jest zasadniczym źródłem wszelkiej suwerenności" (wersja z 1791 r.) i „suwerenność tkwi w ludzie" (wersja z 1793 r.)[154]. Prawie we wszystkich współczesnych systemach politycznych legitymizacja władzy państwowej zakłada potwierdzenie zasady suwerenności poprzez różne formy odpowiedzialności rządu przed wybranymi w powszechnych wyborach reprezentantami społeczeństwa.

---

[154] J.H. Stewart , *A Documentary Survey of the French Revolution*, New York, Macmillan 1951, s.114, 457.

Jednakże pomimo uniwersalizacji suwerenności społeczeństwa nie jest to jedyna podstawa legitymizacji, która współcześnie występuje. W wielu systemach politycznych współistnieje ona z innymi przekonaniami na temat prawowitości źródeł władzy zwierzchniej[155].

Aby zyskać akceptacje każdy system sprawowania władzy musi zaspokajać podstawowe interesy zarówno grup dominujących jak i podporządkowanych. Musi ponadto spełniać funkcje niezależnie dla społeczeństwa jako całości. Państwo nowoczesne oparte jest na wyraźnej dystynkcji pomiędzy dwoma sferami zaspokojenia potrzeb wspólnoty politycznej, z jednej strony obywateli, którzy podlegli są władzy (rządowi), z drugiej zaś tylko tych, którzy są przy władzy – rządzą. Interesujące w tym względzie jest stwierdzenie S.M. Lipseta, który wskazuje na różnice wstępujące pomiędzy „legitymizacją" i „skutecznością" rządu. Skuteczność oznacza faktyczną realizację celów, zakres, w jakim system spełnia swoje podstawowe funkcje jako władza centralna[156]. Dokonane rozróżnienie jest z analitycznego punktu widzenia istotne, ale w praktyce zachodzą obustronne zależności pomiędzy legitymizacją a jej skutecznością. Dużym błędem byłoby jednak nie branie pod uwagę faktu, że skuteczność władzy nie zależy od postrzegania jej tylko w kategoriach instrumentalnych, ale także w kategoriach normatywno-prawnych i etycznych. Legitymizacja władzy wymaga zarówno moralnego źródła autorytetu, jak i realizacji celów, które stanowią uzasadnienie koncentracji władzy w rękach przedstawicieli administracji państwowej i samorządowej.

W procesie realizacji celów T. Hobbes zaleca stosowanie środków zorganizowanego przymusu, aby chronić pokój pomiędzy obywatelami oraz przeciwstawić się zagrożeniom zewnętrznym. Jego argumenty poddają w wątpliwość upraszczające przeciwstawienia przymusu i legitymizacji. Przeciwnie bowiem trwała niezdolność do zapewnienia bezpieczeństwa będzie osłabiała wiarę w określony system rządów. W niektórych wypadkach stosowanie środków przymusu wobec obywateli może delegitymizować władzę w tym samym stopniu, powstrzymywanie się od jej użycia lub nieskuteczne jej użycie - w innych.

Chociaż zagrożenie użycia przymusu – lub stosowanie przymusu – stanowi konieczny warunek podtrzymywania się porządku społecznego, a więc także legitymizacji państwa – nie jest to warunek wystarczający. W każdym społeczeństwie jedną z podstawowych przyczyn konfliktów jest niezadowolenie części obywateli z niektórych reguł podziału władzy (zasobów finansowych, podziału pracy, praw obywatelskich, rozdziału stanowisk) Próby ograniczania tego typu sprzeciwów siłą – z pominięciem środków perswazyjnych, mogą osłabiać legitymizację władzy zamiast ja wzmacniać. Tak więc, relacje pomiędzy przymusem a legitymizacją są złożone i niejednoznaczne.

Sprawa jest znacznie prostsza, gdy w grę wchodzi obrona skierowana przeciwko zagrożeniom zewnętrznym. Nic bardziej nie podważa autorytetu władzy (rządu) jak klęska militarna lub przekonanie obywateli, że na skutek niekompetencji

---

[155] D. Beetham, *Legitymizacja władzy,* [w:] J. Szczupaczyński, *Władza i społeczeństwo*, Warszawa 1995, s. 293.

[156] S.M. Lipset, *Some Social Requisites of Democracy*, "American Political Science Reviev " 1958 nr 53.

lub niewystarczających nakładów materialnych zagrożone jest bezpieczeństwo kraju.

Państwa różnią się ze względu na geopolityczne położenie i rozmiary różnorodnych zasobów, które mogą być przeznaczone na obronę. Chociaż słabość militarną mogą równoważyć reżimy demokratyczne oraz instytucje zbiorowego bezpieczeństwa, jednak z chwilą zaangażowania wielkich mocarstw prowadzi to do ograniczenia narodowej autonomii.

Niebezpieczeństwo ograniczenia autonomii w rezultacie braku kontroli nad środowiskiem zewnętrznym w jeszcze większym stopniu odnosi się do ekonomicznej sytuacji narodów. Oczekiwania ze strony obywateli, że państwo będzie gwarantować warunki zaspokajania ich materialnych potrzeb jest tak powszechne we współczesnym świecie, jak oczekiwania gwarancji bezpieczeństwa. Poszerzenie odpowiedzialności państwa w tym kierunku rozpoczęło się w XIX wieku wraz z rozwojem politycznego znaczenia klas niższych. Zaczęło zyskiwać na popularności przekonanie, że państwo powinno chronić obywateli przed niszczącymi wpływami wolnokonkurencyjnego kapitalizmu; powinno także zapewniać to, czego wolny rynek zapewnić nie może. Na państwie spoczęła ogólna odpowiedzialność za stan gospodarki; w połowie tego wieku stał się powszechny pogląd, że państwo powinno dbać o stały wzrost dobrobytu i że stanowi to podstawowy miernik oceny każdego rządu.

Sukcesy państw rozwiniętych w zapewnianiu bezpieczeństwa i dobrobytu podstawowym grupom ludności wywołały w krajach rozwijających się podobne oczekiwania. Nie bierze się pod uwagę długiej historii, która poprzedzała powstanie stabilnych i sprawnych struktur państwowych Zachodniej Europy. Nie bierze się też pod uwagę dramatycznych konfliktów społecznych, których efektem było rozszerzenie korzyści wynikających z istnienia państwa na wszystkie grupy społeczne. Bardzo często bagatelizowana jest siła międzynarodowych zależności, będących kajdanami krajów słabszych ekonomicznie i militarnie. Istotą problemów legitymizacyjnych tych państw jest sprzeczność pomiędzy potęgą środków władzy i przymusu, którymi dysponują a zdolnościami zaspokajania potrzeb społecznych, które stanowią jedyną rację legitymizującą istnienie tych środków.

3.2. Współczesna legitymizacja władzy dowódców i przywódców

Przeświadczenie nowożytne lansowane już przez T. Hobbesa implikowane jest z przeświadczenia, że wolni z natury ludzie chociaż nastawieni - nie jak rzecz ujmował Arystoteles wspólnotowo – lecz egoistycznie, zrzekli się swego egoizmu na rzecz państwa, w zamian za korzyści i gwarancje dotyczące głównie zysków, bezpieczeństwa i sławy[157]. Jest to często przywoływany argument uzasadniający prerogatywy państwa w tym zakresie, stosowania przemocy, która z inspiracji legalnej władzy jest legalna i legitymizowana. Prerogatywa ta legitymizuje wykorzystywanie armii w systemach zarówno monopartyjnych jak i liberalnej demokracji. Systemy monopartyjne zapewniają sobie legitymizacje władzy nad

[157] T. Hobbes, *Lewiatan, czyli materia, forma i władza państwa kościelnego i świeckiego*, Warszawa 1954, s. 109.

siłami zbrojnymi i wewnątrz sił zbrojnych przez upartyjnienie wojska[158] wielopartyjne przez jego apartyjność i tzw. demokratyczna kontrolę nad armię[159]. Ona wynika z supremacji prawa nad działaniami polityków oraz z zasady podziału władzy w państwie i ich równowagi. Jej zamiarem jest zmuszanie sil zbrojnych do respektowania zasad praworządnej demokracji, podporządkowania interesów partykularnych sił zbrojnych interesom demokratycznego państwa.

Kontrola ta ma dwa rodzaje, obiektywny i subiektywny[160]. Pierwszy rodzaj kontroli polega na kreowaniu polityki obronnej i jasnym określeniem podziału kompetencji między wojskową a cywilną administracją państwową. Zapewnia ona niekwestionowane zwierzchnictwo czynników cywilnych nad wojskowymi, którzy jednak mają pełną autonomię w sprawach fachowych – profesjonalnych. Modelowe urzeczywistnienie takich relacji cywilno-wojskowych jest sprawą trudną, szczególnie w osiąganiu prze dowódców wysokiego poziomu gotowości obronnej. Często dowódcy wojskowi nie otrzymują od władz cywilnych tego, co jest im niezbędne dla zapewnienia sprawnego dowodzenia, wyszkolenia, morale i dyscypliny. Z kolei subiektywna kontrola cywilna nad armią obejmuje faktyczne interakcje zachodzące w danym państwie i społeczeństwie w stosunkach cywilno-wojskowych. Są to interakcje polegające albo na zbyt głębokiej ingerencji czynników cywilnych w sferę czysto wojskową – profesjonalną – albo zwiększony udział wojskowych w kreowaniu polityki obronnej państwa[161].

Obiektywna kontrola cywilna nad armią wcale nie ogranicza profesjonalizmu wojskowego, wręcz odwrotnie daje dla niego przyzwolenie i zakłada. Ograniczać profesjonalizm może, chociaż nie koniecznie, subiektywna kontrola cywilna nad armią. Władza dowódcza wewnątrz struktur hierarchicznych wojska ma legitymizację w określonych, relatywnie wysokich w wojsku uprawnieniach formalnych, które w skrajnych okolicznościach pozwalają dowódcy nawet pozbawić życia podwładnego, a nadto określonych cechach osobowościowych dowódcy, krócej, uprawnieniach formalnych i cechach osobowości. Zarówno legitymizacja formalna, jak i osobowościowa nadaje dowódcy autorytet będący prerogatywą władzy państwowej. Jest to autorytet obserwowany przez socjologów jako:

1. **Autorytet stanowiska** wynikający z zajmowanego stanowiska i przypisanych mu praw, obowiązków i przywilejów.
2. **Autorytet kar i nagród polega na sile wpływu** na przebieg kariery współpracowników: kary bądź awanse. Niebezpieczeństwo tkwi w wydawaniu subiektywnych opinii i sądów;
3. **Autorytet kompetencji.** Najczęściej dotyczy on kompetencji technicznych, dający możliwość dowodzenia na wyższych szczeblach. A przecież sztuka dowodzenia (zarządzania) ludźmi ma jedynie bardzo odległe powinowactwo z wiedzą techniczną, skąd łatwo przekroczyć próg niekompetencji;

---

[158] A. Perlmutter , W.M. Leogrande, *The Party in Uniform: Towards a Theory of Civil – Military Relations in Communist Political System*," American Political Science Review" 1982, nr 76.

[159] E.A. Nordlinger, *Soldiers in Political System*, "American Political Science Review" 1982, nr 76

[160] S.P. Huntington, *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, Cambridge 1957, s. 80 – 85.

[161] Z. Trejnis, *Siły zbrojne w państwie demokratycznym i autorytarnym*, Toruń 1997, s. 215 – 231.

4. **Autorytet charyzmatyczny polega na** osobistym uroku i cechach osobowych jest zjawiskiem stosunkowo rzadkim i niestety, nie są w stanie objąć wszystkich dostępnych stanowisk kierowniczych.

W przeszłości dowódcy polegali na pierwszym rodzaju autorytetu, czyli sprawowali władzę jako wyznaczeni dowódcy mający za sobą poparcie władzy państwowej. Dokonywane zmiany i rewolucja w wojskowości (o której pisał cytowany A. Toffler) powoduje, że dowódcy coraz bardziej muszą korzystać z drugiego i trzeciego rodzaju autorytetu. Umiejętności techniczne i wiedza zawodowa są ważnym składnikiem autorytetu dowódcy. Jednakże sama wiedza specjalistyczna nie wystarczy, potrzebne są też inne bardziej ogólniejsze umiejętności, skupiające się na komunikowaniu się podejmowaniu decyzji itp. Klasyczna, instytucjonalna i związana ze strukturami hierarchicznymi rola dowódcy sprowadzana do 3 K – komenderowanie, kontrolowanie i korygowanie - której celem było zapewnienie norm i porządku, odpowiedniej wydajności i określenie pola działania, w obecnej rzeczywistości ustępują nowej roli, streszczanej w 3 W - wymaganie, wiązanie (zapewnienie sprzężeń zwrotnych) i wspomaganie – której celem jest podejmowanie nowych wyzwań narzucanych przez zmieniające się środowisko zewnętrzne. Teoria "właściwego człowieka do właściwych zadań" ma oczywiste zalety. Podkreśla znaczenie wiedzy odnoszącej się do konkretnego problemu. Wszelako autorytet zdobywa ten, kto wie. Jest to już autorytet kompetencji. Ale umiejętności techniczne i wiedza specjalistyczna nie wystarczy już zawsze dowódcy do zdobycia autorytetu. Potrzebne są też inne, ogólniejsze umiejętności, które skupiają się na przywództwie i posiadanej władzy – rozumności i rozsądku.

Spełnianie roli dowódcy wciąż jest bardziej prawomocną (delegowaną przez legalną władzę sprawującą rząd) możliwością i obowiązkiem wpływania na zachowania podwładnych, które zmierza do osiągania ważnych celów służbowych[162]. W odróżnieniu od władzy cywilnej, władza wojskowa jest realizowana zgodnie z modelem autorytatywnym z elementami modelu władzy demokratycznej. Fakt ten bywa często uzasadniany szczególną misją Sił Zbrojnych, społeczną racją stanu i obroną suwerenności państwa, potrzebami skutecznego i odpowiedzialnego prowadzenia działań w trudnych warunkach bojowych i pokojowych. Niemniej jednak to prawomocne wpływanie na zachowania podwładnych w warunkach liberalnej demokracji jest coraz bardziej ograniczane, wymaga się od niego odpowiedzialności i brania pod uwagę podstawowych praw ludzkich i obywatelskich. Zasada głosząca, że rozkaz nie znosi odpowiedzialności coraz bardziej przestaje być tylko zasadą „papierową", „martwą" i nie egzekwowaną.

---

[162] *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Wyd. AON, Warszawa 1996.

3.3. Oczekiwania wobec pełniących role dowódcze w systemie władzy wojskowej

Władza wojskowa sprawowana jest przez dowódców (przełożonych) na wszystkich szczeblach dowodzenia. Jej legitymizacją jest delegacja , która jest mechanizmem systemu dowodzenia wojskowego. Wyrazem tego jest arbitralne wyznaczenia na stanowisko dowódcze wraz z przekazywaniem atrybutów władzy, których posiadania zależna jest od wyższego przełożonego. Podwładni jednak w jakiś sposób pośredni legitymizują władzę swojego dowódcy. Chociaż bezpośrednio nie mogą jej nadać bądź odebrać, pośrednio – celowo bądź mimowolnie – mogą oddziaływać na delegującego władzę. Dowódca otrzymuje bowiem ją do realizacji określonych zadań, a bezpośrednimi wykonawcami są jego podwładni.

Władza jest podstawą dowodzenia, a dowodzenie to zinstytucjonalizowany, narzucony wpływ na podwładnych. Władza dowódcy obejmuje co najmniej pięć wymiarów, a mianowicie:

- **decydenckim,** możliwość jednoosobowego podejmowania i realizowania decyzji;
- **kontrolnym,** możliwość kontrolowania działań podwładnych;
- **dyspozycyjnym,** możliwość egzekwowania zachowań pożądanych;
- **organizatorskim,** możliwość organizowania pracy zespołów żołnierskich;
- **informacyjnym**, możliwość zdobywania, przetwarzania i generowania informacji.

Co prawda, dowódcy sprawują władzę, która ma swoje podstawowe źródło w ich sytuacji legalno-prawnej – jest to jednak zbyt wąska płaszczyzna dowodzenia.

Innymi ważnymi źródłami legitymizującymi władzę dowódców powinny być:

- autorytet przywódczy;
- kwalifikacje zawodowe;
- skuteczność;
- zgodność z uznanym przez państwo i społeczeństwo systemem wartości;
- możliwości materialno – techniczne.

Wśród najważniejszych cech władzy wojskowej często wymieniane są takie, jak:

- praworządność;
- instytucjonalność;
- jednoosobowość;
- autorytatywność;
- zdolność stosowania przymusu;
- określony zasięg;

- skuteczność;
- hierarchiczność;
- centralizacja.

Władza wojskowa jest nierozerwalnym czynnikiem związanym z dowodzeniem, która bywa traktowane jako szczególnie złożony rodzaj kierowania, który polega na specjalistycznym, szkoleniu, wychowywaniu, przygotowaniu żołnierzy do prowadzenia działań, zarówno w warunkach bojowych, jak i pokojowych. Podstawę skutecznego dowodzenia stanowi konieczność prawie nieograniczonego podporządkowania się woli przełożonego (dowódcy) oraz potrzeba społecznego dominowania nad podwładnymi, a także zasada pełnego jednoosobowego sprawowania władzy wojskowej. Władza dowódcy obejmuje przede wszystkim następujące funkcje:

- **formalną** dominację nad pojedynczym żołnierzem i wtedy mamy do czynienia ze sprawowaniem władzy w aspekcie personalnym lub nad pododdziałem, oddziałem, związkiem taktycznym, operacyjnym czy instytucją wojskową i wtedy mówimy o dowodzeniu w aspekcie strukturalnym;
- **organizacyjną** sferę dowodzenia, która wyraża się przede wszystkim w postaci wydawania rozkazów, poleceń i ich wykonywania;
- **socjopsychologiczną,** gdzie dowodzenie polega na współzależnym, partnerskim współdziałaniem dowódcy z podwładnymi w procesie wykonywania zadań oraz osiągania wspólnych celów;
- **prakseologiczną** dowodzenie przejawia się w formie podejmowania decyzji, sterowania ludzkimi i materialnymi zasobami, procesami i informacjami w środowisku wojskowym, których celem jest sprawne, skuteczne i ekonomiczne realizowanie określonych zadań wojskowych.

Proces dowodzenia związany jest głównie z realizacją następujących funkcji funkcje:

- prognozowania i antycypowania działań i ich efektów;
- planowania i programowania przyszłych przedsięwzięć;
- organizowania działań;
- motywowania do pracy i służby;
- kontroli i oceny;
- wartościowania pracy;
- tworzenia warunków do rozwoju zawodowego podwładnych.

W odróżnieniu od władzy wspólnotowej, władza organizacyjna jest z reguły sformalizowana, ograniczona i bezosobowa (przypisana do stanowiska a nie do określonych ludzi). Jej prawomocność ma swoje źródło w legalnie stanowionych przepisach organizacyjnych, a nie w woli zbiorowości czy osobistych walorach jednostek członkowie organizacji mają obowiązek podporządkowania się tylko swoim przełożonym i tylko w zakresie ich obowiązków służbowych. Nie jest dopuszczalna dobrowolność wymierzania przez kierowników sankcji za naruszenie przepisów lub zaniedbywanie obowiązków. Rodzaje dopuszczalnych sankcji i

okoliczności ich stosowania są regulaminowo ustalane. Z przepisami regulującymi stosunki władzy w organizacjach jest podobnie jak z wszelkimi normami prawa stanowionego[163]. Jakkolwiek prawodawcy usilnie się starają, aby normy prawne objęły wszystko, co tylko możliwe, to zawsze w przepisach pojawiają się luki i niespójności, które zainteresowane osoby potrafią przy pomocy prawników znaleźć i wykorzystać dla własnych celów i interesów.

Chociaż przepisy regulują sposoby sprawowania władzy organizacyjnej, to z reguły pozostawiają, mniej lub bardziej, otwartą kwestię, kto ma ją sprawować. Rzeczywista władza w organizacjach pojawia się nie tylko w postaci sformalizowanej, ale może mieć również wiele innych podstaw. Jedną z nich jest kontrola nad źródłami niepewności, istotnymi dla przetrwania organizacji. Zdaniem M. Croziera i E. Friedberga kontrolę nad źródłami niepewności organizacyjnej można zdobyć dzięki:

- posiadaniu specyficznych, niezbędnych dla organizacji i trudnych do zastąpienia kompetencji (wiedzy, umiejętności, zdolności);
- odpowiedniemu, formalnemu lub i formalnemu, usytuowaniu w jakimś istotnym dla funkcjonowania organizacji segmencie jej otoczenia (administracji, kręgu opiniotwórczym czy towarzyskim);
- posiadaniu dostępu do istotnych, zarówno formalnych, jak i nieformalnych, źródeł informacji[164].

Ten kto jest w stanie kontrolować, któreś z kluczowych źródeł niepewności, tzn. ma rzadkie, ale niezbędne organizacji, kwalifikacje, jest w stanie wpływać na korzystne dla niej decyzje i może zdobyć przewagę i narzucać innym uczestnikom organizacji warunki własnego w niej uczestnictwa, tzn. wysokość własnych nakładów i uzyskiwanych przez siebie korzyści. Można więc mieć nad nimi jakąś władzę, chociaż nie będzie posiadał formalnych uprawnień władczych. O takie, nieformalne możliwości wpływania na innych, też się w organizacjach toczą nieustanne gry interesów. Odpowiednie korzystanie z nieformalnych źródeł wpływu może ułatwić dostęp do stanowisk kierowniczych czyli formalnej władzy organizacyjnej.

Synergia kompetencji w prowadzeniu gier w społecznych (zyskiwania sojuszników, zawiązywania koalicji, manipulowania myśleniem i zachowaniami innych ludzi) również znakomicie ułatwia zdobywanie formalnej i nieformalnej władzy w organizacjach.

Należy jednak podkreślić, iż systemy hierarchiczne są i będą przede wszystkim społecznymi systemami zinstytucjonalizowanymi ze wszystkimi tego faktu konsekwencjami. Talenty przywódcze są i będą w cenie, ale tylko jako czynniki uzupełniające i wspomagające skuteczność działania poszczególnych dowódców. Specyfiką władzy organizacyjnej jest bowiem jej formalne umocowanie w zakresie praw i obowiązków przypisanych do poszczególnych stanowisk kierowniczych – karta opisu stanowiska.

---

[163] K. Bolesta-Kukułka, *Socjologia ogólna*, Warszawa 2003, s. 278.

[164] M. Crozier , E. Friedberg, *Człowiek i system, Ograniczenia działania zespołowego*, Warszawa 1982, s. 82.

Oczywiście dowodzenie polega na podejmowaniu i realizowaniu własnych decyzji niezależnie od woli tych którzy zmuszeni są ją realizować. Jest to więc typowy przykład panowania nad innymi, narzucania im własnej woli, zmuszania do realizacji własnych celów, w tym zakresie jaki został określony w ramach uprawnień formalno-prawnych. Po spełnieniu wymogów formalnych każdy może zostać dowódcą. Nie każdy jednak może być dobrym dowódcą. Aby nim zostać należy posiadać pożądane cechy osobowościowe i umiejętności takie jak: chęć dowodzenia innymi, umiejętność wywierania wpływu na innych, integrowania grupy, prawość i uczciwość oraz obiektywizm w ocenach, wiara w siebie, zdecydowanie, odwaga, stanowczość, pewność siebie, zdolność do podejmowania inicjatywy i właściwego ryzyka, odporność na stres i trudy życia wojskowego.

Trudno bez stosownych badań określić, które z wyżej wymienionych cech osobowościowych i umiejętności są najbardziej istotne w opinii zarówno samych zainteresowanych, jak i potrzeb wojska. Na przykład, badani po wojnie w 1973 roku żołnierze izraelscy wskazywali na zaufanie do dowódcy jako podstawowy element odporności psychicznej żołnierzy. Natomiast badani w czasie drugiej wojny światowej żołnierze brytyjscy za istotne cechy u przełożonych uznali:

- przywództwo oparte na przykładzie osobistym i o odwadze dowódcy;
- umiejętności komunikowania się poprzez żarty, informacje, rozmowy;
- dbałość o podwładnych i ich życie;
- przyjacielską, nieformalną atmosferę[165].

Należy podkreślić, iż dowódca posiadający władzę musi identyfikować się z dowodzonymi żołnierzami i być przez nich akceptowany. Dowódca nie lubiany ma niewielkie szanse zostać dobrym dowódcą.

Nowe wymagania wobec pełniący władzę dowódczą tworzą Wielonarodowe Połączone Siły Zadaniowe (Combined Joint Task Forces – CJTF). Są one dobrym przykładem i przedmiotem badań nowoczesnej władzy wojskowej w strukturach hierarchicznych. Ta typowa „całość zorganizowanego działania" jest konglomeratem struktur narodowych i wielonarodowych. Dowódcy podlegają władzy własnego państwa, które traktuje narodowy kontyngent jako narzędzie polityki zagranicznej. Z drugiej strony siły wielonarodowe podlegają decyzjom strategicznym własnej organizacji międzynarodowej lub koalicji, która posiada mandat Rady Bezpieczeństwa ONZ, do prowadzenia działań operacyjnych (pokojowych lub stabilizacyjnych). Jest to kształtowanie nowoczesnych rozwiązań organizacyjne struktur sił zbrojnych (narodowych i wielonarodowych), a władza dowódcy ulega rozmyciu i traci samodzielność i zakres jaki miewali w XX wieku.

Rozmycie to dotyczy przede wszystkim lojalności dowódcy w stosunku do wyższych przełożonych wojskowych i cywilnych, władz politycznych, świadomość roli i miejsca władzy dowódcy w strategii bezpieczeństwa narodowego, sojuszniczego, koalicyjnego. Po drugie rozmycie to powoduje, że wśród obowiązków dowódcy te związane z 3 K wypierane są przez obowiązki bezpośrednie wobec władz politycznych i wspólnotą międzynarodową, która oczekuje legalności. To zaś powoduje po trzecie, że dowódca pełniący misję w

---

[165] R. Pęksa , *Przywództwo wojskowe – system rozwoju przywódców*, „Vademecum dydaktyczne" 2000.

ramach sił wielonarodowych musi dbać o własny wizerunek i morale dowodzonych, wyzbywać się kłamstw i nieuczciwości. I wreszcie, po czwarte wymaga się od niego wspólnego działania na zasadzie wspólnych wartości prawnych, instytucjonalnych i moralnych. Ale rozmycie to promuje umiejętności bardziej przywódcze i sposób polityczny sprawowania władzy, która ma określony czas.

Rozdział czwarty

ANALIZA SPRAWOWANIA WŁADZY W ASPEKCIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Prezentowane badania zostały opracowane i przeprowadzone techniką ankiety audytoryjnej we wrześniu 2004 roku we współpracy z Wojskowym Biurem Badań Socjologicznych. Obejmowały one 4 grupy żołnierzy zawodowych, w tym dwie z jednostek wielonarodowych (sygnatura B i D), jednej grupy z Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych (sygnatura C) oraz jednej grupy żołnierzy zawodowych (głównie w stopniu kapitana), którzy studiowali w 2004 roku na studiach podyplomowych w Instytucie Nauk Humanistycznych AON. Skład społeczny badanej próby badawczej to 13% oficerów starszych, 50% oficerów młodszych, 20% żołnierze w stopniu chorążego i 17 % podoficerów zawodowych. Na ogólna liczbę 183 ankiet łączna liczna respondentów, których ankiety zostały poddane analizie statystycznej wyniosła 164. Pozostałe ze względu na błędne lub niepełne ich wypełnienie odrzucono. Przyjęta do badania próba nie stanowiła próby reprezentatywnej (nie było takiego założenia) ale pozwalała jednak na uchwycenie ogólnych tendencji, które mogą być zweryfikowane w innych podobnych badaniach na reprezentatywnej populacji dla żołnierzy zawodowych SZ RP.

Ankieta zawierała 94 pytania dotyczące sprawowania władzy w aspekcie kultury organizacyjnej. Przyjęto bowiem założenie badawcze, iż teoria kultury organizacyjnej najlepiej jest obecnie w stanie wyjaśnić fenomen funkcjonowania władzy wojskowej, gdyż umożliwia jej wielopoziomową analizę co najmniej na trzech poziomach: preferowanych wartości, podstawa formalno-prawnych, w tym zasad i standardów oraz artefaktów (językowych, rzeczowych i behawioralnych). Pytania miały charakter: otwarty, półotwarty, lub zamknięty a ich wyniki poddano analizie ilościowej i jakościowej. Wprowadzono również pytania o charakterze wskaźnikowym, co pozwoliło na zebranie informacji bardziej obiektywnych poprzez obniżenie możliwości manipulacji ze strony respondentów. Część pytań, ze względu na bezpośredni charakter uzyskiwanych informacji można uznać za drażliwe poddano szczególnie starannej analizie. Do tego typu pytań należy zliczyć próby identyfikacji stylu władzy stosowanej przez przełożonych, a także o pochodzeniu i natężeniu oddziaływania ośrodków władzy nieformalnej w badanych grupach społecznych.

Ze względu na przestrzeganie zasady poufności prezentowanych danych nie zostały ujawnione informacje o jednostkach wojskowych z których pochodzili respondenci, szczególnie w tych kwestiach, które mogłyby stanowić podstawę do ewaluacji lub weryfikacji kwalifikacji zawodowych niektórych przełożonych.

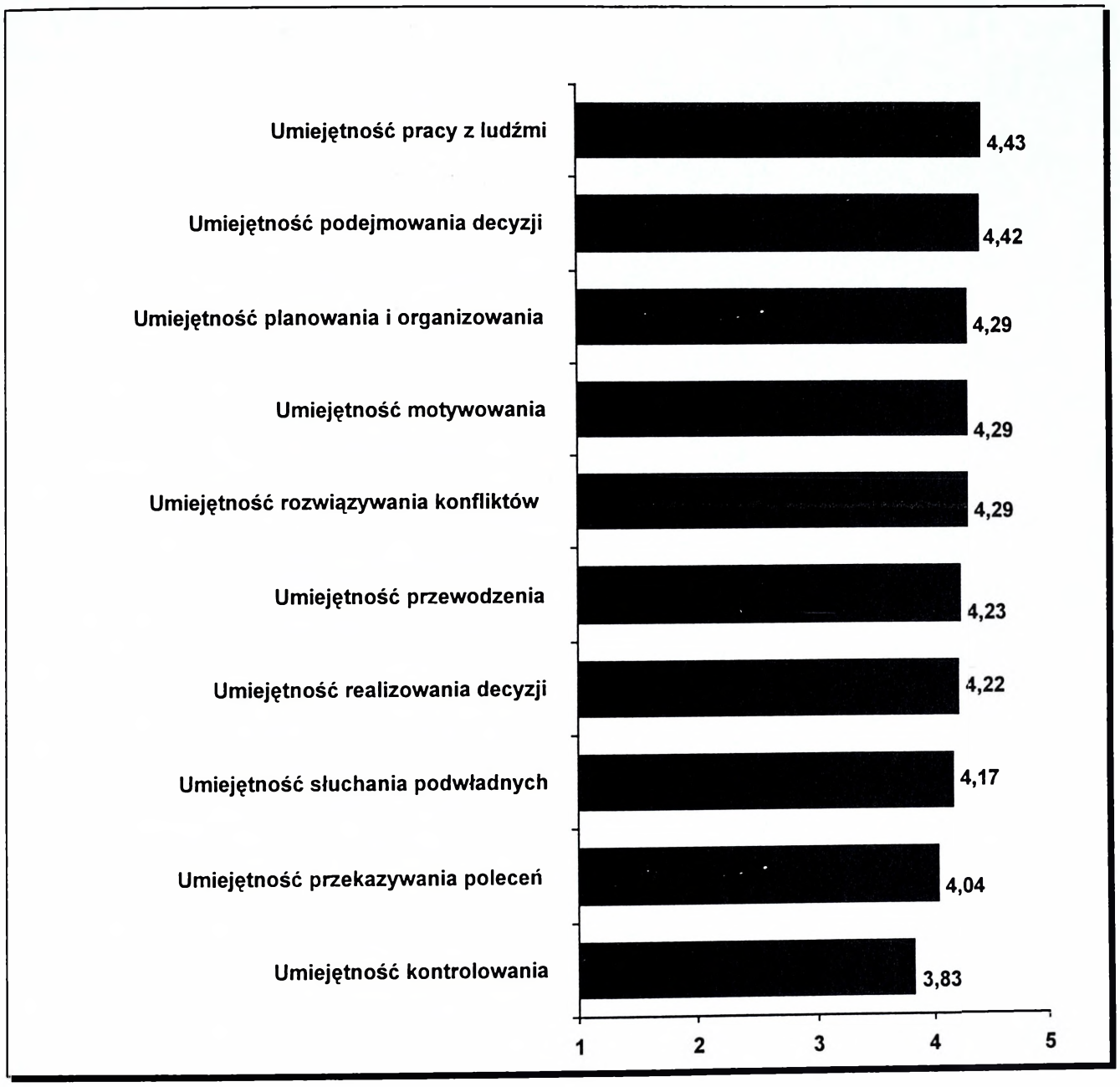
Analiza danych ilościowych została opracowana w oparciu o badania statystyczne z wykorzystaniem pakietu SPPS. Zależności między zmiennymi, ze względu na porządkowy poziom pomiaru, poszukiwano przy pomocy tabel krzyżowych, z zastosowaniem testu hi kwadrat na poziomie istotności $p<0,05$.

4.1. Kultura dowodzenia jako efekt umiejętności dowódców

Niewątpliwie kultura dowodzenia jest przede wszystkim efektem umiejętności jakie posiadają zarówno przełożeni jak i podwładni. Kształtowana jest ona poprzez relacje między nimi i to przede wszystkim relacje o charakterze emocjonalno-racjonalnym. Jednak z natury struktur hierarchicznych odpowiedzialność za kulturę dowodzenia (kulturę militarną) ponoszą przełożeni, którzy również powinni mieć większy wpływ na nią. Ich umiejętności wpływania na tę kulturę, kształtowane w procesie edukacyjnym, a później w trakcie służby, są do pewnego stopnia odzwierciedleniem stylu dowodzenia własnych przełożonych. Jednak na przekazywane z wojskowego pokolenia na pokolenie normy i sposoby zachowania względem podwładnych mają wpływ zmiany społeczne i kulturowe, także w systemie edukacyjnym i szkolnictwie wojskowym. To właśnie sposób przygotowania żołnierzy do pracy kształtuje umiejętności wpływające na kulturę dowodzenia. Zapytano więc badanych o to, które według nich umiejętności najsilniej wpływają na kulturę dowodzenia. Jak wynika z uzyskanych odpowiedzi, kultura dowodzenia zależy najsilniej od kwalifikacji społecznych – pracy z ludźmi. Nieznacznie mniejszy efekt wywiera umiejętność podejmowania decyzji. Na tym samym poziomie kształtują się wypowiedzi wskazujące na duży wpływ kwalifikacji związanych z planowaniem, organizowaniem, motywowaniem oraz rozwiązywaniem konfliktów. Na kolejnym miejscu znalazły się umiejętności przewodzenia i realizowania decyzji. Słuchanie podwładnych i przekazywanie poleceń to umiejętności stosunkowo mniej wpływające na kulturę dowodzenia. Kwalifikacje związane z kontrolowaniem mają, według badanych, najmniejszy wpływ na sposób dowodzenia. Należy podkreślić, że różnice w ocenie poszczególnych umiejętności są niewielkie. Pomimo tego można odszukać pewne zależności pomiędzy opiniami na temat kultury dowodzenia, a zmiennymi społeczno demograficznymi badanych. Jeśli podzielimy badanych pod względem korpusu osobowego na oficerów i podoficerów to, ci ostatni przywiązują większą wagę do takich elementów kultury dowodzenia jak umiejętność realizowania decyzji, umiejętność przekazywania poleceń czy umiejętność kontrolowania. Natomiast na mniejsze znaczenie takich elementów kultury dowodzenia jak: umiejętność planowania i organizowania, przekazywania poleceń, czy umiejętności rozwiązywania konfliktów i empatii wskazuje personel pracujący na stanowiskach sztabowych. Ze względu na liczebność próby badanych podzielono na dwie grupy wiekowe, uwzględniające granicę minimalnych uprawnień emerytalnych, co stanowi dla wielu żołnierzy ważną granicę życia zawodowego. Tak więc żołnierze zawodowi ze stażem poniżej 15 lat służby uważają częściej niż pozostali, że planowanie i organizacja, umiejętność słuchania podwładnych i rozwiązywania konfliktów mają większy wpływ na kulturę dowodzenia.

Wykres 1

Wpływ posiadanych umiejętności przełożonych na kulturę dowodzenia



(średnie z zakresu: 1 – mały wpływ; 5 - duży wpływ)

Opisując oceny, jakie wystawili swoim przełożonym badani żołnierze należy zwrócić uwagę na ich wysokie noty. Wszystkie oceniane cechy uzyskały wyniki zdecydowanie ponad wartość środkową (3,00). Według badanych bezpośredni przełożeni posiadają dużą wiedzę zawodową. Cechuje ich także kultura osobista i wytrzymałość na trudy działania. Badani wskazywali również na entuzjazm i inicjatywę oraz na zdolność komunikowania się. Takie wskaźniki, jak prezencja czy sprawność fizyczna znalazły się na dalszych miejscach. Niemniej wysoki poziom ocen pozwala twierdzić, że przełożeni posiadają też takie cechy. Najrzadziej u swoich przełożonych odnajdują badani takie wartości, jak kultura języka, predyspozycje przywódcze i sprawiedliwość. Zinterpretować to można, że, mimo wysokich ocen wpływu przełożonych na kulturę dowodzenie to jednak najmniej są oni przywódcami, wciąż dowódcami, bo takie są możliwości jakie daje struktura systemu hierarchicznego. Z logiką takiej struktury bardziej związany jest przecież autorytaryzm i „monoracjonalizm".

Jak można przypuszczać oceny poszczególnych cech przełożonego nie pozostają bez powiązania z odpowiedziami na inne pytania kwestionariusza. I tak, podoficerowie lepiej niż oficerowie oceniali te wymiary charakterystyki przełożonego, które wiązały się ze sprawiedliwością, kulturą języka, prezencją, sprawnością fizyczną i predyspozycjami przywódczymi. Młodsi żołnierze zawodowi częściej niż inni podkreślali wysoką wartość swoich przełożonych w zakresie sprawności fizycznej, predyspozycji dowódczych, wytrzymałości na trudy oraz entuzjazmu i inicjatywy. W kilku aspektach różnice w ocenie przełożonych wiązały się z zadowoleniem ze służby wojskowej. Im wyższa ocena kwalifikacji zawodowych, entuzjazmu i inicjatywy oraz predyspozycji przywódczych tym częściej badani twierdzili, że są bardzo zadowoleni ze służby. Oczywiście nie jest to czynnik decydujący o zadowoleniu ze służby (większą siłę pozytywnego związku zaobserwowano pomiędzy zadowoleniem ze służby i satysfakcją z własnych warunków materialnych) ale jest on istotny.

Tabela 1

Poziom zadowolenia i satysfakcji kadry ze służby wojskowej

	Bardzo zadowolony ze służby	Raczej zadowolony ze służby	Ogółem
Wiedza zawodowa	4,08*	3,72*	**3,97**
Kultura osobista	3,92	3,72	**3,86**
Wytrzymałość na trudy działania	3,82	3,72	**3,79**
Entuzjazm i inicjatywa	3,90*	3,51*	**3,78**
Zdolność komunikowania się	3,81	3,65	**3,77**
Prezencja	3,69	3,83	**3,73**
Sprawność fizyczna	3,74	3,65	**3,71**
Kultura języka	3,66	3,79	**3,70**
Predyspozycje przywódcze	3,76*	3,40*	**3,66**
Sprawiedliwość	3,69	3,58	**3,66**

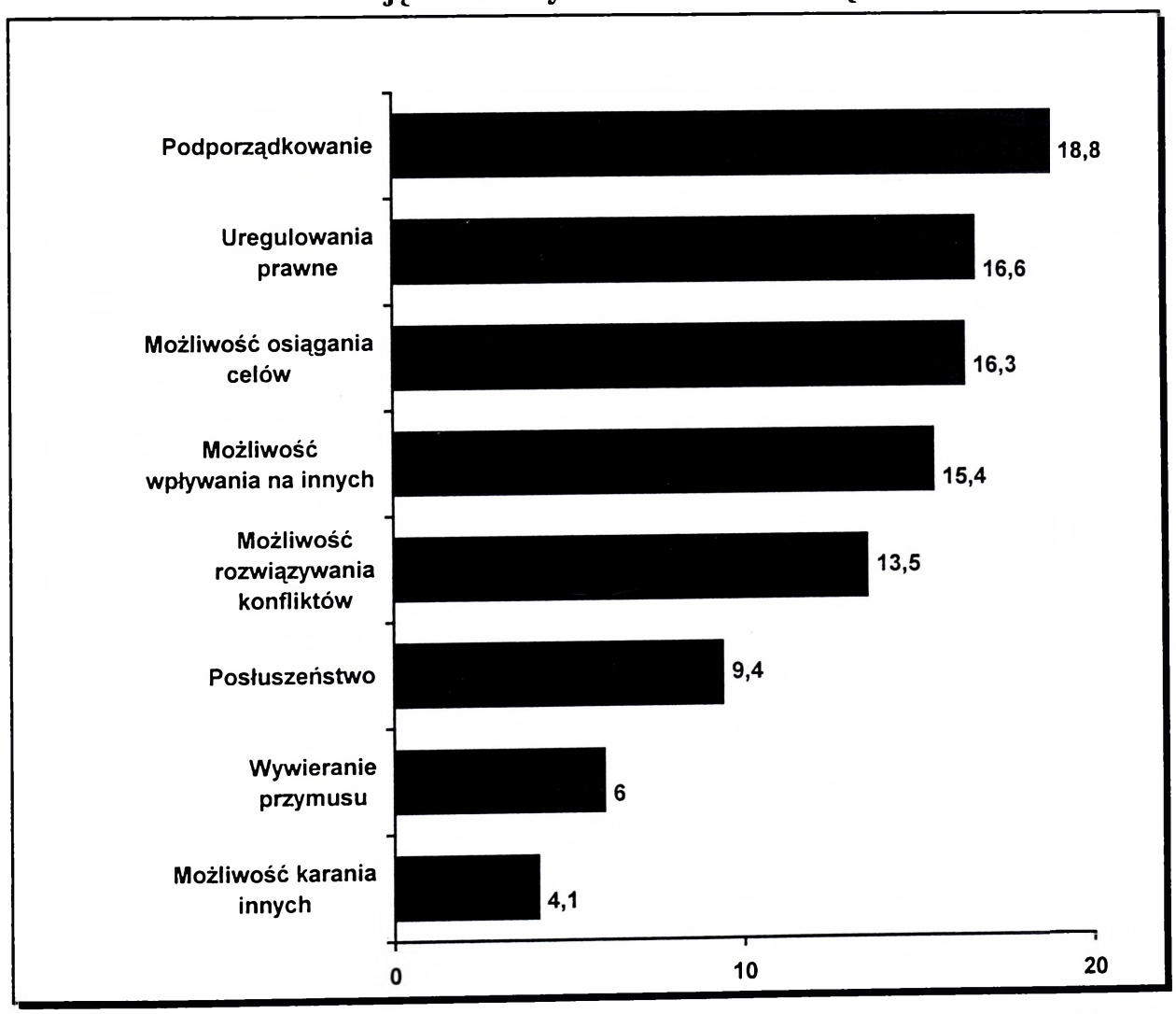
* - kategorie, w których różnice pomiędzy grupami były istotne

Próba definiowania pojęcia władzy przez badanych pozwala na określenie, które z czynników konstytuujących to pojęcie najlepiej przemawia do kadry. Najczęściej spotykaną wypowiedzią jest, że władza to przed wszystkim podporządkowanie. Kojarzenie władzy z porządkiem prawnym to drugi w kolejności element definiowania władzy. Możliwość osiągania celów, wpływania na innych oraz rozwiązywania konfliktów to aspekty opisujące władzę w kategoriach funkcjonalnych. Najrzadziej do definiowania pojęcia władzy używano elementów

powiązanych z wymiarem przymusu. Najczęściej wyrażane opinie zróżnicowane są ze względu na korpus, staż służby i stanowisko. Podoficerowie oraz żołnierze o krótszym stażu częściej niż inni wiążą pojęcie władzy z podporządkowaniem i możliwością wpływania na innych. Kadra o stażu ponad 15 lat oraz oficerowie wskazują na formalno-prawne elementy definiowania władzy oraz na powiązanie władzy z możliwością osiągania celów. W tym miejscu należy podkreślić, że nie ma istotnej zależności pomiędzy stażem i korpusem, tzn. wśród oficerów można równie często spotkać osoby z mniejszym lub większym stażem co u podoficerów. To w jaki sposób definiowane jest pojęcie władzy zależy również od miejsca w strukturze jednostki. Ogólny wniosek można sformułować tak, że kadra na stanowiskach dowódczych częściej niż inni odwołuje się do aspektu podporządkowania.

Wykres 2

Pojęcia identyfikowane z władzą



(dane w %)

Legitymizacja władzy jest jednym z podstawowych wymiarów analizy władzy dowódczej. To, skąd pochodzi władza determinuje wymogi podporządkowania się jej. Wśród badanej kadry dominuje stanowisko wiążące władzę ze strukturą organizacyjną, ale wśród najbardziej popularnych poglądów występują również uzasadnienia funkcjonalne i legalistyczne. Wiedza i doświadczenie stanowi podstawę władzy w co dziewiątej wypowiedzi. Pozostałe aspekty nie sprawdzają się, według badanych, jako legitymizacja władzy

dowódczej. Nie stanowi jej ani możliwość stosowania kar i nagród, ani charyzma czy autorytet moralny.

Sposób legitymizacji władzy silnie wpływa na całościowe definiowanie sytuacji w jednostce wojskowej a stosunków władzy w szczególności. Podstawowe rozróżnienie pomiędzy źródłami władzy rysuje się na linii wiedzy i jej podstawami formalno prawnymi. Jeśli badani uważali, że władza ich bezpośredniego przełożonego wynika z jego kwalifikacji zawodowych i wiedzy to dużo lepiej niż pozostali ocenili prawie wszystkie cechy charakteryzujące przełożonego. Tak więc, legitymizacja oparta na wiedzy dale dużo lepsze podstawy przynajmniej na gruncie dobrych stosunków z przełożonymi. Potwierdzeniem dla takiego wniosku może być fakt, że wszyscy, którzy uznali wiedzę za podstawę władzy przełożonego określili się jako bardzo zadowolonych z pełnienia służby.

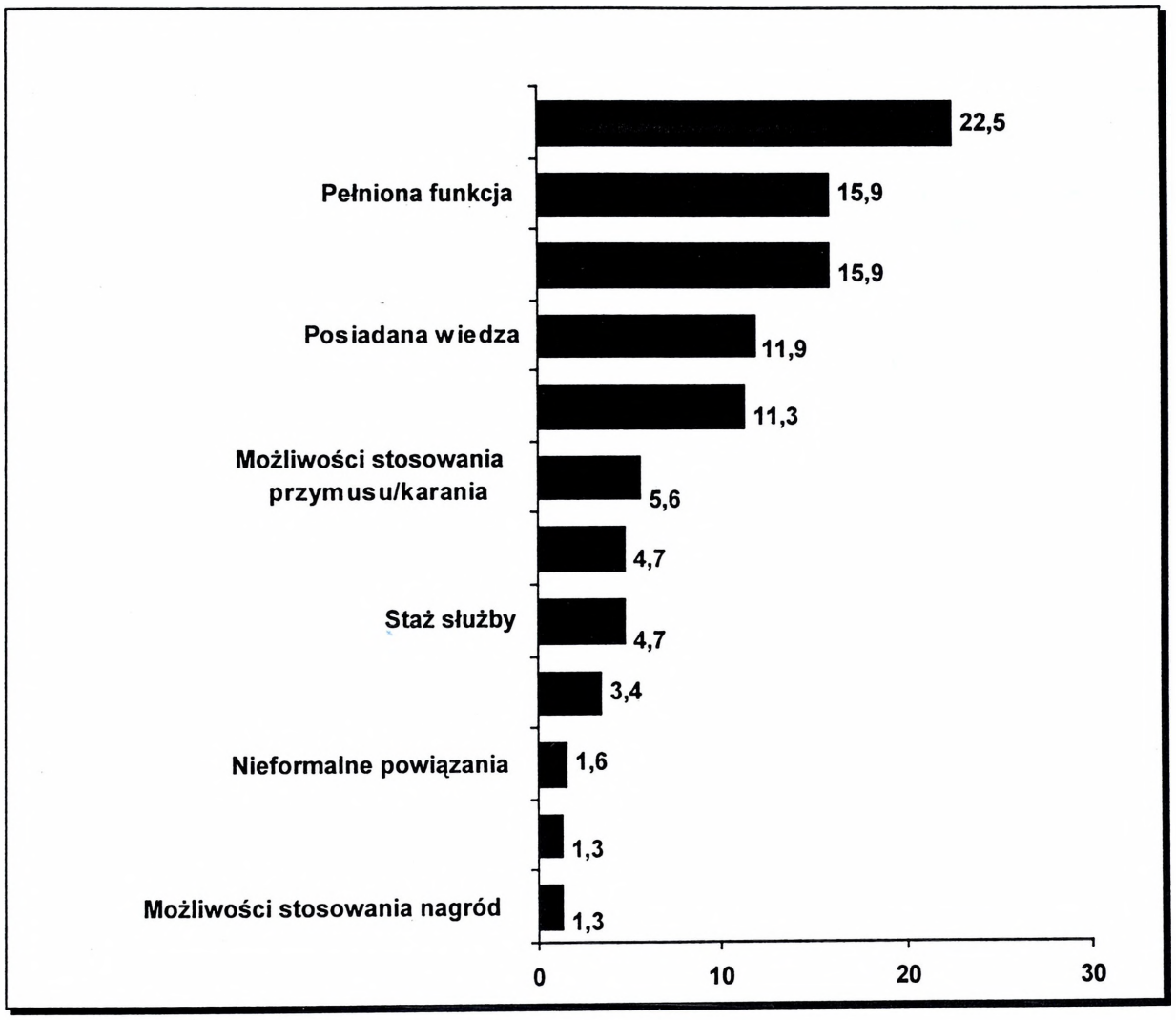
Sposób definiowania źródeł władzy przełożonego ma swoje konsekwencje w ocenianiu go jako autorytetu. W przypadku przełożonego, którego władza, według badanych, wynika z zajmowanego stanowiska trudniej jest znaleźć osoby uznające go za autorytet. Szczególnie wyraźnie widać to w przypadku autorytetu moralnego. Zdecydowanie sprzyja uznawaniu autorytetu legitymizacja władzy implikowana z wiedzy i umiejętności przełożonych. Dzieje się tak we wszystkich ocenianych aspektach uznawania autorytetów: moralnym, dowódczym, funkcjonalnym, społecznym czy autorytecie ogólnoludzkim. Pozostałe czynniki najczęściej wyznaczające podstawy legitymizacji władzy nie kształtują jednoznacznie postaw badanych względem autorytetów pomimo, że wydają się opierać na podobnych podstawach jak na przykład przepisy prawa czy pełniona funkcja w stosunku do omawianego „zajmowanego stanowiska". Owo stanowisko jest źródłem władzy jedynie dla 22,5% badanych. A znaczy to, że 77,5% nie uznaje „zajmowanego" stanowiska w strukturze hierarchii wojskowej za to, co daje przełożonym władzę nad podwładnymi. Przeto sama delegacja na stanowisko nie daje władzy przełożonemu. Obok wyznaczenia na stanowisko do pełnienia roli przełożonego niezbędne są inne komponenty, takie jak pełniona funkcja, a więc miejsce w strukturze hierarchii wojskowej, chociaż też niewiele, bo tylko prawie 16% wedle opinii badanych. Daje to więcej, ale też mniej niż połowę, bo w sumie 37,4%. Władza przełożonego ograniczona jest bowiem przepisami prawa, które dają kolejne prawie 16%. Oznacza to, że dopiero „zajmowane stanowisko", pełniona funkcja i przepisy prawa dają ponad połowę (53,3%) władzy przełożonemu.

Można przeto skonstatować, że statystycznie dopiero co najmniej trzy czynniki pozwalają na spełnianie władzy przez przełożonego tj. zajmowane stanowisko, pełniona funkcja i przepisy prawa. Pozostałe czynniku uznać można za wspomagające władzę. Wśród ich za najważniejsze badani uznali dopiero wiedzę, umiejętności i możliwość karania.

Czynnikami najmniej wpływającymi na władzę przełożonego – według respondentów – są takie, jak: nagradzanie, osobowość i powiązania nieformalne. Dokładnie przedstawia wykres 3.

Wykres 3

Źródła władzy przełożonego



(Dane w %)

Rozróżnienie pomiędzy władzą formalną i rzeczywistą bardzo rzadko występuje w klarownej formie. Często zdarza się, że osoby piastujące funkcje wyposażone w atrybut władzy nie dysponują nią w pełni, a osoby na niższym poziomie hierarchii wykorzystują cechy osobowości oraz braki w zakresie strukturalno-prawnym do sprawowania władzy większej niż im formalnie przypada. Tego rodzaju sytuacja świadczy o zachwianiu tradycyjnego systemu sprawowania władzy w wojsku. Tabela nr 5 pokazuje, na ile formalna władza poszczególnych osób funkcyjnych ma swoje odzwierciedlenie w rzeczywistości. Jak wynika z kategorii netto (różnica pomiędzy sumami odpowiedzi wskazujących na władzę rzeczywistą i władzę formalną – kategorię 0 pominięto), we wszystkich przypadkach procent wskazań na władzę formalną nie przeważa nad ilością wskazań na władzą rzeczywistą. Porównując poszczególne wskaźniki można powiedzieć, że władza wynikająca z przepisów i zajmowanego miejsca w strukturze organizacyjnej częściej odzwierciedlona jest w rzeczywistości w przypadku dowódców oraz przełożonych na szczeblu pododdziału. Gorzej wypadają osoby pełniące funkcje poza podstawową strukturą podległości, czyli szefowie sekcji (w tym głównie pionu administracyjno-kadrowego).

Tabela 2 .

Formalna a rzeczywista władza poszczególnych osób

Osoba na stanowisku:	Władza formalna			Władza rzeczywista		
	-2	-1	0	1	2	netto
	%	%	%	%	%	
Dowódca JW	16,7	12,0	5,3	18,7	47,3	**+37**
Zastępca Dowódcy	11,8	12,5	13,9	34,0	27,8	**+38**
Szef Sztabu	11,4	10,7	23,6	35,0	19,3	**+32**
Szefowie sekcji	8,0	21,3	30,0	26,0	14,7	**+11**
Główny księgowy	9,9	16,3	37,6	19,9	16,3	**+10**
Dowódca kompanii	7,1	21,3	17,7	28,4	25,5	**+26**
Dowódca plutonu	7,1	21,4	16,4	31,4	23,6	**+27**

Różnice pomiędzy władzą formalną i rzeczywistą mogą mieć powody strukturalne, funkcjonalne lub osobowościowe. Oczywiście nie wyczerpuje to przyczyn różnic, ale te czynniki występują najczęściej. Złożona struktura jednostek wojskowych i zróżnicowane funkcje nie zawsze tworzą klarowny system zależności służbowych. Dobrym przykładem może tutaj być sytuacja oficerów wychowawczych, których podporządkowanie służbowe nie jest całkowicie zbieżne z zadaniami do jakich są przeznaczani. Wypełnianie założonych funkcji w sytuacji formalnego podporządkowania w strukturze dowodzenia na szczeblu pododdziału i merytorycznego „wpływu" sekcji na poziomie Jednostki Wojskowej. Powoduje to rozdzielenie władzy formalnej i rzeczywistej. Podobnie w sytuacji charyzmatycznego przywódcy, który dzięki specyficznym cechom osobowości i umiejętnościom potrafi wywierać większy wpływ na otoczenie niż wynikałoby to ze struktury dowodzenia.

Nie wnikając jakie są podstawy oddzielenia władzy formalnej i rzeczywistej w konkretnych przypadkach można stwierdzić na podstawie badań, że w poszczególnych jednostkach wojskowych występują różnice w omawianej kwestii. Do analizy danych w tabeli 5 istotna jest uwaga, że im wyższa średnia tym większa spójność rzeczywistej władzy z jej podstawami formalnymi. W przypadku dowódcy jednostki wojskowej zauważyć można dużą różnicę pomiędzy grupami B i D. Można powiedzieć, że władzą odpowiadającą formalnym założeniom cieszy się dowódca jednostki wojskowej opisanej w naszym przykładzie jako B, podobnie jak w dowódca grupy nazwanej C. Zdecydowanie najniższy współczynnik spójności władzy formalnej i rzeczywistej występuje w sytuacji dowódcy grupy nazwanej tutaj D. Jeśli przeanalizujemy poszczególne stanowiska w strukturze grup, to możemy stwierdzić, że w przypadku grupy D, mamy do czynienia z silną pozycją szefa sztabu w sytuacji, gdy pozycje dowódcy i zastępcy dowódcy żołnierze ocenili jako nie odpowiadające formalnemu usytuowaniu w strukturze. Dokładniej przedstawia to tabela 3.

Tabela 3

Zakres władzy przełożonych w badanych grupach

	Badana grupa społeczna				Ogółem
	A	B	C	D	
Dowódca JW	3,43	3,96	3,73	2,95	**3,68**
Zastępca Dowódcy	3,25	3,74	3,58	3,15	**3,53**
Szef Sztabu	3,25	3,47	3,05	3,75	**3,40**
Szefowie sekcji	3,06	3,36	2,88	3,11	**3,18**
Główny księgowy	2,90	3,41	2,96	2,77	**3,16**
Dowódca kompanii	3,32	3,82	2,78	2,94	**3,44**
Dowódca plutonu	3,19	3,86	2,83	2,83	**3,43**

Potwierdzeniem powyższych wniosków mogą być odpowiedzi na pytanie, czy w grupach ma miejsce sytuacja, gdy niektóre osoby dysponują większą władzą niż wskazywałoby na to ich miejsce w strukturze. Zdecydowanie pewnych takiego stanu była czwarta część badanych, nieco więcej (29,4%) odpowiedziało, że taka sytuacja raczej się zdarza. Odpowiedź „raczej nie" wybrało 25,0% badanych, a zdecydowanie zaprzeczyło 11,3% respondentów. Swojego stanowiska nie potrafiło określić 9,4% żołnierzy.

Powyższe odpowiedzi zróżnicowane są pod względem pochodzenia z poszczególnych grup społecznych. Dla uproszczenia wykresu połączono odpowiedzi pozytywne „zdecydowanie tak" i „raczej tak" w kategorię „Tak", a alternatywy „zdecydowanie nie" i „raczej nie" w kategorię „Nie" oraz pominięto odpowiedzi „trudno powiedzieć". Pozwoliło to jednoznacznie potwierdzić, że w grupie określanej jako D zdecydowanie częściej niż w innych wskazywano na istnienie rozbieżności pomiędzy formalną strukturą władzy a jej poziomem rzeczywistym. Tworzenie się takich struktur może świadczyć o niewydolności systemu organizacyjnego albo o braku kompetencji przełożonych sprawujących autorytarną władzę dowódczą. Ale świadczyć może także o istnieniu przywództwa nieformalnego, które z punktu widzenia funkcjonowania ma co najmniej dwa wymiary: pozytywny i negatywny. Pozytywny wtedy, kiedy zwiększa efektywność systemu, negatywny zaś wtedy, kiedy ją zmniejsza.

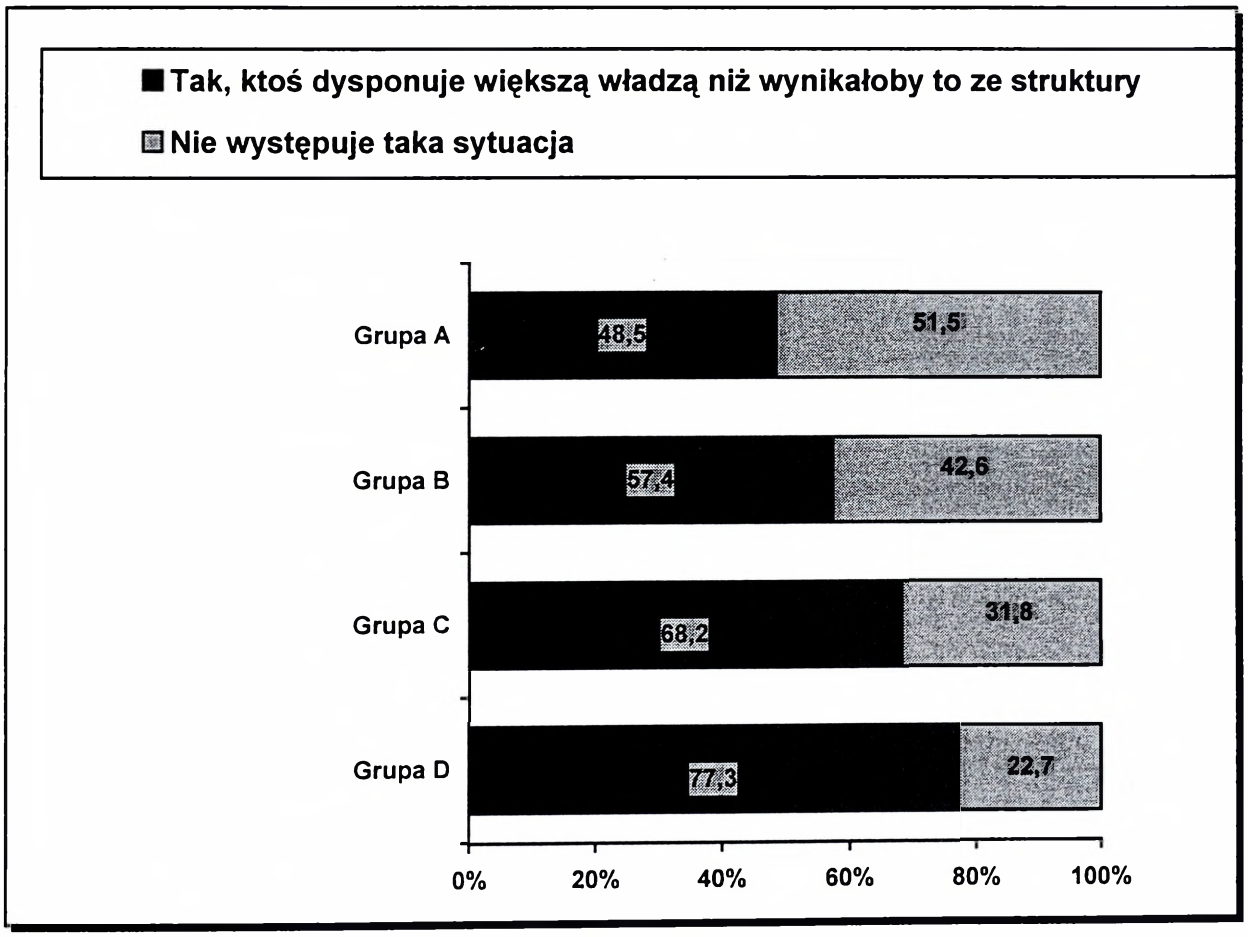
Ale występowanie „kogoś, kto dysponuje większą władzą niż wynikałoby to ze struktury" przecież „monoracjonalnej" interpretować można jako fenomen

zaświadczający o przechodzeniu hierarchicznej struktury instytucjonalnej w „multiracjonalną" – jako wyraz swoistej nowoczesności tych grup. Tak rzecz ujmując stwierdzić można, że najbardziej nowoczesną jest grupa D i także nowoczesne są grupy C i B ponieważ władza w nich ma charakter „multiracjonalny", rozmyty i odchodzący znacznie od autorytaryzmu.

Niemniej faktem jest, że w badanych jednostkach nie występuje czysty model autorytarny sprawowania władzy. Przedstawia to poniższy – niezmiernie interesujący z wielu względów – wykres.

Wykres 4

Różnice pomiędzy grupami pod względem występowania przypadku posiadania większej władzy niż wynikałoby to z miejsca w strukturze



(Dane w %)

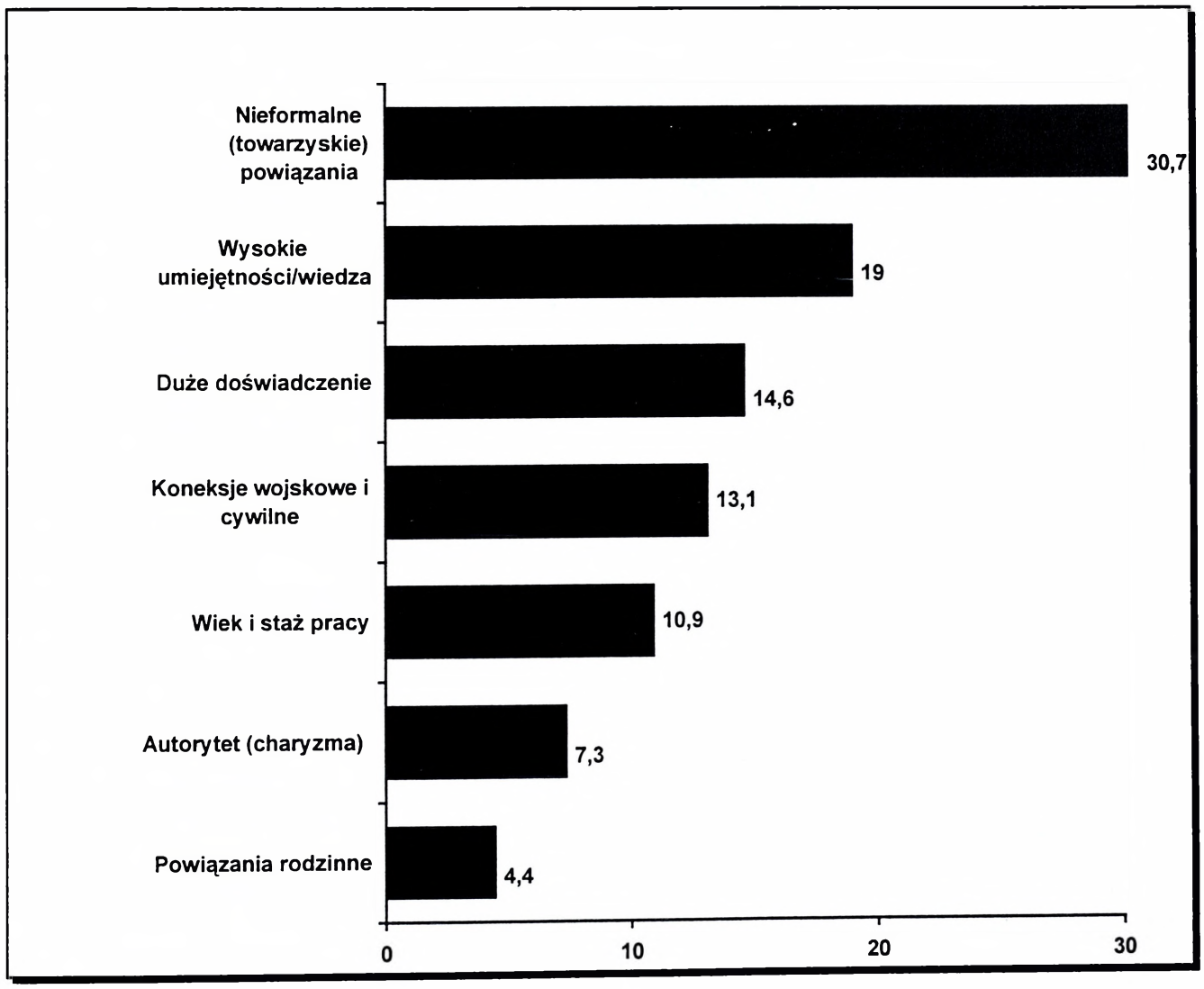
Ze względu na potwierdzenie przez większość badanych, że niektóre osoby posiadają większą władzę niż wypływa ona z pełnionej funkcji, istotne wydaje się określenie źródeł nieformalnego przywództwa. Najczęściej za jako takie respondenci uznawali nieformalne, towarzyskie powiązania. W dalszej kolejności, według żołnierzy, źródłem większej władzy są wysokie umiejętności i wiedza. Podobne znaczenie w realizowaniu szerszych funkcji przywódczych ma duże doświadczenie oraz wojskowe i cywilne koneksje. Na dalszym miejscu znalazł się wiek i staż pracy i, co dość zaskakujące, posiadanie autorytetu, charyzmy. Najmniejsze znaczenie w tej dziedzinie żołnierze przypisywali powiązaniom rodzinnym.

Wykres 2 wskazuje, że czynnikiem, który rozmywa władzę w jednostkach i czyni z nich struktury „multiracjonalne" są przede wszystkim powiązania nieformalne, wysokie kwalifikacje zawodowe i duże doświadczenie. Są to czynniki,

które uznać można za preferowane przez nowoczesną teorię zarządzania, która stara się właśnie o budowanie związków nieformalnych w organizacjach, profesjonalizm i doświadczenie zatrudnianych. Chociaż teoria ta ambiwalentnie podchodzi do powiązań rodzinnych i koneksji – tzw. kumoterstwa. Ono jednak generuje władzę nieformalna jedynie w 17,5%. Przeto interpretacja o faktycznym rozmywaniu się władzy w badanych grupach i kształtowaniu się w nich organizacji „multiracjonalnych" – nowoczesnych – daje się weryfikować. Dokładniej rzecz przedstawia wykres 5.

Wykres 5

Elementy charakteryzujące pojęcie władzy



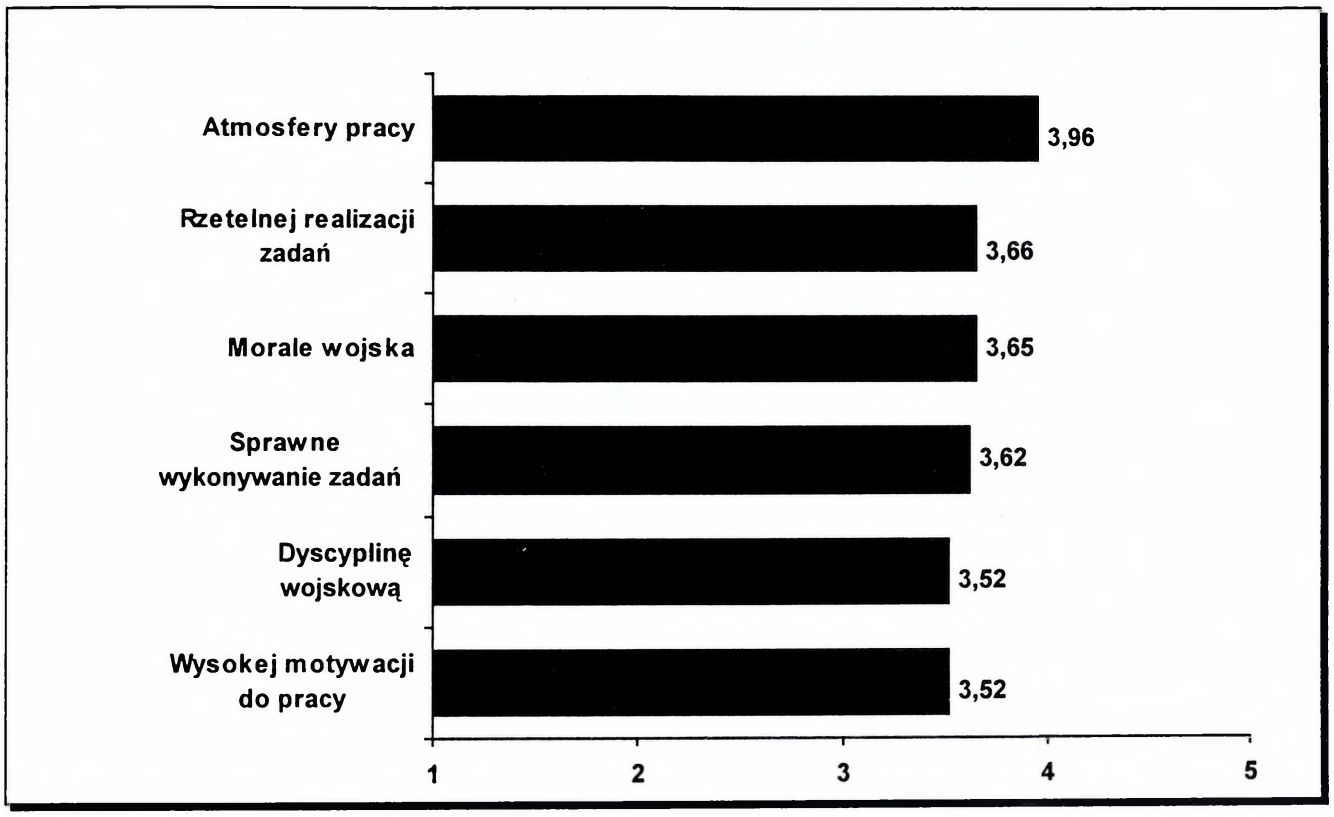
(Dane w %)

Aby określić rolę i wpływ przełożonego na kształtowanie niektórych dziedzin funkcjonowania podwładnych, poproszono żołnierzy o jego ocenę w skali od 5 do 1, gdzie „5" oznaczało duży wpływ a „1" – mały.

Największy wpływ, zdaniem badanych, przełożeni mają na atmosferę pracy. W dalszej kolejności, porównywalnie, znalazły: się rzetelna realizacja zadań, morale wojskowe i sprawne wykonywanie zadań. Najmniejsze oddziaływanie przełożonych realizuje się w kształtowaniu dyscypliny wojskowej i wysokim motywowaniu do pracy.

Wykres 6

Zakres wpływu przełożonego na kształtowanie ważnych obszarów funkcjonowania wojska



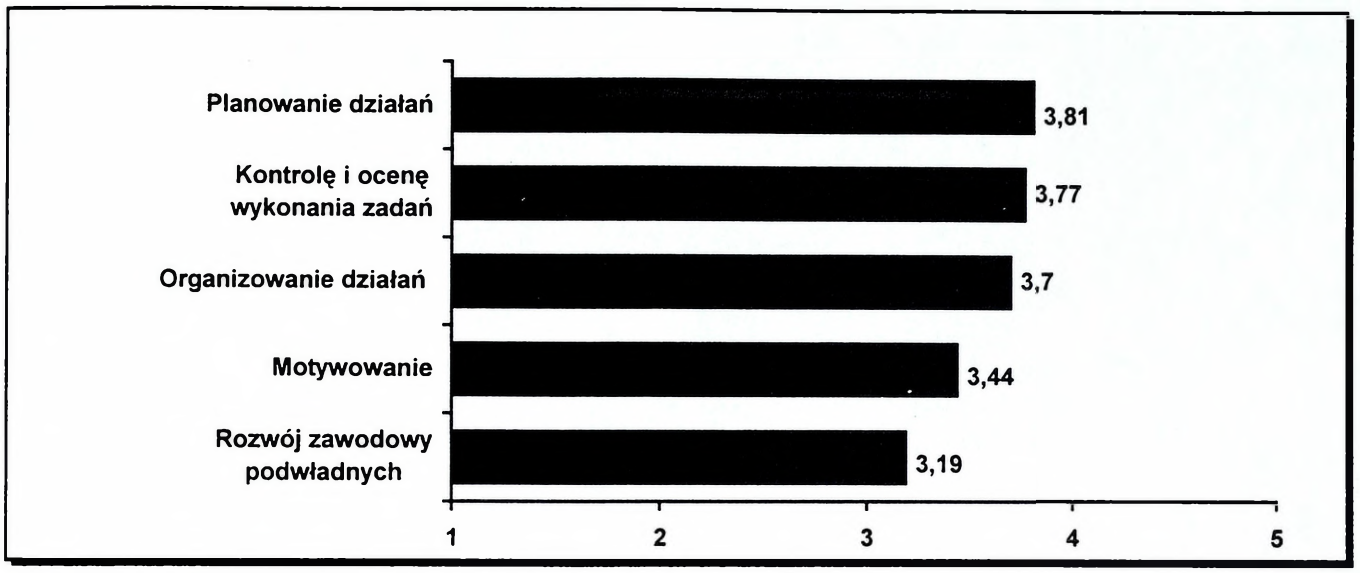
(średnie z zakresu 1 – mały wpływ 5 – duży wpływ)

W podobny sposób respondenci ocenili stopień ingerencji przełożonego w niektóre z działań realizowanych w jednostce. Okazuje się, że najczęściej przełożeni uczestniczą w ich planowaniu, nieco rzadziej w kontrolowaniu i ocenianiu wykonywania zadań oraz ich organizowaniu. W mniejszym stopniu przełożeni motywowali do aktywności i uczestniczyli w rozwoju zawodowym podwładnych. Przeto ingerencja przełożonych w działania podejmowane w jednostce nie jest bardzo duża, ale raczej średnia. Zaświadcza to raczej o preferowaniu demokratycznego stylu kierowania, który właśnie polega na delegowaniu uprawnień, rozmywaniu władzy autorytarnej. Według badanych ich przełożeni jednak średnio ich motywują do podejmowanych działań, a według modelu demokratycznego stylu kierowania powinni raczej silnie. Słabością przełożonych jako tych, którzy realizują demokratyczny styl kierowania jest przede wszystkim jedynie dostateczna troska o rozwój zawodowy podwładnych.

Dane przedstawione w poniższym wykresie potwierdzają interpretację, że w badanych grupach nie ma silnej struktury „monoracjonalnej", że jest ona jednak porzucana i są symptomy wskazujące na istnienie kierowania o charakterze już „multiracjonalnym", „rozmywaniu" władzy a nie jej despotycznym trzymaniu.

Wykres 7

Zakres ingerencji przełożonego w poszczególne działania



(Średnie z zakresu 1 – słaba ingerencja 5 – duża ingerencja)

Aby poznać motywy działania przełożonych, badanych żołnierzy zapytano o to, co ich zwierzchnicy biorą pod uwagę w procesie podejmowania decyzji. Rozkład odpowiedzi wskazuje na dominację stylu dowodzenia opartego zasadach i normach regulaminowych. Opinia przełożonych jako władzy nadrzędnej oraz założenia formalne i reguły prawne stanowią główne przesłanki podejmowania decyzji służbowych. Przełożeni rzadziej opierają się, według badanych, w procesie decyzyjnym na wiedzy i doświadczeniu podwładnych i biorą pod uwagę ich sytuację osobistą. Na podobną uwagę przełożonych mogą liczyć obiektywne okoliczności argumenty podwładnych. Badani wyraźnie odróżnili argumenty podwładnych od ich opinii i odczuć – które to rzadko brane są pod uwagę w procesie podejmowania decyzji przez przełożonych.

Tabela 4

Aspekty brane pod uwagę przez przełożonego w trakcie podejmowania decyzji

	Zawsze	Często	Rzadko	Nigdy
Opinie przełożonych	28,7	54,1	15,3	1,9
Zasady i normy prawne i formalne	23,9	45,2	25,2	5,8
Pana wiedzę, doświadczenie	18,5	51,0	24,2	6,4
Sytuację osobistą podwładnych	14,1	46,2	32,1	7,7
Okoliczności	10,8	54,8	30,6	3,8
Pana zdanie, argumenty	10,3	53,2	30,8	5,8
Opinie podwładnych	8,4	35,5	45,8	10,3
Pana odczucia	5,2	35,5	46,5	12,9

(Dane w %)

Analizując wady występujące w stawianych podwładnym zadaniach można ocenić, że najczęściej należą one do kategorii materialnej. Braki finansowe lub

sprzętowe lub materiałowe to zdaniem podwładnych często występujące słabości stawianych zadań utrudniające lub uniemożliwiające ich realizację. Podobne do poprzednich wymieniane są kolejne wady występujące w stawianych zadaniach – braki zasobów ludzkich i czasu to dalej ograniczenia natury obiektywnej. Rzadziej badani wskazywali na wewnętrzne wady zadań polegające na braku wyraźnie określonego celu, ich zakresu czy procedur związanych z wykonywaniem poleceń i rozkazów. Wady te utrudniają realizację zadań ze względu na słabość strukturalną samej decyzji, wydaje się, że takie ułomności łatwiej powinny poddać się zmianom i ulepszeniom niż sfera finansowo materiałowa. Do wad postawionych zadań badani żołnierze zaliczyli również deficyt informacji, który towarzyszy dobremu wykonywaniu zadań.

Tabela 5

Deficyty zasobów potrzebnych do realizacji zadań

	Zawsze	Często	Rzadko	Nigdy
Zasobów finansowych	17,7	42,4	33,5	6,3
Zasobów do jego wykonania (materiałowych, sprzętowych)	12,5	48,8	30,6	8,1
Zasobów ludzkich do jego wykonania	11,9	39,6	39,0	9,4
Czasu na jego wykonanie	11,3	45,6	35,6	7,5
Wyraźnie określonego celu	7,5	28,6	50,9	13,0
Wyraźnie określonego zakresu działania	6,9	33,8	50,6	8,8
Odpowiednich informacji	5,6	46,6	36,6	11,2
Procedur jego wykonania	4,3	44,7	40,4	10,6

(Dane w %)

W badaniach siły oddziaływania na podwładnych przyjęto założenie, że poczucie sprawowanej władzy posiada odzwierciedlenie w rzeczywistej władzy dowódczej. Dla większości badanych obowiązki silnie lub raczej silnie wzmacniają poczucie sprawowanej władzy dowódczej. Wzrost intensywności działań związany z ćwiczeniami poligonowymi czy działaniami bojowymi zdecydowanie wzmacnia przekonanie o posiadaniu silnej władzy nad podwładnymi.

Tabela 6

Sytuacje wzmacniające poczucie sprawowanej władzy

	Silnie	Raczej silnie	Raczej słabo	Słabo
Ćwiczenia w garnizonie	18,4	50,0	26,3	5,3
Ćwiczenia poligonowe poza miejscem stałej dyslokacji	27,6	45,5	21,8	5,1
Wykonywanie zadań w trakcie misji pokojowych	32,0	46,4	17,0	4,6

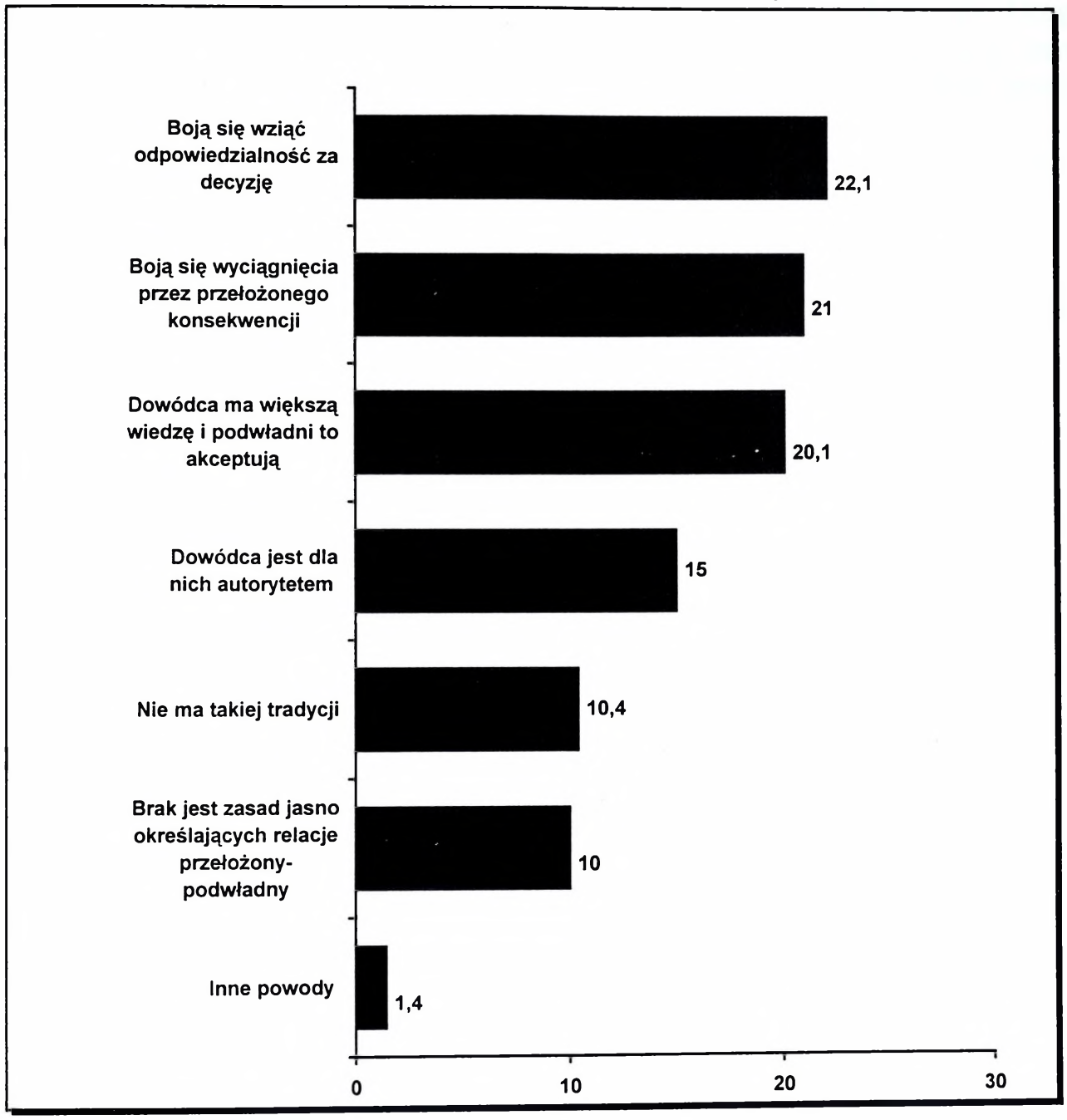
(Dane w %)

W trakcie procesu decyzyjnego, a także już w czasie realizacji rozkazu podwładni posiadają odmienne od przełożonych zdanie na temat zadania lub sposobu jego realizacji. O ile sama różnica zdań jest rzeczą nie uniknioną, to konfrontacja sposobów myślenia może powodować dysfunkcje. Dla zdiagnozowania częstotliwości występowania takich faktów, zapytano ankietowanych jak często dochodzi do różnicy zdań pomiędzy przełożonym a podwładnym. Według 41,4% badanych taka rozbieżność występuje często. Zdarza się to czasami w opiniach co trzeciego żołnierza (29%). Natomiast 27,8% uznało, że taka sytuacja ma miejsce sporadycznie. Można więc powiedzieć, że jest to zjawisko powszechne. Badani uznali również, że w przypadku powstania różnicy zdań przełożeni czasami biorą pod uwagę zdanie podwładnych (47,5%). Rzadko zdanie podwładnych brane jest pod uwagę w opiniach co trzeciego badanego (36,7%), natomiast często 14,4%. Przeto przełożeni niezbyt często konsultują się z podwładnymi, chociaż uwzględniają ich zdanie w podejmowaniu decyzji. Jest to niewątpliwym potwierdzeniem tezy, o istnieniu demokratycznego stylu kierowania w badanych jednostkach (wedle modelu Kurta Lewina). Styl ten bowiem polega właśnie na konsultowaniu ważnych decyzji z podwładnymi Nie służy jednak temu stylowi kierowania zatajanie swoich opinii sprzed wyrażającym chęć ich poznania przełożonym. A fakty tego rodzaju maja miejsce w badanych jednostkach.

Na pewne wyjaśnienie takich zachowań wskazują wyniki przedstawione na wykresie nr 8. Dominują poglądy, że podwładni nie wyrażają swojego zdania, bo boją się wziąć odpowiedzialność za decyzję, że obawiają się wyciągania przez przełożonego konsekwencji lub ulegają argumentom władzy. Co siódma odpowiedź wskazywała na autorytet dowódcy, jako na element ograniczający możliwości wyrażania swojego zdania. Badani powoływali się również na brak takiej tradycji oraz na niezbyt jasno określone relacje przełożony - podwładny. Powody te zaświadczają chyba o małej dojrzałości i otwartości na współpracę ze względu na obawy ponoszenia odpowiedzialności. Taka postawa kunktatorska podwładnych niewątpliwie utrudnia przełożonym realizację demokratycznego stylu kierowania. Utrudnienie to zdaje się być jakąś typową postawą wielu obywateli naszego kraju, którzy na przykład w dużej części rezygnują z uprawnień demokratycznych. Wola być recenzentami i ewentualnie biorcami podejmowanych decyzji niż ich kreatorami. Znaczy to, że niezbędne są starania o edukacje obywatelska w makro- i mikro-skali. Przecież współudział w wypracowaniu decyzji jest niezmiernie ważnym elementem wzrostu efektywności zadań realizowanych przez organizacje. Bardzo sprzyja on motywowaniu podwładnych. Ten brak zaangażowania podwładnych w badanych jednostkach świadczy źle o nich, a nie o dowódcach, chociaż stawia przed nim zadanie tworzenia dobrych zwyczajów i tradycji demokratycznych. .

Wykres 8

Dlaczego podwładni nie wyrażają swojego zdania



(Dane w %)

Charakterystyka bezpośredniego przełożonego pozwala określić profil stylu sprawowania władzy jak i posiadanych przez niego cech i kwalifikacji społecznych i psychologicznych. Ocenie podlegało 20 pozytywnych cech jakimi może charakteryzować się przełożony. Zebrane oceny potwierdzają dobre zdanie jakie o przełożonych mają podwładni. Wszystkie średnie plasują się zdecydowanie powyżej wartości środkowej. Z wyników wyłania się obraz typowego przełożonego, który charakteryzuje się przede wszystkim nastawieniem praktycznym na realizację zadań. I właśnie na te cechy najczęściej wskazywali respondenci. Po zastosowaniu zaawansowanych metod statystycznych[166] spośród całej listy cech wyłoniły się dwa czynniki, które w pewien sposób organizują cały materiał. Pierwszy czynnik można nazwać **zadaniowym.** Należą do niego takie cechy przełożonego jak konsekwentne

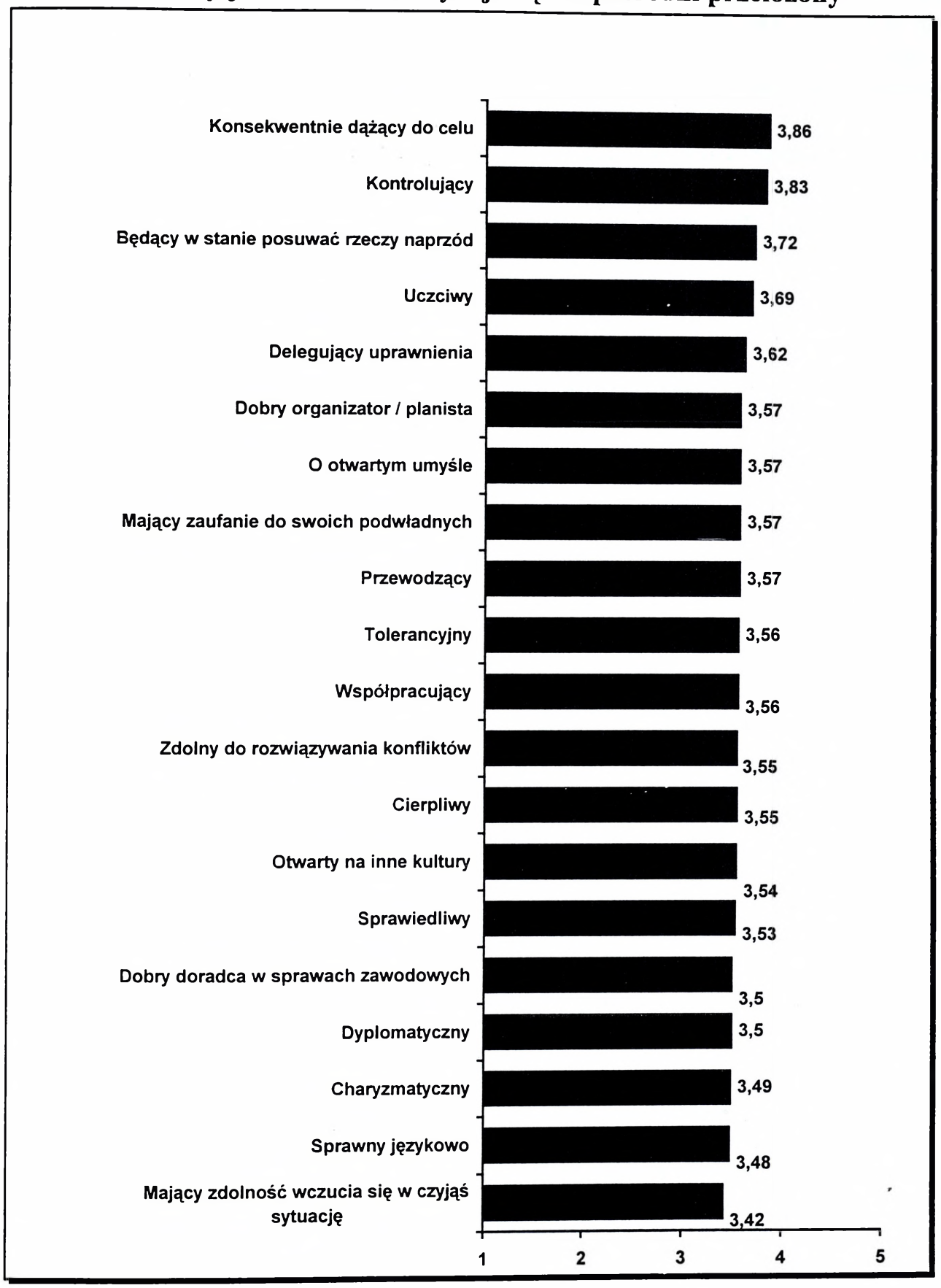
[166] Analiza czynnikowa z rotacją Varimax wyłoniła dwa główne czynniki.

dążenie do celu, kontrolowanie, umiejętność posuwania rzeczy naprzód, umiejętność przewodzenia, delegowania uprawnień oraz charyzma. Według badanych to ten czynnik w głównej mierze charakteryzuje przełożonych. Drugim czynnikiem są **zdolności społeczno-komunikacyjne**. Do czynnika tego należy zaliczyć: uczciwość, otwartość umysłu, tolerancję, umiejętność współpracy i rozwiązywania konfliktów. Obejmuje również takie cechy osobowości jak cierpliwość, sprawiedliwość czy empatię. Powyższy czynnik nie został oceniony jako dominujący w charakterystyce przełożonego ale jego spójność wskazuje na duże znaczenie jako zbioru istotnych cech osobowości przełożonego.

Potwierdzone zostało również istnienie pozytywnego związku pomiędzy wysoką oceną poszczególnych cech charakterystyki przełożonego a satysfakcją ze służby. Styl dowodzenia oraz pozytywne cechy przełożonego stymulują zadowolenie z wypełnianych obowiązków.

Wykres 9

Cechy jakimi charakteryzuje się bezpośredni przełożony



(średnie z zakresu od 1 – taki nie jest; 5 – taki jest)

Bycie autorytetem dla podwładnych nie tylko ułatwia sprawowanie władzy ale jest istotnym elementem budowania morale zespołu. Władza oparta na autorytecie posiada większe możliwości realizacji celów niż umocowana tylko w systemie formalnym. Dla większości badanych ich własny przełożony jest często

lub zawsze autorytetem w aspekcie dowódczym, a nieco rzadziej w kwestii moralnej. Autorytetem jest dowódca w zakresie efektywności wykonywania zadań, a także w aspekcie ludzkim. Umiejętności organizacyjne przełożonego mogą stanowić wzór do naśladowania, chociaż opinie te nie są już tak jednoznaczne. Jak wynika ze zgromadzonych danych najrzadziej dowódca występuje jako autorytet w aspekcie społecznym, kształtowania stosunków międzyludzkich.

Jak już wspomniano wcześniej istnieje silna zależność pomiędzy podstawą legitymizacji władzy a ocenianiem własnego przełożonego mianem autorytetu. We wszystkich kategoriach autorytet budowany jest na wiedzy i umiejętnościach. Jeśli badani wskazywali, że władza przełożonego opiera się na zajmowanym stanowisku to jednocześnie dystansowali się od twierdzenia, że przełożony jest dla nich autorytetem.

Tabela 7

Czy przełożony jest dla badanych autorytetem

	Zawsze	Często	Rzadko	Nigdy
W aspekcie dowódczym (styl dowodzenia)	17,2	43,3	31,8	7,6
W aspekcie moralnym (zasad etycznych)	16,6	36,9	37,6	8,9
W aspekcie efektywności wykonywania zadań	16,4	52,8	27,0	3,8
W aspekcie ogólnoludzkim	15,9	42,0	32,5	9,6
W aspekcie funkcjonalnym (umiejętnościach organizacyjnych)	13,8	43,4	38,4	4,4
W aspekcie społecznym (kształtowanie stosunków międzyludzkich)	13,5	38,5	39,1	9,0

(Dane w %)

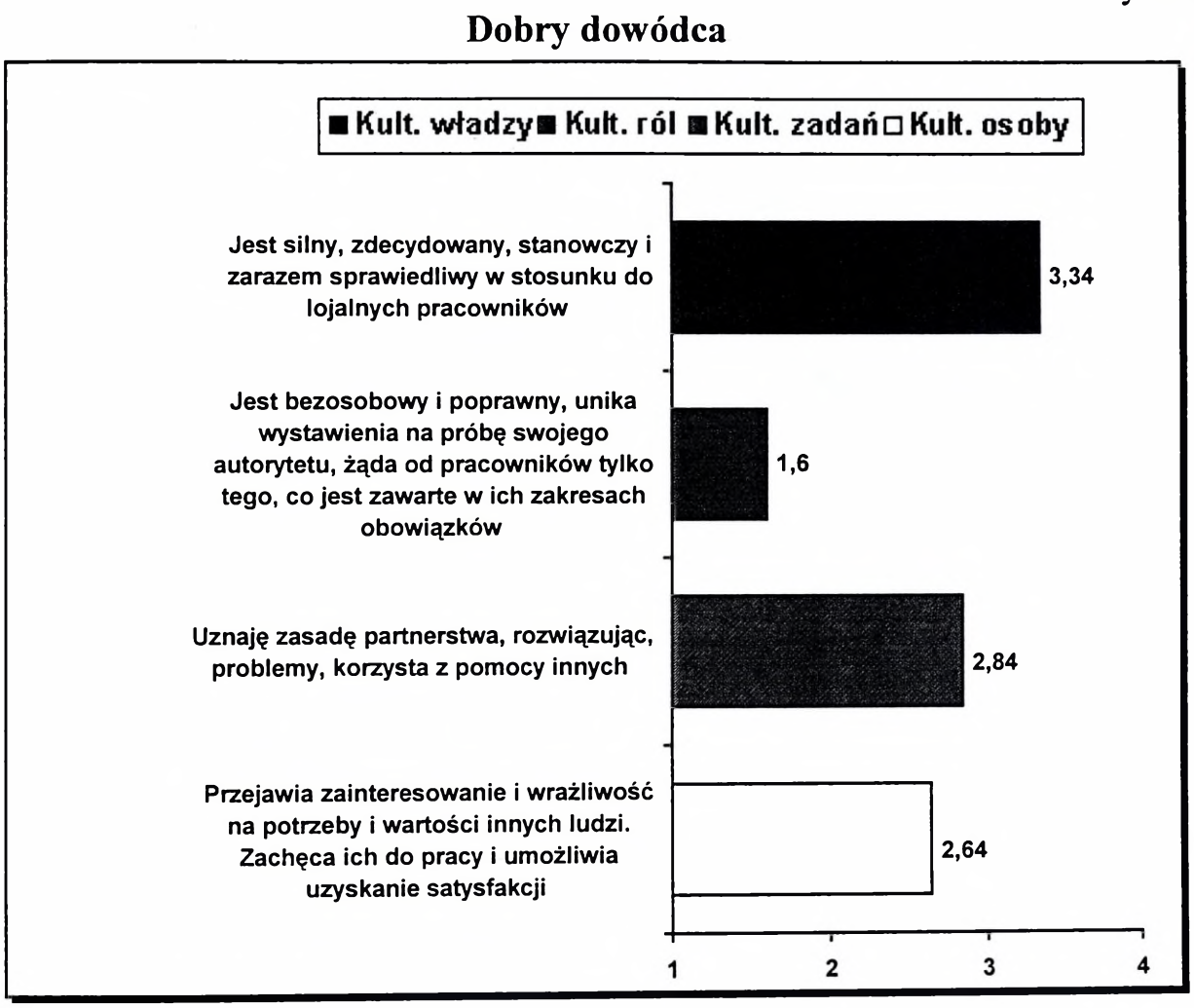
4. 2. Kultura organizacyjna a sprawowanie władzy w wojsku

Poszczególne aspekty oceniano według systemu punktowego. Zdanie najlepiej odpowiadające sytuacji w jednostce otrzymywało za pierwsze miejsce (4 punkty), następne drugie miejsce (3 punkty), kolejne trzecie miejsce (2 punkty), a zdanie, które najsłabiej odzwierciedlało sytuację w jednostce - czwarte miejsce (1 punkt). W ten sposób poszczególne twierdzenia o sytuacji w jednostce zbierały punkty, a średnia z nich określała ich pozycję względem innych twierdzeń, tak więc wartości średnich nie przedstawiają konkretnych wartości, ale służą rozróżnianiu i klasyfikacji poszczególnych twierdzeń.

Dominacja kultury władzy nad innymi stylami dowodzenia wskazuje na autorytarny sposób kierowania zespołami ludzkimi w wojsku. Na drugiej pozycji badani najczęściej wymieniali cechy kultury zadań, opartej na zasadach partnerstwa, gdzie dowódca korzysta z pomocy innych przy rozwiązywaniu problemów. Kultura oparta na cechach osobistych dowódcy jest, według badanych, jeszcze rzadziej spotykana. Natomiast najmniej popularna w jednostkach jest opinia, że dowódca

trzyma się przede wszystkim zasad i regulaminu postępując ugodowo, ale w ramach obowiązującego prawa.

Wykres 10

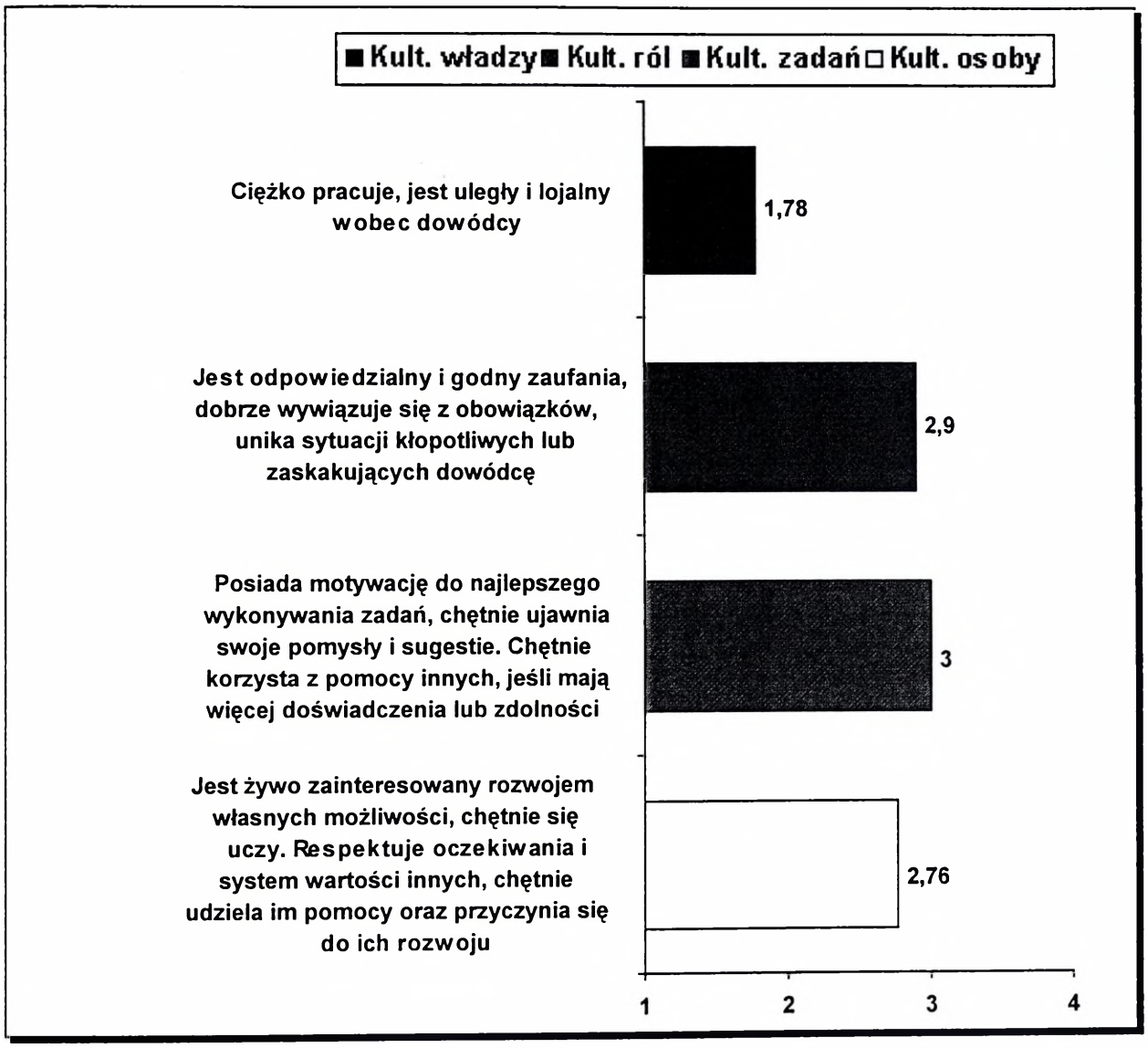


4.2.1. Model kultury organizacyjnej podwładnych

Według badanych typowy podwładny reprezentuje model kultury nazywany kulturą zadań. Według tej definicji, popartej wypowiedziami kadry, podwładni posiadają dużo swobody, wykazują zaangażowanie, chętnie ujawniają swoje pomysły i sugestie. Rzadziej podwładni funkcjonują wyłącznie w ramach przepisów i regulaminów, nie angażując własnej aktywności. Bycie podwładnym nie polega również na skupieniu na osobistych zdolnościach i ich rozwijaniu. Najrzadziej można spotkać opinię, że podwładni są ulegli i lojalni wobec dowódcy, podporządkowani formalnemu autorytetowi przełożonego.

Wykres 11

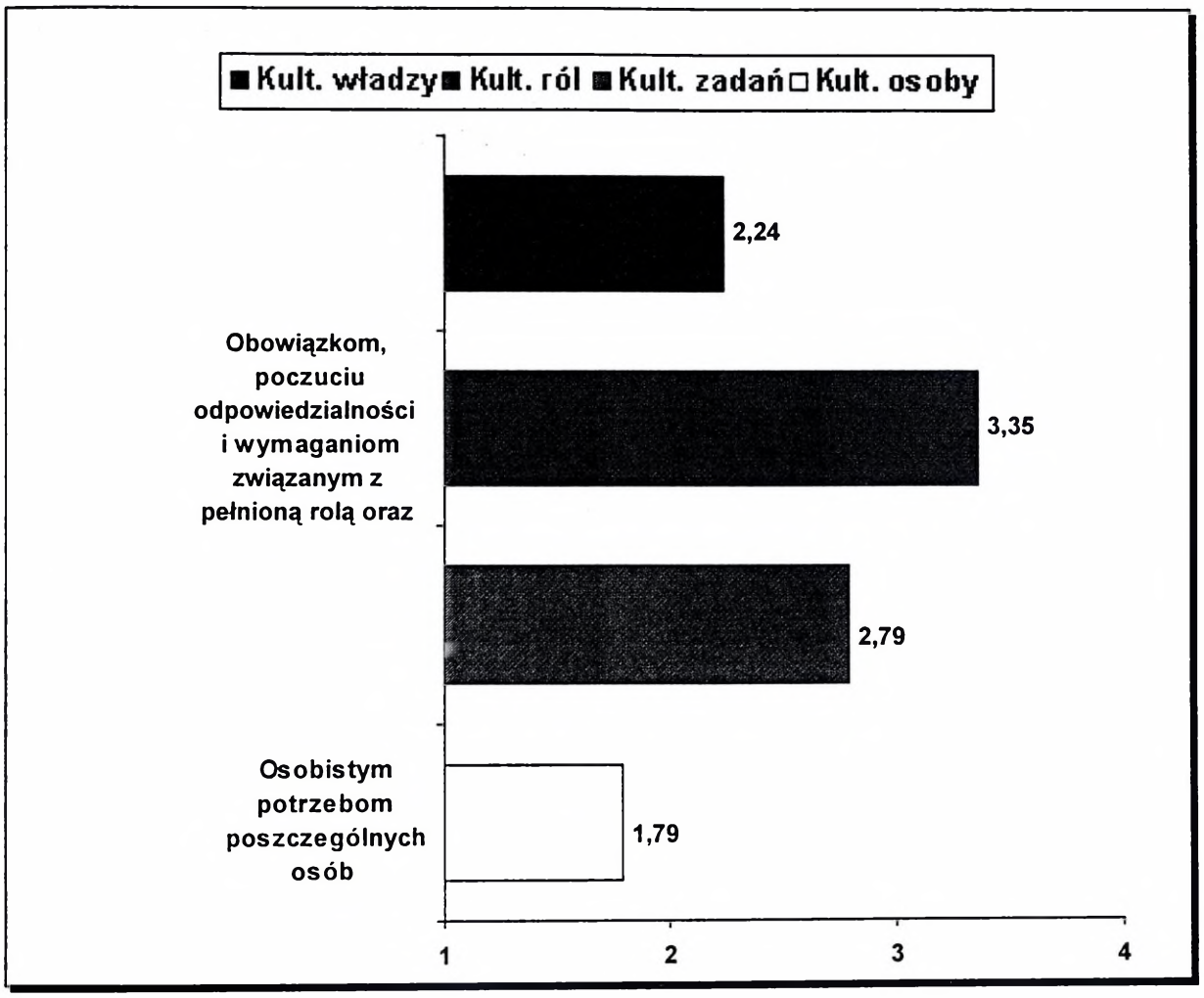
Typowy podwładny



Dominacja kultury zadań i kultury ról w odniesieniu do funkcjonowania jako podwładny spycha na dalszy plan kulturę władzy i osoby. Według badanych, podwładni realizują swoje zadania poprzez odwołanie do reguł i zasad zachowania, przypisują dużą rolę do poczucia odpowiedzialności i obowiązkowości. Według dużej części badanych, podwładni przyznają pierwszeństwo angażowaniu własnych umiejętności i zdolności do wykonywania postawionych im zadań. Rzadziej występuje pogląd, że głównym motorem działania podwładnych są osobiste wymagania dowódcy. Najmniej popularna jest opinia wskazująca na osobiste potrzeby poszczególnych osób jako główny powód dobrego wywiązywania się z obowiązków.

Wykres 12

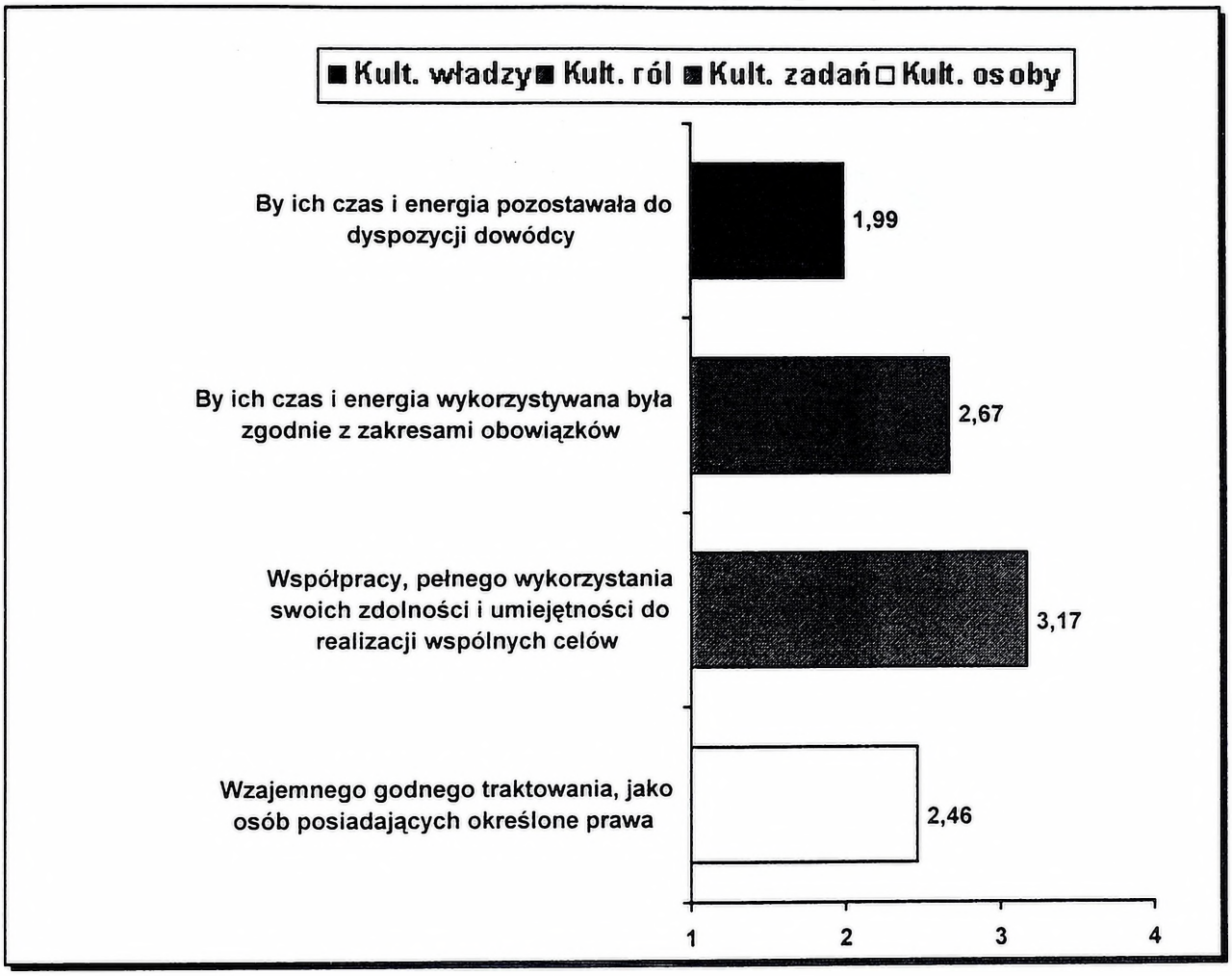
Podwładny przyznaje pierwszeństwo



Rzetelna realizacja postawionych zadań to główne wymagania stawiane podwładnym. Wymaga się współpracy oraz pełnego zaangażowania w osiągnięcie wspólnych celów. Badani podkreślają również, że przełożeni życzą sobie, by czas i energia podwładnych wykorzystywane były zgodnie z zakresem obowiązków. Traktowanie w sposób godny drugiego człowieka, jako osoby posiadającej określona prawa, nie należy do priorytetowych wymagań stawianych podwładnemu. Jeszcze rzadziej opinie wskazywały na prawdziwość twierdzenia, że od podwładnych wymaga się, by ich czas i energia pozostawały w pełnej dyspozycji przełożonego.

Wykres 13

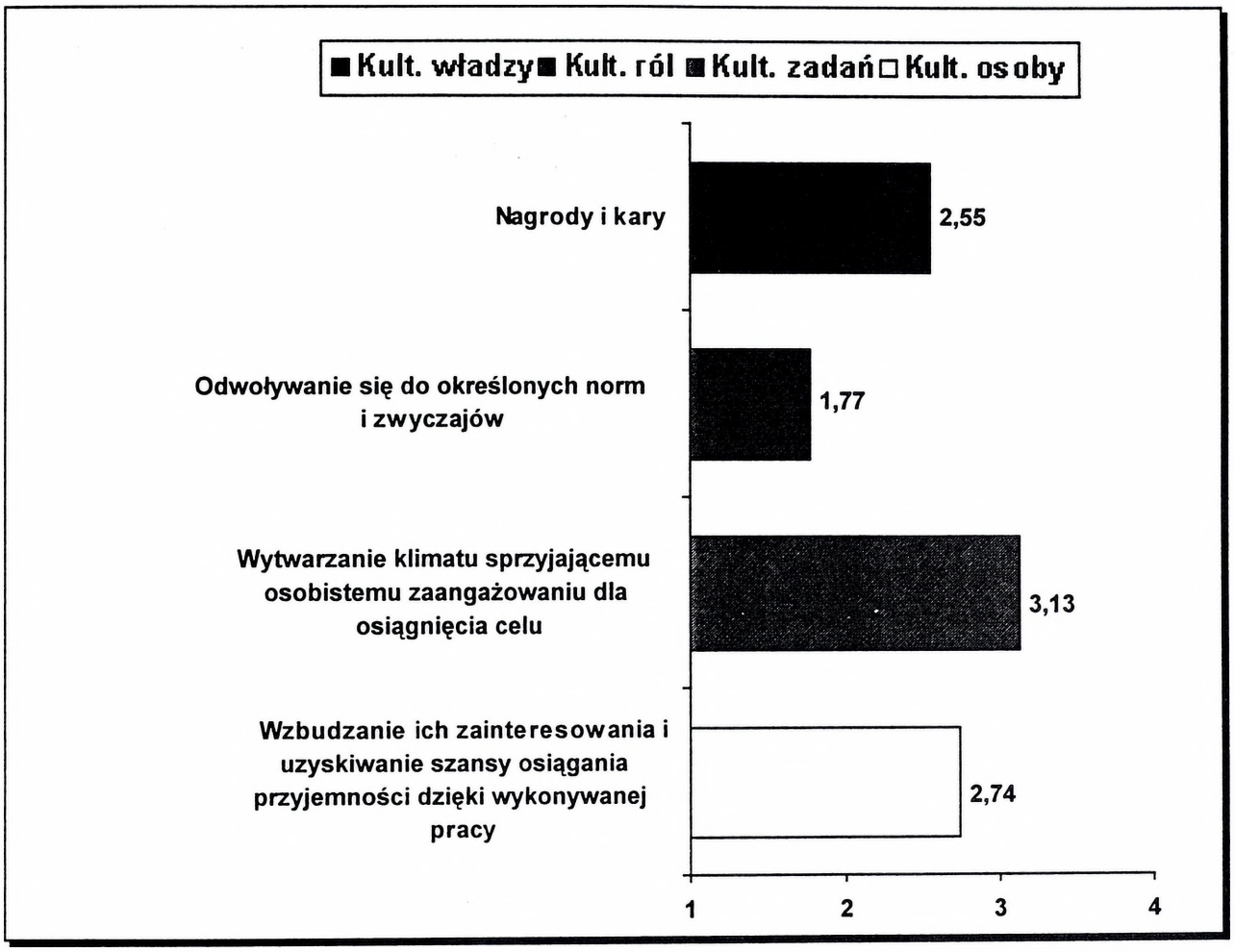
Od podwładnych wymaga się



Stosunki władzy wewnątrz organizacji opierają się w zasadniczej mierze na relacjach przełożony – podwładny. Dlatego tego rodzaju stosunki stanowią podstawę definiowania władzy dowódczej w jednostkach. Według badanych, podwładnych w ich jednostce motywuje się przede wszystkim poprzez tworzenie klimatu sprzyjającego osobistemu zaangażowaniu w realizację celu oraz wzbudzanie osobistego zainteresowania dobrymi wynikami. Mniej popularne są, zdaniem badanych, praktyki wpływania na podwładnych poprzez system nagród i kar oraz odnoszenie do systemu norm i zwyczajów, które powinny być przestrzegane.

Wykres 14

Na podwładnych wpływa się poprzez

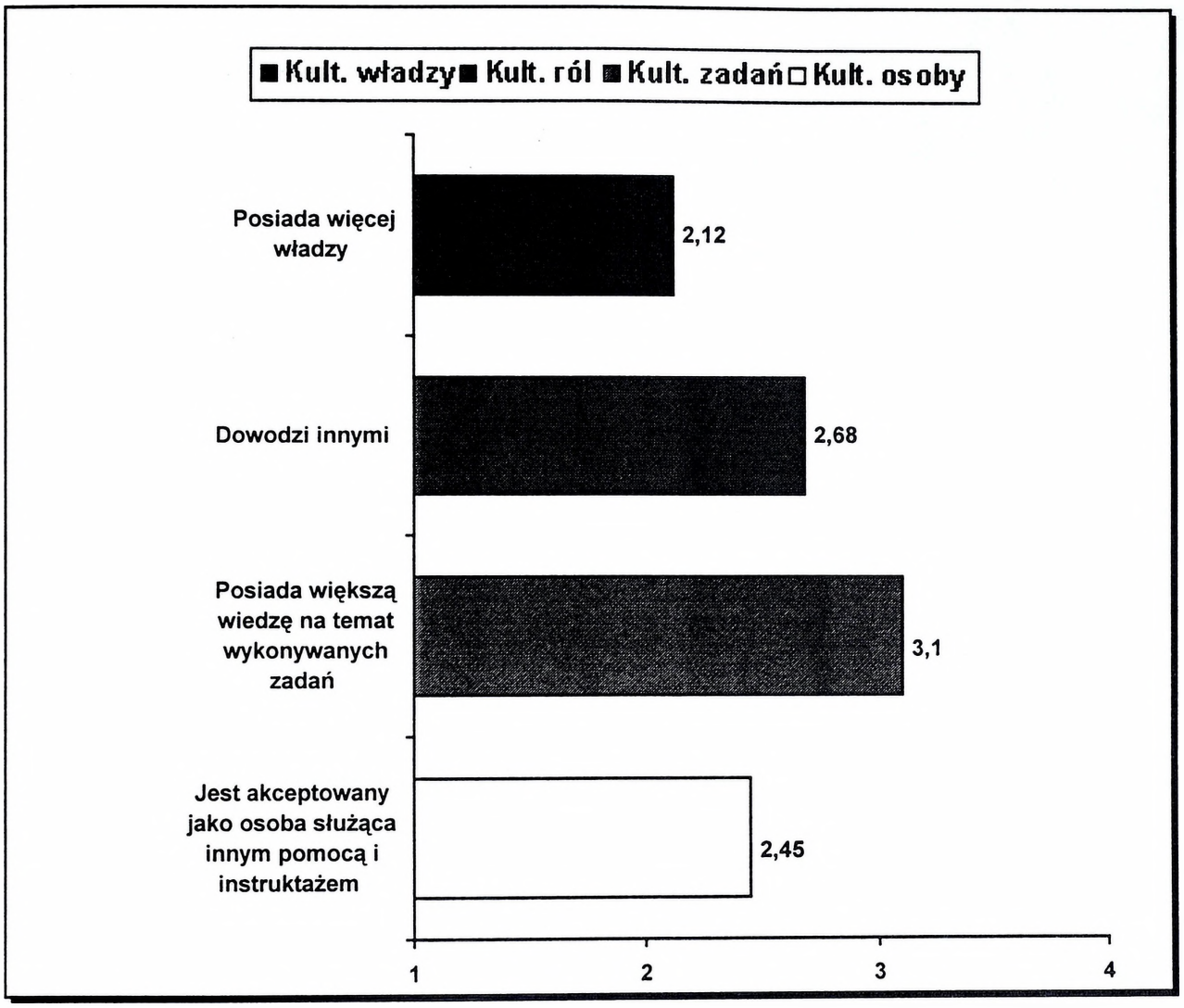


4.2.2. Kultura organizacyjna a kontrola i ocena zadań

Do głównych atrybutów władzy należy zaliczyć możliwość dokonywania kontroli jakości realizacji zadań i oceny ich wyników. Według badanych dominuje kultura zadań. Wynika z niej, że prawo do kontroli i oceny posiada podmiot, który ma większa wiedzę na temat wykonywanych zadań. Częstym twierdzeniem potwierdzającym takie prerogatywy było posiadanie przez określoną osobę wysokiego stanowiska służbowego. Rzadziej formułowano opinie, że prawo kontrolowania i oceny przysługuje osobie, która jest akceptowana ze względu na jej cechy osobowościowe. Najmniej popularny wśród kadry jest pogląd, że prawa, o których mowa, przysługują temu, kto posiada więcej władzy.

Wykres 15

Osoby, którym przysługuje prawo do kontroli i oceny

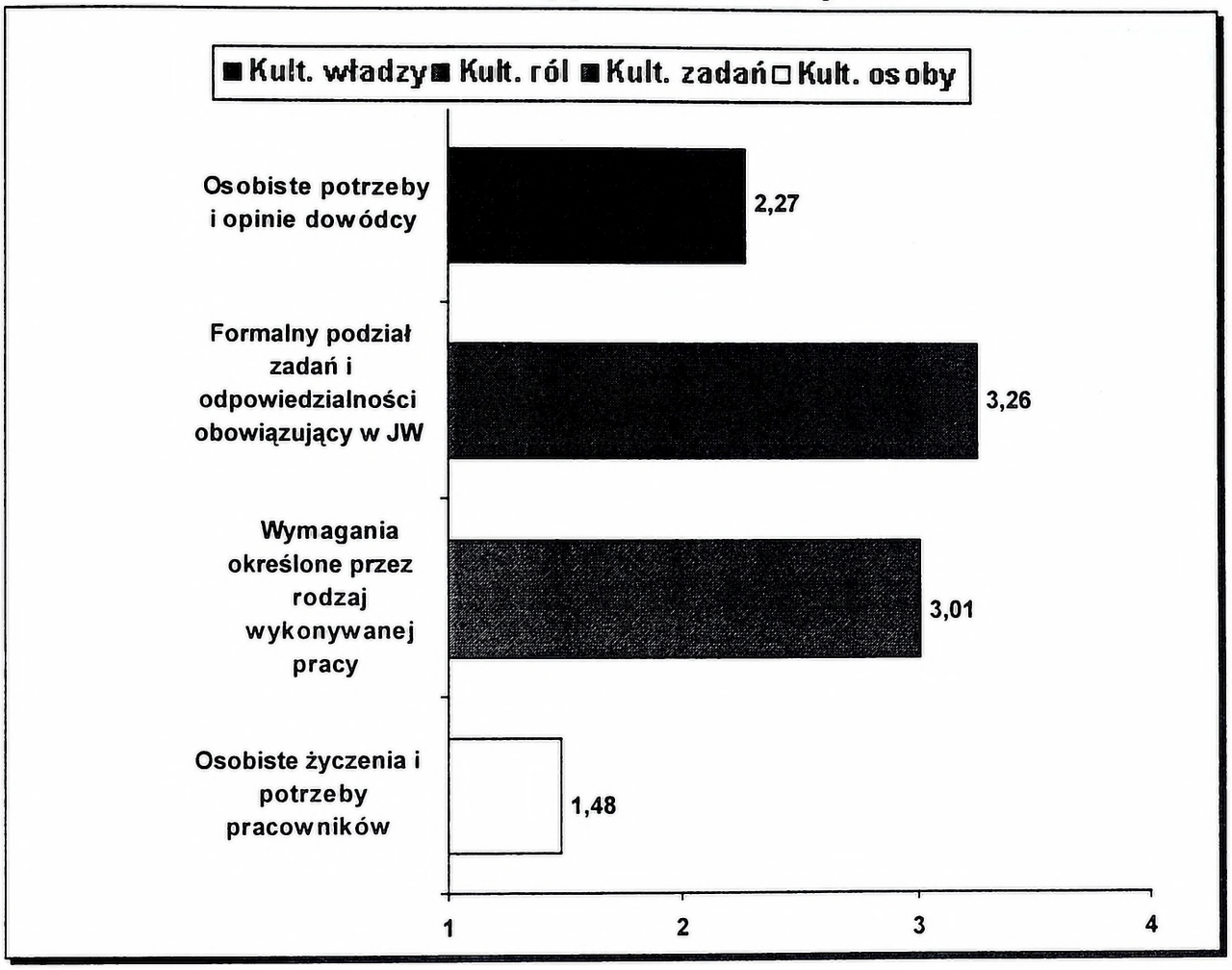


4.2.3. Kultura organizacyjna a podział zadań

Formalne przepisy i regulaminy są, według badanych, podstawą podziału pracy. Częstym poglądem na kwestię podziału pracy jest opinia, że jego podstawą są wymagania określone przez rodzaj wykonywanych zadań. Wyznaczanie poszczególnych osób do realizacji zadań leży również w gestii dowódcy, jako osoby pełniącej władzę. Najmniej zwolenników zebrało twierdzenie jakoby podstawę podziału zadań są osobiste życzenia i potrzeby podwładnych.

Wykres 16

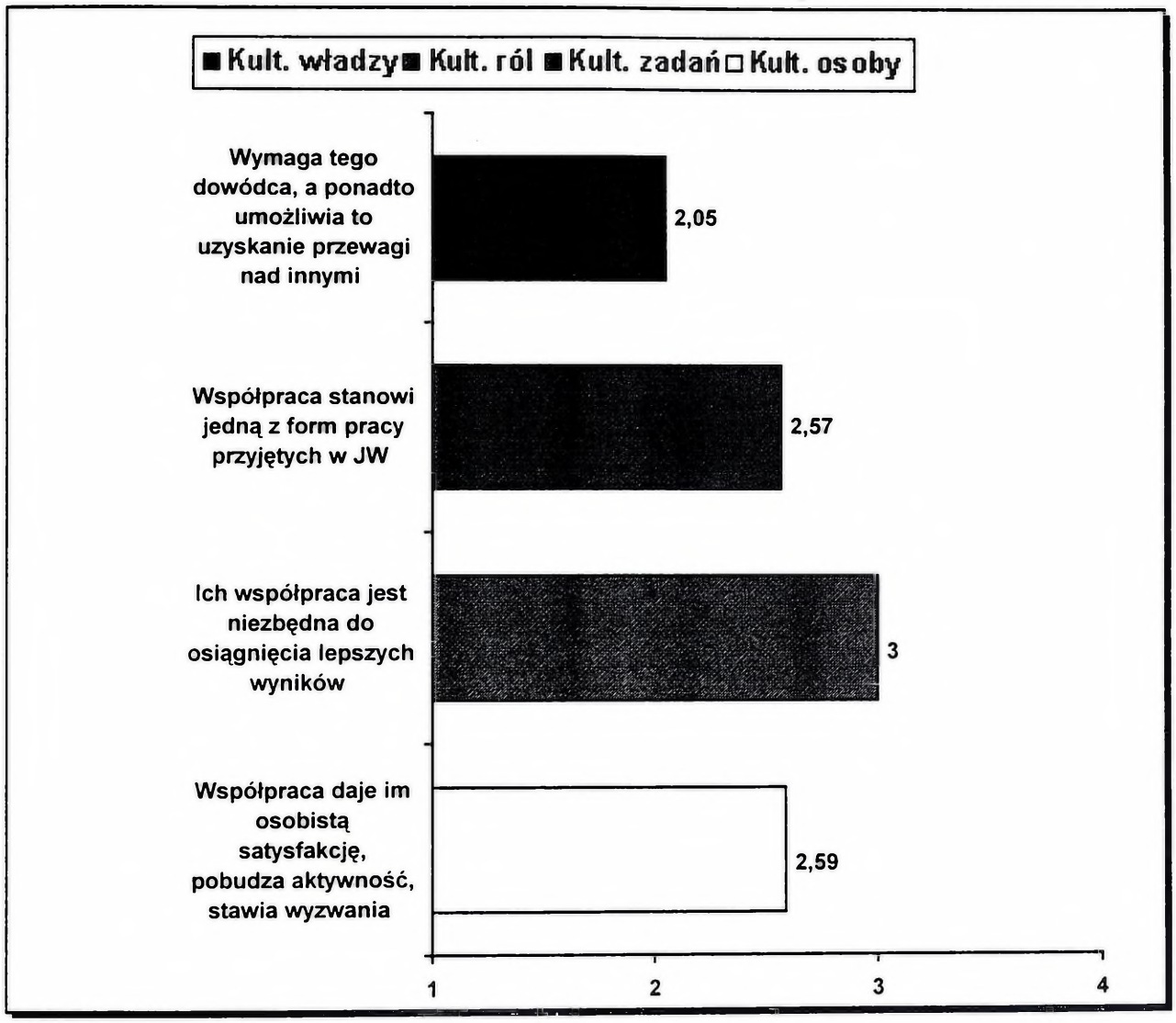
Podstawę podziału zadań jest



Motywy podjęcia współpracy pozwalają określić rolę władzy i dowódców w funkcjonowaniu jednostek i grup na płaszczyźnie kooperacji. Głównym powodem podejmowania przez podwładnych współpracy jest potrzeba realizacji celów. W zbliżonym stopniu postrzegano konieczność współpracy podwładnych w celu osiągnięcia lepszych wyników oraz jako jedną z form pracy przyjętych w jednostce wojskowej. Na współpracę jako dziedzinę dającą osobistą satysfakcję, pobudzającą aktywność i stawiającą wyzwania wskazywano na trzecim miejscu. Najmniej zwolenników znalazła odpowiedź charakteryzująca współpracę jako wymóg dowódcy i możliwość uzyskania przewagi nad innymi.

Wykres 17

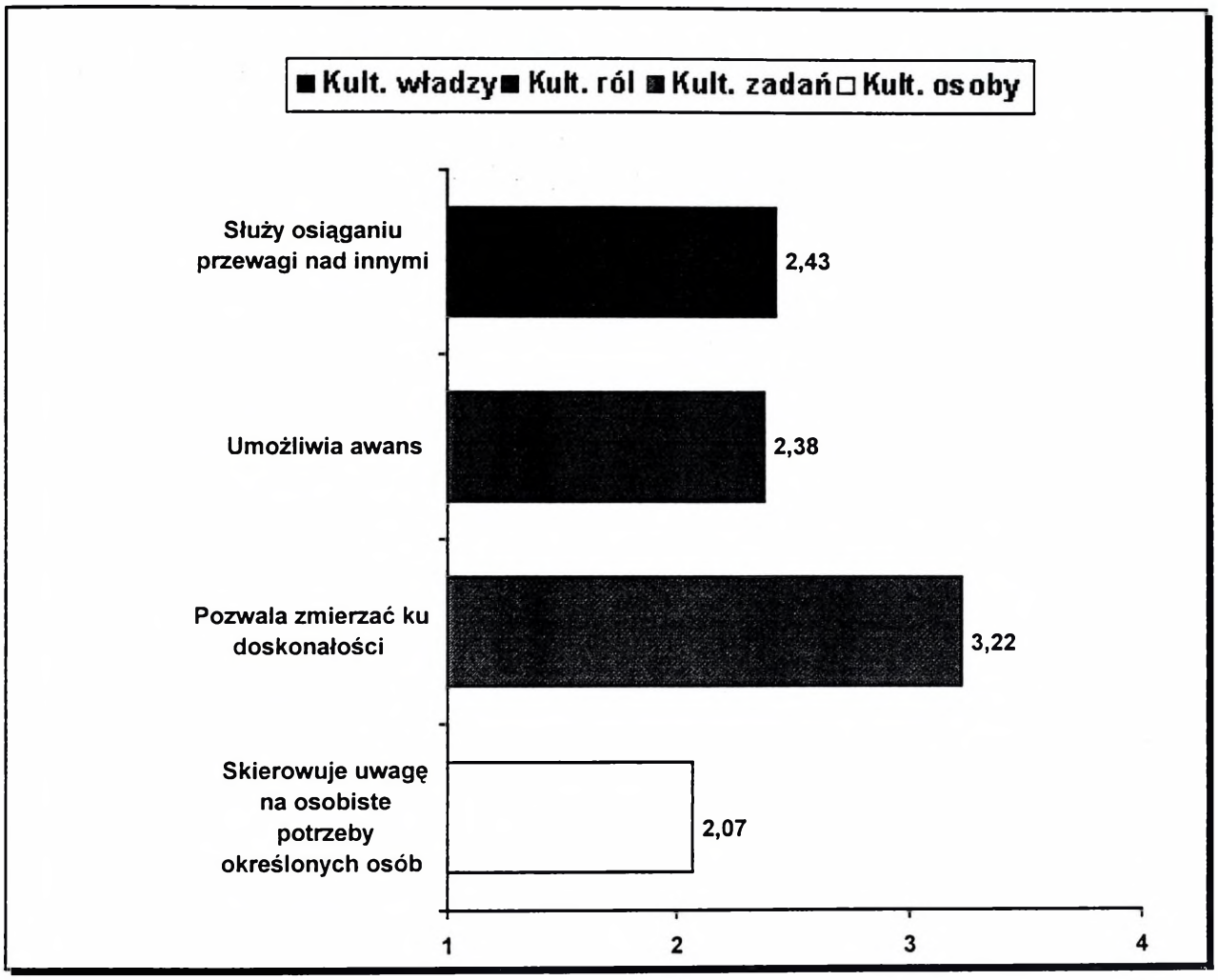
Podwładni współdziałają razem, ponieważ



Podobne wyniki jak w przypadku współpracy występują w sytuacji współzawodnictwa. W obu przypadkach dominują opinie zgodne z definicją kultury zadań – gdzie współpraca i współzawodnictwo są drogą do osiągnięcia sukcesu. Współzawodnictwo pozwala zmierzać ku doskonałości – to najczęściej wskazywane twierdzenie. Badani często twierdzili, że konkurencja służy osiąganiu przewagi nad innymi oraz, że umożliwia awans. Najmniej popularnym poglądem jest, że współzawodnictwo skierowuje uwagę na osobiste potrzeby określonych osób.

Wykres 18

Współzawodnictwo

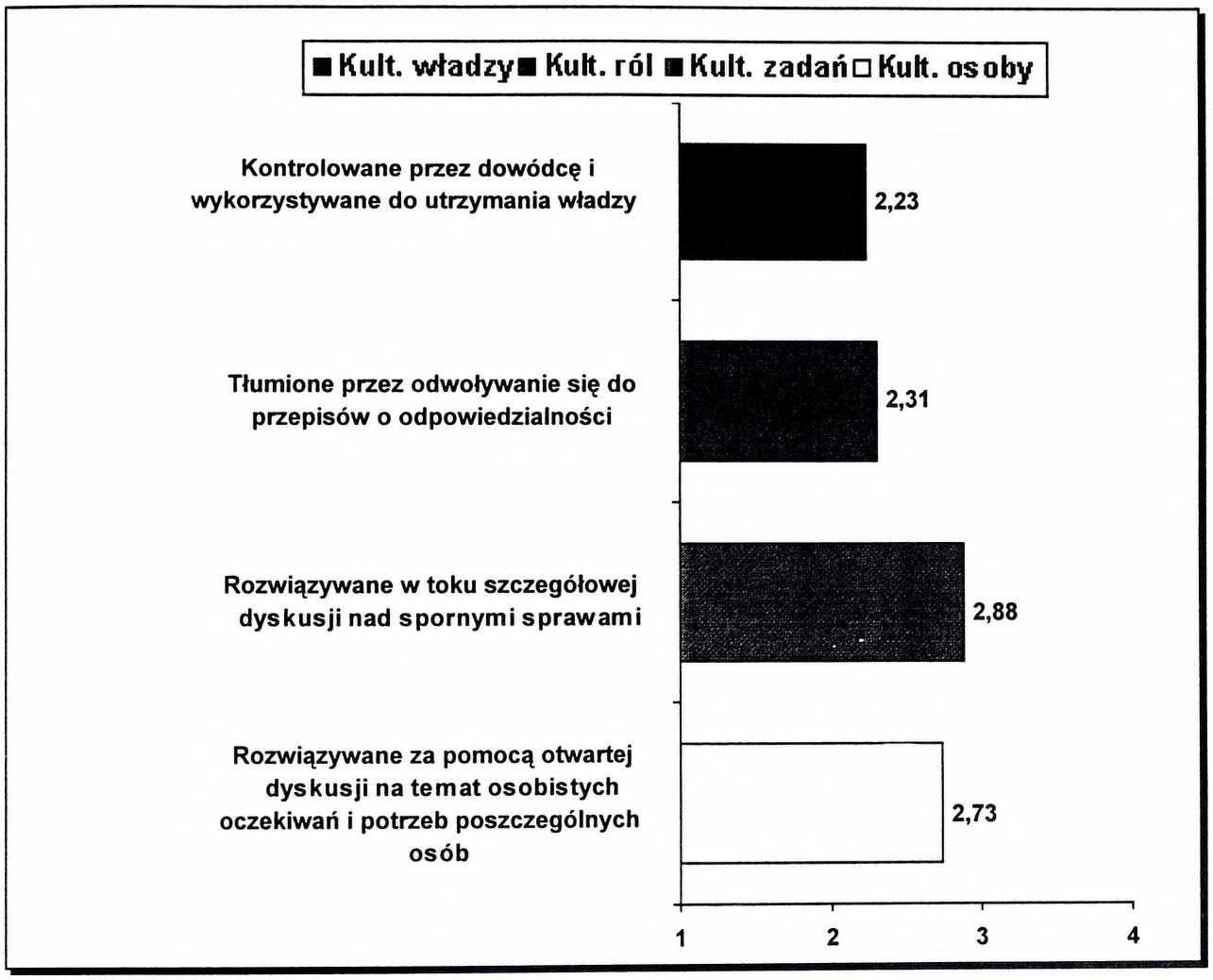


4.2.4. Kultura organizacyjna a konflikty organizacyjne

Według badanych konflikty pełnią pozytywną rolę w systemie społecznym i organizacyjnym, ponieważ rozwiązywane są w toku szczegółowej dyskusji nad spornymi sprawami. Popularne jest również twierdzenie, jakoby konflikty były rozwiązywane za pomocą otwartej dyskusji na temat osobistych oczekiwań i potrzeb poszczególnych osób. Równie często wyrażana była opinia przeciwna, że konflikty są tłumione przez odwoływanie się do przepisów o odpowiedzialności. Najmniej popularne jest stanowisko, które odwołuje się do teorii władzy, gdzie dowódca wykorzystuje konflikty do utrzymania władzy.

Wykres 19.

Konflikty organizacyjne w badanych jednostkach

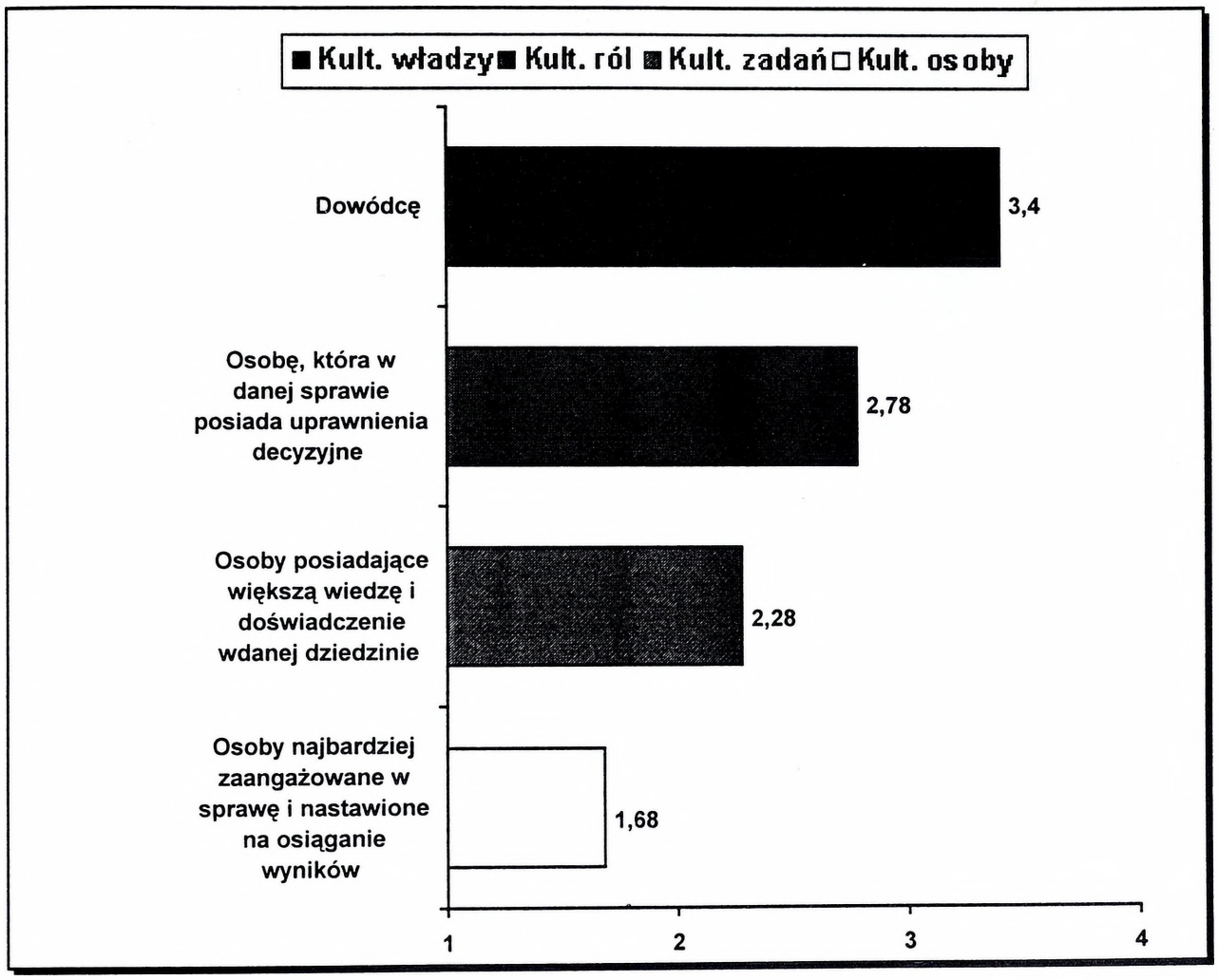


4.2.5. Kultura organizacyjna a proces podejmowania decyzji i komunikacja społeczna

W odróżnieniu do dominujących powyżej typach kultury zadań i ról, w kwestii podejmowania decyzji nie ma wątpliwości, że w tym względzie panuje kultura władzy. Według większości badanych decyzje podejmowane są przez dowódcę. Część badanych żołnierzy zawodowych prezentuje pogląd, że decyzje podejmowane są przez osoby, które w danej sprawie posiadają uprawnienia decyzyjne. Wiedza i doświadczenie w danej dziedzinie jest podstawą do podejmowania decyzji dla znacznie mniejszej grupy badanych. Decyzji nie podejmują również osoby najbardziej zaangażowane w sprawę i nastawione na osiąganie wyników, jeśli nie posiadają władzy formalnej.

Wykres 20

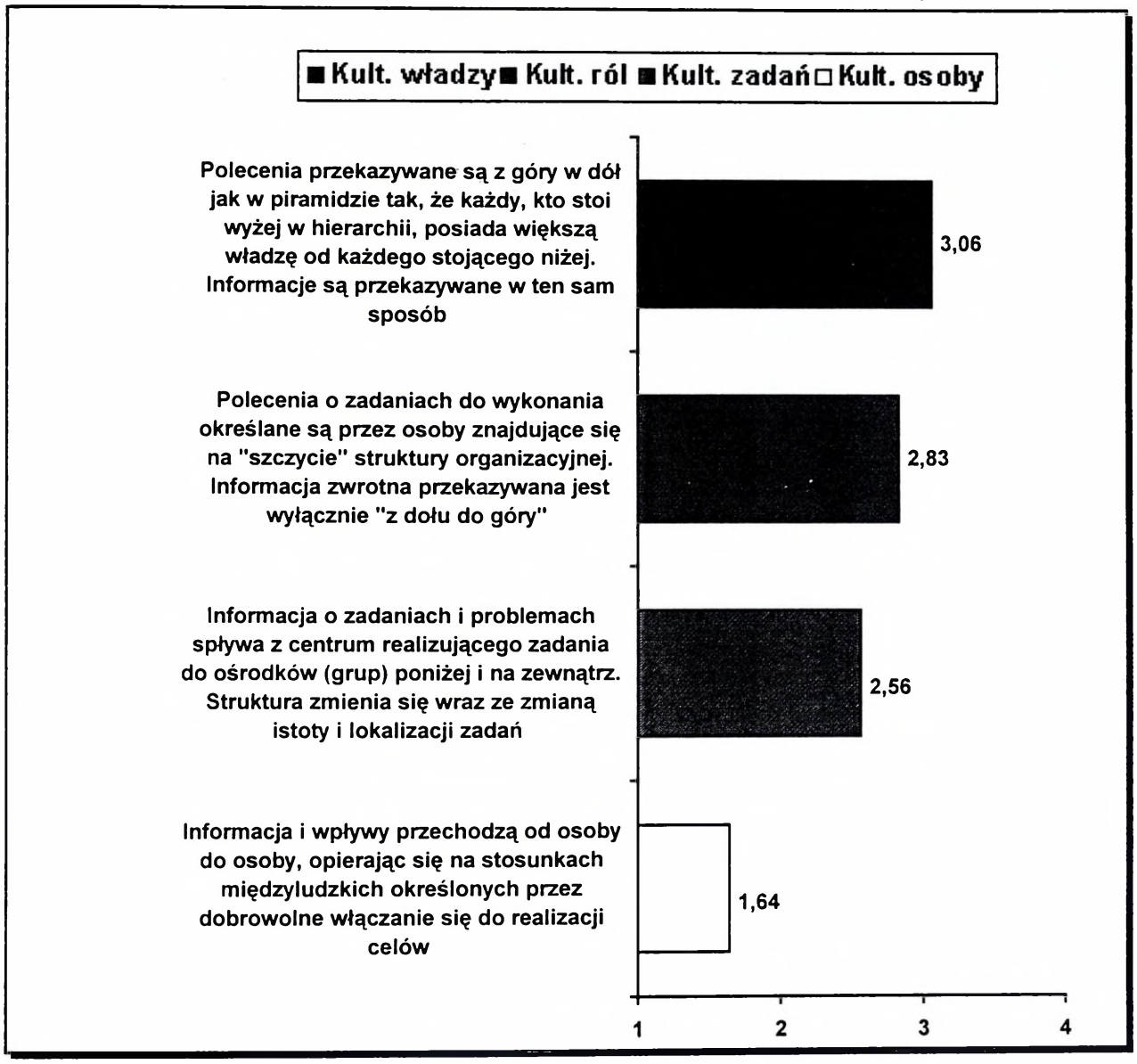
Decyzje są podejmowane przez



Tak jak w przypadku podejmowania decyzji, w kwestii kontroli i komunikacji dominuje kultura władzy, gdzie każdy stojący wyżej w hierarchii nabywa prawo do kontrolowania. Kanały przepływu informacji także ściśle pokrywają się ze strukturami władzy. Dosyć popularnym poglądem jest również twierdzenie, że prawo kontrolowania wynika z pełnienia odpowiedniej funkcji w strukturze. Komunikacja odbywa się tutaj zgodnie z założonymi i ściśle przestrzeganymi zasadami. Zdecydowanie rzadziej kadra uważa, że w kwestii kontroli i komunikacji mają zastosowanie zasady funkcjonowania organizacji o kulturze zadaniowej. Tylko nieliczni badani stwierdzili, że kontrola i komunikacja opiera się na stosunkach międzyludzkich.

Wykres 21

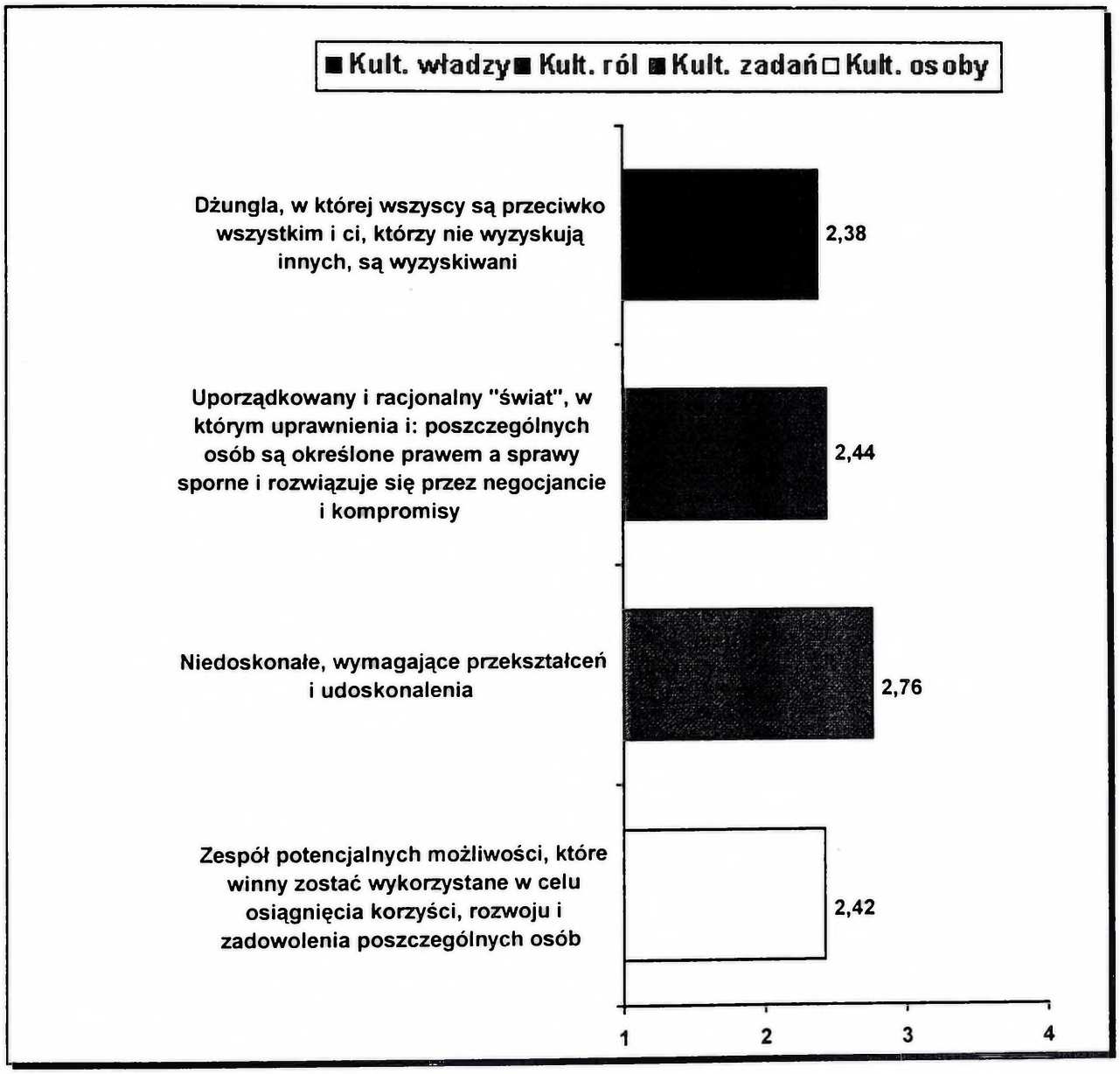
Kontrola i komunikacja odbywa się następująco



Pewnym tłem dla badania władzy dowódczej może być analiza pytania o dużym stopniu ogólności, które w dobry sposób obrazuje relacje pomiędzy poszczególnymi typami kultury. Lokalne środowisko wojskowe to dla badanych ich własna jednostka. Przyporządkowując poszczególne twierdzenia do sytuacji w jednostce możemy określić, jak kształtują się wartości, normy i sposoby postępowania w jednostce. Z wypowiedzi kadry można wywnioskować, że w badanych jednostkach dominuje kultura zadań, gdzie niedoskonałe środowisko wymaga ciągłego udoskonalania i przekształcania w trakcie realizacji celów. Spośród pozostałych wskazań trudno jest jednoznacznie stwierdzić, jaki typ kultury organizacyjnej kształtuje lokalne środowisko wojskowe. Różnice w częstotliwości poszczególnych wskazań są niewielkie i trudno byłoby jednoznacznie określić dominację któregoś z pozostałych typów kultury.

Wykres 22

Lokalne środowisko wojskowe jest postrzegane jako



Zakończenie

Władza jest fenomenem uniwersalnym i stanowi przedmiot zainteresowań badawczych wielu obszarów wiedzy oraz starań praktycznych Jest ona tym wszystkim – jak pisze Leszek Kołakowski – „co pozwala nam wpływać na otoczenie – naturalne czy przyrodnicze – w pożądanym kierunku". Jest ona fenomenem generowanym przez podmioty stanowione przez ludzi rozumnych, którzy maja na względzie porządek i racjonalizację świata, aby uzyskiwać z tego korzyści. Porządkowanie to – jak rzecz ujął Arystoteles – jest dwojakiego rodzaju: „despotyczne" lub „polityczne". Efektem zaś tego są odpowiednio systemy: autokratyczne z dominacją władzy „despotycznej" albo demokratyczne z dominacją władzy „politycznej". Właściwością przemian społecznych jest przechodzenie od jednego do drugiego systemów, czego konsekwencją są krótsze lub dłuższe okresy ich zmieszania.

Ten uniwersalny podział władzy przenika wiele dyscyplin nauki współczesnej, chociaż funkcjonuje już pod innymi nazwami. Nauka o zarządzaniu powiada o autokratycznym i liberalnym stylu sprawowania władzy zarządczej pomieszczając pomiędzy nimi styl demokratyczny. Socjologia organizacji zaś o organizacjach „monoracjonalnych" i multiracjonalnych. Natomiast socjologia wojska wskazuje na różnice pomiędzy tradycyjna armią jako instytucji z natury zhierarchizowaną i nowoczesną armia jako organizacją. Nauki wojskowe zaś od pewnego czasu trudzą się nad problemem dowodzenia i przewodzenia.

Przez te rozróżnienia zadaje się przenikać stary podział Arystotelesa na władzę „despotyczną"(autorytarną) i „polityczną" (demokratyczną). Przyjęcie takiego spojrzenie na sprawowanie władzy w jednostkach wojskowych o strukturze narodowej i wielonarodowej pozwala lepiej zrozumieć, porównać i analizować różnice w tym sprawowaniu. Są to w istocie różnice analogiczne z tymi jakie rozdzielają władzę sprawowana w sposób „despotyczny"(autorytarny, „multiracjonalny" i autokratyczno dowódczy) od sposobu „politycznego" (demokratycznego, „multiracjonalnego" i przywódczego). Oczywiście ta modelowa istota w realnych procesach transformacyjnych i – jak rzecz ujął Toffler – „rzadkiej w dziejach rewolucji w wojskowości" jest mieszana, ale rozpoznawalne jest to, co jest eliminowane ze struktur i funkcjonowania jednostek wojskowych, a co jest tworzone i co będzie tworzone.

Przechodzenie armii z instytucji do organizacji jest transformacją, której towarzyszą przemiany struktur jednostek z „monoracjonalnych" na „multiracjonalne" i jednocześnie stylów sprawowania władzy z tradycyjnie autokratyczno-dowódczego na dowódczo-przywódczy. Jest ważny wniosek, który potwierdzają przeprowadzone badania empiryczne na użytek tej pracy. Dlatego ważnym wskazaniem praktycznym jest edukowanie do przywództwa żołnierzy, chociaż do niego – jak sądzi Karl R. Popper, konsekwentny i totalny krytyk Platona – nie daje się wyedukować, a jeżeli już to i tak obejmując władzę zostaną szybko zdeprawowani, więc koniecznie trzeba ich i każdą władzę kontrolować. Bez względu jednak na to starać się trzeba o to, aby pełniący funkcje przywódcze w siłach zbrojnych byli edukowani do przywództwa, rozwijać wśród żołnierzy cechy i

zachowania przywódcze, co okazuje się jest bardzo ważne w realizowaniu wielu misji międzynarodowych – jednostkach o strukturze wielonarodowej.

Przedstawione w prezentowanej syntezie problemy o charakterze praktycznym i teoriopoznawczym powinny być pomocne w rozwiązywaniu problemów związanych ze sprawowaniem władzy i jej wpływem na integrację i koordynacją działań w wymiarze narodowym i międzynarodowym. Mogą być one również przydatne w poszukiwaniu sposobów wykorzystania walorów władzy w odniesieniu do zasobów rzeczowych, ludzkich (przywództwa), materialnych i finansowych. Szczególnie przydatne do dalszych analiz są następujące wnioski:

1. W literaturze funkcjonuje wiele opisów i określeń przywództwa, które traktowane jest jako:
   - umiejętność podejmowania działania nawet wbrew swojej woli;
   - pewien system oczekiwań w celu rozpoznawania, wywoływania i wykorzystania mocnych stron wszystkich zasobów organizacji;
   - interpersonalna wizja doskonałości.
2. System rozwijania cech przywódczych powinien obejmować nie tylko kadrę zawodową ale wszystkich żołnierzy i pracowników cywilnych i opierać się na trzech filarach:
   - kształceniu instytucjonalnym;
   - praktyce zdobywanej w jednostkach i instytucjach wojskowych;
   - samokształceniu, samorealizacji, samodoskonaleniu.
3. Dowódcy jako przywódcy powinni być przygotowania do samodzielnego dowodzenia małymi pododdziałami: drużyną, plutonem, kompanią nie dysponując poleceniami dowódców wyższych szczebli dowodzenia. Stawia to przed dowódcami wysokie wymagania w zakresie: rozumienia prawnego i moralnego - ludzkiego wymiaru walki zbrojnej; umiejętności motywacji i wskazywania oraz przekonywania o słuszności realizacji zleconego do wykonania zadania przez podwładnych; posiadania wysokiego poziomu kompetencji społecznych, technicznych i koncepcyjnych; odejmowania skalkulowanego ryzyka.
4. Władza jest generalną osią rozważań w socjologii polityki a przez wiele dziesięcioleci poletko to nie było uprawiane do chwili obecnej przez specjalistów od socjologii organizacji w Polsce w przeciwieństwie do socjologów zachodnich. Bowiem ich zainteresowania władzą, kierowaniem i przywództwem datuje się od lat pięćdziesiątych. Zdaniem M.J. Hatch władza to nie tylko gra o panowanie, lecz dynamiczny proces alokacji szans decydowania w organizacjach bez sztywnego gorsetu formalnych struktur autorytetu[167].
5. Wyraźnie uwidacznia się poszukiwanie nowej relacji między zarządzającymi a zarządzanymi co wskazuje na powolne odchodzenie od modelu monoracjonalności z czasów tayloryzmu i fordyzmu w kierunku modelu multiracjonalności. Znaczy to, że zmienna alokacja szans decydowania powoduje zwiększenie liczby aktorów zbiorowych na scenie panowania w różnych organizacjach. Taki trend dostrzegany jest w organizacji sił zbrojnych np. w armii USA gdzie sztaby wojskowe stały się organami dowodzenia bezpośredniego, a nie niby dowodzenia przez planowanie operacji wojskowych.

---

[167] M. J. Hatch, Teoria organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

6. Nowoczesne organizacje są przykładem wielopodmiotowej struktury planistyczno- decyzyjnej, której przykładem są oficerowie sztabu. Co wskazuje na ograniczanie autorytaryzmu na rzecz delegowania uprawnień, debiurokratyzacji i deformalizacji struktur zarządzania. Niestety dotyczy to niewielkiej liczy instytucji i jednostek wojskowych, bowiem w większości z nich na „straży" stoją tradycyjne hierarchiczne struktury podejmowania decyzji. Można zatem stwierdzić, iż przyszłe modele podejmowania decyzji będą bliższe modelowi organizacyjnemu, który oznacza takie zachowania decydentów, które tkwią głęboko w specyfice kultury organizacyjnej.

7. Obecnie w projektowaniu przyszłej nowoczesnej wojskowej organizacji uczącej się należy określić jaki jest rozkład możliwości dostępu do władzy w strukturach hierarchicznych wojska, jej sprawowania oraz ewentualnego jej delegowania lub pozbywania się. Nowa władza wojskowa prawdopodobnie będzie typem mieszanym tradycyjnej opartej na układzie wertykalnym i nowoczesnej będącej pochodną posiadanych zasobów, w tym głównie kapitału intelektualnego. Oznacza to praktycznie, że większe uprawnienia decyzyjne będą posiadali oficerowie pracujący na stanowiskach o znaczeniu strategicznym np. planiści, projektanci, specjaliści i informatycy zajmujący się projektowaniem pola walki, analizą wirtualną oraz prawnicy i ekonomiści. Władza formalna nadal może być sprawowana w dowództwach i sztabach. Kiedyś myślano, że ten kto ma kapitał ten ma władzę, dziś wiemy, że ten kto ma ważne zasoby informacyjne, ten jest specjalistą posiadającym rzeczywistą władzę i decydentem.

8. Warto zatem poszukiwać empirycznych wymiarów obrazujących tworzący się nowy układ sił specjalistów (profesjonalistów – fachowców) jako decydentów, bowiem przyszłość, mimo naszego obecnego zapóźnienia wobec nowoczesnych armii, wymaga projektowej antycypacji przewidywanej organizacji wojskowej oraz postulowanej sylwetki profesjonalisty wojskowego uosabiającej tożsamość wiedzy i władzy.

9. Dowódca jest odpowiedzialny za osiąganie celów strategicznych narodowych i międzynarodowych. Posiada on władze wykonawczą w stosunku do podległych żołnierzy a w stosunku do przełożonych i władz politycznych cechy przywódcze. Stanowi istotne ogniwo pomiędzy zrozumieniem obrony interesów narodowych i sojuszniczych poprzez realizację celów z wykorzystaniem do tego właściwych instrumentów wojskowych i cywilnych zgodnie z decyzją wyższych przełożonych.

10. Kultura organizacyjna staje się coraz bardziej istotnym elementem w dowodzeniu siłami wielonarodowymi w procesie koordynacji i integracji działań w sytuacjach antykryzysowych lub wojennych.

11. Żołnierz zawodowi ze stażem poniżej 15 lat służby uważają, że organizacja i planowanie, podejmowania decyzji, motywowania oraz umiejętność pracy z podwładnymi mają największy wpływ na kulturę dowodzenia.

12. Podoficerowie lepiej niż oficerowie ocenili te wymiary charakterystyki przełożonego, które były związane ze sprawiedliwością, kulturą języka, prezencją, sprawnością fizyczną i predyspozycjami przywódczymi. Co może wskazywać na wysoki poziom samokrytyki kadry oficerskiej.

13. Władza kadrze zawodowej najczęściej kojarzy się z podporządkowaniem, porządkiem prawnym, wpływem na innych rozwiązywaniem konfliktów rzadziej z posłuszeństwem i przymusem.

14. Źródłami pozaformalnego przywództwa są zdaniem badanej kadry nieformalne i towarzyskie powiązania, wysokie umiejętności i wiedza oraz duże doświadczenie wojskowe i koneksje cywilne.

15. Braki finansowe, materiałowe i sprzętowe to zdaniem kadry najczęstsze słabości w osiąganiu założonych celów i zadań a czasami wręcz je uniemożliwiające.

16. Wzrost intensywności działań szkoleniowych związanych z ćwiczeniami poligonowymi i bojowymi zdecydowanie wzmacnia najbardziej przekonanie kadry o posiadaniu silnej władzy nad podwładnymi.

17. Zdaniem 41,4% badanych często występuje różnica zdań pomiędzy przełożonymi a podwładnymi. Co trzeci respondent uważa, że czasami a 27,8% że taka sytuacja ma miejsce bardzo rzadko.

BIBLIOGRAFIA

1. Antosiewicz J.D., *Metody skutecznego zarządzania*, Warszawa 1996.
2. Arendt H., *O przemocy. Nieposłuszeństwo obywatelskie*, Warszawa 1998.
3. Arystoteles, *Polityka,* Warszawa 2004.
4. Batten J.D. *Tough-Minded Leandership*, AMACOM, New York 1989.
5. Bauman Z., *O pojęciu władzy* , „Studia Socjologiczno - Polityczne" 1962.
6. Beetham D., *Legitymizacja władzy*, [w:] J. Szczupaczyński, *Władza i społeczeństwo*, Warszawa 1995.
7. Bell D., *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, Warszawa 1994.
8. Bendix R., *Max Weber. Portret uczonego*, Warszawa 1975.
9. Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie*, Warszawa 2002.
10. Bolesta-Kukułka K., *Socjologia ogólna*, Warszawa 2003.
11. Bourdieu P., *Social Space and Symbolic Power*, "Sociological Theory" 1989 nr 7.
12. Bourdieu P., *Symbolic Power* , "Critic Antropology" 1975, nr 14 .
13. Crozier M, Friedberg E., *Człowiek i system, Ograniczenia działania zespołowego*, Warszawa 1982.
14. Crozier M, *Kryzys inteligencji bogatych. Szkic o niezdolności elit do zmian*, , Warszawa 1996.
15. Crozier M., *Biurokracja, Anatomia zjawiska*, Warszawa 1967.
16. Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu, Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, Warszawa 1993.
17. Cycero T., *O państwie. Pisma filozoficzne*, t. II, Warszawa 1960.
18. Chojnacki W., Cywilna kontrola nad siłami zbrojnymi a profesjonalizm w państwach europejskich, Zeszyty Naukowe AON, Warszawa 2005, nr 1.
19. Chojnacki W. (red.), Kadra zawodowa Wojska Polskiego w procesie zmian instytucjonalno-organizacyjnych i społecznych, Wyd. AON, Warszawa 2005.
20. Chojnacki W., Socjologiczne aspekty tendencji instytucjonalno-organizacyjnego rozwoju wojska, Wyd. AON, Warszawa 2004.
21. Chojnacki W. (red.), Transformacja instytucjonalno-organizacyjna wojska na progu XXI wieku, Wyd. AON, Warszawa 2004.
22. Chojnacki W., Teoretyczne podstawy funkcjonowania władzy dowódczej w strukturach hierarchicznych grup zorganizowanych, Wyd. AON, Warszawa 2003.
23. Chojnacki W., Zmiana paradygmatów kulturowych czy zderzenia cywilizacji? Zeszyty Naukowe AON, Warszawa 2005, nr 3.
24. Dahl R.A., *Concept of Power*, "Behavioral Sciences"1957, nr 2..
25. Diogenes Leartios, *Żywoty i poglądy słynnych filozofów*, Warszawa 1988.
26. Dobek B., *Charles de Gauule – przywódca charyzmatyczny*, "Studia Socjologiczne" 1983, nr 4.
27. Doktór K., *Beneficjenci transformacji*, [w:] *Niepokojąca współczesność*, pod red. A. Miszalskiej i K. Kowalewicza, Instytut Socjologii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.

28. Doktór K., *Dowódca czy Przywódca*, (w): *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, pod red. Leszka Kanarskiego i Bronisława Rokickiego, AON, Warszawa 2002.
29. Doktór K., *Organizacja przyszłości – projekt badania władzy*, [w:] *Organizacje przyszłości., Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej.* Pod red. L. Zbiegień- Maciąg i W. Pawnika, Kraków 2003.
30. Doktór K., *Władza i wiedza w zarządzaniu organizacjami*, (w:) *Socjologiczna analiza wybranych struktur władzy w organizacjach o dominującej strukturze hierarchicznej*, pod red. W. Chojnackiego, Wyd. AON, Warszawa 2005.
31. Doktór K., *Władza, kierowanie i przywództwo w organizacjach*," Studia Socjologiczne" 1982, nr 1-2.
32. Donohue K.S., Wrong L., *Transformational Leadership*, "Military Review", August 1994.
33. Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2000.
34. Drucker P., *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Warszawa 1999.
35. *Encyklopedia Socjologii*, Warszawa 2002.
36. Engels F., *Wojna chłopska w Niemczech*, Warszawa 1981.
37. Fitzenz J. , *Human Value Management . The Value Adding HRM Strategy for the 1990,* Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1990.
38. Galbraith J.K., *Społeczeństwo przemysłowe, Państwo dobrobytu*, Warszawa 1995.
39. Kalita Z., Filozofia włoskiego odrodzenia, Warszawa 1967.
40. Goddaed R.W., *Creative Leaders: Can Supply Meet Demand*?, "Personal Jurnal", February 1990..
41. Gough J.W., *The Social Contract: A Critical Study of its Development*, Oxford 1936;
42. Gray J., *Liberalizm*, Kraków 1994.
43. Gruszecki T., *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Warszawa 1994.
44. Haich M.J., *Teoria organizacji*, Warszawa 2002.
45. Holly R., *Badania nad przywództwem nieformalnym*, „Przegląd Psychologiczny" 1979, nr 3.
46. Kanarski L., R. Pęksa, A. Cz. Żak, *Przywództwo wojskowe*, Warszawa 1988.
47. Kanarski L., ŚwiniarskiJ., *Przemiany myślenia w wojsku*, Warszawa 1997.
48. Kempy M., Szmatka J., *Współczesne teorie wymiany społecznej*, Warszawa 1992.
49. Knowlton W.A. , *Military Qualifications Standards. An Officers Leader Development Tool*, „Military Reviev", May 1991.
50. Kołakowski L., Mini wykłady o maxi sprawach, Kraków 2004, s.9.
51. Ksenofont, *Wspomnienia o Sokratesie*, II, 1, 11, (w:) Pisma sokratyczne, Warszawa 1967.
52. Kukathas C., P. Petti, Rewals: *A Theory of Justice and its Critics*, Cambridge 1990.
53. L. Kanarski , *Przemiany w myśli o przywództwie w wojsku*, [w:] "Zeszyty Naukowe" WSO Toruń, 1995, nr 8.

54. Lasswell H.D., A. Kaplan , *Power and Society: A framework for Political Inquiry*, New Hawen 1950.
55. Lawson K., *The Human Polity*, Boston-Princeton 1993, [w:] *Encyklopedia Socjologii*, Warszawa 2002.
56. Lichtarski J., *Nauki o przedsiębiorstwie*, Wrocław 2000.
57. Likert R., *The Human Organization*, New York, Mc Grow 1967.
58. Lipset S.M., *Homo politicus. Społeczne podstawy polityki*, Warszawa 1995.
59. Lipset S.M., *Some Social Requisites of Democracy*, „American Political Science Reviev" 1958, nr 53.
60. Lukes S., *Power. Radical View*, London 1974.
61. March J.G. i Simon H., *Teoria organizacji*, Warszawa 1964.
62. Marks K., *18 brumaire Ludwika Bonaparte*, Warszawa 1980.
63. Marks K., *Wojna domowa we Francji* [w:] K. Marks, F. Engels , Dzieła t. 17, Warszawa 1968.
64. Mill J.S., *Utylitaryzm*, Warszawa 1959.
65. Montesquie K., *O duchu praw,* Warszawa 1957.
66. *Nauka o państwie i polityce*, pod red. J. Tymanowskiego, Łódź 2003.
67. Newman B., *Dziesięć cnót dobrego przywódcy*, Warszawa 1995.
68. Nordlinger E. A., *Soldiers in Political System,* "American Political Science Review" 1982, nr 76..
69. Nozick R., *Anarchia, państwo, utopia*, Warszawa 1999.
70. Oelrich J., *Die Kontzeption der Jnneren Fuhrung as heuting Sicht,* Koblencja 1990.
71. Ossowski S. , *Pojęcie struktury społecznej*, w: *Dzieła*, t. 5, Warszawa 1968.
72. Ossowski S. , *Stratyfikacja społeczna*, w: *Dzieła*, t. 5, Warszawa 1962.
73. Ossowski S., *Władza polityczna i władza ekonomiczna*, [w:] Dzieła t. 5 , Warszawa 1968.
74. Paige G.D., *The scientific Study of Political Leadership*, New York 1977.
75. Parsons T., *Szkice z teorii socjologicznej*, Warszawa 1972, s. 503.
76. Perlmutter A., Leogrande W. M., *The Party in Uniform: Towards a Theory of Civil – Military Relations in Communist Political System*, "American Political Science Review" 1982, nr 76.
77. Pęksa R., *Przywództwo wojskowe – system rozwoju przywódców*, „Vademecum dydaktyczne" 2000.
78. Platon, *Timajos*, Warszawa 1986.
79. Plechanow J., *O roli jednostki w historii*, Warszawa 1951.
80. Podkowski A., *Dowodzenie, dyscyplina i partnerstwo w Bundeswherze*, „Zeszyty Naukowe AON" 1995, nr 1.
81. Popper K.R., *Społeczeństwo otwarte i jego wrogowie*, t. 1, *Uroki Platona*, Warszawa 1987, .
82. Prelot M., *Historie des idees politiques*, Paris 1961.
83. *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*. Praca zbiorowa pod red. Wiesława M. Grudzewskiego i I. Hejduk,, Warszawa 2000.
84. *Przewodnik po współczesnej filozofii politycznej*, pod red. Roberta E. Goodina i Philipa Pettita, Warszawa 1998.
85. Reale G, *Historia filozofii*, t. 1- 4, Lublin 2000.

86. Russell B., *Power: A New Social Analysis*, Norton, New York 1938
87. Ryszka F., *Podmioty działań politycznych*, w: Tenże, *Nauka o polityce, Rozważania metodologiczne*, Warszawa 1984..
88. Seneka L.A., *Listy moralne do Lucjusza*, Warszawa 1961.
89. Senge P., *Piąta dyscyplina, Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 1998.
90. Simon H., *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych,* Warszawa 1976.
91. *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Wyd. AON, Warszawa 1996.
92. *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, pod red.. R. Krupskiego i J. Lichtarskiego, Wrocław 2002.
93. Stewart D.M., *Handbook of Management Skills,* Second edition published by Gower Publishing Company Limited, Enghand 1992.
94. Stewart J. H., *A Documentary Survey of the French Revolution*, New York, Macmillan 1951.
95. Stoner J.A.F, Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1996.
96. STRATEGOR, *Zarządzanie firmą, Strategie – struktury – decyzje – tożsamość*, PWE, Warszawa 1997.
97. Szacki J., *Historia myśli socjologicznej*, Warszawa 1981.
98. Szlachcic B., *Władza i wiedza w zarządzaniu organizacjami*, (w:) Socjologiczna analiza wybranych struktur władzy w organizacjach o dominującej strukturze hierarchicznej, pod red. nauk. W. Chojnackiego, AON, Warszawa 2005.
99. Świniarski J., K-P. Kizer, *Godność człowieka w warunkach służby wojskowej. Doświadczenia polskie i niemieckie*, „Zeszyty Naukowe AON" 1997.
100. Świniarski J., *Uwarunkowania przywództwa. Próba spojrzenia filozoficznego*. (w:) *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, pod red. L. Kanarskiego i B. Rokickiego, Warszawa 2002.
101. Świniarski J., W. Chojnacki, *Etyka bezpieczeństwa*, AON, Warszawa 2004.
102. *The Socilogy of the Military* , pod red. Giovani Caforio, cyt. wyd.
103. Therborn G., *European Modernity and Bryond. The Trajectories of European Societies 1946 – 2000*, London – New Delhi 1995.
104. Toffler A. i H., *Wojna i antywojna. Jak przetrwać na progu XXI wieku*, Warszawa 1997.
105. Tomasz z Akwinu, *Aquinas selected political writings*, ed. Basil Blackwell, Oxford 1948.
106. Trejnis Z., *Siły zbrojne w państwie demokratycznym i autorytarnym,* Toruń 1997.
107. USMC, BOC, TBS, MCCDC, Student Handout, Developing Subordinate Leaders, Quantico, Mar 1995.
108. Vico G., *Nauka nowa*, Warszawa 1966.
109. Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo*, Warszawa 2002.
110. Weber M., *Klasy , stany partie - podział władzy w obrębie wspólnoty*, [w:] Elementy teorii socjologicznych, Warszawa 1975.

111. Weber M., *The Theory of Social end Economic Organization,* New York 1947.
112. Weber M., *Trzy czyste typy prawomocnego panowania*, [w:] *Elementy teorii socjologicznych*, praca zbiorowa, Warszawa 1975.
113. Weber R.A., *Zasady kierowania organizacjami*, Warszawa 1996:
114. Wesołowski Z., *Klasy, warstwy i władza*, Warszawa 1976..
115. Wiatr J.J, *Władza jako zjawisko socjologiczne*", [w:] *Socjologia stosunków politycznych*, pod. red. Tegoż, Warszawa 1980.
116. Wiatr J.J., *Socjologia stosunków politycznych*, Warszawa 1978
117. Wiatr J.J., *Społeczeństwo. Wstęp do socjologii systematycznej*, Warszawa 1976.
118. Wiatr J.J., *Typy przywództwa politycznego*. "Miesięcznik Literacki" 1982, nr 9.
119. Wiatr J.J.., *Władza jako zjawisko socjologiczne*, [w:] Tenże, *Socjologia stosunków politycznych*, Warszawa 1980.
120. Wiatr M., *Przywództwo i profesjonalizm jako współczesne wyzwanie Bundeswehry, Wyd. AON, Warszawa 1996.*
121. Work J.W., *Kierowanie zróżnicowaną kadrą kierowniczą*, (w:) Lider przyszłości, pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Warszawa 1997, s. 92.
122. *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości, Koncepcje, modele, metody*, pod red. Perechudy, Warszawa 2000, rozdz.4, *Organizacja wirtualna.*
123. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie. Władza autorytet.* (w:) *Nauka o pracy i kierowaniu*, Wyższa Szkoła Morska w Szczecinie, Szczecin 1978.
124. Znaniecki F., *Nauki o kulturze. Narodziny i rozwój*, Warszawa 1971.

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 59592
II
Akademii Obrony Narodowej

S/ 6445
10,60