

Part Code
ST1316

R

G

B

WH

GR

BL

Grey Scale #13

C

M

Y

K

DANES
-PICTA
.COM

A

1

2

3

4

5

6

M

8

9

10

11

12

13

14

15

B

17

18

19

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

ROLA ZADANIA I STYL PRACY WSPÓŁCZESNEGO DOWÓDCY

Praca naukowo-badawcza
pk. „DOWÓDCA”



57794

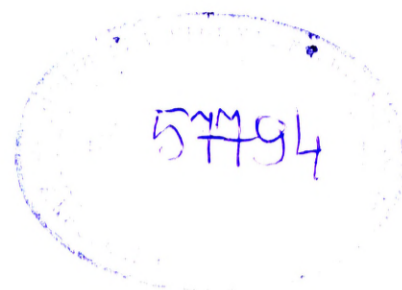
WARSZAWA

2004



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH



**ROLA ZADANIA I STYL PRACY
WSPÓŁCZESNEGO DOWÓDCY**

Praca naukowo-badawcza

pk. „DOWÓDCA”

RECENZENT:

Płk dr hab. inż. Janusz KREĆCIKIJ

**Opracował zespół autorski
w składzie:**

Płk dr inż. Jarosław WOŁEJSZO – kierownik tematu
(wstęp, rozdz. 1, zakończenie)

Kpt. mgr Zbigniew REDZIAK – rozdz. 2.

Mjr dypl. inż. Norbert PRUSIŃSKI – rozdz. 3.

Mjr mgr Marek MODZELEWSKI – rozdz. 4.

SPIS TREŚCI

WSTĘP	4
1. ROLA I ZADANIA KIEROWNIKA W ORGANIZACJI.....	13
1.1. Kwestie ogólne	13
1.2. Rozpiętość kierowania	20
1.3. Władza i autorytet kierownika	26
1.4. Style kierowania	36
1.5. Zarządzanie przez cele	40
1.6. Organizacja pracy własnej kierownika	46
1.7. Usprawnienia pracy kierownika	56
2. ROLA I ZADANIA WSPÓŁCZESNEGO DOWÓDCY	62
2.1 Rola dowódcy	63
2.2 Zadania dowódcy	66
2.3 Czynności i umiejętności dowódców	73
3. STYL PRACY WSPÓŁCZESNEGO DOWÓDCY	80
3.1. Style dowodzenia	81
3.2. Techniki dowodzenia	94
4. PRZYWÓDZTWO I MOTYWACJE DOWÓDCY	100
4.1. Dowódca wobec ryzyka i niepewności	101
4.2. Możliwości przywództwa i ograniczenia socjotechnik	114
4.3. Propozycje koncepcji motywacji dowódcy	130
4.4. Uwarunkowania oddziaływania motywacyjnego dowódcy	142
ZAKOŃCZENIE	149
BIBLIOGRAFIA	157
WYKAZ TABEL I RYSUNKÓW	163

WSTĘP

Zastanawiając się nad różnymi kwestiami dotyczącymi przyszłego pola walki nie można pominąć człowieka. On to bowiem, niezależnie od wysokiej technicyzacji i automatyzacji wielu procesów, będzie nadal bardzo ważnym elementem starcia zbrojnego. Od pojedynczego żołnierza i dowódcy zależeć będzie umiejętne wykorzystanie potencjału bojowego czy danego środka walki. Stwierdzono już dawno, iż sukces uskrzydla dalsze działania. Po odniesieniu zwycięstwa, nawet spektakularnego, wyzwolona zostaje dodatkowa energia, a zmęczenie nie daje znać o sobie z taką siłą jak to mogłoby być. W kategoriach pola walki oznacza to, że powodzenie w bitwie, osiągnięcie celu działania korzystnie wpływa na stan psychiczny. Nie obserwuje się załamań i postaw zniechęcenia. Jeśli takie reakcje występują to są jednostkowe i na ogół związane ze śmiercią lub zranieniem żołnierza bliskiego, często wchodzącego w skład załogi lub obsługi. Całkiem inne zachowania towarzyszą porażce. Oprócz załamań psychicznych pojawia się także niewiara w sens prowadzonych zmaganiań i umiejętności swych dowódców oraz możliwości posiadanego sprzętu. Tego rodzaju zachowania występują np. podczas wycofania, gdzie szansa powstrzymania przeciwnika i odwrócenia biegu wydarzeń jest czymś abstrakcyjnym dla żołnierzy. Nie rozumieją oni z reguły tego, że w głębi może nastąpić radykalne przewartościowanie, a ich wycofanie może dobrze służyć stopniowemu osłabieniu przeciwnika i wprowadzeniu go niekiedy w sytuację niekorzystną.

Obserwujemy nieustanny proces technicyzacji pola walki. To samo, a nawet z większą mocą, daje się zauważyć w odniesieniu do kwestii związanych z procesem kierowania działaniami bojowymi. Automatyzacja wielu procesów w połączeniu z coraz większą rolą techniki komputerowej rodzi u niektórych osób pytanie: człowiek czy maszyna? Są też wątpliwości innego rodzaju, które przy pewnym uogólnieniu, sprowadzają się do refleksji nad rolą żołnierza i dowódcy (oficera) na przyszłym polu walki. Wspomniana technicyzacja i automatyzacja wcale nie pomniejsza roli człowieka. Przecież nie kto inny a dowódca będzie decydował. To on będzie wykorzystywał informacje dostarczone i przetworzone przez maszyny.

Technika nie zastąpi, więc człowieka, a jedynie pozwoli szybciej i trafniej rozstrzygać pojawiające się problemy i przyjmować rozwiązania, które będą adekwatne do zaistniałej sytuacji, posiadanego potencjału bojowego i zagwarantują osiągnięcie celu w możliwie najkrótszym czasie i przy jak najmniejszych stratach własnych.

Mocniej zaakcentowano rolę dowódcy z oczywistych względów. On bowiem decyduje, a powinnością żołnierza jest wykonywać rozkazy. Zawsze jednak wiele zależy będzie od stanu psychicznego i moralnego wszystkich uczestników każdego starcia zbrojnego. Na potwierdzenie tej tezy wymowne są słowa marszałka *Montgomeryego*, który w jednym ze swych wystąpień mówił: *„Uważam stan moralny za wyjątkowo ważny czynnik w wojnie. Bez wysokiego stanu moralnego nie może być osiągnięty żaden sukces, chociażby plany strategiczne i taktyczne oraz wszystko pozostałe było jak najlepsze”*.

Uwarunkowania ewentualnego konfliktu zbrojnego wraz z towarzyszącymi mu zjawiskami pozwalają stwierdzić, że przyszłe działania stawiają duże wymagania wszystkim tym, którym przyjdzie bezpośrednio lub pośrednio uczestniczyć w walce. Najwyżej poprzeczka wymagań zostanie podniesiona w stosunku do żołnierzy. Jest to zrozumiałe, ta bowiem grupa zawodowa profesjonalnie przygotowuje się do tego co może wykonywać podczas działań wojennych. W odniesieniu do poruszanych kwestii psychicznych i moralnych oznacza to, między innymi, że żołnierze powinni być przygotowani do przewycięzania najróżnorodniejszych zjawisk i trudności. Podczas szkolenia pokojowego muszą być przysposabiani do pokonywania negatywnych fizycznych, emocjonalnych i umysłowych wpływów działań zbrojnych. W warunkach skrajnych napięć, w złożonych i niebezpiecznych sytuacjach, zachować muszą pełną sprawność bojową i umysłową. Trzeba pamiętać również i o tym, że w zespole trwalsza (mocniejsza) jest odporność psychiczna, łatwiej rozładowuje się stany destrukcyjnych napięć i szybciej wraca się do stanu pełnej sprawności.

Doświadczenia z konfliktów lokalnych ostatnich lat dowodzą, że nasilenie zaburzeń i chorób psychicznych następuje podczas lub bezpośrednio po największym zagrożeniu, któremu żołnierz nie jest w stanie przeciwdziałać. Występuje ono na przykład podczas ostrzału artyleryjskiego i z całą ostrością odnosi się do podod-

działów piechoty, która nie przebywa w wozach bojowych (transporterach opancerzonych), spełniających rolę środka ochronnego. Wielu specjalistów zakłada, że w okresie 30 dni intensywnych działań z użyciem konwencjonalnych środków rażenia stosunek strat psychiatrycznych do zabitych i rannych wyniesie 1:4. Wielce wymowne są również opinie, według których większość żołnierzy traci odporność psychiczną po niecałych dwóch miesiącach intensywnych walk. Co to oznacza? Po zinterpretowaniu tych opinii można wysnuć wniosek niezbyt korzystny dla przyszłych dowódców. Mówi on o tym, że po miesiącu ciągłych zmagani bojowych liczba przypadków zaburzeń i chorób psychicznych może nawet przewyższać inne straty.

Jak wynika z powyższych rozważań efektywność funkcjonowania wszelkich organizacji (związków taktycznych, oddziałów, pododdziałów) zależy od wielu czynników. Nie ulega wątpliwości, iż jednym z nich – być może zasadniczym – jest sprawne, skuteczne kierowanie, które może zaistnieć wtedy i tylko wtedy, gdy organizacją zarządzają profesjonalnie przygotowane kadry. W takim kontekście dowodzenie wojskami stanowi pewien proces, w którym determinantem zasadniczym staje się szeroko rozumiana profesjonalizacja kadr oficerskich, której wyznacznikami możemy uczynić nie tylko wiedzę i umiejętności, ale także, a może przede wszystkim, określone wartości.

Profesjonalizacja kadr poszczególnych dowództw czy też samych dowódców dokonuje się przez nabywanie pożądaných kompetencji, to znaczy takich właściwości, które są lub będą bezpośrednio przydatne na zajmowanym stanowisku służbowym. Określenie zakresu profesjonalizacji, podstawowych zmiennych i wskaźników dla stanowienia profesjonalizmu, a głównie kompetencji nie jest jednak procesem łatwym, a zbiór wartości nie może stanowić zbioru zamkniętego. W rzeczywistości chodzi bowiem o to, aby profesjonalizm, a szczególnie kompetencje były wyznacznikami karier kadr dowódczych. To zaś sugeruje konieczność identyfikacji określonych wartości stanowiących w swej istocie o zakresie kompetencji.

W dotychczasowych rozważaniach nad tym problemem dało się zauważyć, iż kompetencje traktowane były, przynajmniej w wojskach lądowych RP, jako pewien zbiór wiedzy i umiejętności niezbędnych w działalności służbowej. Marginalnie raczej traktowano wartości. Z prowadzonych dotychczas badań wynika zaś,

iż wartości stanowią główny wyznacznik przywództwa. Przywództwo zaś jest tym, co współcześnie determinuje skuteczne dowodzenie.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania za **cel pracy** przyjęto przedstawienie roli, zadań oraz stylu pracy współczesnego dowódcy z uwzględnieniem osiągnięć teorii organizacji i zarządzania, wymagań sojuszniczych oraz narodowych rozwiązań i doświadczeń w tym zakresie.

Tak określony cel oraz przedmiot badań stanowił podstawę do sformułowania **głównego problemu badawczego** w postaci następującego pytania:

Jaka powinna być rola, zadania oraz styl pracy współczesnego dowódcy w kontekście prowadzenia różnego rodzaju działań w nowej sytuacji polityczno-militarnej w okresie pokoju, kryzysu i wojny aby korespondowały one z wymaganiami sojuszniczymi oraz uwzględniały dorobek i wnioski wynikające z teorii organizacji i zarządzania?

Tak zarysowany problem badań skłonił autorów pracy do sformułowania problemów cząstkowych, które przedstawiono w postaci następujących pytań:

1. Jak wykorzystać dorobek teorii organizacji i zarządzania w określeniu roli, zadań oraz stylu pracy współczesnego dowódcy?

2. W jakim zakresie rola i zadania współczesnych dowódców wpływa na sprawność działania organizacji wojskowych w aspekcie osiągnięcia gotowości do podjęcia wszechstronnych działań przez pododdziały, oddziały i związki taktyczne?

3. Jaki powinien być styl pracy współczesnego dowódcy w kontekście prowadzonych różnego rodzaju działań w okresie pokoju, kryzysu i wojny?

4. W jakim zakresie przywództwo oraz motywacja poszczególnych dowódców wpływa na realizację zadań przez podwładnych w nowych uwarunkowaniach polityczno-militarnych?

Na podstawie przeprowadzonych badań wstępnych, posiadanej wiedzy i doświadczenia sformułowano następującą hipotezę roboczą:

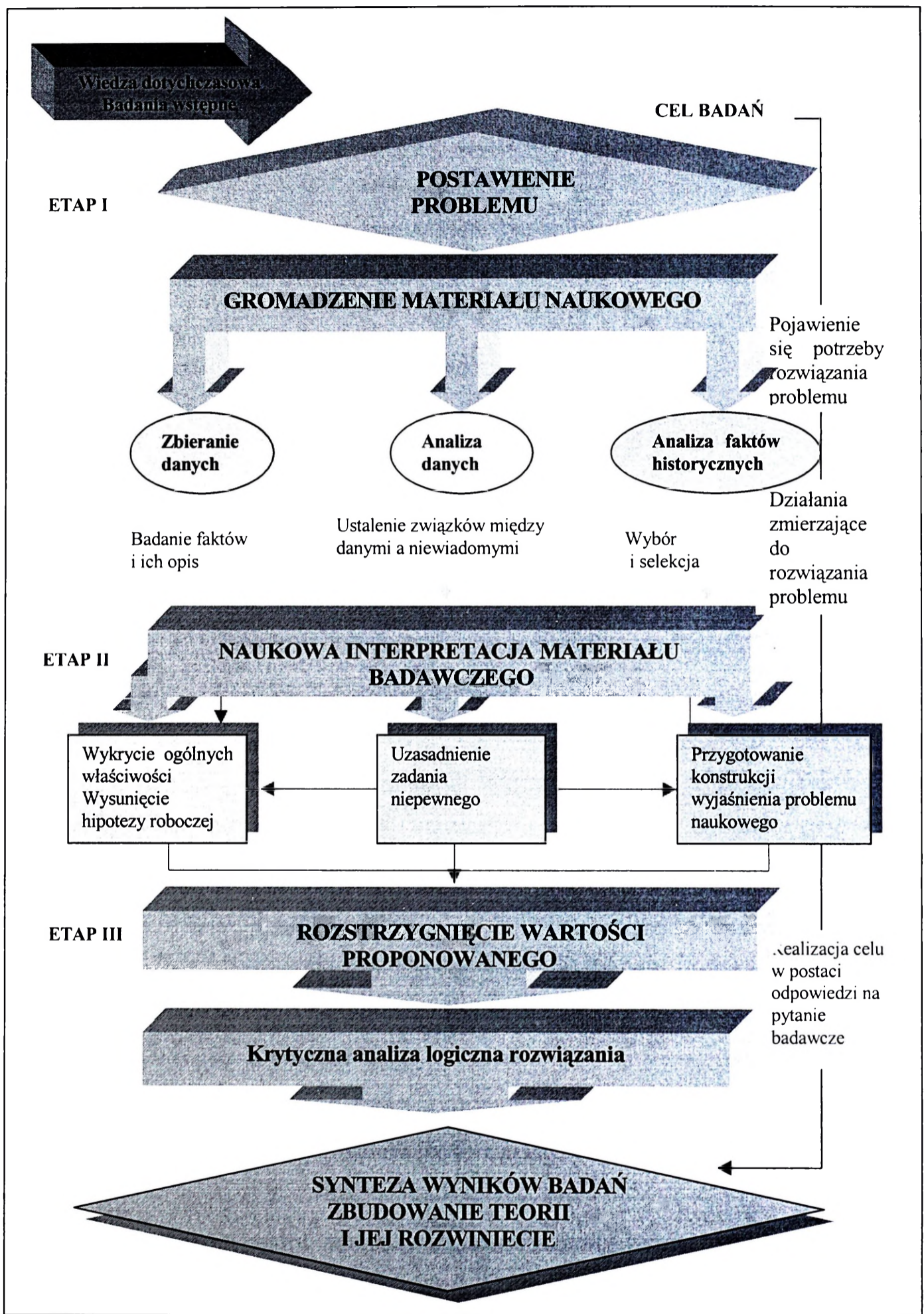
Właściwe (skuteczne) funkcjonowanie systemu szkolenia wojsk lądowych możliwe jest dzięki sformułowaniu naukowej teorii systemu szkolenia. Sformułowanie naukowej teorii jest możliwe dzięki wykorzystaniu dorobku nauk wojskowych, w tym w szczególności historii wojen i sztuki wojennej oraz dydaktyki wojskowej i prakseologii.

W procesie badawczym zastosowane zostały różne metody badawcze. Przy tym przyjęto paradygmat, czyli pewien wzorzec metodyczny nauk oparty na podejściu systemowym. Prowadzenie badań w oparciu o podejście systemowe realizowano wykorzystując teoretyczne i empiryczne metody badawcze.

Po wnikliwej analizie istniejącej literatury przedmiotu, zespół autorski zdecydował o przyjęciu, na potrzeby tematu, procedury badawczej, których istotę przedstawiono na rys. 1.

Pisarskie opracowanie wyników badań stanowi wynik zainteresowań zespołu autorskiego, wniosków wynikających ze studiowania literatury przedmiotu oraz empirycznych doświadczeń pochodzących z udziału w różnego rodzaju konferencji, seminariów poświęconych roli współczesnego dowódcy podczas realizacji zadań w kontekście nowej sytuacji polityczno-militarnej (w tym również międzynarodowych). Świadomość braku pełnych odpowiedzi na pytania dotyczące tematyki będącej obszarem zainteresowania zespołu autorskiego stworzyła sytuację problemową, zapoczątkowując tym samym *pierwszy etap* procesu badań naukowych. Następnie zespół autorski podjął próby teoretycznego rozwiązania problemu poprzez analizy, porównania, analogie i dalsze studiowanie literatury.

Drugi etap wymagał zastosowania szeregu metod badawczych w celu rozwiązania przedstawionych uprzednio problemów szczegółowych. Wybór tych metod uwarunkowany był przede wszystkim charakterem poszczególnych problemów oraz literatury źródłowej, którą w ogromnej mierze stanowiły dokumenty o charakterze normatywnym, w tym zarówno obowiązujące w całym Sojuszu, jak i narodowe – pochodzące z różnych państw członkowskich oraz organizacji i zarządzania.



Źródło: Opracowano własne na podstawie: S. Kamiński, *Nauka i metoda. Pojęcie nauki i klasyfikacja nauk*. KUL.1992 r.

Rys. 1. Struktura procedury badawczej

Aby to osiągnąć, zespół autorski zastosował stosowne metody badawcze, przyjmując założenie o konieczności systemowego podejścia w procesie badawczym. Specyfika zidentyfikowanych problemów badawczych rzutowała bezpośrednio na fakt, iż wśród użytych metod znalazły się zarówno metody teoretyczne, jak i empiryczne.

Z *metod teoretycznych* we wszystkich etapach badań znalazły zastosowanie: analiza i synteza, wnioskowanie, analogia, porównanie oraz uogólnienie.

Analiza zastosowana została przede wszystkim w badaniach literatury dotycząca roli i zadań współczesnego dowódcy podczas realizacji różnego rodzaju działań w okresie pokoju, kryzysu i wojny w celu identyfikacji obecnych ustaleń i możliwych kierunków zmian w rozpatrywanym obszarze.

Syntezie poddane zostały wnioski z badań teoretycznych i empirycznych, porównywalne następnie z przyjętymi założeniami.

Poszukiwanie podobieństw roli i zadań współczesnego dowódcy podczas realizacji zadań w nowych uwarunkowaniach polityczno-militarnych ułatwione zostało przez zastosowanie metod *wnioskowania*.

Wnioskowanie indukcyjne pomogło ugruntować wiedzę o problematyce pracy naukowo-badawczej dzięki uogólnieniom wyprowadzonym ze zbioru faktów jednostkowych. Nie mogły one jednak stanowić o ostatecznym kształcie poszukiwanych rozwiązań, gdyż badany problem nie odnosi się tylko do obecnego stanu, ale także do przyszłej roli dowódcy podczas realizacji różnego rodzaju zadań. Naturalne więc było zastosowanie rozumowania dedukcyjnego. Podstawę stanowiły w tym wypadku twierdzenia wyjściowe, z których wypracowano dalsze, niezbędne do całościowego ujęcia problemu.

Z kolei biorąc pod uwagę kryteria rodzaju zdań stanowiących przesłanki oraz zdań będących konkluzjami, wnioskowanie realizowane było głównie przez *analogię*.

W wydobywaniu podobieństw i różnic roli i zadań współczesnego dowódcy w różnych siłach zbrojnych państw członkowskich NATO, jak i samym Sojuszu, szczególnie pomocne było zastosowanie *porównania*.

Uogólnienie wykorzystano w trakcie badań do ujawnienia cech i zjawisk powtarzalnych, a przez to do formułowania zasad uniwersalnych, dotyczących roli

poszczególnych dowódców w realizacji zadań w nowych uwarunkowaniach polityczno-militarnych.

Z *metod empirycznych* w trakcie prowadzenia badań autor stosował obserwację oraz badanie sądów.

Uwzględniając pozycję podmiotu obserwacji wobec przedmiotu obserwowanego, zastosowanie znalazła zarówno obserwacja bierna, jak i uczestnicząca. Biorąc natomiast pod uwagę kryterium sposobu zaangażowania podmiotu obserwacji w proces badawczy, zespół autorski zastosował obserwację bezpośrednią i pośrednią. Przedmiotem obserwacji były:

- ćwiczenie dowódczo-sztabowe KOREX-2001, przeprowadzone w Akademii Dowodzenia Bundeswehry,

- ćwiczenia dowódczo-sztabowe (szkieletowe) mające miejsce w Akademii Obrony Narodowej w latach 2000–2004,

- ćwiczenie dowódczo-sztabowe HOT VISTULA-2003 prowadzone przez Dowództwo Wojsk Lądowych dla drugiej zmiany kontyngentu irackiego,

- ćwiczenia dowódczo-sztabowe prowadzone w wybranych związkach taktycznych i oddziałach SZ RP w latach 2000–2003.

Z metod i technik badawczych w formie sądów i opinii stosowano wywiady oraz korzystano z ocen ekspertów i ich wypowiedzi w toku różnych konferencji oraz sympozjów naukowych organizowanych w AON. Materiały uzyskane tą drogą okazały się bardzo użyteczne i korzystne ze względu na obszerne grono wypowiedzających się profesjonalistów z zakresu rozpatrywanej problematyki

Dość obszerne zastosowanie znalazło także badanie literatury i różnych dokumentów normatywnych armii państw NATO, jak i samego Sojuszu. Rezultaty tych badań stanowiły doskonałą bazę przede wszystkim do ustalenia stanu dotychczasowego przedmiotu badawczego oraz zakresu, kierunków i sposobów jego doskonalenia.

W ramach *kolejnego etapu* badań hipoteza została poddana weryfikacji, mającej na celu jej ostateczne uzasadnienie i sprawdzenie. Następnie podsumowanie wyników badań, ich uogólnienie i synteza. Autorzy przyjęli wiarygodną interpretację rozwiązania problemu badawczego przedstawioną w pisarskim opracowaniu wyników badań i tym samym stworzyli bazę do ich kontynuacji badań w kolejnych

etapach dotyczących roli zadań współczesnego dowódcy podczas realizacji różnego rodzaju zadań.

W rozdziale pierwszym przedstawiono rolę i zadania kierownika w organizacji. Przedstawiono w nim różnego rodzaju funkcje kierownika podczas kierowania organizacją, organizacji pracy własnej jak również, w jaki sposób przeprowadzić usprawnienia pracy własnej kierownika. Stanowi on podstawę wyjściową do rozpatrywania kolejnych problemów badawczych i umiejscowienia roli i zadań dowódcy w kontekście teorii organizacji i zarządzania.

W rozdziale drugim zawarto rolę i zadania współczesnych dowódców wpływających na sprawność działania organizacji wojskowych w aspekcie osiągnięcia gotowości do podjęcia wszechstronnych działań przez pododdziały, oddziały i związki taktyczne.

W rozdziale trzecim przedstawiono propozycje style i techniki pracy dowódcy w zależności od rodzaju prowadzonych działań.

Rozdział czwarty zawiera wyniki badań dotyczące roli przywództwa i ograniczeń socjotechnik dowódców podczas realizacji różnego rodzaju działań w nowych uwarunkowaniach. Przedstawiono również propozycje koncepcji kształtowania motywacji przez dowódców wśród podwładnych oraz uwarunkowania oddziaływania motywacyjnego dowódcy.

Ogólne wnioski i ostateczne konstatacje z całości pracy zostały zawarte w zakończeniu. Zawiera ono ostateczne wyniki, konkluzje oraz ogólne podsumowanie wniosków z badań i prowadzonych rozważań oraz kierunki dalszych badań i prac w obrębie rozpatrywanego problemu badawczego.

W opracowaniu przedstawiono uogólnione wyniki badań w postaci proponowanych rozwiązań zespołu autorskiego.

Rozdział 1.

ROLA I ZADANIA KIEROWNIKA W ORGANIZACJI

Wśród wielu określeń dotyczących kierownika (dowódcy) najtrafniejsze wydają się być te, które podkreślają odpowiedzialność za kierowanie działaniami prowadzącymi do osiągnięcia celów organizacji i te co akcentują funkcje, jakie spełnia ta osoba w organizacji. Nikogo więc nie powinno dziwić, iż kierowników (dowódców) określa się jako planistów, organizatorów, przywódców i kontrolerów. Każdy bowiem kierownik (dowódca), niezależnie od organizacji, w której działa, spełnia stosunkowo szeroki wachlarz ról po to, aby osiągnąć nakreślone cele. Zmierza do wykorzystania szans rynkowych i zapewnienia sukcesu danej organizacji, jednocząc wokół tych celów pracowników i posiadane zasoby. Toteż celem badań, których wyniki zostały przedstawione w niniejszej rozdziale, było rozwiązanie problemu szczegółowego zawartego w pytaniu: *Jak wykorzystać dorobek teorii organizacji i zarządzania w określeniu roli, zadań oraz stylu pracy współczesnego dowódcy?*

1.1. Kwestie ogólne

Poruszając pewne kwestie terminologiczne, zasadne jest także dokonanie analizy dwóch określeń: *zarządzanie i kierowanie*. Potrzeba taka wynika głównie ze związku z treściami poruszonymi w pracy oraz z faktu, iż obydwa określenia na ogół używane są zamiennie. Jednakże analiza treści licznych opracowań pozwala wysnuć wniosek, iż w teorii organizacji i zarządzania różnie interpretuje się pojęcie „zarządzania”. Definicji tego terminu jest wiele, a niejednokrotnie, o czym wspomniano przed chwilą, utożsamiany bywa z terminem „kierowanie”. W tej kwestii sporo zamieszania wprowadzają publikacje obcojęzyczne. W przekładach na język polski literatury anglosaskiej słowo *management* tłumaczone jest jako „zarządzanie” bądź „kierowanie”.

Powyższe terminy wywodzą się z pojęcia „sterowanie”. Oznacza ono wszelkie celowe oddziaływanie jednego systemu na inny w celu otrzymania takich zmian przebiegu procesu zachodzącego w przedmiocie sterowania lub stanu sterowanego systemu w danej chwili, które uważa się za pożądane. Zadaniem sterowania jest więc stosowanie określonych mechanizmów w celu regulowania różnych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie (w jakimś systemie) dla zapewnienia celowego jego działania i utrzymania wytyczonego kierunku rozwoju w warunkach zmieniającego się otoczenia, a więc doprowadzenie do zmiany jednego wyróżnionego stanu układu w inny stan wyróżniony, bardziej odpowiadający sterującemu.

Sterowanie jest zatem wywieraniem pożądanego wpływu na określone zjawisko. Wobec zasady zachowania masy i energii nie można wpływać na czynniki układu inaczej, jak przez zmianę ich rozmieszczenia w czasie i w przestrzeni, co oznacza zmianę struktury. Można zatem stwierdzić, że sterowanie jest wywołaniem pożądaných zmian struktury układu, tj. sieci sprzężeń elementów, które ten układ tworzą.

Pojęcie sterowania odnosi się zarówno do człowieka, zwierzęcia, maszyny, jak i systemu (przedsiębiorstwa). Jest ono działaniem na określony obiekt (układ), mającym na celu zapewnienie jego zachowania się w pożądaný sposób i wyeliminowanie czynników, które to zachowanie zakłócają.

W odniesieniu do ludzi i organizacji stosuje się terminy: kierowanie i zarządzanie, przy czym kierowanie odnosi się do ludzi, zaś zarządzanie do instytucji (przedsiębiorstwa). Tak więc, mówi się o kierowaniu zespołami ludzkimi i zarządzaniu firmą, szpitalem, uczelnią itd. Dość często jednak pojęć tych używa się też zamiennie i mówi się o zarządzaniu personelem i kierowaniu przedsiębiorstwem.

Z przeprowadzonych analiz wynika, iż termin „**kierowanie**” oznacza działanie na kogoś lub na coś, aby powodowało ono czyjeś (lub czegoś) zachowanie zgodne z wolą kierującego (celami organizacji). W organizacji kierowanie kojarzy się z bezpośrednim stosunkiem i kontaktem przełożonego z kierowanym przez niego zespołem lub jego członkami i oznacza odpowiednie oddziaływanie na ludzi (kontaktowanie się z nimi, przekazywanie im informacji, motywowanie do pracy, kon-

trowanie osiąganych wyników itp.), aby zachowywali się zgodnie z wolą kierującego (celami firmy). Ma ono więc charakter więzi osobistej między przełożonym a podwładnym (podwładnymi), a nie tylko więzi organizacyjnej czy technologicznej.

Z kolei termin „**zarządzanie**”¹ odnosi się do działalności gospodarczej, do wykonawstwa zadań podjętych przez organizację. Oznacza on prowadzenie organizacji (lub jej części) do osiągnięcia wyznaczonego celu, dzięki odpowiedniemu zorganizowaniu i wykorzystaniu posiadanych zasobów, w sposób gwarantujący jej powodzenie i utrzymanie równowagi dynamicznej względem otoczenia. **Zarządzanie wiąże się z posiadaniem władzy** (wynikającej z własności środków produkcji lub pełnomocnictwa do ich użytkowania) oraz z umiejętnością określania celów i powodowania ich realizacji (w określonych warunkach, z wykorzystaniem posiadanych środków, z uwzględnieniem zmian otoczenia i zachowania ludzi). Tak rozumiane **zarządzenie obejmuje kierowanie**, gdyż dotyczy ono zarówno zachowania się ludzi, jak i organizacji pojmowanej jako system złożony z ludzi, technicznych środków działania, sposobów działania (technologii) i informacji.

W praktyce **zarządzanie można utożsamiać z kierowaniem rozumianym jako sterowanie zachowaniami zespołów ludzkich**. Oba te pojęcia (zarządzanie i kierowanie) dotyczą bowiem regulacji zachowań ludzi, której podstawą jest sformalizowana hierarchicznie nadrzędność podmiotu kierowania (władza wynikająca z formalnej hierarchii). W praktyce rozróżnianie tych pojęć, choć teoretycznie słuszne, jest mało istotne. Jednak, posługując się tymi terminami trzeba – zgodnie z przyjętą konwencją – preferować w odniesieniu do zespołów ludzkich termin „kierowanie”, zaś w odniesieniu do przedsiębiorstwa (firmy) termin „zarządzanie”.

Kierownik odpowiada za realizację celów w organizacji. Musi jednak przestrzegać zasad racjonalnego gospodarowania i troszczyć się o wynik ekonomiczny firmy. Pracując z ludźmi i dla ludzi ma także obowiązek wytworzenia warunków pobudzających inicjatywę i poczucie odpowiedzialności pracowników.

W każdej organizacji kierownik podejmuje decyzje i wytycza cele dla wykorzystania szans rynkowych i zapewnienia sukcesu firmie, podniesienia jej docho-

¹J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości*, Kraków 1998, s. 56 i dalsze.

dowości, konkurencyjności. Jego praca polega, obok badania rynku, na ustaleniu celów, podejmowaniu decyzji, organizowaniu ich realizacji, motywowaniu załogi do pracy oraz kontrolowaniu. Odpowiada za realizację celów, przestrzeganie zasady racjonalnego gospodarowania, zapewnienie wysokiej wydajności, wykorzystanie czynników produkcji, obniżenie kosztów produkcji – oszczędności oraz zapewnienie warunków pobudzających inicjatywę, poczucie odpowiedzialności pracowników.

Kierownicy mają do dyspozycji podwładnych i inne zasoby organizacji. Muszą zatem ten potencjał umiejętnie wykorzystać, aby osiągnąć cel funkcjonowania danej firmy. W swym działaniu muszą być efektywni, co można, za P. Druckerem, najlepiej określić przez pryzmat sprawności (osiągania dobrych wyników, współmiernych na nakładów zużytych na ich realizację) i skuteczności (umiejętności wyboru właściwych celów – wyboru właściwych rzeczy do zrobienia). Nikogo więc nie powinno dziwić, iż od kierownika wymaga się, aby jego działalność była sprawna i skuteczna, przy czym coraz częściej mocniejszy akcent kładzie się na skuteczność, jako klucz do powodzenia danej organizacji.

Obecnie rośnie znaczenie pracy kierownika. Wynika to głównie z faktu, że wyniki działalności organizacji w coraz większym stopniu zależne są od harmonijnego współdziałania poszczególnych komórek, co również jest jednym z podstawowych zadań kierownika. On przecież w pierwszej kolejności odpowiada za poprawne funkcjonowanie systemu, jakim jest dana organizacja.

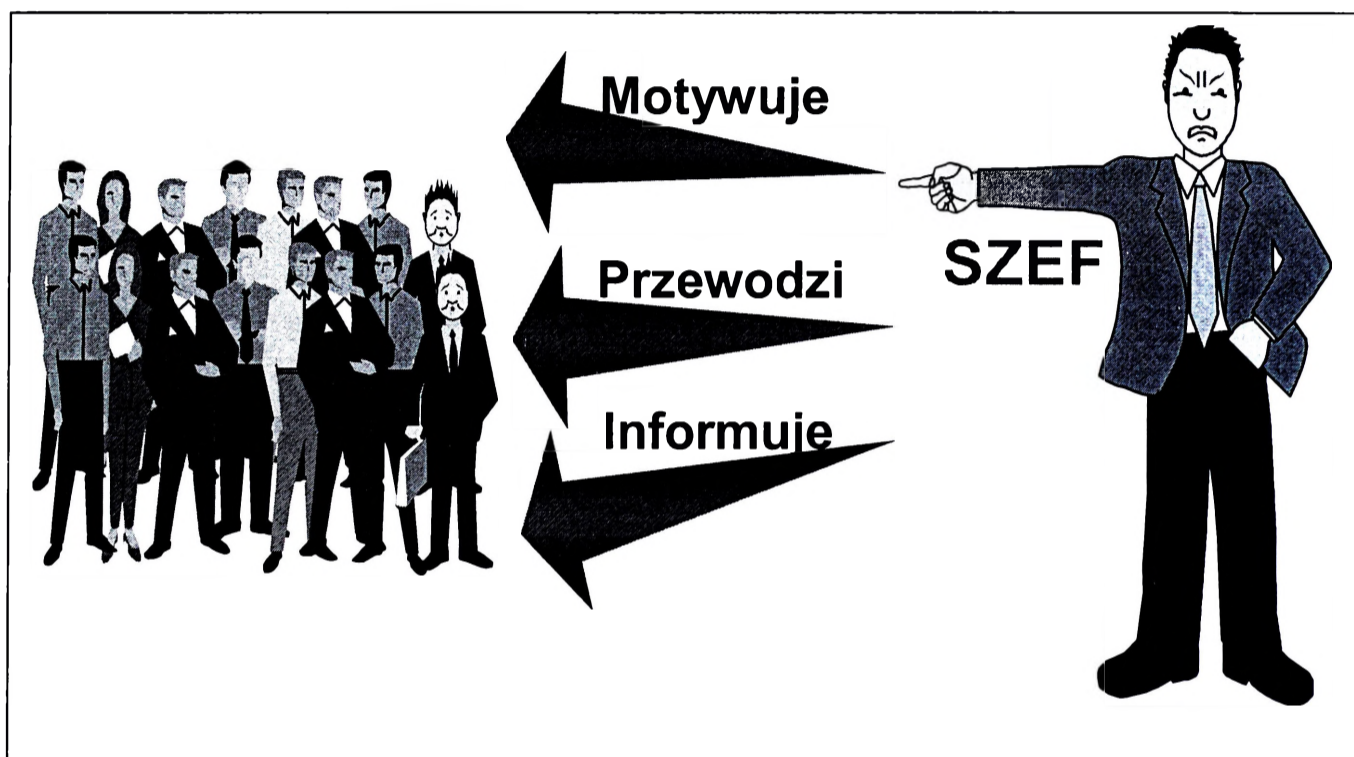
Wspomniano już, iż kierownik pracuje z ludźmi. W odniesieniu do kierowania nimi jest powodowanie, aby działania ludzi były zgodne z zamiarem kierownika oraz służyły realizacji celu, za który kierownik ponosi odpowiedzialność. Dlatego osiągnięcie celu wymaga spełnienia szeregu zadań. One to składają się na **rolę** kierownika w organizacji.

Zadania te korespondują z funkcjami, jakie kierownik sprawuje w przedsiębiorstwie. Z praktyki wynika, iż najistotniejsze znaczenie mają zadania dotyczące:

- umiejętnego wkomponowania poszczególnych działań w ogólne cele danej organizacji;
- podejmowania trafnych, w pełni realnych (zabezpieczonych) decyzji kierowniczych, niekwestionowanych przez wykonawców;

- wytworzenia sprzyjającej atmosfery pracy i współpracy;
- obiektywnej kontroli przebiegu czynności i jakości produktów (usług).

Kierownik jest więc tą osobą w organizacji, której rola nie ogranicza się tylko do dysponowania personelem. Polega także na zapewnieniu warunków, w tym i atmosfery, aby zadania były wykonane zgodnie z intencją kierownika i stanowiły etap na drodze do osiągnięcia celów danej organizacji. Dlatego kierownik motywuje, przewodzi i informuje (rys. 1.1.).



Rys. 1.1. Wymiary kierowania ludźmi

To sprawia, że kierownik powinien mieć odpowiednie cechy osobowe. Niezbędna jest także stosowna wiedza i umiejętności, związane między innymi, ze sprawowaniem funkcji kierowniczej na różnych poziomach kierowania.

Z praktyki wynika, iż trudno jest precyzyjnie określić walory osobowe kierownika. Szkopuł polega bowiem na tym, że oprócz specyfiki danej organizacji niebagatelna rolę odgrywają pracujący w nim ludzie. Dlatego dość często prezentuje się **zbiór zasadniczych cech**, którymi powinien odznaczać się kierownik. Najczęściej wymieniane są:

- zdecydowanie i odwaga,
- nieprzeciętna energia i siła woli,
- elastyczność i takt w działaniu,

- duże kwalifikacje zawodowe,
- wysoki poziom moralny,
- szerokie horyzonty myślowe,
- łatwość nawiązywania kontaktu.

Innymi słowy oznacza to, że kierownik powinien posiadać umiejętność myślenia szerokimi kategoriami oraz mieć zdolności analityczne i syntezy – prognozowania pewnych zjawisk (procesów). Musi być więc bardzo dobrym fachowcem, który ma przygotowanie i odwagę do podejmowania decyzji (rozwiązywania problemów). Istotne jest, aby był w działaniu elastyczny i w miarę szybko reagował na ewentualne zakłócenia czy też nieprawidłowości w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Nieobce powinno mu być uważne wysłuchiwanie opinii innych oraz skłonność do zmiany zdania po uzyskaniu nowych i przekonujących informacji. Dla wytworzenia korzystnego klimatu pracy i współpracy nieodzowne jest posiadanie umiejętności doboru współpracowników oraz predyspozycje do nawiązywania kontaktu z ludźmi i dialogu z nimi.

Zmienne warunki funkcjonowania organizacji wymagają dużej energii, wytrwałości w działaniu oraz obrotności. Dlatego bierność i poddawanie się okolicznościom, oceniane są negatywnie. Kierownik powinien posiadać zmysł spostrzegawczy i umiejętność obserwowania faktów, obiektywnego badania przyczyn i wyciągania wniosków. **Do umiejętności kierowniczych należy zaliczyć:**

- umiejętność doboru współpracowników, co stanowi podstawę powodzenia w pracy kierowniczej;
- umiejętność myślenia szerokimi kategoriami, co oznacza, iż kierownik nie zasklepia się w szczegółowych sprawach operacyjnych, ale przewiduje bieg zdarzeń, rozwój technologii, potrafi nakreślić przed załogą możliwe perspektywy poprawy wyników, poprawy dochodów;
- zdolności analityczne i umiejętność syntezy procesów rynkowych rozpatrywanych z punktu widzenia interesu przedsiębiorstwa;
- umiejętności organizacyjne;
- przewyciężanie ograniczeń związanych z ociążałością formalnych struktur organizacyjnych;

– zapewnienie wysokiej efektywności i uzyskiwania oryginalnych rozwiązań wobec możliwości interdyscyplinarnego podejścia;

– pobudzanie ambicji osób o twórczym nastawieniu.

Kierownik musi planować, mając jakieś własne wyobrażenie o przyszłości. Ustala założenia dla przyszłego działania. Czyni to głównie przez selekcje działań i wyników w ramach granic nakreślonych przez cele, które należy przełożyć na szereg zagadnień dających się sprowadzić do pięciu zasadniczych pytań:

1. *Co chcę osiągnąć?*

2. *Jak chcę to osiągnąć?*

3. *Czym chcę to osiągnąć?*

4. *Kto ma to zrobić?*

5. *Dlaczego chcę to osiągnąć w taki sposób?*

Pytanie piąte jest najistotniejsze. Można je postawić globalnie w odniesieniu do całego zestawu pytań lub indywidualnie do każdego z nich.

Oddzielnego potraktowania wymaga wspomniana już elastyczność w działaniu kierownika. Jest ona istotna, ponieważ konkurencyjność zmusza, by działania były skoncentrowane, a zasoby ludzkie coraz skuteczniej wykorzystywane. Zmienność otoczenia wymusza też, aby przedsiębiorstwo było w stanie szybko reagować na zmiany i dostosowywać się do nowych wymogów niespokojnego rynku. Nie można zapominać o tym, że wraz z nowymi technologiami pojawia się zapotrzebowanie na inne, nowe umiejętności i podział pracy.

Niejednokrotnie tworzone są też nowe struktury organizacji, gdzie wytwarza się nowy proces podziału pracy i wzajemnej relacji między poszczególnymi elementami i szczeblami. W takiej sytuacji wprost trudno wyobrazić sobie kierownika jako osobę konserwatywną i nieelastyczną.

Choć rywalizacja i nowe technologie wymagają większej elastyczności działania i organizacji, to zasięg tych zmian całkowicie zależy od otoczenia firmy i jej możliwości technologicznych. W niektórych okolicznościach mniej elastyczne, a bardziej biurokratyczne podejście wydaje się bardziej skuteczne, w innej sytuacji duża elastyczność okazuje się niezbędna. Poza tym, w zależności od potrzeb, należy zdecydować, jakiego rodzaju powinna być **elastyczność** (funkcji, liczby pracowników, finansowa).

Wyraźniejsze zaakcentowanie, obok przygotowania merytorycznego, kwestii związanych z pracownikami wynika z kilku powodów. Przede wszystkim chodzi o to, aby stworzyć takie warunki pracy, które będą postrzegane jako korzystne zarówno przez kierownika, jak i podwładnych. Pracownicy powinni utożsamiać się z organizacją i jej celami, cieszyć się jej sukcesami, które także są ich sukcesami, a boleśnie odczuwać niepowodzenia. Tylko bowiem w sytuacji zgodności celów pracowników i celów organizacji możliwa jest pełna identyfikacja załogi z tym co wykonują.

Kierownik ma obowiązek nie tylko zapewnić dobre warunki pracy. Dla pracownika (podwładnego) bardzo istotne jest także, aby jego praca była obiektywnie oceniona, na co baczna uwagę zwracają również współpracownicy. W świetle badań socjologicznych ważną rolę odgrywa też interesowanie się potrzebami i problemami personelu oraz stwarzanie warunków do rozwoju.

Raz osiągnięty stan nie trwa długo, jeśli nie jest umiejętnie podtrzymywany i wzbogacany o nowe treści. Stopniowo zmieniają się przecież warunki pracy i zróżnicowany jest wpływ otoczenia na to co się dzieje w organizacji. Stosownie do tych zmian modyfikacjom muszą podlegać formy i metody oddziaływania na pracowników.

1.2. Rozpiętość kierowania

Powszechnie przyjmuje się, iż **rozpiętość kierowania jest to** liczba podwładnych lub komórek organizacyjnych bezpośrednio podporządkowanych jednemu kierownikowi. W kontekście przed chwilą przybliżonego uwarunkowania związanego z możliwościami intelektualnymi człowieka, najkorzystniej byłoby, gdyby formalna rozpiętość kierowania była zbliżona, a najlepiej równa, rozpiętości potencjalnej. Z reguły tak nie jest. Dość często bowiem obok rozpiętości formalnej mamy do czynienia z rozpiętością rzeczywistą, gdzie liczba osób (komórek) podporządkowanych kierownikowi jest nieco inna niż wynika to ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Nie należą do rzadkości przypadki, gdzie liczba osób bezpośrednio i pośrednio podporządkowanych kierownikowi jest większa niżby to

wynikało ze wspomnianej struktury organizacyjnej. Z praktyki wynika także, iż zachodzi ścisła zależność między rozpiętością kierowania a liczbą poziomów (szczebli) kierownictwa (zarządzania) w danej organizacji. Dlatego też przy tworzeniu czy też modyfikowaniu struktury organizacyjnej nieodzowne jest dokonanie rozstrzygnięć w zakresie rozpiętości kierowania poszczególnych osób funkcyjnych, a następnie tworzenie podległości hierarchicznej.

Znanych jest kilka koncepcji, według których można określić rozpiętość kierowania. I tak V. A. Graicunas w 1933 roku na podstawie możliwych kontaktów (interakcji) między członkami zespołu wyodrębnił możliwe stosunki. Kontakty te ujął następnie w odpowiednich formułach matematycznych nieodzownych do określenia maksymalnej i minimalnej liczby osób bezpośrednio podległych kierownikowi.

Model matematyczny, nieuwzględniający wpływu na rozpiętość kierowania chociażby takich czynników, jak: cechy osobowe kierownika i podwładnych, charakter wykonywanych zadań i specyfikę przedsiębiorstwa oraz jego struktura organizacyjna, jest wielce nieobiektywny. Nic więc dziwnego, iż nie zyskał zwolenników. Bardziej obiektywna okazała się tzw. **metoda czynnikowa** opracowana przez H. Stieglitza. Ujmuje ona kwestie rozpiętości kierowania w sposób skwantyfikowany przez porównanie rzeczywistej rozpiętości i zasięgu kierowania z potencjalną możliwością kierowania. Metoda ta została opracowana na podstawie licznych badań empirycznych i uwzględnia różnorodne czynniki, które rzutować mogą na rzeczywistą rozpiętość kierowania. Podstawą jest jednak to, iż sposób podejścia Stieglitza opiera się na oszacowaniu konkretnego wkładu pracy zwierzchnika (kierownika, dyrektora itd.) w zależności od obciążenia go pracą kierowniczą w danych warunkach. Dopiero na tej podstawie określa się liczbę bezpośrednio podwładnych danemu kierownikowi.

Jaka to ma być liczba? Zależy ona od wielu czynników. W sposób jednoznaczny tej liczby nie określa też metoda czynnikowa. Wnikliwie przeprowadzona daje jednak pewien przedział (od-do), który można potraktować jako swego rodzaju punkt odniesienia.

Nawet z tego pobieżnego przeglądu dwóch najbardziej znanych metod wynika, iż ustalenie rozpiętości kierowania nie jest sprawą łatwą. Wymienia się różne licz-

by osób bezpośrednio podległych jednemu kierownikowi. W literaturze przedmiotu dość często wymieniana jest cyfra 6, która uznawana była na początku XX wieku jako najbardziej odpowiednia. Dość często obecnie można się spotkać z liczbą 5-7 osób (komórek), które mogą podlegać jednemu kierownikowi. H. Stieglitz, w zależności od obciążenia kierownika, dostrzega możliwość podporządkowania mu od 4 do 11 osób.

Nie rzecz jednak w liczbach. Dla efektywnego funkcjonowania organizacji ważne jest, aby rozpiętość kierowania korzystnie wpływała na działalność firmy i efektywność podwładnych. Istotne jest też, aby w trosce o niewielką liczbę osób podporządkowanych jednemu kierownikowi nie tworzyć zbyt wysmukłej struktury organizacji – struktury z dużą liczbą ogniw pośrednich. Trzeba więc uwzględniać charakter pracy (czynności) kierownika i podwładnych oraz cechy osobowe ludzi. Bacznie obserwując zachodzące relacje i efektywność działania podejmować, ewentualne działania korygujące rozpiętość kierowania.

W literaturze przedmiotu powszechnie przyjmuje się, iż „uprawnienie” to prawo do czegoś przysługujące, to także prawo do wykonywania określonych czynności. Z kolei „władza” to, najogólniej rzecz ujmując, prawo do rządzenia. Z porównania obydwu pojęć wynika, iż „władza” ma znacznie szersze znaczenie. Odnosi się bowiem do wszystkich sfer rządzenia. Przy czym, co jest bardzo istotne z punktu widzenia funkcji kierowniczych, władza nie odnosi się do jego części, obejmuje bowiem całość spraw związanych z rządzeniem. Tego samego nie można jednak powiedzieć o uprawnieniu. W tym przypadku jest ściśle zakreślony obszar, wyraźnie określa się do czego i jakich czynności odnoszą się uprawnienia, do czego ma prawo ściśle określona osoba.

Nie jest jednak błędem używanie pojęć: delegowanie władzy i delegowanie uprawnień. Tak jak wspomniano wcześniej, w pierwszym przypadku przekazywanie swoich kompetencji ma znacznie szerszy wymiar, nie jest wyraźnie określone, obejmuje całość kwestii związanych ze sprawowaniem władzy. Z kolei przy delegowaniu uprawnień jest wyraźnie zakreślony zakres przekazanych upoważnień do działania (postępowania) w imieniu kierownika.

Co więc należy rozumieć pod pojęciem „delegowanie władzy”. To nic innego jak przydzielenie innej osobie formalnej władzy i odpowiedzialności za wykony-

wanie określonych czynności, za określony obszar (dziedzinę lub dziedziny) działalności (funkcjonowania) przedsiębiorstwa. Jest to więc przekazywanie obowiązków i dzielenie się odpowiedzialnością.

Delegowanie władzy to nie tylko pewien wyraz demokratycznego stylu kierowania. Współcześnie to wymóg racjonalnego działania kierownika, który nie jest w stanie osobiście wykonać lub w pełni nadzorować wszystkich czynności. Konieczne jest więc dla sprawnego funkcjonowania każdej organizacji.

Z praktyki wynika, iż delegowanie władzy jest procesem złożonym, który, podobnie jak inne czynności zarządzania, musi być dokładnie zaplanowane. Nieodzowne jest także jego właściwe monitorowanie. O tym zaś, jaki może być zakres delegowania, decyduje wiele czynników. Zależy to głównie od kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, od konkretnej sytuacji oraz związków między ludźmi, a także od ich osobowości i uzdolnień – tego co sobą prezentują.

Przez lata wypracowano pewne wskazówki, które należy brać pod uwagę w większości sytuacji i niezależnie od organizacji oraz zatrudnionych w niej ludzi. Powszechnie przyjmuje się, iż **niezbędnym elementem delegowania władzy jest odpowiedzialność za wyniki**. Osoby, które przejmują określone obowiązki i uprawnienia, muszą mieć świadomość, iż godzą się na to, aby im przypisywać zasługę lub winę za sposób wykonania zadania, czy osiągnięcie jakiegoś celu. Z drugiej zaś strony kierownik nadal powinien pamiętać o jednym ze swych podstawowych obowiązków, którym jest odpowiedzialność za podwładnych.

Choć delegowanie władzy powiększa zakres samodzielności podwładnych i odciąża ich kierownika, to jednak nie wszyscy decydują się na przekazanie podwładnym części swych obowiązków. Przyczyn tego stanu rzeczy jest kilka. Do głównych należy zaliczyć:

- brak zaufania do podwładnych,
- brak doświadczenia w delegowaniu władzy,
- postrzeganie delegowania władzy jako pomniejszenie rangi kierownika.

Dlatego też tak bardzo ważna jest kultura (układ stosunków) w danej organizacji. Wzajemne zaufanie i partnerstwo, pełna identyfikacja z tym co się robi i zakładem pracy stwarza przesłanki do delegowania władzy. Kierownik, zanim to uczyni, powinien odpowiedzieć sobie na zasadnicze pytanie: czy pracownik będzie

w stanie podołać zadaniu? Pytanie to może mieć też nieco inną treść. Może ono brzmieć: czy delegowany zakres władzy jest adekwatny do wiedzy i umiejętności pracownika?

Zanim kierownik zdecyduje się na przekazanie w dół części swych obowiązków i uprawnień, musi być w pełni przekonany, że druga strona jest do tego przygotowana i kompetentna. W ślad za tym kierownik powinien przestrzegać pewnych **zasad delegacji**. Przede wszystkim należy unikać nakładania na siebie zadań, bo wtedy trudno będzie określić, kto za ich wykonanie ponosi odpowiedzialność, niejasne też będą kompetencje.

Kierownicy powinni delegować nie tylko rutynowe sprawy, ale także zadania wymagające twórczej inwencji i dodatkowego zaangażowania. Istotne jest przy tym to, aby pracownicy naprawdę czuli, iż mają dodatkowe obowiązki i uprawnienia, z których korzystają przy pełnym zaufaniu ze strony kierownika. Nie do przyjęcia są bowiem rozwiązania, gdy wraz z delegowaniem władzy zwiększa się zakres i częstotliwość działań kontrolnych. W takiej sytuacji pracownik może to odebrać jako wyraz niedowierzania jego możliwościom i w rezultacie doprowadzi do tego, że delegowanie władzy będzie fikcją. Dlatego, jeśli są wątpliwości, to należy bardzo rozważnie szukać odpowiedzi na pytania nurtujące kierownika. W innym bowiem przypadku mogą być poniesione poważne straty w sferze zarządzania. Kierownik musi pamiętać o tym, że skoro podzielił się swoimi obowiązkami i odpowiedzialnością, to musi pracownikom pozwolić wykonywać powierzone im zadania w ich własny sposób i w ich własnym tempie.

Jak widać delegowanie władzy jest zabiegiem złożonym. Na jego rezultat końcowy rzutuje wiele czynników. To nie tylko zderzenie różnych osobowości, otoczenia i specyfiki danej organizacji. To także określona wiedza i doświadczenie, zwłaszcza kierownika. Nie jest więc czymś przypadkowym, iż starano się opracować pewien **zbiór wskazówek i czynności przydatnych do skutecznego delegowania władzy**. Sprowadzają się one do tego, by najpierw ustalić zadania, które można delegować. W ślad za tym należy określić, kto ma (może) otrzymać to zadanie. Pamiętać przy tym należy, aby zapewnić nie tylko wykonawcę, ale również środki nieodzowne do wykonywania przydzielonego zadania. Niezbędne jest także stworzenie systemu sprzężeń zwrotnych. Trzeba też pamiętać o tym, co już sygna-

lizowano przed chwilą, że im większy będzie zakres kontroli, to w wymiarze praktycznym zakres delegowania będzie mniejszy.

Precyzyjny podział władzy i obowiązków nie wyklucza elastyczności. Jest ona niezbędna w każdym działaniu, zwłaszcza gdy mamy do czynienia z ludźmi i dynamicznym otoczeniem przedsiębiorstwa. Zapewne nie będą należały do rzadkości sytuacje, gdy kierownik będzie zmuszony ingerować. Zawsze jednak powinien to czynić z taktem, aby pracownik nie odebrał tego jako powrotu do poprzedniego układu. Podobnie trzeba postępować w przypadku popełnienia błędów, które zdarzać się mogą. Jednak ich liczba lub ciężar gatunkowy nie może być zbyt duży.

Jakie są korzyści z delegowania władzy? Jedną była już podkreślana, a sprowadza się do odciążania kierownika. Dzięki temu ma on znacznie więcej czasu na pracę koncepcyjną i wykonanie najistotniejszych prac na wysokim poziomie. Kierownik ma także czas na rozwój zawodowy (samokształcenie), a wielu czynności nie musi wykonywać w pośpiechu. Rośnie u niego również poczucie dumy i przyjemność z faktu, że większa liczba pracowników utożsamia się z nim i angażuje się w jego pracę. Dla każdego kierownika to duża satysfakcja. W wyniku delegacji władzy zmianie może też ulec dotychczasowa rozpiętość kierowania.

Z delegowania władzy mają także korzyści pracownicy. Ich ranga rośnie. Czują się dowartościowani. Cieszą się z faktu, że kierownik darzy ich zaufaniem i dostrzega dużą fachowość. W tej sytuacji pracownicy mogą czuć się współodpowiedzialni za to co robią na swoim stanowisku pracy i za zakład.

Zaangażowanie pracowników w proces zarządzania daną organizacją zwiększa przywiązanie do niej. Wpływa także na wzrost wydajności i rezultaty pracy, co zapewne nie pozostanie bez wpływu na wynagrodzenie. Delegowanie władzy korzystne jest więc dla kierownika i pracowników.

1.3. Władza i autorytet kierownika

Kierownik z racji nadrzędnej pozycji w organizacji dysponuje władzą. To nic innego jak możliwość kierowania (zarządzania) grupą osób i dysponowania zasobami firmy, aby osiągnąć jej cele.

Kierowanie w najszerszym rozumieniu polega na wywieraniu wpływu przez daną osobę na innych ludzi. Czyni to kierownik w odniesieniu do podległego mu personelu, dlatego że posiada władzę. Jej rozmiary zależą od źródeł.

Jednym z podstawowych źródeł władzy jest formalny lub nieformalny autorytet danej osoby. **Autorytet formalny kierownika** polega na tym, że wraz z objęciem funkcji posiada uprawnienia w zakresie wydawania poleceń, oceniania, nagradzania, karania itd. podwładnych. Ci zaś zobowiązani są do respektowania uprawnień kierownika.

Diametralnie inna sytuacja występuje w przypadku kierownika z nieformalnym autorytetem władzy. Wynika to przede wszystkim z tego, iż osoba będąca przywódcą nieformalnym zwykle uzyskuje posłuch dzięki posiadaniu autorytetu osobistego. On to opiera się za zaufaniu do przywódcy, na przekonaniu o jego kompetencji i celowości robienia tego, co proponuje.

Łatwo wysnuć wniosek, iż **autorytet nieformalny** często posiadają osoby, które nie piastują stanowisk kierowniczych. W zamian za to łączą nieprzeciętną wiedzę i doświadczenie z działaniami korzystnymi dla innych, uwzględniającymi ich interesy i oczekiwania. Osoba taka to niejednokrotnie wzór do naśladowania. Zyskuje ona szczególny rodzaj władzy, która nie jest narzucana, lecz oparta na podziwie i dobrowolnej akceptacji ze strony otoczenia. To postawa, która jest punktem odniesienia dla innych. Prezentowane zaś zachowania są przez współpracowników akceptowane i uważane za słuszne.

W organizacji sytuacja najkorzystniejsza jest wtedy, gdy kierownik oprócz posiadania autorytetu i sprawowania władzy formalnej jest także przywódcą nieformalnym. W takiej bowiem sytuacji cieszy się zaufaniem i poparciem nie tylko jako osoba oficjalna powołana na stanowisko kierownicze, lecz również jako człowiek. Aby możliwa była taka sytuacja, to oprócz pewnych cech osobowościowych, kie-

rownik powinien posiadać dużą wiedzę i nie mniejsze umiejętności. Dla podległego personelu ma być ekspertem o ludzkiej twarzy i normalnych zachowaniach. To lider zespołu, który potrafi go zjednać dla osiągnięcia wspólnych celów.

Nie powinien więc kierownik odizolować się od podwładnych i tego co czynią. W niezbędnym wymiarze nieodzowne jest utrzymywanie kontaktów z podwładnymi, ale w zróżnicowany sposób. Nie zawsze muszą to być kontakty oficjalne wynikające z realizowanych zadań.

Interesowanie się działalnością organizacji to nie tylko wyraz troski o podwładnych czy o osiągnięcie założonych celów. To także doskonała płaszczyzna do własnego rozwoju i modyfikacji złożonego procesu funkcjonowania danej organizacji. Poprzez wyjście ze swego gabinetu kierownik może być postrzegany jako aktywny i zaangażowany oraz jako ten, który chce doskonalić swoją wiedzę i umiejętności.

Z kolei sukcesem kierowniczym nie sprzyja taka postawa kierownika, który uporczywie trzyma się tego, co dotąd najlepiej opanował, np. w szkole lub podczas pracy. Zatrzymując się w miejscu, popełnia wiele błędów. Przede wszystkim, nie inwestując w siebie, nigdy nie będzie mógł być postrzegany jako fachowiec dużego formatu, odważnie podejmujący różnego rodzaju problemy. Takiego kierownika trudno też będzie postrzegać jako osobę elastyczną, skoro zdolności ma ograniczone i nie wykazuje chęci uczenia się rzeczy nowych. Podświadomie może akceptować wyłącznie rozwiązania już sprawdzone – przetestowane przez niego lub daną organizację. Należy przypuszczać, iż tego rodzaju kierownik będzie preferował ludzi o podobnych cechach. Łatwo więc zauważyć, iż kierownik skostniały w swych poglądach negatywnie będzie wpływać na postawy otoczenia. To zaś zapewne nie pozostanie bez wpływu na osiągnięcie celów pracowników i organizacji.

Ten rzadki, ale jeszcze spotykany, typ kierownika nie jest w stanie długo piastować stanowiska kierowniczego. Dziś bowiem nie wystarcza autorytet formalny. Aby być „prawdziwym” kierownikiem i poprawnie wykonywać zadania w warunkach bardzo zmiennego otoczenia i obecności „walczącej” konkurencji, trzeba posiadać jeszcze autorytet nieformalny. W sytuacji, gdy go nie ma lub jest ulokowany w pobliżu zera, trudno prognozować dalszy rozwój danej osoby jako kierownika. Obecnie warunkiem sukcesu nie jest poznanie i stosowanie kilku niezmiennych

reguł, lecz komponowanie z posiadanych doświadczeń takich zachowań, które najlepiej odpowiadają danej sytuacji. Trzeba więc mieć określoną osobowość i uzdolnienia, przy czym cech osobowościowych nie należy rozpatrywać w oderwaniu od tego co robią, lecz w odniesieniu do konkretnych warunków.

Dla żadnego kierownika nie może być usprawiedliwieniem ujemnych skutków jego dłuższy „postój” w jednej organizacji, na tym samym stanowisku kierowniczym. W takiej bowiem sytuacji niejednokrotnie w postępowaniu kierownika zachodzą zmiany: demokrata przekształca się w autokratę, a podległe komórki organizacyjne uważa za swoją prywatną własność. W ślad za tym pracujących tam pracowników może traktować jako siłę najemną, którą można lekceważyć lub którą można, zawsze zgodnie z przepisami prawa, zwalniać z pracy.

Tego rodzaju zachowania kierownika to głównie wyraz określonych zobowiązań i tzw. układów, które wykształcają się przez lata. To także konsekwencja zachowań „swoich ludzi”, którzy doskonale rozumieją, iż przy takim (tym) kierowniku oni też osiągną swoje cele partykularne.

Niezależnie od charakteru przedsiębiorstwa kierownik powinien dokładać starań, by podlegli mu pracownicy mieli jasność celów i realizowanych zadań oraz brali udział w ich ustalaniu. **Obowiązkiem kierownika jest stworzenie takich warunków, by występowała zgodność celów pracowników i celów danej organizacji.** Ma to miejsce, gdy w miarę wzrostu produktywności i poprawy rentowności, następuje odpowiednia poprawa zaspokajania ich potrzeb, a wzrostowi wydajności pracy towarzyszą odpowiednie bodźce zainteresowania materialnego. Przy integracji celów pracownik utożsamia się z przedsiębiorstwem, cieszy się jego sukcesami, a boleśnie odczuwa niepowodzenia.

W świetle powyższych cech pojawia się pytanie: *Co podważa, a co buduje autorytet kierownika?* Pytanie takie jest zasadne, zawsze bowiem rzeczywista władza, a nie jedynie formalna, zależy od aprobaty podwładnych i ich dobrej woli, wspierania działań kierowniczych.

Badania przeprowadzone w warunkach krajowych wykazały, iż **autorytet osobisty** (według opinii pracowników) **mogą tracić osoby na naczelnych stanowiskach, które¹:**

- traktowały instrumentalnie zajmowane stanowiska jako szczebel do osiągnięcia awansów, czy korzyści osobistych;
- wykazywały niesłowność i dokonywały zmian mimo wcześniejszych uzgodnień z pracownikami w zakresie warunków pracy;
- niesprawiedliwie oceniały pracowników, cechowały się nepotyzmem, faworyzowały wybrane osoby, spoufalaly się;
- brały udział w intrygach, stosowały zasady „dziel i rządź”;
- wykazywały brak zaufania do pracowników, drobiazgowość, nadmierny dystans, nieżyczliwość;
- tolerowały niezdyscyplinowanie, brak stanowczości.

Przeprowadzone w Szwajcarii badania na temat **okoliczności zagrażających autorytetowi kierownika** wykazały następującą ich kolejność (wagę) według wypowiedzi kilkuset pracowników²:

- niesprawiedliwość,
- nadużywanie władzy dla uzyskiwania własnych korzyści,
- zrzucanie odpowiedzialności na innych,
- obojętność wobec ludzi,
- obawa konkurencji,
- ukrywanie i zapieranie się własnych błędów,
- spoufalanie się,
- chwiejność,
- pięcie się w górę za wszelką cenę,
- słabość w forsowaniu własnego zdania,
- słabość i błędy fachowe, prywatne błędy,
- nieumiejętność znoszenia obciążeń.

¹ Por. Z. Ścibiorek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2003, s. 39.

² Tamże, s.40.

Przybliżone wyniki badań są wielce wymowne. Nie wymagają komentarza. Podpowiadają kierownikowi, jak powinien postępować z podwładnymi, aby był postrzegany jako autentyczny szef.

Kierownik, funkcjonując w organizacji, ma do czynienia z ludźmi. Pracownicy firmy to jego podwładni i partnerzy, stosownie do zajmowanego stanowiska. Zasadne jest więc poruszenie pewnych kwestii związanych z przywództwem, stanowi to bowiem taki rodzaj władzy, który na podstawie osobistych cech kierownika oraz jego oddziaływań na podwładnych i zachowań prowadzi do dobrowolnego, przekonującego uznania zwierzchności szefa. W takim rozumieniu przywódca to człowiek, który wyznaczony na kierownika, potrafi doprowadzić podwładnych do przekonania, iż jest kompetentny, potrafi przekonywać i inspirować do działań kreatywnych oraz ten, który cieszy się uznaniem i korzystnie wpływa na działalność członków grupy związaną z jej zadaniami. Współcześnie tak rozumiane przywództwo stanowi w pewnym sensie o sposobie sprawowania władzy, rozumianej przede wszystkim jako zdolność wywierania wpływu na innych.

W ciągu ostatnich lat kwestie związane z przywództwem ulegały znacznej ewolucji i podlegały różnorodnym interpretacjom. Zasadniczym powodem dokonywanych zabiegów była chęć określenia jego istoty i stopnia autonomiczności wobec kierowania. To także konsekwencja tego, iż w przeszłości przywództwo utożsamiano z dominacją w grupie spontanicznej (nieformalnej), kierowanie zaś z formalnie zajmowaną pozycją w strukturze organizacji.

Obecnie przywództwa i kierowania nie można rozdzielić. **Przywództwo** jest bowiem relacją wzajemnego wpływu zachodzącą między co najmniej dwiema osobami, które są od siebie wzajemnie zależne w dążeniu do wspólnych celów w sytuacji grupowej. To zaś pozwala stwierdzić, iż przywódcą jest ten, za kim podążają inni nie tylko z przymusu formalnego (jako podwładni), lecz z pewnej wewnętrznej motywacji – wewnętrznej potrzeby. Jest to więc niewymuszone podporządkowanie się kierownikowi, którego należy postrzegać jako współuczestnika zbiorowego działania, w którym występuje zaufanie i współpartnerstwo. Przywództwo to także zdolność zjednywania sobie zwolenników i dar tworzenia przekonującej wizji rozwoju przedsiębiorstwa oraz pobudzania ludzi do działania w kierunku osiągnięcia celów firmy.

Dość interesujące jest określenie przywództwa w podręczniku *Fundamentals of Naval Leadership*. W tej publikacji określa się go jako sztukę, naukę lub dar, za którego pomocą dana osoba ma możliwość i przywilej kierowania myślami, planami i działaniami ludzi w taki sposób, aby zdobyć i utrzymać ich posłuszeństwo, zaufanie, szacunek i lojalną współpracę. Jest to chyba zrozumiałe, nie można bowiem być liderem, przywódcą grupy, nie mając ludzi za sobą, którzy akceptują wpływ¹ i władzę, jaką posiada kierownik.

Najważniejszym jednak elementem, określającym istotę rzeczywistego naturalnego przywództwa jest umiejętność dobrowolnego organizowania, skupiania, czy mobilizowania ludzi wokół własnej osoby dla realizacji określonych celów. Można powiedzieć, że akceptacja tak rozumianego przywództwa rodzi się nie w głowach, lecz w sercach; rozwija się poprzez intensyfikację wzajemnych kontaktów i powiązań, a nie przez zwiększanie liczby zarządzeń, poleceń, czy komend. Rzeczywiste przywództwo w kierowaniu ludźmi gwarantuje, że podwładni wykonają znacznie więcej, niż muszą, przekraczając bariery własnych, często partykularnych, interesów.

Uwzględniając źródło sprawowania władzy i sposób wpływania na innych, Max Weber już w 1920 roku, wyróżnił trzy typy przywództwa:

- *tradycyjne*, oparte na przeświadczeniu osób, które je akceptują, co do tradycyjnych lub dziedziczonych praw pewnych ludzi do sprawowania władzy;
- *legalne*, oparte na obowiązujących aktach prawnych (konstytucji, regulaminach, oficjalnych regułach itp. dokumentach);
- *charyzmatyczne*, polegające na uznaniu istnienia nadzwyczajnych, nieprzeciętnych, czy też nadprzyrodzonych cech osobniczych.

Dość często w niektórych krajach azjatyckich (np. Japonii) obserwujemy przywództwo tradycyjne, oparte na paternalizmie. Najczęściej jednak mamy do czynienia z przywództwem typu legalnego, opartym na nominacji pełnionej funkcji i hierarchicznej podległości służbowej. Taki typ przywództwa nie wyczerpuje charakterystyki możliwych wpływów i dominacji w przedsiębiorstwie. W różny

¹ Wpływ: działania lub przykłady zachowań, powodujące zmianę postaw lub zachowań innej osoby lub grupy.

bowiem sposób można korzystać z rozmaitych postaci władzy do wywierania na różne sposoby wpływu na pracowników.

Podobną do Webera, aczkolwiek bardziej funkcjonalną, typologię przywództwa przedstawił Kurt Lewin. Prowadząc badania eksperymentalne w grupach młodzieży stwierdził, że źródłem przywództwa są trzy rodzaje zachowań, a mianowicie narzucanie swej woli otoczeniu przez przywódcę, wyrażanie woli większości grupy i organizowanie jej oraz gwarantowanie wolności członkom grupy.

Na podstawie tego rozpoznania wyróżnił trzy typy przywództwa:

- autokratyczne,
- demokratyczne,
- liberalne.

W tej typologii przywódca autokratyczny narzuca swoją wolę, demokratyczny ją wyraża, liberalny zaś broni i ochrania przed narzucaniem przez kogokolwiek komukolwiek swojej woli¹.

Bliższą problematyce wielu polskich organizacji wydaje się być typologia odróżniająca przywództwo formalne (instytucjonalne) od przywództwa nieformalnego (naturalnego). I tak **przywódca formalny** (instytucjonalny, tytułarny) dysponuje wpływami opartymi na elementach formalnych: oficjalnie pełnionej funkcji, piastowanym stanowisku, nominacji. Zakres wpływu jest w takim wypadku dokładnie określony przez odpowiedni zapis uprawnień i kompetencji.

Przywódca nieformalny (naturalny, personalny) czerpie siłę wpływania z przewagi nad pozostałymi członkami grupy w zakresie cech istotnych z punktu widzenia celu realizowanego przez grupę i uznanego za ważny. Istotna jest przy tym częściej nie tyle faktyczna dominacja takich czy innych cech przywódcy, ale subiektywne przekonanie członków grupy, że przywódca dysponuje takimi walorami, jakich nie ma nikt inny z najbliższego otoczenia.

¹ M. Weber, *The Theory of Social and Organization*, New York 1947; J. J. Wiatr, *Wstęp do socjologii systematycznej*, Warszawa 1981, s. 125-127.

Prowadzone przez wiele lat badania nie doprowadziły do wyodrębnienia jednego, pełnego zbioru cech mogących scharakteryzować przywódcę. Umożliwiły one jednak odrzucenie tezy o jedynie wrodzonych predyspozycjach ludzi do przewodzenia i skierowały dalsze badania w stronę uwarunkowań sytuacyjnych tworzących czyjeś przywództwo.

Znacznie większe możliwości dostarczyło przyjęcie twierdzenia, że nie ma urodzonych przywódców, a dominację tej czy innej osoby, uzależniają warunki i sytuacja. To one decydują, kto zostanie przywódcą, a przyjęty lub oczekiwany cel precyzuje zapotrzebowanie na przywódcę o określonych predyspozycjach i stylu przewodzenia.

Ta koncepcja wyrażana w wielu teoriach skupia uwagę na sytuacjach, w których dochodzi do tworzenia się czyjegoś przywództwa. Zakłada ona, że zarówno o istnieniu, trwaniu jak też utracie przywództwa decyduje sytuacja, ta w grupie, jak i ta występująca wokół niej. Na bazie tak sformułowanej koncepcji powstały różne teorie.

Do tych bardziej znanych można zaliczyć **teorię interakcyjną**, która zakłada, że zarówno o tym, który członek grupy zostanie przywódcą, jak i o efektywności wykonywania funkcji przywódczych przesądza charakter interakcji w grupie, uwarunkowanych z kolei różnorodnymi czynnikami sytuacji, w jakiej znajduje się grupa oraz liczebnością i jej aktualnymi potrzebami. Teoria interakcyjna zyskała wielu zwolenników mimo, że nie stanowi zwartego, jednolitego systemu poglądów. Jej najpełniejszą formę przedstawił C. A. Gibb, który określił następujące założenia:

- ludzie wchodzą w interakcje w grupach, aby uzyskać satysfakcję;
- przywództwo jest tylko częścią szerszego systemu, który służy zaspokojeniu potrzeb, pełnieniu określonych ról;
- stosunek przywódcy do otoczenia ma dwa komponenty: poznawczy i afektywny, które razem określają różnorodność form przywództwa i zakładają zmianę tych form w miarę upływu czasu i konsolidowania się formalnych struktur.

Współczesne przywództwo w grupach celowościowych (zadaniowych) wyróżnia szczególnie dwa elementy: zdolność skutecznego realizowania zadań i zjednywania czy pozyskiwania sobie ludzi. Preferencje dla tak rozumianego

przywództwa dostrzec można w wielu przedsiębiorstwach, gdzie dominację jedynie formalną (instytucjonalną), prawa i regulaminów, funkcji i stanowiska, musi uzupełniać wiedza specjalistyczna oraz dominacja nieformalna (naturalna), oparta na określonych predyspozycjach osobowościowych i nabytych umiejętnościach społecznych. Tak więc bliższa charakterystyka tych preferencji obejmuje:

- przywódcę – jego cechy osobowości i charakteru,
- sytuację – jej tendencje do stałości i zmiany,
- ludzi (uczestników) – ich potrzeby i preferencje.

Potrzebę przywództwa w organizacji oraz tendencje w tym zakresie i istotę funkcjonowania można przedstawić w oparciu o niektóre najbardziej rozpowszechnione koncepcje, do których zalicza się między innymi: koncepcję przywództwa transakcyjnego i teorię transformacyjną. Obie koncepcje trafnie bowiem charakteryzują potrzebę budowania przywództwa rzeczywistego w kierowaniu daną organizacją.

Koncepcja przywództwa transakcyjnego opiera się na założeniu, że w sytuacjach względnie ustabilizowanych i normalnych relacje między przywódcami formalnymi (tytułarnymi) a grupą tworzą się w układzie pewnych transakcji. Przywódca stale określa dokładnie zadania i ustala co, kto i jak robi. Grupa (podwładni lub współpracownicy) uzyskują jasność, czego się od nich wymaga i co można zyskać, wykonując zadanie, a co ewentualnie stracić, nie wykonując go wcale lub wykonując źle. Przywódca dysponuje zarówno możliwością nagradzania, jak i karania. W takim układzie, w pewnym sensie, przywódca formalny stale „handluje” ze swoimi ludźmi (podwładnymi bądź współpracownikami), oferując określone procedury, role, kary i nagrody w zamian za posłuszeństwo, wysiłek i wykonywaną pracę. Procedura opisana w tej teorii ma jednak wiele mankamentów. Szczególnie wykazuje ograniczone możliwości mobilizowania, pozyskiwania czy zjednywania ludzi do nadzwyczajnego wysiłku i poświęcenia, przejawiania inwencji, odpowiedzialności i innowacyjności w działaniu. Przywódcy tacy mają szczególne trudności w sytuacjach wymagających od ludzi czegoś więcej niż tylko ograniczania się do ściśle określonych zakresem obowiązków i czynności. Kłopotów dostarczają nie tylko ci, którzy nie czują się zmuszeni do kontynuowania pracy, ale nade wszystko podwładni czy współpracownicy o wysokich kwalifikacjach,

którzy czują potrzebę uczestnictwa w podejmowaniu decyzji. Trudności stwarza także młodzież, która z natury skłonna jest odrzucać formalne tytułarne przywództwo i także autorytety. W pewnym sensie jest to więc przywództwo ograniczone, wyznaczające pewne granice możliwości i mobilizowania ludzi.

Punktem zwrotnym dla właściwego rozumienia teorii **przywództwa transformacyjnego** jest upatrywanie władzy kierownika w jego osobowości i kompetencjach, a nie w funkcji i stanowisku. Początkiem zaś jej wdrażania w praktyce jest umiejętne przedstawianie podwładnym wizji wspólnego działania. Wizja ta musi być nośna i porywająca, może stanowić podstawę wspólnego wysiłku. Przywódca tworzy i przekazuje wizję. Ważne jest jedno i drugie. Trzeba mieć taką wizję (np. dotyczącą pracy, struktury organizacyjnej, perspektyw rozwojowych dla siebie i podwładnych, dla kierowanego zespołu ludzi, jak również dla każdego z osobna) i umieć ją wyrazić. Nośna wizja jest w stanie nadać niejednokrotnie sens nawet jednostajnym i w istocie monotonnym zajęciom i czynnościom. Wizja musi nieść w sobie to, czego ludzie potrzebują, czego szukają, co zaakceptują i uznają za własne.

Z powyższego wynika, iż najważniejszym elementem, określającym istotę naturalnego przywództwa jest umiejętność dobrowolnego organizowania ludzi wokół własnej osoby dla realizowania określonych celów, akceptowanych przez wszystkich. A fakt pełnego, wręcz emocjonalnego, utożsamiania się z wytyczonym celem skupionych wokół osoby przywódcy ludzi (podwładnych) gwarantuje, że wykonają oni znacznie więcej niż muszą, przekraczając bariery własnych, niekiedy partykularnych, interesów lub wyzwalaając u siebie ukryte zasoby energii (możliwości).

Innym problemem, z którym dosyć często musi się borykać młoda kadra kierownicza, jest upadek wielu dotychczasowych autorytetów. Można by nawet sformułować tezę nie tylko o ich braku, ale wręcz pewnej nieufności co do możliwości ich istnienia. Jest to głównie spuścizna po minionej już epoce. To także wynik tego, że ludzie, zwłaszcza młodzi, z natury są skłonni – o czym już wspomniano – odrzucać wszelkie autorytety i dlatego niejednokrotnie w sposób bardzo formalny traktują swoje obowiązki. W tej sytuacji bardzo utrudnione jest realizowanie funkcji przewodzenia, występują ograniczone możliwości mobilizowania, pozyskiwa-

nia czy zjednywania pracowników do wysiłku i poświęcenia, przejawiania inicjatywy, odpowiedzialności i innowacyjności w działaniu.

Oczekiwanym efektem oddziaływania kierownika, a zarazem przywódcy, na podwładnych jest spowodowanie przekroczenia przez nich bariery własnych interesów i działania na rzecz oraz korzyść danej organizacji, przy jednoczesnym wywołaniu potrzeby własnego doskonalenia i rozwoju samego siebie. Aby to osiągnąć kierownik powinien w odpowiedni sposób inspirować swoich podwładnych, zachęcać do wysiłku, stawiając przed nimi bardzo duże wymagania i oczekiwania, wyrażając w ten sposób także zaufanie do ich wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności.

Na podstawie prowadzonych badań, między innymi przez prof. Bogdana Szulca w Akademii Obrony Narodowej, zostały wyspecyfikowane wzorce osobowe oraz cechy, jakimi powinien charakteryzować się szef, aby mógł jednocześnie stać się dobrym przywódcą. Do zasadniczych cech należy zaliczyć: zachowanie i postawę, odwagę fizyczną i moralną, stanowczość, niezawodność, pewność siebie budzącą zaufanie, wytrwałość w działaniu, wytrzymałość na trudy działania, entuzjazm, inicjatywę, pomysłowość, prawość i uczciwość oraz wiarygodność, obiektywizm w osądzaniu podwładnych i sytuacji, rozsądek w podejmowaniu decyzji, sprawiedliwość, lojalność, takt, bezinteresowność, negocjacyjność. Ale, oprócz tych cech, zakłada się, że aby stać się rzeczywistym przywódcą, należy posiadać również duże doświadczenie i umiejętność oddziaływania na otoczenie. Powinny one być stale doskonalone, a będzie to możliwe jedynie w sytuacji posiadania szerokiej wiedzy merytorycznej z tej dziedziny.

1.4. Style kierowania

Poruszając pewne kwestie, dotyczące autorytetu i osobowości kierownika, nie sposób pominąć zagadnień związanych ze stylem kierowania. Skoro o tym decyduje człowiek, to łatwo zauważyć, iż stylów kierowania jest dużo. Zawsze bowiem dobry styl kierowania to taki, który sprawdza się w danym zespole. Najlepsi szefowie zespołów to ludzie, którzy albo posiadają naturalny styl, odpowiedni do kie-

rowania danym zespołem, albo też nauczyli się modyfikować swój naturalny styl zgodnie z potrzebami.

Z powyższego stosunkowo łatwo wywnioskować, iż styl kierowania to względnie utrwalony całokształt sposobów oddziaływania kierownika na podwładnych w celu skłonienia ich do realizacji zadań stojących przed organizacją. To odzwierciedlenie określonego zbioru relacji istniejących między przełożonymi a podwładnymi, które przejawiają się przede wszystkim w sposobie sprawowania władzy, o czym będzie mowa w dalszym ciągu publikacji. Innymi słowy **styl kierowania to** całokształt stosunków międzyludzkich związanych ze sposobem postępowania kierownika w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W praktyce dany styl kierowania dostrzegany jest poprzez zachowania, sposób podejmowania decyzji, wydawania poleceń, stosowania bodźców dla realizacji celów oraz stosunku do podwładnych.

Refleksje z praktyki działania oznaczają, między innymi, to aby kierownik uświadamiał sobie, jaki jest jego naturalny styl kierowania oraz co ewentualnie należałoby zmodyfikować w związku ze zmianami wewnątrz lub na zewnątrz organizacji. Styl kierowania wywiera bowiem decydujący wpływ na atmosferę pracy w firmie.

Uogólnione postawy i zachowania kierowników pozwoliły wyodrębnić kilka stylów kierowania. Niekiedy czyniono to przez pryzmat działalności danej organizacji lub wyimaginowanych wartości, jakimi były na przykład wartości socjalistyczne.

Biorąc za podstawę sposób postępowania kierownika wobec podwładnych, zwłaszcza kwestie uzyskiwania posłuchu i stopień współuczestnictwa podwładnych w kierowaniu, wyróżnia się dwa zasadnicze **style kierowania: demokratyczny i autorytarny**, określane także jako autokratyczny. One to ukazują odmienność oddziaływania na ludzi, niezależnie od rodzaju przedsiębiorstwa. W pewnym stopniu obrazują także stopień swobody działania, jaki kierownik pozostawia podwładnym. Te dwa zasadnicze style kierowania traktowane są jako podstawa (rdzeń) kolejnych typologii. Na przykład A. Hardingham wyróżnia style:

- dyrektywny (charakterystyczny dla początkującego zespołu),
- delegujący (użyteczny dla kompetentnego, doświadczonego zespołu),

- wspierający (zalecany dla zespołów słabych, niepewnych, przechodzących kryzys),
- inspirujący/charyzmatyczny (użyteczny dla zgranych zespołów działających w sytuacjach dużego ryzyka).

Z kolei P. Honey wyróżnia też cztery, ale nieco inne style kierowania. Według tego autora są to style:

- dyrektywny (kierownik określa co i jak należy wykonać),
- konsultatywny (kierownik pyta zespół o opinię i dopiero podejmuje decyzję),
- uczestniczący (kierownik wraz z grupą ustala co należy zrobić),
- delegujący (kierownik wyjaśnia sytuację i przekazuje ograniczenia, a zespół sam decyduje co i jak należy zrobić).

W **demokratycznym stylu kierowania** nie ma kategorycznego (wyraźnego) podziału na tych, którzy rządzą i tych co słuchają – są wykonawcami. W tym sposobie kierowania członkowie grupy mają prawo udziału w podejmowaniu decyzji. Kierownik daje zespołowi dużą samodzielność i szerokie pole do przejawiania inicjatywy. W ślad za takimi uprawnieniami grupy, kierownik liczy się z jej zdaniem i przedstawianymi argumentami. Rozstrzygnięcia dokonuje po wysłuchaniu racji potencjalnych wykonawców. Wcześniej jednak uzyskuje aprobatę pracowników dla planowanych poczynań.

Demokratyczny styl kierowania nie pozbawia więc kierownika jego uprawnień. Nadal on rozstrzyga problemy i podejmuje decyzje. Jednak poprzez wysłuchanie zdania strony drugiej (podwładnych) jest znacznie większe prawdopodobieństwo podjęcia decyzji racjonalnej, z którą będą się utożsamiać członkowie grupy. Ponadto przy tym sposobie kierowania występuje większa identyfikacja personelu z organizacją i z tym co robią. Są stworzone przesłanki, by ludzie pracowali w sposób, który sami uważają za najlepszy.

Kierownik, aktywnie włączając pracowników w nurt spraw danej organizacji, osiąga jeszcze inne cele. Poprzez przekazywanie części uprawnień decyzyjnych na szczeble posiadające największą wiedzę o problemie nie popełni błędów. Ponadto

podwładni otrzymane zadanie będą traktowali jako swoje, którego sposób wykonania stworzono w pełni wykorzystując ich wiedzę i umiejętności.

Jest więc rzeczą zrozumiałą, iż **demokratyczny styl kierowania** nazywany jest **stylem partnerskim**. Oprócz bowiem atmosfery wspólnoty bardzo istotna jest także partycypacja pracowników w zarządzaniu daną organizacją.

Przy tym stylu kierowania korzyści ma także sam kierownik. Znacznie łatwiej jest mu stworzyć *image* własnej osoby – kompetentnego przełożonego. Będzie miał także czas na zajęcie się sprawami najistotniejszymi, bo te drobne rozstrzygną podwładni.

Całkowicie odrębne są reguły postępowania przy **autorytarnym stylu kierowania**. W tym przypadku obserwujemy ostry (wyraźny) podział na kierujących i kierowanych, rządzących i rządzonych, tych którzy posiadają władzę i przewodzą oraz tych, którzy mają słuchać. Władza kierownicza jest skupiona w jednych rękach i opiera się głównie na władzy formalnej.

W autokratycznym stylu kierowania kierownik sam rozstrzyga problemy. Osobiście decyduje jak wykonać zadania i jak mają postępować, co czynić, poszczególni pracownicy lub podległe zespoły. Kierownik sam określa sposób postępowania oraz zakres i formę współpracy. Nikt inny tylko kierownik osobiście podejmuje istotne decyzje. On też przejawia tendencje do nadmiernej koncentracji uprawnień. Na ogół, chcąc górować nad podwładnymi, ogranicza dostęp do informacji.

Centralizacji uprawnień towarzyszy niechęć informowania załogi o tym co się dzieje w przedsiębiorstwie. W motywacji zaś pracowników dominują negatywne środki, głównie kary.

Taki despota czy dyktator stosunkowo łatwo wytworzy specyficzną sytuację w organizacji i wśród podwładnych. Szybko zniechęci ludzi do zadawania pytań i otwartości. Stłumiona zostanie chęć samodzielnego decydowania i przejawiania inicjatywy. Ucierpi zaangażowanie, bowiem pracownicy doskonale wiedzą, iż kierownik wie wszystko i wszystko potrafi najlepiej. Nikogo więc nie powinno dziwić, iż w organizacji (zespole) zacznie obowiązywać zasada: nie wychylać się.

Zwłaszcza w krajach Dalekiego Wschodu istnieje **odmiana stylu autorytarnego o charakterze paternalistycznym**. Charakteryzuje się on podobnym ukła-

dem stosunków jak w rodzinie, gdzie pierwsze, niekwestionowane miejsce zajmuje ojciec. W przedsiębiorstwie też są ojcowskie (rodzinne) stosunki. Nie ma tam jednak miejsca na dyskusję czy udział w sprawowaniu władzy. Kierownik, podobnie jak ojciec, wymaga posłuchu i bezwzględnego podporządkowania się jego woli.

Z odmianą stylu autorytarnego mamy do czynienia również w Polsce. W. Kieżun wyróżnia bowiem **styl autorytarno-kolegialny**. Według tego autora, z takim stylem kierowania mamy do czynienia, gdy kierownik stwarza pozory kolegialności. Przejawia się to głównie w tym, że organizuje zebrania i narady, które nie służą jednak wykorzystaniu wiedzy i doświadczenia pracowników, a pozwalają manipulować odpowiedzialnością za decyzje. Jeśli są poprawne, to zasługa kierownika, gdy zaś skutkują efektami niezgodnymi z oczekiwaniami – to wina pracowników.

W konkluzji należy stwierdzić, że współczesny **kierownik**, jeśli chce być skuteczny, **nie może ograniczać się do ciągłego stosowania tylko jednego stylu kierowania**. Każdy z nich ma bowiem zalety i wady, a niekiedy w określonych sytuacjach wady mogą być postrzegane jako zalety. Dlatego kierownik na bieżąco powinien analizować otaczającą go rzeczywistość i wybierać takie sposoby kierowania ludźmi, które w danej sytuacji będą najbardziej efektywne. Musi ciągle doskonalić swoje umiejętności i podejście do złożonej problematyki kierowania, aby nie popaść w rutynę i nie przyzwyczajać się do jednego tylko stylu. Jeśli zajdzie potrzeba to obok demokratycznego stylu kierowania mogą być na przykład stosowane formy bliskie autokratycznemu sposobowi sprawowania władzy.

1.5. Zarządzanie przez cele

Od lat poszukuje się nowych form i metod sprawowania funkcji kierowniczych. Oprócz wypowiedzi w szeregu opracowaniach, powstałych z udziałem teoretyków i praktyków, a zwłaszcza podczas realizacji przedsięwzięć produkcyjnych, akcentowane jest **zarządzanie przez cele**. Obecnie jest ono postrzegane jako coś odmiennego niż było zalecane przed laty – w poprzednich edycjach różnego rodzaju opracowań z szeroko rozumianego zarządzania.

W kontekście nowych uwarunkowań funkcjonowania szeregu organizacji zrozumienie tej filozofii zarządzania jest bardzo istotne. Należy ponadto zauważyć, iż ten nurt nowego kierowania organizacjami zdobywa sobie coraz więcej zwolenników. Godzi się podkreślić, iż **zarządzanie przez cele (ZPC)** już niedługo obchodzić będzie 50. rocznicę oficjalnej obecności. W 1954 roku określenie to zostało bowiem spopularyzowane przez Petera DRUCKERA jako jeden ze sposobów planowania, w jego książce *The Practice of Management (Praktyka zarządzania)*.

Od tamtego czasu minęło sporo lat. Zarządzanie przez cele przechodziło różne okresy. Było przedmiotem wielu dyskusji, ocen i badań. W wymiarze teoretycznym i praktycznym szukano najtrafniejszych rozwiązań, które skutkowałyby doskonaleniem mechanizmów wprowadzania tego typu programu do praktyki i korzystnie oddziaływało na motywację ludzi do pracy. Niejako przy okazji opracowano dużo podobnych programów, w tym „zarządzanie przez wyniki”, „kierowanie celami”, „planowanie i kontrola pracy” i inne.

Z uwagi na charakter niniejszego opracowania zrezygnowano z opisu poglądów Druckera i innych osób, którzy zajmowali się doskonaleniem zarządzania przez cele. W zamian za to przybliżono, iż zarządzanie przez cele odnosi się do sformalizowanego lub względnie sformalizowanego zbioru procedur, rozpoczynających się od ustalania celów, a kończących na analizie wyników. Jest to więc jedna z podstawowych przesłanek „zezwalających” na przeniesienie proponowanych rozwiązań na grunt różnorodnych organizacji, bez wnikania w szczegóły cyklu produkcyjnego (wytwarzanego produktu czy też usługi).

W tej filozofii zarządzania, rozumianego jako proces, aktywnie uczestniczą przełożeni i podwładni. I tu pojawiają się pewnego rodzaju kłopoty. Trudno bowiem niektórym kierownikom myśleć o tym, aby w procesie kierowania byli partnerami dla podwładnych. Kategoriecznie i wąsko zarazem rozumiejąc pojęcie „kierowanie”, nie dopuszczają ewentualności uczestnictwa późniejszych wykonawców zadań w trakcie ich precyzowania. Kierowanie rezerwują wyłącznie dla siebie.

Istota zarządzania przez cele sprowadza się do tego, że ustalanie celów, a więc i zadań do wykonania, odbywa się z udziałem kierownika i podległego mu personelu – potencjalnych wykonawców. Jednak najpierw tworzy się wspólny cel (cele) i kreśli główne obszary odpowiedzialności każdej jednostki organizacyjnej,

a nierzadko i pracownika, w postaci wymiernych oczekiwanych wyników (celów). Cele te są wykorzystywane przez podwładnych do planowania własnej pracy. Odgrywają także istotną rolę w procesie śledzenia wyników i systematycznej oceny efektywności w odniesieniu do wcześniej nakreślonych celów.

Skoro znaczne grono osób uczestniczy w realizacji celu głównego i wynikających z niego celów cząstkowych, to ze wszech miar wskazane jest, aby podwładni (wykonawcy) aktywnie uczestniczyli w procesie planowania i precyzowania zadań. Poprzez ten fakt w pełni identyfikują się z tym, co mają robić. Przy takim rozstrzygnięciu jest gwarancja, że poszczególne cele, rozumiane jako cele cząstkowe, będą zbieżne ze wspólnym celem ogólnym. Jest pewność, że każdy wykonawca wie co i jak ma czynić.

Przy zarządzaniu przez cele angażuje się kierowników i ich podwładnych (kierowników niższego szczebla) do wspólnego ustalania konkretnych celów, akceptowanych przez uczestników spotkania. Obydwie strony (przełożeni i podwładni) są więc przekonani, że cele są realne i dokładnie zrozumiałe. Znane są im różnorodne uwarunkowania realizacji zadań na drodze do osiągnięcia celu.

W wymiarze praktycznym sedno poruszanej kwestii tkwi w tym, że podwładny zamiast sprecyzowanego określenia co powinien zrobić (wykonać) powiadamiany jest co i w jakim celu ma wykonać, ma określony cel swego działania. W tym przypadku nie przedstawia mu się sposobu wykonania zadania, a jedynie pewne uwarunkowania, wynikające głównie z faktu, iż jest to cel cząstkowy – część celu ogólnego. W praktyce oznacza to, iż podwładny (wykonawca) **sam decyduje, jak ten cel osiągnąć**. W zależności od sytuacji dobiera siły i środki oraz określa sposób ich wykorzystania. Istotne jest jednak, aby cel działania, nakreślony przez przełożonego, korespondował z posiadanymi możliwościami wykonawcy. Gdy zaś warunek ten nie jest spełniony nieodzowne staje się niezbędne wzmocnienie lub wsparcie, zgodnie z zasadą realności przekazywanych do wykonania zadań – realnością osiągnięcia określonych celów.

W zarządzaniu (kierowaniu) przez cele wykonawca sam decyduje, zwłaszcza w odniesieniu do tego, jaką wybrać drogę postępowania oraz zaangażować siły i środki. Może więc kierować podległymi ludźmi i zasobami, a nie być wykonawcą tego, co ktoś za niego zdecydował. Może w pełni ukazać swój profesjonalizm.

Ta demokratyczna forma określania zadań sprzyja dążeniu do osiągnięcia celów. Są nawet przesłanki, które korzystnie oddziałują na późniejsze działanie, dochodzenie bowiem do tych celów cechuje samodzielność, która jest dostrzegalna w realizacji poszczególnych planów.

Przełożenie powyższych dyrektyw postępowania na grunt organizacji nie wydaje się być trudne. Określone refleksje mogą się pojawić jednak przy zasadności uczestnictwa podwładnego w pracy przełożonego nad celami adresowanymi do potencjalnych wykonawców. Praktyka wykazuje, iż jest to możliwe. Tego rodzaju rozwiązania od lat stosowane są w szeregu innych organizacjach zachodnich. Ponadto należy zauważyć, iż obecność podwładnego przy określaniu dla niego celu działania jest ze wszech miar zasadna. Wtedy bowiem znacznie łatwiej zrozumieć cel przełożonego oraz zależność jego osiągnięcia od naszego celu częściowego, od tego, jak my wykonamy adresowane do nas zadania. Znacznie łatwiej przy takim rozstrzygnięciu zrozumieć np. miejsce i rolę swego oddziału (wydziału) w systemie danej organizacji jako całości oraz różnego rodzaju uwarunkowania wspólnego działania na drodze do osiągnięcia zbiorowego celu – celu organizacji. Obawy zaś, iż „ucierpi” na tym autorytet przełożonego wydają się być nieuzasadnione. Prawdą jest, iż następuje pewne przesunięcie władzy i uprawnień. W ogólnym jednak bilansie przeważają w sposób zdecydowany korzyści, a bariera, którą trzeba będzie pokonać (zmienić sposób postępowania w procesie decyzyjnym), wymaga jedynie czasu i zmian mentalnościowych niektórych kierowników.

Idea zarządzania przez cele nie zmaterializuje się z chwilą np. wprowadzenia stosownych dokumentów normatywnych. Jak w każdym procesie, gdzie uczestniczy człowiek, nieodzowny jest czas; głębokie przekonanie o sensie zmian w dotychczasowym postępowaniu. Zapewne sprzyjać temu będzie, postulowane w wielu opracowaniach, wydłużenie czasu na planowanie działań, zwłaszcza tych o dużym ciężarze gatunkowym.

Powiązania między funkcjami planistyczną oraz kontrolną są kolejną, dość istotną cechą zarządzania przez cele. W tym jednak przypadku te powiązania zmierzają do przewyciężenia przeszkód w planowaniu. W całej rozciągłości może być więc stosowane w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych. Tu też, przy poprawnie rozumianej funkcji kontrolnej, można realnie myśleć o eliminowa-

niu pewnych nieprawidłowości. Sprzężenie zwrotne z planowaniem zaowocuje usprawnieniem działania, raz popełnionych błędów nie będzie się powielać.

W zarządzaniu przez cele pojawiają się dylematy co do granicy (szczebla organizacyjnego) stosowania tej filozofii kierowania. Powszechnie sądzi się, iż kierowanie przez cele najlepiej można realizować w organizacjach strukturalnie złożonych. Tam bowiem podwładni mają większą swobodę działania, chociażby dlatego, iż obszar zainteresowania czy odpowiedzialności jest stosunkowo duży. Znaczne są też możliwości wykorzystania posiadanego potencjału ludzkiego i technicznego.

Wspomniane dylematy pojawiają się w odniesieniu do kierowników niższego szczebla i szeregowych pracowników. Wiele zależy bowiem od osobowości wyższego przełożonego i charakteru realizowanych zadań. Istotne jest również, aby w działaniu była perspektywa; trzeba wiedzieć co czynić później – po wykonaniu określonego zadania. Jest więc określona perspektywa działania, co jest nieodzowne także do zarządzania przez cele, które można stosować również w odniesieniu do dolnych ogniw kierowniczych organizacji.

Nieco inaczej poruszona kwestia powinna być postrzegana na szczeblu, jak to nazwano, szeregowego pracownika. W tym przypadku przeważają sytuacje, gdy jest on „skrępowanym” wykonawcą. Z reguły nie ma zbyt dużej swobody działania, a w wielu przypadkach wykonuje to, co mu kazano.

Oczywiście nie jest to podział sztywny. Dość często mogą mieć miejsce odstępstwa. Warunki funkcjonowania poszczególnych organizacji ukazują, iż jest bardzo szeroka paleta zadań, a ponadto warunki ich realizacji mogą być wielce urozmaicone. Niekiedy wspomniane rozgraniczenie co do szczebla organizacyjnego przestaje dawać znać o sobie. Zarządzanie przez cele może dotyczyć znacznie szerszego kręgu osób i to bez związku z układem hierarchicznym czy funkcjonalnym. Podejmując pewien wysiłek w miarę precyzyjnie można opracować **wykaz indywidualnych celów i zakresu odpowiedzialności**.

Pomimo akcentowania korzyści płynących z zarządzania przez cele należy dostrzegać także – sygnalizowaną już – potrzebę nakładu czasu i wysiłku, aby właściwie korzystać z tej filozofii kierowania zespołami ludzkimi. Istotne jest przy tym, aby w ten proces angażowali się wszyscy uczestnicy danego przedsiębior-

stwa. Nieodzowne jest ciągle zaangażowanie kierownictwa i prezentowanie przez te osoby postawy zachęcającej do uczestnictwa podwładnych w ustalaniu celów.

Poprzez różnego rodzaju formy szkolenia trzeba ponadto zmierzać do tego, aby wszyscy członkowie danego zespołu właściwie rozumieli założenia zarządzania przez cele. To wiąże się także z wykazywaniem wiele zrozumienia i cierpliwości na początku drogi; podczas wdrażania w życie tej idei.

Niektórzy podkreślają również swego rodzaju zagrożenia, jakie niesie z sobą zarządzanie przez cele. Podkreślane są zwłaszcza zagrożenia jakie mogą wyniknąć podczas oceny podwładnych. Oni to bowiem niekiedy mogą czuć się niedowartościowani, postrzegać swoją ocenę jako niezbyt korzystną, a zwłaszcza wtedy, gdy sposób wykonania zadania ma w pełni korespondować z oczekiwaniami przełożonego. To z kolei negatywnie będzie ustawiało ich do kolejnych przedsięwzięć w duchu zarządzania przez cele. Może także zniechęcać do innowacji, co zapewne nie pozostanie bez wpływu, np. na awans.

Niezbędne są także okresowe przeglądy określonych wykazów celów indywidualnych i odpowiedzialności. Trzeba to czynić wraz ze zmianą zadań lub struktury przedsiębiorstwa, co niejednokrotnie ma u nas miejsce w przeprowadzanej restrukturyzacji przemysłu.

Osiągnięcie zadowalającego stanu zarządzania przez cele nie da się uzyskać wyłącznie dzięki słownym deklaracjom. Wraz ze zgłębianiem wiedzy teoretycznej niezbędne są posunięcia praktyczne, osadzone na głębokim przekonaniu o bardzo dobrym przygotowaniu kierowników i wiara w nich. Trzeba wierzyć w to, iż podwładny może mile zaskoczyć przełożonego podczas realizacji zadań. Przekonanie o profesjonalnym przygotowaniu nie pozostanie zapewne bez wpływu na zaangażowanie i inwencję, a to z kolei wpłynie także na korzystniejsze postrzeganie całego zespołu i osiągnane przez niego wyniki. W tym też miejscu zasadne jest przybliżenie słów G. S. Pattona: *„Nigdy nie mów ludziom, jak mają się zabrać do rzeczy. Powiedz im, co mają zrobić, a zobaczysz, że zaskoczą Cię swoją pomysłowością”*.

1.6. Organizacja pracy własnej kierownika

Ze wszech miar zasadne jest zaprezentowanie pewnych zasad organizacji pracy własnej kierownika – zasad, które mają uwzględniać uwarunkowania i eliminować najczęściej popełniane błędy. Bazując jednak na wielu opracowaniach teoretycznych, wynikach przeprowadzanych badań, własnych obserwacjach i rozmowach próbowano przedstawić bardzo skondensowany zbiór pewnych reguł postępowania. Należy mieć nadzieję, iż przy stosunkowo dużym stopniu uogólnienia będzie mógł on być wykorzystany nie tylko przez kierowników, ale również przez inne osoby funkcyjne w różnego rodzaju organizacjach.

Badania prowadzone wykazują, że duży procent czynności kierownika oraz czas ich trwania może być stosunkowo dokładnie zaplanowany. Wiele zależy jednak od szefa. Większość z nich stara się utrzymać zasadę planowanych kontaktów z podwładnymi i przełożonymi, przygotowując starannie materiał decyzyjny (informacyjny) zebrany na podstawie własnych przemyśleń i informacji doraźnych.

Uregulowany tryb działania kierownika wiąże się ze stosowaniem przez niego osobistego planu pracy. Dokonując pewnych uogólnień można stwierdzić, iż **osobisty plan pracy** zapewnia następujące **korzyści**:

- umożliwia utrzymanie właściwej z góry założonej proporcji w zaabsorbowaniu poszczególnymi funkcjami, zwłaszcza merytoryczną i organizatorską oraz zagadnieniami wchodzącymi w zakres niezbędnych czynności;
- ułatwia wygospodarowanie czasu na pracę koncepcyjną, umożliwiając zarezerwowanie minimum niezbędnego czasu;
- praca według ustalonego i znanego współpracownikom rozkładu zajęć ułatwia i porządkuje pracę podwładnych, wpływając tym samym na wprowadzenie ładu organizacyjnego w całej instytucji (zespole);
- planowany bilans czasu pracy kierownika pozwala na zastosowanie higieny pracy umysłowej, zapobiegając w ten sposób zjawisku przemęczenia i powstawaniu chorób zawodowych.

Zawsze jednak kierownik, planując pracę własną, powinien brać pod uwagę czynniki określające wydajną, racjonalną pracę umysłową oraz zasady gospodarowania funduszem czasu osobistego. Należy pamiętać także o tym, że efektywne wykorzystanie funduszu czasu osobistego zależy głównie od stylu i przyjętych metod pracy własnej. Planując swoje działanie, kierownik powinien więc uwzględnić podstawowe **zasady oszczędnego gospodarowania czasem**. Można ja przedstawić w postaci 13 dyrektyw postępowania¹:

Bez jasno wytyczonego celu (celów) nie przystępuj do pracy. Dla każdego kierownika celem jest „przyszły stan rzeczy lub procesu”, tzn. taki, dla którego osiągnięcia działanie podejmujemy, ku któremu w jego toku zmierzamy i który postrzegamy jako jego skutek. Nie jest zatem celem samo działanie, na przykład kontrolowanie podwładnych, przeprowadzenie narady, zorganizowanie szkolenia, a jego rezultat, którym może być: wyeliminowanie nieuzasadnionych mankamentów w szkoleniu lub funkcjonowaniu jakiegoś elementu strukturalnego jednostki, uzgodnienie stanowisk w określonej sprawie, opanowanie wiedzy lub umiejętności w pewnym zakresie. Praktyka dowodzi, iż te z pozoru tylko oczywiste stwierdzenia stają się niekiedy bardzo trudne do przełożenia na język konkretnych ustaleń. W skomplikowanej codzienności może się okazać trudne wytyczenie tylko jednego celu. Wielość celów rodzić może obawy o ich konkurencyjność i w konsekwencji o pojawienie się sytuacji, w której cel główny zbyt często znika z pola widzenia. By do tego nie dopuszczać, wytyczony cel (cele) najlepiej zapisać w notatniku, w kalendarzu lub po prostu na kartce i umieścić ją na biurku. R. Townsend radzi, by vis-a-vis biurka widniał napis następującej treści: „Czy to co robię lub mam zamiar robić, zbliża do osiągnięcia naszych celów”. Stwierdzenie to nie wymaga żadnego komentarza.

Koncentruj się na priorytetach. Jasne jest jednak, by mogło to nastąpić, trzeba je sobie dobrze uzmysłwić. Pomocne w tym względzie okazać się może zastosowanie w praktycznym działaniu, dość popularnej, metody ABC. Pozwala ona tak planować czas pracy w skali dnia, tygodnia, miesiąca, a nawet roku, by

¹ D. Elsner, *Gospodarowanie czasem własnym kierownika jako problem dydaktyczny*, Centrum Doskonalenia Nauczycieli Oddział w Katowicach, 1989, s. 34-38; Por. G. Sabetzki, *Termin-Sache. Zehn Regeln für erfolgreiches Zeitmanagement. Der Organisator*, XI 1986.

oznaczać w każdym przypadku ważność załatwionych spraw i przeznaczać na sprawy uznane za ważne (priorytety) przeważającą część wydatkowanego czasu.

Metoda ta zakłada podział wykonywanych czynności na: A – bardzo ważne, B – średnio ważne i C – mało ważne. W założeniach tej metody zawarte jest zalecenie, by na czynności z grupy A przeznaczać 65% planowanego czasu, na czynności z grupy B – 20%, a na czynności z grupy C tylko 15%¹.

Jest oczywiste, iż zwłaszcza w dłuższej perspektywie czasowej, trudno osiągnąć taką precyzję w podziale czynności. Dlatego niejednokrotnie spotykamy się z sugestiami, aby zalecenia tej metody nieco uogólnić i podczas opracowywania planu pracy akcentować przede wszystkim czynności najistotniejsze. Uszczegółowienie i stopniowe zbliżanie się do proponowanych wskaźników następuje w miarę konkretyzacji czynności, które przyjdzie wykonywać kierownikowi.

Pracuj zgodnie z planem. Oponenci tej dyrektywy twierdzą, że planowanie pracy własnej nie ma większego sensu, gdyż sporządzane plany nie wytrzymują zderzenia z rzeczywistością. Jednak jak wynika z praktyki zderzenia tego nie wytrzymują plany sztywne, a raczej sztywno patrzący na rzeczywistość ich twórcy. Plan pozwala bowiem na równomierne w ciągu dnia rozłożenie pracy i na zachowanie dostosowanego do indywidualnych potrzeb jej rytmu. Pozwala również na racjonalne zagospodarowanie poszczególnych godzin. Na „zderzenie z rzeczywistością” w planie należy pozostawić rezerwę czasu. Bez tych pozornych luzów trudno bowiem myśleć o wykonywaniu czynności, które niesie życie. J. Rogers proponuje, aby w tygodniowym planie zapisywać czynności, które kierownik musi, powinien i mógłby². Sporządzenie planu to jeszcze nie wszystko. By mógł być zrealizowany nieodzowne staje się określenie, co będzie do tego potrzebne, na przykład: kontakty z jakimi osobami, zgromadzenie jakich informacji, rozstrzygnięcie jakich problemów, itp. Nieodzowna jest także determinacja dla konsekwentnego wykonania zaplanowanych działań i choćby kilka minut dziennie na podsumowanie dokonań. Sumaryczny czas ujmowany w planie pracy nie powinien więc przekraczać połowy czasu pracy. Przestrzeganie tego normatywu umożliwi należytą, terminową realizację zaplanowanych przedsięwzięć, poprawne wykony-

¹ Por. D. M. Stewart, *Praktyka kierowania*, Warszawa 1994, s. 43.

² Tamże, s. 40.

wanie zadań bieżących oraz zadań, których nie można było przewidzieć podczas sporządzania planu. Stosowanie tej reguły umożliwi zharmonizowanie naszych działań z działaniami innych osób i w ten sposób pozyskiwać również oszczędności czasu swojego i podwładnych. Praktyczny wyraz tej dyrektywy odnajdujemy także w dość mocno akcentowanej potrzebie, aby mieć zawsze zaplanowany rozkład zajęć na dzień następny, a zwłaszcza na te czynności, od których rozpocznie się praca. Wielce zasadne jest też ustalenie zadań, które chce się zakończyć w danym dniu.

Scalaj czas pracy i nie pozwalaj, by ci przeszkadzano. Ta dyrektywa oparta jest na przesłance, iż wspólną cechą sprawnie działających kierowników jest ich szczególna troska o czas. Tylko z pozoru cecha ta wydaje się bardzo prozaiczna i mało atrakcyjna. Wiele osób sądzi, iż pracę nad udoskonaleniem swej działalności powinni rozpoczynać od rozważań natury koncepcyjnej. Jednak – jak podkreśla Drucker – pracy tej nie można wykonać należycie, jeśli nie dysponuje się większą niż dotąd ilością niezakłóconego czasu na myślenie. Poważnej pracy koncepcyjnej nie można bowiem wykonywać w krótkich przerwach między załatwianiem pilnych spraw bieżących. Należy pracować w zamkniętych blokach czasowych. Każda bowiem praca wymaga czasu, a ważna praca koncepcyjna – spokoju na jej przemyślenie. Ciągłe odrywanie się od pracy uniemożliwia koncentrację – nie wpływa także na jej efektywność, a trafność decyzji jest niejednokrotnie wielce refleksyjna. Niejeden z kierowników (pracowników) przekonał się zapewne o tym, iż niewiele można zrobić, a tym bardziej zająć się problemem, gdy co kilkanaście minut dzwoni telefon, wchodzi podwładny czy interesant. Tego rodzaju praktyki są nie do przyjęcia. Jest bowiem zrozumiałe, że dla pracy koncepcyjnej potrzebne są 2- 3-godzinne bloki czasu bez żadnych przerw i czynności dodatkowych.

W literaturze dotyczącej poruszanej kwestii często podawany jest przykład prezydenta F. D. Roosevelta, który w 1939 roku powołał specjalne biuro dla ochrony swojego czasu. Asystenci zatrudnieni w tym biurze mieli za zadanie poddawać selekcji informacje kierowane do prezydenta i decydować: którymi z nich zaprzętać jego uwagę, kto ma to czynić, w jaki sposób i kiedy? Sądzę, iż cel wynikający z przybliżonego przykładu można również osiągnąć w niejednym przedsię-

biorstwie. Realne jest to głównie dzięki sprawnie działającemu sekretariatowi, czy nawet asystentowi kierownika.

Na zadanie trudne wykorzystaj „lepszy” czas. Idea tej dyrektywy oparta jest na wydolności umysłowej człowieka w ciągu dnia. Dla pracy umysłowej są w ciągu dnia „lepsze” i „gorsze” pory. Stąd przez 8-10 godzin przeznaczonych dziennie na wykonywanie czynności zawodowych (por. tab. 1) nie pracuje się z jednakową wydajnością. Oczywiście możliwe są indywidualne odchylenia, o czym sygnalizowano już wcześniej. Jednak, przekładając psychofizyczne uwarunkowania na praktykę działania oznacza, że godziny między 9 a 12 powinny być blokiem czasu, który poświęcany jest na pracę koncepcyjną, na rozwiązywanie problemów, czy też na wszelkiego rodzaju zadania o wysokim stopniu trudności, pozostałe odkładając na okresy, w których umysłu nie stać już na intensywny wysiłek. Istotne jest także właściwe interpretowanie swojego wewnętrznego rytmu pracy. Jeżeli czas wykonywania zadania jest z nim zgodny, to zapewne zostanie ono wykonane w czasie znacznie krótszym. Należy więc dostosować plan zajęć do indywidualnego rytmu pracy. Najtrudniejsze sprawy załatwiać w czasie największych możliwości. Z obserwacji wiadomo także, iż niektórzy kierownicy wykorzystują wskazania osobistych biorytmów.

Bądź przygotowany na pojawienie się czasu jałowego. Bliskość dyrektyw 5 i 6 jest oczywista. W ciągu dnia zdarzają się bowiem okresy „nawału pracy” i tzw. „czas jałowy”. Dlatego należy tak planować pracę, aby dokonując podziału i swoistej selekcji zadań część z nich przesunąć w czasie. W ciągu dnia czas jałowy trzeba również zagospodarować. Cechą charakterystyczną tego czasu jest to, że pojawia się on w różnych porach dnia i w nieoczekiwanych momentach. I właśnie na tę ewentualność trzeba być zawsze przygotowanym. A zatem bez względu na zakres spraw, które w danym dniu zaplanowaliśmy do realizacji, trzeba mieć dodatkowo jakąś pracę, którą bez trudu można wykonywać, nawet w niesprzyjających warunkach. Może to być czytanie literatury fachowej, sporządzanie uwag do otrzymanych materiałów, obmyślanie koncepcji czy też planu działania, uczenie się języka obcego, a także aktywny relaks, niekoniecznie wiążący się z wyjściem na obiekty sportowe.

Co to oznacza? To nie tylko duża efektywność pracy. Dzięki zagospodarowaniu czasu jałowego możemy ograniczyć czas przeznaczony w domu na czynności zawodowe, tzw. prace domowe.

Wyznacz czytelnie uprawnienia podwładnym i respektuj je. Przy wdrażaniu tej dyrektywy w życie pojawiają się zwykle trudności. Niejednokrotnie bowiem albo zapomina się o uprawnieniach lub są one za małe w stosunku do zadań. Tymczasem pozbawianie lub ograniczanie uprawnień nie tylko nie sprzyja wizerunkowi kierownika, ale powoduje straty jego czasu. Dlatego każdy z kierowników powinien dokładnie określić swoim podwładnym, w jakich sprawach mogą:

- samodzielnie podejmować decyzje;
- reprezentować instytucję na zewnątrz, podpisywać pisma;
- rozstrzygać sprawy sporne, budzące wątpliwości, niejasne;
- akceptować plany, harmonogramy, koncepcje;
- wydawać polecenia i którym pracownikom.

Bardzo ważne jest również, o czym szerzej później, aby z chwilą delegowania władzy bardzo ostrożnie podejść do kwestii kontroli. Jej praktyczny wymiar nie może wytworzyć przekonania o niedowierzaniu kierownika. Podwładny ma odbierać możliwość decydowania i działania jako wyraz zaufania do jego wiedzy i umiejętności.

Nie przyzwyczajaj innych, że możesz wszystko. W tym przypadku chodzi o zdobycie się na odwagę powiedzenia „nie” w momencie stwierdzenia, że zadanie nie ma sensu ekonomicznego, społecznego, itp. Z reguły nieracjonalne zadania łączą się bowiem z powielaniem nonsensów organizacyjnych, mnożeniem barier biurokratycznych, marnotrawstwem ludzkiej energii, czasu społecznego i papieru. Najgorsze to przyzwyczajania innych do własnej roli „chłopca na posyłki”; osoby, która we wszystko „da się ubrać” i wszystko potrafi jakoś „zorganizować”. Wytworzenie u przełożonego przekonania, iż ja nigdy nie odmawiam skutkuje zapewne wieloma dodatkowymi zadaniami, z czego niejednokrotnie będą zadowoleni inni. Przestrzeganie tej dyrektywy w codziennej działalności jest jednak realne. Ponadto powiedzenie „nie” może pobudzać do refleksji przełożonego lub partnera i zapewne w przyszłości korzystnie wpłynie na jego postępowanie.

Niezbędne informacje miej pod ręką. Wielu z nas niejednokrotnie przekonało się o tym, iż szukanie różnego rodzaju informacji w chwili, gdy właśnie są potrzebne zabiera zwykle dużo czasu. Dlatego też trzeba mieć je wcześniej zgromadzone i poklasyfikowane, na przykład według następujących kryteriów: dane o kierowanym przedsiębiorstwie (pionie organizacyjnym, komórce), dane o głównych przedsięwzięciach, plany różnych przedsięwzięć, wyniki finansowe, informacje o podstawowych przepisach prawnych, numery telefonów i adresy osób, z którymi kontakty są najczęstsze.

Praktycy podpowiadają, aby przy kompletowaniu informacji wziąć pod uwagę odpowiedzi na następujące pytania:

- *jakie z nich są mi najczęściej potrzebne?*
- *jakie bywam najczęściej indagowany?*
- *jakich zwykle zapominam?*
- *jakie powinienem znać z racji zajmowanego stanowiska?*
- *jakich nie jestem w stanie zapamiętać?*

Informacje te powinny być tak skompletowane, by bez trudu można było nanosić zmiany i uzupełniać je, by tworzyły określoną całość i były czytelne (przejrzyste). W zależności od przyzwyczajenia danego kierownika może to być notatnik, teczka do akt, skoroszyt, mały segregator czy komputer lub dyskietka.

Nagradzaj innych za to, że cenią twój czas. Dyrektywa ta opiera się na założeniu, że czas jest jedynym nieodtwarzalnym składnikiem działania i dlatego powinien być nagradzany przy różnych okazjach. Trzeba zatem cenić punktualnych i ich sprawy rozpatrywać jako pierwsze. Dla zwięźle informujących o stanie spraw trzeba mieć zawsze czas, nawet wtedy, gdy jest się bardzo zajęтым. Zasada ta sugeruje, aby pisma krótko zredagowane załatwiać „od ręki”. Jeśli zaś jest okazja, to nie zawadzi wyrazić podziękowania tym, którzy nie zabierają czasu bez potrzeby. Dobrze jest ponadto pozwalać odczuć innym, iż cenimy tych, którzy cenią cudzy czas, np.:

- *stawiając ich innym za wzór pod tym względem,*
- *udzielając im głosu podczas narad,*
- *uznając za jedno z kryteriów do różnego rodzaju nagród i wyróżnień,*

- *upowszechniając ich mało czasochłonne rozwiązania,*
 - *przychylniej ustosunkowując się do ich okolicznościowych zwolnień z pracy,*
- itp.*

Trzeba więc stopniowo ograniczać aktywność tzw. „wytapiaczy czasu” i „dyżurnych pytaczy”. Dobrze jest tego rodzaju osoby oduczyć polemiki na każdy temat i zadawania pytań, na przykład poprzez wyznaczenie ich do prowadzenia zajęć czy też poproszenie o wyrażenie swego zdania na daną kwestię, najlepiej o którą pytają. Nie są to czasami zbyt eleganckie formy postępowania, ale za to bardzo skuteczne.

Unikaj złodziei czasu. To konsekwencja poprzedniej dyrektywy. Traktuje ona o tym, aby – jeśli to możliwe – z usług osób i instytucji źle zorganizowanych nie korzystać, nie uczęszczać na nieprzygotowane starannie narady, zebrania. Sposobów unikania „złodziei” czasu może być wiele i są one różne. W przypadku, gdy jest to przełożony można, np.:

- *delikatnie i z taktem uświadamiać mu marnotrawstwo czasu;*
- *zamiast kwiatów, na przykład z okazji imienin, wręczyć książkę z zakresu organizacji i zarządzania;*
- *w różny sposób dawać odczuć, iż my też mamy sprawy ważne i że nie zawsze mamy dla niego czas;*
- *wykazując samodzielność w działaniu, tym samym delikatnie torpedować wtrącanie się w każdą niemalże sprawę.*

W stosunku do podwładnych jest znacznie łatwiej. W tym przypadku można np.:

- *odbierać im głos podczas publicznych wystąpień, gdy przekroczą ustalony limit czasu;*
- *gadulom zlecać formułowanie myśli na piśmie;*
- *żądając szczegółowych (minutowych) planów organizacji różnego rodzaju narad i spotkań, czy też uświadamiając im wartość cudzego czasu, co może mieć miejsce podczas szkolenia na ten temat.*

I tu również potrzebny jest takt. Działania ostre, bardzo zdecydowane nie zawsze przynoszą oczekiwany skutek. Lepiej stopniowo odzwyczajając ludzi od tego do czego przywykli, niż dokonywać radykalnych rozstrzygnięć.

Usprawniaj gospodarowanie własnym czasem. Skoro mamy zastrzeżenia do przełożonych i podwładnych, to zasadne jest krytyczne spojrzenie na to co czynimy sami. Dlatego usprawnianie gospodarowania własnym dniem należy zacząć od analizy struktury spożytkowanego czasu. A zatem, na przykład przez tydzień: można dokładnie notować, ile czasu i na jakie czynności przeznaczamy. Następnie zapiski te poddać analizie, stawiając sobie samemu następujące pytania:

1. Czy czynności, które wykonuję wynikają z charakteru zajmowanego stanowiska?

2. Czy nie wyręczam przypadkiem innych w ich obowiązkach służbowych?

3. Czy sam nie marnuję czasu innych osób?

4. Czy rzeczywiście wszystkie czynności muszę wykonywać osobiście?

5. Którą z moich dotychczasowych czynności mógłby wykonywać równie dobrze lub lepiej ktoś inny?

6. Czy z wykonywania pewnych czynności można by zrezygnować bez szkody dla jakości pracy?

7. Jakie czynności mógłbym skrócić?

8. Jakie czynności mógłbym połączyć?

9. Na jakie czynności brakuje mi najczęściej czasu?

10. Jakich czynności można bez szkody zaniechać? Co by się stało, gdyby tego w ogóle nie robić?

Po tych zabiegach zasadne jest dokonanie analizy zminimalizowania strat czasu i możliwości wykonywania podobnych zadań w krótszym terminie. Jeśli się to uda, to znaczy, iż opłacało się przeprowadzić badania. Wtedy też do podobnego rodzaju czynności można namawiać innych.

Nie zapominaj o relaksie. Ta dyrektywa nie ma zbyt długiej tradycji, zwłaszcza w Polsce. Jako naród nie mamy bowiem nawyków racjonalnego wypoczynku. Jeśli dodać do tego jeszcze ilości spożywanej kawy, wypalanych papierosów oraz porcję stresów związanych z charakterem pracy, to nie ma co się dziwić, że naszą kadre kierowniczą nękają choroby cywilizacyjne. Dobrze się zatem dzie-

je, że w literaturze fachowej coraz częściej podnoszony jest temat relaksu. Jest on bowiem potrzebny w ciągu dnia, tygodnia, roku. Jego forma zależy od indywidualnych upodobań i możliwości. W tym miejscu należy przypomnieć wykresy wydolności umysłowej w ciągu dnia i tygodnia. Z nich to wyraźnie wynika potrzeba relaksu. Różnego rodzaju „przerywniki” potrzebne są wszystkim. U osób starszych zapotrzebowanie na nie jest większe niż w odniesieniu do osób młodych.

Nie ulega wątpliwości, że realizacja niektórych spośród powyższych dyrektyw wymaga uzgodnionej działalności wielu związanych z sobą osób; jednostka niewiele zdziała, jeśli cała machina pracuje nadal zgodnie z kiepskimi tradycjami. Często niezbędna jest także długofalowa działalność, prowadząca do wzrostu samodzielności i kwalifikacji współpracowników, do wyplenienia złych i ugruntowania dobrych zwyczajów.

Literatura przedmiotu podaje wiele różnorodnych zaleceń mających stymulować sprawną, efektywną pracę kierowników. Najbardziej lakonicznie formułuje to Kierzencow, który mówi, że *praca kierownika to w dużej mierze praca pedagoga, który wytrwale przekazuje wykonawcom swe idee i uczy ich, jak należy je urzeczywistniać*. Formułuje następujące **zalecenia dla kierowników**:

- *zlecaj pracę innym,*
- *każ innym pracować,*
- *nie zwracaj sobie głowy drobiazgami,*
- *pamiętaj o pięciu głównych elementach pracy kierownika, który:*
 - *tworzy ogólny plan pracy,*
 - *jednoczy ludzi w celu jej wykonania,*
 - *kieruje pracą,*
 - *koordynuje pracę poszczególnych pionów organizacyjnych i pojedynczych podwładnych,*
 - *kontroluje pracę,*
- *obciążaj każdego podwładnego odpowiedzialnością za jego pracę,*
- *rozliczaj z pracy,*
- *zorganizuj sam siebie,*
- *oszczędzaj czas,*

- *pamiętaj o odpowiedzialności,*
- *ucz się,*
- *kontroluj sam siebie.*

Analiza treści powyższych zasad pozwala na stwierdzenie, iż przestrzeganie powyżej przedstawionych zasad wymaga od kierownika dużej dyscypliny, ale daje pozytywne efekty, pozwala panować nad efektywnym czasem pracy. Zorganizowany kierownik korzystnie oddziałuje także na podwładnych i funkcjonowanie zespołu.

1.7. Usprawnianie pracy kierownika

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, że **typową organizację dnia pracy kierownika cechuje rozdrobnienie** w wykonywaniu szeregu czynności, niedostateczna koncentracja na zagadnieniach kluczowych, przekraczanie nominalnego dnia pracy. Jest to model kierownika „operatywnego”, realizującego wiele czynności, zapracowanego, a nie wykonującego w pełni swoich zadań. Zasadniczą sprawą jest więc zaplanowanie *modelu kierownika*, który przede wszystkim **planuje, inspiruje i zajmuje się zagadnieniami kluczowymi w skali przedsiębiorstwa**. W tej sytuacji zakres interwencji kierownika w codzienny tok czynności ogranicza się do sytuacji awaryjnych i nietypowych oraz do wykonywania tych działań, które mieszczą się w obrębie jego kompetencji. Docelowe parametry charakterystyki pracy takiego kierownika powinny zbliżać się do wzorca zaproponowanego na poprzednich stronicach. Jest to wzorzec pracy uregulowanej, o wysokim stopniu planowości (70%), ale z poważną rezerwą na czynności nie przewidziane, o ograniczonym czasie pracy (do 9 godzin dziennie). **Wzorcowy kierownik nie rozprasza się w powodzi czynności**, umie skoncentrować się na ważnych, kluczowych zagadnieniach, dlatego nie wykonuje dziennie więcej niż 10-15 czynności i znaczną część czasu poświęca na pracę koncepcyjną, analizę, prognozę, decyzje. Jednocześnie trzyma on „rękę na pulsie” w problematyce dotyczącej rozwoju teorii i to zarówno w zakresie nauki organizacji i zarządzania, jak i dyscypliny podstawowej dla profilu działalności danej organizacji. Poświęca na samo-

kształcenie średnio 20% czasu. Poprawnie funkcjonujący kierownik ogranicza zdecydowanie czas zebrań i konferencji, eliminuje konferencje zbędne i usprawnia tok działania kolegiального. Przy tym wszystkim utrzymuje bezpośredni kontakt z załogą, spędzając około 15-20% w pomieszczeniach pracowników, wizytując, ułatwiając sprawy osobowe, informując o celach zakładu, interesując się potrzebami i troskami pracowników. Realizacja takiego wzorca wymaga również modelowego ustawienia proporcji funkcji kierowniczych. W związku z tym każdy kierownik powinien sporządzić sobie zestawienie swoich funkcji organicznych, a także określić stopień szczegółowości swojego zaangażowania poszczególnymi sprawami organizacji.

Jedną z zasad organizacji pracy własnej kierownika jest **planowość działania**. Kierownik musi starać się ograniczać optymalnie czynności spontaniczne, nieprzewidziane, niezaplanowane. Wiąże się to z postawą wymagającą dużej osobistej dyscypliny i opanowania. Niejednokrotnie widzimy, ileż to rozgardiaszu potrafi wywołać kierownik „nerwowy”, reagujący natychmiast na każdy impuls.

Informacje uzyskane przez kierownika powodują, że konieczne jest wydanie odpowiednich dyspozycji czy uzupełnienie posiadanych informacji w kontakcie z podwładnymi. Nerwowy, niedostatecznie opanowany kierownik natychmiast nawiązuje kontakty z podwładnymi (telefonicznie, osobiście), nie czekając na planowy kontakt przewidziany na przykład określonym harmonogramem spotkań, choć w większości wypadków ta operatywność nie była konieczna. Efektem takiego trybu działania jest częste odrywanie podwładnych od planowej pracy, stwarzanie atmosfery niepewności, napięcia, swoistego stresu psychicznego, stałego oczekiwania na doraźne wezwanie przez kierownika. Jednocześnie w ten właśnie sposób powiększa się rozczłonkowanie dnia pracy kierownika i zwiększa się nasilenie jego nieplanowości. Styl ten sprzyja wydawaniu decyzji niedostatecznie przemyślanych, a więc często błędnych lub niejasno sprecyzowanych i sformułowanych.

Efektywne wykorzystanie czasu pracy wymaga przede wszystkim odejścia od tzw. **zasady otwartych drzwi**, ścisłego przestrzegania czasu na kontakty służbowe telefoniczne i osobiste, selektywnego podejścia do spraw ważnych i pilnych.

Pierwszą czynnością po przybyciu do pracy powinno być uściślenie kalendarza czynności na dany dzień, z jednoczesnym poinformowaniem zainteresowanych o terminie spotkań, przyjęć, przyjazdów itp. Jest to dla nich nieodzowne z uwagi na konieczność uściślenia ich własnych kalendarzy przedsięwzięć.

Następną czynnością powinno być zapoznanie się z korespondencją wchodzącą z jednoczesnym nałożeniem na niej stosownych dekretacji i wyciągnięciem wniosków do dalszej pracy. Najważniejsze wnioski i spostrzeżenia powinny być odnotowane w zeszycie pracy lub w specjalnie założonej ewidencji. W ślad za tym powinna być rozpatrzona ta część korespondencji wychodzącej, która nie wymaga osobistego przedstawiania jej podwładnym.

Po wykonaniu tych czynności **pora na pracę koncepcyjną**. W tym czasie kierownik i inne osoby na stanowiskach kierowniczych powinny samodzielnie (niekiedy wspólnie) przemyśleć (lub omówić) najważniejsze kwestie, wynikające z decyzji przełożonego lub podjęte z własnej inicjatywy i sprecyzować sposób ich realizacji. W większości wypadków będą to czynności o charakterze prognostyczno-planistycznym lub organizacyjnym, wyznaczające perspektywę dalszego działania.

Czas na realizację wyżej wymienionych zadań może być różny. Pożądane jednak, ażeby w zależności od szczebla kierowania nie przekraczał – wspomniane wcześniej – **2-3 godzin**. W tym czasie powinna panować absolutna **cisza telefoniczna**. W zależności od potrzeb może być ona przedłużona także na czas wykonywania kolejnego zadania – przyjmowania podwładnych w celu rozpatrzenia referowanych przez nich spraw.

Każdy podwładny, zwłaszcza w organach kierowania wyższych szczebli, powinien mieć określone terminy przyjęć przez przełożonego i ustalony czas ich trwania. Częstotliwość przyjęć powinna być wypadkową możliwości czasowych przełożonego i potrzeb podwładnego. W wypadku wprowadzenia częstszych przyjęć czas ich trwania może być krótszy, na przykład 15-25 minut, natomiast, gdy przyjęcia będą rzadsze – powiedzmy raz na 1-2 tygodnie wówczas czas ich trwania powinien być dłuższy i wynosić 1-2 godz.

Przełożeni nie powinni dopuszczać do przekraczania czasu przyjęć, a podwładni powinni tak ułożyć „swój referat”, ażeby mieć niezbędną rezerwę

czasu na przykład na pytania ze strony przełożonego, konieczność złożenia dodatkowych wyjaśnień itp.

Po zakończeniu przyjmowania podwładnych, sprowadzającego się przeważnie do rozpatrywania przygotowanych przez nich propozycji, podejmowania decyzji, stawiania dodatkowych zadań oraz przekazywania wytycznych lub wskazówek może być wydzielony czas na samokształcenie (jeśli nie zrealizowano tego w ramach działalności koncepcyjnej) lub można przystąpić do tzw. zarządzania bieżącego. Będzie ono zwykle polegało na załatwianiu różnych spraw u przełożonych, ze współdziałającymi instancjami, a także ukierunkowaniu podległych instytucji. Przy takiej organizacji dnia pracy bieżące kierowanie w większości wypadków będzie przypadło na **drugą część dnia pracy**, gdzie uwidacznia się **spadek wydajności pracy umysłowej**.

Kierownicy w zależności od szczebla kierowania i przeznaczenia są zmuszeni do codziennego podejmowania różnych decyzji. Ich ranga może być zróżnicowana. Mogą to być decyzje proste (zrutynizowane), nie wymagające większego wysiłku albo trudne i bardzo odpowiedzialne, a nawet ryzykowne. Doskonając organizację dnia pracy, należy dążyć do tego, żeby poprzez właściwe rozdzielanie kompetencji wykluczyć lub ograniczyć konieczność podejmowania przez tę samą osobę decyzji o znacznie zróżnicowanym poziomie trudności. Należy także dążyć do dostosowania liczby podejmowanych decyzji do możliwości danego kierownika. Przeoczenie tego i dopuszczenie do naruszeń może doprowadzić do obniżenia procesu decyzyjnego, a w konsekwencji stać się przyczyną strat lub szkód.

Na poziom wydajności poważnie rzutuje częstotliwość zmieniania czynności w ciągu dnia pracy. Gdy zadania (czynności) prostsze, nie wymagające większego wysiłku umysłowego, częstotliwość może być większa. Natomiast, gdy zadania trudniejsze, wymagające zastanowienia się, wówczas liczba różnych czynności (zadań) wykonywania w ciągu dnia pracy powinna być ograniczona.

Sprawny kierownik stara się utrzymać zasadę planowanych kontaktów z podwładnymi, przygotowując starannie materiał decyzyjny zebrany na podstawie własnych przemyśleń i informacji doraźnych. Atmosfera spokoju, uregulowanego trybu działania kierownika udziela się całemu zakładowi pracy, staje się istotnym elementem jego działania.

Uregulowany tryb działania kierownika wiąże się ze stosowaniem przez niego osobistego planu pracy. **Możliwość planowania pracy kierownika występuje wówczas, gdy:**

- wiemy dokładnie, co ma być zrobione,
- wiemy, kiedy to ma być wykonane,
- gdy możemy ocenić, jak długo to potrwa.

Na podstawie wyników badań organizacji pracy kierowników i przeprowadzonych eksperymentów możemy stwierdzić, że **w pracy kierownika występują** wyraźnie dwie grupy czynności:

- stałe,
- sporadyczne.

Czynności stałe możemy z kolei podzielić na: regularne, których czas i rodzaj jest znany, i nieregularne, o nieznanym z góry czasie występowania. Do pierwszych należy na przykład czytanie korespondencji, studiowanie zarządzeń, niektóre konferencje, a do drugich telefony, delegacje.

Z kolei **czynności sporadyczne** możemy podzielić na przewidywane, tzn. o znanym czasie i rodzaju występowania (np. konferencje dotyczące planów okresowych) lub nagle o nieznanym czasie i rodzaju występowania.

Z przedstawionych wyżej typów czynności część nadaje się do uprzedniego zaplanowania w okresowych harmonogramach, do nich należą: przewidywane czynności regularne i sporadyczne.

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, pewien procent czasu kierowników może być precyzyjnie zaplanowany w harmonogramach dziennych lub okresowych, tygodniowych, miesięcznych, kwartalnych. Przy stosowaniu harmonogramów konieczne jest jednak uświadomienie sobie ich pewnej umowności, tzn. wystarczającej elastyczności i realności. Przede wszystkim plany te nie mogą być zbyt napięte i zbyt drobiazgowo. Przyjęcie tych założeń nie zwalnia jednak kierownika od obowiązku zachowania odpowiedniej dyscypliny osobistej w ich respektowaniu, jak również w egzekwowaniu honorowania ich przez personel przedsiębiorstwa.

Jednym z podstawowych źródeł niesprawności w organizowaniu własnej pracy kierowników jest nadmierne obciążenie konferencjami, zebraniem. Przy takiej ocenie zachodzi potrzeba optymalnego usprawnienia organizacji narad i konferencji w celu skrócenia czasu ich trwania z jednoczesnym podniesieniem ich efektywności. Niezależnie od zabiegów technicznych konieczne jest systematyczne wdrażanie wszystkich uczestników do krótkiego formułowania swoich myśli. Stała praca nad sobą kierownika, jego dbałość o precyzyjny, zwarty styl wypowiedzi mają tu duże znaczenie dydaktyczne.

Przedstawione wskazówki, swego rodzaju „podpowiedzi” jak ma postępować kierownik są oczywiście paletą propozycji nie związaną z konkretnym środowiskiem i organizacją. Nie uwzględniają też osobowości kierownika. Wiele więc zależy będzie od tego, jak jest on przygotowany do spełniania swej funkcji, na ile jest „elastyczny” i na ile może być elastyczny w konkretnym środowisku.

Rozdział 2.

ROLA I ZADANIA WSPÓŁCZESNEGO DOWÓDCY

Sprawność działania organizacji wojskowych w zasadniczej mierze jest pochodną efektywności pracy dowódców wszystkich szczebli. To właśnie oni wskazują cele działania, przydzielają zadania podwładnym i koordynują ich pracę. Jednocześnie dysponują oni zasobami osobowymi, rzeczowymi, finansowymi i informacyjnymi, które są niezbędne w trakcie wykonywania zadań. Dlatego istotnym wydaje się właściwe zrozumienie roli i zadań, jaką dowódcy spełniają w organizacjach wojskowych.

Konieczność podjęcia tej problematyki wynika przede wszystkim ze zmiany zakresu zadań oraz przemian strukturalno-organizacyjnych Sił Zbrojnych RP. Coraz szersze spektrum zadań stawianych przed naszym wojskiem powoduje permanentną modyfikację w zakresie umiejętności i kwalifikacji współczesnych dowódców. W procesie analizy tych zmian należy uwzględnić podstawy naukowe mające źródło w dorobku teorii organizacji i zarządzania oraz własne rozwiązania i doświadczenia w tym obszarze.

Celem badania, którego wyniki zostały przedstawione w tym rozdziale, było rozwiązanie problemu szczegółowego zawartego w pytaniu: *W jakim zakresie rola i zadania współczesnych dowódców wpływa na sprawność działania organizacji wojskowych w aspekcie osiągnięcia gotowości do podjęcia wszechstronnych działań przez pododdziały, oddziały i związki taktyczne?*

W niniejszym rozdziale przedstawiono wybrane aspekty dotyczące roli i zadań współczesnych dowódców. Stąd też, po określeniu roli dowódcy, opisano jego zadania w postaci obowiązków i uprawnień. Sprawne i skuteczne działanie dowódców wymaga wykonania szeregu czynności oraz posiadania specyficznych umiejętności. Dlatego logicznym dopełnieniem rozdziału jest opis czynności i umiejętności dowódczych. Ponadto wypełniane przez dowódców zasadnicze funkcje oraz

role są wysoce skorelowane z podstawowymi rolami kierowników w organizacjach cywilnych. Dlatego uwzględniono również analogie zachodzące pomiędzy pracą dowódców a pracą kierowników w organizacjach cywilnych.

2.1. Rola dowódcy

Analiza różnorodnych definicji dowódcy prowadzi do stwierdzenia, że jest ono bliskie pojęciu kierownika. Według *Encyklopedii organizacji i zarządzania* **kierownik** to „zwierzchnik lub podmiot kierujący pracą danego zespołu ludzkiego, będącego organizacją formalną”¹. Natomiast inni autorzy definiują to pojęcie jako osobę, która „używa władzy formalnej do organizowania, kierowania i kontrolowania bezpośrednio podległych sobie osób,..., po to, aby skoordynować wszystkie działania prowadzące do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa”². Zbieżne z pojęciem kierownika jest pojęcie **dowódcy**, które określane jest jako „osoba, na ogół żołnierz zawodowy, formalnie powołana na stanowisko kierownika, przełożonego określonego zespołu żołnierzy”. Inni autorzy określają dowódcę jako „człowieka, który zostaje wyznaczony do pełnienia funkcji związanej z kierowaniem zespołami żołnierzy – podwładnymi”³.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają stwierdzić, że podstawowe **cechy**, które wyróżniają **dowódcę** od podwładnego są następujące:

- formułowanie (akceptacja) zadań do wykonania;
- realizacja zadań poprzez podwładnych;
- wypełnianie wszystkich funkcji dowódczych – planowanie, organizowanie, przewożenie oraz kontrolowanie;
- wypełnianie funkcji personalnej w zakresie oceniania, opiniowania oraz planowania karier podwładnych;
- możliwość delegowania uprawnień⁴.

1 *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981, s. 207.

2 Z. Zbichorski, *Budowa struktur zarządzania*, Warszawa 1994, s. 10.

3 T. Majewski, *Kierownik – dowódca w organizacji, zadania, czynności, umiejętności*, Warszawa 2003, s. 9.

4 Tamże s. 9-10.

Wskazane powyżej cechy wyróżniające dowódcę wpływają na pełnione przez niego role. Przyjmuje się, że rolę organizacyjną można określić jako „trwały sposób zachowania się, zgodny z oczekiwaniami organizacji wobec osoby, która zajmuje określoną w niej pozycję”¹. Pozwala ona fundamentalnie opisać i zrozumieć pracę dowódcy oraz pełniej określić wymagane na danym stanowisku umiejętności dowódcze.

Istnieje duża rozbieżność w opisywaniu roli, jaką ma spełniać współczesny dowódca. Spowodowane jest to przede wszystkim głębokimi zmianami strukturalno - organizacyjnymi naszych sił zbrojnych, wynikającymi głównie z konieczności realizacji coraz szerszego zakresu zadań. Rzutuje to w zasadniczy sposób na pełnione role. Wyjaśnienie roli współczesnych dowódców również utrudnia fakt, że każdy dowódca występuje w dwóch zasadniczych pozycjach, a mianowicie jako przełożony i podwładny². Jednocześnie może on być starszym, równym lub młodszym stopniem³. Ta swoista dychotomia powoduje konieczność elastycznego podejścia przy wyjaśnianiu rozpatrywanego problemu.

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, że można wyodrębnić trzy grupy ról dowódczych: interpersonalne, informacyjne oraz decyzyjne (tab. 2.1.).

Grupa ról interpersonalnych współczesnych dowódców polega na reprezentowaniu swoich podwładnych oraz takim oddziaływaniu na nich, aby skutecznie i sprawnie wykonać zadanie⁴. Dowódca może pełnić takie role szczegółowe jak:

- reprezentanta organizacji – uczestnicząc w wewnętrznych i zewnętrznych uroczystościach i spotkaniach, np. powitaniach, pożegnaniach, wręczeniach awansów, itp.;
- przełożonego – zatrudniając pracowników, stawiając zadania, motywując, awansując, doradzając, ukazując wizje działania;
- organizatora – koordynuje działania zespołu.

Z kolei grupa ról informacyjnych jest związana z pozyskiwaniem, segregowaniem, gromadzeniem, analizowaniem i przekazywaniem pożądaných informacji.

1 *Encyklopedia...*, dz. cyt., s. 446.

2 P. Dominika (red.). *Zarządzanie w organizacjach o strukturach hierarchicznych – ocena skuteczności*, Warszawa 1997, s. 29.

3 *Regulamin ogólny Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polski*, Szt. Gen., Warszawa 2004, s.14.

4 T. Majewski, *Kierownik – dowódca...*, dz. cyt. s. 40.

Jest ona niezbędna w procesie wypracowania i podejmowania decyzji oraz ważnym ogniwem utrzymywania więzi organizacyjnych – zewnętrznych i wewnętrznych. W tym przypadku **dowódca** pełni następujące **role** szczegółowe:

- odbiornika (obserwatora) – selektywnie zbierając, segregując, analizując, oceniając informacje o zewnętrznym i wewnętrznym otoczeniu;
- nadajnika (informatora) – przekazując niezbędne informacje przełożonym bądź podwładnym;
- rzecznika – przekazując i interpretując istotne informacje osobom, instytucjom spoza organizacji¹.

Tabela 2.1.

Podstawowe role dowódcze

GRUPA RÓL	ROLE SZCZEGÓŁOWE	PRZYKŁAD DZIAŁANIA
1. Interpersonalna	Reprezentant	przedstawiciel wewnątrz i na zewnątrz organizacji wojskowej
	Przełożony	kieruje i motywuje podwładnych
	Organizator	koordynuje działania zespołów
2. Informacyjna	Odbiornik	zbieranie i analizowanie informacji o czynnikach mających wpływ na wykonanie zadania
	Nadajnik	przekazuje i interpretuje istotne informacje dla przełożonych i podwładnym
	Rzecznik	informuje zewnętrzne osoby o działaniach dowodzonego szczebla
3. Decyzyjna	Innowator	inicjuje i kształtuje przemiany w organizacji
	Przydzielający zasoby	rozdziela zasoby osobowe, rzeczowe, finansowe i informacyjne
	Rozwiązujący problemy	łagodzi i usuwa powstałe konflikty
	Prowadzący rokowania	negocjuje warunki dostaw np. zaopatrzenia i sprzętu.

Źródło: H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie, podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje przykłady*, Wrocław 2001, s. 29.

¹ T. Majewski, *Kierownik – dowódca...*, dz. cyt. s. 41.

Kolejną grupą ról dowódczych są **role decyzyjne**. Należy zgodzić się ze stwierdzeniem, że grupa ta jest ściśle związana z zasadniczym atrybutem pracy dowódczej tj. podejmowaniem decyzji w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Możemy w tej grupie wyróżnić cztery szczegółowe role:

- innowatora – dbając o rozwój dowodzonego szczebla dowódca inicjuje zmiany, wytycza kierunki i projekty zmian oraz wdraża je przezwyciężając trudności;

- przydzielającego zasoby (zadania) – dobiera i rozdziela siły i środki stosownie do wykonywanych zadań przez podwładnych;

- rozwiązującego problemy – rozwiązując trudności powstające zarówno we wewnątrz jak i wynikające ze zmian w otoczeniu zewnętrznym np. trudności w zaopatrzeniu wojsk;

- prowadzącego rokowania (negocjatora) – doprowadzając do porozumień w przypadkach sporów wewnątrz i na zewnątrz organizacji¹.

Przedstawione role, wypełniane są w zależności od szczebla dowodzenia, np. dowódca brygady reprezentuje jednostkę w czasie uroczystości, podejmuje decyzje oraz przekazuje podwładnym zadania stosownie do swojego kompetencyjnego zakresu obowiązków.

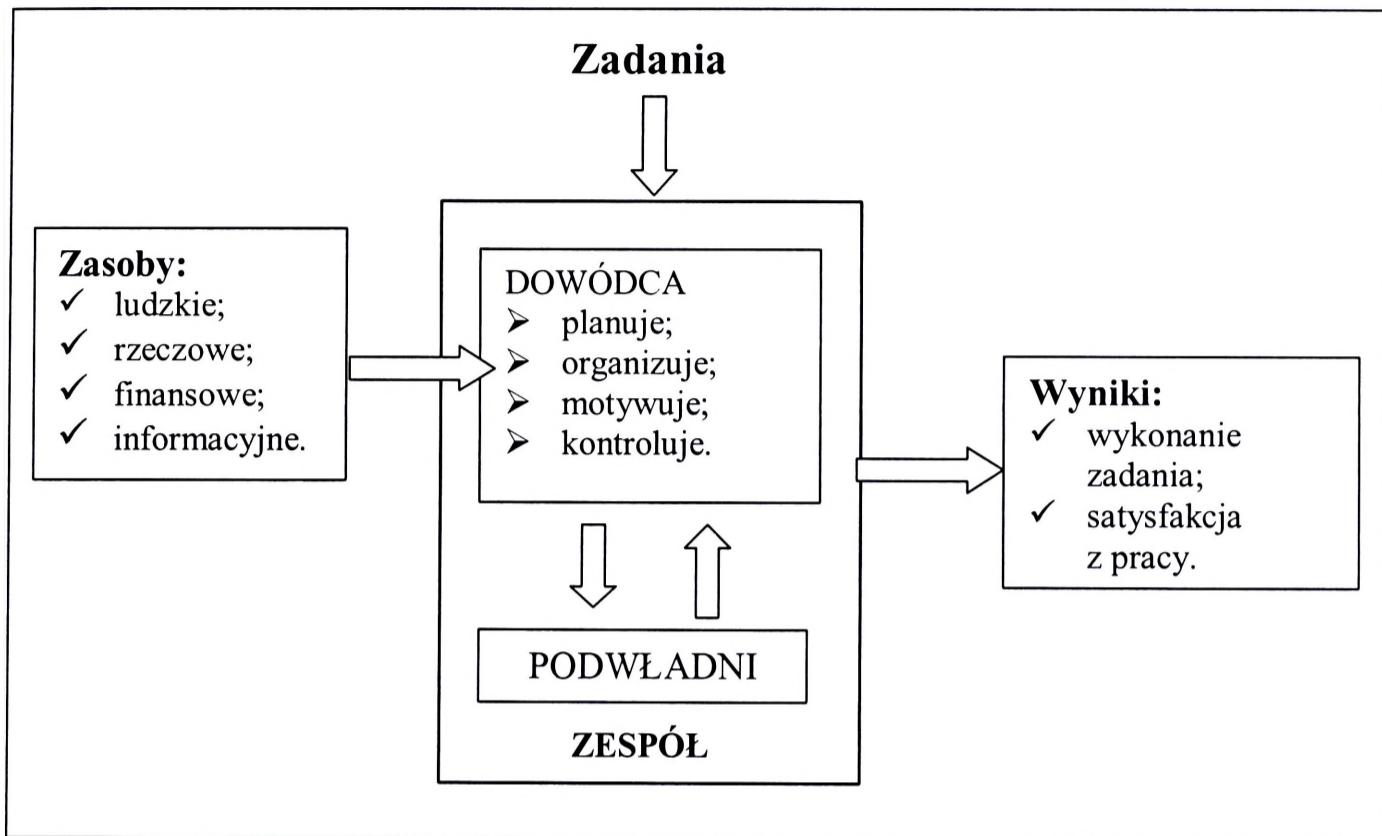
Należy podkreślić, że dowódca najczęściej w tym samym czasie wypełnia jednocześnie kilka ról. Jednak jego przeznaczenie nie polega tylko na skutecznym wypełnianiu postawionych zadań, ale również na tworzeniu pozytywnych relacji interpersonalnych, motywowaniu podwładnych,

2.2. Zadania dowódców

W celu właściwego określenia zadań dowódcy należy sprecyzować istotę jego pracy. Jest nią znalezienie i zastosowanie najlepszego sposobu przekształcenia dysponowanych zasobów osobowych, rzeczowych, finansowych i informacyjnych w zaplanowane wyniki końcowe (rys. 2.1). Dowódca, w celu realizacji otrzymane-

¹ Tamże s. 41-42.

go zadania, planuje więc wykorzystanie zasobów, organizuje strukturę, która wykona zaplanowane działania, motywuje podwładnych do realizacji zadania oraz kontroluje stan jego realizacji.



źródło: T. Majewski, *Kierownik – dowódca...*, wyd. cyt. s. 10

Rys. 2.1. Model pracy dowódcy

Dowódca może również dokonywać zmian i udoskonaleń w dostępie do zasobów oraz w procesie przekształcania tych zasobów. Efektem pracy dowódcy jest, więc sprawne i skuteczne wykonanie zadania, a ponadto satysfakcja z pracy jego podwładnych oraz osobiste zadowolenie z wykonanego przedsięwzięcia¹.

W literaturze przedmiotu podkreślano, wielokrotnie, że ludzie są najważniejszym zasobem. To właśnie za ich pośrednictwem dowódca dowodzi wszelkimi innymi zasobami. Od ich umiejętności, motywacji i doświadczenia w głównej mierze zależy sukces dowódcy.

Istotny w określeniu modelu pracy dowódcy jest charakter organizacji, w której prowadzi swoją działalność. Organizację można opisać modelem systemu zamkniętego lub modelem systemu otwartego. W pierwszym modelu organizacja jest

¹ Z. Ścibiorek, *Kierownik..* wyd. cyt., s. 27-29.

względnie niezależna od warunków zewnętrznych, zasoby jej są dość ściśle określone, a podstawowe cele niezmiennie. Dowódca ma wtedy nieduży wpływ na wielkość zasobów i realizowane cele. Taka sytuacja dotyczy sił zbrojnych w czasie pokoju¹.

W przypadku organizacji opisywanej modelem systemu otwartego dowódca znajduje się w znacznie trudniejszej, niestabilnej sytuacji. Proces przekształcania zasobów jest poddany zmiennym i trudno przewidywalnym wpływom zewnętrznym. Wzrasta liczba czynników decydujących o wykonaniu zadania. Taka sytuacja ma miejsce w siłach zbrojnych wykonujących powierzone zadania w czasie wojny.

W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, że w praktyce praca dowódcy jest, bardzo różnorodna i podlega ciągłym wpływom zmiennych, nieprzewidywalnych czynników zewnętrznych, utrudniających systematyczne i refleksyjne działanie. Stąd też dowodzenie jest procesem obejmującym zarówno działania racjonalne, logiczne, związane z podejmowaniem decyzji, jak i działania wysoce intuicyjne.

W obydwu tych modelach dowódca może być skuteczny i sprawny. Dowódca skuteczny to taki, który osiąga założone cele nie uwzględniając przy tym rachunku ekonomicznego. Np. jeżeli wykonał on otrzymane zadanie będzie dowódcą skutecznym, lecz jeśli do tego celu użył zbyt dużych zasobów – ludzi, sprzętu czy środków finansowych - jego działanie należy uznać za niesprawne. Sytuacja taka ma miejsce, gdy np. opanował on obiekt, ale poniósł przy tym straty w ludziach czy sprzęcie znacznie przekraczające zakładane wartości. Natomiast dowódca sprawny oszczędnie i starannie gospodarujący przydzielonymi mu zasobami, uwzględnia na pierwszym miejscu ekonomiczność działań.

W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, że sprawne wykonywanie zadań przez dowódcę uzależnione jest, co najmniej od trzech grup czynników. Po pierwsze, dowódca musi mieć stworzone przez organizację odpowiednie warunki do rozwoju posiadanego potencjału oraz do wypełniania swoich funkcji. Po drugie, dowódca powinien posiadać określoną wiedzę, umiejętności, zdolności i cechy

¹ T. Majewski, *Kierownik – dowódca...*, wyd. cyt. s. 11.

osobowości oraz po trzecie, to co jest niezmiernie istotne, musi chcieć tę wiedzę zdobywać i wykorzystywać¹.

Poszczególni dowódcy w zależności od miejsca i charakteru wykonywanych zadań w danej organizacji wojskowej otrzymują różne nazwy. Proponuje się aby, określeniem dowódca nazywa się te osoby, które są związane z dowodzeniem wojskiem przeznaczonym do wykonywania bezpośrednich zadań bojowych (walki) oraz ich wsparcia i zabezpieczenia. Stąd powstało stanowisko dowódcy kompani, batalionu, brygady, itp. Natomiast w odniesieniu do pozostałych stanowisk kierowniczych używa się nazwy komendanta (np. uczelni wojskowej), szefa (np. zespołu, instytutu naukowego), kierownika (np. sekcji).

Literatura przedmiotu proponuje klasyfikować dowódców według:

- zajmowanego przez nich szczebla w organizacji;
- zakresu działalności organizacyjnej, za którą są odpowiedzialni².

Zadania współczesnych dowódców wynikają przede wszystkim z celu, jaki mają oni osiągnąć. Analiza literatury przedmiotu wskazuje na istnienie dużej rozbieżności poglądów, co do pojęcia celu. Można go zdefiniować jako określony przedmiotowo i podmiotowo, przyszły, pożądany stan rzeczy, możliwy i przewidziany do osiągnięcia w określonym przedziale czasu lub terminie³. Cele są konkretyzacją wizji oraz zamierzeń i określają co?, kto? i kiedy? ma osiągnąć. Co – określa wynik, pożądany stan rzeczy, jaki należy osiągnąć; kto – określa osobę, grupę osób lub jednostkę organizacyjną, która ten stan ma osiągnąć; kiedy – określa termin osiągnięcia tego stanu lub rezultatu. Natomiast zadanie jest to wyodrębniona przedmiotowo, podmiotowo, czasowo i na ogół też proceduralnie część celu przewidziana do wykonania w ustalonym okresie lub terminie mieszczącym się w przedziale czasu przewidzianym na osiągnięcie celu. Zadanie jest, więc zrelatywizowanie do celu i dodatkowo określa pewne wytyczne co do sposobu działania⁴.

Inni autorzy wyodrębniają nieco odmienne elementy treści sformułowanego celu. Cel musi określać co?, gdzie i kiedy? ma być zrealizowane i pomija element

1 J. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Warszawa 1996, s. 122.

2 T. Majewski, *Kierownik – dowódca...*, wyd. cyt. s.13.

3 L. J. Krzyżanowski, *O podstawach...*, wyd. cyt., s. 253.

4 T. Majewski, *Kierownik – dowódca...*, wyd. cyt. s. 15.

kto?, uwzględniając go dopiero w treści zadania. Z chwilą przyjęcia przez daną osobę zadania do wykonania staje się ono dla niej celem”¹.

W dokumentach normujących dowodzenie wojskami w większości państw NATO w treści celu – zadań (mission), jakie otrzymują dowódcy, oprócz informacji kto, co kiedy, gdzie, (task) określa się również, w jakim celu (purpose) to zadanie ma być realizowane. Takie przedstawienie ma ten walor, że nie zawierając elementu „jak” nie ogranicza inicjatywy wykonawców zadania, a ponadto, w razie niespodziewanych, korzystnych lub niekorzystnych sytuacji umożliwia modyfikację działania (elementów „co”), mając jednak na względzie cel końcowy (purpose)².

Cele (zadania) powinny być sformułowane tak, aby były:

- zrozumiałe;
- zwięzłe³;
- realne do osiągnięcia.

Zadania mogą być przekazywane przez dowódców (przełożonych) ustnie (np. w czasie odprawy), pisemnie (np. w formie rozkazu operacyjnego) lub za pomocą umówionego sygnału⁴. Mogą one być stałe lub wynikać z bieżącej sytuacji. Dowódca stawiając zadanie powinien uwzględnić warunki i okoliczności jego wykonania oraz zapewnić niezbędne do tego zasoby osobowe i rzeczowe. Może również, w uzasadnionych przypadkach (np. szczególnie trudne zadanie, niewielkie doświadczenie podwładnego), udzielić wskazówek dotyczących sposobów realizacji zadania.

Określenie celów i postawienie zadań pozwala na zrozumienie i ocenę przyszłego stanu naszego działania. Ponadto cele i zadania są również motywem działania jednostek i instytucji wojskowych, gdzie kładzie się duży nacisk na zrozumienie celu działania całej organizacji oraz zadań wykonywanych przez przełożonych wyższego szczebla – zwłaszcza w czasie działań bojowych⁵.

1 Tamże s.15-16.

2 T. Majewski, *Kierownik – dowódca...*, wyd. cyt. s. 16.

3 *Regulamin ogólny...*, wyd. cyt. s. 17.

4 Tamże s. 17.

5 T. Majewski, *Kierownik – dowódca...*, wyd. cyt. s. 17

Literatura przedmiotu zawiera szereg różnorodnych klasyfikacji celów¹, stąd też w niniejszym opracowaniu ograniczono się do przedstawienia kilku najczęściej stosowanych. Organizacje powoływane są do zaspokojenia określonej potrzeby społecznej i jest to jej cel główny. Cel ten jest, więc podstawowym motywem działania organizacji. Dla sił zbrojnych będzie to obrona suwerenności i nienaruszalności terytorium kraju. Obok celu głównego organizacja wojskowa może realizować cele dodatkowe np. udział w operacjach wsparcia pokoju, pomoc w likwidacji klęsk żywiołowych czy szkolenie kadr administracji publicznej w zakresie obronności państwa².

W trakcie realizacji celów dowódcy powinni uwzględniać również cele indywidualne podwładnych, związane z zaspokajaniem ich potrzeb psychologicznych i fizjologicznych. Realizacja tego postulatu służy jednak nie tylko poszczególnym podwładnym, ale również organizacji wojskowej i należy go traktować jako drugi podstawowy cel działania organizacji – równorzędny celowi głównemu³.

W literaturze przedmiotu dotyczącej projektowania celów działania spotyka się również koncepcję podziału celu głównego w następującej kolejności:

- podział na cele cząstkowe;
- podział celów cząstkowych na zadania główne;
- podział zadań głównych na zadania cząstkowe;
- podział zadań cząstkowych na czynności⁴.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają stwierdzić, że za jedno zadanie odpowiedzialny jest zawsze jeden dowódca. Pełni on, więc funkcję podstawową w stosunku do zadania. Inni dowódcy, którzy uczestniczą w danym przedsięwzięciu i pomagają w realizacji tego zadania pełnią funkcje pomocnicze. Dowódca może, więc jednocześnie pełnić funkcję podstawową w stosunku do danego zadania, jak i funkcje pomocnicze w stosunku do innych zadań.

W wyniku analizy literatury przedmiotu proponuje się, aby dokonać podziału zadań dowódców w dwóch płaszczyznach:

1 A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Toruń 1998, s. 92-99.

2 T. Majewski, *Kierownik – dowódca...*, wyd. cyt. s. 17.

3 L. Buczowski, *Organizacja i metody pracy kierowniczej*, Warszawa 1983, s. 6.

4 T. Majewski, *Kierownik – dowódca...*, wyd. cyt. s.19.

– podział poziomy – dzielący uprawnienia, obowiązki i pozostałe czynności między dowódców tego samego szczebla (np. zastępców dowódcy);

– podział pionowy – dzielący obowiązki, uprawnienia i pozostałe czynności między dowódców różnych szczebli (dowódca brygady, batalionu, kompanii)¹.

Należy zauważyć, że jeżeli w danej organizacji przeważa tendencja do pogłębiania poziomego podziału zadań, zwiększa się rozpiętość dowodzenia (liczba podporządkowanych pracowników), zmniejsza liczba szczebli dowodzenia, a struktura organizacyjna danej organizacji jest bardziej spłaszczona. W przypadku odwrotnym – pogłębiania podziału pionowego zadań – struktury stają się bardziej wysmukłe.

Proponuje się, aby dowódca po otrzymaniu zadania wykonał następujące czynności:

- planowanie wykonania zadania;
- organizowanie wykonania zadania;
- motywuje podwładnych do wykonania postawionego zadania;
- kontrolowanie (monitoruje) wykonanie zadania.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że dowódca nie powinien przy tym szczegółowo organizować wykonania zadania a tym bardziej wykonywać zadań przewidzianych dla podwładnych.

Dowódca musi mieć na uwadze to, że zadania mogą pełnić funkcję motywowania podwładnych. Stąd też kierownik powinien dobierać i formułować zadania, uwzględniając poniższe wskazówki:

Pozostawiaj podwładnym swobodę działania. Okazane podwładnemu zaufanie podnosi wiarę w jego możliwości i sprzyja sprawności działania oraz kształtuje poczucie odpowiedzialności za wykonanie zadania.

Zmieniaj trudność oraz, w rozsądnym zakresie, obszar zadań. Różnorodność zadań wymaga, bowiem od podwładnego użycia niezbędnych zdolności i umiejętności bądź uzyskania nowych, zwiększając zainteresowanie zadaniem i eliminując znużenie.

¹ Tamże s. 19.

Przydzielaj w miarę możliwości jednemu podwładnemu całe zadanie do wykonania. Wymaga to wtedy od pracownika wytworzenia skończonego i wyraźnie określonego fragmentu pracy, zwiększając pomysłowość i odpowiedzialność za wykonanie.

Wskazuj znaczenie zadania. Podnosi to rangę zadania, podkreśla rolę i znaczenie działalności osoby lub komórki organizacyjnej¹.

Wyniki przeprowadzonych analizy literatury przedmiotu pozwalają stwierdzić, że dowódca, przydzielając zadanie do wykonania musi brać pod uwagę to, czy zadanie jest adekwatne do przewidzianych dla danego stanowiska obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. Proponuje się, aby rodzaj oraz treść zadań były dostosowane do możliwości, wiedzy, umiejętności i doświadczenia podwładnych oraz uwzględniały ich aspiracje i motywacje. Zadania dość trudne, ale realne do wykonania pozwolą podwładnemu rozwijać swoje umiejętności, a ich wykonanie będzie powodem odczucia satysfakcji z pracy.

Dowódca jest odpowiedzialny za osiągnięcie celu, czyli realizację zadania. Hierarchia stanowisk dowódczych odpowiada w przybliżeniu hierarchii zadań.

Przyjąć należy, że dowódcy niższych szczebli, realizując zadania cząstkowe przyczyniają się do wykonania zadań dowódców wyższego szczebla. Stąd też dowódcy muszą mieć świadomość, że niezrealizowanie przez nich zadania cząstkowego może utrudnić lub uniemożliwić osiągnięcie celu (wykonania zadania) przez swojego przełożonego.

Realizacja zadań wymaga od dowódcy wykonywania szeregu czynności, których klasyfikacje i opis przedstawiono w następnym podrozdziale.

2.3. Czynności i umiejętności dowódców

Realizacja otrzymanych zadań wymaga od dowódców wykonywania określonych czynności. Czynność w ujęciu ogólnym to dające się wyróżnić u człowieka zachowania celowe, których punktem wyjścia jest określona sytuacja i które zmie-

¹ Tamże s. 20-21.

rzają do osiągnięcia określonej innej sytuacji¹. Zbieżne ujęcie czynności zostało przedstawione w Encyklopedii organizacji i zarządzania, w której silnie zaakcentowano świadomość podejmowanych działań. Oznacza to, że nie wszystkim zachowaniom człowieka przysługuje miano czynności, lecz takim, które są świadome i zmierzają do realizacji założonego celu. Grupę czynności nazywa się działaniami².

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, że czynności wykonywane przez współczesnych dowódców można podzielić na dwie grupy czynności: kierownicze i czynności niekierownicze (wykonawcze). Klasyfikacja ta wynika stąd, że nie wszystkie czynności dowódców mają charakter kierowniczy, np. pisanie meldunków. Czynności kierownicze dotyczą tylko tych, które są związane z kierowaniem działaniem osób podporządkowanych (podwładnych). Czynnościami o ściśle kierowniczym charakterze będą te związane z wyborem i przekazaniem podwładnym ogólnie sformułowanego zadania oraz ich motywowaniem, nadzorem i kontrolą. Również do tych czynności zalicza się podejmowanie decyzji³. Czynności niekierownicze to grupa działań realizowanych przez kierującego, które wspomagają i umożliwiają realizację czynności kierowniczych.

W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, że klasyfikacja czynności dowódców zależy od przyjętego kryterium. Przykład klasyfikacji czynności według kryterium planowania pracy przedstawia rysunek 2.2.

Ponadto czynności dowódców można podzielić z punktu widzenia:

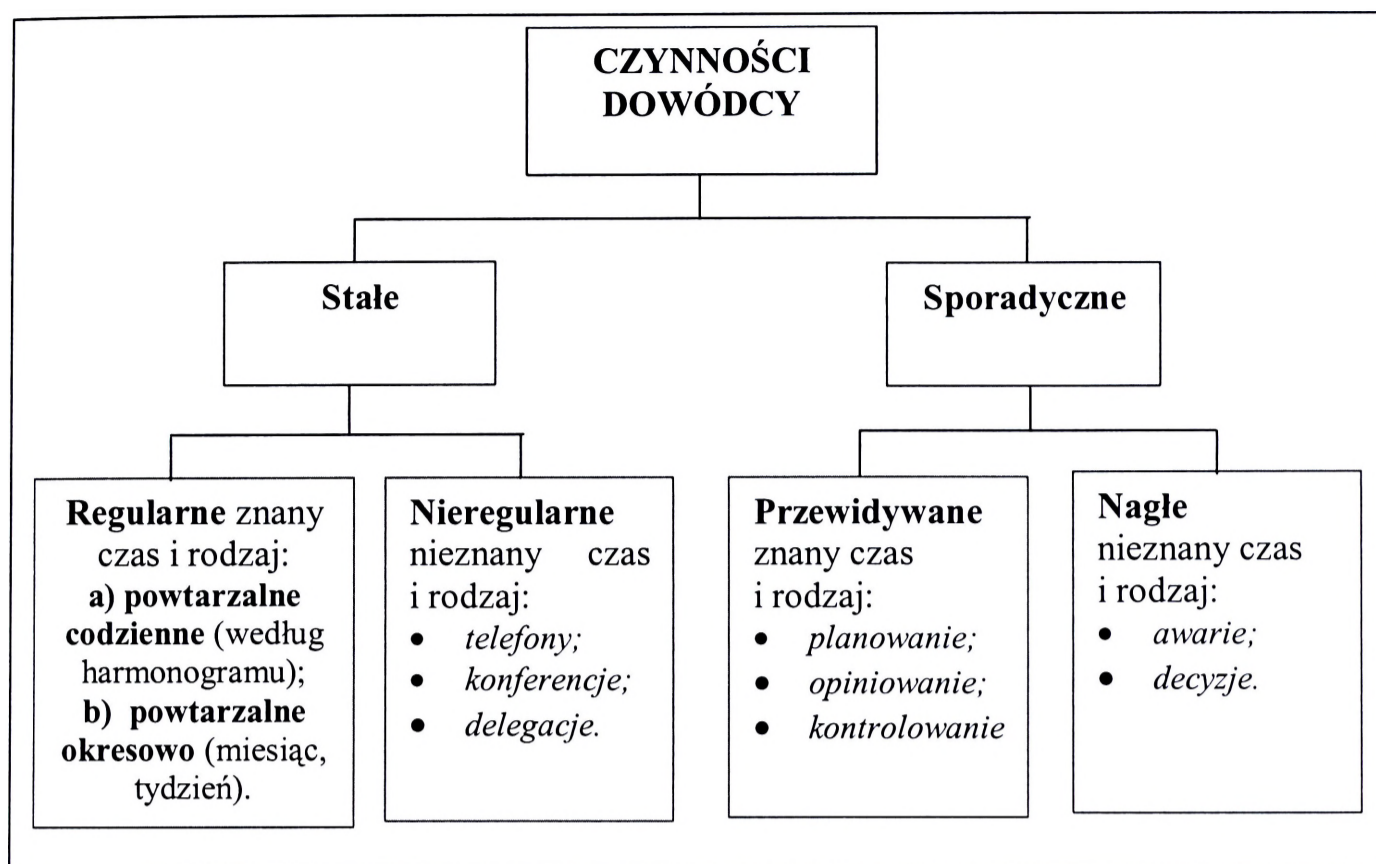
- **kompetencji**, wyróżniając obowiązki, uprawnienia i czynności pozostałe;
- **funkcji** wyróżniając np. planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę;
- **ról organizacyjnych**, wyróżniając grupy ról np. interpersonalną, informacyjną i decyzyjną⁴.

1 E. Łapińskim, *Psychologiczne podstawy działalności pedagogicznej nauczyciela w szkole*, Olsztyn 1993, s. 25.

2 T. Majewski, *Kierownik – dowódca...*, wyd. cyt. s. 23.

3 Tamże, s. 23-24.

4 Tamże, s. 24.



Źródło: Por. W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 215

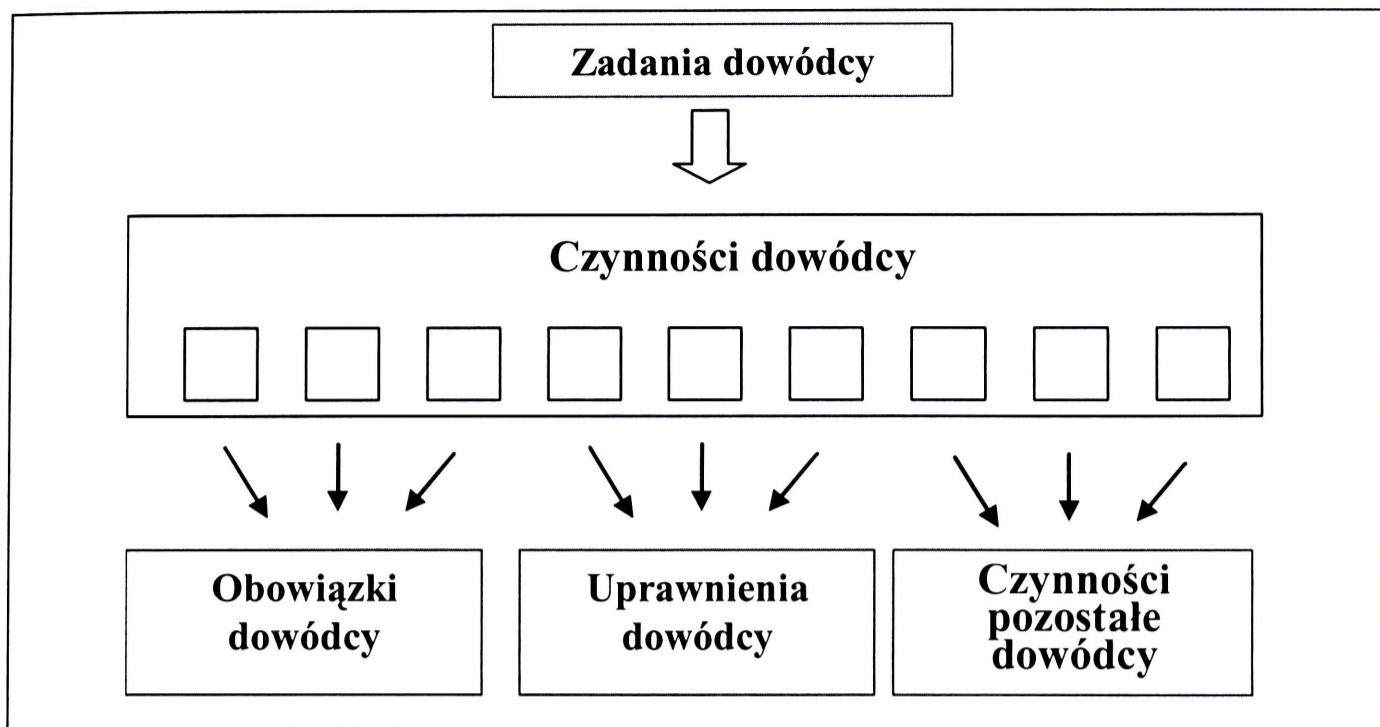
Rys. 2.2. Klasyfikacja czynności dowódczych ze względu na kryterium planowania własnej pracy

Wykonanie zadań przez dowódców jest zależne od realizacji określonych czynności, które, według kryterium kompetencji, można podzielić na trzy grupy (rys 2.3.):

- obowiązki, jakie powinien wypełniać dowódca;
- uprawnienia do podejmowania decyzji związanych z wykonywaniem obowiązków;
- czynności pozostałe¹.

Ważne jest, aby dla danego stanowiska otrzymywane zadania odpowiadały przewidzianym jemu obowiązkom, odpowiedzialności i uprawnieniom.

¹ Tamże 27.



Źródło: L. Buczowski, *Organizacja i metody pracy kierowniczej*, Warszawa 1983, s. 19.

Rys. 2.3. Czynności dowódcy według kryterium kompetencji

Zaakceptować należy stwierdzenie, że aby zadania były wykonywane, obowiązki, uprawnienia oraz pozostałe czynności muszą być podejmowane w odpowiednich proporcjach oraz kolejności. Kolejność tę wyznacza z jednej strony układ zasadniczych funkcji kierowniczych: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie, a z drugiej strony procedury pracy dowódcy – rozkład jego zajęć, zależny od specyfiki danego stanowiska: zadań, szczebla dowodzenia, posiadanych zasobów materialowych i ludzkich¹.

Obowiązki są czynnościami, które dowódca na danym stanowisku zobowiązany jest wykonać. Z konsekwencjami związanymi z odpowiedzialnością wiąże się ich niewykonanie. Do głównych obowiązków dowódcy można z jednej strony zaliczyć wypełnienie zadania, z drugiej strony natomiast dbanie o umożliwiające wykonywanie zadań.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że obowiązki dowódcy w organizacji wojskowej zawarte są w dokumentach normatywnych. Przykładem tego mogą być obowiązki dowódcy brygady w zakresie procesu dowodzenia ustalone w dokumencie ATP-3.2.:

¹ Tamże s. 26-27.

- Znajomość zamiaru przełożonego.
- Przewidywanie rozwoju sytuacji.
- Podejmowanie decyzji.
- Określanie zadań dla podwładnych.
- Podział sił i środków do wykonania zadania.
- Dowodzenie podległymi siłami.
- Utrzymanie zdolności bojowej wojsk.
- Motywowanie podwładnych.
- Sprawowanie przywództwa¹.

Uprawnienia są czynnościami, których podjęcie związane jest z koniecznością posiadania określonego prawa (prerogatyw) do ich podjęcia. Dowódca nie może ich wykonywać, jeśli nie został do tego we właściwy sposób uprawniony.

Do podstawowych uprawnień dowódcy zwykle należą:

- wydawanie poleceń służbowych;
- decydowanie (lub przynajmniej współdecydowanie) o wyborze podległych sobie pracowników;
- przenoszenie pracowników na inne stanowiska w podległej komórce;
- decydowanie lub współdecydowanie o zwalnianiu pracowników o nieodpowiednich kompetencjach lub zaniedbujących swoje obowiązki;
- decydowanie o karach, nagrodach².

Zakres uprawnień zależy od szczebla dowodzenia. W przypadku tych niższych, dowódca może jedynie posiadać uprawnienia do wnioskowania o podjęcie wyżej wymienianych czynności. Przykładem może być dowódca batalionu, który nie ma formalnego wpływu na zatrudnienie podległej kadry zawodowej oraz nie może podejmować decyzji o jego zwolnieniu. Uprawnienia te ulokowano wyżej i są uzależnione od zajmowanego stanowiska. Jednak dowódca batalionu posiada uprawnienie do opiniowania podwładnych, które może stanowić podstawę do podjęcia decyzji przez przełożonych.

¹ J. Kręcikij, *Metodyka pracy...*, wyd. cyt., s. 56.

² T. Majewski, *Kierownik – dowódca...*, wyd. cyt. s. 27-28.

Z kolei czynnościami pozostałymi dowódców są takie, które zależą od uznania dowódcy, a do których nie został zobowiązany np. zorganizowanie corocznych spotkań podległej kadry wraz z rodzinami, itp.

Dowódca ponosi odpowiedzialność za swoje i podwładnych działania służbowe. Stąd też precyzując obowiązki i uprawnienia należy również określić zakres odpowiedzialności dowódcy.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają stwierdzić, że sprawne wypełnianie obowiązków, wykonywanie funkcji dowódczych czy ról organizacyjnych warunkowane jest posiadaniem określonych umiejętności. Kierownik, który zdobył te umiejętności i chce je wykorzystywać, potrafi mniejszym nakładem sił i środków wykonać otrzymane zadania i jednocześnie uwzględnić indywidualne potrzeby swoich podwładnych¹. **Umiejętność**, według W. Okonia, jest to „sprawność posługiwania się odpowiednimi wiadomościami przy wykonywaniu określonych zadań”². Można wyróżnić umiejętności teoretyczne (umysłowe), np. mowę, pisanie, czytanie oraz umiejętności praktyczne.

W literaturze przedmiotu umiejętności zostały podzielone na:

Umiejętności merytoryczne – dotyczące sprawnego posługiwania się narzędziami, metodami, procedurami. Są one więc typowo specjalistyczne. W przypadku kadry dowódczej dotyczą wykorzystywania na swoim stanowisku wiedzy z zakresu np. taktyki, sztuki operacyjnej, dowodzenia, organizacji i zarządzania, prawa czy finansów. Umiejętności te obejmują również rozumienie sposobu wykonywania pracy na podległych stanowiskach³.

Umiejętności społeczne – polegają na sprawnym komunikowaniu, motywowaniu osób i zespołów, rozumieniu trudności podwładnych, tworzeniu przyjaznej atmosfery oraz współdziałania z innymi członkami zespołu.

Umiejętności koncepcyjne – dotyczą umysłowej zdolności kierownika do koordynacji oraz ukierunkowywania działalności organizacji (szczególnie w czasie planowania działań oraz formułując i stawiając zadania podwładnym). Wymaga to odpowiedniego potencjału intelektualnego, które pozwala zrozumieć ogólne funk-

1 Tamże s. 43.

2 W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 1996, s. 301.

3 T. Majewski, *Kierownik – dowódca...*, wyd. cyt. s. 43-44.

cjonowanie organizacji i otoczenia zewnętrznego, rozumieć wpływ otoczenia na organizację

Umiejętności diagnostyczne i analityczne – są rozumiane jako umiejętności zaprojektowania optymalnej reakcji w danej sytuacji. Kierownik musi, więc posiadać umiejętności rozpoznania problemów pojawiających się w jego pracy, określania ich przyczyn oraz zaplanowania działań ograniczających lub likwidujących powstałe problemy. Umiejętności te warunkują wykorzystanie powyżej wymienionych umiejętności i w zasadzie są ich składnikiem¹.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, że na niższych szczeblach dowodzenia umiejętności merytoryczne będą najważniejsze. Natomiast w przypadku wyższych szczebli dowodzenia tymi najbardziej znaczącymi będą umiejętności koncepcyjne.

Umiejętności są niezbędne do sprawnego kierowania organizacją. Jednak nie zapewniają one pewnego sukcesu. Poszukując jego determinantów nie należy oddzielnie powoływać się na umiejętności, wiedzę i cech osobowości dowódców, ale należy je uwzględniać jednocześnie. Zostało to połączone w koncepcji kompetencji dowódczych (kierowniczych). Sukces, bowiem zależy nie tylko od posiadanych umiejętności kierowniczych, ale również od pozostałych składników. Jest swoistą ich kombinacją. Kompetentnym dowódcą nazywa się taką osobę, która sprawnie wykorzystuje potencjał podwładnych i przydzielone do wykonania zadań zasoby rzeczowe, finansowe, informacyjne oraz skutecznie osiąga założone cele. Jest to, więc podstawowy wskaźnik posiadania pożądanego na danym stanowisku kompetencji². Koncepcja ta zwraca również uwagę na to, że nie wystarcza posiadanie wykształcenia, kwalifikacji i doświadczenia, lecz należy posiadać kompetencje. To przede wszystkim one decydują o sukcesie lub porażce działań.

1 Tamże s. 44- 45.

2 Tamże s. 46.

Rozdział 3.

STYL PRACY WSPÓŁCZESNEGO DOWÓDCY

Analizując literaturę z zakresu prowadzenia działań można stwierdzić, że teoretycy wiele uwagi poświęcają analizie współczesnych i prognozie przyszłych operacji wojskowych. Ich zdaniem działania wojsk cechować będzie niepewność sytuacji, wynikająca z niejasności sytuacji politycznej, braku pełnej lub nadmiaru informacji o przeciwniku, sąsiadach a nawet wojskach własnych, która wymusi na dowództwach planowanie i realizację wielu alternatywnych rozwiązań. Wszystkie działania prowadzone będą w myśl koncepcji operacji połączonych: narodowych, sojuszniczych czy wielonarodowych. Stąd też priorytetem dla poszczególnych komponentów stanie się ściśle współdziałanie, koordynacja i synchronizacja działań. Ponadto ważną cechą współczesnego i przyszłego pola walki będzie prowadzenie działań na dużych obszarach, na których operować będą stosunkowo niewielkie siły, nie będące w stanie zająć całego przydzielonego im obszaru. Dlatego należy zakładać istnienie dozorowanych lub całkowicie nie obsadzonych odcinków terenu, luk i odkrytych skrzydeł. Z analiz wojskowych wynika, że walki toczone będą na różnych kierunkach – na tyłach przeciwnika (operacje głębokie) i własnych wojsk (operacje tyłowe), niezależnie od pory dnia i pogody, a charakteryzować je będzie różne tempo i szybkie zmiany sytuacji. Stąd też przyszłe działania znamionować będzie precyzja (szczególnie uderzeń ogniowych) oraz szerokie wykorzystanie przestrzeni powietrznej, spektrum elektromagnetycznego oraz przestrzeni kosmicznej. Pod-

kreśla się jednocześnie, że wszelkie operacje wojsk lądowych prowadzone będą, co najmniej w wymiarze powietrzno-lądowym¹.

Powyższe założenia zmuszają do innego niż dotychczas spojrzenia na potrzeby i sposoby realizacji przedsięwzięć w zakresie dowodzenia. Jednym z bardzo ważnych zagadnień tej dziedziny wiedzy i umiejętności są procesy decyzyjne zachodzące w dowództwach każdego szczebla, których właściwy przebieg jest kluczem do spełnienia wymogów współczesnego pola walki. Obserwacja, analiza a następnie unowocześnianie tych procesów nakazuje jednocześnie zwrócenie uwagi na style dowodzenia współczesnych dowódców zarówno w czasie planowania jak i prowadzenia działań bojowych (operacyjnych). Wstępna analiza materiału badawczego pozwala stwierdzić, że możliwości postępowania dowódców oraz kadry kierowniczej w sztabach dowództw w zakresie realizacji przedsięwzięć są różne. Toteż celem badań, których wyniki zostały przedstawione w niniejszej rozdziale, było rozwiązanie problemu szczegółowego zawartego w pytaniu: *Jaki powinien być styl pracy współczesnego dowódcy w kontekście prowadzonych różnego rodzaju działań w okresie pokoju, kryzysu i wojny?*

3.1. Style dowodzenia

Badając problematykę stylów pracy współczesnego dowódcy, dążąc do ich interpretacji, wydaje się konieczne uwzględnienie dorobku teorii organizacji i zarządzania. W literaturze przedmiotu spotykamy wiele definicji stylów dotyczących kierowania, zarządzania, przywództwa oraz jeszcze więcej ich klasyfikacji. Można nawet stwierdzić, że jest ich niemal tak dużo jak autorów, którzy je wymieniają.

Według encyklopedii organizacji i zarządzania „...styl kierowania to całościowy kształt sposobów oddziaływania przełożonego na podwładnych w celu skłonienia ich do wypełniania ról organizacyjnych... ”². Z kolei zdaniem T. Majewskiego styl kierowania to zespół specyficznych dla danego zwierzchnika sposobów postępo-

1 Zob.: W. Kaczmarek, *Geneza oraz kierunki ewolucji sztuki operacyjnej*, Warszawa, AON 2003, s.29-30.

2 L. Pasieczny, *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa, PWE 1982, s. 503.

wania¹. Jeszcze inne definicje z obszaru przywództwa mówią, że **styl przewodzenia to względnie utrwalony całokształt sposobów oddziaływania przełożonego na podwładnych w celu skłonienia ich do realizacji zadań stojących przed organizacją**. Jest ono odzwierciedleniem relacji zachodzących między kierownikiem a podwładnymi i może wywierać decydujący wpływ na atmosferę pracy.

Można zatem stwierdzić, że w praktycznym działaniu kierownika **styl kierowania** przejawia się przede wszystkim w: sposobie formułowania zadań, wydawania i egzekwowania poleceń, stosowania bodźców lub sankcji, tworzenia sytuacji przymusu lub zachęty do działania i kontrolowania działań podwładnych. Inaczej mówiąc styl kierowania jest swoistym rodzajem interwencji przełożonego w pracę podwładnych.

Analiza literatury m.in. W. Griffin – *Podstawy zarządzania organizacjami*, J.A. F. Stoner – *Kierowanie*, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski – *Zarządzanie teoria i praktyka*, pozwala stwierdzić, że nie ma idealnego stylu kierowania, który sprawdziłby się w każdym zespole. Natomiast dla kierownika zespołu, przywódcy ważne jest uświadomienie sobie, jaki jest jego naturalny styl oraz jakie inne style mogą w danym zespole sprawdzać się lepiej. Szef, który zdaje sobie sprawę zarówno ze swoich mocnych, jak i słabych stron może modyfikować swoje zachowanie.

Ze szczegółową analizą klasyfikacji stylów kierowania spotykamy się u W. Kieżuna w *Sprawnym zarządzaniu organizacją*. W publikacji tej zostały przedstawione różne klasyfikacje stylów kierowania, ich rodzaje z cechami charakterystycznymi dla każdego z nich. Poniżej przedstawiono podstawowe.

Pierwsza z klasyfikacji, najczęściej spotykana, której twórcą jest angielski uczonec J.A. Brown (1962), dzieli kierowników na: **autokratów, demokratów i uchylających się od ingerencji** (stosujących zasadę *laissez-faire*)².

Według tego podziału **styl autokratyczny** charakteryzuje się wyraźnym różnicowaniem pracowników na przełożonych i podwładnych. Kierownik sam bez jakichkolwiek konsultacji wyznacza zadania dla podwładnych (co należy zrobić?), określa sposoby ich wykonania (jak?), formy współpracy (kto z kim?) i czas wy-

¹ Por.: T. Majewski, *Kierownik – dowódca...* wyd. cyt., s. 45.

² W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 155.

konania (kiedy?). Jako środek wpływu na zespół pracowniczy stosuje głównie przymus. Posiada monopol na informację. Pragnie znać najdrobniejsze szczegóły związane z zachowaniem swoich podwładnych, a jednocześnie skutecznie blokuje informacje napływające z zewnątrz, zatrzymuje je tylko do swojej wiadomości, bowiem wyznaje zasadę „*nie ten rządzi, kto ma władzę, lecz ten, kto ma informację*”.

Autokratyczny przełożony niechętnie przyjmuje przejawy inicjatywy podwładnych, gdyż uważa, że wszelka inicjatywa stanowi jego przywilej. Oddziałuje przede wszystkim przez polecenia, które wydaje w formie nie znoszącej sprzeciwów. Często przeprowadza drobiazgowo kontrole, a jako narzędzia motywowania podwładnych najczęściej stosuje kary. Utrzymuje dystans w stosunku do członków grupy, nie uczestniczy też w jej pracach.

Według teorii zarządzania kierowanie takie motywuje do pracy „*na ilość i sprzyja uzyskiwaniu wyników o niskiej jakości oraz oryginalności*”. Współpracownicy nie mają prawie żadnej swobody działania przy wykonywaniu pracy i nie są zadowoleni ze swojej sytuacji. Kierownik-autokrata dążąc do utrwalenia swojej pozycji i posłuchu, wyznacza zwykle na swoich zastępców ludzi wyróżniających się uległością i posłuszeństwem, a nie kwalifikacjami i inicjatywą (w tych ostatnich widząc potencjalnych konkurentów). Czując się zagrożony na swoim stanowisku, zmierza często do skłócenia grupy, rozbicia jej na wrogie obozy oraz wprowadzenia swoich ludzi do grupy w charakterze „*wtyczek*”, aby mieć bieżącą informację, co mówią i co myślą pozostali jej członkowie. Wobec tego często pojawia się wśród nich agresja i apatia. Bardzo często po opuszczeniu grupy przez kierownika zwykle obniżają tempo pracy lub nawet ją przerywają.

Z kolei w **stylu demokratycznym**, który jest wyraźnym przeciwieństwem stylu autokratycznego, kierownik jest „*dyrygentem, a nie jednoosobową orkiestrą*”. Najczęściej jako środki wpływania na grupę stosuje: przekonywanie, dyskusję grupową, akcentowanie wspólnoty interesów, inspirowanie podwładnych do działalności twórczej. Przed podjęciem decyzji zasięga opinii współpracowników uczestniczy razem z nimi w pracach. Rozstrzygnięcie problemów szczegółowych pozostawia swoim podwładnym, dając im dużą swobodę działania i samodzielności w wykonywaniu zadań. Dzięki delegowaniu władzy oraz udziałowi podwładnych

w decydowaniu stwarza warunki sprzyjające wyzwaniu inicjatywy i pomysłowości pracowników.

Kierownik-demokrata kontrolę opiera na samokontroli ze strony podwładnych. Nie interesuje się „drobiazgami” związanymi z przebiegiem pracy, natomiast swoje zainteresowanie koncentruje na sprawach osobistych i rozwoju podwładnych. Jest gotów wysłuchać krytycznych uwag podwładnych i zmienić swoje zachowanie. Atmosferę wspólnoty pobudza partycypacja finansowa związana z korzystaniem z efektów ekonomicznych wspólnej pracy. Jako motywatory stosuje głównie nagrody.

Należy stwierdzić, że styl ten wymaga od kierownika umiejętności wczuwania się w sytuację współpracowników, dyspozycyjności wobec nich i ich spraw, wiele cierpliwości, a także silnej osobowości i ugruntowanej wiedzy fachowej. Przejawem stylu demokratycznego jest m.in. jawności i kolegialności przy rozstrzyganiu spraw osobowych pracowników, rozdziale nagród, przydzielaniu premii itp. Powoduje to eliminowanie barier utrudniających wzajemne komunikowanie się.

Z analizy zgromadzonego materiału wynika, że skutkiem takiego kierowania jest mniejsza (w porównaniu do poprzedniego) ilość wykonanej pracy, jednak uzyskuje się bardziej oryginalne rezultaty o wyższej jakości. Efekty pracy grupy nie zależą od obecności kierownika. Tego rodzaju działania powodują wytworzenie dobrej atmosfery w zespole, „klimatu” współdziałania i silnej więzi członków zespołu z kierownikiem.

Demokratyczny sposób kierowania jest najczęściej akceptowany przez jednostki i grupy, ponieważ:

- sprzyja zaangażowaniu członków grupy w realizowanie wspólnych zadań zespołowych;
- integruje grupy;
- zwiększa poczucie wspólnoty;
- daje większe poczucie wartości osobistej członkom zespołu oraz większe szansę wyzwania energii zespołu dla realizacji wspólnych celów¹.

¹ Por.: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie teoria i praktyka*, Warszawa, PWN 1996, s. 426.

Trzecim stylem kierowania według Browna jest styl uchylający się od ingerencji, (*laissez-faire*), spotykany także jako **styl liberalny**. Cechą charakterystyczną tego stylu jest to, że kierownik pozostawia pracownikom samodzielność w realizacji ich zadań. W minimalnym stopniu interesuje się problemami swoich podwładnych, najbardziej byłby zadowolony, gdyby zadania nie istniały, a podwładni w ogóle się do niego nie zwracali ze swoimi problemami. Sam stara się nie podejmować żadnych decyzji. Nie uczestniczy też w pracach grupy, nie motywuje jej i nie kontroluje.

Należy stwierdzić, że takiemu kierowaniu towarzyszy zazwyczaj stosunkowo niewielka ilość i niska jakość wykonanej pracy. Podwładni zwykle są sfrustrowani, pozbawieni pewności siebie, pozostawieni sami sobie bez fachowej pomocy i doradztwa. Sprzyja to tworzeniu się nieformalnej struktury grupy i przejęciu kontroli nad zachowaniami przez autokratycznego przywódcę.

Teoria zarządzania dopuszcza jednak sytuacje, kiedy świadomie lub z konieczności tego rodzaju styl kierowania powinien być stosowany. Świadomie, gdy w kierowanym zespole są ludzie bardzo wysokich kwalifikacjach, dużym doświadczeniu, którzy wielokrotnie wykazywali, że znakomicie radzą sobie bez ingerencji. Z konieczności natomiast wówczas, gdy jest to interdyscyplinarny zespół ekspertów, a kierownik nie zna się dobrze na wąskich specjalnościach reprezentowanych przez ekspertów. Wtedy nie powinien on ingerować w ich pracę, a ograniczyć się jedynie do koordynowania pracy zespołu, zapewnienia im najlepszych warunków działania, reprezentowania zespołu na zewnątrz.

Kolejną klasyfikacją spotykaną w literaturze przedmiotu jest koncepcję dwóch przeciwstawnych stylów zarządzania Mac Gregora. W teorii i praktyce zarządzania nazywana: **Teorią X i Teorią Y** lub **human relations** (stosunków międzyludzkich). Podstawą podziału stylów kierowania przez Mac Gregora jest przekonanie, że każdy kierownik opiera swoje postępowanie z podwładnymi na pewnych teoretycznych założeniach - często przyjętych nieświadomie, z których czerpie przeświadczenie, że określone jego zachowanie wywoła ze strony osoby podporządkowanej określoną, dającą się przewidzieć, reakcję. Założenia te zostały przez McGregora zidentyfikowane i pogrupowane w wymienione teorie.

Teoria X opiera się na założeniach, że:

– przeciętny człowiek ma wrodzoną niechęć do pracy i będzie jej unikał jak tylko może;

– większość ludzi trzeba zmuszać do pracy, kontrolować, kierować nimi i grozić karami, aby wydusić od nich wysiłek potrzebny do osiągnięcia celów organizacji;

– większość ludzi woli, aby nimi kierowano, chce uniknąć odpowiedzialności, ma małe ambicje; ludziom tym przede wszystkim chodzi o bezpieczeństwo¹.

Przełożony, który skłania się w kierunku poglądów teorii X będzie stosował styl autokratyczny lub metody kierowania zbliżone do stylu autokratycznego opisanego wyżej.

Teorii X McGregor przeciwstawił teorię Y, u podstaw której legły następujące założenia:

– fizyczny i umysłowy wysiłek przy pracy jest czymś równie naturalnym i potrzebnym jak zabawa i wypoczynek;

– zewnętrzna kontrola i kary nie są jedynymi sposobami skierowania wysiłku zatrudnionych w kierunku osiągnięcia celów organizacyjnych. Człowiek zdolny jest do kierowania sobą i samokontroli dla osiągnięcia celów, które uznał za swoje;

– uznanie celów za własne jest funkcją nagród związanych z ich osiągnięciem;

– przeciętny człowiek uczy się w pewnych warunkach nie tylko akceptować odpowiedzialność, ale i szukać jej, natomiast uchylanie się od odpowiedzialności jest zwykle wynikiem osobistego doświadczenia;

– wśród ludzi powszechny jest stosunkowo wysoki poziom wyobraźni, pomysłowości, twórczego myślenia i inicjatywy w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych;

– w warunkach współczesnego przemysłu intelektualne zdolności przeciętnego człowieka wykorzystywane są jedynie częściowo².

1 Por.: J.A.F. Stoner, Ch. Wankler, *Kierowanie*, Warszawa, PWE 1996, s. 238.

2 Tamże, s. 238.

Styl kierowania oparty o takie założenia zbliżony jest do stylu demokratycznego i zalecany jest przez specjalistów od human relations, którzy charakteryzując go nakazują:

- okazywanie podwładnym sympatii i zainteresowania ich sprawami zawodowymi i osobistymi;
- informowanie podwładnych o tym wszystkim, co jest lub może być dla nich istotne;
- powstrzymanie się od nadmiernego krytycyzmu wobec osób podporządkowanych;
- okazywanie podwładnym pomocy w ich pracy, bez zaniedbywania własnych obowiązków służbowych;
- aktywizowanie pracowników w sprawach dotyczących zespołu jako całości i przechodzenie od oddziaływania na jednostki do zarządzania poprzez grupy i w grupach;
- zachowywanie konsekwencji przy wydawaniu poleceń formułowaniu zadań, ocenie ich wykonaniu, nagradzaniu i karaniu;
- stwarzanie podwładnym możliwości orientowania się w ich postępach i ocenie wyników pracy;
- wstrzymanie się od nadmiernego kontrolowania pracowników i szczegółowego ingerowania w ich działania, ograniczanie się raczej do ogólnych wskazówek.

Szczegółowa analiza pozwala stwierdzić, że teoretyczne rozważania Mac Gregora stały się zaczątkiem szeregu prac i badań nad zachowaniami się kierowników i nie tylko. Jednym z kontynuatorów dociekań w tej dziedzinie był amerykańskiego teoretyk R. Likert, który ustalił na ich podstawie współzależność między sprawnością instytucji a stylem kierownictwa. Metoda „*lekkiego nadzoru*” okazała się efektywniejsza, tam gdzie pracownicy odczuwali mniejszą presję, rosła wydajność pracy. R. Likert stwierdził również wysoki stopień korelacji między efektami pracy zakładu a postawą kierowników „*orientujących się na pracowników*”. Likert przeanalizował również cztery inne elementy systemu zarządzania, a mianowicie: stosunki przełożony-podwładny, stopień współuczestnictwa (partycypacji), metody motywacji i atmos-

ferę współdziałania. Na tej podstawie sformułował strukturę czterech stylów (tab. 3.1.), z których styl partycypacyjny, okazał się najsprawniejszy.

Tabela 3.1.

Style kierowania według R. LIKERT

Styl	Autokratyczny	Autokratyczny życzliwy	Konsultacyjny	Partycypacyjny
Charaktery- styka				
Dbłość o personel	żadna	postawa paternali- styczna	dbłość średnia	wysoki poziom dbłości
Stosunki przeło- żony-podwładny	zupełny brak za- ufania	z dystansem	bardzo dobre	serdeczne, pełne zaufania
Partycypacja	decyzje podejmuje kierownik	kierownik akcep- tuje sugestie - opinie	decyzje konsul- towane	wymiana idei, par- tycypacja w decy- zjach
System motywacyjny	strach, sankcje, okazyjne nagrody	system premio- wania, trochę obawy przed sankcjami	nagradzanie, sankcje okazjo- nalne	nagradzanie na podstawie partycy- pacji
Atmosfera soli- darności	nie istnieje	słaba	dość silna	bardzo silna

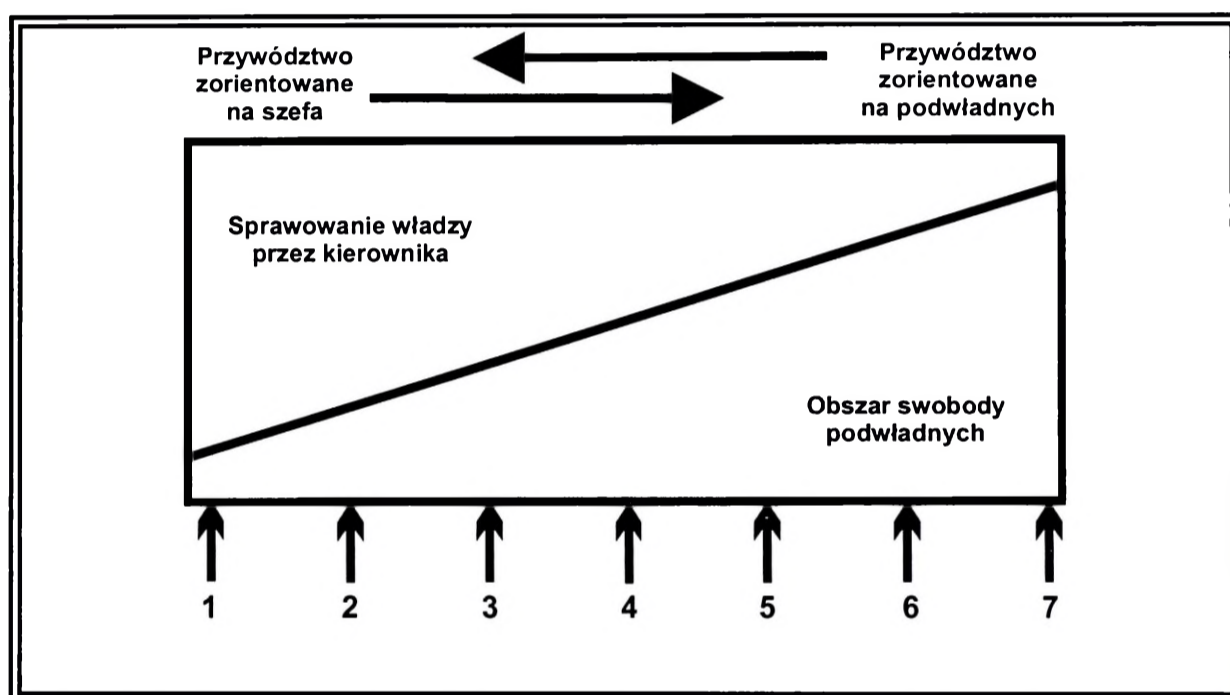
Źródło: W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 157.

W tym miejscu warto wyjaśnić różnicę pomiędzy konsultacją a partycypacją. Zdaniem zwolenników tej klasyfikacji w stylu konsultacyjnym dyrektor przedstawia problem i opinię o nim, prosząc o zdanie podwładnych. Analizuje zebrane opinie i podejmuje decyzję zgodnie ze swoją ostateczną oceną. A zatem podwładny zna opinię dyrektora, zanim przedstawi swoją. Rodzi się jednak problem, czy zawsze będzie

miał odwagę przeciwstawić się opinii dyrektora, czy jednak nie przeważą chęć nie narażania się dyrektorowi i przemilczenia odmiennej opinii.

Natomiast w stylu partycypacyjnym dyrektor przedstawia problem i prosi o jego rozwiązanie. Podwładni nie znają opinii dyrektora, dlatego przy pełnej swobodzie przedstawiają swoje propozycje dyrektorowi. Stąd też styl partycypacyjny uważany jest za najwyższe stadium demokratyzacji.

Kolejną klasyfikacją stylów kierowania jest schemat R. Tannenbauma i W.H. Schmidta, który wyróżnia siedem stylów kierowania w zależności od sposobów podejmowania decyzji kierowniczych (rys. 3.1.):



Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, PWN 1999, s. 503.

Rys. 3.1. Style kierowania

1. Kierownik decyduje i ogłasza decyzje (kierowanie skoncentrowane na osobie kierownika).
2. Kierownik namawia do akceptacji decyzji.
3. Kierownik przedstawia pomysły i zachęca do pytań.
4. Kierownik przedstawia swoje projekty decyzji jako mogące ulec zmianie.
5. Kierownik przedstawia problem, uzyskuje propozycję od podwładnych i decyduje.
6. Kierownik określa granice swobody decyzji podwładnych i prosi grupę o decyzję.

7. Kierownik zezwala podwładnym działać w granicach określonych przez swego przełożonego (kierowanie skoncentrowane na podwładnych)¹.

Jeszcze inną klasyfikację stylów zarządzania przedstawiona G.S. Sargie, który odnosi się do osobowości kierownika, bez bliższego wnikania w genezę jego ukształtowania. G. S. Sargie wydziela pięć typowych stylów (tab. 3.2.), a mianowicie: **osobisty, impulsywny, bezosobowy, zbiorowy i spokojny**².

Tabela 3.2.

Klasyfikacja stylów zarządzania według G. S. SARGIE

RODZAJ STYLU	CECHY CHARAKTERYSTYCZNE
Styl osobisty	Cechuje egocentryzm kierownika, który autorytatywnie podejmuje decyzje w przeświadczeniu o swojej nieomyślności. Jest wymagający, żąda dyscypliny, wzmaga kontrolę i spójność organizacyjną, a jednocześnie jest zmienny w nastrojach i emocjonalnie angażuje się w ocenę pracowników. Przy tym wszystkim jest tytanem pracy, rozsądzanym przez energię i osobistą przedsiębiorczość. W dużym stopniu jest odpowiednikiem autokraty.
Styl impulsywny	Jest pejoratywną odmianą stylu osobistego. Kierownik jest entuzjastą, człowiekiem o emocjonalnej impulsywnej naturze. Jest niezwykle kreatywny, nie potrafi jednak konsekwentnie zrealizować swoich pomysłów. Zaniedbuje organizację podstawową, dobiera ludzi kierując się doraźnym entuzjazmem; przy wszystkich swoich zaletach charakterologicznych wprowadza chaos w organizację.
Styl bezosobowy	Kierownik nie angażuje się emocjonalnie, reprezentując postawę racjonalną o określonej skali powściągliwości i dystansu. Podział kompetencji jest ściśle sprecyzowany, stopień decentralizacji wystarczający do odciążenia kierownika od decyzji operacyjnych, proces podejmowania decyzji jest ściśle unormowany, z uwzględnieniem „ <i>rady znawców</i> ”. Organizację cechuje określony stopień spójności zapewniający sprawny obieg informacji.
Styl zbiorowy	Jest odpowiednikiem stylu demokratycznego. Kierownik jest jednym z grupy, pełen życzliwości. Decyzje są podejmowane w wyniku dyskusji.
Styl spokojny	Jest funkcją uporządkowanej natury kierownika. Podstawową cechą tego stylu jest ład i spokój. Decyzje podejmowane są rozważnie, przy ograniczonej kolegialności.

1 Zob.: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, PWN 1999, s. 503.

2 Por.: W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 158.

Kolejny podział stylów - J. Reddina, przedstawia dwa style zarządzania: **elastyczny i impulsywny**. Kryterium klasyfikacji jest właściwa elastyczność podchodzenia kierownika do każdej sytuacji. **Postępowanie elastyczne** oznacza:

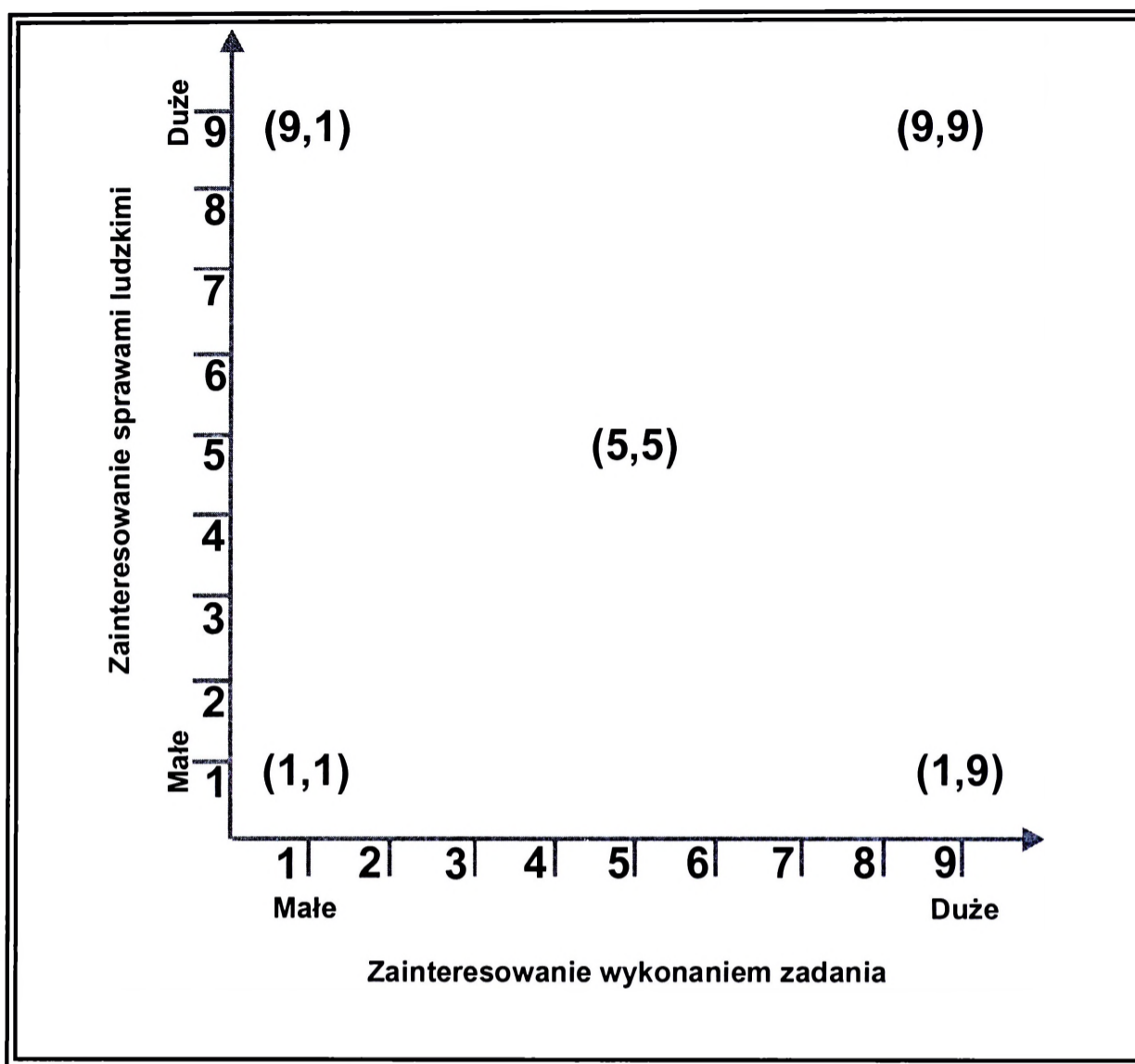
- tolerancję w sytuacjach niejasnych i swobodę w sytuacjach nieokreślonych,
- niewrażliwość na uroki władzy,
- gotowość do przyjmowania słusznych idei i brak dogmatycznego podejścia,
- altruizm i zainteresowanie sprawami innego człowieka.

Postępowanie impulsywne oznacza:

- brak umiejętności organizowania,
- niezdecydowanie,
- uzależnienie się od innych,
- brak własnego zdania,
- łatwość ulegania wrażeniom.

Szczególne popularność w teorii organizacji i zarządzania zdobyła klasyfikacja Blake'a i Moutouna, którzy opracowali „siatkę kierowniczą” określającą skalę zachowań kierowniczych na podstawie różnych sposobów łączenia stylów: zorientowanego na zadania i na pracowników, zawierającą po dziewięć „oczek” w pionie i w poziomie, w ten sposób stwarzając możliwość wyróżnienia 81 stylów (rys.3.2.) zarządzania¹. W opracowaniu tym przyjęto jako podstawowe kryteria: zainteresowanie kierownika sprawami ludzkimi (struktura pionowa) i zainteresowanie wykonaniem zadań (struktura pozioma).

¹ Por.: J.A.F. Stoner, Ch. Wankler, *Kierowanie*, Warszawa, PWE 1996, s. 237.



Źródło: J.A.F. Stoner, Ch. Wankler, *Kierowanie*, Warszawa, PWE 1996, s. 237.

Rys. 3.2. Style zarządzania według Blake'a i Mouton

Autorzy ograniczyli się do zdefiniowania następujących czterech stylów ekstremalnych i jednego, znajdującego się w centrum siatki.

1.1. to styl „anemiczny”. Odznacza się pełną swobodą podwładnych, będąc odpowiednikiem omawianego już stylu „laissez faire”. Kierownik wykazuje minimum zainteresowania zarówno produkcją, jak i sprawami ludzkimi. Ogranicza on do minimum wszelkie kontakty z podwładnymi. Stara się unikać sytuacji wymagających podejmowania trudnych decyzji.

1.9. to styl „klub społeczny”. Kierownik wykazuje minimum zainteresowania sprawami zawodowymi, a dba o jak najlepsze stosunki międzyludzkie. Stara się zaspokoić potrzeby załogi i stworzyć jak najlepszy klimat współpracy.

Z kolei 9.1. to styl autokratyczny. Jest to styl skoncentrowany wyłącznie na realizacji zadań. Kierownik wykazuje maksimum zainteresowania produkcją, a mini-

num sprawami ludzkimi. Jeśli powstają jakieś problemy personalne, to rozwiązuje je pod kątem interesu zakładu pracy.

9.9 czyli styl pracy zespołowej. Ten styl jest w maksymalny sposób zorientowany zarówno na produkcję, jak i na stosunki międzyludzkie. Zespół pracuje w dobrej atmosferze dbałości zarówno o interes zakładu pracy, jak i interes osobisty pracowników. Jest to niewątpliwie styl idealny, do którego należy dążyć, ale którego nie można w stu procentach osiągnąć.

Natomiast 5.5 to styl pośredni. Ten styl odznacza się średnim poziomem zainteresowania produkcją, wystarczającym jednak do jej utrzymania na zadowalającym poziomie, i równie średnim zainteresowaniem sprawami załogi, pozwalającym jednak na uniknięcie sytuacji konfliktowych.

W polskiej literaturze z zakresu zarządzania można spotkać się m.in. z klasyfikacją J. Zieleniewskiego, W. Kieżuna oraz J. Kurnala. Przedstawiając za J. Kurnalem są dwa podstawowe modele stylu kierowania. Pierwszy to **model dyrektywny**, polegający na silnym podkreśleniu formalnego czynnika hierarchii organizacyjnej, w którym aparat hierarchiczny egzekwuje przede wszystkim formalne wymagania instytucji, znajdującej swój wyraz w systemie wzorców zachowania określonych przepisami. W modelu tym specjalna rola przypada czynnościom kontrolnym, natomiast zachowania nieformalne w ogóle nie są brane pod uwagę. Model przeciwstawny to **styl integratywny**, polegający na stosowaniu bodźców pobudzających siły integrujące i uzyskaniu w ten sposób pełnej akceptacji pracowników dla celów instytucji.

Powyższe rozważania, przedstawione klasyfikacje i style kierowania pozwalają stwierdzić, że niezależnie od stopnia szczegółowości podziałów, powszechnie rozróżnia się dwa style przeciwstawne: autokratyczny (dyrektywny) i demokratyczny (integratywny), przy czym kryteria odnoszą się przede wszystkim do stopnia swobody i partycypacji pracowników w decyzjach kierowniczych. Stylem preferowanym jest styl demokratyczny, aczkolwiek relatywizm jego skuteczności jest mocno podkreślany przez wielu autorów, co warto jest specjalnego odnotowania.

W celu wyróżnienia typowych stylów można posłużyć się kategoriami organizacji pracy kierowniczej, jak formy preparacji i podejmowania decyzji (jednoosobowo, kolegialnie), stopień przekazywania uprawnień do podejmowania decyzji, nasilenie kontroli kierowniczej, udział w pracach sformalizowanych ogniw społecznych, sto-

pień zainteresowania sprawami ludzkimi (orientacja na pracownika), formy interakcji kierownik-podwładny. Ważną wskazówką określającą styl kierowania będzie także stwierdzenie stopnia zaabsorbowania kierownika pracą (skala napięcie), planowość i ład organizacyjny tej pracy (spokój, systematyczność). Charakterystyki stylu dopełniają wreszcie elementy postawy kierownika wobec innowacji i jego zainteresowanie rozwojem myśli teoretycznej z dziedziny pracy zawodowej.

3.2. Techniki dowodzenia

Analizując literaturę z obszaru dowodzenia wojskami można za S. Piotrowskim przyjąć, że styl dowodzenia to zakres przekazywania podwładnemu woli przełożonego. Przełożony może przekazać podwładnemu swoją wolę dotyczącą sposobu wykonania zadania w pełnym zakresie lub tylko w zakresie bezpośrednio dotyczącym wraz z określeniem lub nie jak ma on nakazane zadanie wykonać. Styl dowodzenia można również traktować jako instrument umożliwiający przełożonemu dowodzenie podległymi wojskami. Zdaniem Piotrowskiego styl dowodzenia i technika dowodzenia są synonimami i mogą być stosowane zamiennie¹.

Dokonując analizy literatury fachowej z zakresu dowodzenia wojskami należy stwierdzić, że w ostatnim dziesięcioleciu nie wiele uwagi poświęcano stylom dowodzenia współczesnych dowódców. W Akademii Obrony Narodowej problematykę tą poruszał m.in. S. Piotrowski i W. Kulma. Zdaniem W. Kulmy określenie i przekazanie przez przełożonego zadań, jest podstawowym sposobem wprowadzenia własnej decyzji i planu walki w życie oraz oddziaływania na podwładnych, jak też wpływania, na rozwój sytuacji i kształtowanie jej zgodnie ze swą wolą. Jest to zatem podstawowa i bardzo ważna działalność w procesie dowodzenia. Do jej realizacji stosuje się różne style (techniki dowodzenia). W praktycznej działalności dowódczo-sztabowej podczas organizowania walki oraz w toku jej prowadzenia przełożony może podwładnym (wykonawcom) określić i sformułować wraz z zadaniem sposób jego wykonania. W tym wypadku ma miejsce styl (technika dowodzenia) nazywany *dowodzeniem przez czynności*. W innym wypadku przełożony

¹ S. Piotrowski, *Metody i style (techniki) dowodzenia*, Warszawa, AON 1993, s.24.

może ustalić i przekazać podwładnemu (wykonawcy) tylko zadanie i wówczas jest to styl (technika) dowodzenia nazywany *dowodzeniem przez zadania*. Niekiedy, może mieć miejsce wspólne, przez przełożonego i podwładnego (wykonawcę), ustalenie celu działania tego ostatniego. Wówczas taki styl dowodzenia nazywa się *dowodzeniem przez cele*¹.

Dowodzenie przez czynności polega na określeniu przez przełożonego i przekazaniu podwładnemu (wykonawcy) zadania i szczegółowych ustaleń dotyczących sposobu jego wykonania. Taki styl postępowania wiąże się z potrzebą przede wszystkim powzięcia decyzji za podwładnego i zwykle opracowania za niego zasadniczej części planu walki.

Procedura ta jest konieczna bowiem stanowi podstawę do określenia i sformułowania zadania podwładnemu, to znaczy: co, gdzie i kiedy ma on wykonać, a także wskazania sposobu jego działania na polu walki (jak). W praktyce proces ten jest wieloetapowy oraz czasochłonny i pracochłonny. Niezależnie bowiem od własnej decyzji, w której mieszczą się zadania dla podwładnego, należy opracować i zobrazować na mapie: zadania częściowe i cząstkowe oraz czynności złożone, a nawet proste, które zwykle powinny być przedmiotem rozważań i decyzji wykonawcy.

Stosowanie stylu (techniki) dowodzenia przez czynności w praktyce sprowadza podwładnych do wykonywania czynności i działań narzuconych przez przełożonego. Należy sądzić, że ten styl dowodzenia powinien być stosowany w wyjątkowych przypadkach. Do przypadków takich można zaliczyć między innymi brak wiedzy i dużych umiejętności przez podwładnych (np. dowódców i oficerów powołanych do organów dowodzenia z rezerwy) oraz zadanie, które ma wykonać podwładny jest tak złożone i wymaga umiejętności specjalistycznych, że przerasta jego możliwości. Wówczas to przełożony, jeśli tylko będą istnieć warunki ku temu, powinien wskazać wykonawcy (podwładnemu) sposób wykonania zadania.

Styl (technika) dowodzenia przez czynności pozwala wygrać walkę o czas. Styl ten bowiem umożliwia w krótkim czasie opracować na wyższym szczeblu dowodzenia i nakazać podwładnym sposób wykonania zadania. Zwalnia się w ten

¹ W. Kulma, *Metody i style (techniki) dowodzenia i rozkazodawstwa*, (w:) Z. Ścibiorek (red. nauk.), *Działania taktyczne wojsk lądowych*, Warszawa, AON 1995.

sposób podwładnych przede wszystkim od zwykle długo trwającego procesu powzięcia decyzji i planowania walki, a samo tylko jej przygotowanie trwa krócej. Odnosi się to głównie do standardowych sytuacji oraz czynności i działań na polu walki, a więc łatwych do przewidzenia.

Podstawową wadą tego stylu (techniki) dowodzenia to przede wszystkim odzwyczajenie podwładnych od potrzeby podejmowania decyzji i nie ponoszenia odpowiedzialności za osiągnięte rezultaty działań przez podległe wojska. Styl ten może spowodować zaniechanie pogłębiania wiedzy i umiejętności przez dowódców i oficerów sztabu, zwłaszcza na niższych szczeblach dowodzenia. Jest to droga do zubożania sztuki walki, głównie sztuki dowodzenia. Nie potrzeba bowiem, poszukiwać „eleganckich” taktycznych rozwiązań, trzeba być tylko dobrym wykonawcą.

Styl (technika) dowodzenia przez zadania polega na sprecyzowaniu przez przełożonego i przekazaniu podwładnemu (wykonawcy) tylko zadania, a więc: co, gdzie i kiedy ma on wykonać. Procedura przygotowania przez przełożonego zadania dla podwładnego w tym przypadku jest przede wszystkim prostsza od preparowania zadania przy stosowaniu stylu (techniki) dowodzenia przez czynności. Przełożony określa bowiem zadanie podwładnemu wynikające z decyzji o walce.

Z uwagi na to, że dowodzenie przez zadania pozostawia pełną swobodę podwładnemu w decydowaniu i planowaniu walki, musi on posiadać odpowiednią wiedzę i umiejętności. To wraz z doświadczeniem nabytym w czasie ćwiczeń i codziennej działalności dowódczo-sztabowej, jak też predyspozycje oficerów gwarantują opanowanie przez nich i utrzymanie na wysokim poziomie sztuki dowodzenia. Prawdopodobnie w pierwszym okresie wdrażania tego stylu dowodzenia potrzebne będzie większe zaangażowanie przełożonego w nadzorowaniu, tego co i jak robi podwładny. Pozostawienie podwładnemu swobody w wyborze sposobu wykonania zadania gwarantuje jednak między innymi duże zaangażowanie się go zarówno w procesie przygotowania walki, jak i w toku jej prowadzenia. Można oczekiwać, że wyzwoli to inicjatywę i pomysłowość oraz przyniesie przede wszystkim rozwiązania na wysokim poziomie merytorycznym i organizacyjnym we wszystkich sferach związanych z przygotowaniem i prowadzeniem działań tak-

tycznych. Ten styl dowodzenia to również bardzo dobra szkoła dla uczenia wysoko kwalifikowanej kadry.

Nie budzi zatem żadnej wątpliwości to, że dowodzenie przez zadania najbardziej odpowiada specyficie wojska oraz zasadzie jednoosobowego dowodzenia. Stąd styl (technika) ten powinien być preferowany i powszechnie stosowany. Podwładny (wykonawca) otrzymuje zadanie, sam decyduje o sposobie jego wykonania oraz ponosi pełną odpowiedzialność za efekty działania podległych mu wojsk.

Styl (technika) dowodzenia przez cele charakteryzuje się tym, że przełożony określa co podwładny ma osiągnąć lub może on ograniczyć się jedynie do zainicjowania określonego działania. Przy czym zalecane jest, aby ustalenie celu działania podwładnego, czyli co on ma osiągnąć powinno mieć miejsce przy jego udziale, chociaż nie można przyjmować tego jako stałą regułę. Niekiedy cel jaki ma osiągnąć wykonawca może być ustalony przez przełożonego bez udziału podwładnego. W praktyce stosując ten styl (technikę) dowodzenia przełożony powinien określić podwładnemu (wykonawcy): co, gdzie i kiedy ma on osiągnąć.

Przy stosowaniu tego stylu (techniki) dowodzenia zalecane jest przede wszystkim, aby przełożony posiadał racjonalny plan walki, w którym będzie jasno wyrażony jej cel główny lub to co chce się osiągnąć oraz cele działania podległych mu sił i środków (elementów ugrupowania bojowego). Cele działania poszczególnych wykonawców (elementów ugrupowania bojowego) powinny wynikać (być częścią) i współtworzyć cel główny związku taktycznego (oddziału). Wskazane jest również, aby przełożony miał ciągłe rozeznanie stopnia osiągnięcia celu zarówno głównego, a więc walki, jak i celów realizowanych przez poszczególnych podwładnych. Znajomość tego jest także drogą do ustalenia bieżących trudności, kłopotów i zaniedbań oraz sytuacji krytycznych. Stwarza to dogodne warunki do likwidacji i przewyciężenia tych kłopotów oraz osiągnięcia celu końcowego. Należy zaakcentować ponadto, że przełożony nie powinien ingerować w to co robią podwładni i pozostawić im możliwość swobodnego działania. Odnosi się to zarówno do przyjętych przez nich rozwiązań merytorycznych, jak i organizacyjnych. Takie postępowanie przełożonego stwarza warunki oraz wyrabia i pogłębia wśród

kadry poczucie pełnej odpowiedzialności za powzięte decyzje, realistyczne planowanie walki, jak też osiągnięte wyniki działań podległych wojsk.

W stylu (technice) dowodzenia przez cele ważny jest udział podwładnego w procesie planowania walki przez przełożonego oraz określenie jego roli w tych procedurach.

Istnieje dość powszechne przekonanie, że czynny udział podwładnych i ich współuczestnictwo w ustalaniu celów jakie należy osiągnąć w wyniku działań podległych im wojsk, staje się motorem w wyzwalaniu ich inicjatywy i pomysłowości oraz pobudza do aktywnego poszukiwania jak najlepszych rozwiązań zapewniających to do czego dążą. Będą oni czynić wszystko, aby osiągnąć przez siebie określony cel możliwie szybko i przy jak najmniejszych stratach własnych.

Współuczestnictwo podwładnych (wykonawców) w procesach decyzyjnych i planowania przełożonego oznacza wprowadzenie do praktyki dowodzenia postępowania kolegialnego. Powstaje jednak pytanie: jak pogodzić dowodzenie kolegialne z jednoosobowym dowodzeniem? Istnieje zatem konieczność rozgraniczenia zakresów zadań i odpowiedzialności osób funkcyjnych.

Należy także zwrócić uwagę, że stosowanie w praktyce stylu (techniki) dowodzenia przez cele wymaga odpowiednio przygotowanej kadry. Na ogół uważa się, że ten styl dowodzenia przyniesie korzyści wówczas gdy kadra będzie posiadać niezbędną wiedzę i umiejętności umożliwiające prowadzenie równorzędnej dyskusji w zakresie merytorycznym i organizacyjnym rozważanych zagadnień dotyczących pola walki. Ta wiedza i umiejętności powinny ponadto stworzyć solidne podstawy umożliwiające w krótkim czasie zrozumienie swojego celu i roli w walce, wynikającego z celu ogólnego i myśli przewodniej przełożonego, jak też dokonywania oceny analizy i syntezy procesów walki oraz innych zjawisk występujących w konflikcie zbrojnym.

Istotę przybliżonych powyżej style dowodzenia przedstawia tabela 4.2.

Tabela 3.3.

Podział stylów dowodzenia

Wyszczególnienie	Style techniki dowodzenia		
	Cel	Zadania	Instrukcje /czynności/
Co? /wykonać/	X	X	X
Kto? /ma wykonać, osiągnąć/	X	X	X
Kiedy? /ma wykonać, osiągnąć/	X	X	X
Gdzie? /wykonać/		X	X
Jak? /wykonać/			X

Źródło: S. Piotrowski, *Metody i style (techniki) dowodzenia*, Warszawa, AON 1993, s.37.

Podsumowując badania należy stwierdzić, że przytoczone powyżej style dowodzenia i kierowania dają duże możliwości dowódcom i kierownikom zespołów organizacyjno-funkcjonalnych dowództw czy stanowisk dowodzenia w zakresie sprawowania podstawowych funkcji przywódczych na współczesnym i przyszłym polu walki. Pomimo, że w teorii problemu preferowany jest demokratyczny styl kierowania (dowodzenia przez zadania), każdy dowódca, kierownik, powinien przed podjęciem decyzji o sposobie dowodzenia, kierowania wziąć pod uwagę i rozważyć trzy zbiory uwarunkowań, „sił”, są to:

– **siły tkwiące w dowódcy, kierowniku** (wiedza, doświadczenie, poziom wartości itp.);

– **siły tkwiące w podwładnych** (pragnienie niezależności i swobody działania; chęć ponoszenia odpowiedzialności; identyfikowanie się z jednostką, grupą; poziom wiedzy i umiejętności; doświadczenie itp.);

– oraz **siły (uwarunkowania) sytuacji** (preferowany styl dowództwa, grupy; istota zadań; presja czasu; czynniki środowiskowe; otoczenie zewnętrzne itp.).

Dopiero uwzględnienie powyższych pozwoli współczesnemu dowódcy być najskuteczniejszym, to znaczy na tyle elastycznym, umiejącym dobierać zachowania przywódcze do potrzeb danego miejsca i czasu.

Rozdział 4.

PRZYWÓDZTWO I MOTYWACJE DOWÓDCY

Zarówno dowódców, jak i ich podwładnych, w trakcie wykonywania zadań spotykają zaskakujące sytuacje pola walki, ogromna dynamika działań, niepełność informacji, dezinformacja, deficyt czasu oraz przede wszystkim – mnogość czynników do uwzględnienia. Wywiera to ogromny wpływ na sposób podejmowania decyzji. Decyzje dowódców najczęściej cechuje duża skala trudności oraz proporcjonalne do niej napięcie psychiczne i emocjonalne¹. Aby sprowadzić podejmowanie decyzji do racjonalnego procesu dowódcy muszą dysponować w miarę kompletną i wiarygodną informacją. Posiadane informacje mają ogromny wpływ na przebieg działań i w efekcie na wynik walki. Proces przetwarzania informacji przez dowódców musi opierać się na racjonalnych przesłankach. Dowódcy znają możliwe reakcje żołnierzy na określone sytuacje, często występujące w działaniach bojowych. Planując walkę i prowadząc pododdziały do określonych celów w jej trakcie, nie można w kalkulacjach obejmować ludzkiej natury, która jest nieobliczalna. A natura żołnierzy pod ogniem przeciwnika okazuje się taką być i to zarówno w kierunku pozytywnym, jak i negatywnym dla realizowanych zadań². Negatywne postawy podwładnych mogą z góry skazać działania na niepowodzenie i na tym większe straty we własnych szeregach. Dlatego jednym z zadań dowódców oddziałów (pododdziałów) jest minimalizowanie nieracjonalnych zachowań żołnierzy, pomimo krytycznych warunków działania w walce. Toteż celem badań, których wyniki zostały przedstawione w niniejszym rozdziale, było rozwiązanie problemu szczegółowego zawartego w pytaniu: *W jakim zakresie przywództwo oraz motywacja poszczególnych dowódców wpływa na*

¹ Por., E. Nowak, *Rozwiązywanie wojskowych ryzykownych zadań decyzyjnych. Proces podejmowania decyzji*, Warszawa 1999, s. 5.

² Por., R. Dekel, Z. Solomon, K. Ginzburg, Y. Neria, *Combat Exposure, Wartime Performance, and Long-Term Adjustment Among Combatants*, [w:] *Military Psychology* Nr 15 (2) 2003, s. 117 – 131.

realizację zadań przez podwładnych w nowych uwarunkowaniach polityczno-militarnych?

4.1. Dowódca wobec ryzyka i niepewności

Ryzyko w działalności wojska jest zjawiskiem naturalnym. Twierdzi się nawet, że jest ono częścią wojny¹. Do podjęcia decyzji, a zwłaszcza do późniejszego motywowania podwładnych konieczne jest osiągnięcie określonego stopnia pewności, co do przebiegu działań. Dowódcy oddziałów (pododdziałów) z pobudek co najmniej psychologicznych, dążą do uzyskania poziomu pewności wystarczającego do podejmowania właściwych decyzji. Według J. Woodwarda lepszym jest wystarczający plan działania we właściwym momencie, niż plan idealny, lecz spóźniony². Uznaje się bowiem, że niepewność w życiu praktycznym oddziałuje na człowieka paraliżująco i może spowodować jego załamanie się w staraniach o osiągnięcie określonych celów³. Niepewność zarówno u jednostek jak i w grupach powoduje występowanie subiektywnie postrzeganego niepokoju, lęku, obaw i zagrożeń. U żołnierzy wytwarzają się oczekiwania co do mających nastąpić zdarzeń i wyników własnych działań. Powodują one określone nastawienia, których dowódcy nie mogą pomijać. Rozbieżność między oczekiwaniami a rzeczywistym obrazem świata jest źródłem emocji, których efekty w postaci adekwatnych emocji obserwują dowódcy u podwładnych. Oczekiwania mają charakter probabilistyczny, a więc z reguły zawierają w jakimś stopniu niepewność. Redukcja niepewności jest źródłem emocji pozytywnych. Instytucja wojskowa stara się zredukować niepewność jednostkową. Dokonuje tego za pomocą wytwarzania mechanizmów zapobiegających dezintegracji struktur osobowościowych i zachowań patologicz-

¹ Por., J. Woodward, *Strategy by Matrix Revisited*, [w:] *The Journal of Strategic Studies*, Tom 26, Nr 4 (grudzień), Londyn 2003, s. 19.

² Por., *Tamże*, s. 2.

³ Por., P. Sienkiewicz (kier.), P. Górny, H. Spustek, *Ryzyko w dowodzeniu, zarządzaniu i inżynierii systemów. Metodologia analizy i oceny ryzyka. Modele podejmowania decyzji w warunkach niepełnej i niepewnej informacji*, Warszawa 2001, s. 6.

nych¹. Między innymi poprzez tworzenie zespołów zadaniowych, opartych na działaniu małych grup, które funkcjonują w ramach pododdziałów.

W ramach funkcji motywacyjnej dowódcy dążą do uzyskania u podwładnych statusu przywódcy. Status ten znakomicie ułatwia im przeprowadzanie racjonalnych kalkulacji przed rozpoczęciem walki. Przede wszystkim jednak ułatwia szacowanie prawdopodobieństwa osiągnięcia celu działań, a więc i stopnia ryzyka. Każdy dowódca określając zadania, pragnie stawiać swoich żołnierzy wobec możliwie niewielkiego ryzyka i prawdopodobieństwa porażki z nim związanego. Jednakże osiągnięcie takiego stanu rzeczy w sytuacji walki zbrojnej jest nader problematyczne. P. Sienkiewicz wskazuje adekwatny do tej konstatacji tekst K. Arrow: „*nasza wiedza o zachowaniu wszelkich rzeczy, w przyrodzie bądź w społeczeństwie, owiana jest mgłą niepewności. Wiara w pewność prowadzi do katastrofalnych następstw*”². Nadmiernie ryzykowne decyzje dowódców najczęściej wiążą się z utratą życia podwładnych i w następstwie zachwianiem pozycji przywódców w pododdziale. Jak twierdzi P. Sienkiewicz „*Każda realna sytuacja decyzyjna zawiera w sobie ryzyko, bowiem każda decyzja podejmowana jest w warunkach niepełnej i niepewnej sytuacji*”³. Minimalizacja ryzyka może stać się niemalże elementem niektórych procedur decyzyjnych. Niektórzy autorzy twierdzą, że podstawowym dążeniem organizacji jest redukcja niepewności⁴, powodowanej brakiem informacji, wiedzy, niezdolnością zdefiniowania warunków przetrwania i sukcesu. Niepewność organizacji potęgowana jest przez ludzi w nich pracujących⁵, wobec czego zmierza się do ograniczania immanentnej niepewności. Organizacje redukują niepewność na różne sposoby. Dokonują tego poprzez oddziaływanie na otoczenie, budowanie mechanizmów zwiększających jego przewidywalność oraz poprzez modyfikacje własnej struktury⁶. Wspomagając działalność dowódców, organizacja stwarza wymagania rekrutacyjne. Wstępna selekcja służy promocji osób, najlepiej wpisujących się w obowiązujące modele zachowania. Dobiera się te osoby, które w naturalny sposób internalizują wzorce kultury organizacji wojskowej. Jest to

¹ Por., *Tamże*, s. 6.

² P. Sienkiewicz (kier.), wyd. cyt., s. 5.

³ *Tamże*, s. 8.

⁴ Por., B. Szulc (kier.), i in., *Charakterystyka ...*, s. 53.

⁵ Por., *Tamże*.

⁶ Por., *Tamże*.

jeden ze sposobów ograniczania niepewności organizacji, który antycypuje różne reakcje żołnierzy na przyszłe działania bojowe.

Aby podejmować optymalne decyzje, muszą być znane i uwzględniane wszystkie alternatywy, uznane za najlepsze w danych warunkach. Jednocześnie ilość dostrzeganych możliwości wyboru powinna być niewielka i wyczerpująca, a czas wymagany na podjęcie decyzji – wystarczający dla przeprowadzenia niezbędnych kalkulacji. W działaniach pododdziałów cele często bywają określone dynamicznie, a liczba możliwych wariantów może być duża. Dodatkowo czas na podjęcie decyzji jest zawsze bardzo krótki w stosunku do potrzeb informacyjnych decydenta. Decyzja dowódcy, co do wyboru jednego z wielu możliwych wariantów działania, musi być podjęta szybko i najczęściej w warunkach ekstremalnych.¹ Stawia to dowódców w sytuacji, kiedy rozwiązania najbardziej optymalne będą najczęściej nieosiągalne do wypracowania, a nawet ze względu na brak czasu – niecelowe. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest fakt, że w sytuacji bojowej bardzo często brak decyzji powoduje większe straty niż szybkie podjęcie decyzji, jakkolwiek mało optymalnej. Problem ten najczęściej dostrzegany jest przez żołnierzy, ponieważ efekty decyzji ich dowódcy, właśnie przez nich odczuwane są w pierwszej kolejności.

P. Sienkiewicz wskazuje, że niepewność należy traktować jako kategorię poznawczą, intelektualną, natomiast ryzyko jako kategorię wolicjonalną. Wskazany autor rozpatruje niepewność jako cechę rzeczywistych zjawisk i realnych sytuacji, która to cecha wyraża się w jakości informacji o tych zjawiskach (sytuacjach)². Niepewność oznacza możliwość odchylenia od stanu oczekiwanego. Natomiast istotą ryzyka jest podejmowanie decyzji, których skutki mogą być różne, np. zarówno jednostkowe (strata), jak i różnokierunkowe (strata, zysk). W pierwszej sytuacji kryterium przyjmowanym w kategoriach opłacalności ryzyka będzie minimalizacja następstwa straty. W strategii działania rozważanej różnokierunkowo, jako kryterium opłacalności stawiany będzie wybór wariantu o największej oczekiwanej nadwyżce zysku nad stratą. Dokonywanie porównań ilościowych poziomu ryzyka

¹ Por., P. Sienkiewicz (kier.), wyd. cyt., s 113.

² *Tamże*, s. 9.

i potencjalnych zysków, odpowiadających możliwym strategiom działania, umożliwia teoria gier.

Matematyczna teoria rozwiązywania sytuacji konfliktowych, zwana teorią gier, jest metodą algorytmiczną, która określa ściśle i racjonalne dyrektywy wyboru danej opcji działania. Walka zbrojna w teorii gier określana jest mianem gry dwustronnej o sumie zerowej. W takich grach jeden z graczy wygrywa dokładnie tyle, ile drugi przegrywa. Dlatego w stosunku do stron suma użyteczności działań podejmowanych w ramach gry równa jest zero. Modele sytuacji rozgrywanych w walce zbrojnej są ściśle konkurencyjne, ponieważ cele graczy są całkowicie sprzeczne. Natomiast zastosowanie odpowiedniej strategii wyboru, zależy od rodzaju zadania i właściwości decydenta. To właśnie dowódca pododdziału, rozumiany jako decydent, wybiera, które z wielu alternatywnych działań podjąć. W modelu sytuacji ryzykownej każdy wybór prowadzi do jakiegoś wyniku, którego określenia dokonuje się z pewnym prawdopodobieństwem przed rozpoczęciem działań. Subiektywnie kalkulując oszacowaną wartość prawdopodobieństwa zajścia danego zdarzenia i wynikającą stąd użyteczność, dowódca pododdziału wypracowuje dane do podjęcia optymalnej decyzji. W celu dokonania analizy sytuacji ryzykownej warto posłużyć się realnym przykładem¹.

Dowódca ma do wyboru działanie według dwóch możliwych alternatyw:

a_1 – kontynuować natarcie;

a_2 – wstrzymać natarcie.

W zależności od możliwości taktycznych przeciwnika, możliwe są dwie sytuacje:

S_1 – przeciwnik otrzyma wsparcie;

S_2 – przeciwnik nie otrzyma wsparcia.

Każde z działań a_1 , a_2 prowadzi do wyników (W). Kontynuacja (a_1) doprowadzi do:

W_1 – klęski, jeśli przeciwnik otrzyma wsparcie;

W_2 – pełniejszego zwycięstwa, jeśli przeciwnik nie otrzyma wsparcia.

Wstrzymanie (a_2) doprowadzi do:

¹ Por., M. Cenin, St. Chęłpa, *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1998, s. 175 – 176.

W_{21} – uniknięcia poważnych strat, jeśli przeciwnik otrzymał wsparcie;

W_{22} – niewykorzystania szansy rozgromienia przeciwnika, który nie otrzymał wsparcia.

Całościowy obraz opisanych zależności można przedstawić w formie tabeli (Tab. 4.1.).

Tabela 4.1.

Możliwe strategie działania graczy i ich potencjalne rezultaty.

Działanie w sytuacji ryzykownej		Stan	
		S_1 przeciwnik otrzymuje wsparcie	S_2 Przeciwnik nie otrzymuje wsparcia
Działanie	a_1 kontynuacja walki	W_{11} klęska	W_{21} pełniejsze zwycięstwo
	a_2 wstrzymanie natarcia	W_{12} uniknięcia strat	W_{22} Niewykorzystana szansa

Źródło: M. Cenin, St. Chęłpa, Psychologia wojskowa, Warszawa 1998, s. 176.

Wobec powstałego dylematu, dowódca pododdziału może kierować się użytecznością danego wyniku w połączeniu z prawdopodobieństwem jego otrzymania (p). Dla przykładowych wartości tych parametrów:

- prawdopodobieństwo otrzymania wsparcia przez przeciwnika $p_1 = 0,6$;
- prawdopodobieństwo braku wsparcia przez przeciwnika $p_2 = 1 - p_1 = 1 - 0,6 = 0,4$;
- użyteczność klęski $W_{11} = - 1$;
- użyteczność pełniejszego zwycięstwa $W_{12} = + 2$;
- użyteczność uniknięcia strat $W_{21} = + 2$;
- użyteczność niewykorzystanej szansy $W_{22} = - 4$;
- macierz wyników przybierze następującą postać (Tab4. 2.):

Tabela 4.2.

Algorytm kalkulacji sytuacji decyzyjnych.

Macierz wyników działania w sytuacji ryzykownej		Stan		wynik kalkulacji
		S_1 przeciwnik otrzymuje wsparcie	S_2 Przeciwnik nie otrzymuje wsparcia	
		$p_1 = 0,6$	$p_2 = 0,4$	
Działanie	a_1 kontynuacja walki	W_{11} – klęska $0,6 \times (-1) = -0,6$	W_{21} – pełniejsze zwycięstwo $0,4 \times (+2) = +0,8$	$a_1 = (-0,6) + 0,8$ $= \underline{+0,2}$
	a_2 wstrzymanie natarcia	W_{12} – uniknięcie strat $0,6 \times (+2) = 1,2$	W_{22} – niewykorzystana szansa $0,4 \times (-4) = -1,6$	$a_2 = 1,2 - 1,6$ $= \underline{-0,4}$
Decyzja:				$a_1 > a_2$ = kontynuować natarcie !

Źródło: M. Cenin, St. Chęłpa, *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1998, s. 176.

Przyjmując założenia zbliżone do wymagań stawianych pododdziałom w rzeczywistej walce, przemnożenie wielkości prawdopodobieństwa osiągnięcia danego wyniku przez jego użyteczność, daje liczbę, określającą wartość poszczególnych strategii działania własnego pododdziału. Wobec otrzymanego wyniku, najbardziej racjonalna decyzja będzie polegała na kontynuacji natarcia.

Kategoria gry, rozpatrywana w formie gry społecznej, umożliwia opisywanie procesów podejmowania decyzji w kierowaniu. Obejmować ona może różnorodne sytuacje społeczne i związaną z nimi niepewność¹. L. Kanarski określa, że „Uczestnictwo ludzi w działalności organizacji wynika – zgodnie z założeniami teorii wymiany oraz równowagi organizacyjnej – z oceny potencjalnych lub rzeczywistych strat i korzyści. Mechanizm kalkulacji motywuje ludzi do aktywności organizacyjnej do momentu, w którym korzyści stają się mniejsze od kosztów ich

¹ Por., W. Zawadzki, *Organizacja jako gra*, Warszawa 2003, s. 7.

organizacyjnego uczestnictwa. Taki mechanizm uczestnictwa organizacyjnego wydaje się charakterystyczny dla kadry zawodowej. Nie jest on jednak typowy dla żołnierzy z poboru, którzy do organizacji trafiają w większości z przymusu, a ich aktywność wynika często z obawy przed ewentualnymi sankcjami”¹. Asymetryczność w relacjach interpersonalnych wypływa ze struktur hierarchicznych i więzi formalnych. Ten typ relacji w wojsku dodatkowo wzmacniany jest m. in. przez zasady jednoosobowego dowodzenia oraz dyscypliny wojskowej². Najczęściej jednak w kontaktach międzyludzkich spotykamy się z zależnościami obustronnych interesów. Interes instytucji powinien być sprzęgany z interesem jej członków. Taka wskazówka może prowadzić do sytuacji konfliktowych – interesy organizacji i ludzi nie zawsze są zgodne, a czasami wręcz sprzeczne³.

Problematyka konfliktu interesów z reguły bywa rozpatrywana na podstawie teorii gier, która bada możliwe zachowania i decyzje uczestników. Ma to jedynie częściowe zastosowanie w grach społecznych z tego względu, że nie uwzględnia takich aspektów jak przyczyny i społeczne podłoże konfliktu. Pomimo tego, teoria gier stwarza pojemną formułę matematyczną w sytuacjach częściowego lub pełnego konfliktu między graczami, przy założeniu pełnej ich racjonalności⁴. Postulat racjonalności oznacza, iż rozwiązanie problemu powinno należeć do tzw. zbioru negocjacyjnego, czyli możliwego do zaakceptowania przez obie strony gry. Jest to jednocześnie jeden z czterech aksjomatów, zaproponowanych do schematu arbitrażowego J. Nasha⁵.

Schemat ten wskazuje drogę do wyboru jednego rozwiązania konfliktu w kooperacji, które to rozwiązanie obu graczy może obiektywnie przyjąć za sprawiedliwe.

Kolejny aksjomat J. Nasha wskazuje jednakowy wpływ zmiany użyteczności strategii graczy na zmianę zbioru rozwiązań negocjacyjnych. Inny odwołuje się do idei sprawiedliwości jako swego rodzaju symetryczności w rozkładzie sytuacji graczy. Ostatni ze wskazywanych pewników w sposób ogólny zakłada wzajemne

¹ B. Szulc (kier.), L. Kanarski, Z. Mazurek, *Charakterystyka przywództwa we współczesnych armiach*. P. k. „PRW-4”, Warszawa 2004, s. 95.

² Por., *Tamże*.

³ Por., W. Zawadzki, wyd. cyt., s. 8.

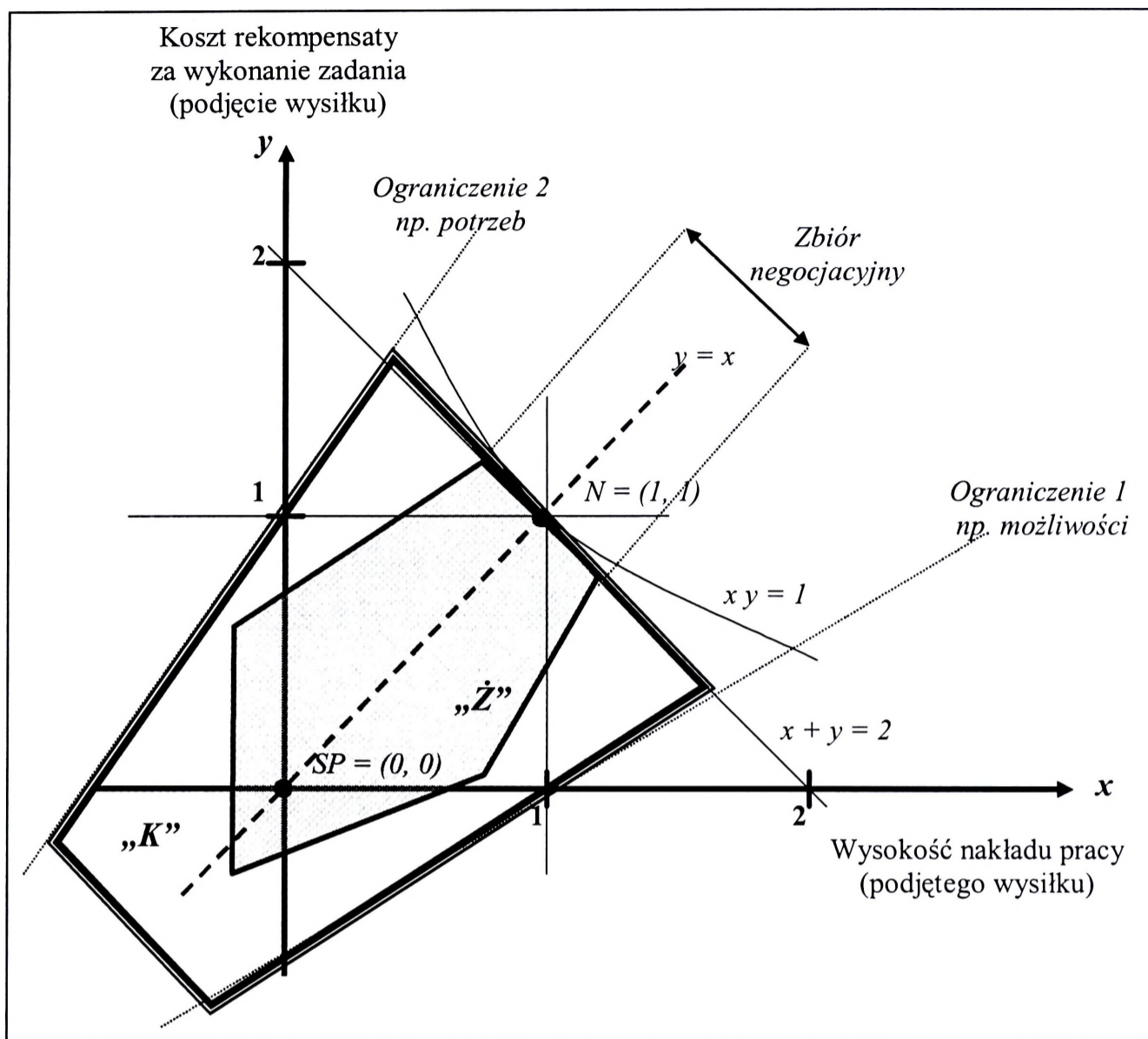
⁴ Por., *Tamże*.

⁵ Por., P. D. Straffin, *Teoria gier*, Warszawa 2004, s. 135.

respektowanie ograniczeń współdziałania stron i nie podejmowanie z góry rozwiązań, które jedna musiała by odrzucić jako nie akceptowalne¹. Używając geometrycznego zobrazowania zakresu rozwiązań dostępnych dla stron, można jednocześnie sprecyzować ich ograniczenia.

W przypadku pododdziału wojskowego, reprezentowanego przez jego dowódcę i dowolnego żołnierza tegoż pododdziału, dowódca pozostawał będzie stroną zdecydowanie dominującą. Jako taki może akceptować większe pole dopuszczalnych rozwiązań, niż to uczyni jego podwładny. Jeżeli wskażemy ograniczone pole potencjalnych decyzji dowódcy kompanii jako „K” i przyporządkujemy do tego podobnie ograniczone pole reakcji żołnierza „Z”, to będziemy mogli określić zakres zbioru negocjacyjnego, przy określonym stanie początkowym „SP”. Dowód twierdzenia J. Nasha zawiera precyzyjnie opisane rozwiązanie niezerowej gry dwustronnej, które zarówno dowódca kompanii jak i jego żołnierz będzie mógł uznać za maksymalnie użyteczne i jednocześnie obiektywnie sprawiedliwe. Znajduje się ono w punkcie „N”, a zakreślone warunki obrazuje rysunek 4.1. Warto podkreślić ewentualne skutki stawiania podwładnemu zadań, wymagań i warunków ich realizacji, które mogą znajdować się poza polem działań postrzeganych przez niego jako akceptowalne. Subiektywnie oceniane koszty podjęciażądanego działania, mogą wskazać żołnierzowi kierunek działania, który zmierzał będzie do opuszczenia gry i braku reakcji na żądania dowódcy. Co więcej – postrzeganie przez podwładnych gry jako takiej, która ma charakter zerowy, może w efekcie powodować reakcje zdecydowanie negatywne i przyjmowanie postawy wrogiej.

¹ Por., *Tamże*, s.135 – 136.



Zródło: oprac. własne, na podst.: P. D. Straffin, *Teoria gier*, Warszawa 2004, s. 134 – 138.

Rys. 4.1. Dowód twierdzenia dotyczącego schematu arbitrażowego J. Nasha.

Udział w grze organizacyjnej ma głębokie podłoże psychologiczne¹.

W. Zawadzki uznaje, że wszystkie gry organizacyjne charakteryzują się następującymi cechami:

1. Uczestnikami gier są ludzie, realizujący swoje zmieniające się cele i zaspokajający różnorodne potrzeby. Zmienność ta wynika z nie sprecyzowanego do końca układu preferencji graczy (wygrać, zremisować czy też zminimalizować

¹ Por., S. Jarmuż, *Zastosowanie elementów teorii gier w praktyce psychologicznej*, [w:] *Psychologia społeczna w zastosowaniach. Od teorii do praktyki*, K. Lachowicz – Tabaczek (red.), Wrocław 2001, s. 233 – 248.

przegraną), które „uaktywniają się” w zależności od sytuacji i od wyników kolejnych rozgrywek.

2. Każda gra odbywa się w zmiennych warunkach wyznaczonych przez jej interakcje z instytucjonalnym, społecznym, ekonomicznym, i technicznym otoczeniem. Charakter tej interakcji jest zmienny w czasie i uczestnikom gry może być w różnym stopniu znany.

3. Istnieją względnie stałe reguły rozgrywki nie zawsze w jednakowym stopniu opanowane przez wszystkich graczy.

4. Wartość wyniku gry jest dla wszystkich jej uczestników nieprzewidywalna, a cenność tego wyniku różna.

5. Uczestnicy angażują się psychicznie w grę ze zmienną intensywnością, co jest zarówno funkcją sytuacji, jak i zmiennych predyspozycji psychicznych samych graczy.

6. Uczestnicy gry mogą tworzyć zmienne koalicje.

7. Warunkiem prawidłowego przebiegu gry jest wspólny język jej uczestników. Nie zawsze jest on jednak w tym samym stopniu opanowany przez wszystkich, a ponadto w trakcie rozgrywki może ulegać zmianom¹.

Gracza organizacyjnego może charakteryzować jeden z trzech rodzajów racjonalności:

1. Racjonalność kooperacyjna – polegająca na maksymalizacji wspólnej wygranej, gdzie użyteczność definiowana jest na poziomie grupy.

2. Racjonalność indywidualistyczna, która polega na maksymalizacji wygranej danego uczestnika. Użyteczność jest wtedy określana na poziomie egoistycznym, a wyniki innych graczy nie są brane pod uwagę. Równie nieistotna staje się suma ich wyników, która stanowi podstawę racjonalności kooperacyjnej.

3. Racjonalność rywalizacyjna polega na maksymalizacji przewagi jednego gracza na drugim, choćby uzyskanie tego celu miało doprowadzić do obniżenia wyniku tego gracza (sprzeczność z racjonalnością indywidualistyczną) lub / i obniżenia wspólnego wyniku (sprzeczność z racjonalnością korporacyjną)².

¹ Por., W. Zawadzki, wyd. cyt., s. 11-12.

² Por., *Tamże*, s. 25-26.

Dla dalszych rozważań celowym będzie dokonanie rozróżnienia w procesach decyzyjnych między sytuacjami ryzykownymi i niepewnymi. Znaczenie takiego trybu postępowania polega na tym, że o ile w sytuacjach ryzykownych możliwe jest określenie prawdopodobieństwa otrzymania danego wyniku, o tyle w sytuacji niepewnej, nieznane są zarówno wyniki działania, jak również prawdopodobieństwo ich uzyskania. Zalecanym w takich sytuacjach rozwiązaniem jest posługiwanie się regułą „najmniejszego ryzyka”. Pozwoli to na wypracowanie decyzji związanej z najmniejszymi przewidywanymi stratami własnymi¹. Do wskazanej reguły dostosowane są zarówno struktury organizacyjne pododdziałów wojskowych, jak i procedury przygotowania działań bojowych. Wszechstronne przygotowanie i zabezpieczenie działań bojowych jest wymogiem, koniecznym przed podjęciem decyzji o wprowadzeniu pododdziałów do walki. Ilość współdziałających w walce elementów ugrupowania bojowego, charakter i waga działań poszczególnych pododdziałów dla działania całości organizacji wojskowej, wskazują na rozległość czynności podejmowanych w celu ograniczenia potencjalnego ryzyka. Wojsko, jak wskazują socjologowie, właśnie ze względu na zadania jakie wykonuje, jest strukturą autorytarną², w której nie ma wiele miejsca na funkcjonowanie mechanizmów demokratycznych.

Organizacja, w której hierarchia stanowi uporządkowanie struktury organizacyjnej, ustalające stosunki nadrzędności i podporządkowania, czyli wprowadzające podział na przełożonych i podwładnych oraz określające tzw. drogę służbową, jest organizacją o strukturach hierarchicznych³. Wojsko stanowi wysoce zorganizowaną, zhierarchizowaną i scentralizowaną instytucję, realizującą priorytetowe zadania w zakresie obronności państwa. Zadania realizowane przez pododdziały mają niekiedy wysoką rangę, często charakteryzują się dużą złożonością, a prawie zawsze wysokim stopniem sformalizowania⁴. W przypadku zarządzania organizacjami o strukturach hierarchicznych najczęściej stosuje się źródła władzy nagradzania,

¹ Por., *Tamże*, s. 177.

² Por., R. Stepień (kier.), K. Loranty, J. Ropski, *Inteligencja emocjonalna dowódców oddziałów i związków taktycznych*, Warszawa 2002, s. 39.

³ Por., P. Dominiak, T. Kamiński, T. Kochański, *Zarządzanie w organizacjach o strukturach hierarchicznych – ocena skuteczności*, [w:] *Materiały i studia* Nr 8 (49) 97, Warszawa 1997, s. 4

⁴ Por., B. Szulc (kier.), E. Pomykała, J. Knetki, M. Wiatr, Z. Nowakowski, J. Licki, Z. Mazurek, *Nieproceduralne wyznaczniki (czynniki) dowodzenia wojskami*. „PRODO”, Warszawa 1999, s. 20.

wymuszania i z mocy prawa¹. Taki sposób funkcjonowania zakłada dwie formy wywierania wpływu na realizację zadań postawionych podwładnym. Obie wykorzystują psychologiczną teorię pobudzenia². Pierwsza forma wywierania wpływu – wynikająca z tworzenia sytuacji przymusowych i nęcających jest formą bezpośrednią. Dowódca stosując się do takiego trybu wydaje zlecenie, obserwuje reakcję żołnierzy i w przypadku takiej konieczności wprowadza bodźce motywujące. W drugiej – wynikającej z autorytetu, pośredniej formie wywierania wpływu, wraz z poleceniem działania przekazywane są wymagane bodźce motywujące. W wyniku takiego postępowania dowódcy pozostaje obserwować spodziewane reakcje na wydane polecenia³.

Przedstawione ujęcie organizacji wojskowej również swoiście pojmuje wymiar „zarządzania zasobami ludzkimi”. Propozycję w tym zakresie prezentują autorzy pracy, która zajmuje się analizą nieproceduralnych czynników dowodzenia wojskami. W koncepcji zespołu pod kierownictwem B. Szulca, *„zarządzanie zasobami ludzkimi w wojsku obejmuje ogół czynności i relacji zachodzących pomiędzy przełożonym a podwładnymi, mających na celu wyzwolenie u tych ostatnich optymalnego zaangażowania w realizację różnorodnych przedsięwzięć służbowych”*⁴. Ponadto w definicji podnoszone jest tworzenie warunków umożliwiających podwładnym wszechstronny rozwój osobowo – zawodowy. Przedstawione ujęcie zakłada istnienie chęci zaangażowania żołnierzy w działalność szkoleniową i pracę zawodową. Jednak jak się wydaje, obejmuje jedynie okres pokojowy, w którym relacje i czynności przełożonego wobec podwładnych nie są zakłócone traumatycznymi doznaniem, częstymi podczas wojny. W przypadku zaobserwowania u podwładnych braku reakcji na próbę „wyzwolenia zaangażowania”, dowódca pododdziału może nie posiadać drugiej szansy na motywowanie. Z punktu widzenia dynamiki działań zbrojnych, czas przeznaczony na podejmowanie decyzji jest ograniczony do niezbędnego minimum. W tych warunkach akceptowana, a nawet pożądana jest arbitralna strategia zarządzania⁵. Nie ma miejsca na dążenie do

¹ Por., P. Dominiak, T. Kamiński, T. Kochański, wyd. cyt., s. 31.

² Por., P. G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Warszawa 1999, s. 442.

³ Por., P. Dominiak, T. Kamiński, T. Kochański, wyd. cyt., s. 31 – 32.

⁴ Por., B. Szulc (kier.) i in., *Nieproceduralne*, s. 23.

⁵ Por., Tamże, s. 25.

„obopólnej satysfakcji”, a już tym bardziej na strategię zarządzania miękkiego (tzw. *laissez – faire*). W przyjmowanej z konieczności „twardej” odmianie zarządzania uwypuklają się takie aspekty zarządzania kadrami, jak: ilościowy, kalkulacyjny i ekonomiczny. Żołnierze ujmowani są jako element proporcji wkładu zasobów organizacji do wyniku jej działania.

Autokratyczna strategia zarządzania odpowiada najczęściej kulturze organizacji o niskiej tolerancji ryzyka. Głównym przymiotem takiej strategii jest „zachowawczość”¹. Jednym z celów zarządzania arbitralnego jest minimalizacja niepowodzeń i zachowanie osiągnięć dokonanych wcześniej. Zespół autorów pod kierownictwem B. Szulca wskazuje zestaw prawdopodobnych skutków zastosowania autorytarnego systemu zarządzania. Wyliczane są między innymi takie efekty, jak:

- asekuracyjny, reaktywny i zachowawczy klimat działań;
- ograniczenie inicjatywy, samodzielności i twórczości podwładnych;
- autokratyczne podejmowanie przez przełożonego zrutynizowanych decyzji i unikanie poszukiwania innych możliwych rozwiązań;
- powstanie niekorzystnej atmosfery społecznej, która wyzwalając konflikty ma negatywne oddziaływanie na stosunki międzyludzkie (stres, agresja, alienacja);
- realizowanie przez podwładnych zadań na najniższym, akceptowalnym poziomie (niska wydajność pracy);
- duża fluktuacja podległej kadry zawodowej oraz zwiększenie absencji;
- zanik chęci doskonalenia przez podwładnych kwalifikacji zawodowych;
- premiowanie za wykonawstwo rutynowych zadań tradycyjnymi metodami, a nie za inicjatywę i przedsiębiorczość;
- brak zrozumienia dla potrzeb i aspiracji podwładnych, akceptowanie tylko ich lojalności, posłuszeństwa i cierpliwości².

Jak z tego wynika, organizacja wojskowa z punktu widzenia jej członków, ponosi niewspółmiernie wysokie koszty, jeżeli promuje wskazany styl zarządzania. Natomiast z punktu widzenia celu działania, poprzez autorytarny system zarządzania, dowódca posiada okazję do zapewnienia akceptowalnego poziomu skuteczno-

¹ Por., *Tamże*, s. 28.

² Por., *Tamże*, s. 29.

ści pododdziałów w walce. Sukcesy w starciach z przeciwnikiem najczęściej obniżają ilość strat wśród żołnierzy batalionu czy kompanii. Tym samym dowódca, poprzez pozytywnie odbierane decyzje, zwiększa oddziaływanie motywacyjne i buduje oraz wzmacnia status przywódcy żołnierzy swoich pododdziałów.

4.2. Możliwości przywództwa i ograniczenia socjotechniki

Ch. I. Barnard podkreśla, że pracą kierownika nie jest praca organizacji, lecz wyspecjalizowana praca nad utrzymaniem organizacji w działaniu¹. Nie wszystko co w organizacji robią osoby zajmujące kierownicze stanowiska, związane jest z ich funkcjami kierowniczymi. Zjawisko to zauważalne jest szczególnie w pododdziałach wojskowych. Dowódcy batalionów i kompanii, w odróżnieniu od większości kierowników gdzie indziej, podchodzą w specyficzny sposób do swoich obowiązków w organizacji. Krytyczne warunki realizacji standardowych zadań w walce, zmuszają ich do poszukiwania skuteczności w obrębie przywództwa. Dążenia zmierzające do pozyskania statusu przywódcy, dyktują im konieczność podejmowania działań spoza zakresu funkcji zarządzania.

„Przywództwo stanowi o właściwych relacjach między dowódcą a podwładnymi. Ci zaś działają sprawnie właśnie wtedy, gdy są dostatecznie inspirowani motywami do działań”². R. Rutka natomiast przyjmuje, że przywództwo polega przede wszystkim na wywoływaniu wśród członków zespołu takich stanów emocjonalnych, które skłonią ich do zaangażowanego współdziałania przy tworzeniu i realizowaniu wspólnych misji, celów i zadań³. Istotę przywództwa oddają słowa Monteskiusza: „Zachęcać, kiedy nie należy zmuszać, prowadzić, kiedy nie należy rozkazywać, jest to najwyższa zręczność”⁴. R. Rutka proponuje przyjąć za R. A. Webberem cztery wymiary przywództwa:

1. Wspieranie poczucia własnej wartości u podwładnych;

¹ Ch. I. Barnard, wyd. cyt., s. 235.

² Por., B. Szulc (kier.) i in., *Nieproceduralne*, s. 41.

³ Por., A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, B. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2002, s. 114.

⁴ Por., B. Szulc (kier.) i in., *Nieproceduralne*, s. 41.

2. Ułatwianie współdziałania zespołu poprzez tworzenie odpowiedniego ku temu klimatu;

3. Wzbudzanie entuzjazmu wobec pracy w organizacji poprzez umiejętne formułowanie celów;

4. Ułatwianie działań pracowników poprzez zastosowanie rozwiązań organizacyjnych, które udostępnią środki do realizacji wyznaczonych celów¹.

We wskazanym ujęciu, motywowanie oparte na przywództwie obejmuje wspomaganie działań podwładnych, informowanie i organizowanie warunków do zaangażowanego współdziałania. Przywództwo często postrzegane jest jako zdolność do zjednywania sobie zwolenników, umiejętność wywierania wpływu oraz tworzenie wizji rozwoju i pobudzanie ludzi do działania. Jako najważniejszy element, określający istotę naturalnego przywództwa, można wskazać umiejętność dobrowolnego organizowania, skupiania i mobilizowania ludzi wokół jakiejś osoby². Jednocześnie warto zauważyć, iż nigdzie nie jest ustanowione prawem naturalnym, że przywódcą dla siebie samej nie może być grupa³. Grupa zadaniowa jako całość może ułatwiać działanie poszczególnych członków poprzez wzajemne wspieranie, pobudzanie entuzjazmu i tworzenie klimatu współdziałania. W takim przypadku kluczową rolę odgrywać będzie tożsamość grupowa i priorytetowe traktowanie problemów zespołu. Jednak trzeba stwierdzić, że w pododdziałach wojskowych wpływ grupy nie może mieć decydującego znaczenia. Przełożeni nie mogą pozwolić sobie na zdanie się na intencje i umiejętności grupy w sytuacjach zagrożenia. Tylko dowódca będzie uprawniony do rozstrzygającego określania celów, środków i sposobów działania. Tylko dowódca pododdziału stosując kombinację władzy formalnej i nieformalnego wpływu, może rozpoznawać, modyfikować i spełniać potrzeby podwładnych, a jednocześnie reagować na zmiany sytuacji na polu walki. Takich przedsięwzięć nie da się dokonać w sposób grupowy z zachowaniem narzuconego w walce reżimu czasowego.

Od dowódców oddziałów (pododdziałów) oczekuje się umiejętnego motywowania za pomocą kombinacji nagród i gróźb. Jednak współczesne poglądy wska-

¹ Por., A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, B. Apanowicz, wyd. cyt., s. 115.

² Por., B. Szulc (kier.) i in., *Nieproceduralne ...*, s. 42.

³ Por., A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, B. Apanowicz, wyd. cyt., s. 117.

zują, że w znacznym stopniu motywujemy się sami, reagując na nasze wewnętrzne potrzeby. Dowódcy, którzy chcą wypracować sobie miano przywódców, muszą rozumieć potrzeby żołnierzy i to jak ci żołnierze funkcjonują. Powinni ponadto współpracować z podwładnymi zgodnie z ich naturą, a nie wbrew niej¹.

Motywując podwładnych do prowadzenia walki, dowódcy mają możliwość stosowania kombinacji różnych oddziaływań. Zakres takiego oddziaływania wynikać może w zależności wprost proporcjonalnej od posiadanej władzy (różnego typu). Z punktu widzenia problematyki przywództwa, najważniejszym źródłem władzy jest zdolność do pokonywania niepewności². Zdolność taka odgrywa również szczególną rolę w procesie motywowania podwładnych. Żołnierze, oczekując od swoich dowódców ograniczania wątpliwości co do przyszłego losu pododdziału, pośrednio wpływają na ich sposób postępowania. Z drugiej strony, dowódcy batalionu czy kompanii aby poradzić sobie z niepewnością podwładnych, muszą wykazywać się różnymi kompetencjami. Należąc do nich będą:

- kompetencje intelektualne;
- wysokie morale;
- profesjonalna wiedza i umiejętność do praktycznego jej spożytkowania;
- aktywność twórcza;
- elastyczność w działaniu;
- znajomość życia i umiejętności współżycia³.

W takim układzie miarą przywództwa będzie zdolność do wykorzystywana władzy poprzez:

1. Uprawomocnione żądanie podjęcia działania, oparte na autorytecie formalnym;
2. Instrumentalne zastosowanie się, wykorzystujące motywacyjną teorię wzmocnienia;
3. Zastosowanie przymusu pod groźbą pewnych sankcji;
4. Użycie racjonalnej perswazji, która przekona podwładnego, iż proponowane działanie leży w jego interesie;

¹ Por., B. Szulc (kier.) i in., *Charakterystyka*, s. 51.

² Por., *Tamże*, s. 63.

³ Por., *Tamże*, s. 65.

5. Osobiste utożsamienie się, oparte na władzy odniesienia (pobudzanie naśladownictwa charyzmatycznego przywódcy);

6. Inspirujący apel oraz odwołanie się do lojalności podwładnego;

7. Zniekształcenie lub zachowanie dla siebie niektórych informacji¹.

Ostatni z wymienionych sposobów bywa utożsamiany z metodami manipulacji, które przez podwładnych postrzegane są negatywnie. Warto by zastanowić się wobec tego, czy i poprzednie metody użycia władzy nie mają charakteru socjotechnik?

Jednym z podstawowych motywów osób decydujących się na zastosowanie socjotechnik może być maksymalizacja interesu grupy osób, czy też instytucji, z którą ta osoba się identyfikuje. W takim przypadku socjotechnika nie musi mieć czysto egocentrycznego charakteru². W przypadku dowódcy pododdziału kierującego walką, może się on spodziewać, że podwładni w określonej sytuacji raczej nie będą spontanicznie przejawiali pewnych zachowań koniecznych dla rozwoju działań. Dowódca może również przypuszczać, że zaistnieją znikome szanse, aby żołnierze przejawiali takie reakcje wówczas, gdy zwróci się do nich o to z bezpośrednią prośbą. W celu maksymalizowania szans uzyskania pożądaných działań, koniecznym stanie się zastosowanie pewnych zabiegów, bazujących na podstawowych mechanizmach motywacyjnych ludzi.

Na gruncie psychologicznych i socjologicznych teorii behawiorystycznych można wskazać dwie drogi wpływania na człowieka:

– warunkowanie klasyczne (przyzwyczajanie człowieka do odpowiedniej reakcji na otrzymany bodziec);

– warunkowanie instrumentalne (wzmacnianie pozytywne - nagradzanie i negatywne – karanie).

Pierwsza metoda obejmuje uczenie się lubienia bądź odrzucania poszczególnych rzeczy, jak również mimowolne reakcje organizmu (pierwotne i wtórne emocje). Druga polega na sterowaniu reakcjami człowieka w sposób pozytywny, bądź na dostarczaniu bodźców negatywnych, czyli karaniu.

¹ Por., R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2000, s. 497 – 498.

² Por., J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. t. 2. Psychologia ogólna*, Gdańsk 2000, s. 506.

Konsekwencjami instrumentalnego zachowania sterującego ludzkim działaniem są tzw. wzmocnienia. Do najbardziej reprezentatywnych wzmocnień pozytywnych można zaliczyć takie, które są korzystne z punktu widzenia sterowanego człowieka, na przykład:

- pokarm;
- wynagrodzenie;
- podziw społeczny;
- uznanie i aprobata członków grupy (społeczeństwa);
- mianowanie na kolejny wyższy stopień wojskowy;
- przejście na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej;
- zewnętrzne przejawy miłości partnerki.

Wzmocnieniami negatywnymi są bodźce awersyjne, które mają być czymś złym dla istoty ludzkiej, formą kary. Przykładami niech będą:

- degradacja;
- odrzucenie wewnątrz społeczności;
- pozbawienie premii;
- wykonanie ciężkiej i źle opłacanej pracy;
- więzienie;
- pozbawienie praw publicznych;
- napiętnowanie w mediach¹.

Behawioryści opowiadają się za adekwatnym do potrzeb doborem bodźców obu rodzajów. Dużą rolę przy stosowaniu wzmacniania pozytywnego przywiązuje się do ustalonej procedury nagradzania. Istnieją cztery podstawowe metody wzmacniania pozytywnego:

1. Procedura stałych odstępów czasowych (nagradzanie człowieka po upływie precyzyjnie określonego czasu);

2. Procedura stałych proporcji (za określoną wykonaną pracę człowiek otrzymuje odpowiadające jej bodźce materialne i moralne);

¹ Por., A. Podkowski (red.), *Działania psychologiczno – informacyjne podczas konfliktu zbrojnego w koncepcjach i praktyce wybranych armii. Studium tematyczne*, Warszawa 2000, s. 25.

3. Procedura zmiennych odstępów czasowych (nagroda przydzielana jest losowo, bez wstępnych ram czasowych);

4. Procedura zmiennych proporcji (oparta na tezie, że ludzie pracują z przeświadczeniem, iż prędzej czy później ich wysiłek zostanie doceniony i nagrodzony)¹.

Sposobem na osiągnięcie sukcesów w oddziaływaniu motywacyjnym jest umiejętność wyboru zarówno odpowiedniej procedury, jak i adekwatnego do realiów bodźca. Stosowanie bodźców w sposób nieumiejętny i niezgodny z przyjmowaną metodyką powoduje reakcje odmienne od zakładanych, a czasami wręcz przeciwne. Dowódcy powinni również brać pod uwagę efekt kumulowania wpływu różnych czynników pola walki na swoich podwładnych. Nie tylko przełożeni będą oddziaływać na żołnierzy, ale również otoczenie i przeciwnik. Celowe i systematyczne oddziaływanie na postawy i zachowania, może w następstwie różnego postrzegania rzeczywistości przez podwładnych doprowadzić do następujących sytuacji:

Prywatnej akceptacji przyswajanych informacji, która może powstać wtedy, gdy członkowie grupy wierzą w to, co inni mówią i czynią oraz aprobuja przekazywane idee, wartości, normy oraz wzory zachowań.

Przy negatywnej ocenie rzeczywistości może dojść do wystąpienia zjawiska indukowania społecznego (psychozy tłumu²), w sytuacji kiedy emocje i zachowania w grupach społecznych szybko rozprzestrzeniają się³.

Okazywanie publicznego konformizmu (efektu normatywnego wpływu społecznego). Ludzie podporządkowują się głośzonym wartościom, normom i sposobom zachowań mimo pewnej lub pełnej niezgodności z uprzednio akceptowanymi normami.

Wpływ mniejszości na większe grupy społeczne. Zdecydowane działanie garstki żołnierzy może przekonać dużą grupę do przyjęcia sugerowanych zachowań.

¹ Tamże, s. 25 – 26.

² Por., M. Pacholski, A. Słaboń, *Słownik pojęć socjologicznych*, Kraków 1997, s. 190.

³ Por., G. Le Bon, *Psychologia tłumu*, Warszawa 1986, s. 59 – 65.

Wewnętrzny konflikt norm, który wynika z perswazji wytwarzanej przez wpływ społeczny lub / oraz wpływ autorytetu. Może prowadzić do antyspołecznych zachowań i uznania przez jednostki sprzecznych norm¹.

Wskazana w drugim punkcie ewentualność będzie z reguły poprzedzona powstaniem i uformowaniem się tłumu. W rozumieniu G. Le Bon tłum jest ogólnie rzecz biorąc dowolnym zbiorowiskiem jednostek, zebranych niezależnie od ich cech i okoliczności tego zebrania². Natomiast A. Słaboń zgadza się z poglądem, iż tłumem jest przelotne zgromadzenie większej ilości ludzi na przestrzeni dopuszczającej kontakt, reagujących spontanicznie na te same podniety w podobny lub identyczny sposób³.

W sytuacjach wskazujących na możliwość przyjmowania negatywnych postaw przez grupy żołnierzy, dowódcy oprócz prowadzenia działań motywujących powinni zdecydowanie przeciwdziałać objawom niesubordynacji. Celowym będzie wskazanie charakterystycznych cech, przybieranych przez jednostki uczestniczące w większych zbiorowościach. Należy do nich zaliczyć:

- dezindywidualizację (zanik osobowości i refleksyjności człowieka);
- wzmożone naśladownictwo zachowań innych osób;
- przyjęcie podobnych nastrojów, postaw, oczekiwań;
- podatność na sugestię i oddziaływanie innych uczestników⁴.

W tłumie wytwarza się poczucie bezkarności i wszechmocy. Zawieszeniu ulegają normy społeczne, co może prowadzić do aktów heroizmu lub okrucieństwa. Badania dotyczące właściwości tłumów pozwalają sformułować szereg dyrektyw, których wprowadzenie w życie może pozwolić dowódcom kontrolować spontaniczne zachowania pododdziałów. Tłum charakteryzuje się niskim poziomem intelektualnym, kieruje się emocjami i myśli w sposób obrazowy⁵. St. Mika w przedmowie do dzieła G. Le Bon, które w całości poświęcone jest różnym rodzajom ludzkich tłumów, przytacza zalecenia dla oficerów policji w Chicago. Podaje się, że aby kontrolować tłum należy:

¹ Por., A. Podkowski (red.), wyd. cyt., s. 49.

² Por., G. Le Bon, wyd. cyt., s. 48.

³ Por., M. Pacholski, A. Słaboń, wyd. cyt., s. 190.

⁴ Por., *Tamże*.

⁵ G. Le Bon, wyd. cyt., s. 78 – 86.

1. Usunąć lub izolować osoby zaangażowane w wywoływanie incydentu – trzeba to uczynić zanim tłum stanie się jednolitą całością;

2. Przerwać proces porozumiewania się w tłumie, na przykład przez podział tłumy na mniejsze części;

3. Usunąć przywódców, szczególnie, jeżeli można to zrobić bez użycia siły;

4. Odwrócić uwagę tłumy od głównego obiektu zainteresowania przez stworzenie dywersji w innych miejscach;

5. Zapobiegać powiększaniu się i wzmacnianiu tłumy przez izolowanie go od innych potencjalnych uczestników¹.

Przejęcie kontroli nad bezładną grupą żołnierzy wymagać więc będzie najprostszej argumentacji i wielokrotnego odwoływania się do emocji. Należy również zdawać sobie sprawę, iż w podanych okolicznościach „*jedyny sposób, żeby wpłynąć na jakąś całość, to skierować wysiłek na którąś jej część*”². Na przykład na osoby lub grupy żołnierzy, w stosunku do których dowódca posiada możliwość zastosowania efektywnego oddziaływania. Aby uniknąć niepożądanych, szkodliwych zachowań i późniejszej konieczności ich opanowywania, warto przyjąć, że korzystniejszym będzie zapobieganie niż przeciwdziałanie.

Funkcje kierownicze służące utrzymaniu systemu kooperacyjnych wysiłków, same w sobie są bezosobowe. W ramach kierowania pododdziałami przyjmuje się założenie, że dowodzenie jako działanie zmierzające do spowodowania działania innych ludzi zgodnie z wolą dowódcy, dla przełożonego i podwładnego ma jeden wspólny cel. Cel ten został w jakiś sposób uzgodniony uprzednio, warunki wymiany wzajemnych świadczeń są znane i oparte na sprawiedliwości³. Podwładny akceptuje swoje podporządkowanie, ponieważ jest ono niezbędne do osiągnięcia goździwego celu. W takim przypadku podporządkowanie dyscyplinie wojskowej nie musi polegać na zabiegach manipulatorskich wobec podwładnych. W sytuacjach trudnych żołnierze chcą być traktowani instrumentalnie, gdyż to nadaje im sens własnemu działaniu i za pośrednictwem aprobaty własnej grupy społecznej dodat-

¹ Por., R. H. Turner, L. M. Killian, *Collective behavior*, New York 1957, za: St. Mika, *Przedmowa do trzeciego wydania polskiego*, [w:] *Tamże*, s. 27.

² Ch. I. Barnard, wyd. cyt., s. 72.

³ Por., R. Stępień (kier.) i in., wyd. cyt., s. 50.

kowo mobilizuje¹. Zakładając, iż działania dowódcy służą godziwemu celowi, K. Loranty określa, że z umiejętności zastosowania socjotechnik manipulacyjnych przez dowódców wynika socjotechniczna wartość stylu dowodzenia². Doświadczenia, którymi kierują się dowódcy podpowiadają, że w okolicznościach zakreślonych prowadzeniem walki zbrojnej, zarówno żołnierze jak i ich przełożeni polegają na swoistych procesach psychospołecznych. L. Kanarski uznaje przywództwo, traktowane w szerokim rozumieniu, właśnie jako proces psychospołeczny, który odbywa się w przestrzeni społecznego oddziaływania. Proces ten oparty jest na relacjach tworzonych pomiędzy liderem i jego zwolennikami³. Można sformułować tezę, że dowódcy dążą do stania się przywódcami w wyniku oczekiwania skuteczności więzi sformułowanej na podstawie przywództwa. Traktując przywództwo zarówno jako źródło oraz jako szczególny instrument władzy⁴, akcentuje się jego skuteczność oraz społeczną efektywność we współczesnym dowodzeniu⁵. W tym ujęciu skuteczność oznacza zdolność osiągania rezultatów zgodnych z celami organizacji, natomiast efektywność społeczna jest odzwierciedleniem stopnia wykorzystania posiadanych zasobów osobowych. Według L. Kanarskiego przewo-
dzenie w walce stanowi ostateczny sprawdzian jego skuteczności, natomiast miarą przywództwa jako procesu społecznego wpływu, jest liczba rzeczywistych zwolenników⁶.

Rozpatrując przywództwo lidera od strony oczekiwań jego podwładnych, często wskazywana jest emocjonalną więź, postrzegana w stosunku do celu wytyczonego przez przywódcę⁷. Żołnierze najbardziej oczekują po swoich dowódcach:

- zaufania w miejsce przerażenia;
- pewności zamiast wątpliwości;
- działania zamiast niezdecydowania;
- siły w miejsce słabości;
- wiedzy zamiast ignorancji;

¹ Por., *Tamże*.

² Por., *Tamże*, s. 51.

³ Por., B. Szulc (kier.) i in., *Charakterystyka*, s. 67.

⁴ Por., *Tamże*.

⁵ Por., *Tamże*, s. 91 – 92.

⁶ Por., *Tamże*, s. 92.

⁷ Por., *Tamże*.

– odwagi, a nie tchórzostwa.

Przede wszystkim spodziewają się przekonania o lepszej przyszłości¹. Podwładni oczekują od przywódcy zaspokojenia swoich potrzeb bezpieczeństwa, afiliacji i osiągnięć. K. Loranty określa, że od stopnia zaspokojenia przez dowódcę potrzeb podwładnych zależy psychologiczna wartość dowodzenia². Dowódcy dążą zarówno do zaspokajania potrzeb indywidualnych jak i grupowych, priorytetowo pomimo wszystko traktując potrzeby związane z zadaniem. Funkcja motywacyjna przywódcy obejmuje zwiększanie osobistych korzyści podwładnych przy osiągnięciu celu ich pracy. Ponadto zawiera się w sprawianiu, aby „ścieżka” do osiągnięcia korzyści była łatwiejsza do przebycia przez oczyszczenie jej, redukowanie przeszkód i pułapek, a także pomnażanie szans zdobywania osobistych satysfakcji na drodze do celu³.

Współcześnie zarówno kierownicy jak i dowódcy wszystkich szczebli, zwracają się w stronę przywództwa w wyniku kryzysu dowodzenia opartego na formalizowaniu i uściślaniu procedur oraz autokratyzmu przełożonych⁴. Ludzie nie lubią zarządzania sobą jako zasobami, ludzie preferują przywództwo. Być może wynika to z pewnej cechy podwładnych, która przez psychologów określana jest jako umiejscowienie kontroli. Ludzi przekonanych, że sami mają duży wpływ na swoje życie i swoje otoczenie, określa się jako posiadających wewnętrzne umiejscowienie kontroli. Jest to taki rodzaj motywacji, który warunkują czynniki genetycznie wrodzone, kulturowe i socjalne⁵. Natomiast tych, którzy wierzą, że ich życie zależy wyłącznie od losu i od sił od nich niezależnych, określa się jako posiadających zewnętrzne umiejscowienie kontroli. Jest to rodzaj motywacji nabytej (w przypadku wojska) przez socjalizację, szkolenie i inne formy warunkowania zachowań⁶. Żołnierze posiadający wewnętrzne źródło kontroli wolą pracować z przywódcami

¹ Por., *Tamże*.

² Por., R. Stępień (kier.) i in., wyd. cyt., s. 48.

³ Por., J. Szmagański, *Przewodzenie małym grupom. Działanie grupowe*, Warszawa 1998, s. 74.

⁴ Por., B. Szulc (kier.) i in., *Charakterystyka*, s. 96.

⁵ Por., B. Newsome, *The myth of Intrinsic Combat Motivation*, [w:] *The Journal of Strategic Studies*, Tom 26, Nr 4 (grudzień), Londyn 2003, s. 24.

⁶ Por., *Tamże*.

nastawionymi na partycypację podwładnych, ci drudzy – z dowódcami dyrektywnymi¹.

Dowódcy powinni uwzględniać samoocenę zdolności podwładnych do wykonania postawionego zadania. Jeśli jest ona wysoka, to żołnierze niechętnie akceptować będą przywództwo dyrektywne, ponieważ uznają je za brak zaufania. Natomiast oczekiwanie na dyrektywy może mieć miejsce przy niskiej samoocenie żołnierzy, dokonanej na przykład w wyniku przyrównania własnych możliwości do ogromu zadań. Wskazane podejście stosuje się w obrębie poziomego przywództwa, który w doktrynie wojsk lądowych Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej FM 22 – 100² określany jest jako bezpośredni. Związane jest to z kierowaniem małymi zespołami, gdzie występuje bezpośredni kontakt dowódcy ze wszystkimi podwładnymi.

Rozpatrując poziom dowódców, należałoby również odwołać się do wyższego poziomu przywództwa – według przytaczanej nomenklatury – do przywództwa organizacyjnego. Polega ono na oddziaływaniu na zespoły żołnierzy przez kilka podległych szczebli dowódczych. Cechą charakterystyczną istoty przywództwa organizacyjnego jest kształtowanie odpowiedniej atmosfery (polityki) i integracji działań, przy stosunkowo niewielkiej ilości kontaktów osobistych³. Istotnym jest również fakt, iż każdy dowódca batalionu czy kompanii jest również przywódcą przywódców, co wymaga właściwych i raczej skomplikowanych oddziaływań. Szczególną rolę w oddziaływaniach przywódcy można przypisać motywowaniu. B. Szulc zaleca polskim przywódcom wojskowym szereg rad i wskaźników wzmacniania pozytywnego oraz negatywnego⁴. W zakresie środków pozytywnych wymienia następujące rady:

1. Przeprowadzaj konsultacje w ramach struktury przywództwa odnośnie rekomendacji.

¹ Por., J. Szmagański, wyd. cyt., s. 75.

² FM 22 – 100. *Army Leadership*, Departament of the Army, sierpień 1999.

³ Por., B. Szulc (kier.), *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP. Cz. II. Weryfikacja koncepcji i propozycje wdrożeń. P. k. „PRW-3”*, Warszawa 2002, s. 87.

⁴ Por., *Tamże*, s. 114 – 115.

2. Wybieraj nagrodę, którą doceni osoba ją otrzymująca, nagrodę, która odwołuje się do indywidualnej dumy osoby. Może to być lokalnie aprobowana nagroda, która będzie bardziej respektowana niż inne – tradycyjne.

3. Korzystaj, jeśli jest to stosowne z ustalonego systemu nagród (certyfikaty, medale, listy pochwalne, odznaki. Są one uznawane przez armię. Kiedy żołnierz przenosi się do nowej jednostki, nagroda taka będzie ciągle wartościową.

4. Wręczaj nagrodę przy odpowiedniej ceremonii, uwydatniaj jej znaczenie. Pozwól innym zobaczyć czym jest nagradzana ciężka praca.

5. Natychmiast dawaj nagrody.

6. Chwal tylko dobrą pracę i uczciwy wysiłek. Dając pochwałę zbyt łatwo – obniżasz wartość jej skutku.

7. Promuj ludzi, którzy wykonują swoją pracę i którzy oddziałują na innych, by lepiej pracowali.

8. Uznawaj tych, którzy osiągnęli standard i doskonałą swoją postawę. Żołnierz, który pracuje ciężko i ciągle osiąga lepszy wynik na placach ćwiczeń, zasługuje na uznanie, nawet jeśli nie osiąga maksymalnych wyników. Nie każdy może być doskonały¹.

Wśród **rad i wskaźników negatywnych** wymieniane są następujące:

1. Przed ukaraniem podwładnego, upewnij się, że podwładny rozumie przyczyną kary. W większości przypadków można próbować zmiany zachowania podwładnego przez doradzanie lub ponowne przeszkolenie – zanim podejmie się decyzję o ukaraniu.

2. Konsultuj się ze swoim przełożonym zanim ukarzesz podwładnego. Będzie on zdawał sobie sprawę z polityki, która jest ci potrzebna do rozstrzygnięcia konfliktu. Ponadto będzie miał możliwość pomagania w zmianie zachowania podwładnego.

3. Unikaj grożenia podwładnym karą. Groźba stawia cię w przymusowej sytuacji, co podważa stanowisko przywódcy.

4. Unikaj masowego karania. Poprawnie identyfikuj problem, ustal odpowiedzialność osoby lub osób i korzystaj z odpowiednich form karania.

¹ Por., *Tamże*, s. 114.

5. Wysłuchaj historii z punktu widzenia podwładnego z otwartym umysłem i bez z góry założonej oceny.

6. Spraw, żeby podwładny wiedział, że jego zachowanie – a nie osoba – jest problemem. „Sprawiasz, że zespół gorzej funkcjonuje” – taka opinia działa. Błędne przesłanie niesie komunikat typu „Jesteś przegrany”.

7. Odkąd ludzie zamierzają żyć zgodnie z oczekiwaniami swojego lidera, mów im: „Wiem, że możesz to zrobić lepiej, oczekuje od ciebie lepszej pracy”.

8. Karz tych, którzy mogą, ale nie chcą. Przeszkol ponownie osobę, która nie ma możliwości wykonać zadania.

9. Reaguj natychmiast na niepożądane zachowanie. W pełni rozpatruj sprawę. Podejmij szybkie i rozważne działania naprawcze zgodnie z ustalonym prawem lub procedurami regulującymi.

10. Nigdy nie upokarzaj podwładnego. Unikaj publicznej reprimendy.

11. Zapewnij, żeby osoba wiedziała dokładnie jakie zachowanie wpędziło ją w kłopoty.

12. Upewnij się, że kara nie jest nadmierna lub nie rozsądna. Nie chodzi tu tylko o surowość kary, która utrzymuje podwładnych w ryzach. Chodzi tu o pewność, że nie mogą odstępować od pożądanego zachowania.

13. Panuj nad sobą i nie żyw urazy. Nie pozwól, żeby przeszkadzały ci twoje osobiste odczucia. Czy lubisz czy też nie lubisz kogoś, nie odnosi się do dobrego rozkazywania i dyscypliny¹.

Wymienione porady służą budowaniu u dowódców umiejętności motywowania, na które składają się:

- wpływanie na ludzi;
- wzmacnianie pozytywne;
- wzmacnianie negatywne;
- inspirowanie².

W zakresie wywierania wpływu przez przywódców, propozycje właściwego oddziaływania również warto odnieść do szeregu wskazówek. W tym zakresie

¹ Por., *Tamże*, s. 115.

² Por., *Tamże*, s. 149 – 150.

B. Szulc podkreśla czynności, poprzez które przywódcy w armii USA wywierają wpływ. Są one następujące:

1. Korzystają ze stosownych metod, żeby dotrzeć do celów podczas działania i doskonalenia.

2. Motywują podwładnych do doskonalenia sposobów realizacji wyznaczonych zadań.

3. Poprzez demonstrowanie entuzjazmu dla wykonywania wyznaczonych zadań i określanie metod postępowania w niezbędnym zakresie, stanowią dla podwładnych inspirujący przykład.

4. Są dyspozycyjni zarówno wobec równych rangą, jak i podwładnych, żeby im pomagać.

5. Dzielą się informacjami z podwładnymi.

6. Zachęcają podwładnych i równych rangą do wyrażania szczerych opinii.

7. Czynnie słuchają opinii i meldunków oraz odpowiednio działają przy ich wykorzystaniu.

8. Pośredniczą w rozwiązywaniu konfliktów i nieporozumień.

9. W niezbędnym zakresie taktownie wskazują błędy innych i poprawiają je.

10. Osiągając pełną dobrą współpracę wzbudzają szacunek.

11. W celu dopasowania podwładnych do przykładu osobistego stawiają wyzwania innym.

12. Troszczą się o podwładnych i ich rodziny, zapewniając im ochronę zdrowia, właściwe warunki życia, pomoc zarówno w zakresie fachowym jak i moralnym.

13. Są przekonujący w równorzędnych dyskusjach i rozważnie wywierają presję na równych rangą, jeśli jest to wymagane.

14. Przedstawiają członkom swojego zespołu wizje przyszłości.

15. Kształtują klimat organizacyjny poprzez ustanowienie, utrzymanie i zapewnienie środowiska opartego na uznawanych wartościach¹.

Inną koncepcją ustanawiania sposobów postępowania motywacyjnego są reguły, które każdy dowódca może określić na podstawie twierdzeń dotyczą-

¹ Por., B. Szulc, (kier.), *Charakterystyka przywództwa we współczesnych armiach. P. k. „PRW-4”*, Warszawa 2004, s. 175.

cych funkcjonowania małych grup. Reguły te można wyrażać w formie zaleceń socjotechnicznych. A. Podgórecki w publikacji zatytułowanej *Zasady socjotechniki* przedstawia następujące twierdzenia¹:

1. Im większa będzie proporcja nowych członków, przyłączających się do określonej grupy w oznaczonym okresie czasu, tym większy będzie opór grupy przeciw ich asymilacji.

2. Im mniej zmian w składzie grupy, tym trwalsza jest spoistość grupy.

3. Im bardziej kandydatowi zależy na przynależności do małej grupy, tym bardziej zachowania jego będą zgodne ze standardami tej grupy.

4. Im więcej interakcji lub zachodzenia na siebie związanych ze sobą grup, tym bardziej podobne stają się ich wzory i wartości. Im mniej komunikowania się i im mniej interakcji, tym więcej tendencji do powstawania konfliktów między nimi. I odwrotnie: im więcej konfliktów, tym mniej interakcji

5. Im mniej zewnętrznych kontaktów między członkami rozmaitych grup, tym mniej ustalonych wzorów właściwego zachowania się w stosunkach między członkami tych grup. Jeśli nagle kontakty gwałtownie wzrosną, wówczas powstaje napięcie, dopóki nie zostaną znalezione odpowiednie wzory zachowania.

6. Mała grupa silnie wpływa na zachowanie jej członków przez ustalenie i formowanie wzorów zalecanego zachowania. Dotyczy to także sytuacji nie związanych bezpośrednio z działalnością samej grupy.

7. Im grupa jest mniej pewna swych wzorów, tym słabszą kontrolę może sprawować nad swymi członkami.

8. Im mniej określone są wzory zewnętrzne dla członków grupy, tym silniejszą kontrolę może sprawować nad swymi członkami. Im jaśniejsze są jej własne wzory, tym bardziej wzmaga się kontrola w tej grupie.

9. Jednostka często nie wytrzymuje ciężaru opinii grupy lub jednomyślności grupy, nawet w sprawach, w których grupa jako całość popełnia jawny błąd.

10. Członkowie grupy na ogół uważają, że opinia grupy jest bliższa ich własnym poglądom, aniżeli jest w istocie. Twierdzenie to wskazuje na obawę znalezienia się jednostki w izolacji.

¹ Por., A. Podgórecki, *Zasady socjotechniki*, Warszawa 1966, s. 104 – 113.

11. Ludzie mają tendencję do tego, aby się godzić z poglądami tych, których lubią. Ponadto sądzą, że ci, których lubią, zgadzają się z nimi, podczas gdy ci, których nie lubią, nie zgadzają się z nimi.

12. Większość przywódców grup, jeśli dać im możliwość wyboru, rezygnuje z przywództwa instrumentalnego na rzecz popularności. Natomiast ci, którzy usiłują kontrolować grupę, na dalszą metę zaczynają tracić popularność.

13. Wzajemna wymiana informacji wewnątrz danej grupy zachodzi częściej wśród osób równych sobie statusem, a także przebiega częściej w kierunku od osób wyżej postawionych do osób niżej postawionych, aniżeli odwrotnie.

14. W miarę upływu czasu, stosownie do postępu grupy w pracy zespołowej, zaczyna nieco maleć ilość formacji poświęcanych samemu zadaniu, które jest do wykonania. Wzrasta natomiast ilość informacji związanych z osobistymi stosunkami między ludźmi i kontrolą tych stosunków.

15. Gdy zachodzi potrzeba zmiany działania wewnątrz grupy, bardziej skuteczne jest wpływanie na jednostkę jako członka grupy, aniżeli działanie na jednostkę w sposób zindywidualizowany, nie uwzględniający jej więzi z grupą.

Jeśli mała grupa stoi wobec konieczności wykonania zadania, to po omówieniu zadania wykonanie będzie bardziej zadawalające niż przeciętne, w następujących warunkach:

- gdy problem ma określone rozwiązanie, gdy jest raczej techniczny niż dotyczący postaw psychicznych, opinii, ocen;
- gdy osądy jednostek nie są homogeniczne, tak, że zarysowuje się kilka możliwych rozwiązań dla grupy, lub na początku działania jest wyraźne, że istnieje tylko jedno rozwiązanie;
- gdy zadanie wymaga, aby każdy członek wyraził sąd w tej samej sprawie;
- gdy nagrody otrzymuje grupa jako całość, a nie poszczególni członkowie;
- gdy wiadomości członków i ich uzdolnienia dają się sumować;
- gdy robota może być podzielona;
- gdy robota zawiera pułapki, których jednostka może nie spostrzec¹.

¹ Por., *Tamże*.

4.3. Propozycje koncepcji motywacji dowódcy

Nawet „idealny” praktyk biegły w dziedzinie psychologii jest zmuszony do działań, które bardziej przypominają twórcze uprawianie sztuki niż realizowanie precyzyjnie sformułowanego algorytmu¹. Jednakże aby osiąść zdolność posługiwania się swego rodzaju sztuką motywowania, warto poznać propozycję określającą mechanizm algorytmu, którym posługują się ludzie podejmujący działania. Formułując praktyczne rady dotyczące skutecznego oddziaływania na ludzkie postawy i przekonania, warto odwołać się do teorii cybernetycznych, które w pewnym ograniczonym wycinku dają obraz tego, jakie mechanizmy powodują wywołanie ludzkiego działania.

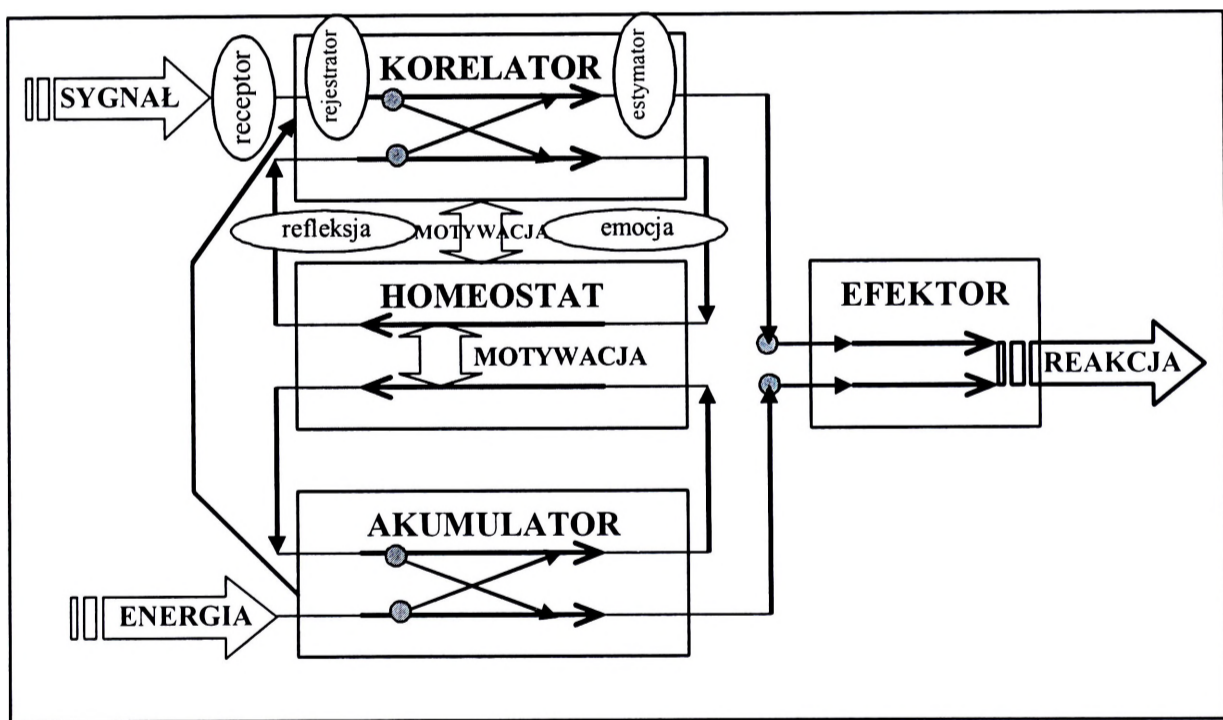
M. Mazur występujący na gruncie kognitywistycznego nurtu psychologii w ramach tzw. inżynierii poznawczej, przedstawił teorię układów samodzielnych rozbudowaną z wykorzystaniem cybernetyki. Jednym z podstawowych pojęć stosowanych w tej dziedzinie jest sterowanie, w rozumieniu adekwatnym raczej dla systemu. Mając na uwadze ogólniejszy kontekst dowodzenia i zarządzania, a także uwarunkowania występujące w działaniach zbrojnych, zasadnym będzie odwołać się do terminu „sterowanie”² w kontekście działania jednostkowego. Wynika to z faktu, iż żołnierz podejmujący indywidualną decyzję o rozpoczęciu nakazanego przez dowódcę działania, w określony sposób używa swojego organizmu do wykonania zadań. Istnieje przy tym pewna trudność, która tkwi w przyjęciu strategii pełnego zaangażowania bądź unikania działania. Dowódcy w trakcie kierowania walką nie mogą sobie pozwolić na wnikliwe rozpatrywanie niechęci żołnierzy bądź na zapewnienie wszystkim komfortowych warunków służby.

¹ Por., M. Dymkowski, *Uwagi o kłopotach praktyka odwołującego się do psychologii społecznej*, [w:] K. Lachowicz – Tabaczek, *Psychologia społeczna w zastosowaniach. Od teorii do praktyki*, Wrocław 2001, s. 31.

² **Sterowanie** – oddziaływanie jednego systemu na drugi (sterującego na sterowany), zmierzające do uzyskania określonego zdarzenia. Sterowanie uważa się za bliskie regulowaniu, lecz od niego szersze, ponieważ obejmuje również celowe rozregulowanie jakiegoś systemu, celowe jego zniszczenie. Por., T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1978, s. 231.

Na przykład nie można pomijać prawidłowości, że żołnierze często strzelają niecelnie lub w ogóle nie podejmują walki i że czynią to raczej celowo. Na występowanie takich zachowań wskazują stosowne badania¹.

M. Mazur poddał rozważaniom warunki i przebiegi sterowania w swoistym „samodzielnym układzie samosterownym”. Mając na uwadze zastrzeżenia do ujmowania człowieka w kontekście „ludzkiego automatu”, rozważeniu temu trzeba również poddać kwestie natury rzeczowej. O ile opisane przez M. Mazura przebiegi sterowania można śledzić, odnosząc badany układ hipotetyczny do samosterownej maszyny (współcześnie występują dosyć powszechnie), o tyle odnalezienie przykładu maszyny w pełni samodzielnej może być niemożliwe. Co prawda istnieją urządzenia wysyłane do eksploracji poza naszą planetę, lecz istoty ich działania nie da się w pełni przyporządkować do podstawowego u M. Mazura elementu układu samodzielnego, a mianowicie *homeostatu i homeostazy*. Schemat układu samodzielnego przedstawia rysunek 4.2.



Źródło: oprac. własne na podst. M. Mazur, *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych*, Warszawa 1966, s. 55 i nast.

Rys. 4.2. Układ samodzielny (i samosterowny).

¹ Por., St. Jarmoszko, *Śmierć w walce (próba konceptualizacji teoretycznej)*, [w:] *Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej* Nr 4 (53) 2003, s. 349.

T. Pszczołowski wskazuje, że *homeostaza* występuje w całościach biologicznych i jest autoregulacją, polegającą na utrzymywaniu równowagi stabilnej. Natomiast *homeostat* jest urządzeniem cybernetycznym, które spełniając funkcje autoregulacji osiąga równowagę stabilną. Inaczej – jest poszukiwaczem stabilności. Fizjologicznie ujmując, regulatorem zachowania się ludzi w odniesieniu do świata zewnętrznego jest przede wszystkim układ nerwowy¹. M. Dyrda w podobnym tonie podchodząc do znaczenia *homeostazy*, określa, że jest to zarówno stan optymalnej równowagi, jak i proces utrzymywania tej równowagi. Według tego autora opisywane pojęcie odgrywa fundamentalną rolę we współczesnej psychologii² oraz naukach medycznych³.

Natura układu samodzielnego w teorii M. Mazura polega na działaniu w interesie organizatora, który nadał układowi strukturę odpowiadającą swoim zamierzeniom. Przy tym dzięki wyposażeniu w organy umożliwiające wyzyskiwanie informacji (korelator) i energii (akumulator) z otoczenia, układ samosterowny może w zasadzie działać bez udziału organizatora⁴. Aby struktura układu odpowiadała zamierzeniom organizatora, może on modyfikować tę strukturę, zwłaszcza w obrębie korelatora i akumulatora. Taką rolę w układzie (wywieranie wpływu) spełnia homeostat. Układ samodzielny może więc sterować się bez zewnętrznego organizatora. Jest on swoim własnym organizatorem i steruje się we własnym interesie. Co więcej, układ samodzielny sterujący inne układy staje się przez to ich organizatorem⁵, czyli w rozumieniu nauki o organizacji i zarządzaniu, odnosząc do człowieka – kierownikiem.

Aby należycie oddać badaną ideę rozważmy ją w porównaniu do współcześnie podnoszonych koncepcji psychologicznych. Pozwoli to oddalić naturalne w tym miejscu zarzuty o niestosowności cybernetycznej koncepcji oddziaływań człowieka. Otóż w wydanej w 1998 roku publikacji, autorzy M. Cenin i St. Chęłpa, podkreślając ograniczoność omawianej koncepcji, wskazują schemat regulacji działań

¹ Por., T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1978, s. 204.

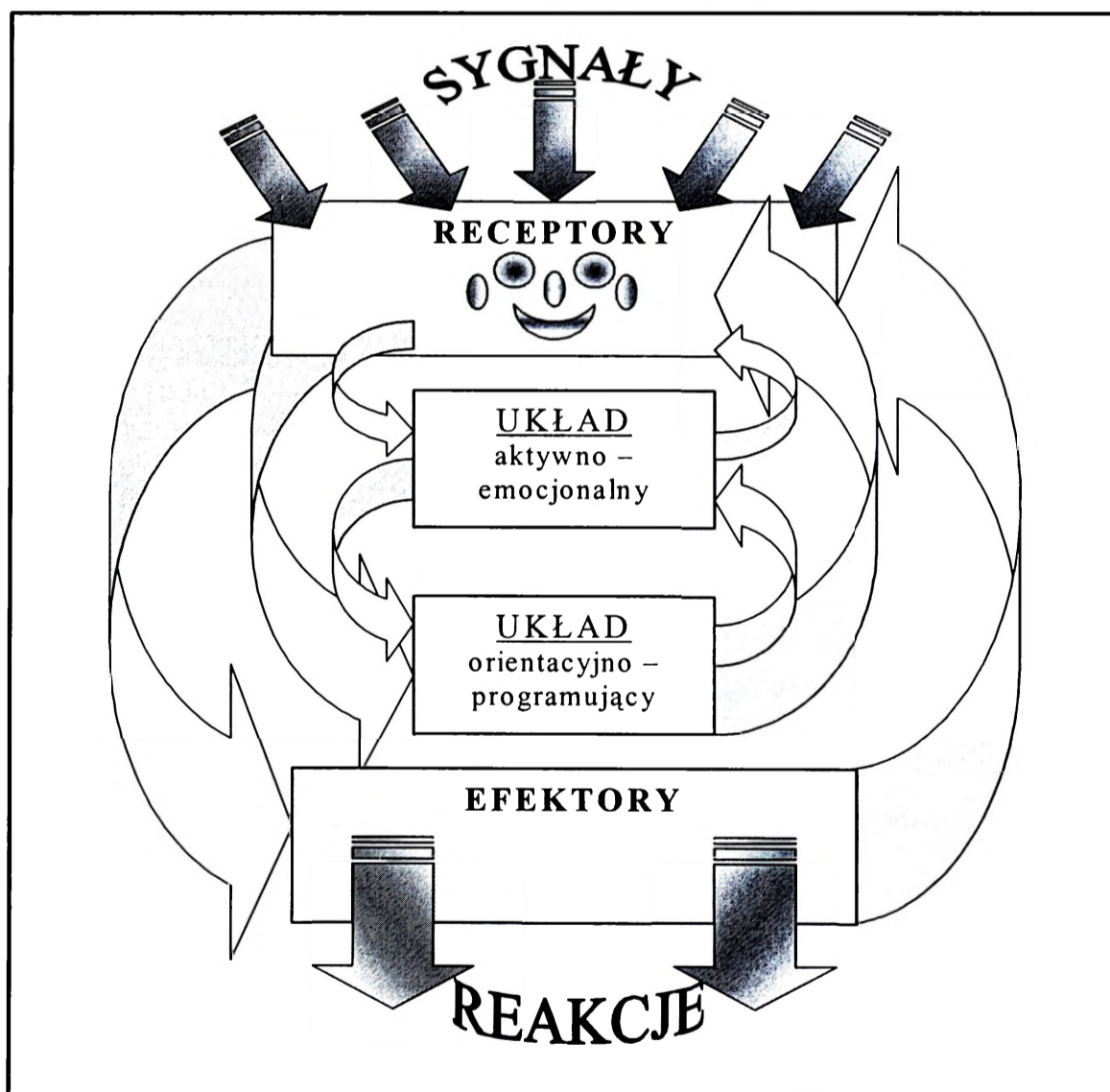
² Por., C. S. Hall, G. Lindzey, *Teorie osobowości*, Warszawa 1998, s. 517 i nast.

³ Por., J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Warszawa 2001, s. 48.

⁴ Por., M. Mazur, *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych*, Warszawa 1966, s. 54.

⁵ *Tamże*, s. 55.

człowieka zgodny z teorią homeostazy¹. Zagadnienie to ujmują następująco: „wszystkie organizmy żywe mają stałą tendencję do przywracania i utrzymywania równowagi niezbędnej do utrzymania się przy życiu, Każde zakłócenie tej równowagi powoduje uruchomienie czynności, które je kompensują”². Podkreśla się, że procesy homeostatyczne (regulacyjne) jednocześnie zachodzą w organizmie na kilku poziomach organizacji (rys. 4.3.). Na najniższym (sensomotorycznym) poziomie, zachowanie człowieka sprowadza się do reakcji na bodziec. Jest to najprostszy reaktywny poziom regulacji. Odpowiada mu na przykład instynktowne zmruczenie oczu w reakcji na silny strumień światła. Użyte w treści rysunku 10 terminy *receptor* i *efektor* posiadają na gruncie cybernetyki następujące znaczenia:



Źródło: oprac. własne na podst. M. Cenin, St. Chęłpa, *Psychologia wojskowa. Teoria i praktyka*, Warszawa 1998, s. 13

Rys. 4.3. Schemat regulacji działania człowieka.

¹ Por., M. Cenin, St. Chęłpa, wyd. cyt., s. 13.

² Tamże, s. 12 – 13.

Receptor – podukład spełniający w układzie cybernetycznym zadanie odbierania bodźców pochodzących ze środowiska, w którym układ się znajduje¹.

Efektor – podukład spełniający w układzie cybernetycznym zadanie oddziaływania na środowisko, w którym układ się znajduje².

Jako przyjęte z biologii oba te pojęcia obejmują narządy odbiorcze lub wykonawcze również organizmów żywych. W każdym z efektorów i receptorów wyszczególnia się takie, które spełniają funkcje informacyjne oraz zasileniowe (energetyczne).

Drugi z wymienianych poziomów stanowi reakcja aktywno – emocjonalna. Modyfikuje ona czynności z pierwszego poziomu, a polega na zmianie energii działania (aktywacji) pod wpływem emocji i uczuć. Przykładem może być odpowiednio silniejsze działanie, jako reakcja na bodziec, które nastąpi pod wpływem wysokiej motywacji lub złości. W ujęciu M. Mazura za działanie analogiczne do układu aktywno – emocjonalnego odpowiada element zwany *korelatorem* i spełniający rolę przetwornika sygnałów³.

Te dwa poziomy nie wyjaśniają jednak działania celowego. Dopiero trzeci poziom (regulacji orientacyjno-programującej) umożliwia tworzenie pojęć, wiedzy, poglądów, opinii, obrazów świata i samego siebie, planów, programów działania itp. Poziom ten usytuowany jest najwyżej z tego względu, że opiera się na procesach przetwarzania informacji i myśli. W ujęciu M. Mazura odpowiada on elementowi zwanemu *homeostatem*⁴. Dzięki tym schematycznie przedstawionym twórcom można dokonywać prób celowego objaśniania zachowanie człowieka⁵. Celem działania homeostatu, pojmowanego jako układ nerwowy człowieka, jest podtrzymywanie równowagę funkcjonalną organizmu lub jak najbardziej opóźnić jej dezorganizację.

M. Cenin i St. Chełpa podkreślają, że czynności człowieka nie można utożsamiać z mechanicznymi reakcjami. Wskazują, że człowiek ma właściwości nie mieszczące się w modelu homeostatycznym. Należy jednak uznać moc objaśniania

¹ *Mały Słownik Cybernetyczny*, Warszawa 1973, s. 363.

² *Tamże*, s. 92.

³ Por., M. Mazur, *Cybernetyczna ...*, wyd. cyt., s.54.

⁴ *Tamże*, s. 105.

⁵ Por., *Mały ...*, wyd. cyt., s. 14.

takiego modelu, która pokazuje, że wszystkie procesy w organizmie człowieka zachodzą równocześnie i są ze sobą wzajemnie sprzężone. Człowiek jest więc nie tylko istotą działającą instynktownie i pod wpływem emocji, ale dzięki myśleniu może przełamać automatyzmy, działać w sposób kontrolowany i świadomy. Jest istotą u której procesy orientacyjno – programujące odgrywają rolę priorytetową. Mimo wszystko przyznaje się, jakkolwiek w sposób niepełny to istota ludzka jest zwierzęciem, robotem i komputerem jednocześnie¹.

M. Mazur w jednej ze swych prac stwierdza, że zachowania człowieka zależą od:

- oddziaływań informacyjnych (systemu bodźców zewnętrznych i wewnętrznych)²;
- czynników sytuacyjno energetycznych, które bezpośrednio wpływają na tzw. moc dyspozycyjną człowieka do podejmowania określonych procesów myślowych, interpretacyjnych i decyzyjnych³.

Teorii M. Mazura, zbudowanej na regule homeostatycznej motywacji organizmu, można przeciwstawić przykład działania bez sygnałów (bez popędów), bez jakiegokolwiek deprivacji czy redukcji popędów. Ludzie i zwierzęta dla przykładu bawią się, wykazują zachowania eksploracyjne lub manipulacyjne. Jednym słowem zaspokajają swoją ciekawość. Ale czy taki motyw działania należy pomijać? Oznacza to, że każdy motyw wpływający na działanie człowieka, będzie mieć określone znaczenie dla natury samoregulacyjnych dążeń umysłu.

Dla mocniejszego zaakcentowania teoretycznego podparcia rozważanych koncepcji zasadnym będzie przytoczyć adekwatne poglądy naukowców zajmujących się psychologią na gruncie poznawczym. Zespół badaczy pod kierownictwem A. Podkowskiego⁴, wypowiadając się na temat podejścia poznawczego w psychologii dokonał następujących uogólnień:

Człowiek jest niejako systemem przetwarzającym informacje płynące ze środowiska naturalnego i społecznego, dlatego poprzez dostarczanie odpowiednich informacji istnieje możliwość modyfikowania jego zachowań.

¹ Por., *Tamże*.

² Por., M. Mazur, *Cybernetyka i charakter*, Warszawa 1976, s. 174 – 223.

³ *Tamże*, s. 224 – 240.

⁴ Por., A. Podkowski (red.), *wyd. cyt.*, s. 34.

Wewnętrzna interpretacja i postrzeganie zjawisk przez człowieka ma wpływ na to, co on robi i odczuwa, niestety nie jesteśmy istotami racjonalnymi, nasze rozumowanie bywa czasem opaczne, w wyniku czego podejmujemy czasem działania irracjonalne.

Postawa człowieka i jej wypadkowa zachowanie to system otwarty – wieloskładnikowy, na który oddziałują wiele czynników.

Istnieje wiele kanałów i środków przekazywania informacji, które może odbierać i przetwarzać człowiek – ich różnorodność, dostęp i powszechność może wywoływać wiele rozmaitych pozytywnych i negatywnych zjawisk (z punktu widzenia kształtowania pożądanych postaw i zachowań), do których możemy zaliczyć: redukcjonizm poznawczy, mylenie przyczyny i skutku oraz relatywizm poznawczy¹.

Jakkolwiek wskazane poglądy nie ujmują bezpośrednio podnoszonych kwestii, to terminologia zastosowana w odniesieniu do funkcjonowania ludzkiej psychiki, a także niektóre z wyjaśnień, pozwalają umocować teorie M. Mazura również w ujęciu poznawczym psychologii.

Dla niniejszej pracy istotna wydaje się koncepcja motywacji przedstawiona przez M. Mazura w kontekście teorii układów samodzielnych. Dokonane przez niego rozważania pozwalają na dokonywanie zmatematyzowanych pomiarów potencjałów motywacyjno – refleksyjnych w obrębie organizmu (w rozumieniu mechanistycznym). Ukazywane są również kierunki przebiegu procesów sterujących w tak odhumanizowanym układzie. Nie jest celem pracy przedstawienie tych zależności aż tak głęboko, natomiast zasadnym będzie dokonanie pewnych spostrzeżeń dotyczących potencjalnych zastosowań praktycznych. Używając terminologii M. Mazura wskazać należy kilka uogólnień dotyczących działania motywacyjnego.

Gdy proces korelacji zmierza do wywołania reakcji niekorzystnej, homeostat powinien zmniejszyć potencjał refleksyjny, aby zapobiec decyzji prowadzącej do takiej reakcji. Inaczej rzecz biorąc – powinna wystąpić refleksja osłabiająca. W odniesieniu do działania żołnierza w walce i dowódcy motywującego go do

¹ Por., *Tamże*, s. 34 – 35.

działania, oznacza to, że niekorzystna ocena pewnego niebezpiecznego zachowania (na przykład rozpoczęcia ataku czy natarcia), w sposób naturalny wywoła niechęć i sprzeciw wobec niekorzystnego dla danego osobnika rozporządzenia swoją osobą.

Natomiast gdy proces korelacji zmierza do wywołania reakcji korzystnej, potencjał refleksyjny powinien wzrastać, aby nastąpiło przyspieszenie decyzji prowadzącej do takiej reakcji. Inaczej ujmując – powinna nastąpić refleksja wzmacniająca. Przyrównując wskazane odniesienia do żołnierza wobec działań swojego dowódcy, należy na tym etapie uznać fakt prawie oczywisty. Mianowicie żołnierz motywowany oczekiwaniem korzystnego rozwoju sytuacji (na przykład oczywistą szansą zwycięstwa w walce), powinien aktywnie uczestniczyć w działaniach zmierzających do takiego rozstrzygnięcia sprawy.

Wracając do koncepcji M. Mazura, skoro okoliczność, czy refleksja ma być osłabiająca czy wzmacniająca (jako uzależniona od przebiegu korelacji), to oprócz oddziaływania homeostatu na korelator konieczne jest działanie odwrotne. M. Mazur nazywa oddziaływanie korelatora na homeostat emocją¹.

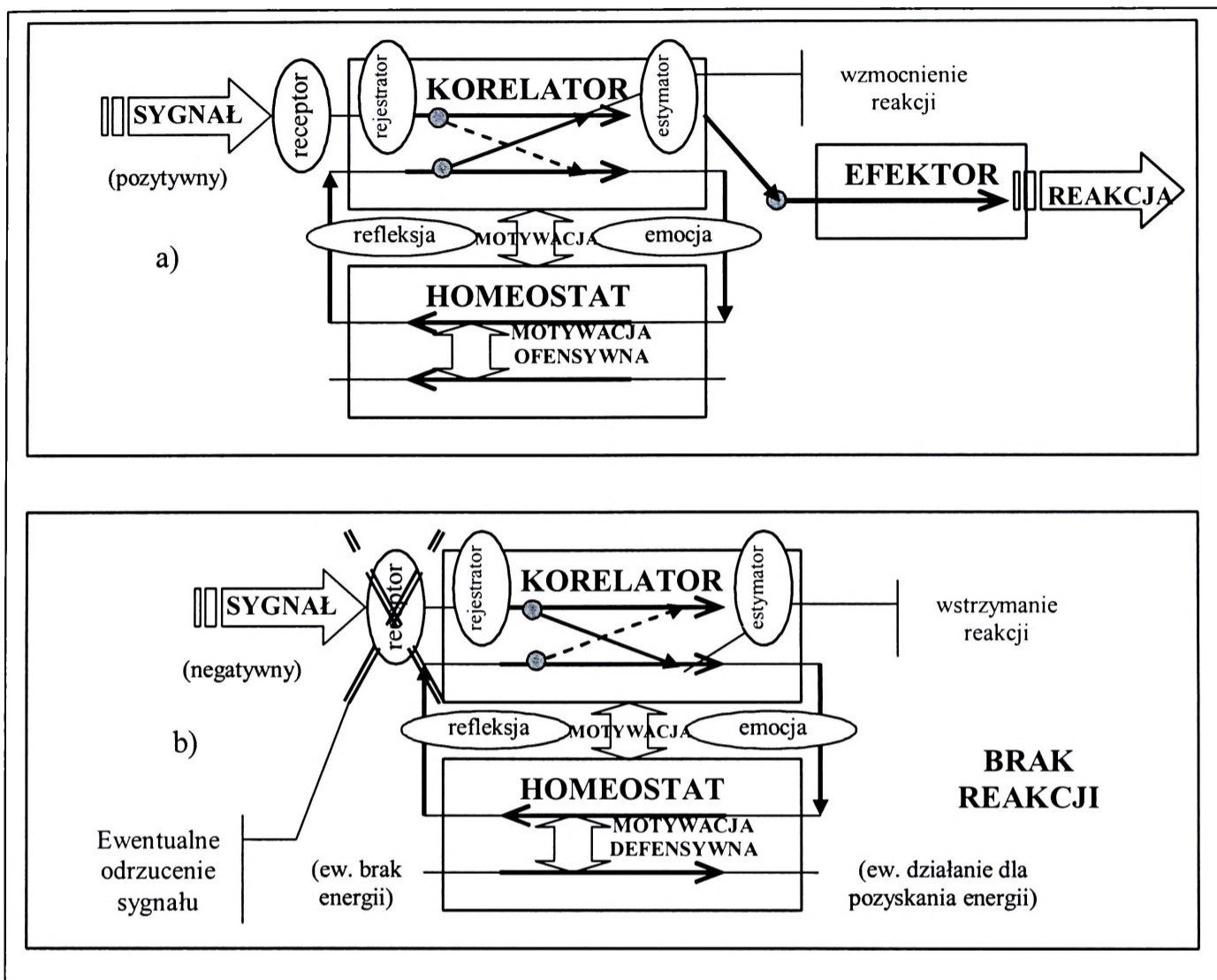
Natomiast w sprzężeniu homeostatu z korelatorem, korelacja powinna wywołać takie emocje (oddziaływanie korelatora na homeostat), żeby z kolei refleksja (oddziaływanie homeostatu na korelator) wywołała zmiany prowadzące do reakcji korzystnych, a zapobiegało niekorzystnym dla układu samodzielnego reakjom. M. Mazur nazywa proces powstawania takich zmian *motywacją*². Dla badania oddziaływania motywacyjnego dowódców, ciekawe wydają się spostrzeżenia dokonane na takim gruncie, a dotyczące reagowania na dowodzenie w sposób pozytywny bądź negatywny. Autor teorii takie reakcje nazywa skojarzeniami motywacji ofensywnej bądź defensywnej³. Ich uproszczony przebieg obrazuje rysunek 4.4. Jak z niego wynika, źródłem motywacji nie jest określone miejsce, z którego procesy kończące się reakcją biorą swój początek. Źródłem motywacji będzie zamknięty obieg współdziałania homeostatu z korelatorem, a w obiegu zamkniętym żaden z punktów nie będzie pierwszym. Wskazówka praktyczna dla dowódców,

¹ Por., M. Mazur, *Cybernetyczna ...*, wyd. cyt., s.107.

² *Tamże*, s. 108.

³ *Tamże*, s. 115.

wynikająca z analizy układu samodzielnego podaje, że przy nadmiernym naruszeniu równowagi funkcjonalnej, reakcją będzie rezygnacja z informacji o niebezpieczeństwach mogących mu dopiero zagrażać¹.



Źródło: oprac. własne na podst. M. Mazur, *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych*, Warszawa 1966, s. 115.

Rys. 4.4. Skojarzenia motywacji: a) ofensywnej (pozytywnej); b) defensywnej (negatywnej).

Istotnym zachowaniem żołnierzy może być nie tylko zaprzestanie walki w okolicznościach krytycznych ale również „wyłączenie się” z odbioru treści przekazywanych między innymi przez dowódców. W takich okolicznościach trudno będzie wpłynąć na postępowanie podwładnych, a prawie niemożliwe zachęcenie ich do podjęcia walki. Uwzględniając takie okoliczności dowódca może czasowo

¹ Por., *Tamże*, s. 117.

wycofać z walki tych żołnierzy, traktując ich jako „porażonych” w kategoriach strat sanitarnych.

Rolą dowódców pododdziałów w złożonych okolicznościach pola walki będzie zapewnienie takiego pobudzania (motywacji), które skłaniałoby do podejmowania jak najkorzystniejszych decyzji. Złożoność polegać będzie również na tym, że decyzje do rozpoczęcia wskazanego rozkazu działania podejmują podwładni, natomiast subiektywna korzyść określonego działania w pierwszej kolejności kalkulowana jest przez dowódców. Z punktu widzenia żołnierzy korzyść nie zawsze będzie oczywista i wystarczająco przekonywująca do podjęcia nakazanych czynności. Jeżeli zatem motywację rozumieć jako proces regulacji, który pełni funkcję sterowania czynnościami, to do jej powstania muszą być spełnione dwa podstawowe warunki:

- wynik działania musi być przez oba podmioty (decydenta i podwładnych) ocenione jako użyteczne;

- zarówno dowódca jak i jego podwładni muszą mieć pewność, że prawdopodobieństwo osiągnięcia powodzenia działań w danych warunkach jest większe od zera¹.

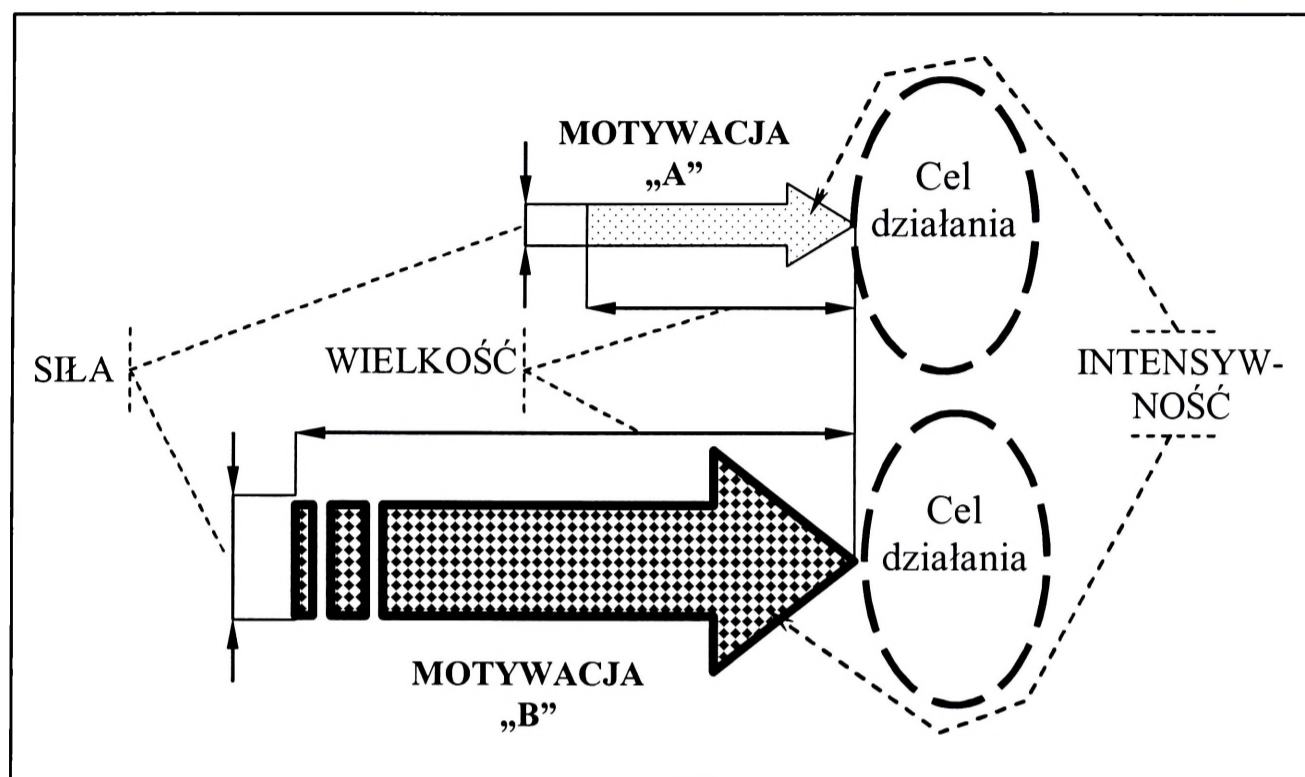
System motywacji w ujęciu cybernetycznym może być charakteryzowany wektorem kierunku i natężenia motywacji. Kierunek motywacji określany jest przez wskazanie celu, do którego zmierza działanie. Natomiast natężenie motywacji można charakteryzować trzema wzajemnie zależnymi czynnikami: siłą, wielkością i intensywnością². Motyw jest tym silniejszy, im trudniej skłonić decydenta do zmiany kierunku podjętego działania, podczas gdy wielkość motywu można określać wielkością potrzeby, która mogłaby doprowadzić do jego zmiany. Jako intensywność motywu można wskazać właściwość, od której zależy poziom mobilizacji organizmu, związany z realizacją danego motywu³. Rolą dowódców w zakresie właściwej motywacji żołnierzy walki, będzie także wytworzenie zespołu informacji pobudzających ofensywnie, aby zarówno korzyść z osiągnięcia danego celu, jak i prawdopodobieństwo jego osiągnięcia przyjęto jako oczywiste. Przedstawione na

¹ Por., E. Nowak, *wyd. cyt.*, s. 49.

² Por., *Tamże*.

³ Por., *Tamże*.

rysunku 4.5 dwa różne wektory natężenia motywacji w stosunku do podobnego celu działań, obrazują skalę, która w pierwszej kolejności poddawana jest ocenie żołnierzy. Przy kalkulacji parametrów motywacji „A” osiągnięcie celu działania nie wydaje się tak oczywiste, jak to ma miejsce w przypadku motywacji „B”.



Zródło: oprac. własne na podst. E. Nowak, *Rozwiązywanie wojskowych ryzykownych zadań decyzyjnych. Proces podejmowania decyzji*, Warszawa 1999, s. 49.

Rys. 4.5. Porównanie parametrów różnych wektorów natężenia motywacji.

E. Nowak podaje, że motywacja do osiągnięcia określonego celu (M_i) jest funkcją użyteczności osiągnięcia tego celu (U_i) oraz prawdopodobieństwa subiektywnego (P_s) jego osiągnięcia¹, czyli:

$$M_i = f(U_i; P_{si})$$

Przedstawione zależności są rozwinięciem kierunku podejścia do motywowania od strony procesu. Zbudowane na teorii oczekiwań, teorii sprawiedliwości i teorii wzmocnienia koncepcje² sugerują, że motywacja podwładnych zależy od siły pragnienia i oczekiwanego prawdopodobieństwa jego zaspokojenia³. Decydując się na działanie w organizacji, pracownicy porównywać będą swoje nakłady pracy

¹ Por., *Tamże*.

² Por., R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2001, s. 468 – 478.

³ Por., *Tamże*, s. 469 – 473.

i jej wyniki z analogicznymi wskaźnikami innych pracowników¹. Ponadto zachowania i postawy, które organizacja nagradza – prawdopodobnie będą powtarzane. Mniej prawdopodobne mogą być takie działania pracownika, które zagrożone są dotkliwymi sankcjami².

Aby odczuwane przez pracowników potrzeby przekształciły się w wysiłek zmierzający do ich zaspokojenia, a w efekcie do podjęcia działań oczekiwanych przez organizację, powinny występować następujące okoliczności:

– pracownik musi wierzyć, że jest w stanie osiągnąć oczekiwane rezultaty (nie jest to warunek banalny; ludzie mogą nie wierzyć w swoje siły, umiejętności, sprzyjające warunki itp.);

– pracownik musi być przekonany, że osiągnięte wyniki pracy rzeczywiście przyniosą cenne dla niego zadośćuczynienie (zaspokajające jego potrzeby); warunek ten może nie być spełniony w sytuacji braku wiarygodności pracodawcy (kierownika)³.

Powyższe konstatacje prowadzą do uogólnienia w zakresie motywacyjnej funkcji dowódcy. Aby spowodować u żołnierzy chęć do osiągania zamierzonych rezultatów, dowódcy kompanii i batalionu powinni:

– podkreślać związek, jaki zachodzi pomiędzy wysiłkiem żołnierza, a rezultatami ważnymi z punktu widzenia jego potrzeb;

– przekonywać podwładnych, że ich stać na oczekiwany wysiłek;

– uczyć żołnierzy realistycznej samooceny i modyfikacji tej samooceny;

– uczyć żołnierzy pozytywnego wyjaśniania niepowodzeń (zwiększania samokontroli i kontroli otoczenia) – odróżniania, kiedy rzeczywiście odpowiedzialny jest za niepowodzenia żołnierz czy pododdział, a kiedy czynniki zewnętrzne;

– uczyć żołnierzy poczucia sprawstwa;

– uczyć żołnierzy niekoncentrowania się na niepowodzeniach, lecz przeżywania sukcesów⁴.

¹ Por., *Tamże*, s. 473 – 474.

² Por., *Tamże*, s. 475.

³ Por., J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Warszawa 1998, s. 87.

⁴ Por., *Tamże*, s. 88.

Wyższą ocenę własnych możliwości można zaszczepiać żołnierzom przy pomocy perswazji, a przede wszystkim nauczając ich pozytywnej samoperswazji. To, co żołnierze sami sobie perswadują, wpływa na ich zachowania, często na zasadzie samospełniającej się przepowiedni. Innym źródłem perswazji może być przekazywanie pozytywnego wizerunku żołnierza i jego pododdziału, skojarzonego z oczekiwaniami wobec nich. Można oczekiwać, że będą oni zachowywać się zgodnie z psychologiczną regułą, która głosi, że ludzie mają skłonność do zachowywania się tak, jak sądzą, że widzą ich inne osoby. Takie reagowanie bywa szczególnie mocne w przypadku oddziaływania osób darzonych powszechnym szacunkiem, a w tym dowódców wyższego poziomu. Zgodnie z jego treścią można zakładać, że proces motywowania będzie iloczynem następujących składników:

1. Wiary żołnierza, że wykonanie zadań leży w zasięgu jego możliwości;
2. Wiary żołnierza, że zostaną zapewnione zewnętrzne warunki, które umożliwią osiągnięcie oczekiwanych rezultatów;
3. Wiary żołnierza, że rezultaty zostaną rzetelnie ocenione i ponadto nagrodzone zgodnie z oczekiwaniami;
4. Wartości, jaką żołnierz przywiązuje do danej nagrody, zrelatywizowanej do typu potrzeb i intensywności odczuwania tych potrzeb¹.

4.4. Uwarunkowania oddziaływania motywacyjnego dowódcy

Motywację należy rozumieć jako proces wymiany między pracownikiem a zatrudniającą go organizacją. Pracownik, który chce uzyskać określone wartości, zawsze musi za nie zapłacić organizacji określonym wkładem własnym. Motywacja to zatem nic innego jak gotowość do pewnego wkładu, do poniesienia pewnych kosztów, tak czy inaczej rozumianych, po to, aby uzyskać coś dla siebie cennego². Poziom motywacji jest tym większy, im więcej jesteśmy gotowi poświęcić, aby osiągnąć oczekiwaną nagrodę.

¹ Por., *Tamże*, s. 89.

² Por., Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Warszawa 2004, s. 7.

Do przedstawionego układu adekwatną jest teoria wymiany¹, w której obowiązuje reguła wzajemności. Zgodnie z nią tym więcej można zaoferować drugiej stronie, im większych nagród się oczekuje. W procesie wymiany między pracownikiem a organizacją, każda ze stron może dążyć do ograniczenia własnego wkładu i maksymalizowania korzyści. Jeżeli pracownik zmierzał będzie do takiego stanu rzeczy, doprowadzi do nieekwiwalentności wymiany. Jest to prawdopodobne przy odczuwaniu przez pracownika takich potrzeb, jak: maksymalizacji zarobków, uznania społecznego lub osiągnięć zawodowych. Organizacja straci na tym w stopniu wprost proporcjonalnym do błędów zarządzania, które mogą wynikać z powodu braku orientacji kierownictwa w rzeczywistych intencjach działania pracownika. W takim przypadku na ekwiwalentność wymiany pozytywny wpływ będą miały kulturowe wzory profesjonalizmu². Jeżeli natomiast organizacja będzie stroną, która nie traktuje celów indywidualnych pracowników jako instrumentu realizacji celów organizacyjnych, na wymianie straci pracownik. Jego strata będzie tym większa, im mniej, z powodu własnych nawyków kulturowych będzie on świadomy rzeczywistych intencji kierownictwa organizacji³. W tym przypadku kierownictwo wykorzystywać może odczuwane przez pracowników potrzeby opieki, przynależności lub wpływu, nadużywając przy tym etyki lojalności. Sposobem przeciwdziałania wskazanemu zjawisku jest upowszechnianie wzorów kultury organizacyjnej, opartej na etyce racjonalnego egoizmu⁴.

Aby nie następowała degeneracja motywów pracownika z jednej strony, a degeneracja bodźców organizacyjnych z drugiej, wymiana powinna być ekwiwalentna. Optymalny poziom wymiany obu stron zawiera się w rejonie negocjacyjnym, a więc takim, gdzie wymagania i warunki stron są akceptowane przez uczestników jednocześnie⁵. Zasadnym będzie wspomnieć, iż podstawowe znaczenie dla przejawianych zachowań mieć będą szeroko rozumiane czynniki sytuacyjne. Ponadto

¹ Teoria wymiany podejmuje próbę wyjaśnienia zachowań organizacyjnych w kategoriach nagród i kosztów powstałych w wyniku interakcji między pracodawcami a pracownikami. Obejmuje ona takie pojęcia, jak: nagroda, koszty, wyniki, poziom porównania. Por., M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków 2002, s. 165; E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Poznań 1997, s. 426 – 429.

² Por., Cz. Sikorski, wyd. cyt., s. 8.

³ Por., *Tamże*, s. 7.

⁴ Por., *Tamże*, s. 9.

⁵ Por., P. D. Straffin, *Teoria gier*, Warszawa 2004, s. 132 – 141.

pamiętać należy, że zachowania społeczne zarówno pracowników jak i kierownictwa są zwykle efektem interakcji sytuacji, w której zadania są realizowane, jak i cech osobowości uczestników wymiany¹.

Rozpatrując działania żołnierzy w trakcie prowadzenia walki zbrojnej, nie sposób pominąć znaczenia postrzegania działalności każdego z nich zarówno przez dowódców, jak i przez pozostałych żołnierzy. Ogólnie rzecz biorąc od tegoż postrzegania zależy umiejscowienie konkretnych jednostek w obrębie struktury społecznej grup, w których osoby te funkcjonują². Jest to o tyle istotne, że grupy dają jednostkom sposobność samoidentyfikacji, wsparcie emocjonalne, pomoc w osiągnięciu celów i ochronę³. Umiejscowienie poza grupą często skazuje danego żołnierza na osobistą klęskę. Pomimo faktu, że grupy w organizacji wojskowej zmierzają do celów, które mogą ograniczać samodzielność i swobodę jednostki, to często działalność ich będzie pomocna również dla indywidualnych dążeń⁴.

Dla każdego żołnierza, a dowódców pododdziałów w szczególności, grupowe relacje w pododdziałach, od których zależeć będzie wzajemne wsparcie, powinny być przedmiotem szczególnych zabiegów. Na gruncie psychologii, termin „wsparcie społeczne” najczęściej definiowane jest jako te interakcje społeczne, poprzez które jednostki udzielają sobie nawzajem rzeczywistej pomocy. Tworzą one sieć kontaktów interpersonalnych i związków towarzyskich, spostrzeganych i ocenianych jako źródło akceptacji, troski i ewentualnej pomocy w chwilach potrzeby⁵.

Trzema głównymi przejawami wsparcia społecznego w pododdziałach mogą być:

– *wsparcie rzeczywiście przekazane i otrzymane* (opierające się na autentycznej wymianie zachowań pomocnych i konkretnych przykładach wzajemnego udzielania pomocy);

¹ Por., M. Dymkowski, *Uwagi o kłopotach praktyka odwołującego się do psychologii społecznej*, [w:] *Psychologia społeczna w zastosowaniach. Od teorii do praktyki*, K. Lachowicz – Tabaczek (red.), Wrocław 2001, s. 39.

² Por., R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 121 i 127 – 129.

³ Por., *Tamże*, s. 107.

⁴ Por., *Tamże*.

⁵ Por., K. Kaniasty, *Dynamika wsparcia społecznego w kontekście stresu społeczności*, [w:] *Psychologia społeczna w zastosowaniach. Od teorii do praktyki*, K. Lachowicz – Tabaczek (red.), Wrocław 2001, s. 44.

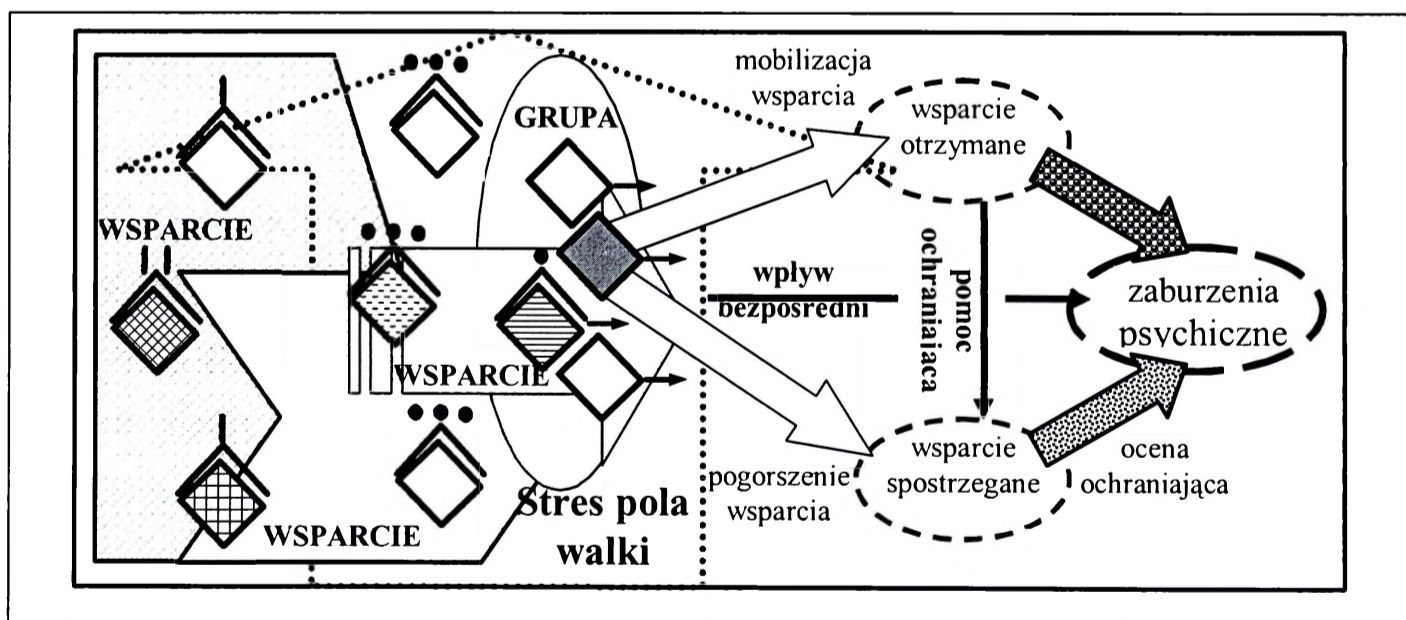
– *wsparcie spostrzegane* (jako zjawisko subiektywne i poznawcze; odnosi się do pomocy oczekiwanej i jest w pewnym sensie nadzieją na pomoc, przeświadczeniem opartym na subiektywnej ocenie prężności sieci i źródeł wsparcia);

– *poczucie więzi społecznej* (interakcji międzyludzkich, odnoszących się do ilości i jakości kontaktów interpersonalnych z ważnymi osobami; odnosi się do takich charakterystyk sieci wsparcia społecznego, jak jej wielkość, spójność i dostępność)¹.

W obrębie pierwszych dwóch przejawów wsparcia społecznego można wskazywać trzy najbardziej powszechne typy:

- wsparcie emocjonalne;
- wsparcie informacyjne;
- wsparcie rzeczowe (materialne).

Każdy typ wsparcia ze strony grupy może być dostarczany w ramach pododdziału przez różne źródła. Wpływ pozostawania w grupie lub poza nią na psychikę walczącego żołnierza, będzie zależał od umiejscowienia w hierarchii pododdziału. Wykorzystując przedstawioną klasyfikację można wskazać uogólnienie omawianych zależności analogicznie do treści rysunku 4.5.



Źródło: oprac. własne na podst.: K. Kaniasty, *Dynamika wsparcia społecznego w kontekście stresu społeczności*, [w:] *Psychologia społeczna w zastosowaniach. Od teorii do praktyki*, K. Lachowicz – Tabaczek (red.), Wrocław 2001, s. 50.

Rys. 4.5. Model wpływu wsparcia społecznego na psychikę żołnierza.

¹ Por. *Tamże*.

Bezpośrednie oddziaływanie stresu pola walki na żołnierzy ma zdecydowanie negatywny wpływ, który prowadzi do zaburzeń psychicznych. Oddziaływanie stresu jest wielowymiarowe. Najczęściej zawiera w sobie poczucie traumy wynikającej z przeżycia strachu związanego z otarciem się o fizyczne urazy ciała lub o śmierć własną lub kolegi. Klęski i katastrofy częste podczas wojny dezintegrują poczucie bezpieczeństwa, wiarę w sprawiedliwy świat oraz często związane z nimi poczucie własnej wartości i optymizmu¹. Aby poradzić sobie ze stresem pola walki, żołnierze potrzebują silnego wsparcia społecznego ze strony własnej grupy odniesienia, głównie drużyny lub pododdziału. Najczęściej podczas walki poszkodowani otrzymują niezbędną pomoc. Mimo, że mobilizacja wsparcia jest dość powszechna, jednak dystrybucja pomocy regulowana jest różnego rodzaju zasadami i normami. Może to być powodem faworyzowania pewnych ofiar, a pominięcia innych².

Niezależnie od powszechności, czy też wybiórczego charakteru takich zrywów wzajemnego pomagania i solidarności, w pewnym momencie wsparcie społeczne grupy musi ostatecznie zaniknąć. Powodem będzie chociażby naturalne wyczerpanie zasobów lub utrata zdolności do wspierania przez członków grupy. Taka bohaterska faza po wystąpieniu konieczności pomocy z reguły wygasa dużo wcześniej, nim faktyczny stres wydarzenia sam w sobie się zakończy. Mniej więcej w tym właśnie czasie ofiary działań wojennych rozumieją, że poniesionym stratom i cierpieniom psychicznym, których doświadczyli, towarzyszą zmiany w ich więzach społecznych. Głównym efektem będzie utrata kontaktów z innymi żołnierzami własnej grupy, poczucie osamotnienia i zwiększenia się konfliktów interpersonalnych. Pokryzysowe pogorszenie wsparcia społecznego jest jedną z dróg, poprzez które stres pola walki wpływa negatywnie na zdrowie psychiczne³. Propozycją zmierzającą do pozytywnej zmiany tego stanu rzeczy jest rzeczywiste udzielanie pomocy i wsparcia, poprzez które żołnierze będą pozytywnie postrzegać własną wartość w pododdziale. Pozwoli to w znacznym stopniu osłabić stresory pola walki, oraz rozpatrując pododdział w kategoriach wymiany społecznej – zwięk-

¹ Por. *Tamże*, s. 50.

² Por. *Tamże*, s. 51.

³ Por. *Tamże*.

szyc chęć do uczestnictwa w działaniach. Doniosłą rolę w tym procesie muszą spełniać dowódcy pododdziałów. Dowódcy kompanii i batalionu dowodząc działaniami muszą również zdawać sobie sprawę z aktualnego układu oddziaływań na swoich podwładnych. Tylko właściwa ocena istotnych czynników pozwoli podjąć konieczne działania motywujące.

Czynniki pola walki często wywołują u żołnierzy odczucia znacznie przewyższające to, co zwykle określane jest mianem silnego stresu. Dlatego wprowadzono termin **trauma**. C. K. Oyster przytacza jako reprezentatywny opis traumy w formie charakterystyk M. Hybels – Steer'a:

- *Doświadczenie, w wyniku którego wiesz, że mogłeś zginąć.*
- *Doświadczenie, które spowodowało, że zamarłeś w nagłym poczuciu bezradności i bezsilności.*
- *Doświadczenie nagle i wszechogarniające, w którym nic od ciebie nie zależało, a w którym ty całkowicie zależałeś od czegoś.*
- *Chwila, w której poczułeś ogromny strach, nawet jeśli była ona bardzo krótka.*
- *Czas, w którym nie mogłeś jasno myśleć.*
- *Więcej niż stres. W stresie nie spotykasz się z nagłym zagrożeniem życia, tak jak w przypadku traumy.*
- *Szok, który wpływa na cały organizm i wprowadza go w stan pogotowia.*
- *Zdarzenie, które niesie z sobą przewidywalne, poważne następstwa¹.*

Jak z tego można wnioskować, traumatyczne doznania podczas walki zbrojnej będą dla żołnierzy codziennością. Pododdziały wojskowe stanowią więc grupy pracujące w warunkach bardzo wysokiego stresu. Rolą dowódców pododdziałów jest ściśle strukturalizowanie celów działania i doskonała koordynacja wysiłków wszystkich żołnierzy. Do nie mniej ważnych zadań należeć będzie dbanie o atmosferę wzajemnego zaufania. Ponieważ role i normy w pododdziałach są jasne i dokładnie określone, a hierarchia statusu żołnierzy ma charakter sformalizowany – wiadomo kto zajmuje pozycję kierowniczą oraz czyje polecenia muszą być bez-

¹ Por., C. K. Oyster, *Grupy*, Poznań 2002, s. 326, [za:] M. Hybels – Steer, *Aftermath: Survive and overcome trauma*, Nowy Jork 1995 .

zwłocznie i nieodwołalnie wykonywane¹. Jednocześnie obowiązujące kryteria sukcesu i porażki są bardzo ścisłe, a czynności żołnierzy muszą być zsynchronizowane z dużą precyzją. Wynikiem takiego stanu rzeczy jest fakt, że w grupach wojskowych nie ma miejsca na demokratyczne podejmowanie decyzji².

W przedstawionych uwarunkowaniach motywacyjna rola dowódcy polegać będzie na dążeniu do uzyskania statusu przywódcy żołnierzy swoich pododdziałów. Osiągnięcie przywództwa będzie miarą i stopniem indywidualnej zdolności do wpływania na grupy żołnierzy, jak również ulegania ich wpływom podczas realizacji wspólnych zadań³. Dowódca może być efektywny jedynie, gdy jego działania oparte będą na odczuwaniu i rozumieniu potrzeb grupowych oraz na zdolności do wpływania na pododdział poprzez te potrzeby. Dowódca, który dominując nad pododdziałem prowadzi go w kierunku celu odrzucanego przez grupy, prawdopodobnie nie będzie w stanie utrzymać swojego przywództwa. Natomiast jeżeli potrzeby grupowe zostaną uwzględnione, nastąpi mobilizacja inicjatywy każdego żołnierza w grupie. Tak dalece, jak dowódca zdolny jest prowadzić grupy i pomagać pododdziałom w osiąganiu celów, które przyniosą grupom największą satysfakcję, na tyle będzie zdolny powodować oczekiwane działanie. W takich warunkach każdy żołnierz uzyskując w grupie gratyfikację adekwatną do swego wysiłku, kontynuował będzie nakazane działanie zgodnie z własnymi możliwościami oraz indywidualnie osiągalnym optimum wysiłku przez cały czas działań zbrojnych⁴.

¹ Por., *Tamże*, s. 322.

² Por., *Tamże*.

³ Por., H. Harris, *The Group Approach to Leadership – Testing*, Londyn 1999, s. 19.

⁴ Por., *Tamże*.

ZAKOŃCZENIE

Odnosząc zastosowanie niektórych rozwiązań naukowych w dziedzinie organizacji i zarządzaniu do zastosowań wojskowych, należy podkreślić istotną różnicę w okolicznościach funkcjonowania jednostek wojskowych i grup pracowniczych przedsiębiorstwa cywilnego. Armia danego państwa nie posiada klienteli w rozumieniu instytucji cywilnej. Różnica ta rozciąga się na całość instytucji wojskowej. Klientem, wobec którego wojsko realizuje swe cele (są to określone cele państwowe), jest całe społeczeństwo danego kraju. Państwo może być zainteresowane w niewielkim stopniu trudnościami, które jego armia napotyka podczas wykonywania postawionych zadań. Jednakże stan taki nie powinien utrzymywać się dłużej, niż do czasu zagrożenia utratą zdolności do realizacji tych zadań przez instytucję wojskową. Współcześnie wynika to z wagi standardowych zadań poszczególnych jednostek wojskowych. Ponadto państwo nie posiada w dyspozycji innego „przedsiębiorstwa” tego typu co wojsko. Bezpośrednio oznacza to, iż uprawnienia i zadania wojskowe nie mogą zostać w prosty sposób przekazane innej instytucji, która osiągnęłaby porównywalne cele.

Dla dowódców z zarysowanego w niniejszej pracy układu zależności, wynikają wnioski o niebanalnym znaczeniu. Analiza otrzymanych zadań i znajomość doświadczeń w realizacji podobnych zadań w przeszłości, pozwolą oceniać prawdopodobieństwo otrzymania pożądaných rezultatów własnego działania. Jeżeli w wyniku dokonania tych ocen dowódcy dojdą do wniosków, iż w danych warunkach zakładany cel nie jest osiągalny dostępnymi siłami – pozostanie postawienie diagnozy, uwzględniającej przyczyny takiego stanu rzeczy oraz odpowiednio wczesne poinformowanie o tym przełożonego. W przypadku instytucji wojskowej – powiadomienie kierownictwa państwa.

Podjęcie podobne do wskazanego byłoby jednak mało poważne jeżeli dowódca poprzestałby na tym. Dowódcy średniego poziomu organizacyjnego, który odpowiada szczeblom batalionu i kompanii – z reguły znają swoją rolę w systemie dowodzenia zatrudniającej ich instytucji. Nie obce powinny być im również roz-

liczne uwarunkowania wykorzystania posiadanych zasobów i znaczenie wpływu szeroko rozumianego otoczenia na osiąganie zakładanych celów. Wobec tych wskazań dopełnieniem niezbędnego trybu postępowania powinno być dokonanie koniecznych w takich okolicznościach prognoz i ocen. Oceny te dotyczyć powinny prawdopodobnego wpływu zmian dokonanych w otoczeniu żołnierzy na wykonanie zadań, pomimo określonych trudności.

Jakkolwiek dokonanie zmian otoczenia organizacji lub zmiany w nim samym postrzegać należy w kontekście dostępności manipulacyjnej, o tyle rezultat spowodowania zmian określonego rodzaju może wykluczać osiągnięcie celu. Na przykład brak możliwości zdobycia obiektu „A”, poprzez wykonanie natarcia posiadanymi siłami, mógłby sugerować zmianę warunków w postaci wskazania do zdobycia obiektu „B”. Jednakże inny obiekt nie w każdych okolicznościach gwarantuje osiągnięcie celów działania większej całości instytucji wojskowej. W efekcie taka propozycja nie uzyska akceptacji. Rozważmy inny przykład. Małe prawdopodobieństwo osiągnięcia celu działań obronnych w warunkach „A” (niewielkie siły własne; przeciwnik posiada duży potencjał bojowy; działania w terenie równinnym), mogłoby implikować chęć przeniesienia miejsca rozstrzygnięcia walki do warunków „B” (na przykład w góry), gdzie proporcja sił mogłaby ulec wyrównaniu. Taka opcja pozostanie również nierealna wobec konieczności obrony konkretnego rejonu. W podobny sposób walczący nie ma możliwości dokonania wyboru przeciwnika. Pozostaje poszukiwać zmian w obrębie własnych zasobów.

Kolejnym ograniczeniem możliwości przeprowadzenia zmian bezpośrednio przed walką jest własne oprzyrządowanie. Niezwykle rzadko nowe (lepsze) typy uzbrojenia będą wprowadzane do użycia bezpośrednio przed przystąpieniem do działań. Możliwości wzmocnienia własnych pododdziałów podlegają kalkulacjom z reguły w trakcie planowania walki.

Ostatnim i najważniejszym zasobem własnym pozostają żołnierze, a w zasadzie ludzie, będący obywatelami własnego państwa, częścią jego społeczności, którzy oddali się na usługi instytucji wojskowej. Uczynili to z różnych powodów. Czasami posiadali do wyboru pozostanie poza „firmą”, częściej takiego wyboru nie mieli. Dla dowódcy pododdziału stanowią zasób, w obrębie którego może dokonywać jedynych realnych zmian przed walką.

Pośród czynników walki zbrojnej dowódcy najczęściej ograniczeni są do manipulowania w obrębie sił własnych i / lub informacji. Możliwości wpływu na czas i obszar starcia najczęściej są uwzględniane również przez przeciwnika. Obie strony walki przyjmują strategię gry o sumie zerowej. Strony starcia rozumiane w sensie przeciwnych sobie instytucji zbrojnych. Rolą dowódcy będzie sprawić, aby w dowodzonym oddziale (pododdziale) podobną strategię wobec przeciwnika przyswoili sobie podwładni. Jednakże na podstawie badania zachowań walczących żołnierzy w minionych wojnach, można oceniać iż walczący skłonni są w obliczu bezpośredniego starcia przechodzić do strategii gry o sumie niezerowej. Nie zawsze jest to korzystne dla pododdziału. Często żołnierze zaprzestają walki lub ją symulują, prowadząc niecelny ogień w sposób zamierzony. Aby kalkulacja ryzyka objętego walką wypadła na korzyść skłonności do podjęcia strategii gry o sumie zerowej, dostrzegane przez żołnierzy potencjalne korzyści muszą być na tyle wielokrotnie, aby niewielka korzyść wynikająca z uchylania się od walki nie wydawała się lepszym rozwiązaniem. Istota problemu tkwi w tym, że potencjalne zyski są postrzegane i kalkulowane przez żołnierzy indywidualnie. Wysiłek, jaki dowódca musiałby podjąć przed walką i w jej trakcie, aby przekonać każdego podwładnego do nakazanych działań, nie byłby możliwy. Podstawowym czynnikiem warunkującym taki stan rzeczy mogłyby być ograniczenia czasowe. Ponadto rezultat podjętego działania nie zawsze skutkowałby dostatecznym stopniem pewności.

Co więc pozostaje? Rozwiązaniem może być budowanie wewnątrz zasobów własnego oddziału, pododdziału małych, pierwotnych grup bojowych, złożonych z osób chcących bez wpływu z zewnątrz wzajemnie wspierać się w walce. Kierowanie takimi grupami, a przede wszystkim dowodzenie i motywowanie mogłoby mieć duże szanse powodzenia. Wskazany sposób od wieków stosowany jest w różnych armiach na świecie i w podobny sposób od wieków dowódcy motywują żołnierzy do walki. Jego istota polega na znajomości sposobów budowania systemów społecznych takiego typu, które mając z góry założone przeznaczenie bojowe, oferować mogą z góry znane korzyści i straty. Poziom ewentualnych zysków i niezbędnych wyrzeczeń może być podawany żołnierzom zbiorowo do indywidualnych kalkulacji.

W odniesieniu do przedstawionej propozycji swego rodzaju „center of gravity”¹ dla żołnierzy stanowi wiarygodność dowódców. Jedynie pod warunkiem posiadania wiarygodności w oczach żołnierzy dowódcy mogą sprawować swoją funkcję motywacyjną. Upraszczając nieco skądinąd skomplikowane zagadnienie, warto przyjąć, iż dla żołnierzy owa funkcja zwykle ma wymiar przywództwa. Natomiast dla dowódców pododdziałów prognoza, której dokonać muszą wobec prawdopodobnego, niekorzystnego rozwoju sytuacji, może uwzględniać propozycje odpowiedniego postępowania z własnymi żołnierzami. Postępowania mającego na celu zmienić przyszłą klęskę w sukces, chociażby był to sukces jedynie częściowy.

W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, że kompetencje wydają się szczególnie przydatne w sytuacjach ekstremalnych, gdy trzeba dokonywać selekcji informacji, działać niekonwencjonalnie oraz wymagać od podwładnych dużego wysiłku fizycznego i intelektualnego (np. w czasie ćwiczeń dowódczo-sztabowych, szkolenia poligonowego i wreszcie w czasie przygotowania i prowadzenia walki). Dlatego tak ważne cechy dowódcy jak: potrzeba osiągnięć i władzy oraz siła woli zapewniająca wytrwałość w dążeniu do celu, pewność siebie i zdecydowanie, zdolność do ryzyka, kontrolowanie własnych emocji, odporność na stres, znajomość ludzi, taktowność, inteligencję i zdolności organizacyjne².

Dowódca powinien być nie tylko dobrym organizatorem pracy zespołu, ale również przywódcą, osobą zdolną wykorzystać pojawiające się szanse.

Dążąc do wypracowania uogólnień dotyczących roli i zadań współczesnych dowódców można sformułować następujące **wnioski**:

1. Sprawność działania organizacji wojskowych w głównej mierze jest pochodną efektywności pracy dowódców wszystkich szczebli. To właśnie dowódcy wskazują cele działania, przydzielają zadania podwładnym oraz koordynują ich pracę. Jednocześnie dysponują siłami i środkami niezbędnymi do wykonania zadania.

2. Istotą pracy dowódcy jest znalezienie i zastosowanie najlepszej metody przekształcenia posiadanych zasobów osobowych, rzeczowych, finansowych

¹ Tutaj: środek ciężkości, punkt kulminacyjny, ośrodek siły i możliwości działania.

² Tamże s. 46.

i informacyjnych w zaplanowane wyniki końcowe. Podstawowym zadaniem kierownika jest, więc takie wpływanie na posiadane zasoby, aby sprawnie i skutecznie realizować przydzielone zadanie. W praktyce zadanie podlega ciągłym wpływom zmiennych, często nieprzewidywalnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych (np. działanie w warunkach zakłóceń). Dlatego treść zadania ulega ciągłej modyfikacji, a nawet zupełnej zmianie. Stąd też zakres zadań dowódców jest bardzo zróżnicowany.

3. Działania zmierzające do pełnej realizacji zadań nazywa się czynnościami dowódczymi. Można je rozpatrywać między innymi ze względu na funkcje, obowiązki i uprawnienia. Wszystkie czynności dowódcze można pogrupować w funkcje kierownicze tj. zestawy typowych, pogrupowanych działań kierowniczych prowadzących do realizacji celów. Zasadnicze funkcje dowodzenia (planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie) wykonują wszyscy dowódcy bez względu na zajmowane stanowisko.

4. Nawet najlepiej wykonywane czynności i wysokie umiejętności dowódcze nie zapewniają pewnego sukcesu. Wynika to stąd, że nie należy oddzielnie rozpatrywać umiejętności, wiedzy i cech osobowości dowódców, ale należy je uwzględniać razem. Sukces, bowiem zależy nie tylko od posiadanych umiejętności dowódczych, ale również od pozostałych składników. Znalazło to odzwierciedlenie w koncepcji kompetencji dowódcy. Proponuje się przyjąć, że kompetentny dowódca to osoba, która sprawnie wykorzystuje potencjał podwładnych i przydzielone do wykonania zadań zasoby rzeczowe, finansowe, informacyjne oraz skutecznie osiąga założone cele. Dlatego współczesny dowódca nie może tylko posiadać wymagane wykształcenie, kwalifikacje i doświadczenie, lecz przede wszystkim być osobą o wysokich kompetencjach.

5. Dowodzenie jest specyficzną częścią kierowania zespołami ludzi. Ponieważ podczas działań zbrojnych dowodzenie w większości przypadków będzie formą bezpośredniego kierowania pododdziałami, teoria organizacji i zarządzania przyporządkowuje mu miano przywództwa.

6. Współcześnie w nauce o organizacji i zarządzaniu za najbardziej właściwe, uznawane są te koncepcje motywowania, które w relacjach osobowych podkreślają znaczenie wymiany korzyści, podmiotowe podejście do uczestników wysiłków

organizacyjnych oraz dynamikę procesów motywacji w kontekście samej organizacji. Wydaje się zasadnym, iż dowódcy batalionu i kompanii posiadając pełną wiedzę z tego obszaru, mogą jedynie w niektórych okolicznościach oraz w ograniczonym zakresie stosować propozycje wspomnianej nauki.

7. Dowódcy pododdziałów wojskowych takich jak batalion czy kompania prowadząc działania, kierują powierzonymi im żołnierzami w walce zbrojnej, która zazwyczaj ma charakter gry o sumie zerowej.

8. Ogólne czynniki pola walki mają w wielu przypadkach destrukcyjny wpływ nie tylko na funkcje życiowe w przypadku porażenia żołnierzy, ale również szeroko oddziałują w stopniu indywidualnie zróżnicowanym na psychikę ludzką. Powoduje to szereg zachowań rzadko obserwowanych w okresie pokoju. Zaliczyć tu należy pozorowanie walki lub całkowite jej zaprzestanie. W pewnych warunkach podczas działań zbrojnych w pododdziałach może dojść do wybuchu paniki wojennej i działania dużych grup żołnierzy w sposób znacznie odbiegający od racjonalnego.

9. Działania zbrojne narzucają dowódcom konieczność dobierania stylu dowodzenia, a co za tym idzie – sposobów motywowania, według wymagań otrzymanego zadania, czasu, którym dysponują na jego wykonanie, stanu pododdziałów i ogólnej kultury dowodzonych żołnierzy. Podwładni raczej oczekują, aby dowódca kierując pododdziałami w walce, prezentował postawę autokratyczną niż demokratyczną.

Osobnym zagadnieniem pozostaje problem przywództwa. Obecnie zarówno w organizacji wojskowej jak i cywilnej jest on stosunkowo często poruszany. Wydaje się, iż cywilne zarządy przedsiębiorstw dostrzegają efektywność takiego modelu zarządzania, który polega właśnie na przywództwie. Sukcesy odnoszą obecnie menedżerowie, którzy twierdzą, iż zamiast zarządzać można przewodzić¹. Jednakże sprawa przywództwa jest o wiele bardziej skomplikowana, niż mogłoby się to wydawać cywilnym entuzjastom². Najlepiej zdają z tego sobie sprawę dowódcy na szczeblu batalionu i kompanii. Oni również ponoszą najdotkliwsze porażki w

¹ Por., R. Slater, *Jack Welch. Strategie prezesa i dyrektora naczelnego General Electric. „Kto przewodzi nie musi zarządzać”*, Warszawa 2003, s. 27.

² Por., Z. Ścibiorek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Toruń 2000, s. 38 – 44.

przypadku pokierowania żołnierzy ku klęsce. Ale też oni wskazują, że „*My nie zajmujemy stanowisk przywódczych: my zajmujemy miejsca przeznaczone dla autorytetów w organizacji. I nie wiemy, czy ci, którzy zajmują takie pozycje są przywódcami, dopóki żołnierze nie okażą, że zdecydowali się podążać za nimi. A jeśli wydaje ci się, że przewodzisz, lecz nikt za tobą nie podąża – to po prostu wyszedłeś na spacer*”¹.

Niektóre sposoby motywacyjnego oddziaływania na żołnierzy, takie jak informowanie, przekonywanie i perswazja, podczas prowadzenia walki są skuteczne jedynie na czas trwania ich przekazu. W momencie pozostawienia podwładnych sam na sam ze swoimi myślami siła oddziaływania dowódcy zwykle zanika. Funkcja motywacyjna i wynikająca z niej konieczność uzyskania statusu przywódcy, wymagają od dowódców obecności wśród swoich żołnierzy w każdym momencie prowadzenia walki. Od dowódców standardowo wymaga się takiego oddziaływania na podwładnych, które w efekcie okaże się skuteczne z wystarczająco dużą dozą prawdopodobieństwa.

Cybernetyczne koncepcje M. Mazura podpowiadają dwa tory oddziaływania na samodzielnie działające systemy. Pierwszym jest tor energetyczny i wynikająca z niego konieczność cyklicznych zasilen systemu. W oddziałach i pododdziałach wojskowych za realizację takiego rodzaju zasilania w dużej mierze odpowiada logistyka. Rolą dowódcy może tu być jedynie troska o odpowiednią kontrolę przebiegu zaopatrywania własnych oddziałów lub pododdziałów. Drugi kierunek należy do rodzaju oddziaływań informacyjnych. Wymaga on od dowódców dostarczania informacji i w tym obszarze przebiegać może ich zakres funkcji motywacyjnej.

Uciekając się do pewnego uproszczenia można wskazać, że zakres funkcji motywacyjnej obejmował będzie właściwą troskę o zasilanie energetyczne żołnierzy i dostarczanie im sygnałów, które po odebraniu i analizie uznane zostaną za wiarygodny powód do podjęcia oczekiwanych działań. Wydaje się, że będzie to niezbędnym warunkiem do przyjęcia celu działań w ujęciu proponowanym przez J. W. Michniaka, przez element wykonawczy – dowodzone pododdziały. Pozostaje kwestia wiarygodności. Można wskazać pewną propozycje i w tym zakresie. Otóż

¹ Tłum. autora, por., Ch. R. Paparone, *Deconstructing Army Leadership*, [w:] *Military Review*, styczeń – luty, Kansas 2004, s. 10.

postuluje się, że za wiarygodny zostanie uznany tylko taki sygnał, który dla wysyłającego pozostawać może bądź to kosztownym, bądź też szkodliwym. Postrzeganie takiego uwarunkowania przez żołnierzy, do których komunikat będzie skierowany, skłonić może do uwzględnienia wysokiej wiarygodności treści przekazu. Nie jest podobnym kierowanie ludźmi za pomocą sygnałów, ponieważ ich emisja musiałaby następować dla każdej aktywności, która powinna zostać podjęta. Podobnie nie jest rozsądnym oczekiwać, zgodnie z koncepcjami M. Mazura, natychmiastowych reakcji po przekazaniu żołnierzom odpowiednich komend do działania. Podstawą dla wyrażenia takiego przekonania jest fakt, iż taki układ samodzielny za jakiego przy istotnych zastrzeżeniach można uznać człowieka – nie posiada ani początku ani końca swych czynności decyzyjnych. Reakcje żołnierzy następują jedynie na drodze procesów myślowych. Ich natura będzie w każdym przypadku posiadała charakter indywidualnej czynności umysłowej podwładnego.

Dowódcom pozostaje próbować dostarczać oddziałom (pododdziałom) szeroko rozumiane zasilenia energetyczne, które będą wymagane do przeprowadzenia walki, jednocześnie z celowymi i wiarygodnymi komunikatami dotyczącymi własnej woli. Wskazana aktywność w działaniach bojowych będzie przejawem troski o podwładnych i może stanowić dla dowódców propozycję z zakresu ich funkcji motywacyjnej, zmierzającej o uzyskania wśród żołnierzy statusu przywódcy.

BIBLIOGRAFIA

- Adair J.**, *Podejmowanie decyzji*, Petit, Warszawa 1998.
- Altman H. Ch.**, *Strategie sukcesu. Od Temistoklesa do Gandhiego – reguły skutecznej motywacji*. Warszawa 1997.
- Antoszkiewicz J. D.**, *Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów*, Warszawa 1998.
- Armstrong M.**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Międzynarodowej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Aronson E., Wilson T. D., Akert R. M.**, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Poznań 1997.
- Barnard Ch. I.**, *Funkcje kierownicze*, Kraków 1997.
- Bartkowiak G.**, *Psychologia zarządzania*, Zielona Góra 2003.
- Biela A.**, *Informacja a decyzja*, PWE, Warszawa 1976.
- Bieniok H.**, *Mini-poradnik menedżera czyli człowieka sukcesu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1995.
- Biliński W.**, *Niektóre problemy podejmowania decyzji kierowniczych*, Organizacja – Metody – Technika 1975, nr 11.
- Bittel L. R.**, *Krótki kurs zarządzania*, PWE, Warszawa 1994.
- Bolesta – Kukulka K.**, *Socjologia ogólna*, Warszawa 2003.
- Bon G. Le.**, *Psychologia tłumy*, Warszawa 1986.
- Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B.**, *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Warszawa 2001.
- Bross I.**, *Jak podejmować decyzję?* PWN, Warszawa 1965.
- Catanzaro de D. A.**, *Emocje i motywacje. W ujęciu ewolucyjnym, fizjologicznym, rozwojowym i społecznym*, Poznań 2003.
- Cenin M., Chelpa St.**, *Psychologia wojskowa. Teoria i praktyka*, Warszawa 1998.
- Coates J., Breeze C.**, *Delegowanie władzy*, Petit, Warszawa 1998.
- Czermiński A. i in.**, *Organizacja i zarządzanie*, UG, Gdańsk 1996.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz B.**, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2002.
- Czermiński A., Trzcieniecki J.**, *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1973.
- Czermiński A.**, *Wybrane zagadnienia z teorii organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1982.
- Dekel R., Solomon Z., Ginzburg K., Neria Y.**, *Combat Exposure, Wartime Performance, and Long-Term Adjustment Among Combatants*, [w:] *Military Psychology* Nr 15 (2) 2003.
- Dominiak P., Kamiński T., Kochański T.**, *Zarządzanie w organizacjach o strukturach hierarchicznych – ocena skuteczności*, [w:] *Materiały i studia* Nr 8 (49) 97, Warszawa 1997.
- Dowgillo Z.**, *Praca Menedżera*, Szczecin 1999.
- Drucker P. F.**, *Menedżer skuteczny*, Kraków 1994.
- Drücker P. F.**, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Warszawa 1994.
- Durlik I.**, *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 1992.
- Dymkowski M.**, *Uwagi o kłopotach praktyka odwołującego się do psychologii społecznej*, [w:] Lachowicz – Tabaczek K., (red.), *Psychologia społeczna w zastosowaniach. Od teorii do praktyki*, Wrocław 2001.

- Dyrda M. J.**, *Dowodzenie – specjalność czy funkcja?*, [w:] *Psychologia a żołnierska służba*, Warszawa 1995.
- Dyrda M. J.**, *Socjologia i psychologia społeczna w zarządzaniu organizacjami*, Warszawa 2004.
- Dyrda M., Rokicki B., Bugała H., Kanarski L., Borkowski J.**, *Psychologiczne determinanty skuteczności dowodzenia w walce zbrojnej*, Warszawa 1996.
- Dzida J.**, *Rozpiętość i zasięg kierowania w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa 1969.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981.
- Flakiewicz W.**, *Podejmowanie decyzji kierowniczych*, PWE, Warszawa 1974.
- Flakiewicz W., Wawrzyniak B.**, *Zasady i metody podejmowania decyzji*, PWE, Warszawa 1978.
- Frankfort – Nachmias Ch., Nachmias D.**, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Poznań 2001.
- Freud S.**, *Wstęp do psychoanalizy*, Warszawa 2000.
- Gabara W.**, *Nauka o organizacji*, PWE, Warszawa 1982.
- Gick A., Tarczyńska M.**, *Motywowanie pracowników*, Warszawa 1999.
- Gliński B., Kuc B.** (red.), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.
- Goodman N.**, *Wstęp do socjologii*, Poznań 1997.
- Góralczyk A.**, *Myślenie strategiczne w zarządzaniu*, INFOR, Warszawa 1999.
- Griffin R. W.**, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2000.
- Gruszczyński W.**, *Zaburzenia psychiczne w czasie wojny u żołnierzy*, [w:] **Florkowski A.** (red.), **Gruszczyński W.** (red.), *Zdrowie psychiczne żołnierzy*, Łódź 2000.
- Hall C. S., Lindzey G.**, *Teorie osobowości*, Warszawa 1998.
- Hardingham A.**, *Praca w zespole*, Petit, Warszawa 1999.
- Harris H.**, *The Group Approach to Leadership – Testing*, Londyn 1999.
- Jarmoszko St.**, *Śmierć w walce (próba konceptualizacji teoretycznej)*, [w:] *Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej Nr 4 (53)* 2003.
- Jarmuż S.**, *Zastosowanie elementów teorii gier w praktyce psychologicznej*, [w:] *Psychologia społeczna w zastosowaniach. Od teorii do praktyki*, Lachowicz – Tabaczek K., (red.), Wrocław 2001.
- Kaniasty K.**, *Dynamika wsparcia społecznego w kontekście stresu społeczności*, [w:] *Psychologia społeczna w zastosowaniach. Od teorii do praktyki*, Lachowicz – Tabaczek K., (red.), Wrocław 2001.
- Kieżun W.**, *Elementy nauki o organizacji i zarządzaniu*, KiW, Warszawa 1978.
- Kieżun W., Kwiatkowski S.**, *Style zarządzania – teoria i praktyka*, KiW, Warszawa 1975.
- Kieżun W.**, *Organizacja pracy własnej dyrektora*, PWE, Warszawa 1971.
- Kieżun W.**, *Podstawy organizacji i zarządzania*, KiW, Warszawa 1977.
- Koontz H., O'Donnell C.**, *Zasady zarządzania*, PWE, Warszawa 1969.
- Kopmeyer M. R.**, *Praktyczne metody osiągania sukcesów*, Bellona, Warszawa 1992.
- Kossecki J.**, *Cybernetyka społeczna*, Warszawa 1981.
- Kostera M.**, *Zarządzanie personalne*, PWE, Warszawa 1999.
- Kotarbiński T.**, *Abecadło praktyczności*, [w:] *Dzieła wszystkie. Prakseologia. cz. II*, Wrocław – Warszawa – Kraków 2003.
- Kotarbiński T.**, *Dzieła wszystkie. Prakseologia. cz. II*, Wrocław – Warszawa – Kraków 2003.
- Kotarbiński T.**, *Wybrane zagadnienia dobrej roboty*, [w:] *Dzieła wszystkie. Prakseologia. cz. I*, Wrocław – Warszawa – Kraków 2003.
- Kotarbiński T.**, *Z zagadnień ogólnej teorii walki*, [w:] *Dzieła wszystkie. Prakseologia. cz. I*, Wrocław – Warszawa – Kraków 2003.

- Kotarbiński T.**, *Inżynieria społeczna*, „Literatura”, nr 17(115) z 25.04.1974r. [w:] *Myśli o ludziach i ludzkich sprawach*, Wrocław 1986.
- Kotarbiński T.**, *Sprawność i błąd*, PZWS, Warszawa 1957.
- Kotarbiński T.**, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Katowice 1988.
- Kowalewski S.**, *Przełożony – podwładny w świetle teorii organizacji*, PWE, Warszawa 1967.
- Kozielecki J.**, *Psychologia procesów przeddecyzyjnych*, PWN, Warszawa 1969.
- Kozielecki J.**, *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1975.
- Kozielecki J.**, *Rozwiązywanie problemów*, PZWS, Warszawa 1969.
- Kozioł L.**, *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno – organizacyjne*, Warszawa – Kraków 2002.
- Koźmiński A. K.** (red.), **Piotrowski W.** (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2000.
- Koźmiński A. K.**, *Współczesne teorie organizacji*, PWN, Warszawa 1983.
- Koźmiński A. K.**, *Zarządzanie. Analiza systemowa procesów i struktur*, PWE, Warszawa 1974.
- Krzyżanowski L.**, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1994.
- Krzyżanowski L.**, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Warszawa 1999.
- Kunikowski J.**, **Cieślarczyk M.**, **Jeziorowski E.**, **Stefaniak Z.**, **Zalewski S.**, *Armia w systemie demokratycznym (II etap badań)*, Warszawa 1998.
- Kurczewski J.**, *Problemy analizy działań socjotechnicznych*, [w:] **A. Podgórecki** (red.) *Socjotechnika. Praktyczne zastosowania socjologii*, Warszawa 1968.
- Kurnal J.**, *Nowe spojrzenie na proces podejmowania decyzji kierowniczych*, Przegląd Organizacji 1976, nr 4-5.
- Kurnal J.**, *Zagadnienia teorii organizacji i zarządzania*, MON, Warszawa 1971.
- Kurnal J.**, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1969.
- Lange O.**, *Optymalne decyzje. Zasady programowania*, PWN, Warszawa 1964.
- Leksykon Wiedzy Wojskowej*, Warszawa 1979.
- Leszczyński T.**, *Kierowanie reagowaniem kryzysowym w państwie. Podstawowe pojęcia i definicje*, [w:] *Myśl Wojskowa* Nr 1(630), styczeń – luty 2004.
- Loranty K.**, *Zespołowość w szkoleniu bojowym – pododdział jako zespół*, [w:] *Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej* Nr 3 (40) 2000.
- Louart P.**, *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1995.
- M 22 – 100.** *Army Leadership*, Departament of the Army, sierpień 1999.
- Machińska H.**, **Malinowski A.**, *Wprowadzenie do technik decyzyjnych i organizatorskich*, UW, Warszawa 1984.
- Majewski T.**, *Kierownik – dowódca w organizacji. Zadania, czynności, umiejętności*, Warszawa 2003.
- Mała Encyklopedia Wojskowa*, Warszawa 1970.
- Mały Słownik Cybernetyczny*, Warszawa 1973.
- March J. G.**, **Simon H. A.**, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964.
- Markocki Z.**, *Nauka w wychowaniu człowieka*, [w:] *Psychologia a żołnierska służba*, Warszawa 1995.
- Mazur M.**, *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych*, Warszawa 1966.
- Mazur M.**, *Cybernetyka i charakter*, Warszawa 1976.
- Michniak J. W.**, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, Warszawa 2003.
- Mikołajczyk Z.**, *Metody organizowania pracy w warunkach nowoczesnego przemysłu*, PWE, Warszawa 1973.
- Miller D. W.**, **Starr M. K.**, *Praktyka i teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1971.
- Mrela H.**, *Technika organizowania pracy*, WP, Warszawa 1975.

- Mreła J.**, *Jak usprawnić pracę*, CRZZ, Warszawa 1977.
- Newsome B.**, *The myth of Intrinsic Combat Motivation*, [w:] *The Journal of Strategic Studies*, Tom 26, Nr 4 (grudzień), Londyn 2003.
- Nosal C.**, *Umysł menedżera. Problemy – decyzje – strategie*, Przecinek, Wrocław 1993.
- Nowak E.**, *Rozwiązywanie wojskowych ryzykownych zadań decyzyjnych. Proces podejmowania decyzji*, Warszawa 1999.
- O'Shaughnessy J.**, *Organizacja zarządzania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1975.
- Oleksyn T.**, *Sztuka kierowania*, Warszawa 1999.
- Oyster C. K.**, *Grupy. Psychologia społeczna*, Poznań 2002.
- Pacholski M., Słaboń A.**, *Słownik pojęć socjologicznych*, Kraków 1997.
- Paparone Ch. R.**, *Deconstructing Army Leadership*, [w:] *Military Review*, styczeń – luty, Kansas 2004.
- Parkinson C. N.**, *Jak zrobić karierę*, KiW, Warszawa 1965.
- Penc J.**, *Decyzje w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Penc J.**, *Menedżer w uczącej się organizacji*, Łódź 2000.
- Penc J.**, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- Penc J.**, *Zarządzanie dla przyszłości*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Pietrański Z.**, *Znakomici szefowie i podwładni*, Wyd. Prywatnego Policealnego Studium Handlowego, Warszawa 1994.
- Pocztowski A.**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Kraków 1998.
- Podgórecki A.**, *Perspektywy rozwoju socjologii stosowanej*, [w:] A. Podgórecki (red.) *Socjotechnika. Praktyczne zastosowania socjologii*, Warszawa 1968.
- Podgórecki A.**, *Zasady socjotechniki*, Warszawa 1966.
- Podkowski A.** (red.), *Działania psychologiczno – informacyjne podczas konfliktu zbrojnego w koncepcjach i praktyce wybranych armii. Studium teoretyczne*, Warszawa 2000.
- Podkowski A.** (red.), *Działania psychologiczno – informacyjne podczas konfliktu zbrojnego w koncepcjach i praktyce wybranych armii. Studium tematyczne*, Warszawa 2000.
- Polya G.**, *Jak to rozwiązać?* PWN, Warszawa 1964.
- Popper K. R.**, *Nędza historycyzmu*, PWN, Warszawa 1999.
- Pszczołowski T.**, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1978.
- Pszczołowski T.**, *Prakseologiczne sposoby usprawniania pracy*, PWN, Warszawa 1969.
- Pszczołowski T.**, *Zasady sprawnego działania*, WP, Warszawa 1962.
- Regulamin Działań Taktycznych Wojsk Zmechanizowanych i Pancernych. Batalion – kompania**, Warszawa 2000.
- Regulamin Działań Wojsk Lądowych**, Warszawa 1999.
- Reykowski J.**, *Z zagadnień teorii motywacji*, Warszawa 1970.
- Robbins S. P., DeCenzo D.A.**, *Podstawy zarządzania*, Warszawa 2002.
- Rokicki B.**, *Psychologiczne problemy walki zbrojnej*, [w:] *Psychologia w wojsku*, Warszawa 1997.
- Rokicki B.**, *Straty psychiczne w działaniach bojowych*, [w:] *Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej* Nr 3 (20) 1995.
- Rokicki B.**, *Walka jako szczególna forma aktywności człowieka*, [w:] *Psychologia w wojsku*, Warszawa 1997.
- Rydzynski Z.**, *Zdrowie psychiczne w siłach zbrojnych*, Warszawa 1975.
- Sadowski W.**, *Decyzje i prognozy*, PWE, Warszawa 1977.
- Sadowski W.**, *O problemie optymalnych decyzji*, Zesz. Nauk. SGPiS 1959, nr 25
- Sarapata A.**, *Dyrektor jako kierownik zespołu*, PWE, Warszawa 1972.

- Sekula I.**, *Stress wojenny i jego wpływ a zachowanie się pilotów i personelu latającego*, [w:] *Materiały do nauczania psychologii*, seria IV, *Psychologia kliniczna i psychopedagogika specjalna*, t. 3., Warszawa 1969.
- Sidor M.**, *System oceny osobowości dowódcy*, Warszawa 1975.
- Sienkiewicz P.** (kier.), **Górny P.**, **Spustek H.**, *Ryzyko w dowodzeniu, zarządzaniu i inżynierii systemów. Metodologia analizy i oceny ryzyka. Modele podejmowania decyzji w warunkach niepełnej i niepewnej informacji*, Warszawa 2001.
- Sikorski Cz.**, *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Łódź 1998.
- Sikorski Cz.**, *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Warszawa 2004.
- Simon H. A., *The New Science of Management Decision*. Harper, New York, 1960.
- Skorny Z.**, *Mechanizmy regulacyjne ludzkiego zachowania*, Warszawa 1989.
- Slater R.**, *Jack Welch. Strategie prezesa i dyrektora naczelnego General Electric. „Kto przewodzi nie musi zarządzać”*, Warszawa 2003.
- Staniszkis J.**, *Mechanizm decyzji kierowniczych (ujęcie modelowe)*. W: *Socjologia kierowania*, PWN, Warszawa 1969.
- Steinmann H.**, **Schreyogg G.**, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław 2001.
- Sterniczuk H.**, *Sytuacja decyzyjna. Z problematyki podejmowania decyzji w organizacjach*, *Problemy Organizacji* 1977, nr 4.
- Stewart M.** (red.), *Praktyka kierowania*, PWN, Warszawa 1994.
- Stępień R.**, (kier.), **Loranty K.**, **Ropski J.**, *Inteligencja emocjonalna dowódców oddziałów i związków taktycznych*, Warszawa 2002.
- Stonehouse G.**, **Hamill J.**, **Campbell D.**, **Purdie T.**, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Warszawa 2001.
- Stoner J. A. F.**, **Freeman R. E.**, **Gilbert D. R.**, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998.
- Straffin P. H.**, *Teoria gier*, Warszawa 2001.
- Strasburger D. K.**, *Zasady sztuki wojennej w kampaniach i bitwach od starożytności do wojny francusko – pruskiej 1870 - 1871*, Warszawa 1996.
- Strelau J.** (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. t. 2. Psychologia ogólna*, Gdańsk 2000.
- Strzoda M.**, *Organizowanie i funkcjonowanie zespołów zadaniowych*, Warszawa 2003.
- Styczeń T.**, *Wprowadzenie do etyki*, Lublin 1993.
- Szaniawski K.**, *Kryteria podejmowania decyzji*. W: *Problemy psychologii matematycznej*, pod red. J. Kozielskiego, PWN, Warszawa 1971.
- Szczepański J.**, *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa 1972.
- Szczupaczyński J.**, *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
- Szmagalski J.**, *Przewodzenie małym grupom. Działanie grupowe*, Warszawa 1998.
- Sztompka P.**, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2002.
- Sztompkę P.**, *O złudności dylematu: Teoria czy praktyka*, [w:] **Kubin J.** (red.), **Podgórecki A.** (red.), *Stosowanie nauk społecznych w praktyce*, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1973.
- Szulc B.** (kier.), **Kanarski L.**, **Mazurek Z.**, *Charakterystyka przywództwa we współczesnych armiach. P. k. „PRW-4”*, Warszawa 2004.
- Szulc B.** (kier.), **Pomykała E.**, **Knetki J.**, **Wiatr M.**, **Nowakowski Z.**, **Licki J.**, **Mazurek Z.**, *Nieproceduralne wyznaczniki (czynniki) dowodzenia wojskami. „PRODO”*, Warszawa 1999.
- Szulc B.** (kier.), *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP. Cz. II. Weryfikacja koncepcji i propozycje wdrożeń. P. k. „PRW-3”*, Warszawa 2002.

- Ścibiorek Z., *Dylematy etyczne wojny*, [w:] *Myśl Wojskowa* Nr 2 (595), Warszawa 1998.
- Ścibiorek Z., *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Toruń 2000.
- Ścibiorek Z., *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Toruń 2004.
- Ścibiorek Z., *Podjęmowanie decyzji*, Warszawa 2003.
- Tzu S., *Sztuka wojny*, Warszawa 1994.
- Ward M., *50 najważniejszych problemów zarządzania*, Wyd. Międzynarodowej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Wawrzyniak B., *Szkoła zarządzania*, PWE, Warszawa 1987.
- Webber R. A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1984.
- Webber R. A., *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.
- Weber M., *The Theory of Social and Organization*, New York 1947.
- Wiatr J. J., *Socjologia wojska*, Warszawa 1982.
- Wiatr J. J., *Wstęp do socjologii systematycznej*, Warszawa 1981.
- Wiener N., *Cybernetyka czyli sterowanie i komunikacja w zwierzęciu i maszynie*, Warszawa 1971.
- Wiener N., *Cybernetyka i społeczeństwo*, Warszawa 1960.
- Woodward J., *Strategy by Matrix Revisited*, [w:] *The Journal of Strategic Studies*, Tom 26, Nr 4 (grudzień), Londyn 2003.
- Zawadzki W., *Metody pracy kierowniczej*, AON, Warszawa 1995.
- Zawadzki W., *Organizacja jako gra*, Warszawa 2003.
- Zawiślak A. M., *Szkice o zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1975.
- Zdyb M., *Istota decyzji*, Wyd. UMCS, Lublin 1993.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.
- Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1976.
- Zimbardo P. G., *Psychologia i życie*, Warszawa 1999.
- Zimniewicz K., *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1991.
- Żukowski P., *Podstawy organizacji pracy i kierowania*, Wyd. ATR, Szczecin 1997.

WYKAZ TABEL I RYSUNKÓW

Tab. 2.1. Podstawowe role dowódcze	65
Tab. 3.1. Style kierowania według R. LIKERT	88
Tab. 3.2. Klasyfikacja stylów zarządzania według G. S. SARGIE	90
Tab. 3.3. Podział stylów dowodzenia	99
Tab. 4.1. Możliwe strategie działania graczy i ich potencjalne rezultaty.	105
Tab. 4.2. Algorytm kalkulacji sytuacji decyzyjnych.	106
Rys. 1. Struktura procedury badawczej	9
Rys. 1.1. Wymiary kierowania ludźmi	17
Rys. 2.1. Model pracy dowódcy	67
Rys. 2.2. Klasyfikacja czynności dowódczych ze względu na kryterium planowania własnej pracy	75
Rys. 2.3. Czynności dowódcy według kryterium kompetencji	76
Rys. 3.1. Style kierowania	89
Rys. 3.2. Style zarządzania według Blake'a i Mouton	92
Rys. 4.1. Dowód twierdzenia dotyczącego schematu arbitrażowego J. Nasha.	109
Rys. 4.2. Układ samodzielny (i samosterowny).	131
Rys. 4.3. Schemat regulacji działania człowieka.	133
Rys. 4.4. Skojarzenia motywacji: a) ofensywnej (pozytywnej); b) defensywnej (negatywnej).	138
Rys. 4.5. Porównanie parametrów różnych wektorów natężenia motywacji.	140
Rys. 4.5. Model wpływu wsparcia społecznego na psychikę żołnierza.	145

