

5/53612



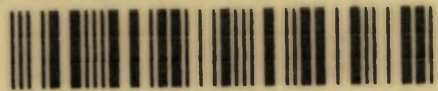
AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AON. wewn. 4773/95

PSYCHOLOGIA DOWODZENIA

Część I

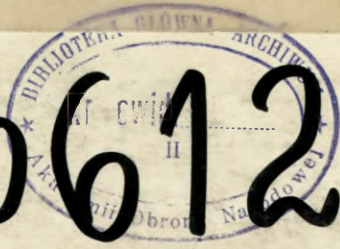
Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/3017 cz. 1



05-003017-071-0

WARSZAWA

53612



1995

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

INSTYTUT NAUK HUMANISTYCZNYCH

AON wewn. 4773/95



PSYCHOLOGIA DOWODZENIA

Część I

Pod redakcją naukową
Mirosława Jana Dyrdy



WARSZAWA

1995

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
1. PSYCHOLOGIA W ZASTOSOWANIACH WOJSKOWYCH - <i>ptk dr Bronisław ROKICKI</i>	7
1.1. Przedmiot i kierunki współczesnej psychologii	7
1.2. Dziedziny psychologii	18
1.3. Rys historyczny psychologii wojskowej	23
1.4. Dziedziny psychologii wojskowej (obszary wojskowych zastosowań psychologii)	27
2. SPRAWOWANIE FUNKCJI DOWÓDCZYCH W CZASIE POKOJU I WOJNY - <i>ptk dr hab. Mirosław DYRDA</i>	31
2.1. Psychologiczne aspekty dowodzenia	31
2.2. Swoistość dowodzenia w czasie pokoju i wojny	45
2.3. Dowodzenie a prawidłowości zachowań podwładnych	51
3. PRZYWÓDZTWO W WOJSKU - <i>pptk dr Leszek KANARSKI</i>	59
3.1. Przywództwo i jego istota	59
3.2. Typy przywództwa	60
3.3. Wybrane koncepcje i teorie przywództwa	61
3.4. Przywództwo w praktyce dowodzenia	70
4. PSYCHOLOGICZNE PROBLEMY DECYZJI WOJSKOWYCH - <i>mjr dr Jan BORKOWSKI</i>	75
4.1. Interpretacja pojęcia decyzja. Rodzaje decyzji wojskowych	77
4.2. Analiza procesu decyzyjnego	79
4.3. Zasady decydowania	86
4.4. Ryzyko w dowodzeniu	86

5. STOSUNKI INTERPERSONALNE W WARUNKACH SŁUŻBY WOJSKOWEJ	
- <i>mjr dr Jan BORKOWSKI</i>	92
5.1. Psychospołeczna charakterystyka warunków służby wojskowej	92
5.2. Pojęcie i rodzaje stosunków interpersonalnych	94
5.3. Dynamika relacji interpersonalnych w pododdziale	99
5.4. Komunikacja interpersonalna w pododdziale	104
5.5. Kompetencje interpersonalne dowócy	109
WYBRANE POZYCJE BIBLIOGRAFICZNE	117

WSTĘP

Psychologia dowodzenia obejmuje swym zasięgiem wiele dziedzin, które są przedmiotem zainteresowania wojskowych i cywilnych nauk społecznych. Podejmuje problemy szkolenia i codziennego życia żołnierzy oraz zachowań związanych z różnorodnymi sytuacjami jakie niesie za sobą służba wojskowa.

Przemiany społeczne jakie są udziałem naszej armii, stwarzają nową sytuację psychologiczną. Cywilna kontrola nad armią, dążenie do włączenia naszego kraju w struktury NATO to wyzwania, które narzucają pewne standardy także w sferze kierowania ludźmi, która jest również sferą psychologiczną.

Mając na względzie te wymagania i wychodząc na przeciw zapotrzebowaniu środowiska wojskowego podjeliśmy w niniejszym opracowaniu problemy decyzji, przywództwa, umiejętności interpersonalnych i motywacji, składające się w naszym przekonaniu na tak szeroką kategorię jaką jest psychologia pełnienia funkcji dowódczych.

Przy pisaniu tego skryptu poszukiwaliśmy odpowiedzi na różne pytania a zwłaszcza na następujące: jakie problemy natury psychologicznej są niezbędne dla właściwego pełnienia funkcji dowódczych?

Dążąc do pogodzenia różnych koncepcji doboru treści doszliśmy do wniosku, że kształcenie oficera w AON wymaga wyposażenia go w wiedzę ogólną, a także umiejętności przydatne mu jako dowódcy szczebla taktycznego. Dlatego ten skrypt zatytułowaliśmy *Psychologia dowodzenia*, kładąc akcent przede wszystkim na zaprezentowanie praktycznych metod efektywnego oddziaływania na podwładnych.

Oddany do rąk czytelnika skrypt stanowi pierwszą część szerszego opracowania.

Autorzy mając świadomość pewnych niedoskonałości, zwracają się tą drogą do potencjalnych czytelników o wyrozumiałość a jednocześnie o nadsyłanie uwag krytycznych na adres Zakładu Psychologii Dowodzenia AON.

plk dr hab. Mirosław DYRDA

1. PSYCHOLOGIA W ZASTOSOWANIACH WOJSKOWYCH

1.1. Przedmiot i kierunki współczesnej psychologii

1.1.1. Przedmiot psychologii

Psychologia, rozumiana zarówno jako dziedzina badań naukowych jak i działalności praktycznej, obejmuje współcześnie rozległy, a zarazem bardzo zróżnicowany obszar zjawisk i problemów badawczych. Powoduje to, że precyzyjne, jednoznaczne określenie jej przedmiotu jest niezwykle trudne¹. Ilustrację trudności stanowią mogą wybrane definicje psychologii podawane przez psychologów reprezentujących różne szkoły i orientacje teoretyczne.

W ujęciu W. Witwickiego, na przykład, psychologia jest *...nauką o faktach i dyspozycjach psychicznych*². Odmienny pogląd prezentuje J. Pieter, twierdząc, iż psychologia to *...nauka o życiu psychicznym ludzi i zwierząt oraz o świadomym zachowaniu*³.

W sposób bardziej ogólny definiuje psychologię E.R. Hilgard, określając ją jako naukę badającą zachowanie człowieka i zwierząt⁴. Zbliżone stanowisko w tej kwestii zajmuje A.P. Sperling⁵ oraz autor tłumaczonego na język polski francuskiego słownika psychologicznego - N. Sillamy⁶.

¹ Zob. W. Szewczuk, *Psychologia*, Warszawa 1990, s. 18 i nast.

² W. Witwicki, *Psychologia*, Warszawa 1962, s. 25.

³ J. Pieter, *Przedmiot i metoda psychologii*, Wrocław - Warszawa - Kraków 1963, s. 7.

⁴ E.R. Hilgard, *Wprowadzenie do psychologii*, Warszawa 1972, s. 16.

⁵ A.P. Sperling, *Psychologia*, Poznań 1995, s. 380.

⁶ N. Sillamy, *Słownik psychologii*, Katowice 1995, s. 234.

W kierunku pewnego zawężenia przedmiotu psychologii idzie natomiast D.O. Hebb, który stwierdza, iż psychologia jest nauką ...*zajmującą się badaniem bardziej złożonych form integracji lub organizacji zachowania się* (wyróżnienie B.R.)⁷.

T. Tomaszewski fraktuje psychologię jako naukę ...*o regulacji wzajemnych stosunków organizmów żywych z ich otoczeniem*⁸ bądź naukę ...*o czynnościach człowieka i o człowieku jako ich podmiocie*⁹.

W obszarze koncepcji regulacyjnych mieści się także podejście J. Kozielskiego, dla którego psychologia jest ...*nauką o człowieku, która bada prawa zachowania oraz czynniki środowiskowe i osobowościowe, które sterują nimi*¹⁰.

Już choćby na podstawie tego pobieżnego przeglądu stanowisk w kwestii zmieniającego się przedmiotu psychologii, można wyprowadzić wniosek, iż przedstawienie jednej, zadowalającej wszystkich definicji tej dyscypliny jest praktycznie niemożliwe. Rezygnując zatem z bardziej szczegółowych rozważań i uogólniając stanowiska prezentowane współcześnie przez większość psychologów przyjąć można, że przedmiotem psychologii jako jednej z nauk o człowieku jest regulacja jego stosunków z otoczeniem, a więc przede wszystkim jego świadoma działalność, a także prawa i procesy rządzące jego zachowaniem.

Utrwalenie się współczesnego ujęcia przedmiotu psychologii poprzedzał długi okres ewolucji poglądów w tej kwestii. W rozwoju psychologii wyodrębnia się zwykle dwa okresy.

W pierwszym, trwającym od starożytności od połowy XIX wieku, problematyka psychologiczna była rozpatrywana w ramach innych dyscyplin naukowych. Refleksja psychologiczna odnosząca się do różnych wymiarów aktywności człowieka, jego wewnętrznej organizacji oraz relacji ze światem zewnętrznym pojawiała się w szczególności w pracach filozofów (Platona, Arystotelesa, R. Descartesa - Kartezjusza, J. Locke'a, D. Hume'a i innych), teologów (np. św. Augustyna, św. Tomasza z Akwinu) oraz lekarzy (np. Hipokratesa, Galena). Już w starożytności podejmowane były także pierwsze próby porównywania i typologii ludzkich temperamentów oraz formułowanie pewnych praw psychologicznych.

⁷ D. O. Hebb, *Psychologia*, Warszawa 1973, s. 23.

⁸ T. Tomaszewski, *Wstęp do psychologii*, Warszawa 1963, s. 14.

⁹ T. Tomaszewski (red.), *Psychologia*, Warszawa 1978, s. 9.

¹⁰ J. Kozielski, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Warszawa 1976, s. 10.

Sam termin "psychologia" wywodzi się z języka greckiego i etymologicznie oznacza "naukę o duszy" (psyche - dusza, logos - nauka). Stworzona przez filozofów i przyjęta przez teologów koncepcja duszy przez wiele stuleci współwyznaczała sposób myślenia o człowieku. Niezależnie od różnic w poglądach poszczególnych myślicieli na istotę oraz strukturę duszy była ona powszechnie traktowana jako wewnętrzna zasada, siła lub czynnik sprawczy ludzkiej aktywności.

Przekonanie, że człowiek składa się z materialnego ciała i niematerialnej duszy kierującej jego postępowaniem dominowało - jak już wspomniano - do połowy XIX wieku. Wnioski mające świadczyć o przejawach istnienia oraz wpływie duszy wysnuwano drogą logicznego rozumowania oraz odwoływania się do potocznego doświadczenia. Ze względu na dominację tej metody w weryfikacji hipotez i dochodzeniu do twierdzeń ogólnych, psychologię uprawianą w omawianym okresie nazywa się często **psychologią przednaukową** bądź - w odróżnieniu od jej późniejszej postaci - psychologią racjonalną lub spekulatywną.

Początki drugiego okresu w historii psychologii wiążą się z narodzinami filozofii empirycznej oraz szybkim rozwojem nauk przyrodniczych. W XVII i XVIII wieku utrwała się stopniowo przekonanie, że jedynym wiarygodnym źródłem poznania jest doświadczenie polegające na obserwacji i rejestracji danych empirycznych. Wszelka wiedza - jak utrzymywał jeden z czołowych przedstawicieli nowożytnego racjonalizmu - J. Locke - pochodzi przy tym bądź z doświadczenia zewnętrznego odwołującego się do zjawisk fizycznych, bądź wewnętrznego, którego źródłem jest świadomość.

Począwszy od XIX wieku coraz powszechniejsze uznanie zdobywa sobie również pogląd, że badania dotyczące ludzkiego umysłu są na tyle istotne i specyficzne, że wymagają wyodrębnienia z dotychczasowej refleksji filozoficznej. Znaczący wpływ na rozwój psychologii i uznanie jej za samodzielną dyscyplinę naukową wywarły również osiągnięcia fizjologów i psychofizjologów niemieckich, zwłaszcza E.H. Webera, H. Helmholtza oraz G.T. Fechnera. Wyniki ich badań, wskazując na fizjologiczne podłoże zjawisk psychicznych, otwierały zarazem nową perspektywę badawczą. Tworzyła ją możliwość poznawania psychiki człowieka, jego życia wewnętrznego w sposób pośredni, poprzez eksperymentalne badanie przebiegu procesów fizjologicznych.

Wraz z uzyskiwaniem przez psychologię statusu samodzielnej dyscypliny naukowej staje się ona przedmiotem odrębnych studiów uniwersyteckich. Za datę przełomową dla rozwoju psychologii naukowej przyjmuje się rok 1879, w którym W. Wundt, z

wykształcenia lekarz i fizjolog, tworzy w Lipsku pierwsze laboratorium psychologii eksperymentalnej. Podobne pracownie powstają wkrótce w innych krajach europejskich, a także w Ameryce. Jednocześnie, w zależności od preferowanych przez przedstawicieli poszczególnych ośrodków założeń teoretycznych i metodologicznych, zaczynają się tworzyć różne szkoły i kierunki psychologiczne. Różnicują się również poglądy na przedmiot tej szybko rozwijającej się dyscypliny. Ich mnogość, a często także złożoność powodują, że nawet encyklopedyczna prezentacja wszystkich kierunków i zróżnicowanych podejść w ich obrębie staje się w ramach niniejszego opracowania niemożliwe. Poprzestajemy zatem na przybliżeniu istoty jedynie tych kierunków w psychologii, których wpływ na jej obecny kształt jest oceniany jako największy¹¹. Zwykle zalicza się do nich: psychologię klasyczną, psychoanalizę, behawioryzm, psychologię humanistyczną oraz psychologię poznawczą.

Psychologia klasyczna

Pierwszą próbą weryfikacji i konkretyzacji twierdzeń formułowanych wcześniej, jak już wspomniano, niemal wyłącznie w oparciu o refleksję filozoficzną była psychologia, którą współcześnie określa się mianem klasycznej. Ogniwem zespalaającym w ramach tego kierunku różne, niekiedy nawet dość odległe od siebie koncepcje, było założenie, że przedmiotem badań psychologicznych jest **świadomość**. Podobnie jak w ówczesnej filozofii, również w wyodrębniającej się z niej psychologii doświadczenie zostało uznane jako podstawa ludzkiego poznania.

Wśród twórców psychologii rozumianej jako nauka o świadomych zjawiskach psychicznych - obok W. Wundta i T. Fechnera wymienia się często takich badaczy, jak: H. Ebbinghaus, E.B. Titchener, G.E. Müller. Świadomość, rozkładaną przez Wundta i jego zwolenników na elementarne części składowe, rozpatrywano jednak w oderwaniu od świata zewnętrznego, a w skrajnych przypadkach - także od organizmu człowieka. W związku z burzliwym rozwojem nauk przyrodniczych, niektórzy przedstawiciele omawianego kierunku próbowali wyjaśnić relacje między światem wewnętrznym i zewnętrznym. Przyjmując koncepcję tzw. paralelizmu psychofizycznego głosili, że określonym zjawiskiem psychicznym odpowiadają określone zjawiska fizyczne i fizjologiczne. Dostrzegany przez zwolenników tej koncepcji związek

¹¹ Zainteresowanym można polecić takie znane prace z historii psychologii, jak: J. Pieter, *Historia psychologii*, Warszawa 1972; Z. Rosińska, Cz. Matusewicz, *Kierunki współczesnej psychologii, ich geneza i rozwój*, Warszawa 1982.

świadomości ze światem zewnętrznym nie polegał jednak na zależności przyczynowo-skutkowej, lecz jedynie na czasowej zbieżności analizowanych zjawisk.

Za podstawową metodę badania wyodrębnionych elementów świadomości (głównie wrażeń i uczuć) oraz powstających przez związki skojarzeniowe bardziej złożonych zjawisk psychicznych uznawano wówczas wgląd w samego siebie, czyli **introspekcję**. Zgodnie z założeniem, że zjawiska świadomości są dostępne wyłącznie przeżywającej je osobie, badany - koncentrując się na własnych przeżyciach - obserwował je, a następnie możliwie wiernie opisywał ich przebieg.

Choć metoda ta od początku budziła wiele wątpliwości, okazała się bardzo użyteczna w badaniach nad wrażeniami, spostrzeżeniami, uwagą, a także prostymi emocjami. Ich słabością było jednak to, że ograniczały się do poznawania jedynie najprostszych zjawisk psychicznych wywoływanych przy tym w hermetycznych, sztucznych warunkach laboratoryjnych. Kwestionowano również możliwość jednoczesnego przeżywania określonych stanów i procesów psychicznych oraz obiektywnego ich obserwowania. Tym samym poddawano w wątpliwość wiarygodność uzyskiwanego tą drogą materiału introspekcyjnego.

Choć powyższe okoliczności musiały w sposób naturalny prowadzić do zawężania zakresu badań psychologicznych, pogląd: iż psychologia jest nauką o zjawiskach świadomości, a zasadniczą metodą poznawania psychiki pozostaje introspekcja, uznawany był dość powszechnie do początków XX wieku. Dodać należy, iż metoda ta, odbiegając co prawda znacznie od jej pierwotnych założeń, znajduje również współcześnie swoich zwolenników.

1.1.2. Główne kierunki psychologii XX wieku

Behawioryzm

Swoistą reakcją na słabości psychologii introspekcyjnej stał się, szybko rozwijający się na początku XX wieku, behawioryzm. Zgodnie z założeniami przedstawicieli tego kierunku, który zrodził się w Ameryce (choć nie bez wpływu europejskich zwolenników psychologii obiektywnej), przedmiotem psychologii powinno być **zachowanie** rozumiane jako zespół obserwowalnych reakcji ruchowych i werbalnych oraz zmian fizjologicznych, którymi organizm odpowiada na różnego rodzaju bodźce (zespoły bodźców) płynące ze środowiska fizycznego i społecznego. Skutki tych zewnętrznych oddziaływań organizm stara się zneutralizować bądź poprzez oddziały-

wanie na przedmiot, który je wywołał, bądź też poprzez dostosowanie do powstałych zmian.

W ten sposób przedmiotem badań psychologicznych stał się układ: S --- R (stimulus - bodziec --- reaction - reakcja). Behawioryzm odrzucił także metodę introspekcji jako metodą nienaukową, próbującą wyjaśnić przebieg i uwarunkowania ludzkiego zachowania na podstawie świadomych przeżyć psychicznych jednostki, których rzetelnie stwierdzić i zmierzyć nie można. Stąd też przedstawiciele tego kierunku badali sytuacje zewnętrzne jednostki, jak i jej zachowanie się będące reakcją na te sytuacje z pominięciem przeżyć podmiotu, czyli świadomych i nieświadomych procesów psychicznych. Poznanie powiązań i zależności w układzie S --- R stwarzało - według założeń behawiorystów - wystarczające podstawy do przewidywania zachowań jednostki, wyjaśniania ich oraz regulowania - poprzez modyfikację elementów układu.

Zdaniem J. Watsona, uważanego za twórcę i promotora behawioryzmu, jedynymi, a zarazem wystarczającymi faktami analiz psychologicznych powinny być zatem dane uzyskiwane za pomocą zmysłów, a podstawową, obiektywną metodą badań - obserwacja.

U podstaw rozwoju tego kierunku znalazło się również założenie, że większość prawidłowości zachowania się jest wspólna wszystkim organizmom żywym. Jego konsekwencją było wykorzystanie technik stosowanych w badaniach nad zachowaniem się zwierząt do badań nad zachowaniami ludzkimi. Istotny wpływ na ukształtowanie się założeń oraz upowszechnienie behawioryzmu miało odkrycie przez I. Pawłowa odruchów warunkowych oraz stworzona przez tego wybitnego fizjologa nauka o wyższych czynnościach nerwowych.

Zwolennicy behawiorystycznego podejścia w psychologii zdecydowanie przeciwstawiali się, powszechnym na przełomie XIX i XX wieku, koncepcjom absolutyzującym rolę wrodzonych mechanizmów zachowania. Ich zdaniem, zasadniczą rolę w formowaniu się osobistego doświadczenia, wyznaczającego kierunek i treść zachowania, spełniać miał szeroko rozumiany proces uczenia się. Wielokrotne powtarzanie się tych samych reakcji na określone bodźce prowadzi do powstania między nimi trwałych związków, czyli **nawyków**. Zorganizowany system tych nawyków, jako efekt kumulowania się osobistych doświadczeń jednostki, składa się zarazem na jej osobowość.

Uznanie doświadczenia za główny czynnik wyznaczający zachowanie się i rozwój człowieka sprawiło, że z czasem behawioryzm zaczęto nazywać również **teorią uczenia się**.

Słabości klasycznego behawioryzmu, zwłaszcza zaś uproszczone, mechanistyczne ujmowanie natury człowieka doprowadziło w latach późniejszych do rozszerzenia pierwotnej formuły S --- R o kategorię tzw. zmiennych pośredniczących. Istotą tego neobehawiorystycznego podejścia, propagowanego m.in. przez E. Tolmana oraz C.L. Hulla, było założenie, że choć procesy wewnętrzne oraz ukształtowane w toku życia osobniczego motywy nie są obiektywnie dostępne, to jednak wpływają na aktualne zachowanie się jednostki. Wprowadzenie zmiennych pośredniczących ułatwiało wyjaśnianie podobnych reakcji na treściowo odległe bodźce, jak i różnych reakcji ludzi w tych samych warunkach zewnętrznych.

Otwierając nowe perspektywy badawcze, behawioryzm przyczynił się w dużym stopniu nie tylko do udoskonalenia technik eksperymentalnych, lecz także do istotnego rozwoju psychologii jako nauki. Wpływ i znaczenie tego kierunku, szczególnie silne do lat pięćdziesiątych, zaczęły się zmniejszać wraz z ujawnianiem niektórych jego słabości. Nie wszyscy jego przedstawiciele odwoływali się w badaniach do wspomnianych zmiennych pośredniczących, rzadko też uwzględniano wpływ społeczno-historycznych warunków życia jednostki na jej zachowanie. Wnioski z badań nad zachowaniem się zwierząt często przenoszone były w bezkrytyczny, nie uwzględniający roli świadomości sposób, na mechanizmy sterujące zachowaniem się ludzi.

Psychoanaliza

Koncepcją teoretyczną, której początki wyprzedzały ukształtowanie się założeń behawioryzmu była psychoanaliza. Jej twórca, wiedeński neurolog i psychiatra Z. Freud - w odróżnieniu od przedstawicieli psychologii klasycznej - rolę podstawowego czynnika decydującego o treści i przejawach życia psychicznego człowieka oraz o jego postępowaniu wyznaczał siłom znajdującym się poza warstwą świadomości. Zajmując się przez wiele lat pacjentami psychiatrycznymi, doszedł również do wniosku, że uwarunkowania fizjologiczne nie są jedynymi przesłankami ich zaburzeń.

Zważywszy, że wielokrotnie modyfikowane teoretyczne postulaty Freuda nie tworzą w pełni spójnego systemu i trudno poddają się systematycznemu wykładowi,

ograniczymy się do przedstawienia jedynie podstawowych założeń rozwijanej przez niego koncepcji¹².

1. Tym, co nadaje kierunek ludzkiemu działaniu, wyznacza jego zasadniczą treść są instynktowne popędy, zwłaszcza zaś, przybierający w poszczególnych okresach życia człowieka różne formy, **popęd seksualny (libido)**. Jedyną barierą ograniczającą wszechobecną wpływ biologicznie zdeterminowanego i nie zawsze uświadamianego libido są określone normy, systemy wartości oraz powszechnie akceptowane reguły zachowań społecznych.

2. Naturalne dążenia i popędy jednostki, zderzając się z ograniczeniami, jakie stawia społeczeństwo, prowadzą do częstych konfliktów wewnętrznych. Ich następstwem są nerwice i inne zaburzenia osobowości ujawniające się z tym większą siłą, w im mniejszym stopniu były przez przedmiot faktycznie uświadamiane.

3. Struktura osobowości, na którą najsilniejszy wpływ wywierają doświadczenia z okresu wczesnego dzieciństwa zawiera trzy warstwy: **id** (ono), **ego** (Ja) oraz **superego** (nadjaźń). Na pierwszą składają się nieświadome, biofizjologiczne popędy oraz wyparte ze świadomości konflikty wewnętrzne. Funkcjonuje ona na zasadzie przyjemności, do której prowadzi zaspokojenie owych popędów bądź złagodzenie intensywności konfliktów. Skutkiem niezaspokojenia jest silne napięcie wewnętrzne, agresywność oraz inne niekontrolowane reakcje i zachowania. Warstwa "ego" obejmuje, ukształtowane w toku życia jednostki, zdolności do orientacji w otoczeniu i świadomej regulacji zachowania. Dostrzeganą nawet w potocznym doświadczeniu zasadą, jaką kieruje się człowiek w dążeniu do realizacji określonych celów jest zasada realizmu, kierowanie się tzw. zdrowym rozsądkiem. W tym sensie "ego" w znacznej części pokrywa się ze świadomością jednostki.

Trzecią warstwę - "superego" - tworzą, kształtujące się i funkcjonujące poza świadomością jednostki, uwewnętrznione normy społeczne i wzorce kulturowe.

4. Między "id" i "superego" utrzymuje się w związku z powyższym stały konflikt, który łagodzony jest przez uruchamianie przez "ego" mechanizmy obronne (projekcja, racjonalizacja, regresja, sublimacja i in.). Gdy konflikt jest odpowiednio silny, a wspomniane mechanizmy okazują się mało skuteczne, często dochodzi do różnego rodzaju zaburzeń psychicznych.

Termin "psychoanaliza" odnoszony jest także do proponowanej przez Freuda metody leczenia zaburzeń psychicznych i emocjonalnych. Głównym zadaniem terapii

¹² Zob. Z. Rosińska, Cz. Matusewicz, *Kierunki współczesnej psychologii...*, wyd. cyt., s. 161 i nast.

psychoanalitycznej jest uświadomienie przez pacjenta ("wydobycie" z głębi psychiki)¹³ istoty oraz faktycznych źródeł pragnień, konfliktów i lęków. Celowi temu służą takie metody i techniki psychoanalityczne, jak analiza snów i wspomnień, a przede wszystkim metoda wolnych skojarzeń.

Psychoanaliza od chwili powstania budziła duże zainteresowanie psychologów oraz przedstawicieli innych nauk społecznych. Obok nurtu neopsychoanalitycznego, którego przedstawiciele (między innymi C.G. Jung, A. Adler, K. Horney) odrzucili bądź znacznie zmodyfikowali wiele teoretycznych założeń Z. Freuda, utrzymywał się nurt będący w znacznej mierze ich kontynuacją (Anna Freud, M. Klein, E. Erikson). Jednak i w tym wypadku mamy do czynienia z kontynuacją krytyczną, odbiegającą w wielu punktach od pierwotnej formuły freudyzmu.

Krytyka teorii rozwijanych w ramach omawianego kierunku dotyczy najczęściej nieweryfikowalności większości ich twierdzeń oraz trudnej do oszacowania, skuteczności techniki przyjmowanych w terapii psychoanalitycznej.

Niewątpliwą zasługą psychoanalizy było natomiast zapoczątkowanie w psychologii nurtu metodologii "miękkiej"; koncentrującej się na jakościowej analizie wyznaczników zachowania, co ułatwiało zrozumienie istoty i zasad rozwoju ludzkiej osobowości.

Psychologia humanistyczna

Alternatywą wobec zdeformowanego wizerunku człowieka kreowanego przez behawiorystów, jak i przez przedstawicieli klasycznej psychoanalizy, stała się w latach sześćdziesiątych psychologia humanistyczna. Wizja człowieka oferowana przez jej przedstawicieli różniła się zasadniczo od tej, jaką - niezależnie od różnic - prezentowali poprzednicy. W obu kierunkach człowiek jawił się bowiem jako mało skomplikowana i pozbawiona podmiotowości istota, bezwolnie poddająca się wpływowi czynników ograniczających jej aktywność.

Do czołowych przedstawicieli humanistycznej orientacji w psychologii zalicza się zwykle Carla Rogersa oraz Abrahama Masłowa. Główne założenia psychologii humanistycznej można sprowadzić do następujących tez¹⁴:

¹³ Ze względu na wyraźnie zarysowane w psychoanalizie dążenie do poznania głębszych warstw psychiki, kierunek ten często bywa nazywana również "psychologią głębi".

¹⁴ Zob. J. Kozielski, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Warszawa 1980, s. 258 i nast.

1. Człowiek z natury jest pewną całością. Jej główne składniki: "ja" i "organizm" tworzą zwarty system nazywany osobą.

2. Charakterystyczną cechą natury człowieka jest rozwój, przy czym siły, które o nim decydują, znajdują się w nim samym.

3. Motywację uruchamiają nie jakieś pojedyncze siły w rodzaju popędów lub potrzeb, lecz jest ona funkcją całego organizmu¹⁵. Działanie człowieka jest przy tym wyznaczone przede wszystkim przez jego naturalne dążenie do samorealizacji, dążenie do tego, by stać się dojrzałą, zdrową osobą. W praktyce jest ono, niestety, często blokowane, bądź z powodu nieznamośności własnego "ja", bądź też na skutek niekorzystnych uwarunkowań zewnętrznych (np. braku klimatu psychologicznego do aktualizacji szans rozwojowych jednostki).

4. Człowiek z natury jest dobry, a jego dążenia są konstruktywne. Codzienna rzeczywistość, która zdaje się przeczyć tej tezie, wskazuje jedynie na to, że jeśli tak się nie dzieje, to nie dlatego, że taka (np. agresywna, nieprzyjazna) jest czyjaś natura, lecz dlatego, że z jakichś względów działa przeciw niej.

5. Głównym wyznacznikiem ludzkich przeżyć i działań jest doświadczenie aktualne, to co w otoczeniu jednostki oraz w jej wnętrzu ma miejsce "tu i teraz". Ktoś, kto karmi się wyłącznie okruchami przeszłości, bądź nadmiernie koncentruje się na tym, co może się zdarzyć, marnotrawi i zaprzepaszcza swoje szanse rozwojowe.

Głównym celem, jaki psychologia humanistyczna wyznacza sobie w warstwie praktycznej jest rozwój jednostki, który w dalszej perspektywie prowadzić ma do pożądanych zmian w społeczeństwie. Służyć mają temu m.in. tzw. grupy spotkaniowe oraz różnego rodzaju treningi.

Psychologia poznawcza

Do nowych kierunków w psychologii, zwłaszcza akademickiej, często zalicza się współcześnie także psychologię poznawczą. Niekiedy jest ona określana nawet mianem "trzeciej siły" w psychologii.

Pierwsze prace, które torowały drogę rozwojowi teorii poznawczych pojawiły się w latach pięćdziesiątych jako reakcja na słabości i jednostronność behawioryzmu oraz psychoanalizy. Tacy przedstawiciele omawianego kierunku, jak: J. Bruner, G. Kelly oraz H. Simon, zainspirowani osiągnięciami cybernetyki oraz techniki kompute-

¹⁵ Według A. Masłowa takim regulatorem aktywności są odpowiednio ustrukturyzowane potrzeby. Utrzymywał on, że koniecznym warunkiem pojawienia się potrzeby samorealizacji jest zaspokojenie elementarnych potrzeb organicznych.

rowej, podjęli próbę wykreowania takiego empirycznego modelu człowieka, który w pewnym sensie godziłby racje behawiorystów oraz zwolenników psychologii introspekcyjnej.

Choć teorie poznawcze nie stanowią spójnego systemu teoretycznego, wskazać można na pewne cechy wspólne, właściwe większości koncepcji podejmujących różne aspekty poznawczego funkcjonowania człowieka¹⁶:

1. Koncentrowanie się na poznawczym odzwierciedleniu bodźców społecznych.
2. Uwzględnianie, obok treściowych, także formalnych aspektów funkcjonowania umysłu (np. abstrakcyjność bądź konkretność struktur poznawczych, dysonans poznawczy itp.).
3. Ekspozowanie różnych, zwłaszcza motywacyjnych, konsekwencji procesów poznawczych (np. wpływ dysonansu poznawczego na zachowanie).
4. Rozpatrywanie wszystkich elementów poznawczych we wzajemnym związku i zależności.

Podstawowym i powszechnie przez psychologów poznawczych przyjmowanym założeniem jest teza, że zasadniczy wpływ na procesy psychiczne oraz zachowanie ludzi mają **informacje** płynące z dwóch źródeł. Jednym są aktualnie oddziałujące na człowieka bodźce środowiskowe, drugim zaś - zbiór jego osobistych doświadczeń utrwalonych w pamięci trwałej.

Zrozumienie zachowania podmiotu wymaga zatem, by dotrzeć do jego wnętrza i zbadać takie **pośredniczące procesy poznawcze**, jak percepcja, myślenie czy pamięć.

Przyjmowane przez psychologów poznawczych założenie, że są one zorganizowane, przywodzi na myśl analogię komputerową i pozwala postrzegać człowieka jako "urządzenie" przetwarzające informacje.

Kończąc ten pobieżny, z konieczności, przegląd ważniejszych kierunków współczesnej psychologii podkreślić należy, że dystans, jaki niegdyś je dzielił, dziś często nie jest już tak wyraźny.

¹⁶ Z. Rosińska, Cz. Matuszewicz, *Kierunki...*, wyd. cyt., s. 203-204.

1.2. Dziedziny psychologii

Wraz z rozwojem psychologii jako nauki, powstawaniem nowych kierunków i szkół psychologicznych oraz doskonaleniem metod i narzędzi badawczych tej dyscypliny, zmieniał się również obszar jej zainteresowań badawczych. Coraz większa, zwłaszcza od połowy obecnego stulecia, specjalizacja prowadziła jednocześnie do wyodrębniania się coraz to nowych obszarów nauk psychologicznych. O ile jeszcze w latach sześćdziesiątych wyróżniano 11, zaś w latach siedemdziesiątych 16 dziedzin (działów) psychologii, to pod koniec lat osiemdziesiątych liczba subdyscyplin psychologicznych wymienianych w oficjalnych klasyfikacjach, przyjmowanych w poszczególnych krajach, była zwykle jeszcze większa¹⁷.

Drugą cechą charakterystyczną współczesnej psychologii jest natomiast coraz bardziej uwidaczniająca się tendencja do integracji wiedzy psychologicznej. Jej wyrazem jest rozwój badań obejmujących coraz to szersze zakresy działalności i społecznego funkcjonowania ludzi.

Niemal od chwili powstania psychologii naukowej zarysowały się w jej obrębie, podobnie zresztą jak w wielu innych naukach, dwie orientacje: poznawcza i praktyczna. Stosownie do tego podziału wyróżnia się we współczesnej psychologii nurt **psychologii teoretycznej** (naukowej) oraz **praktycznej** (stosowanej).

Akcentowana przez wielu autorów umowność takiego podziału polega na tym, że rozwój poszczególnych działów (dziedzin) psychologii stosowanej nie jest już obecnie możliwy bez własnych badań teoretycznych. Wobec postępującej specjalizacji i różnicowania się poszczególnych dziedzin, ogólne twierdzenia psychologiczne formułowane w obszarze psychologii teoretycznej często nie wystarczają już do wyjaśniania konkretnych, zwykle wieloaspektowych zjawisk i procesów. Psychologowie reprezentujący poszczególne dziedziny psychologii stosowanej, nie rezygnując bynajmniej z dorobku psychologii teoretycznej, coraz częściej zmuszeni są podejmować własne, oparte na określonych założeniach teoretycznych badania, służące realizacji konkretnych celów praktycznych.

¹⁷ Zob. P. Boesler, *Znaczenie i zastosowania psychologii w siłach zbrojnych Stanów Zjednoczonych*, "Zeszyty Naukowe AON" 1995, nr 3, s. 286 i nast.

W tej sytuacji bardziej odpowiada stanowi faktycznemu teza, że każdy z działów psychologii ma w istocie zarówno własną dziedzinę wiedzy praktycznej jak i teoretycznej¹⁸.

Jednoznaczny podział psychologii (nauk psychologicznych) na poszczególne działy utrudnia występowanie istotnych różnic w klasyfikacjach przyjmowanych w różnych krajach, a nawet w ośrodkach akademickich tego samego kraju. Klasyfikacje, zwłaszcza te, które mają charakter oficjalny, nie rozstrzygają przy tym tej kwestii raz na zawsze. Ich analiza, w związku z szybkim rozwojem psychologii, wykazuje istotne różnice dostrzegalne nawet w odstępach kilku czy kilkunastu lat¹⁹.

W psychologii polskiej tradycyjny podział na psychologię teoretyczną i praktyczną przyjmowany jest przez większość psychologów. Pamiętając o jego umowności, wskazać można na następujące szczegółowe dyscypliny wymieniane zwykle w obszarach: psychologii teoretycznej oraz psychologii stosowanej.

Spośród wielu dziedzin **psychologii teoretycznej**, jako kluczowe wskazać można następujące:

- a) psychologia eksperymentalna (ogólna);
- b) psychologia rozwojowa;
- c) psychologia społeczna;
- d) psychologia różnic indywidualnych (różnicowa);
- e) psychologia fizjologiczna.

W obszarze **psychologii stosowanej** sytuowane są natomiast najczęściej takie, bardziej szczegółowe dyscypliny, jak:

- a) psychologia kliniczna;
- b) psychologia wychowawcza;
- c) psychologia sądowa;
- d) psychologia pracy;
- e) psychologia defektologiczna;
- f) psychologia sportu i rekreacji;
- g) psychologia wojskowa.

Przedstawione dyscypliny nie wyczerpują, oczywiście, zakresu zainteresowań współczesnej psychologii. Brak jednych jest wynikiem świadomego wyboru oraz

¹⁸ Taki pogląd znaleźć można m.in. w pracach S. Gerstmanna: *Psychologia*, Warszawa 1969; *Podstawy psychologii konkretnej*, Warszawa 1987.

¹⁹ Zob. P. Boesler, *Znaczenie i zastosowania...*, wyd. cyt., s. 286 i nast.

ułamności w terminologii psychologicznej, inne zostały "pominięte" ze względu na odmienne kryteria klasyfikacyjne przyjmowane przez poszczególnych autorów.

Aby przybliżyć wymienione dziedziny, przedstawimy obecnie pokrótce obszary ich głównych zainteresowań²⁰:

Psychologia ogólna zajmuje się ustalaniem ogólnych prawidłowości psychicznego funkcjonowania jednostki i stanowi - jak już wspomniano - pojęciowo - metodologiczną podstawę dla innych dyscyplin psychologicznych. Ponieważ zdecydowana większość formułowanych w obszarze psychologii ogólnej twierdzeń powstaje w wyniku podstawowych dla tej dyscypliny metod, jakimi są: eksperyment i obserwacja, bywa ona niekiedy nazywana również psychologią empiryczną.

Psychologia rozwojowa bada zmiany psychicznego funkcjonowania jednostki w toku całego życia (rozwój fizyczny, intelektualny, emocjonalny, moralny itd.). Ustalone w wyniku stosownych badań, prawidłowości tych zmian okazują się bardzo pomocne w rozwiązywaniu praktycznych problemów w obrębie poszczególnych dyscyplin psychologii stosowanej (psychologia wychowawcza, wojskowa, sądowa itp.).

Psychologia społeczna zajmuje się badaniem jednostek w ich otoczeniu społecznym, zagadnieniami związanymi z oddziaływaniem grupy na jednostkę oraz wpływem jednostki na funkcjonowanie grupy. Praktycznego zastosowania psychologii społecznej w warunkach wojska nie sposób przecenić. Prawidłowości społecznego funkcjonowania człowieka powinny być wykorzystywane zarówno w działalności szkoleniowo-wychowawczej w okresie pokojowym, jak i podczas realizacji złożonych zadań na ewentualnym polu walki.

Psychologia różnic indywidualnych ustala różnice między jednostkami w ramach jednorodnych populacji. Badaniem poszczególnych właściwości i funkcji psychicznych zajmuje się psychometria. W Wojsku Polskim, w ramach obecnego systemu doboru, badania takie prowadzą okręgowe oraz garnizonowe pracownie psychologiczne.

Psychologia fizjologiczna zajmuje się prawidłowościami określającymi przebieg takich procesów organizacji, w wyniku których ujawniają się odpowiadające im stany przeżyciowe, jako czynniki zachowania się zwierząt i ludzi²¹.

Psychologia kliniczna koncentruje swoje zainteresowania na diagnozie i leczeniu ludzi z różnego rodzaju zaburzeniami psychicznymi wywołanymi wpływem czynników środowiskowych i organicznych. Specjalizujący się w tej dziedzinie psychologowie

²⁰ Zob. W. Szewczuk, *Atlas psychologiczny*, Warszawa 1976, s. 12.

²¹ Por. J. Strojnowski, *Psychologia fizjologiczna*, Lublin 1989, s. 7.

zwykle ściśle współpracują z lekarzami, w szczególności zaś z psychiatrami. W Wojsku Polskim specjaliści z tej dziedziny znajdują się głównie w szpitalach oraz w poradniach zdrowia psychicznego, zajmując się m.in. orzecznictwem oraz działalnością psychoterapeutyczną.

Psychologia wychowawcza zajmuje się prawidłowościami procesu wychowania i obejmuje problemy związane z nauczaniem, samokształceniem, oraz kształtowaniem się osobowości. Nie trzeba podkreślać, że wszystkie te problemy mają w warunkach służby wojskowej swoje odniesienie.

Psychologia sądowa bada przyczyny zachowań kolidujących z prawem, niektóre elementy przewodu sądowego (np. psychologia świadka) oraz problemy związane z reedukacją przestępców.

Psychologia pracy analizuje przebieg działalności zawodowej człowieka zarówno pod kątem jego kwalifikacji i motywacji, jak i fizycznych oraz społecznych uwarunkowań jej przebiegu. Rozległy obszar problemów rozpatrywanych w ramach tej dyscypliny można podzielić na dwie części²². Pierwsza obejmuje problemy związane z szeroko rozumianym przystosowaniem środowiska pracy do fizycznych i psychicznych właściwości i możliwości człowieka i wypełnia zakres zainteresowań badawczych **psychologii inżynierskiej**. Tu mieszczą się również, tak istotne dla sprawności funkcjonowania wojska, kwestie związane z **selekcją** (odrzucając nie nadających się do służby wojskowej bądź stwierdzaniem stopnia przydatności) oraz **doborem** (kierowaniem do różnych specjalności wojskowych, stosownie do posiadanych cech psychicznych oraz kwalifikacji).

Druga grupa zagadnień w obrębie psychologii pracy dotyczy społecznych wyznaczników efektywności zawodowej (**społeczna psychologia pracy**). W ramach bardziej szczegółowego podziału wymienia się tu również takie, wyspecjalizowane dyscypliny, jak: psychologia zatrudnienia, psychologia kierownictwa, psychologia organizacji pracy, psychologia reklamy, a ostatnio - także psychologia bezrobocia.

Inny podział psychologii pracy, dokonywany ze względu na dziedzinę aktywności zawodowej uwzględnia takie jej gałęzie, jak: psychologia przemysłowa, psychologia rolnictwa, psychologia handlu itp.

Psychologia defektologiczna bada problemy ludzi niepełnosprawnych, a w szczególności wpływ różnych rodzajów inwalidztwa na rozwój i funkcjonowanie psychiki. Wiąże się również ściśle z psychologią rehabilitacyjną.

²² Zob. Z. Pietrański, *Podstawy psychologii pracy*, Warszawa 1971, s. 11.

Psychologia sportu i rekreacji zajmuje się wyjaśnianiem motywów rywalizacji sportowej, oddziaływaniem na sportowca za pomocą metod psychologicznych (np. treningów relaksacyjnych i antystresowych), a także problematyką doboru i selekcji zawodników wyczynowych do poszczególnych dyscyplin sportowych. W części odnoszącej się do rekreacji koncentruje się na zagadnieniach związanych z potrzebami, motywami oraz zainteresowaniem różnymi formami regeneracji sił fizycznych.

Ostatnim z omawianych działów psychologii stosowanej jest **psychologia wojskowa**. Choć zdarza się, że jest ona włączana do psychologii pracy, a w niektórych klasyfikacjach formalnie w ogóle nie występuje²³, to jednak większość autorów traktuje ją jako wyodrębnioną i pod wieloma względami specyficzną gałąź psychologii stosowanej. *Psychologia wojskowa* - twierdzi J. Terelak - *jest nietypowym działem psychologii zajmującym się efektywnością działania człowieka w ekstremalnych warunkach wojny, wpływem tego rodzaju sytuacji na człowieka oraz jego rehabilitacji po ciężkich urazach psychicznych spowodowanych wojną*²⁴. Takie ujęcie przedmiotu psychologii wojskowej akcentuje, co prawda, swoistość tej dyscypliny uzasadniając tym samym jej samodzielny status, lecz zawęża jednocześnie znacznie obszar jej zainteresowań.

Trafniej, choć z kolei nazbyt ogólnie ujmuje tę kwestię autor *Słownika psychologii*. Traktuje on psychologię wojskową jako *...dział psychologii zajmujący się organizacją i formami działalności sił zbrojnych*²⁵. Tym, co określa rolę i zadania psychologii w wojsku - jak zauważa E.M. Johnson - *nie są jednak ani specjalne metody i techniki badań czy też właściwa tylko wojsku problematyka, lecz wojsko jako obszar stosowania psychologii*²⁶. Do ich rozwiązania oraz zwiększania sprawności funkcjonowania wojska jako szczególnej instytucji, w zdecydowanej większości przypadków wystarcza znajomość ogólnych prawidłowości i praw formułowanych w obrębie innych działów psychologii teoretycznej i stosowanej. Odrębną i - jak wskazuje praktyka - niełatwą kwestią pozostaje umiejętność twórczego spożytkowania bogatego dorobku tych dyscyplin.

Zanim przejdziemy do prezentacji możliwych zastosowań psychologii w wojsku, przedstawimy w syntetycznej formie jej drogę rozwojową.

²³ Zob. np. P. Boesler, *Znaczenie i zastosowanie...*, wyd. cyt., s. 287.

²⁴ T. Terelak, *Podstawy psychologii*, Warszawa 1994, s. 36.

²⁵ N. Sillamy, *Słownik psychologii*, Katowice 1995, s. 239.

²⁶ Podaję za: P. Boesler, *Znaczenie i zastosowanie*, wyd. cyt., s. 278.

1.3. Rys historyczny psychologii wojskowej

Psychologia wojskowa, podobnie zresztą jak cała psychologia, należy do tych dyscyplin o których - odwołując się do słów H. Ebbinghausa - zwykło się mawiać, że mają długą przeszłość, lecz krótką historię. Dowódcy od dawna bowiem dążąc do zapewnienia sobie wpływu na podwładnych starali się - na miarę swej wiedzy i umiejętności - oddziaływać na ich uczucia oraz intelekt. Czyniąc to mniej lub bardziej doskonale, często uzyskiwali nie tylko formalne posłuszeństwo z ich strony, lecz darzeni byli również powszechnym szacunkiem i uznaniem.

O ile jednak w przeszłości mogli liczyć w swych poczynaniach niemal wyłącznie na własne doświadczenie oraz intuicję, o tyle wraz z powstawaniem masowych armii i rozwojem sztuki wojennej, coraz powszechniejsze stawało się oczekiwanie dowódców na wsparcie ich praktycznej działalności osiągnięciami tych nauk, które są z nią bezpośrednio lub choćby pośrednio związane. Szczególną nadzieję pokładano w psychologii, której praktyczna użyteczność stawała się coraz bardziej widoczna. Jej przedmiot, a w ślad za tym praktyczne zastosowanie rodzącej się dopiero w drugiej połowie XIX wieku naukowej psychologii, dalekie były jednak od potrzeb masowych armii.

Za jedną z pierwszych prób systemowego ujęcia zainteresowań psychologii wojskowej jest uznawana, wydana w 1902 roku, praca rumuńskiego lekarza wojskowego M. Campeano. Obok psychologii ogólnej i psychologii tłumy, w pracy wyodrębniony został dział poświęcony psychologii wojskowej. Obejmował on m.in. takie kwestie, jak: dowódca, pojedynczy żołnierz, oddział oraz psychologiczną analizę poszczególnych rodzajów wojsk i służb.

O wiele szersze zestawienie problemów wymagających wsparcia wiedzą psychologiczną zawiera, wydana w 1933 roku, praca czołowego psychologa niemieckiego Reichswehry, a w kilka lat potem Wehrmachtu - M. Simoneita. Obok dość szczegółowej analizy różnych form działalności wojskowej (m.in. słuchanie, obserwowanie, maszerowanie, mierzenie odległości, strzelanie, latanie), autor podejmuje także problemy doboru i składu wojska, wyszkolenia i wychowania oraz prowadzenia wojny.

Liczne prace poświęcone wojskowym zastosowaniom psychologii powstają w tym czasie również w Rosji, a następnie w b. Związku Radzieckim. Do wzrostu zainteresowań tą dyscypliną w wojsku przyczyniły się m.in. doświadczenia wojny rosyjsko-japońskiej (1904-1905), która poza znacznymi stratami bezpowrotnymi przyniosła,

nie odnotowywaną dotąd w takiej skali, liczbę reakcji stresu walki. Wśród wielu autorów podejmujących próby wykorzystania wiedzy psychologicznej dla rozwiązania konkretnych problemów praktycznych (selekcja, przeciwdziałanie w walce strachowi i panice, maskowanie wojsk itp.) wymienić należy: G. Chachaniana, J.P. Frołowa oraz R. Tiepłowa. Rozwój psychologii wojskowej przerwany zostaje w latach trzydziestych głębokim kryzysem, jaki przez kilkadziesiąt następnych lat przeżywała psychologia w tym kraju.

Szybko natomiast rozwija się ta nowa dyscyplina psychologii stosowanej w wielu innych krajach. O skali zainteresowania możliwością wykorzystania ówczesnej psychologii do podniesienia sprawności funkcjonowania wojska i rozwiązywania coraz to nowych problemów praktycznych, związanych bezpośrednio lub przynajmniej pośrednio z psychologią wojskową, świadczyć może zawartość wydanej w 1938 roku *Bibliografii psychologii wojskowej*²⁷. Zawiera ona ponad 6 tys. pozycji (głównie artykułów) opracowanych na podstawie analizy 900 pism periodycznych wydawanych w tym czasie w Polsce i za granicą. Do II wojny światowej było to najprawdopodobniej jedyne w skali światowej wydawnictwo zawierające tak obszerny materiał bibliograficzny.

Dość wczesnie podjęto również w wojsku badania psychotechniczne. Już w roku 1915 M. Moede i C. Piórkowski zakładają w jednym z batalionów samochodowych w armii niemieckiej pierwsze laboratorium psychologiczne przeznaczone do badań kandydatów na kierowców. W kilkunastu powstałych w krótkim czasie na terenie Niemiec ośrodkach tego typu przebadano w czasie wojny ok. 24 tysiące kandydatów, z których już wówczas co piąty okazał się niezdolny do wykonywania tej funkcji²⁸.

Podobne badania zaczęto również prowadzić w armiach innych państw. Pierwszy - w skali masowej - eksperyment na terenie wojska przeprowadzono w Stanach Zjednoczonych. W wyniku prac powołanego w kwietniu 1917 roku zespołu skupiającego najbardziej znanych psychologów amerykańskich (m.in. R.M. Yerkesa, E.L. Thorndike'a, R.S. Woodwortha oraz L.M. Termana) w ciągu kilku miesięcy zostały opracowane dwa testy grupowe: Test Alfa i Test Beta przeznaczone do badania inteligencji. Oba testy, którymi w 1918 roku przebadano ponad 1,7 mln. osób były wielokrotnie modyfikowane i przetrwały - choć w znacznie zmienionej

²⁷ J. Gąsiorowski, *Bibliografia psychologii wojskowej*, Warszawa 1938.

²⁸ J. Cendrowski, E. Krążyński, Z. Paleski, S. Swebocki, *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1980. Większość informacji dotyczących historii psychologii wojskowej zaczerpnięto z tej właśnie pracy.

wersji do początku II wojny światowej. Nowy Wojskowy Test Klasyfikacji Ogólnej (AGCT) został opracowany przez utworzony w 1940 roku Komitet Klasyfikacji Personelu Wojskowego. Przebadano nim w czasie wojny ok. 10 mln. poborowych.

Do dnia dzisiejszego problemy doboru są wyodrębniane w większości państw jako jeden z głównych obszarów wojskowych zastosowań psychologii. Powszechne - od II wojny światowej - zastosowanie psychologii dla potrzeb wojska w większości armii walczących stron jest widoczne także w innych obszarach. Psychologowie cywilni bądź wojskowi (zależnie od rozwiązań przyjmowanych w poszczególnych armiach)²⁹ zajmują się zwykle optymalizacją procesu szkolenia, problemami przywództwa wojskowego, morale wojsk, dostosowywaniem techniki wojskowej do psychofizycznych możliwości człowieka, oddziaływaniami psychologicznymi w warunkach wojny itp. Często służą również pomocą żołnierzom i kadrze w rozwiązywaniu codziennych problemów służbowych i osobistych, pełniąc służbę bezpośrednią w jednostkach wojskowych, częściej jednak - występując w stałych lub powoływanych doraźnie zespołach interwencji kryzysowej³⁰.

W Wojsku Polskim, podobnie jak w większości armii świata zainteresowanie psychologią wyraźnie wzrosło po zakończeniu I wojny światowej. Pierwsze badania psychotechniczne zostały wprowadzone około 1920 roku przez Wydział Indywidualizacji Żołnierza i dotyczyły przede wszystkim podchorążych. Pierwsze masowe badania kwalifikacyjne wśród żołnierzy przeprowadzono natomiast w roku 1930 na mocy rozkazu I wiceministra spraw wojskowych. Objęto nimi ponad 30 tysięcy żołnierzy piechoty i kawalerii przewidzianych do dalszego specjalistycznego szkolenia.

Staraniem pracowników referatu psychotechnicznego jaki powstał w Departamencie Uzupelnień, udaje się zainteresować problemem wojskowych zastosowań psychologii takich znanych psychologów, jak: E. Abramowski, S. Baley, W. Heinrich, K. Twardowski oraz W. Witwicki. Niektóre z powstałych w tym okresie prac w znacznej mierze zachowały swą aktualność, choć od czasu ich wydania upłynęło kilkadziesiąt lat. Dorobek specjalistów cywilnych wspierany, jest licznymi w okresie międzywojennym, publikacjami dowódców oraz osób dostrzegających potrzeby

²⁹ Zob. J.F. Terelak, O. Truszczyński, A. Tarnowski, *Miejsce i rola psychologii wojskowej w siłach zbrojnych państw zachodnich i w Polsce*, "Przegląd Psychologiczny" 1994, nr 1-2.

³⁰ Zob. np. M. Bache, *Stress management for military personel in UN - mission*, Kopenhaga 1993. Interesującym źródłem informacji na temat funkcji i zadań psychologii w wojsku jest także wydane w 1995 roku przez redakcję "Wojsko i Wychowanie" opracowanie pt.: *Psychologia a żołnierska służba*.

wojska w zakresie edukacji psychologicznej. Świadomość niedostatków w tym zakresie powoduje, że na krótko przed II wojną światową powstają ambitne plany dotyczące różnych form zinstytucjonalizowanego kształcenia oficerów liniowych ukierunkowanego na wykorzystanie wiedzy z zakresu psychologii w procesie dowodzenia oraz w ich pracy wychowawczej. Ważnym ogniwem docelowego systemu miała być komórka naukowo-badawcza i dydaktyczna funkcjonująca w Wyższej Szkole Wojennej³¹. Realizację tych projektów udaremnił, niestety, wybuch wojny.

Wcześniej, bo w 1928 roku powołane zostało natomiast Centrum Badań Lekarskich Lotnictwa przy Ministerstwie Spraw Wojskowych. Do jego tradycji nawiązuje, powstały po kilku reorganizacjach w okresie powojennym, Wojskowy Instytut Medycyny Lotniczej. Obok wielu innych zadań, placówka ta prowadzi specjalistyczne badania psychologiczne personelu latającego.

Na początku lat sześćdziesiątych powstają pierwsze pracownie psychologiczne ukierunkowane głównie na prowadzenie badań selekcyjno-klasyfikacyjnych żołnierzy zasadniczej służby wojskowej, a nieco później i początkowo tylko eksperymentalnie - także poradnie psychologiczne. Te ostatnie, w 1973 roku przekształcone zostają w wojskowe poradnie zdrowia psychicznego. Merytoryczny nadzór nad działalnością tych istniejących do dnia dzisiejszego placówek usługowych sprawował, rozwiązany na początku lat dziewięćdziesiątych Instytut Higieny Psychiczej Wojskowej Akademii Medycznej poprzez Zakłady: Psychologii Klinicznej oraz Psychologii Pracy i Służby Wojskowej.

Od 1957 roku psychologia (w tym psychologia wojskowa) staje się również przedmiotem nauczania w akademiach i szkołach oficerskich. W ówczesnej i istniejącej do 1990 roku Wojskowej Akademii Politycznej powstają pierwsze magisterskie, a następnie także doktorskie prace poświęcone różnym psychologicznym aspektom służby i życia wojskowego.

W chwili obecnej psychologia jest najliczniej reprezentowana w Wojsku Polskim przez pracowników zatrudnionych w pracowniach psychologicznych. Stopniowo poszerza się obszar problemów psychologicznych podejmowanych w procesie kształcenia humanistycznego w wojskowym szkolnictwie zawodowym, jak również w czasie różnego rodzaju kursów (pedagogizacji kadry, kierowania dużymi zespołami ludzkimi itp.). Problemy te ogniskują się wokół węzłowych dla wojska zagadnień

³¹ Zob. A. Felchner, M. Komasiński, *Początki psychologii i psychotechniki w Wojsku Polskim*, [w:] *Psychologia a żołnierska służba*, wyd. cyt., s. 7-8.

związanych z psychologią walki oraz dowodzenia. Pełniejsze odzwierciedlenie - tak w wymiarze dydaktycznym, jak i naukowo-badawczym uzyskują także problemy dotąd praktycznie nie podejmowane (psychologiczne aspekty bezpieczeństwa państwa, problemy psychologiczne w czasie służby w misjach pokojowych ONZ i wiele innych).

Przybliżeniu podstawowych obszarów wojskowych zastosowań psychologii poświęcona jest ostatnia część niniejszego rozdziału.

1.4. Dziedziny psychologii wojskowej (obszary wojskowych zastosowań psychologii)

Jak już wspomniano, nie ma wśród psychologów zgodności co do tego czy **psychologia wojskowa stanowi odrębną, z punktu widzenia metodologii i naukoznawstwa, dyscyplinę naukową**. Zwykle przyjmuje się, że tym, co określonej dziedzinie wiedzy taki status nadaje, jest nie tylko własny przedmiot badań, lecz także swoiste metody badania tego wyodrębnionego fragmentu rzeczywistości. Jeśli nawet pozostać tylko przy tych wyróżnikach, okaże się, że psychologia wojskowa, w gruncie rzeczy, warunkom powyższym nie odpowiada. Jeśli tak, to zasadne jest stanowisko tych autorów, którzy używają wprawdzie terminu "psychologia wojskowa", lecz tylko w tym znaczeniu, że rozpatruje (opisuje, wyjaśnia, a najczęściej także przewiduje) problemy dotyczące środowiska wojskowego, a wynikające ze specyficznych funkcji wojska jako instytucji. Akcentując swego rodzaju wyjątkowość tej dyscypliny psychologii stosowanej, autorzy bodaj najnowszego podręcznika psychologii wojskowej przyznają zarazem, że w istocie ... *polega ona na zastosowaniu prawidłowości, teorii i metod psychologicznych w środowiskach wojskowych. Czerpie (...) wiedzę z wielu dziedzin, działów i obszarów nauk psychologicznych (psychologii ogólnej, eksperymentalnej, społecznej, organizacyjnej, psychometrii i psychofizjologii)*³². Dodajmy od siebie, że wyliczenie to autorzy traktują zapewne jedynie jako skromną ilustrację obszarów czy też dziedzin tak rozległej współcześnie dyscypliny, jaką jest psychologia, czy szerzej i trafniej - nauki psychologiczne.

³² Podają za: P. Boesler, *Znaczenie i zastosowanie...*, wyd. cyt., s. 285.

Przyjmując, że struktura wspomnianego podręcznika jest zbieżna z przedmiotem tak rozumianej psychologii wojskowej wyróżnić można - za autorami - następujące jej obszary (dziedziny)³³:

1. Selekcja, klasyfikacja i przydział do specjalności wojskowych.
2. Czynniki ludzkie a wykonanie wojskowe.
3. Czynniki (uwarunkowania) środowiskowe a wykonanie wojskowe.
4. Kierowanie (przewodzenie) a wykonanie wojskowe.
5. Zachowania indywidualne i grupowe.
6. Zastosowania kliniczne, organizacyjne oraz poradnictwo psychologiczne.
7. Szczególne problemy i szczególne sytuacje (jeńcy wojenni, negocjacje, problemy wynikające ze służby wojskowej kobiet itp.).

W Polsce pierwszą próbą ujęcia psychologii wojskowej w działy przedmiotowe była koncepcja J. Wachtla uwzględniająca następujące obszary³⁴:

1. Armia i społeczeństwo.
2. Organizacja wojskowa.
3. Formowanie oddziałów i pododdziałów wojskowych.
4. Życie i praca wojska w warunkach pokojowych.
5. Psychologia walki zbrojnej i tzw. wojna psychologiczna.
6. Psychologia dowodzenia.

Odwołując się do tej koncepcji oraz uwzględniając aktualne problemy funkcjonowania sił zbrojnych można przedstawić następujące obszary wojskowych zastosowań psychologii oraz wskazać przynajmniej niektóre, bardziej szczegółowe zagadnienia, jakie się w nich mieszczą:

1. Psychologiczne aspekty funkcjonowania systemu bezpieczeństwa państwa:

- psychospołeczny wymiar bezpieczeństwa państwa;
- psychologiczne implikacje zagrożeń bezpieczeństwa państwa;
- przeciwdziałanie zagrożeniom psychologicznym;
- motywacje do służby wojskowej i wypełniania powinności obywatelskich;
- obrona terytorialna i obrona cywilna;
- wojsko w opinii społecznej;
- tradycje wojskowe i wojenne.

³³ R. Gal, D. Mangelsdorff (red.), *Handbook of Military Psychology*, Chichester, New York, Brisbane, Toronto, Singapore 1991.

³⁴ Zob. S. Swebocki, *Informator z psychologii wojskowej*, Warszawa 1967, s. 9. Koncepcja ta, ogłoszona na początku lat sześćdziesiątych była następnie kilkakrotnie modyfikowana.

2. Psychologiczna problematyka organizacji i zmian struktur wojskowych:

- selekcja, klasyfikacja i przydział;
- formowanie oddziałów i pododdziałów;
- rozformowywanie jednostek;
- ogniwa dowodzenia;
- skutki zmian.

3. Psychologiczne podstawy działalności szkoleniowej i wychowawczej:

- bariery i stymulatory rozwoju osobowości żołnierzy, postawy;
- środowiskowe i sytuacyjne uwarunkowania skuteczności szkolenia;
- dyscyplina wojskowa;
- realizm w kształceniu wojskowym;
- psychologiczne przygotowanie wojsk do działania na potencjalnym polu walki;
- myślenie i działanie twórcze;
- działalność oświatowo-wychowawcza.

4. Psychologiczne problemy życia w wojsku:

- jednostka w grupie, wpływ grupy na zachowanie jednostki;
- adaptacja do służby wojskowej, nastroje, morale, zwartość grupy;
- stres w służbie, radzenie sobie ze stresem;
- konflikt w wojsku;
- współdziałanie, koleżeństwo i przyjaźń;
- język wojskowy i żołnierski;
- zdrowie i higiena psychiczna.

5. Psychologiczne zagadnienia technicznego wyposażenia wojska:

- systemy: człowiek maszyna w wojsku;
- operator wojskowy, uwarunkowania działalności operatorowej;
- specjalności wojskowe;
- błędy w obsłudze sprzętu;
- wypadek (przyczyny i przesłanki);
- małe zespoły techniczne.

6. Psychologia dowódcy i dowodzenia:

- psychologiczna treść funkcji dowodzenia;
- przywództwo (istota, uwarunkowania);
- samopoznanie i poznawanie podwładnych;
- autorytet dowódcy;
- kompetencje interpersonalne;

- praktyka dyscyplinarna;
- wyobrażenia dowódcy;
- procesy decyzyjne (struktura, przebieg, błędy);
- odporność psychiczna, samokontrola emocjonalna, radzenie sobie ze stresem;
- model (sylwetka osobowa) dowódcy.

7. Psychologia walki zbrojnej:

- psychologiczna istota walki zbrojnej;
- czynniki walki zbrojnej (stałe i zmienne; korzystne i niekorzystne);
- sytuacje trudne na polu walki;
- strach, lęk, panika wojenna, wyczerpanie walką;
- ograniczanie negatywnych psychicznych skutków walki;
- morale w walce, wsparcie społeczne;
- reakcje stresu walki, stres posttraumatyczny;
- oddziaływanie psychologiczne (operacje psychologiczne) w walce, plotka, pogłoska, obrona psychologiczna.

Przyjętych z istniejących opracowań działów koncepcji przedmiotowej psychologii, jak również hasłowo przedstawionego ich wnętrza nie należy, oczywiście traktować jako rozwiązanie jedyne i ostateczne.

Wymienione w obrębie poszczególnych działów bardziej szczegółowe problemy są z założenia jedynie skromną ilustracją **możliwości** wykorzystania wiedzy w różnych działach psychologii ogólnej i stosowanej dla potrzeb wojska. Mamy nadzieję, że staną się one również dla Czytelników inspiracją do własnych przemyśleń. Sprzyjać temu powinna w szczególności lektura kolejnych rozdziałów skryptu, w których przykładowe wojskowe zastosowania psychologii zostały przedstawione w sposób bardziej pogłębiony

2. SPRAWOWANIE FUNKCJI DOWÓDCZYCH W CZASIE POKOJU I WOJNY

Zostaniesz dobrym dowódcą, jeśli zrozumiesz, że dowodzenie nie polega tylko na wydawaniu rozkazów. Wymaga ono wiedzy o motywacji, systemie wartości i komunikowania się, o relacjach między jednostką a grupą, o funkcjach i formach dowodzenia, o umiejętnościach prowadzenia negocjacji.

2.1. Psychologiczne aspekty dowodzenia

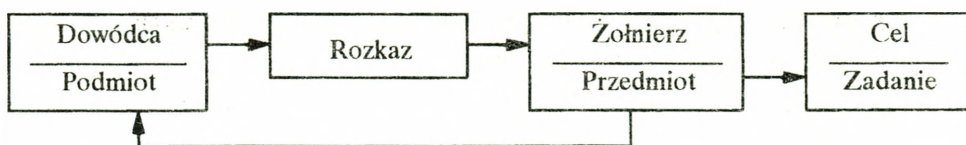
2.1.1. Dowodzenie jako osiągnięcie celów poprzez ludzi

Dowodzenie¹ jest jednym z istotniejszych zagadnień rozpatrywanych przez psychologów wojskowych. Wychodzą oni w ten sposób naprzeciw zapotrzebowaniom formułowanym przez dowódców. Obszarem spotkań dowódców z psychologami jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jaką przyjąć koncepcję aby skutecznie dowodzić; jakie warunki powinien spełniać dowódca aby spożytkować wiedzę i umiejętności podwładnych; jakimi metodami najskuteczniej pobudzać ich aktywność; jaka sytuacja psychologiczna w relacjach przełożony - podwładny jest najbardziej odpowiednia do efektywnego wykonywania zadań oraz jakie cechy osobowe powinien posiadać przełożony i podwładny? Jest zrozumiałe, że na powyższe pytania trudno jest udzielić jednoznacznej i wyczerpującej odpowiedzi. Tym bardziej, że w istocie rzeczy psychologa interesuje bardziej sytuacja rzeczywista niż pożądana, czyli zachowania dowódców i ich podwładnych w różnorodnych sytuacjach życia wojskowego.

Najogólniej rzecz ujmując dowodzenie można rozpatrywać w dwu aspektach:

1. Organizacyjnym - jest ono związane z czynnościami rozkazywania i wykonywania rozkazów. Jego istota sprowadza się wówczas do realizacji zasady: *Ja rozkazuję, on wykonuje*. Zasadę tę można zobrazować następująco:

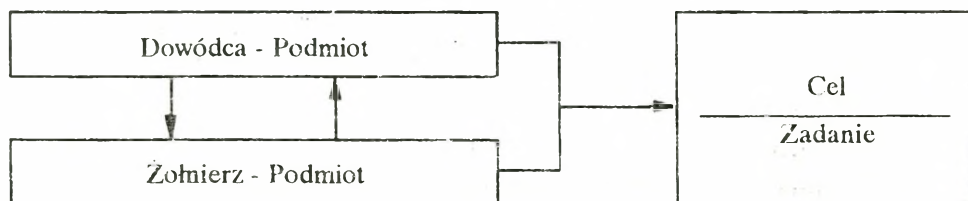
¹ Dowodzenie jest szczególnym przypadkiem kierowania. Wynika to z charakteru sytuacji w jakich jest ono realizowane a także z uprawnień jakimi dysponuje dowódca. W swej istocie jest ono kierowaniem ludźmi. Zob.: S. Tokarski, *Efektywność kierowania a nastawienia*, Gdańsk 1986, s. 20-30; J. Kunikowski, *Dowódcze i wychowawcze przygotowanie w systemie obronnym RP*, Warszawa 1995.



Schemat 1. Aspekt organizacyjny wykonawstwa

Podkreślić tu należy aktywną rolę żołnierza (przedmiotu), który jest ściśle powiązany z dowódcą (podmiotem) w procesie realizacji zadań. Żołnierz jest nie tylko biernym wykonawcą; w sprzyjających warunkach jest czynnikiem twórczym tego systemu.

2. Humanistycznym, w tym i psychologicznym, rozumianym w ten sposób, że zarówno dowódca jak i jego podwładny wykonują zadanie. Zasadę tę można zobrazować następująco:



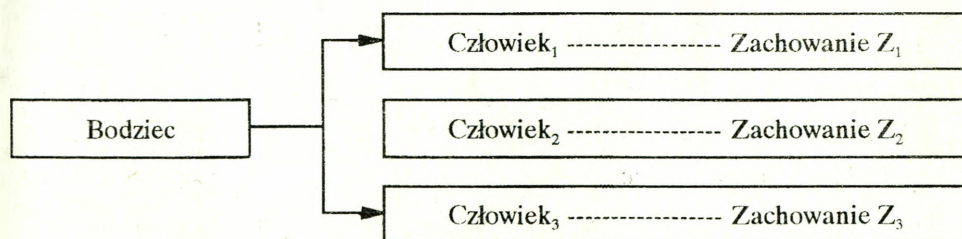
Schemat 2. Aspekt humanistyczny wykonawstwa

Taki sposób rozumienia relacji dowódca - żołnierz wskazuje na współzależność i konieczność współdziałania w procesie realizacji zadań.

Orientacja humanistyczna w dowodzeniu wyraża się w koncentrowaniu uwagi na żołnierzach, na ich walorach intelektualnych i moralnych oraz na wartościach i motywach którymi się kierują. Funkcja humanistyczna dowodzenia polega między innymi na: wspieraniu aktywności podwładnych, doskonaleniu warunków wykonywania przez nich zadań, włączaniu ich do współdecydowania w tzw. twórczym dowodzeniu.

Żołnierze są największym dobrem, w które należy inwestować i które trzeba chronić i rozwijać.

Najlepiej sformułowane cele i zadania, genialnie opracowany plan bitwy w ostatecznym rachunku realizują właśnie żołnierze ponieważ to oni wykonują stawiane przez dowódców zadania. Z tego względu właśnie im dowódca powinien poświęcić najwięcej uwagi koncentrując się przede wszystkim na tym w jakim stopniu zinternalizowali system wartości, który stanowi o istocie wojska i warunkach wykonywania zadań w czasie pokoju i w walce zbrojnej. Jakimi motywami i potrzebami oni się kierują. Jaki jest poziom ich psychicznej odporności, ponieważ ona także zdecyduje o jakości wykonywania zadań. W procesie dowodzenia należy także uwzględnić i to podkreśla E. Boring - że: ... *problem dowodzenia jest problemem społecznego dominowania i podporządkowywania się*...². Jednak jeśli okoliczności na to pozwalają, dowódca nie powinien podkreślać swojej formalnej pozycji i podejmować w każdej sprawie arbitralnych decyzji. Powinien raczej pobudzać inicjatywę podwładnych i zachęcać ich do partycypacji. Nie należy bowiem postępować z żołnierzami - nawet w warunkach bojowych - tak jak z układami technicznymi, chociaż w jednym i drugim przypadku można mówić o sterowaniu. Okazuje się, że jeśli na różnych ludzi oddziałujemy tym samym bodźcem to na wyjściu otrzymamy nie zawsze identyczne zachowania. Najczęściej będą one zabarwione cechami osobowości, wiedzą, doświadczeniem i umiejętnościami każdego z podwładnych. Dlatego zastosowanie modelu cybernetycznego w sterowaniu ludźmi natrafia na tę istotną trudność, którą jest dość duży stopień nieprzewidywalności ludzkich zachowań (zob. schem. 3).



Schemat 3. Wywoływanie zachowań

² *Psychologia*, pod red. E. Boringa, Warszawa 1960, s. 534.

Z obserwacji praktyki dowódczej wynika, że dowódcy oczekują, iż stworzone przez naukę syntetyczne modele osobowości człowieka³ pozwolą na stosunkowo łatwe a jednocześnie trafne rozpoznawanie podwładnych i efektywne dowodzenie nimi zarówno w czasie pokoju jak i na potencjalnym polu walki. Uwzględnić jednak należy fakt, że posługiwanie się modelami jest pewnym uproszczeniem, ponieważ człowiek jest zbyt złożoną strukturą biologiczną i psychospołeczną, aby można było zobrazować go za pomocą modelu. Jego zachowania stanowią funkcje nie tylko osobowości lecz także sytuacji w jakich wykonuje zadania. Dlatego dla potrzeb dowodzenia uprawnione jest formułowanie zasad postępowania, które zostały w pewnym stopniu pozytywnie zweryfikowane w praktyce. Można przyjąć, że zadaniem dowódcy jest wpoić swoim podwładnym następujące zasady postępowania:

- nie krytykuj przełożonego, nawet wówczas gdy podejmuje niepopularne decyzje. Rola podwładnego polega na wspomaganie go w osiągnięciu celu;

- nie zwalczaj przełożonego. Jeśli masz zastrzeżenia przekaż je w bezpośredniej rozmowie;

- bądź aktywny, wykaż samodzielność i inicjatywę. Nie czekaj na ponaglenia i instrukcje;

- bądź chętny do pracy. Pododdział (oddział) nie będzie osiągał pozytywnych rezultatów jeśli zabraknie ludzi chętnych do podejmowania ryzykownych zadań i obawiających się odpowiedzialności;

- mów prawdę i nie baw się w grę słów;

- pracuj nad własnym rozwojem intelektualnym, psychicznym i fizycznym;

- sugeruj rozwiązania możliwe do zastosowania;

- informuj systematycznie przełożonego o sukcesach i porażkach;

- załatwiał problemy natychmiast gdy się pojawiają⁴.

Zachowania, które będą odbiegały od przedstawionych powyżej zasad, powinny stać się przedmiotem rozważań dowódcy, rozmów i obserwacji bezpośredniej.

Dowódcy powinni poznawać podwładnych w bezpośrednich kontaktach.

Realizacja tej zasady, wymaga od dowódcy posiadania między innymi wiedzy psychologicznej, która jest podstawą kształtowania umiejętności:

³ Zob. J. Koziński, *Psychologiczne koncepcje człowieka*, Warszawa 1995.

⁴ P.S. Melinger, *The ten rules of good followership*, "Military Review", 1994, s. 32-37.

- integrowania zespołów i bycia przywódcą;
- rozpoznawania i oceny zachowań podwładnych;
- kierowania konfliktami i ich rozwiązywania;
- tworzenia atmosfery współdziałania;
- jasnego i precyzyjnego stawiania zadań;
- motywowania.

Powszechnie wiadomo, że aby skutecznie dowodzić, trzeba umieć właściwie oceniać zachowania podwładnych, ułożyć sobie z nimi partnerskie stosunki, rezygnując z nadmiernego eksponowania zewnętrznych symboli, statusu i okazywania władzy na rzecz przewodzenia tzn. wspomagania i wiązania działań, argumentowania, wzbudzania poczucia jedności, współpracy i odpowiedzialności. Partnerstwo w dowodzeniu należy rozumieć, jako świadomość wspólnego wykonywania zadań zarówno przez przełożonego jak i podwładnego. Wymaga ono tworzenia atmosfery zaufania i otwartego wyrażania poglądów. Partnerstwo jest najistotniejszym czynnikiem rzeczywistej integracji żołnierzy wokół celów i zadań związanych z ich szkoleniem i funkcjonowaniem w jednostce wojskowej. Natomiast w czasie wojny wyraża się w zaangażowaniu w realizację zadań bojowych. Dlatego wielu autorów podejmujących problem współzależności *żołnierz - zadanie* wyraża go terminem *morale*. Morale jest to:

- system zinternalizowanych wartości etycznych, np.: patriotyzm, sprawiedliwość, prawda, wolność, miłość;
- sposób oceniania bliższego i dalszego otoczenia społecznego. Oceny te mogą dotyczyć filozoficznych, politycznych, prawnych oraz etycznych aspektów prowadzonej wojny lub przygotowań do niej;
- zespół cech osobowości, np.: męstwo, psychiczna odporność;
- zespół umiejętności nabytych w procesie wychowania, kształcenia i szkolenia, zapewniających realizację regulacyjnych funkcji zachowania.

Morale jest warunkiem podjęcia zadania, a także efektem jego pomyślnego wykonania⁵. Oczywiście jest, że morale jest jednocześnie wykładnikiem jakości i efektywności dowodzenia. Stąd też zrozumiałe jest dążenie do określania kryteriów, jakim powinno odpowiadać nowoczesne dowodzenie w zestawieniu z dowodzeniem tradycyjnym (zob. schemat 4).

⁵ Zob. W.E. Scott, L.L. Cummings (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, Warszawa 1983, t. 1, s. 184.

Miarą nowoczesności dowodzenia jest w pewnym stopniu jego odformalizowanie, zwrócenie większej uwagi na podwładnych, na ich możliwości percepcyjne, stan emocjonalny, stopień gotowości do wykonywania zadań, efektywność preferowanego przez dowódcę systemu motywacyjnego.

Dowódca	Konwencjonalny	Nowoczesny
Przywództwo	Układ hierarchiczny	Umiarkowana decentralizacja
Funkcje	Koncentracja	Partycypacja
Sterowanie	Polecenia	Delegowanie konsultowanie informowanie
Podwładny	Zastosowanie się do rozkazów	Samokontrola podwładnych
Nadzór	Ocena przełożonego	System wartości podwładnych

Schemat 4. Tradycyjne i nowoczesne dowodzenie

Nowoczesne dowodzenie polega na tworzeniu warunków, które by mobilizowały i pobudzały inteligencję i energię wszystkich podwładnych. Wymaga to jednak od dowódcy posiadania wiedzy - jak to zrobić? Jak wydobywać z ludzi to co najlepsze, zachowując jednocześnie rygory dyscypliny wojskowej. Analizując to zagadnienie J. Bocheński odwołuje się do norm etycznych, które nakazują posłuch przełożonych, ponieważ wymaga tego *naczelna norma wojny, która nakazuje zwycięstwo*⁶.

Aby je osiągnąć dowódca powinien:

- czynnie i świadomie motywować podwładnych;

⁶ J.M. Bocheński, *De virtute militari*, Kraków 1993, s. 58.

- poznać własne silne i słabe strony zanim podejmie się modyfikowania zachowań podwładnych;

- dostrzegać zróżnicowanie uzdolnień i motywacji podwładnych;

- nagradzać za efektywność w wykonywaniu zadań;

- uświadamiać podwładnym czego się od nich oczekuje;

- formułować zadania tak aby stanowiły wyzwanie i wywoływały działania twórcze;

- kształtować kulturę organizacyjną rozumianą jako zachowania żołnierzy wynikające ze zorganizowanego działania;

- dążyć do zwiększania współdziałania podwładnych w dowodzeniu, przyjmując założenie, że podwładni także są zainteresowani w zrealizowaniu zadań przez swoją jednostkę;

- przebywać z podwładnymi i rozwiązywać ich problemy w miarę ich powstawania.

Niewłaściwe relacje pomiędzy dowódcą a podwładnymi mogą być przyczyną:

- postawy bierności rezygnacji i apatii podwładnych wyrażającej się w niechęci lub niewielkim zainteresowaniu realizowanymi zadaniami (... włączam się na tyle, aby mi nie powiedziano, że nic nie robię);

- postawy obronnej wyrażającej się w unikaniu kontaktów z innymi, asekuracji, pozorowaniu niekompetencji, stwarzaniu pozorów zaangażowania;

- postawy lekceważącej, wyrażającej się w ironizowaniu, używaniu naiwnej argumentacji, niedbalstwie i dezorganizacji działań;

- postawy agresji, przejawiającej się w drażliwości i wyszukiwaniu obiektów ataku, konfliktowości, czynieniu innym zwłaszcza przełożonym różnych zarzutów;

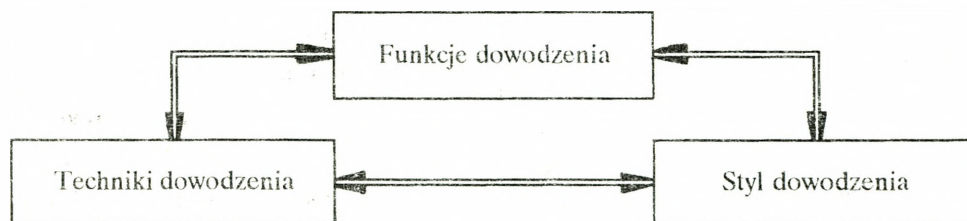
- zaburzeń zdrowia fizycznego i psychicznego co wyraża się w powstawaniu stanów stresowych, nerwic, chorób somatycznych a w efekcie wzrostu absencji kadry zawodowej.

Deprecjonowanie znaczenia czynnika ludzkiego w dowodzeniu zmniejsza szanse dowódcy na osiągnięcie sukcesu w realizacji zadań. Powinien on bowiem dostrzegać związek pomiędzy wykonaniem zadań i osiągnięciem celu a umiejętnością włączania podwładnych w system organizacji, pobudzanie ich do działania i tworzenie warunków do zachowań twórczych.

2.1.2. Składowe modelu dowodzenia

We współczesnych koncepcjach, dowodzenie uważane jest za działalność polegającą na podejmowaniu decyzji, sterowaniu zasobami, procesami i informacjami w

jednostkach i instytucjach wojskowych w celu osiągnięcia optymalnych efektów w sposób najbardziej wydajny i oszczędny⁷. Dowodzenie nie może być jednak rozpatrywane jako proces, który jest niezależny od życia społecznego w jednostce wojskowej, ponieważ dowódca poprzez rozkazy i polecenia tworzy określony porządek przenosząc obowiązujące w społeczeństwie normy i wartości do codziennego życia społeczności wojskowej. W ten sposób utrwalane są pożądane zachowania kadry i żołnierzy służby zasadniczej, ich postawy i nastawienia, które wpływają na gotowość do realizacji zadań. Od jakości dowodzenia, a zwłaszcza jego kultury zależy sposób osiągania celów. Humanistyczny sposób dowodzenia stał się siłą napędową rozwoju i nowoczesności armii wielu państw demokratycznych co pozytywnie wyróżnia je spośród armii o innych sposobach dowodzenia. Można powiedzieć bez zbytniego uproszczenia, że słabość armii wynika także z niewłaściwego rozumienia funkcji dowodzenia. Aby określić ich istotę, miejsce i znaczenie można zbudować następujący model (zob. schemat 5). Poszczególne elementy tego modelu należy rozpatrywać we wzajemnym związku i współzależności.



Schemat 5. Model dowodzenia

Istotną częścią tego modelu są funkcje dowodzenia. Większość autorów jako podstawowe przyjmuje następujące funkcje dowodzenia:

- planowanie;
- organizowanie;
- pobudzanie i motywowanie;
- decydowanie;
- kontrolowanie⁸.

⁷ *Wstęp do teorii dowodzenia*, cz. I. Warszawa 1994.

⁸ Zob. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1992; P. Sienkiewicz, *Analiza systemowa*, Warszawa 1994; J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1979.

Zasadność takiego podziału bywa czasami kwestionowana między innymi z uwagi na trudności rozgraniczenia ich zakresu, jak również powszechność stosowania nie tylko przez osoby sprawujące funkcje dowódcze i kierownicze⁹. Mimo tych zastrzeżeń praktyka dowodzenia potwierdza ich przydatność, dlatego dokonamy krótkiej charakterystyki tych funkcji.

Funkcja planowania polega na określeniu przyszłych relacji między warunkami i środkami działania oraz na wyznaczaniu celów wynikających z zachodzących relacji. Planowanie jest procesem umysłowego przetwarzania uogólnionych danych i analizowania warunków:

- zewnętrznych. Mogą to być działania innych organizacji lub osób nie związanych wspólnotą celu, które ułatwiają bądź utrudniają jego osiągnięcie;

- wewnętrznych. Jest to przewidywany na okres planowanego działania skład osobowy pod względem kwalifikacji moralnych i fachowych, kultury organizacji, kultury organizacyjnej oraz wyposażenia w materialne środki do wykonywania zadań.

Na tej podstawie tworzony jest harmonogram działania z odpowiednim podziałem sił i środków, wykorzystaniem czasu i przestrzeni, a także wariantów działania, współdziałania i pozyskiwania zasobów. Funkcja planowania związana jest z umiejętnością gromadzenia, przetwarzania i przekazywania informacji w formie planu, który jest zbiorem podjętych decyzji. Samo planowanie nie zmienia niczego w otoczeniu dowódcy, w poszczególnych elementach struktury organizacyjnej wojska. Pełni ono bardzo ważną rolę, ponieważ opracowany plan staje się częścią świadomości kadry i żołnierzy. W wyniku procesu planowania pomiędzy dowódcą a wykonawcami powstaje relacja: nakazywania, stwierdzania, a także wzajemnego zaufania.

Funkcja organizowania polega na zbudowaniu struktury organizacyjnej działania. Istotą tej funkcji jest konstruowanie całości z elementów, przy czym dobór części powinien być celowy i harmonijny. Wyróżnia się następujące etapy organizowania.

- szczegółowe określenie całego zadania, które należy wykonywać dla osiągnięcia celu;

- podział zadania na czynności możliwe do zrealizowania przez jednostkę lub grupę;

- łączenie w logiczny i sprawny sposób pracy członków zespołu;

- określenie metod koordynacji zadań tak, aby stanowiły one jedną harmonijną całość;

⁹ Zob. S. Tokarski, *Psychologia organizacji*, Gdańsk 1994, s. 74.

- określenie metod koordynacji zadań tak, aby stanowiły one jedną harmonijną całość;

- kontrolowanie efektywności i w razie potrzeby wprowadzanie zmian w celu podtrzymania lub zwiększenia efektywności.

Organizowanie jest to wydawanie rozkazów, zapewnienie sprawnego funkcjonowania systemu dowodzenia i ciągłe jego odtwarzanie w toku działań bojowych. Z psychologicznego punktu widzenia należy uwzględnić fakt, że proces organizowania może wyzwać emocje związane z przewidywanymi zdarzeniami. Dlatego dobrze zorganizowane działanie to takie, w którym każdy wie co ma wykonać i wykonuje to co potrafi najlepiej, w takim zakresie w jakim mu zostało zlecone we współdziałaniu z pozostałymi wykonawcami. Tylko w takich warunkach powstaje atmosfera współpracy i wzajemnego poszanowania.

Pobudzenie i motywowanie są najbardziej psychologicznymi funkcjami dowodzenia. Pobudzenie osiąga się przez tworzenie sytuacji: - przymusowych; - zachęcających (odczuwanych jako przyjemne); - mieszanych.

Dobór i zastosowanie bodźców stanowi treść tej funkcji. Funkcja motywowania polega na tworzeniu warunków, dzięki którym podjęcie czynności dla realizacji określonego celu staje się dla człowieka atrakcyjne, ponieważ przynosi nowe cenione wartości lub pozwala uniknąć niekorzystnego obrotu sprawy. Motywowanie obejmuje nie tylko dobór i stosowanie bodźców, ale i ich uzasadnienie w postaci tzw. sytuacji motywacyjnych. Istotnym zagadnieniem jest fakt, że wprawdzie dowódcy motywują podwładnych, ale i sami są motywowani. Można wyróżnić następujące motywy zachowania dowódców:

- motyw afiliacji; oznacza on potrzebę przynależności do grupy oraz otrzymywania przyjaznych stosunków z innymi;

- motyw bezpieczeństwa; występuje zwykle gdy człowiek odczuwa zagrożenie swojej pozycji społecznej, wpływów, prestiżu, dochodów, stylu życia oraz uznawanego systemu wartości;

- motywacja władzy; jest to potrzeba panowania nad innymi oraz wywierania wpływu na otoczenie;

- motywację osiągnięć; jest to potrzeba sukcesów mierzonych przyjętymi kryteriami wynikającymi z uznawanego systemu wartości. Ujawnia się w dążeniu do uzyskania wyniku lepszego niż poprzednio lub dokonania czegoś nowego.

Analizując tę funkcję należy uwzględnić motywy sprzyjające realizacji zadań w wojsku. W związku z tym istnieje potrzeba odpowiedniego do wymagań wojskowych

kształcenia pozytywnych walorów osobowości, które będą podstawą do wyzwania silnych i oczekiwanych motywacji do działania. Jednak nie tylko czynniki osobowościowe mają wpływ na jakość, siłę i kierunek motywacji. Uwzględniać należy także czynniki pozasobowe, takie jak:

- system szkolenia i dyscyplinowania;
- fachowość dowódców;
- organizacja pracy i służby;
- autorytet dowódcy;
- poprawne stosunki interpersonalne;
- warunki działania.

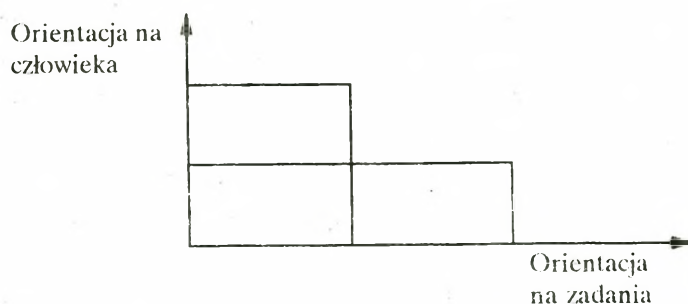
Dla dowódców ważną umiejętnością jest przekształcanie potrzeb i pragnień żołnierzy w motyw. Ażeby rozpoznanie potrzeby czy pragnienia stały się motywem działania, konieczna jest decyzja wywołująca takie działanie. Z praktyki wiadomo, że proces poprzedzający taką decyzję jest trudny i skomplikowany. Walka motywów, konflikt sprzecznych motywów to oddzielny proces zachodzący w osobowości żołnierza, w którym także uczestniczy dowódca. Ogólnie rzecz ujmując dowódca powinien umieć uwzględniać motywy podwładnych i tworzyć warunki sprzyjające zaspokajaniu ich potrzeb. Dlatego dowódca nie może oceniać i wartościować, nie poznawszy motywów działania zarówno własnych jak i podwładnych.

Decydowanie podobnie jak motywowanie jest funkcją specyficzną psychologiczną, ponieważ składa się z długiego szeregu różnego rodzaju aktów psychicznych, które powinny występować w określonej kolejności. Szerzej na ten temat zob. rozdz. 4.

Kontrolowanie polega na porównaniu stanu faktycznego z wzorcem. Realizacja tej funkcji powoduje wytworzenie specyficznego klimatu psychologicznego. Efekty prowadzonej kontroli mogą mieć motywujący i demotywuujący wpływ na podwładnych. Kontrola wpływa także na proces uczenia się podwładnych. Zdobywają oni wiedzę o tym, jakie zachowania są nagradzane a jakie karane. Dla dowódcy istotnym obiektem zainteresowania powinna być także samokontrola rozumiana jako uświadomienie i celowe dążenie do regulowania własnego postępowania, swoista gotowość do autokontroli własnej koncepcji dowodzenia i postępowania wobec podwładnych. Tak rozumiana samokontrola ma ukierunkowany charakter i wzmacnia gotowość do działania. Zasadniczymi kryteriami stosowanymi w samokontroli mogą być: aktualne zadania, posiadane informacje o sobie i otaczającej rzeczywistości oraz osobiście zaakceptowany system ogólnych zasad postępowania społecznego. Samo-

kontrola może przyczyniać się do kształtowania osobowości samodzielnej, efektywnej i skutecznej w działaniu.

Kolejnym elementem modelu jest styl dowodzenia. Urzeczywistnia się on w trakcie bezpośrednich kontaktów dowódcy z podwładnymi. Dlatego najczęściej jest odbierany przez podwładnych jako kultura dowodzenia. Dowódca w właściwy swej osobowości sposób formułuje i przekazuje zadania podwładnym, ustala zakres ich udziału w podejmowaniu decyzji oraz sposoby nagradzania, karania i kontroli. Wielu autorów¹⁰ twierdzi dziś, że istnieje jedno kryterium podziału stylów kierowania. Jest nim stopień koncentracji na obowiązkach wobec organizacji (tj. na zadaniach) oraz stopień koncentracji na wykonawcach decyzji.



Schemat 7. Style kierowania

Koncentrowanie się tylko wyłącznie na zachowaniach podwładnych, bez wnikania w kulturowe uwarunkowania tych zachowań jest metodą mało użyteczną. Dlatego w nowoczesnych ujęciach tak duży nacisk kładzie się na zagadnienia kulturowe i psychologiczne w procesie kierowania i dowodzenia¹¹. W życiu codziennym dowódca natrafia na różnorodne problemy, które wymagają jego osobistej integracji. Styl ich rozwiązywania oznacza, że w praktyce stosowane są pewne reguły postępowania. Styl dowódcy powinien charakteryzować:

- aktywny stosunek do problemu czyli zaangażowanie, zdecydowana wola oraz wieloaspektowość i elastyczność w jego rozpatrywaniu;

¹⁰ Zob. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1984; K. Zimmewicz, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1984.

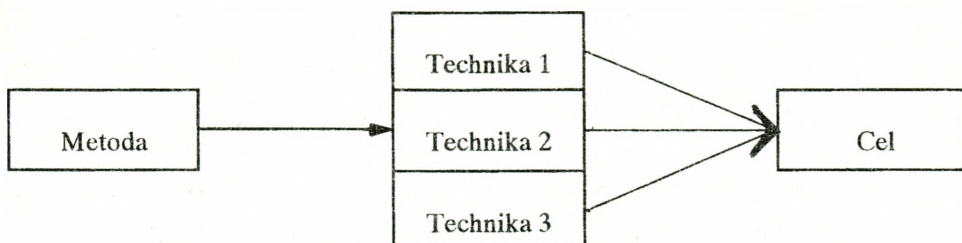
¹¹ Zob. Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Łódź 1990; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, wyd. cyt.; M.J. Dyrda, *Czy dowódca może być psychologiem?* Polska Zbrojna 1995, nr 99.

- transgresje jako tendencje do wykraczania poza przyjęte schematy rozwiązywania problemów, stosowanie ujęć elastycznych, niekonwencjonalnych, charakterystycznych dla postawy twórczej;
- odpowiedzialność jako dążenie do racjonalnego podejmowania działań;
- otwartość jako gotowość do przyjmowania nowych informacji - otwartość poznawcza i aksjologiczna;
- obiektywizm to dążenie do nadania rozwiązaniom pełnego i odpowiadającego rzeczywistości charakteru;
- poszukiwanie analogii to poszukiwanie rozwiązań użytecznych, ale należących do różnych klas, poszukiwanie związków z innymi, adekwatnymi sytuacjami;
- myślenie intuicyjne to sposób rozwiązania problemu, oparty głównie na wczuwaniu się oraz na niekonwencjonalnych ujęciach problemu;
- postawa systemowa to rozpatrywanie problemów w jego związkach i zależnościach przy jednoczesnym akcentowaniu różnorodności kryteriów ujęcia problemu;
- elastyczność to gotowość do przestrukturyzowania sytuacji problemowej i samego problemu oraz dopasowania go do zmieniających się sytuacji;
- myślenie redukcyjne to przetworzenie problemu na elementy znane, nadające się do zastosowania;
- myślenie modułowe to zdolność do wydzielenia istotnych części analizowanego problemu i generowania pomysłów jego rozwiązania;
- konserwatyzm jako preferowanie metod znanych oraz tendencja do sztywności myślenia i samokontroli¹².

Ostatnim elementem modelu są **techniki dowodzenia**. Służą one do rozwiązywania różnorodnych problemów na jakie natrafia dowódca, a które związane są z funkcjonowaniem dowodzonej przez niego jednostki. Aby właściwie rozumieć pojęcie techniki dowodzenia, należy na wstępie zwrócić uwagę na różnice w ich interpretacji, ponieważ dość często używa się zamiennie pojęć: techniki dowodzenia i metody dowodzenia. Chcąc zatem uniknąć interpretacyjnej wieloznaczności można przyjąć następujące rozróżnienie. Metoda (sposób) dowodzenia wskazuje na kolejne kroki

¹² A. Strzalecki, *Style działania twórczego*, [w:] A. Tokarz (red.) *Stymulatory i inhibitory aktywności twórczej*, Kraków 1991, s. 58-59.

umożliwiają osiągnięcie celu. Natomiast techniki dowodzenia są instrumentami do rozwiązywania konkretnych problemów¹³.



Schemat 8. Metoda a technika dowodzenia

Metoda zatem jest pojęciem nadrzędnym, ogólniejszym w stosunku do techniki. Natomiast technikę można interpretować jako zbiór bodźców stosowanych przez dowódców wobec podwładnych. Dla potrzeb praktyki wojskowej można przyjąć (za K. Zimmiewiczem) następującą klasyfikację technik dowodzenia (kierowania).

Techniki dowodzenia		
Ukierunkowane na zadania	Ukierunkowane na stosunki interpersonalne	Ukierunkowane na kreatywność
Dowodzenia przez:		
cele alternatywę delegowanie wyjątki kontrolę wyniki wytyczne zadania instruowanie	integrację konfliktę motywację partycypację negocjacje	burzę mózgow "Buzz Session"

Schemat 9. Techniki dowodzenia

¹³ Zob. K. Zimmiewicz, *Techniki zarządzania*, Warszawa 1991; M.J. Dyrda, *Elementy modelu dowodzenia*, *Zeszyty Naukowe AON*, 1993, nr 4, s. 231-236.

Poszukując niezawodnych technik dowodzenia należy uwzględnić naturalną dążność do stosowania sprawdzonych rozwiązań. Ponieważ trudno jest skonstruować rozwiązania niezawodne, stosowanie technik może stwarzać sytuacje niepewności, niejasności i wieloznaczności zadań i sytuacji. Efektem mogą być niedokładności w działaniu. Na przykład dowodzenie przez partycypację będzie stwarzało sytuacje, w których podwładny będzie czuł, że wchodzi w kompetencje dowódcy - przez co może być nieefektywny - lub dojdzie do wniosku, że dowódca nic nie robi a on za niego pracuje. Oczywiście nie jest też najlepszym rozwiązaniem wprowadzania sztywnych ram działania, ani szczegółowe określenie kompetencji, ponieważ ogranicza się w ten sposób aktywność i samodzielność podwładnych.

2.2. Swoistość dowodzenia w czasie pokoju i wojny

Wśród wielu pytań stawianych przy rozpatrywaniu problemów wojskowych, szczególnie jedno a zwłaszcza odpowiedź na nie wydaje się być szczególnie istotna. Można go sformułować następująco: jakie czynniki mają wpływ na zwycięstwo w walce zbrojnej, a jakie na sprawny przebieg procesu szkolenia wojsk i przygotowania do działania na potencjalnym polu walki? W obu tych sytuacjach wskazuje się na istotną rolę dowodzenia. Natomiast warunki w jakich jest ono realizowane sprawiają, że charakteryzuje je pewna swoistość. Wyraża się ona w tym, że dowodzenie:

- a) dotyczy zespołów i osób, dysponujących bronią;
- b) odbywa się w warunkach dyscypliny wojskowej, która wprowadza wiele ograniczeń dla dowódcy i podwładnego;
- c) ukierunkowane jest na przygotowanie żołnierzy do wykonywania zadań w warunkach szczególnych, a mianowicie w walce zbrojnej;
- d) jest także realizowane w warunkach pokojowego szkolenia przyczyniając się do przygotowania dowódcy do dowodzenia na polu walki;
- e) wykazuje pewną specyfikę w przebiegu następujących procesów:
 - poznawczych związanych z jakością intelektualnej strony osobowości dowódcy;
 - emocjonalnych dotyczących oddziaływania różnorodnych czynników na system nerwowy dowódcy i wywoływania pożądaných i niepożądaných uczuć;
 - motywacyjnych, które są tworzone poprzez oddziaływanie na dowódcę bodźców materialnych i moralnych.

W działaniach bojowych warunki te będą modyfikowane przez czynniki pola walki. Stąd wielu współczesnych psychologów wojskowych właśnie w osobowości dowódcy, jego sylwetce moralnej oraz wytrzymałości psychicznej upatruje istotnej bariery sprawności dowodzenia.

Można wobec tego sformułować pytanie: jakie są najistotniejsze różnice pomiędzy dowodzeniem w czasie pokoju a dowodzeniem w czasie wojny.

Dowodzenie w czasie pokoju polega na organizowaniu procesu kształcenia, szkolenia i wychowania kadry i żołnierzy służby zasadniczej, administrowaniu jednostką wojskową oraz utrzymywaniu jej w gotowości bojowej¹⁴.

Z psychologicznego punktu widzenia dowodzenie jest więc dynamicznym układem interakcji społecznych, skomplikowanych dodatkowo hierarchicznością struktur i formalizacją życia wojskowego. Dowodzenie w czasie pokoju jest wobec tego tworzeniem sytuacji motywacyjnych do pożądanego przez dowódcę zaangażowania podwładnych w proces realizacji celów i zadań szkoleniowych jednostki wojskowej. Wynika z tego, że określającym elementem w procesie dowodzenia jest człowiek. Bez niego trudno jest bowiem mówić o gotowości bojowej pododdziałów, oddziałów bądź związków taktycznych. Żołnierze w systemie dowodzenia odgrywają różnorodne role. Jednak dla funkcjonowania wojska dwie z nich są najistotniejsze, a mianowicie rola przełożonego i rola podwładnego. Tym zagadnieniem zajmuje się psychologia społeczna. Nie wdając się w szczegółowe analizy można stwierdzić, że na osobowość człowieka pełniącego jakąś rolę w organizacji społecznej wywierają wpływ przypisane do tej zasady zachowania się, komunikowania oraz prawa i obowiązki. Uwzględniając tę tezę można stwierdzić, że pełnienie funkcji dowódcy nie tylko wymaga swoistych cech osobowości, lecz także kształtuje cechy niezbędne w dowodzeniu. Dotyczą one:

- sposobu sprawowania władzy, wykorzystania uprawnień formalnych i własnego autorytetu, w celu stworzenia właściwych stosunków służbowych, sprzyjających realizacji zadań;
- działalności w sferze szkolenia żołnierzy;
- wspomagania procesów adaptacji żołnierzy i dostosowywania warunków służby do możliwości psychofizycznych żołnierzy;
- podnoszenia kwalifikacji ogólnych i specjalistycznych;

¹⁴ Por. *Mata Encyklopedia Wojskowa*, Warszawa 1967, s. 320.

- czynności technicznych (inżynierskich), usprawniających eksploatację techniki bojowej;

- reprezentowania swoich podwładnych;

- wykonywania czynności administracyjnych.

Poszczególne armie świata wykształciły swój własny, narodowy system dowodzenia, który uwzględnia kulturę, narodową mentalność, system prawnoekonomiczny, doświadczenia wojenne i inne czynniki. Nadaje on sens działaniom dowódców i żołnierzy, sprzęga je w jednolite działania wojska jako całości, a także ułatwia internalizację wartości uznanych przez społeczeństwo za ważne. Wynika z tego, że:

- dowodzenie jest bardzo złożonym procesem społeczno-kulturowym, ukierunkowanym na wychowanie żołnierza-obywatela, obrońcy ojczyzny;

- nie jest możliwe bezkrytyczne przejmowanie doświadczeń innych armii, co wcale nie znaczy, że z dobrych i sprawdzonych (popartych naukowymi badaniami) rozwiązań nie należy korzystać¹⁵.

Dowodzenie w czasie wojny jest oddziaływaniem na podwładnych w celu przygotowania ich do walki, utrzymania w zdolności bojowej, także poprzez kształtowanie pożądanego poziomu moralne i psychologicznej odporności oraz ukierunkowanie na wykonywanie zadań bojowych, jak również oddziaływanie w czasie prowadzenia walki zbrojnej i po jej zakończeniu.

Sądzić zatem należy, że istotą dowodzenia, w tych warunkach jest decydowanie o właściwym wykorzystaniu żołnierzy, broni i sprzętu w walce¹⁶. We wszelkich przewidywaniach obrazu potencjalnego pola walki na jednym z czołowych miejsc stawia się przeżycia psychiczne jakie będą udziałem uczestników walki zbrojnej a szczególnie dowódców. Wiązane są one oczywiście z wpływem czynników walki zbrojnej. Ich oddziaływanie może wywołać spadek zdolności bojowej żołnierzy oraz sprawności dowodzenia. W oparciu o doświadczenia dotychczasowych konfliktów zbrojnych można określić czynniki, które będą wpływały na sprawność dowodzenia. Mogą nimi być między innymi:

- cele i charakter wojny;

¹⁵ Zob. H.A. Jacobsen, L. Souchon, *W służbie pokoju. Bundeswehra 1955-1993*, Warszawa 1993, rozdz. 2.2, s. 69-85.

¹⁶ Por. tamże, s. 320; L.A. Pennington, B.R. Romeyn, I.R. Hough, H.W. Case, *Psychologia dowodzenia*, Warszawa 1958, rozdz. X, s. 290 i nast.; J. Kunikowski, *Problemy dowódczego przygotowania i działania w systemie obronnym RP*, Warszawa 1994.

- osobowość dowódcy i podwładnych ich system wartości, wiedza i uzdolnienia, doświadczenie, umiejętności, postawy, motywy, oczekiwania, temperament;

- czynniki motywujące jak atrakcyjność zadań, stopień ich trudności oraz bodźce moralne i materialne;

- struktura systemu dowodzenia a w niej: cele, zasady, metody i techniki, styl, funkcje i zasoby;

- warunki społeczne, organizacyjne i fizyczne takie jak: ilość i jakość zadań, struktura grupy, podział ról;

- broń, sprzęt i wyposażenie oraz zabezpieczenie logistyczne.

Wobec tego należy sformułować pytanie - w jaki sposób dowódca może przeciwdziałać tym niekorzystnym zjawiskom. Często wskazuje się na pewne zasady, których stosowanie prowadzić może do osiągnięcia celu walki zbrojnej¹⁷. Są to:

1. Sprawowanie władzy dowódczej, jest czynnikiem podtrzymującym morale żołnierzy w walce. Dowódca powinien wiedzieć w jakich sytuacjach należy zmienić styl dowodzenia. Sposób przekazywania rozkazów powinien być uzależniony także od sytuacji bojowej i stanu psychofizycznego żołnierzy. Jednym z podstawowych zadań dowódcy w walce jest tworzenie takiej atmosfery w dowodzonej przez siebie jednostce organizacyjnej, aby każdy jej członek odczuł przyjacielskie zainteresowanie i duchową łączność z innymi szczególnie przed otrzymaniem rozkazu bojowego. Aby zapobiec powstawaniu atmosfery wyobcowania dowódca powinien aktywnie oddziaływać na te czynniki, które wpływają na jakość grupy. Wśród wielu czynników nie należy pomijać czynnika czasu. Na polu walki dowódca będzie odczuwał deficyt czasu. Fakt ten nie może być usprawiedliwieniem na odrzucanie spraw żołnierzy i zajęcie się tylko organizacją walki. Dowódca powinien pamiętać, że walkę prowadzą jego podwładni. Także organizowanie od nowa, uzupełnianie i przemieszczanie w inne otoczenie społeczne jednostek bojowych to warunki do których trzeba "nakłonić" psychikę żołnierza.

2. Budowanie spójności i integrowanie pododdziałów i obsługa. Jednym z głównych zadań dowódców jest tworzenie atmosfery zaufania, silnych więzi emocjonalnych pomiędzy przełożonym i podwładnym i podtrzymywanie ich w walce. Dlatego dużo racji tkwi w wypowiedzi gen. B.L. Montgomeryego, który zwracając się do oficerów sztabu VIII Armii, powiedział: *Jestem przekonany, że jednym z obowiązków dowódcy jest stwarzanie tego, co nazywamy atmosferą. Będziemy więc pracować razem jako*

¹⁷ Por. *Military leadership*, Washington 1990, ch. 9, *The Enviroment of Combat*, s. 61-66.

zespół, a razem możemy zdobyć zaufanie tej wielkiej armii i pójść naprzód aż do ostatecznego zwycięstwa¹⁸.

3. Umacnianie w podwładnych pewności siebie. Prowadzenie aktywnej walki lub przetrwanie w niesprzyjających warunkach długotrwałych działań bojowych jest łatwiejsze, kiedy żołnierze są optymistycznie nastawieni i pewni swych możliwości.

4. Uzupelnianie wiedzy i doskonalenie swych umiejętności w każdych warunkach. Polepsza się w ten sposób zdolność żołnierzy do panowania nad sobą w trudnych sytuacjach bojowych oraz ich sprawność myślenia, gdy odczuwają wyczerpanie psychiczne i fizyczne.

5. Rozwijanie "zwycięskiej" postawy. Umacnianie woli wykonania zadania bojowego i identyfikacji z celami sprecyzowanymi przez dowódcę.

Z psychologicznego punktu widzenia dowodzenie w walce zbrojnej będzie determinowane przez:

1. Świadome i zorganizowane oddziaływanie przeciwnika za pomocą techniki bojowej oraz działań psychologicznych, które mogą w niektórych sytuacjach zastępować działania bojowe. Bódcze wizualne (zniszczenia, rany, śmierć) oraz słuchowe, a także stany deprivacji będą częstymi zjawiskami na polu walki.

2. Ciągłe zagrożenie życia i zdrowia. Można tu wskazać na: różnorodność zagrożeń, pewną zawodność przewidywać co do ochrony przed nimi. Nie można pominąć motywującego i demotyującego wpływu zagrożeń. Na przykład atak dokonany przez przeciwnika może mobilizować do walki, a może również załamać morale żołnierzy.

3. Brak możliwości pełnego kontrolowania zachowań żołnierzy, np. nad strachem, paniką itp. Istotną rolę odgrywają w takich przypadkach indywidualne właściwości systemu nerwowego żołnierza. Odnosić je należy do siły procesu pobudzania i hamowania, równowagi procesów nerwowych i innych. Każdemu żołnierzowi na polu walki a szczególnie dowódcy towarzyszyć będą uczucia związane z toczącymi się działaniami bojowymi. Można je najogólniej podzielić na dwie grupy:

- dodatnie, wspomagające działanie. Są to: odwaga, męstwo, dążenie do pokonania nieprzyjaciela, nadzieja i inne. Często też wskazuje się na gniew i nienawiść jako uczucia dynamizujące działanie;

¹⁸ Zob. Przemówienie gen. Montgomeryego do oficerów sztabu VIII Armii przed bitwą pod El Alamein, Przegląd Organizacji, 1991, nr 9, s. 28-29.

- ujemne, dezorganizujące działanie. Są to: obawa i strach. Można je pokonać siłą woli oraz dobrym przygotowaniem fachowym, jak również odpornością psychiczną na stresujące czynniki pola walki.

Nie należy jednak żądać rozwijania uczuć dodatnich a eliminowania ujemnych. Z punktu widzenia sprawnej realizacji celu walki zbrojnej należy dążyć do ich "zdyscyplinowania" tak, aby nie zastępowały myślenia i nie odbierały kontroli nad czynami.

4. Reorganizacja a czasami także redukcja systemu wartości uczestników walki zbrojnej jako wymóg sytuacji bojowej¹⁹. W żołnierzach stojących wobec konieczności niszczenia mogą zrodzić się wątpliwości natury moralnej, na które żołnierz będzie szukał odpowiedzi u swego dowódcy. Literatura historyczna, psychologiczna i socjologiczna dostarcza wielu przykładów na to, że zinternalizowany system wartości jest silnym czynnikiem motywacyjnym. Słusznie zatem J.M. Bocheński stwierdza, że: (...) *pokonanie nieprzyjaciela w boju jest wartością, lecz także sam zespół czynów, które doprowadziły do zwycięstwa jest również wartością*²⁰. Wobec tego jednym z zadań dowódcy w walce będzie wpoić to przekonanie swoim podwładnym.

5. Wzmóżona odpowiedzialność dowódcy za rezultaty walki oraz życie i zdrowie podległych żołnierzy. Może ona prowadzić do stanu, w którym dowódca będzie dążył do rezygnacji z podejmowania decyzji ryzykownych.

6. Dowodzenie w warunkach niedoboru lub nadmiaru informacji. Pozyskiwanie, przetwarzanie, przechowywanie i przekazywanie informacji stanowi podstawę procesu decyzyjnego. Informacja ma w tym przypadku także wartość psychologiczną ponieważ odgrywa istotną rolę w oddziaływaniu na intelekt, emocje i motywacje. Stąd też często może rodzić się psychologicznie uzasadniona tendencja do ograniczania pola informacyjnego i wybierania informacji znanych oraz pewnych. Dowódca kierujący się taką zasadą może stworzyć sytuację "samospokojenia", która będzie miała niewielki związek z sytuacją rzeczywistą.

Badanie i rozwijanie psychologicznych problemów dowodzenia w czasie pokoju i wojny, a także opracowanie wniosków praktycznych, użytecznych dla dowódców, nie może odbywać się w oderwaniu od tego co istnieje realnie. Mam tu na myśli warunki działania, zadania, siły i środki, sposób organizowania działań, jak również dążenie do minimalizowania strat.

¹⁹ Zob. M.J.Dyrda, *Morale w nauce wojennej*, Warszawa 1991, s. 111 i nast.

²⁰ J.M.Bocheński, *De virtute...*, wyd. cyt., s. 18.

2.3. Dowodzenie a prawidłowości zachowań podwładnych

Najbardziej powszechne jest twierdzenie, że zachowanie człowieka jest determinowane przez jego osobowość. Dlatego sądzić należy, że ludzie różnią się między sobą pod względem psychicznym. Formuła ta jest jednak bardzo ogólna i może obejmować wszelkie różnice, jeśli dadzą się one zmierzyć.

Dość często wskazuje się na osobowość jako źródło stałości zachowań. Decydują o tym cechy (dyspozycje) psychiczne. Zespół tych cech to właśnie osobowości. S. Siek uważa, że problem struktury osobowości, to problem ilości i jakości różnych elementów organizacji danej osobowości i problem wzajemnych stosunków i związków między tymi elementami²¹. Chociaż najczęściej przyjmuje się za W. Szewczukiem, że w skład struktury osobowości wchodzi: pogląd na świat, plan życiowy, zamiłowanie, działalność, charakter, samowiedza, samokrytyka, sumienie oraz temperament²².

Można przyjąć, że czynności człowieka charakteryzują się pewnymi stałymi właściwościami. J. Reykowski wyodrębnia ich trzy główne rodzaje:

- właściwości kierunkowe tzn. te, które wyrażają się w tym co człowiek czyni, do jakich celów dąży, jak ustosunkowuje się do otoczenia i siebie samego;
- właściwości sprawnościowe tzn. te, które charakteryzują sprawność wykonywania czynności, poziom (a nie rodzaj) osiąganych efektów;
- właściwości stylistyczne tzn. takie, które charakteryzują formę lub styl wykonania;
- właściwości czynności tzn. zdolność utrzymania przez długi czas tego samego kierunku czynności. Idzie tu o wytrwałość w dążeniu do celu²³.

Niewątpliwym osiągnięciem współczesnej nauki o dowodzeniu jest to, że:

- dostrzeżono zależności między intelektualnym i emocjonalnym stosunkiem dowódcy do żołnierza a efektami dowodzenia;
- sformułowano pojęcie "osobowość zawodowa dowódcy". Rozróżnienie cech wrodzonych (talent) i cech nabytych (wykształcenie jako wiedza ogólna) i umiejęt-

²¹ S. Siek, *Struktura osobowości*, Warszawa 1986, s. 26-27.

²² W. Szewczuk, *Psychologia*, t. II, Warszawa 1966, s. 388.

²³ J. Reykowski, *Procesy emocjonalne, motywacja, osobowość*, [w:] T. Tomaszewski (red.) *Psychologia ogólna*, Warszawa 1992, s. 127.

ności praktyczne, wskazują, że metody, formy i treści relacji dowódca - żołnierz zależą nie tylko od cech wrodzonych, ale także od przygotowania zawodowego;

- określono wpływ prezentowanych przez pedagogów poglądów na sformułowanie roli i zadań dowódcy. Zmienność tych poglądów ma wpływ na wymagania jakie stawiane są dowódcom. Natomiast praktyka kształcenia dowódców udziela odpowiedzi na pytanie: czy jest on człowiekiem wszechstronnie wykształconym czy tylko biegłym w rzemiośle wojskowym?

Analizując problematykę stosunków dowódca - podwładny, w świetle teorii organizacji, można wykluczyć wyliczanie cech, które powinny charakteryzować człowieka pełniącego funkcję dowódcy. Sądzymy bowiem, że cechy ludzkie, ogólnie pożądane i akceptowane nie są i nie mogą być traktowane jako specyficzne dla dowódcy. Każdemu człowiekowi potrzebna jest inteligencja, uczciwość, silna wola, opanowanie itd. Natomiast praktyka społeczna wskazuje, że każdy człowiek może się nauczyć każdej roli. Teza ta wzmacnia jeszcze przekonanie, że dowódca powinien w dużym stopniu aktywizować swoich podwładnych, czyli stosować technikę partycypacji w procesie decyzyjnym. W ten sposób nie tylko motywuje ich do wykonywania zadań, ale także zapewnia rozwój osobowości podwładnych i wzmacnia ich samodzielność. Ma to duże znaczenie w kontekście wychowania żołnierzy - obywatela w czasie pokoju jak również wykonywania przez żołnierzy zadań na potencjalnym polu walki.

Istotne znaczenie w kształtowaniu osobowości dowódcy należy przypisać wartościom kultury oraz aktywności kulturalnej samego dowódcy. Edukacja kulturalna dowódcy ma wpływ na jego sposób myślenia, ułatwia nawiązywanie kontaktów osobistych oraz pełniejsze rozumienie świata i ludzi. Z. Kosyrz proponuje, aby wychodząc na przeciw szybko zmieniającej się rzeczywistości kształtować osobowość dialogową tzn. taką, która umożliwi poszukiwanie w otaczającej rzeczywistości problemów, a nie tylko przyswajanie gotowej wiedzy²⁴. Dowódca o nastawieniu dialogowym będzie preferował działania twórcze i innowacyjne. Jest to więc typ osobowości transgresyjnej o orientacji przyszłościowej²⁵. Kształcenie takiego dowódcy wymaga, aby uczyć go rozumienia zjawisk i rozwiązywania problemów, które mogą wystąpić na przyszłym polu walki.

²⁴ Zob. Z. Kosyrz, *Osobowość wychowawcy*, Warszawa 1992, s. 19.

²⁵ Transgresja - przekraczanie siebie.

Dla zapewnienia właściwego funkcjonowania wojska - wydaje się być zrozumiałe - często jest preferowana koncepcja osobowości efektywnej. Efektywność osobowościową można nazwać skutecznością rozwojową, ponieważ człowiek rozwija się tak długo, jak długo chce i umie stawiać przed sobą nowe zadania oraz stosować nowe rozwiązania, które są adekwatne do antycypowanej przyszłości. Według koncepcji osobowości efektywnej. K. Obuchowskiego²⁶, skuteczność nie równa się efektywności, ponieważ:

- skuteczność określa aktualny poziom realizacji zadań;
- efektywność określa stopień, w jakim dany człowiek wykracza poza aktualne zadania.

Niewątpliwie na zachowanie podwładnych obok innych czynników - jak już stwierdziliśmy - ma także wpływ osobowość dowódcy. Abstrahując od teorii cech wzorcowy dowódca powinien posiadać pewne sprawności, z których najważniejsze to:

- wysokie kwalifikacje zawodowe (doskonały specjalista), wiedza psychologiczna i zdolności organizacyjne, wyobraźnia taktyczno-operacyjna oparta na wiedzy i doświadczeniu;
- umiejętność komunikowania się i rozumienia ludzi, uznanie dla ich poczucia własnej wartości;
- poczucie odpowiedzialności;
- umiejętność pracy w zespole i kierowanie zespołami, stwarzanie pozytywnej motywacji do wykonywania zadań i dbałość o poprawne stosunki interpersonalne;
- bezpośrednie i odważne angażowanie się w rozwiązywanie problemów, gotowość ponoszenia ryzyka i odpowiedzialności;
- dbałość o wartości uznane przez grupę;
- umiejętność kalkulacji, zdolność do szybkiej reakcji na powstające sytuacje;
- cierpliwość, wytrwałość i upór w dążeniu do osiągnięcia założonych celów; odporność na destabilizujący wpływ czynników zewnętrznych, zdolność do działania pod ich naciskiem, utrzymywanie sprawności intelektualnej i fizycznej w sytuacjach pełnych napięć i świadomości granic własnych możliwości (odporności na frustracje i obciążenia psychiczne);

²⁶ K. Obuchowski, W.J. Paluchowski (red), *Efektywność a osobowość*, Ossolineum 1982.

- uczciwe załatwianie spraw (uczciwość i wiarygodność poczynań), tworzenie atmosfery szczerości i otwartości, uprzejmości, wyrozumiałości i jasne wyrażanie swych myśli;

- poczucie własnej wartości, pewność siebie, twórcze myślenie, zdolność przewidywania, przekonywania i negocjowania, umiejętność godzenia racjonalności z intuicją;

- rozumienie konieczności zmian jako podstawy kreatywnych działań oraz łączenie zagadnień bieżących z perspektywicznymi;

- odczuwanie uzupełniania zdobytej już wiedzy, rozszerzania praktycznych umiejętności dowódczych i dążenie do osiągnięcia wysokiego poziomu profesjonalizmu²⁷.

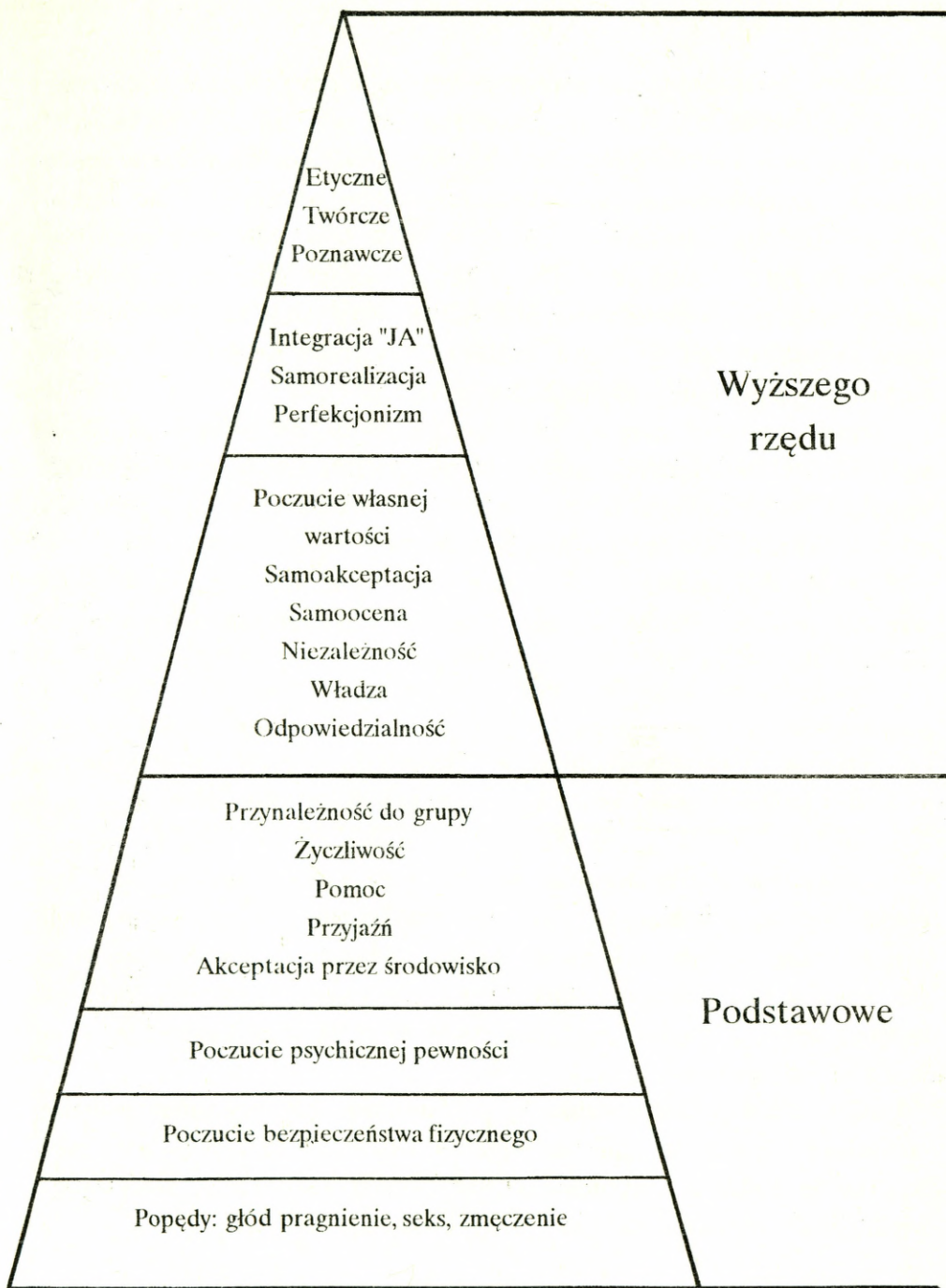
Natomiast wśród dowódców duże zainteresowanie budzą reguły zachowań żołnierzy. Wyrażają oni przekonanie, że poznanie mechanizmów zachowań ułatwi zrozumienie postaw i działań żołnierzy, co może się przyczynić do zwiększenia skuteczności dowodzenia. Wychodząc na przeciw temu zapotrzebowaniu można przyjąć następujące reguły:

- żołnierz działa racjonalnie, co oznacza, że każdą sytuację ocenia z punktu widzenia własnych interesów, dąży do osiągnięcia wartości cenionych i unika sytuacji przykrych. Ponadto zdolności przystosowawcze mogą utrudniać usuwanie błędów w zachowaniu się, a tym samym obniżać poziom racjonalności;

- żołnierz posiada zhierarchizowany system potrzeb. Potrzeby określają cele do których dąży. Sposób osiągania tych celów jest wynikiem oceny uznawanych wartości. W warunkach służby wojskowej szczególnie istotne są potrzeby; integracji, kontaktów, uczestnictwa, przynależności do zespołu, pozytywnej oceny zespołu, bezpieczeństwa, rzetelnej oceny ze strony przełożonych, uznania, wysłuchania itp. (zob. schemat 10);

- żołnierz jest członkiem (przynależy) pododdziału, oddziału, związku taktycznego, co nie oznacza, że jest przez nie motywowany. Żołnierz poszukuje oparcia emocjonalnego w małej grupie i przez swoje doświadczenia w tej grupie postrzega więzi społeczne. W takiej grupie tworzą się wzory postępowania, normy moralne i opinie na temat słuszności działań oraz decyzji, a także wewnętrzny system zachowań. Czynnikiem modyfikującym zachowania żołnierzy jest grupa;

²⁷ J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Kraków 1995, s. 75-76.



Schemat 10. Piramida potrzeb

- żołnierz tworzy sobie obraz samego siebie i sam ustala poziom aspiracji, który nie zawsze odpowiada jego możliwościom. Dowódca powinien pamiętać, że pozytywne myślenie o sobie jest *koniecznością życiową, jest podtrzymywaniem zdolności do działania*²⁸. Żołnierz realizując zadania będzie poszukiwał własnej drogi samorealizacji i rozwoju oraz możliwości wykorzystania w służbie swoich indywidualnych cech i właściwości, które to mają potwierdzić własną sprawność i ważność. Dowódcy nie powinni utożsamiać wartości żołnierza z jego społecznieniem. Dowódca powinien umieć docenić tkwiące w każdym żołnierzu potencjalne możliwości i stwarzać warunki dla ich pełnego ujawnienia się i spożytkowania;

- w czasie odbywania służby wojskowej żołnierz uczy się, doskonali swoje umiejętności, zdobywa doświadczenia życiowe, w tym poprzez analizę wyników działań własnych i innych żołnierzy. Poprzez działanie żołnierz kształtuje samego siebie, a nabyte doświadczenia stanowią punkt odniesienia przy ocenie nowych zjawisk.

W tym aspekcie sprawna działalność żołnierza jest procesem twórczym, w którym przetwarza on rzeczywistość, stosunki międzyludzkie, rzeczy materialne, a przede wszystkim siebie samego;

Dowódca powinien tak realizować swą funkcję, aby żołnierze z własnej woli robili to, co wynika z ich prawnego i moralnego obowiązku.

- żołnierze aktywnie będą realizować cele, jakie zostały postawione przed jednostką wojskową, jeśli uznają je za swoje. Na przykład, jeśli proces szkolenia jest tak zorganizowany, że zajęcia będą atrakcyjne, a czynności będące przedmiotem szkolenia zostaną ocenione przez żołnierzy jako przydatne w przyszłości - czyli będą zgodne z celami indywidualnymi żołnierzy - wówczas ich identyfikacja z jednostką wojskową będzie większa.

Uznanie celów jednostki wojskowej uwarunkowane jest istniejącym systemem motywacji i stopniem, w jakim ona preferuje wartości i zachowania uznane przez żołnierza za godne do naśladowania. Nie wystarczy nakłaniać do zwiększonego wysiłku, należy tworzyć warunki do lepszego i twórczego działania.

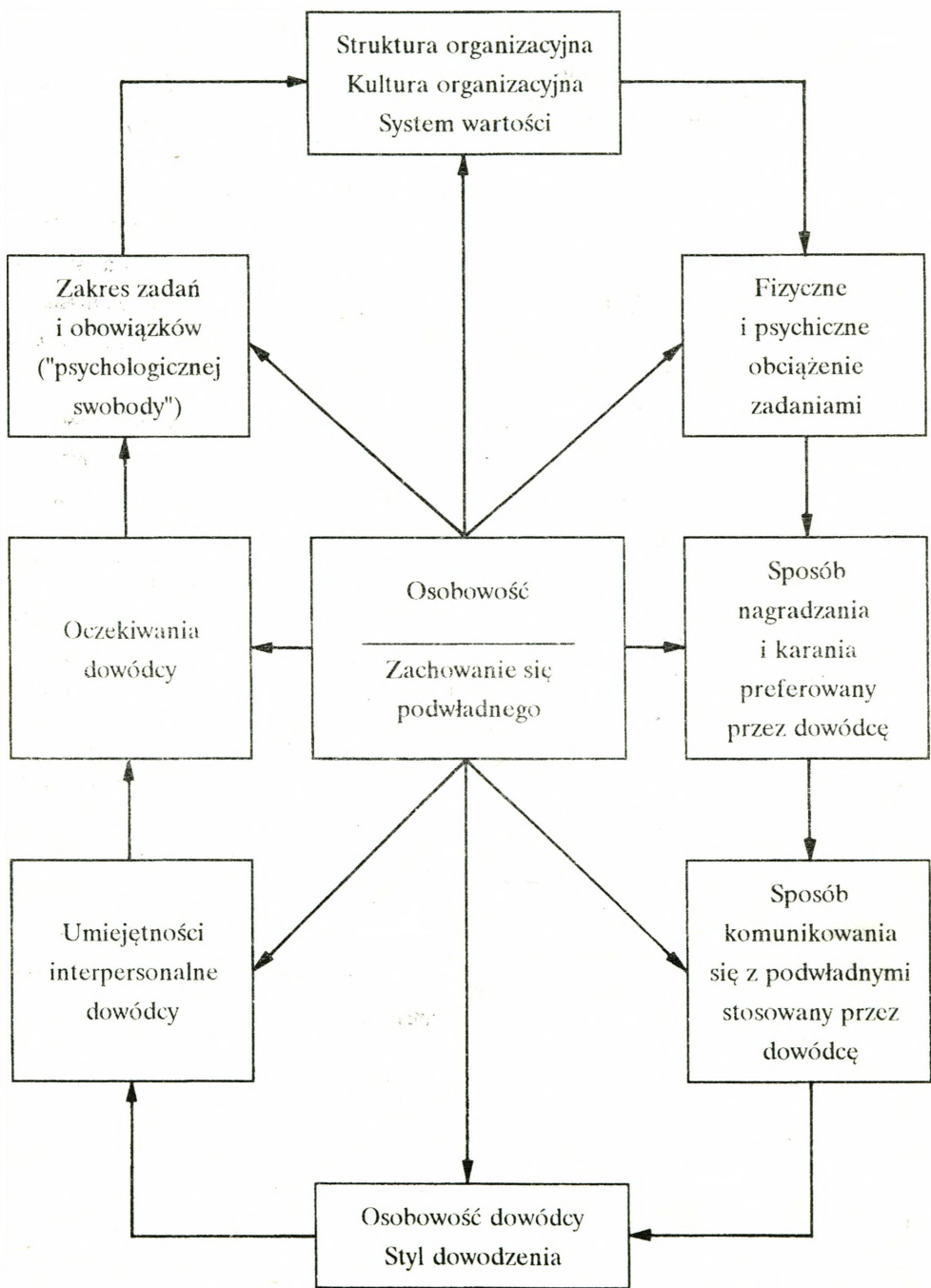
²⁸ J. Szczepański, *Sprawy ludzkie*, Warszawa 1988, s. 45-46.

Dowódca nie powinien ulegać "mitom", że możliwe jest opracowanie algorytmów zachowań, które można zastosować w każdej sytuacji.

Analizując zachowania podwładnego, dowódca powinien uwzględniać wpływ sytuacji na zachowanie podwładnych. Oczywisty wydaje się fakt, że każda sytuacja jest jedyna w swoim rodzaju. Zachowanie podwładnego stanowi wypadkową wielu czynników, co obrazuje schemat 11: *Czynniki wpływające na zachowanie się podwładnych*, który opracowano na podstawie modelu zaproponowanego przez J. Pensa w pracy *Decyzje w zarządzaniu*, Warszawa 1995, s. 42.

Bardzo często sukcesów w dowodzeniu upatruje się w uwarunkowaniach zewnętrznych (sytuacyjnych), rzadziej w uwarunkowaniach i walorach osobowościowych dowódcy i podwładnego. Zauważyć należy, że dowódca może w pewnych granicach modyfikować warunki wyznaczające sytuacje, w jakich znajdują się żołnierze. Modyfikacje te dotyczyć mogą: rodzaju zadań i stopnia ich trudności; czasu wypełniania zadań; przyznawania podwładnym uprawnień i zakresu swobody. Omawiając istotę sytuacji T. Tomaszewski proponuje, aby układ jej elementów charakteryzować jako układ wartości i możliwości²⁹. Przy czym *wartością* nazywa się stan rzeczy, który określa kierunek aktywności człowieka. Natomiast *możliwość* to stan rzeczy, od którego zależy czy wartość zostanie osiągnięta. Dla dowódców nastawiających się na zadania *wartością* jest ich realizacja, nawet kosztem podwładnych, natomiast *możliwość* będą sprowadzać się do "zebrania" odpowiednio przygotowanej i zdyscyplinowanej kadry i żołnierzy oraz posiadania niezbędnych środków. Należy także zwrócić uwagę na możliwości tkwiące w samym dowódcy. Rozumiejąc znaczenie układu wartości dowódca może w istotny sposób modyfikować zachowania podwładnych, w tym również zachowania interpersonalne.

²⁹ Zob. T. Tomaszewski (red.), *Psychologia*, Warszawa 1975, s. 17 i nast.



Schemat 11. Czynniki wpływające na zachowanie się podwładnych

3. PRZYWÓDZTWO W WOJSKU

3.1. Przywództwo i jego istota

Gdyby pominąć potoczne rozumienie pojęć "przywództwo" i "przywódca" to można powiedzieć, że na przestrzeni lat, uległy one wielu różnorodnym interpretacjom. Niegdyś pojęcie przywództwa utożsamiano z przewodzeniem grupą spontaniczną (nieformalną), zaś kierowanie czy też dowodzenie z zajmowaną pozycją w strukturze instytucjonalnej (formalnej). Później za sprawą teorii organizacji i zarządzania, zaczęto utożsamiać kierowanie, jak i dowodzenie z przywództwem. Traktowano te określenia bądź synonimicznie, bądź też zakładano, że w przypadku dowodzenia (kierowania) mamy do czynienia, także z przywództwem. W obu przypadkach identyfikowano je z funkcją i pozycją społeczną.

Obecnie brak jednolitej, względnie uporządkowanej i dostosowanej do potrzeb wojska teorii przywództwa, rozumienia jego mechanizmów i istoty.

Można przyjąć, że przywództwo jest relacją wzajemnego wpływu zachodzącą między co najmniej dwiema osobami, które są od siebie wzajemnie zależne ze względu na dążenie do pewnych wspólnych celów w sytuacji grupowej. Przywódca zaś to człowiek, za którym podążają inni i to nie tylko z przymusu zewnętrznego, wspartego, np. mocą prawa lub zwyczaju, lecz z pewnej wewnętrznej motywacji, wręcz potrzeby. Przywództwo postrzegane jest, jako pewna zdolność, umiejętność lub cecha. Jest to najczęściej określane jako:

- 1) zdolność zjednywania sobie zwolenników;
- 2) umiejętność wywierania wpływu;
- 3) tworzenie wizji rozwoju i pobudzanie ludzi do działania.

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 dowodzeniu czy kierowaniu ludźmi gwarantuje, że podwładni wykonują znacznie więcej, niż muszą, przekraczając bariery własnych, często partykularnych interesów.

Bliższe rozumienie obu pojęć będzie możliwe, gdy wyróżnimy najważniejsze typy przywództwa.

3.2. Typy przywództwa

Spotykane typologie przywództwa przyjmują różnorodne kryteria ich wyodrębniania. Na ogół są to: zakres i sposób wpływania na innych oraz sposób postępowania z podwładnymi. Jednego z pierwszych podziałów przywództwa dokonał w 1920 roku M. Weber. Uwzględniając źródło sprawowania władzy i sposób wpływania na innych, wyróżnił trzy jego typy:

1. Przywództwo tradycyjne, oparte na przeświadczeniu osób, które je akceptują, co do tradycyjnych lub dziedziczonych praw pewnych ludzi do sprawowania władzy.

2. Przywództwo legalne, oparte na obowiązujących aktach prawnych/konstytucji, regulaminach, oficjalnych regułach itp. dokumentach.

3. Przywództwo charyzmatyczne, polegające na uznaniu istnienia nadzwyczajnych, nieprzeciętnych, czy też nadprzyrodzonych cech osobniczych u reprezentantów tego rodzaju władzy.

W wojsku mamy najczęściej do czynienia z przywództwem typu legalnego, opartym na nominacji, stopniach wojskowych, pełnionej funkcji i hierarchicznej podległości służbowej. Jednak taki typ przywództwa nie wyczerpuje charakterystyki możliwych wpływów i dominacji w wojsku.

Podobną, aczkolwiek bardziej funkcjonalną, typologię przywództwa przedstawił K. Lewin. Prowadząc badania eksperymentalne w grupach młodzieży stwierdził, że źródłem przywództwa są trzy rodzaje zachowań, a mianowicie:

- 1) narzucanie przez przywódcę swej woli otoczeniu;
- 2) wyrażanie przez niego i organizowanie woli większości grupy;
- 3) gwarantowanie przez niego wolności członkom grupy i niesterowanie nimi.

Na tak dokonany rozpoznaniu zachowań młodzieży autor ten wyróżnił trzy typy przywództwa:

- przywództwo autokratyczne;
- przywództwo demokratyczne;
- przywództwo liberalne.

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

Bliższą problematyce wojska jest typologia odróżniająca przywództwo formalne (instytucjonalne) od przywództwa nieformalnego (naturalnego).

Przywódca formalny (instytucjonalny, tytułarny) dysponuje wpływami opartymi na elementach formalnych: oficjalnie pełnionej funkcji, posiadanym stanowisku, stopniu wojskowym, nominacji. Zakres wpływu jest w takim przypadku dokładnie określony przez odpowiedni zapis uprawnień i kompetencji.

Przywódca nieformalny (naturalny, personalny) czerpie siłę wpływu z przewagi nad pozostałymi członkami grupy w zakresie cech istotnych z punktu widzenia celu realizowanego przez grupę i uznanego za ważny. Ważna 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 posiada nikt z najbliższego otoczenia.

Wśród typologii uwzględniających stosunek przywódców do podwładnych można wymienić m.in. przywódców:

- dominujących i integracyjnych (H.Anderson);
- uczestniczących i nadzorujących (Preston i Heintz);
- dominujących, autorytarnych i manipulacyjnych (M.Janowitz).

Ponadto przyjmując inne kryteria społeczne i środowiskowe warto wymienić także przywódców narodowych, plemiennych, politycznych, moralnych, naukowych, wojskowych, związkowych i innych.

3.3. Wybrane koncepcje i teorie przywództwa

Znacznej ewolucji poglądów, podobnie jak w przypadku definiowania samego przywództwa i jego istoty, można się również doszukać w tworzonych przez lata koncepcjach i teoriach z tego zakresu. Znaczyły one drogę podejmowanych badań, tak teoretycznych jak i empirycznych, wskazując na ich dużą różnorodność i odmienny zakres. Wszystkie podejmowane w tym celu wysiłki cechował zawsze większy lub mniejszy walor praktycznej użyteczności. Można sądzić, że przybliżenie, chociażby wybranych koncepcji i teorii przywództwa, umożliwi ukazanie najistotniejszych trendów w dotychczas podejmowanych poszukiwaniach badawczych.

3.3.1. Koncepcja tradycyjna oparta na dominacji cech

Początki badań nad przywództwem wiążą się z założeniem, że umiejętność przewodzenia wynika z pewnych cech charakteru, a liderem człowiek się rodzi, a nie staje. Główny wysiłek badaczy skierowany został na określenie cech, które charakteryzują przywódcę i jego wpływy.

Systematyczne badania tej problematyki zapoczątkował w psychologii L.M. Terman, który opublikował w roku 1904 monografię pt. *A Preliminary Study of the Psychology and Pedagogy of Leadership*. Do tego bowiem momentu, wszelkie ustalenia i wnioski opierały się na refleksji teoretycznej bądź najwyżej na przypadkowej obserwacji. Terman zainicjował badania eksperymentalne opierając się na pomysłach i pracach A. Bineta¹, których celem było określenie cech charakteryzujących przywódcę. Na podstawie wyników tych badań zbudowano teorię cech, zwaną "teorią wielkiego człowieka", która dominowała w psychologii przez okres następnego dziesięciolecia, dokładając z każdym rokiem szereg następnym cech warunkujących nominację danego człowieka na przywódcę.

W roku 1948 R.M. Stogdill dokonał szczegółowej i krytycznej analizy 124 prac różnych autorów opisujących cechy przywódcze. Rezultaty jakie uzyskał sprowadzają się do następujących wniosków:

1. Tylko 5 cech wymienianych jest zgodnie przez 15 lub więcej spośród 124 autorów, są to: inteligencja, wyniki w nauce, gotowość ponoszenia odpowiedzialności, aktywność i uczestnictwo społeczne, status społeczno-ekonomiczny.
2. Dłazszych 10 cech wymienia zgodnie 10 lub więcej autorów, a są to: uspołecznienie, inicjatywa, wytrwałość, wiedza, pewność siebie, intuicja i pełny przegląd sytuacji, kooperatywność, popularność, zdolność przystosowania się, elokwencja.
3. W pewnych specyficznych grupach, szczególnie gangach młodzieżowych i grupach zabawowych istotne znaczenie odgrywa również sprawność fizyczna.
4. Wszystkie cechy przywódcze są w znacznym stopniu determinowane przez warunki sytuacyjne, w jakich funkcjonuje przywódca.

¹ Eksperymenty Termiana opisał S. Mika: *Wstęp do psychologii społecznej*, Warszawa 1972, s. 266-267; *Psychologia społeczna*, Warszawa 1982, s. 488-490.

5. Stwierdzono istnienia niskiej korelacji pomiędzy przywództwem a wiekiem, wzrostem, wagą ciała, budową, energią, wyglądem zewnętrznym, dominowaniem i kontrolowaniem nastroju².

Ten brak zgodności w zestawach cech przywódczych u różnych autorów wyjaśnił wiele lat później R. Putnam. Jego zdaniem cechy przywódcy są względne i zależą od środowiska, w którym działa dana jednostka. Ale mimo tego i on zaprezentował cechy uniwersalne, które nie podlegają zmienności sytuacyjnej. Wśród nich wymienia:

- aktywny udział w życiu społecznym danej zbiorowości;
- swoiście przywódcza pewność siebie i lojalność wobec podwładnych bądź współpracowników;
- zręczność i umiejętność w organizowaniu i kierowaniu grupą poprzez przekonywanie, motywowanie i inspirowanie, podwładnych i współpracowników;
- zdolność do negocjacji i targowania się z innymi oraz współdziałania z nimi;
- elokwencja, krasomówstwo i oratorstwo³.

Mimo, że już badania R. Stogdilla dowiodły, że nie ma możliwości ustalenia uniwersalnej listy cech przywódczych, przez kolejne dziesięciolecia znaczna część psychologów odwołuje się do tej właśnie koncepcji.

W Polsce ten nurt rozważań był bardzo silny, a i obecnie ma swoich zwolenników. I tak np. Stefan Baley prezentował pogląd, że wśród ludzi można wyróżnić dwa przeciwstawne typy osobowości, a mianowicie, takich którzy lubią i potrafią przewodzić innym, kierować innymi i narzucać im swoją wolę oraz takich, którzy chętnie słuchają, podporządkowują się, pozwalają się zdominować. Przykładem zachowań dominujących jest przywództwo (naturalne) starszych wiekiem nad młodszymi, szczególnie widoczne wśród dzieci i młodzieży⁴.

M. Kreutz podejmując próbę scharakteryzowania osobowości nauczyciela wychowawcy wymienia wśród innych cech, zdolność sugestii. Jego zdaniem człowiek o takich zdolnościach - sugestioner - przyciąga do siebie innych ludzi, którzy poddają

² Omówienie wyników badań Stogdilla dokonano na podstawie artykułów: R. Holly'a, *Badania nad przywództwem nieformalnym*, "Przegląd Psychologiczny" 1979, nr 3; *Koncepcja przywództwa nieformalnego w małych grupach społecznych*, "Studia Socjologiczne" 1980, nr 2.

³ Zob. R. Putnam, *The Comperative study of Political Elites*, New Jersey 1976.

⁴ S. Baley, *Psychologia wychowawcza w zarysie*, Warszawa 1965.

się jego kierownictwu, przyjmują jego poglądy, uczucia itd. Na posiadanie takiej zdolności wskazują następujące cechy bardziej szczegółowe:

- pewność siebie, objawiająca się zwłaszcza w sytuacjach trudnych;
- spokój i odwaga działania;
- wiara w siebie i własne zdolności oraz prawdziwość swych przekonań lub ideałów;
- bezkompromisowość i prostoliniowość dążenia do realizacji swoich celów, sprawiedliwość i konsekwencja.

Powyższe cechy składają się łącznie na pewną wyższość danego osobnika nad innymi, którzy tę wyższość muszą uznać i poddać się jego wpływowi⁵.

Całkiem współcześnie I. Majewska-Opiełka charakteryzując przywódcę wymienia wiele cech określających skuteczność przewodzenia. Jej zdaniem przewodzić może ktoś, kto zna i ceni swoją wartość, ktoś kto wie, o co mu chodzi - w ogóle w życiu i na co dzień, kto ma pełną władzę nad sobą i operuje w centrum, ktoś kto odkrył w sobie i utrwalił cechy zapewniające skuteczność działania⁶.

Również w obrębie tej samej koncepcji prowadzone są rozważania dotyczące predyspozycji przywódczych ludzi w zależności od typu posiadanego temperamentu. Energiczny choleryk, twierdzi F. Littauer jest urodzonym przywódcą, przez naturę wyposażony w umiejętności do sprawowania kontroli nad innymi ludźmi. Takich predyspozycji nie posiada żaden inny osobnik o odmiennym temperamencie⁷.

Prowadzone przez wiele lat badania nie prowadziły do wyodrębnienia 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.

3.3.2. Koncepcja sytuacyjna

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, przyjęty lub oczekiwany cel

⁵ M. Kreutz, *Osobowość nauczyciela wychowawcy*, Warszawa 1938.

⁶ I. Majewska-Opiełka, *Droga do siebie*, Warszawa 1994, s. 348-350.

⁷ F. Littauer, *Osobowość plus*, Warszawa 1994, s. 206 i dalsze.

sprecyzuje 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 czyjś przywództwa. Zakłada ona, że o istnieniu, trwaniu jak również 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 m.in.: teorię interakcyjną, teorię zależnościową, teorię dojrzałości podwładnych.

Teoria interakcyjna 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, liczebnością i jej aktualnymi potrzebami. Teoria interakcyjna zyskała także wielu zwolenników mimo, że nie stanowi zwartego jednolitego systemu poglądów. Jej najpełniejszą formę przedstawił C.A. Gibb, który określił następujące założenia:

1. Ludzie wchodzą w interakcję w grupach, aby uzyskać satysfakcję.
2. Przywództwo jest tylko częścią szerszego systemu, który służy zaspokojeniu potrzeb, pełnieniu określonych ról.
3. Stosunek przywódcy do otoczenia ma dwa komponenty: poznawczy i afektywny, który razem określają różnorodność form przywództwa i zakładają zmianę tych form w miarę upływu czasu i konsolidowania się formalnych struktur⁸.

Na bazie tej teorii powstały jej inne bardziej rozwinięte wersje, między innymi teoria zależnościowa i teoria drogi do celu.

Swoją teorię zależnościową F.E. Fiedler oparł na spostrzeżeniu, że w różnych grupach, różni ludzie mogą być przywódcami, gdyż istnieje potrzeba wykonywania wielu różnorodnych, często odmiennych funkcji. W wyniku prowadzonych badań eksperymentalnych ustalił między innymi, że:

1. Różne typy grup wymagają różnorodnych typów przywództwa.
2. Istnieje zależność pomiędzy dobrymi stosunkami przywódców z grupą, a funkcjonowaniem przywódcy. Zależność ta nie jest jednak tak oczywista i prosta, gdyż modyfikuje ją ustrukturuwanie zadania (weryfikowalność decyzji, jasność celu, liczba możliwych metod rozwiązywania zadania).

⁸ Zob. S. Mika, *Psychologia...*, wyd. cyt., s. 494-496.

W przypadku zadań wyraźnie ustrukturowanych i istnienia jednocześnie dobrych stosunków przywódców z grupą, skuteczni są przywódcy zorientowani na zadanie. Skuteczność przywódców zadaniowych jest również wysoka gdy zadanie jest mało ustrukturowane, a stosunki z grupą są złe. Przywódca zorientowany na stosunki międzyludzkie jest skuteczny, gdy występuje niewielki stopień ustrukturowania zadania lub w przypadku zadania o wysokim stopniu ustrukturowania, gdy jednocześnie nie jest w grupie lubiany.

Generalnie model F.E. Fiedlera opiera się na założeniu, że efektywność postawy przywódcy i jego zachowań zależy od stopnia przychylności sytuacji w jakiej działa. Zgodnie z tą teorią przywódca albo dostosowuje swoje zachowanie do sytuacji, albo jest nieskuteczny.

Druga z wspomnianych teorii - teoria drogi do celu, której autorstwo przypisuje się najczęściej trójce badawczy (R.J. House, B.S. Georgopoulos, M.G. Evans), bazuje na stwierdzeniu, że główną funkcją przywódcy jest zwiększanie u podwładnych motywacji do działania i zadowolenia z wykonywanej pracy⁹.

Zadanie to przywódca spełnia poprzez:

- 1) rozpoznanie i aktywizowanie potrzeb podwładnych;
- 2) zwiększanie wypłat za osiągnięte przez podwładnych wyniki;
- 3) pomagając w określeniu oczekiwań;
- 4) redukcjonowanie frustracji;
- 5) powiększanie osobistej satysfakcji u członków grupy¹⁰.

Teorie sytuacyjne zdaniem D.M. Stewart mają dużą zaletę, gdyż podkreślają także znaczenie wiedzy odnoszącej się do konkretnego problemu, określają tym samym miejsce autorytetu przywódcy, szczególnie autorytetu zawodowego¹¹. Niegdyś kierowanie opierało się w decydującym stopniu na autorytecie formalnym, autorytecie stanowiska, które określał tytuł, dystynkcja, nominacja. Obecnie coraz częściej dostrzega się potrzebę opierania się przywódców w organizacji na autorytecie własnych umiejętności, wiedzy, jak również autorytecie osobowości, charakteryzującym się umiejętnością oddziaływania na innych¹². Istotę tak rozumianych podstaw przywództwa oddaje myśl Wirgiliusza *Podążaj za tym, który wie, a dopełnia*

⁹ Zob. R. Holly, *Przywództwo...*, wyd. cyt., s. 103-106.

¹⁰ Tamże, s. 105-106.

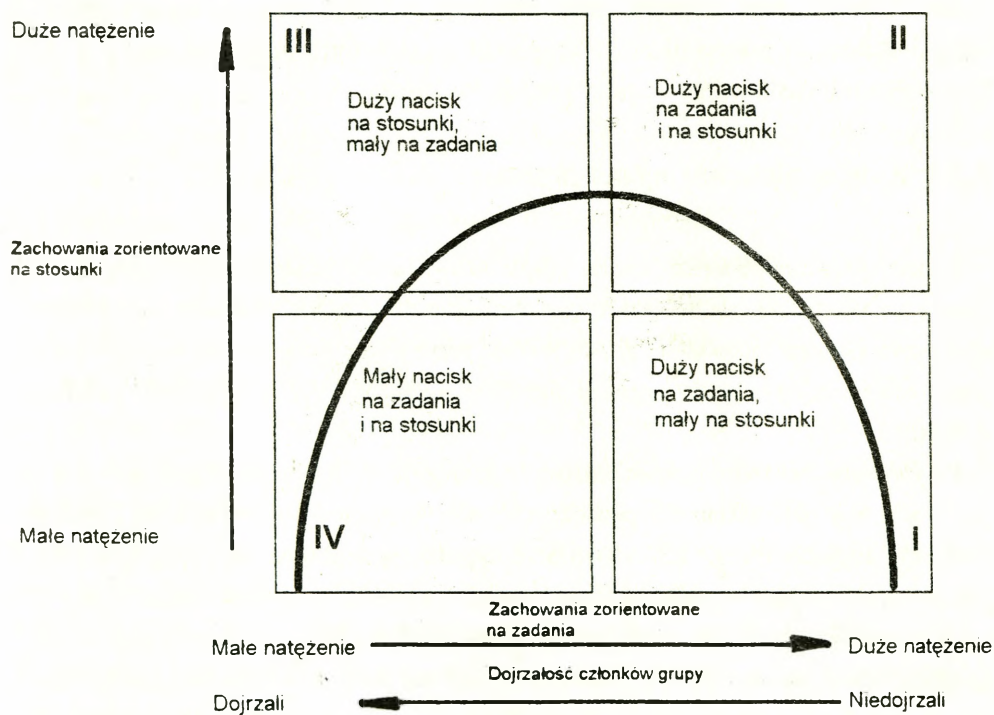
¹¹ D.M. Stewart, *Praktyka kierowania*, Warszawa 1994, s. 164.

¹² Tamże, s. 164.

ją następną będącą być może jej naturalnym rozwinięciem, że *Autorytet zdobywa ten, kto wie*.

Ewolucyjność stylu przewodzenia, zakłada teoria P. Hersey'a i K.H. Blancharda, zwana też teorią dojrzałości podwładnych¹³. Punktem wyjścia autorów jest założenie, że styl przewodzenia ludźmi trzeba elastycznie dostosować do dojrzałości podwładnych, czyli ich kompetencji, poziomu zaangażowania, odpowiedzialności, stopnia utożsamiania się z działaniami grupy (rys. 1).

STYL PRZYWÓDCY



Rys. 1. Ewolucja stylu przewodzenia w procesie dojrzwania zespołu według P. Hersey'a i K. H. Blancharda

¹³ Zob. K. Obtój, *Mikroszkółka zarządzania*, Warszawa 1994, s. 125-129.

Można założyć, że z sytuacją taką mamy do czynienia w chwili pojawienia się nowych pracowników o niskich kompetencjach i braku doświadczenia. W takim przypadku początkowo najlepszy jest autokratyczny styl kierowania. Styl ten zakłada jasne określenie zadań, wyznaczanie terminów realizacji i systematyczną kontrolę.

Druga faza przewodzenia to stopniowe, wraz z nabywaniem umiejętności i doświadczenia przez podwładnych, wprowadzenie elementów stylu konsultatywnego. Utrzymując dyrektywny styl kierowania, okazywanie podwładnym zaufania i przyzwalanie na dyskusję o metodach realizacji zadań.

Faza trzecia zakłada przechodzenie do stylu partycypacyjnego, w którym rola przełożonego sprowadza się do koordynacji prac poszczególnych osób, grup, zespołów. To one, przy określonych ograniczeniach, same decydują o realizacji zadań. Czwarta faza pozwala, przy wysokich kwalifikacjach, zaangażowaniu i odpowiedzialności pracowników, delegowanie na nich uprawnień i przejęcie przez kierownika roli dyskretnego doradcy i współpracownika.

3.3.3. Koncepcja zaspokajania potrzeb

Koncepcja ta zakłada, że każda grupa składa się z pojedynczych osób, które różnią się od siebie, ale wszystkie one mają pewne wspólne potrzeby. To właśnie one powodują, że ludzie skupiają się wokół przywódcy, podążają za nim, a próbują jego dominację¹⁴. Do grupy najważniejszych potrzeb tworzących czyjeś przywództwo należą:

Po pierwsze, potrzeba bezpieczeństwa fizycznego i psychicznego, której przywódca jest większym gwarantem od pozostałych osób w grupie. Jego obecność i wpływ redukuje napięcia i zagrożenia, wytwarza uspokajającą atmosferę, a jego postawa, umiejętność i wiedza wydają się przekonywać. Najczęściej przywódca obdarzony jest takimi walorami, których konieczność ludzie w danej sytuacji dostrzegają, a nie znajdują ich u siebie i innych pozostałych osób ze swojego otoczenia. Zachowanie się przywódcy w rzeczywistości sytuacji zagrożenia, często weryfikuje stosunek otaczających go ludzi do niego i jego przywództwa. Jest to moment, w którym może dojść do utraty rzeczywistego przywództwa przez dotychczasowego lidera (nawet formalnie sprawującego funkcję dowódcy czy kierownika) na rzecz innego, który w

¹⁴ Hierarchię potrzeb przedstawia M. Dyrda w rozdz. 2, s. 56-57.

danej sytuacji wykazał większe kompetencje, czy tzw. zimną krew, dając tym samym gwarancje bezpieczeństwa otaczającym go ludziom.

Po drugie potrzeba realizacji zadań, osiągnięcia celów stojących przed grupą. Obecność przywódcy i jego pozycja wynika z przeświadczenia pozostałych ludzi, że wie i unie skutecznie wykonywać zadanie, potrafi pokazać co i jak robić, aby cel osiągnąć.

Po trzecie potrzeb społecznych grupy. Obejmują one potrzebę przynależności do grupy, organizacji, drużyny czy zespołu, bycia z kimś i kimś. Obecność przywódcy zapewnia harmonijny rozwój grupy, tworzenie się więzi pomiędzy jej członkami, ustalanie norm, wzorów zachowań, wzajemnego zaufania. Jego obecność sprzyja stymulacji działań integrujących wszystkich wokół realizowanego zadania, doceniania pracy i wysiłku poszczególnych osób.

Wśród teorii, które najtrafniej odzwierciedlają ten nurt poszukiwań, należą teorie funkcji i ról przywódczych.

Teoria funkcji preferuje współpracę w ramach grupy zadaniowej, nakazuje dbałość przywódcy o zaspokajanie jej potrzeb. Zdaniem Helpina i Winera sprowadza to się do uwzględniania przez przywódcę czterech podstawowych rzeczy:

- tworzenie przyjaznego stosunku do współpracowników, szacunku i zaufania;
- motywowania grupy do większej aktywności w realizacji zadania;
- inicjowania najkorzystniejszych struktur i wzorców organizacyjnych;
- uwrażliwienie na naciski zewnętrzne i wewnętrzne¹⁵.

Z kolei D. Katz i R.L. Kahan zawarli podobne propozycje w swoich czterech wymiarach skutecznego działania przywódcy - kierownika. Są nimi: preferowanie czynności nadzorczych, nie zaś samodzielne wykonywanie zadań; preferowanie motywacji ogólnej do działań w określonym kierunku; orientowanie się na pracownika i podwładnego, unikanie karania i nagradzania zdolnych; wzmacnianie spójności grupy i postaw wzajemnego wspomagania¹⁶. Ten kierunek poszukiwań najwyraźniej określają trzy zmienne: przywódcę wraz z jego osobowością i charakterem, zmienność sytuacji, grupę wraz z jej potrzebami i wartościami¹⁷.

S. Mika przytacza wyniki badań D. Krechta, D.S. Crutchfilda, E.L. Ballachey dotyczących wyodrębnienia funkcji przywódczych. Przywódca może być: koordynato-

¹⁵ Zob. np. E. Scott jr i L.L. Cummings, *Zachowania człowieka*, t. 2, Warszawa 1983, s. 75.

¹⁶ Zob. D. Katz, R.L. Kahn, *Spoleczna psychologia organizacji*, Warszawa 1976, s. 480.

¹⁷ D.M. Stewart, wyd. cyt., s. 165.

rem działalności grupy, osobą ustalającą cel i politykę grupy, planistą, ekspertem, reprezentantem grupy na zewnątrz, kontrolerem stosunków wewnątrzgrupowych, dystrybutorem nagród i kar, arbitrem i mediatorem, wzorem zachowania, podejmującym decyzje i zwalniającym od tej czynności innych członków grupy, symbolem grupy, ideologiem grupy, postacią "ojca", z którą grupa jest związana uczuciowo, koźłem ofiarnym dla grupy w przypadku niepowodzeń¹⁸.

Z kolei D.G. Bowers i S.E. Seashore proponują klasyfikację obejmującą cztery wymiary struktury funkcjonalnej przywódcy:

1. Wspieranie podnoszące czyjeś poczucie wartości i ważności.
2. Interakcyjna facylitacja, będąca zachowaniem zachęcającym do wzmacniania kontaktów w grupie.
3. Ekspozowanie celu, wzmacnianie entuzjazmu do podejmowania i realizacji celów grupowych.
4. Facylitacja pracy, organizowanie, planowanie, dostarczanie narzędzi, materiałów i wiedzy.

3.4. Przywództwo w praktyce dowodzenia

Współczesne przywództwo w grupach celowościowych (zadaniowych) wyróżniają szczególnie dwa elementy: zdolność skutecznego realizowania zadań i zjednywania czy pozyskiwania sobie ludzi. Preferencje dla tak rozumianego przywództwa dostrzec można także w wojsku, gdzie dominację jedynie formalną (instytucjonalną), prawa i regulaminów, stopnia i stanowiska, musi uzupełniać wiedza specjalistyczna oraz dominacja nieformalna (naturalna), oparta o określone predyspozycje osobowościowe i nabyte umiejętności społeczne. Tak więc bliższa charakterystyka tych preferencji obejmuje:

1. Przywódcę - jego cechy osobowościowe i charakteru.
2. Sytuację - jej tendencje do stałości i zmiany.
3. Ludzi (uczestników) - ich potrzeby i preferencje.

Potrzebę przywództwa w wojsku, jego tendencję i istotę funkcjonowania najlepiej przedstawić w oparciu o dwie teorie przywództwa odnoszące się do działań zorganizowanych: teorię transakcyjną i teorię transformacyjną. Obie teorie, mimo że tylko

¹⁸ S. Mika, *Psychologia...*, wyd. cyt., s. 495-496.

częściowo dają się uprzystępnąć i wykorzystać w odniesieniu do wojska, trafnie charakteryzują potrzebę budowania przywództwa rzeczywistego w dowodzeniu.

3.4.1. Teoria transakcyjna

Opiera się na założeniu, że w sytuacjach względnie ustabilizowanych i normalnych relacje między przywódcami formalnymi (tytułarnymi) a grupą, odbywają się w oparciu o układ 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 niewykonując go wcale lub wykonując źle. Przywódca dysponuje rzeczywistą 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 mankamentów¹⁹. Szczególnie wykazuje ograniczone możliwości mobilizowania, pozyskiwania czy zjednywania ludzi do nadzwyczajnego wysiłku i poświęcenia, przejawiania inwestycji, 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 ochotnicy, którzy nie czują się zmuszeni do kontynuowania pracy, ale nade wszystko podwładni czy współpracownicy o wysokich kwalifikacjach, którzy czują potrzebę uczestnictwa w podejmowaniu decyzji. Trudność stwarza także młodzież, która z natury skłonna jest odrzucać formalne tytułarne przywództwo i także autorytety²⁰. Można wreszcie w odniesieniu i do wojska dodać, że te kłopoty zwielokrotnia formalno-prawny przymus odbywania służby wojskowej przez żołnierzy, który wyznacza zakres i możliwości współdziałania i realizacji zadań nie z ochotnikami. W pewnym sensie jest to więc przywództwo ograniczone, wyznaczające pewne granice możliwości mobilizowania ludzi.

¹⁹ Zob. np. K. Obłój, wyd. cyt., s. 131-132.

²⁰ Por. J.C. Maxwell, *Być liderem*, Warszawa, 1995, s. 21-22.

3.4.2. Teoria transformacyjna

Pewną idealizację poszukiwań efektywnych metod oddziaływania na ludzi, w tym także dowodzenie, stanowi szeroko rozpowszechniona przez B.M. Bassa teoria przywództwa transformacyjnego. Warto od razu podkreślić, szczególnie dwa aspekty tego przywództwa. Po pierwsze, dominują w nim niezależnie od sytuacji poszanowanie innych, zaufanie, uczciwość i dążenie do wspólnego sukcesu. Po drugie, wytycznymi zachowania przywódcy staje się zmiana i szybkość działania. Testem skuteczności przywódcy transformacyjnego jest więc, szybkie dopasowywanie się do zmian w otoczeniu i zmiennych działaniach, konkurencji, rywali, czy przeciwnika. W odniesieniu do wojska teoria ta zakłada takie oddziaływanie dowódcy na podwładnych, aby oni zechcieli przekroczyć bariery własnych interesów i działać na rzecz i korzyść dowódcy, drużyny, plutonu czy jednostki. Jest to jednocześnie takie wpłynięcie na podstawę podwładnych, aby ci rezygnowali ze swoich własnych partykularnych interesów i zajęli się doskonaleniem i rozwojem samego siebie. Idea tej teorii, mimo że bardzo atrakcyjna, w praktyce może być realizowana ze znacznym powodzeniem w sytuacjach odbiegających od normy (w sytuacjach kryzysu, niepewności, rozczarowania, czy przedłużającej się szkoleniowej mizerności), szczególnie wówczas, gdy wyróżnienia którymi dysponuje dowódca nie mobilizują, a groźby nie wywołują oczekiwanych skutków²¹.

Punktem zwrotnym dla właściwego rozumienia teorii przywództwa transformacyjnego jest upatrywanie władzy dowódcy w jego osobowości i kompetencjach nie zaś w stopniu i stanowisku służbowym. Początkiem zaś jej wdrażania w praktyce jest umiejętne przedstawienie podwładnym wizji wspólnego działania, ta wizja musi być nośna i porywająca, to ona może stanowić podstawę wspólnego wysiłku. **Przywódcą tworzy i przekazuje wizję.** Ważne jest i jedno i drugie. Trzeba mieć taką wizję, niejedną wizję (dotyczącą pracy, służby, szkolenia, organizacji zajęć, perspektyw rozwojowych dla siebie i podwładnych, dla dowodzonego pododdziału, oddziału czy zespołu jak również dla każdego z osobna) i umieć je 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

²¹ Ciekawą próbę ukazania przydatności tej teorii w wojsku prezentuje artykuł: K.S. Donohue, L. 2Wong, *Transformational Leadership*, "Military Review", August 1994, s. 24-31.

szukają, krótko mówiąc to co jest dla nich ważne. Tak konstruowane wizje ludzie zaakceptują i uznają za własne.

Podczas II wojny światowej produkowano tysiące spadochronów. Z punktu widzenia robotników, było to zajęcie nudne i męczące, polegające na garbieniu się dziesięć godzin dziennie nad maszyną do szycia i łączeniu nie kończących się płatów szarej tkaniny. Bezpośrednim rezultatem tego wysiłku była bezkształtna kupa szmat. Powtarzano jednak co rano, że każdy ścieg przyczynia się do ratowania komuś życia. Uzmysławiano pracującym, że spadochron, który szyją, może uratować męża, brata, syna. W ten sposób, chociaż praca była ciężka, a czas się dłużył, kobiety i mężczyźni pracujący rozumieli swój wkład w większą całość²².

Umiejętność inspiracji przydać się może również w szkoleniu poligonowym, kiedy dowódca podczas ćwiczeń potrafi przekazać wizję zgodną z zasadą **"myśli tak, jakby naprawdę była wojna"** i nakazać wykonanie określonych czynności zgodnie z tym myśleniem i przeświadczeniem. Przywódca informacyjny w tych wizjach przedstawia także duże wymagania i oczekiwania wobec podwładnych, jak i wyraża zaufanie do ich umiejętności, kompetencji, odpowiedzialności. Niejednokrotnie nie jest to rzecz łatwa, zważywszy możliwość ciągłej wymiany czy uzupełniania stanów osobowych. Przywódca transformacyjny **wyказuje troskę nie tylko o kondycję całego pododdziału, ale także o losy i samopoczucie poszczególnych żołnierzy**. Przykłady Juliusza Cezara i Napoleona Bonaparte, którzy znali wielu żołnierzy po imieniu, pytali o rodziny, samopoczucie, wzmacniają jedynie sugestię o potrzebie tworzenia więzi z podwładnymi. Przywódca zgodnie z tą teorią **okazuje poświęcenie i zaangażowanie w realizacji danej wizji, podejmuje ryzyko, gdy jest ono niezbędne aby przekonać podwładnych, że sam wierzy w to co głosi**²³.

Ta, z konieczności krótka charakterystyka obu teorii i fragmentaryczna próba przenoszenia ich idei na grunt armii, wskazuje jednocześnie kierunek dalszego doskonalenia przywództwa w zorganizowanych działaniach wojska. Obecnie, szczególnie mocno akcentowana jest w przywództwie potrzeba doskonalenia umiejętności oddziaływania na ludzi, czy też inaczej mówiąc umiejętność postępowania z nimi²⁴. Najszerzy kontekst predyspozycji osobowościowych i charakterologicznych, jak i

²² D. Waitley, R.L. Witt, *The Joy of Working*, New York 1985, przytaczam za: J.C. Maxwell, wyd. cyt., s. 187.

²³ K. S. Donohue, L. Wong, wyd. cyt., s. 28-30.

²⁴ Zob. np. L. Kanarski, J. Borkowski, *Być dowódcą*, Warszawa 1995.

umiejętności wyuczonych określa idea kompetencji społecznych w dowodzeniu. Zwracając uwagę na społeczne i ludzkie koszty procesów kierowania i dowodzenia, wskazuje na preferancje wobec efektywności społecznej, nie zaś jedynie skuteczności zadaniowej w tych procesach.

Zaprezentowany materiał dotyczący przywództwa nie wyczeruje problematyki, a prowadzony wywód - w zamiarze autora - również jej nie ogranicza. Wskazuje jednak na ciągły brak i poszukiwanie kompleksowych uwarunkowań rozwoju i doskonalenia przywództwa w wojsku.

4. PSYCHOLOGICZNE PROBLEMY DECYZJI WOJSKOWYCH

Problematyka podejmowania decyzji ze względu na jej wielowymiarowość, wielopostaciowość jest przedmiotem badań **multi i interdyscyplinarnych**. Interesuje się nią matematyka, logika, ekonomia, prakseologia, ergonomia, teoria zarządzania, prawo, socjologia, politologia, filozofia, semantyka, informatyka, psychologia, a także nauki wojskowe, w tym teoria dowodzenia¹.

W procesie dowodzenia wojskami czynności decyzyjne spełniają podstawową rolę. Decyzja dowódcy zapewnia postawienie we właściwym czasie zadań oraz realizowanie wszelkich działań, które powodują rozpoczęcie, kontynuację lub zaprzestanie działań bojowych. Intensywność, złożoność, dynamiczność, ryzykowność, ograniczoność czasowa działań wojskowych, nie tylko militarnych, sprawia, że teoretyczne i praktyczne znaczenie procesów decyzyjnych wzrasta. Psychologiczne uwarunkowania procesu decyzyjnego, sytuacyjne i osobowościowe czynniki decyzji wojskowych są domeną **psychologii dowodzenia**.

Badania nad procesami decyzyjnymi zostały zapoczątkowane przez J. Newmanna i O. Morgensterna w czasie drugiej wojny światowej w zakresie teorii gier. Zaledwie kilkudziesięcioletnia historia dociekań teoretycznych i empirycznych doprowadziła do ukształtowania się dwóch wyraźnych obszarów teorii decyzji²:

1. **Teorii decyzji racjonalnych** (formalnych, normatywnych).
2. **Psychologicznej teorii decyzji**.

Pierwsza z nich poszukuje odpowiedzi na pytania: jakimi metodami należy podejmować racjonalne decyzje, jakie decyzje są racjonalne? Teoria ta bazuje na założeniach idealizacyjnych, nie uwzględnia zróżnicowanych indywidualnych możliwości i ograniczeń decydenta. Dlatego bywa niekiedy nazywana teorią decyzji bez decydenta.

¹ *Teoria dowodzenia, Cz. 1. Metodologiczne i ogólnoteoretyczne podstawy teorii dowodzenia*, Warszawa 1994.

² J. Koziński, *Psychologiczna teoria decyzji*, Warszawa 1975, s. 11-32.

Psychologiczna teoria decyzji stara się ustalić jak ludzie rzeczywiście podejmują decyzje indywidualne i grupowe oraz jakie popełniają błędy decyzyjne. Jest ona systemem uzasadnionych twierdzeń o rozwiązywaniu przez ludzi zadań decyzyjnych. Psychologia dąży do przewidzenia i wyjaśnienia przebiegu procesu decydowania.

Do podstawowych cech tej teorii J. Koziielecki zalicza:

1) **przedmiot badań** - czynności decydenta, jego osobowość, struktura zadań decyzyjnych;

2) **twierdzenia** - zadania logiczne opisujące relacje między zmiennymi niezależnymi np. rodzaj zadania, cecha osobowości a zmiennymi zależnymi (zachowaniami decydenta w sytuacjach wyboru); twierdzenia te dotyczą:

a) tworzenia przez decydentów subiektywnych reprezentacji poznawanych zadań decyzyjnych;

b) oceny subiektywnej użyteczności wyników decyzji;

c) strategii wyboru działania, integracji informacji o użyteczności i prawdopodobieństwie wyniku;

d) subiektywnego prawdopodobieństwa stanów rzeczy determinujących konsekwencje decyzji;

3) **metody uzasadniania twierdzeń:**

a) eksperyment laboratoryjny;

b) modelowanie;

c) symulacja czynności decyzyjnych.

Psychologiczna teoria decyzji umożliwia zadowalające **wyjaśnienie** zachowania decydentów wojskowych, pozwala dostatecznie **przewidywać** ich działania, jednakże wbrew oczekiwaniom nie formułuje szczegółowych instrukcji, jak dowódca ma postępować w określonych sytuacjach decyzyjnych. Ułożenie takiego "przepisu" wydaje się sensowne tylko w przypadku realizowania niektórych rutynowych, schematycznych zadań. Nieprzewidywalność, dynamiczność, niepewność, różnorodność itp. sytuacji, zwłaszcza w walce zbrojnej, uzasadnia poszukiwanie ogólnych i kierunkowych procedur heurystycznych, które w praktyce bywają zawodne, ale potęgują indywidualny i sztabowy (zespołowy) potencjał twórczy niezbędny w nowoczesnym działaniu dowódczym³.

³ J. Borkowski, *Wprowadzenie do psychologii działań twórczych*, Warszawa 1991.

4.1. Interpretacja pojęcia decyzja. Rodzaje decyzji wojskowych

Podjęcie decyzji jest jedną z najbardziej powszechnych, charakterystycznych czynności ludzkich oraz najbardziej złożonych form aktywności poznawczej i umysłowej. Wiąże się z dużą odpowiedzialnością za spowodowane skutki lub ich niedostatek, zwłaszcza w kontekście odpowiedzialności służbowej.

Decyzja polega na tym, że człowiek zwany decydem wybiera jedno działanie (rozwiązanie) ze zbioru różnych działań możliwych. W węższym rozumieniu **decyzją jest wybór świadomy, poprzedzony fazą namysłu i refleksji**; w szerszym ujęciu **decyzja to wszelki wybór wariantu postępowania, czyli również nieświadomy oraz zautomatyzowany (informatyczny)**. Pierwsza interpretacja dominuje w psychologii, druga obowiązuje w cybernetyce⁴.

Istotę decyzji stanowi nieustanne rozstrzygnięcie i wybór jakie działanie podejmiemy. Nawet wtedy, gdy negujemy jakieś działanie lub opóźniamy je, opieramy się na decyzji⁵. Podjęcie wyboru jest reakcją decydenta na niepewność tkwiącą w sytuacji problemowej. Dowódca mając świadomość wyboru działania, powinien postanowić, co i dlaczego wybiera i jakie mogą być tego przewidywane następstwa⁶.

Wojskowa interpretacja pojęcia decyzja akcentuje zarówno uniwersalne, jak i swoiste, specjalistyczne uwarunkowania. W tym rozumieniu *decyzja jest to akt woli dowódcy, określający wybrany z wielu jeden wariant sposobu przygotowania i przeprowadzenia walki lub operacji, zgodnie z zamiarem (decyzją) przełożonego i zapewniający wykonanie zadań przy najmniejszych stratach własnych⁷*. Należy dodać, że każda decyzja powstaje na podstawie złożonych procesów intelektualnych. Zbyt wąskie pojmowanie tej kategorii traci z pola widzenia system czynności poprzedzających wybór jednego wariantu działania.

Nowoczesne dowodzenie to nieustanny ciąg decyzyjny związany z permanentnym analizowaniem celów i warunków działania oraz z prognozowaniem ogólnych i wycinkowych skutków decyzji. W praktyce i teorii decyzji wojskowych niezbędne jest podejście **procesualne**.

⁴ J. Kozielski, *Podjęcie decyzji*, [w:] T. Tomaszewski (red.), *Psychologia ogólna*, Warszawa 1992, s. 155.

⁵ Cz. Nosal, *Umysł menedżera*, Wrocław 1993, s. 113.

⁶ J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Kraków 1995, s. 127.

⁷ *Wstęp do teorii dowodzenia. Cz. 1. Wybrane problemy dowodzenia*, Warszawa 1994, s. 127.

W siłach zbrojnych, okręgu wojskowym, dywizji, brygadzie, pułku, batalionie decyzje tworzą wielowymiarową, wielopostaciową oraz wzajemnie przenikającą się sieć wyborów. Dlatego warto zaprezentować próbę ich klasyfikacji. W zależności od przyjętego kryterium wyróżnia się następujące rodzaje decyzji⁸:

- rodzaj problemów i poziom dowodzenia: taktyczne, operacyjne i strategiczne;
- źródło powstania: inicjowane przez przełożonego, podwładnych, właściwego dowódcę;
- czynności, których dotyczą: regulacyjne, sterujące, innowacyjne, badawcze, wykonawcze itp.;
- możliwość kwantyfikacji: możliwe do skwantyfikowania, trudne lub niemożliwe do skwantyfikowania;
- powiązanie z funkcjami zarządzania: planistyczne, organizatorskie, koordynacyjne, rozkazodawcze, kontrolne, motywacyjne itp.;
- forma decydowania: indywidualne (jednoosobowe), kolegialne, zarządowe, kolektywne;
- dziedzina działania: kadrowe, szkoleniowe, bojowe, logistyczne, wychowawcze, mobilizacyjne itp.;
- okres podejmowania: bieżące, krótkookresowe, średniookresowe, długotrwałe, perspektywiczne;
- waga problemu: rutynizowane, nierutynizowane, nowatorskie;
- struktura sytuacji decyzyjnej: programowane (podejmowane w sytuacjach znanych, powtarzalnych); nieprogramowane (podejmowane w sytuacjach nowych, nadzwyczajnych).

Inną typologię decyzji przedstawia Cz. Nosal, który wymienia:

- a) decyzje w **sytuacjach otwartych** (wybór niczym nieograniczony) oraz w **sytuacjach zamkniętych** (ograniczona swoboda wyboru);
- b) decyzje z **procedurą heurystyczną** (brak jednoznacznego schematu postępowania) oraz z **procedurą algorytmiczną** (procedura sztywna);
- c) decyzje w sytuacjach **deterministycznych** (pełne przekonanie, że podjęte działania doprowadzą do celu) oraz w sytuacjach **ryzykownych** (niepewność wyniku)
- ograniczenia poznawcze decydenta i brak zaufania do wiedzy o warunkach działania;
- d) racjonalne, nieracjonalne, intuicyjne.

⁸ Cz. Nosal, wyd. cyt., 120-127.

Ponadto w literaturze przedmiotu analizowane są takie rodzaje decyzji, jak⁹:

- decyzje jednorazowe i wielokrotne (sekwencyjne);
- decyzje w sytuacjach osobistych i instytucjonalnych;
- decyzje selekcyjne (proste), alokacyjne (rozmieszczeniowe) oraz hierarchiczne (podporządkujące).

Powyższy przegląd typologii decyzji nie ma wyczerpującego charakteru, jednakże jest względnie reprezentatywny. Większość z wymienionych rodzajów wyborów decyzyjnych występuje w praktycznej działalności dowódczej.

4.2. Analiza procesu decyzyjnego

Współczesny człowiek znajduje się w sytuacji ciągłego podejmowania kolejnych decyzji. Potrzeba nieustannego decydowania widoczna jest przede wszystkim w strukturach instytucjonalnych, w tym także na różnych szczeblach organizacji życia wojskowego.

Decyzja efektywna musi być wynikiem starannie realizowanego procesu. **Proces decyzyjny** to zbiór operacji mających miejsce między sytuacją wyjściową a sytuacją końcową, proces transformacji stanu obecnego (realnego) w stan pożądany lub zadowalający. Owe operacje umysłowe są logicznie uporządkowane w odpowiedniej kolejności; dzięki temu umożliwiają ocenę sytuacji decyzyjnej, określenie warunków rozwiązania zadania oraz wybór najkorzystniejszego wariantu¹⁰.

Do ważniejszych warunków **decyzji efektywnej** zalicza się:

- wytwarzanie w umyśle decydenta pełnej reprezentacji poznawczej sytuacji decyzyjnej, ocenę jej adekwatności oraz stworzenie celu głównego;
- określenie zbioru rozwiązań i jego sprawdzenie pod względem kompletności i niesprzeczności;
- sformułowanie kryteriów oceny rozwiązań;
- dokonanie oceny w układzie: kryteria - warianty działania;
- dokonanie wyboru właściwej reguły decyzyjnej, celem zintegrowania ocen cząstkowych w formie oceny (decyzji) ostatecznej;

⁹ J. Koziński, *Podjęcie decyzji*, wyd. cyt., s. 158.

¹⁰ J. Penc. wyd. cyt., s. 129; T. Szapiro, *Co decyduje o decyzji*, Warszawa 1993, s. 137-143.

- określenie zakresu wpływu decyzji, będącej elementem serii decyzji, na stopień swobody przyszłych wyborów decyzyjnych;

- podjęcie decyzji we właściwym czasie (nie za wcześnie, nie za późno)¹¹.

Osiągnięcia teorii i praktyki decyzji wyrastają między innymi na gruncie dorobku **psychologii myślenia twórczego (problemowego)**. Analizę procesu twórczego można sprowadzić do analizy rozwiązywania sytuacji problemowej (każda sytuacja decyzyjna ma cechy sytuacji problemowej), bowiem wykreowanie decyzji (nowej jakości) zawsze wiąże się z rozwiązaniem określonego problemu. Proces ten przebiega zgodnie z określonymi etapami. *Problem wytycza cel myśli, a cel wyznacza bieg procesu myślenia*¹². Pionierem periodyzacji myślenia problemowego był **J. Dewey**, który wyodrębnił pięć jego faz:

- 1) stan niepewności, wątpliwości, trudności;
- 2) wykrycie i sprecyzowanie problemu;
- 3) projektowanie rozwiązań;
- 4) rozumowanie i przewidywanie możliwych skutecznych wariantów;
- 5) czynności weryfikacyjne (pozytywną lub negatywną ocenę przyjętego rozwiązania).

Opierając się na wiedzy cybernetycznej wyróżnić można następujące etapy twórczego rozwiązywania problemu¹³:

- 1) stwierdzenie faktów;
- 2) poznanie właściwości;
- 3) stwierdzenie związków;
- 4) określenie celów rozwiązania;
- 5) wskazanie sposobów rozwiązania;
- 6) rozwiązanie problemu i realizacja zadania.

Angielscy autorzy wymieniają następujące etapy procesu podejmowania decyzji¹⁴:

- 1) zdefiniowanie problemu (pytania zorientowane na działanie);
- 2) gromadzenie informacji (różnymi metodami):
 - poznawanie faktów;
 - konsultacja z podwładnymi;

¹¹ Cz. Nosal, wyd. cyt., s. 129.

¹² J. Dewey, *Jak myślimy*, Warszawa 1988, s. 36.

¹³ M. Mazur, *Cybernetyka i charakter*, Warszawa 1976, s. 99-105.

¹⁴ *Sztuka podejmowania decyzji*, Kraków 1994, s. 19-34.

- ocena zewnętrzna;
- porównanie opinii z faktami;
- 3) szukanie alternatywy i wariantów oraz ich przegląd;
- 4) porównanie wartości wariantów rozwiązania (ich wizualizacji);
- 5) podjęcie konkretnej decyzji.

Nieco odmienny punkt widzenia przedstawia polski teoretyk zarządzania i decydowania J. Penc, który opisuje takie fazy myślenia i działania w procesie decyzyjnym, jak¹⁵:

a) **identyfikacja sytuacji decyzyjnej:**

- rozpoznanie i opisanie problemu decyzyjnego;
- zebranie wszechstronnych informacji;
- ustalenie przyczyn powstania sytuacji problemowej;

b) **przygotowanie decyzji:**

- klasyfikacja problemu;
- określenie warunków rozwiązania i ich ocena;
- opracowanie wariantów rozwiązania;

c) **podjęcie decyzji:**

- ocena rozwiązania według przyjętych kryteriów;
- wybór jednego wariantu i jego sprawdzenie;
- przyjęcie rozwiązania (decyzji) i przedstawienie w formie operacji;

d) **realizacja decyzji:**

- wyznaczenie wykonawców decyzji;
- określenie środków i materiałów;
- zaplanowanie działań w sytuacji zagrożenia realizacji decyzji;
- kontrola i motywacja.

Psycholog T. Tyszka analizuje niżej wymienione podprocesy procesu decyzyjnego¹⁶:

- 1) ustalenie atrybutów rozważanych alternatyw wyboru;
- 2) wybór skal i standardów oceny;
- 3) ustalenie zasad preferencji;
- 4) uzasadnienie wyboru rozwiązania;
- 5) decyzja właściwa.

¹⁵ J. Penc, wyd. cyt., s. 130.

¹⁶ T. Tyszka, *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, Warszawa 1986, s. 214-216.

Przedstawione prawidłowości przebiegu procesów decyzyjnych znajdują odzwierciedlenie w procedurach wojskowych.

Wychodząc z założenia, że istotą dowodzenia jest decydowanie, w pełnym cyklu decyzyjnym wyróżnia się trzy etapy¹⁷:

1. Etap przeddecyzyjny, który obejmuje:

- analizę zarządzania wstępnego otrzymanego od przełożonego;
- analizę zadania bojowego;
- opracowanie zamiaru działania, wykonania zadania;
- zapoznanie sztabu z zadaniem i zamiarem;
- opracowanie i przesłanie zarządzeń wstępnych podrzędnym organom decyzyjnym.

2. Etap decyzyjny, a w nim:

- ocenianie sytuacji decyzyjnej;
- podjęcie decyzji do walki i opracowanie dokumentów decyzyjnych;
- opracowanie planów użycia wojsk, sił i środków itp.;
- przekazanie zadań bojowych podwładnym;
- organizowanie współdziałania.

3. Etap podecyzyjny, w tym:

- kontrolowanie i ocenianie realizacji zadań bojowych;
- formułowanie wniosków i tworzenie warunków do podejmowania następnych zadań i decyzji bojowych.

S. Piotrowski proponuje znaczne skrócenie zakresu i treści decyzji dowódcy o operacji (walce), która powinna obejmować dwa nierozłączne elementy: myśl przewodnią przeprowadzenia działań (**zamiar**) oraz **zadania** dla podległych wojsk¹⁸. Pozostałe zadania szczegółowe może realizować sztab i szefowie rodzajów wojsk i służb. Takie podejście podnosi efektywność dowodzenia oraz odciąża dowódcę.

Rozwinięty, uniwersalny model procesu decyzyjnego prezentuje tabela 1¹⁹.

Uproszczony schemat sytuacji decyzyjnej przedstawia rysunek 1²⁰.

¹⁷ R. Kuriata, *Istota podejmowania decyzji informacyjnej w procesie dowodzenia wojskami*, "Zeszyty Naukowe ASG", 1985, nr 2, s. 192.

¹⁸ S. Piotrowski, *Decyzja dowódcy*, "Zeszyty Naukowe AON", 1991, nr 4 s. 196.

¹⁹ *Proces decyzyjny w sytuacjach złożonych*, Warszawa 1988, s. 41-42.

²⁰ J. Babula, *Rola decyzji w życiu i działalności wojska*, "Myśl Wojskowa", 1995, nr 3, s. 25.

ROZWINIĘTY MODEL PROCESU DECYZYJNEGO

A. Etap przeddecyzyjny

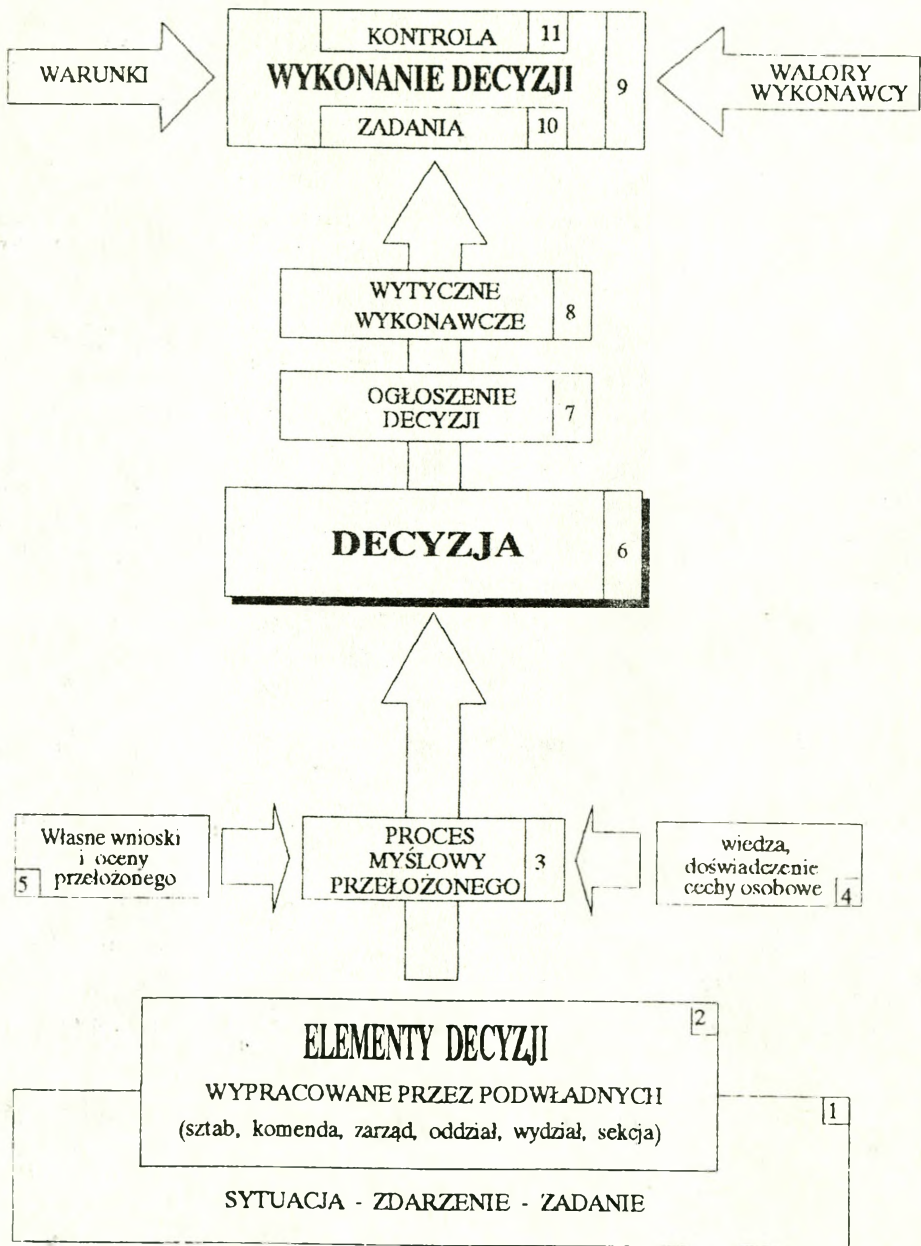
Fazy	Grupy ważniejszych czynności
Gromadzenie informacji pierwotnych	Gromadzenie informacji z nadrzędnych i podległych systemów organizacyjnych
	Gromadzenie informacji z innych systemów (z otoczenia)
Redukowanie informacji	Selekcja informacji (dobór przez eliminację)
	Agregacja informacji (łączenie informacji jednostkowych w problemowe)
Analiza informacji	Wyodrębnienie zjawisk, ich cech i składników
Dostrzeżenie problemu decyzyjnego	Rozpoznanie i ocena sytuacji lub zadania
	Sformułowanie problemu decyzyjnego
Rozwiązania problemu decyzyjnego (określenie i ocena możliwych wariantów działania)	Określenie zasobów informacyjnych i materialnych związanych z problemem decyzyjnym
	Dokładna analiza sytuacji lub zadania
	Sformułowanie lub zrozumienie celu ogólnego
	Określenie nowych potrzeb informacyjnych i materialnych
	Gromadzenie i analiza dodatkowych informacji
	Ogłoszenie ogólnego zamiaru, celów szczegółowych i kryteriów decyzji
	Wydanie polecenia przygotowania danych do podjęcia decyzji
	Opracowanie projektów decyzji (wariantów działania)
Uruchomienie planowych działań ubocznych	Ocena projektów decyzji pod względem merytorycznym i organizacyjnym
	Uruchomienie działań, co do których istnieje pewność, że nie ulegną zmianie, warunkujących rozpoczęcie i sprawną realizację decyzji

B. Etap decyzyjny

Fazy	Grupy ważniejszych czynności
Podejmowanie decyzji	Wybór decyzji (wybór wariantu działania)
	Szczegółowe określenie celu oraz rzeczowej, czasowej i przestrzennej struktury działania
	Określenie form kontroli i kryteriów oceny
	Określenie form przekazania, motywowania i argumentacji decyzji
	Opracowanie nakazu działania (aktu normatywno-prawnego)
Przekazanie decyzji	Przekazanie decyzji w formie zadania lub instrukcji, podanie form kontroli, kryteriów oceny oraz motywacja i argumentacja treści
	Sprawdzenie przyjęcia decyzji oraz zrozumienie celu i sposobu działania

C. Etap poddecyzyjny

Fazy	Grupy ważniejszych czynności
Realizacja decyzji	Kontrola wykonywania decyzji
	Ocena osiągnięcia celów etapowych (ocena rzeczywistej skuteczności)
	Regulacja form podejmowania decyzji (podejmowanie decyzji regulacyjnych)
	Przyjęcie informacji o wykonaniu decyzji
	Kontrola wykonania decyzji
Formułowanie wniosków	Całościowa ocena skutków wykonania decyzji
Informowanie o wykonaniu zadania	Informowanie przełożonego o wykonaniu działania
	Informowanie podwładnych (wykonawców decyzji) o uzyskanej ocenie
	Satysfakcjonowanie po wykonaniu decyzji



Rys. 1. Elementy decyzji i jej wykonania

4.3. Zasady decydowania

Teoria decyzji w oparciu o wyniki badań operacyjnych oraz osiągnięcia teorii gier wypracowała ogólne prawidłowości, które ułatwiają podejmowanie optymalnego wyboru wariantu działania decyzyjnego. Podstawą sztuki dowodzenia jest umiejętne dobranie reguły decyzyjnej do rodzaju zadania (sytuacji). Psychologowie wymieniają siedem naturalnych zasad decyzyjnych, które po raz pierwszy zostały opisane przez **H. Montgomery'ego**. Podstawową regułą jest **poszukiwanie dominacji**, takiego wariantu, który pod względem przyjętego kryterium oceny przeważa nad innymi. Determinuje ona subiektywne przekonanie dowódcy, że dokonał najlepszego wyboru. Druga reguła decydowania wykorzystuje zasadę **logicznej koniunkcji**. Zgodnie z nią dowódca sprawdza czy wszystkie cechy spełniają założone wartości krytyczne; przyjmuje tylko ten wariant, który jest zgodny ze wszystkimi progami krytycznymi, inne zostają odrzucone. Selekcja różnych wariantów ma zarazem ostrożny i ostry charakter. Trzecia prawidłowość, **zasada dysjunkcji** oznacza wybór takiego rozwiązania, które posiada co najmniej jedną ocenianą cechę osiagającą lub przekraczającą założony próg krytyczny. Reguła ta ma bardzo liberalną wymowę, dlatego może być przyczyną wielu błędów. Jeżeli stosowana jest w sytuacjach nowych, nietypowych, złożonych generuje duży współczynnik ryzyka. Większość decyzji rutynowych, codziennych opiera się na tej regule.

Skróconą charakterystykę reguł decyzyjnych obrazuje tabela 2.

4.4. Ryzyko w dowodzeniu

Ryzyko przeważnie odnosi się do możliwości występowania szkodliwych niepożądanych następstw działania, które określa się ogólnym mianem strat.

Sytuację (decyzję) ryzykowną charakteryzują dwie podstawowe cechy:

- 1) subiektywna użyteczność wyników wyboru, która zależy między innymi od indywidualnej preferencji;
- 2) subiektywne prawdopodobieństwo, szansa uzyskania atrakcyjnego wyniku.

WAŻNIEJSZE REGUŁY DECYZYJNE²¹

Nazwa reguły	Kryterium wyboru wariantu
Reguła dominacji	Wybierz wariant $W_1 \neq W_p$, jeżeli W_1 jest korzystniejszy od W_j przynajmniej pod względem jednej cechy, a nie gorszy od wszystkich pozostałych cech.
Reguła koniunkcyjna	Wybierz wariant $W_1 \neq W_p$, w którym wszystkie oceniane cechy osiągają lub przekraczają założony krytyczny próg C.
Reguła dysjunkcyjna	Wybierz wariant $W_1 \neq W_p$, w którym przynajmniej jedna spośród ocenianych cech osiąga lub przekracza założony krytyczny próg C.
Reguła leksykograficzna	Wybierz wariant $W_1 \neq W_p$, jeżeli W_1 jest korzystniejszy od W_j pod względem najważniejszej cechy. Powtarzaj tę procedurę, biorąc pod uwagę hierarchię ważności cech.
Reguła eliminacji	Odrzuć wszystkie te warianty, które na skalach ocen dla określonych cech nie osiągnęły progu krytycznego C. Powtarzaj tę procedurę, biorąc pod uwagę hierarchię ważności cech.
Reguła maksymalizacji	Wybierz wariant $W_1 \neq W_j$ w ten sposób, aby W_1 przeważał nad W_j pod względem liczby korzystnych cech. Dla każdej pary wariantów podaj liczby cech świadczące o przewadze określonych wariantów.
Reguła sumowania użyteczności	Wybierz wariant $W_1 \neq W_p$, który osiągnął największą sumę ważoną użyteczności ocenianej dla wszystkich cech.

Szczegółowiej mówiąc każdą alternatywę w sytuacji ryzykownej opisują cztery parametry²²:

- a) prawdopodobieństwo sukcesu, zwycięstwa;
- b) wielkość (użyteczność) sukcesu;
- c) prawdopodobieństwo niepowodzenia;
- d) wielkość porażki, nickorzystnego wyniku.

²¹ Cz. Nosal, wyd. cyt., s. 148.

²² M. Goszczyńska, *Ryzyko i jego percepcja*, [w:] X. Gliszczyńska (red.), *Człowiek jako podmiot życia społecznego*, Wrocław 1983, s. 192.

Decyzja ryzykowna to świadomy wybór jednego działania ze zbioru dwu lub więcej działań możliwych, które może doprowadzić do strat. W sytuacji (decyzji) ryzykownej nie mamy pewności jaki osiągniemy rezultat ostateczny: pozytywny czy negatywny.

Spostrzeganie ryzyka przez dowódcę zależy od interakcji czynników sytuacyjnych (cech sytuacji) i uwarunkowań osobowościowych decydenta. W praktycznym działaniu dowódczym występuje swoista kombinacja właściwości zadania i osobowości, która powoduje wysoki lub niski poziom odbioru ryzyka. Cechy psychiczne decydenta oddziałują na zakres i kierunek spostrzegania ryzyka pod warunkiem wystąpienia określonego typu sytuacji.

Trudno sobie wyobrazić jakiegokolwiek działanie wojskowe, zarówno w okolicznościach szkolenia pokojowego, jak i w warunkach realnej walki zbrojnej, działań bojowych, bez występowania czynnika ryzyka²³.

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

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

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

Skuteczny dowódca powinien działać w strefie dopuszczalnego ryzyka, znać granice dzielące obszary decyzji hazardowych i antykryzysowych (głęboko asekuracyjnych). Profesjonalny dowódca wie, że zbliżenie się do granicy hazardu decyzyjnego oznacza często niebezpiecznie duże straty, powoduje definitywne klęski. Natomiast

²³ K. Nożko, *Sztuka tworzenia przewagi w systemie obronnym RP*, Warszawa 1994, s. 137-153.

sztynne, asekuracyjne, lękliwe trzymanie się granic antyryzyka sprawia, że dowódca bezpowrotnie traci szanse i marnotrawi zasoby²⁴.

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

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

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

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

- odrzucanie podjęcia jakiegokolwiek ryzyka czyli w istocie rzeczy zablokowanie możliwości realizowania zadania bojowego oraz uzyskania i utrzymania przewagi w walce, operacji czy kampanii (wojnie);

²⁴ Cz. Nosal, wyd. cyt., s. 175.

- wyłączna koncentracja na działaniach całkowicie pewnych oraz różnego rodzaju czynnościach równoważących;
- dążenie do osiągnięcia pełnej, kompletnej wiedzy o zależnościach przyczynowo-skutkowych, co w rzeczywistej dynamice walki wydaje się niemożliwe;
- przesadne ukierunkowanie wysiłku na zorganizowanie różnego typu zabezpieczeń;
- permanentne trwanie na etapie przygotowania działań oraz asekuracyjne, nieuzasadnione odwołanie decyzji o przystąpieniu do działań właściwych;
- bezpowrotne trwanie szans, sprzyjających okoliczności, które stwarzały prawdopodobieństwo uzyskania sukcesu;
- marnotrawienie zasobów, sił, środków, czasu itp.;
- regresywny rozwój sytuacji taktycznej, operacyjnej czy strategicznej, co zwiększa prawdopodobieństwo niepowodzenia.

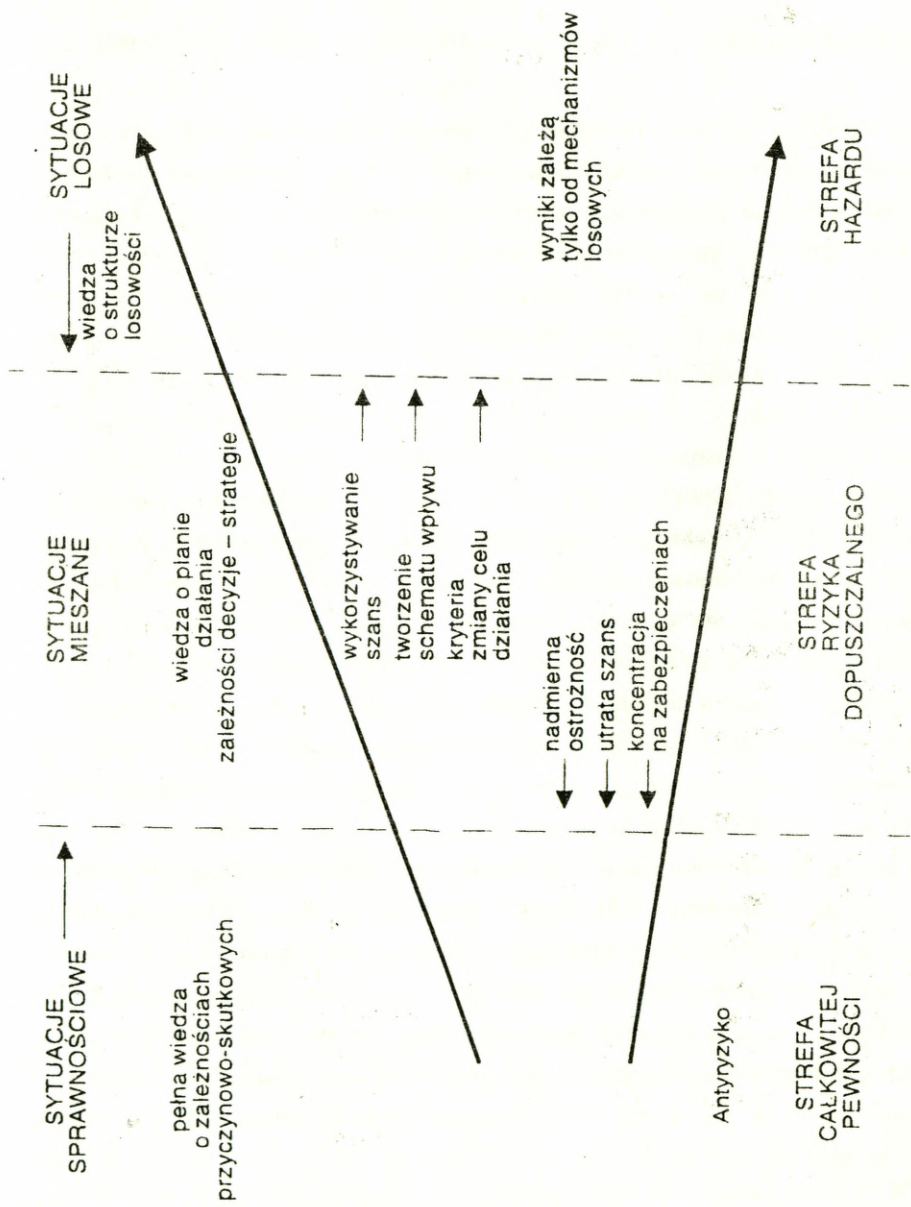
Bardzo trafnie pisze K. Nożko, że na krytykę i karę zasługuje nie przede wszystkim ten dowódca, który dążąc do zniszczenia przeciwnika nie osiągnął celu, lecz ten, który bojąc się ryzyka i odpowiedzialności, asekuracyjnie przyjął postawę beczynną, nie spożytkował potencjalnych możliwości osiągnięcia przewagi i powodzenia²⁵.

Skrajną ostrożność oceniamy negatywnie, ale nie wolno zapominać, że jej przeciwieństwem jest hazardowe podejście do realizowania zadań (rys. 2)²⁶.

Zwycięstwo, sukces w walce zbrojnej, w jakimkolwiek działaniu wojskowym jest niewyobrażalny bez podjęcia ryzyka. Jednakże trzeba natychmiast dodać, że dowódca powinien działać w strefie dopuszczalnego ryzyka, biorąc pod uwagę liczne, różnorodne i jednocześnie konkretne uwarunkowania. Jednym ze szczególnych czynników wpływających na zakres akceptowanego ryzyka jest świadomość i odpowiedzialność decydenta wojskowego za życie i zdrowie dużych społeczności podwładnych oraz za konsekwencje działań w obszarze dużej koncentracji ludności cywilnej. Poświęcenie w nieuzasadniony sposób życia nawet tylko jednego żołnierza nie tłumaczy żadnej decyzji przełożonego.

²⁵ K. Nożko, wyd. cyt., s. 137.

²⁶ Cz. Nosal, wyd. cyt., s. 176.



Rys. 2. Przestrzeń zachowań ryzykownych

5. STOSUNKI INTERPERSONALNE W WARUNKACH SŁUŻBY WOJSKOWEJ

5.1. Psychospołeczna charakterystyka warunków służby wojskowej

Służba wojskowa jest bardzo swoistym, wyrazistym rodzajem aktywności życiowej i zawodowej. Stawia wysokie, zróżnicowane wymagania ogólne oraz specjalistyczne. Przeważnie mają one **obiektywny, nieodzowny** charakter, który zapewnia osiąganie przez konkretnych żołnierzy, zespoły wojskowe (pododdziały, oddziały, związki taktyczne) oraz całe siły zbrojne odpowiedniej gotowości obronnej i dojrzałości obywatelskiej. Ponadto wymagania te wiążą się z przesłankami **uniwersalnymi**, zbliżonymi do warunków funkcjonowania armii innych państw.

Środowisko w jakim żyją, pracują żołnierze, przebiega szkolenie i wychowanie wojskowe wywiera określony wpływ na osobowość, doświadczenia, intelekt, przeżycia, kwalifikacje, zdrowie itp. Oddziaływanie owych specyficznych czynników może powodować nie tylko **pożądane**, ale także **szkodliwe** następstwa indywidualne (osobiste) oraz wojskowo-społeczne. Działalność dowódców i wychowawców wojskowych powinna mieć na celu potęgowanie wpływów pozytywnych oraz ograniczanie, a jeżeli to możliwe, eliminowanie efektów niekorzystnych.

Należy jednak otwarcie podkreślić, że całkowite opanowanie niektórych negatywnych skutków funkcjonowania człowieka w warunkach służby wojskowej wydaje się mało prawdopodobne. Dlatego, że żołnierskie rzemiosło, bez względu na szerokość geograficzną, okoliczności społeczno-ekonomiczno-kulturowe, było, jest i będzie **twardą szkołą**, koniecznego dojrzewania osobistego, interpersonalnego, wojskowego i obywatelskiego. Żołnierska służba wymaga wzmożonego, długotrwałego, ekstremalnego wysiłku i zaangażowania fizycznego, umysłowego, duchowego oraz okresowego wyrzeczenia się niektórych wygod, potrzeb, które mogą rekompensować niewątpliwe "uroki i blaski" niedostępne wielu innym osobom. Te wyzwania można postrzegać jako szczególnie sprawdzian męskości, dorosłości i obywatelskości, który rodzi takie kreatywne doznania, jak poczucie bycia kompetentnym, samorealizacji, rozwoju, wzrostu własnej wartości itp.

W świetle analizy psychospołecznej na swoistość wewnętrzną i zewnętrzną służby wojskowej składają się przede wszystkim następujące czynniki¹:

- jednoosobowe dowodzenie i decydowanie;
- konieczność podporządkowania się przełożonym i starszym;
- świadomość bezwzględnej odpowiedzialności;
- ścisła kodyfikacja i formalizacja działania;
- przewaga więzi służbowych nad nieformalnymi (koleżeńskimi, przyjacielskimi, towarzyskimi);
- dominacja sfery wykonawczej nad inicjatywną;
- rozwinięty, zróżnicowany i permanentny system nadzoru, kontroli i oceniania;
- pełna organizacja porządku dnia oraz czasu;
- uniformizacja zasad ubioru, zachowania zewnętrznego, która prowadzi do integracji, ujednoczenia myślenia;
- ograniczenie niektórych praw i swobód obywatelskich;
- konieczność podporządkowania celów i potrzeb osobistych celom zespołowym (pododdziału) oraz sił zbrojnych;
- względna izolacja środowiska związana między innymi z ochroną tajemnicy wojskowej i wymaganiami szkolenia;
- system nieustannego podnoszenia kwalifikacji;
- świadomość konieczności działania w warunkach potencjalnego lub rzeczywistego zagrożenia zdrowia, życia i innych wartości;
- przeciążenie psychiczne i fizyczne, szczególnie w sytuacjach działań militarnych, duża stresogenność służby, która wiedzie do występowania dysfunkcji zdrowotnych;
- niedostatek środków materialnych i finansowych na organizację intensywnego, profesjonalnego procesu szkolenia;
- duże nasycenie techniką;
- wysoka sprawność działania i zaangażowania obywatelskiego.

Powyższe uwarunkowania oddziałują na wszystkich żołnierzy. Warto wskazać na dodatkowe wymagania, które dotyczą tylko żołnierzy zasadniczej służby wojskowej². Mam na myśli między innymi takie czynniki, jak:

- radykalna zmiana dotychczasowego środowiska życia;

¹ *Psychologia a żołnierska służba*, Warszawa 1995, s. 12-14, 31-47-49.

² M. Dyrda, *Dowodzenie - specjalność czy funkcja*, [w:] *Psychologia a żołnierska służba*, Warszawa 1995, s. 44-46.

- rozłąka z rodziną, dziewczyną, kolegami;
- skoszarowane warunki życia, służby i wypoczynku;
- duża jednorodność (wiek, płeć, wykształcenie, pochodzenie społeczne);
- niezadowalający poziom wykształcenia: w 1994 r. 43% żołnierzy posiadało wykształcenie podstawowe, 46% zasadnicze;
- przejawianie niskiej motywacji do służby;
- wcielanie do służby, ze względu na niż demograficzny oraz niezadowalający stan zdrowia i kondycji psychofizycznej populacji młodzieży przedpoborowej, osób z pogranicza normy wymagań medyczno-psychologicznych, przejawiających deficyty dojrzałości intelektualnej, emocjonalno-popędowej, interpersonalnej, odporności psychicznej;
- szkodliwe następstwa nieformalnej obyczajowości i obrzędowości oraz deformacje relacji interpersonalnych między żołnierzami starszymi i młodszymi;
- duży stopień trudności, złożoności, nowości, zmienności sytuacji i zadań służbowych, a z drugiej strony znaczna powtarzalność, rutynowość działań i czynności;
- trudności adaptacyjne i readaptacyjne: corocznie 10 - 15% żołnierzy odchodzi ze służby, w tym 60% z powodu orzeczenia zespołu dezaptacyjnego.

Przedstawiona psychospołeczna charakterystyka służby wojskowej wymownie obrazuje wielość i różnorodność czynników, które mogą wpływać na codzienne życie żołnierzy, w tym na sferę funkcjonowania interpersonalnego.

5.2. Pojęcie i rodzaje stosunków interpersonalnych

Człowiek nie może obejść się bez nawiązywania, podtrzymywania i rozwijania stosunków z innymi ludźmi. Bycie wśród innych osób, współżycie i współdziałanie z innymi ludźmi jest jedną z najbardziej utrwalonych, niezbędnych potrzeb ludzkich. Nawet krótkie okresy życia, w których jesteśmy pozbawieni więzi interpersonalnej, zwłaszcza z osobami najbliższymi, mogą bardzo niekorzystnie wpłynąć na ogólne zdrowie i sprawność działania. Rozwój osobisty, dojrzewanie psychiczne, samorealizacja życiowa nie byłyby możliwe w warunkach pustki interpersonalnej, bowiem człowiek jako gatunek i indywidualność jest istotą społeczną oraz interpersonalną³.

³ E. Aronson, *Człowiek istota społeczna*, Warszawa 1995.

Wzmoczona refleksja humanistyczna oraz ruch społeczny mający na celu doskonalenie stosunków międzyludzkich zapoczątkowane zostały w latach dwudziestych naszego wieku w USA.

System społeczny sił zbrojnych tworzą złożone, wielopoziomowe wzajemnie sprzężone relacje, w tym między innymi:

a) między żołnierzami w pododdziale oraz między konkretnym żołnierzem a jego pododdziałem (**interpersonalne**);

b) między małymi grupami żołnierzy wchodzącymi w skład pododdziału (**międzygrupowe wewnętrzne**);

c) między pododdziałami wchodzącymi w skład dużej grupy np. między kompaniami w pułku (**międzygrupowe zewnętrzne**);

d) między dużymi grupami wojskowymi np. między pułkami, brygadami, dywizjami w okręgu wojskowym;

e) między dużymi grupami wojskowymi a instytucjami wojskowymi;

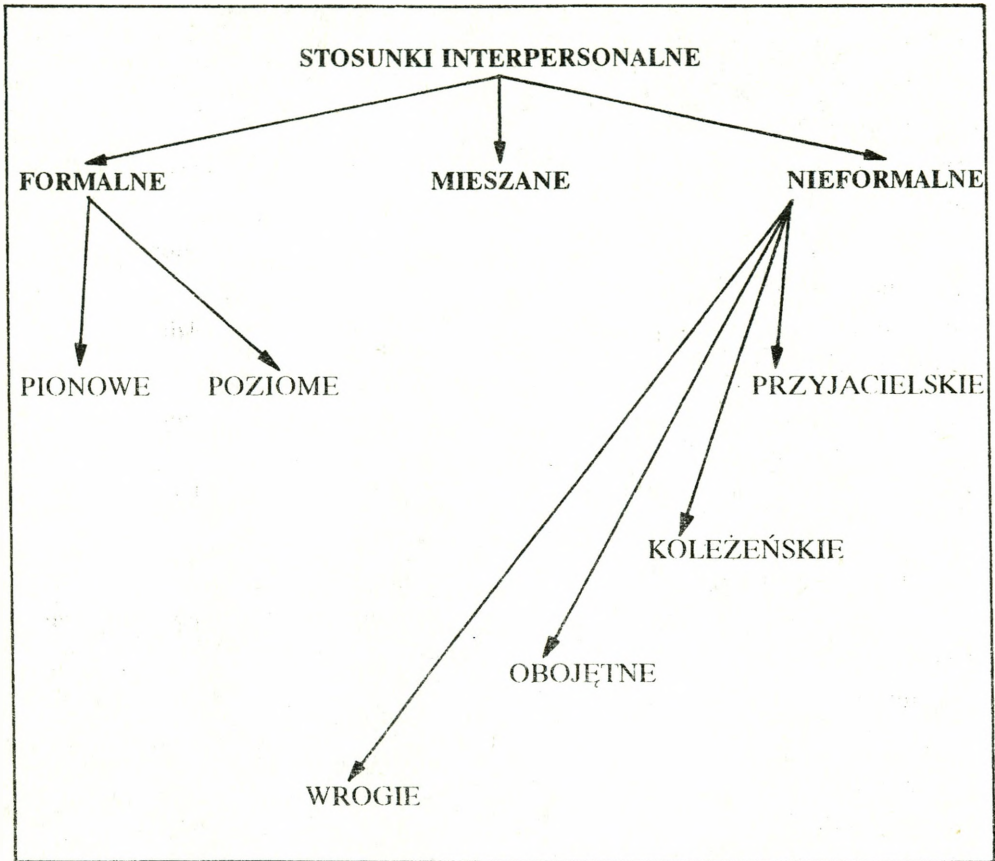
f) między centralnymi instytucjami wojskowymi, między instytucjami wojskowymi i instytucjami cywilno-wojskowymi.

Ponadto występują liczne relacje pośrednie. W niniejszej pracy prezentowane są przede wszystkim stosunki interpersonalne kształtujące się w pododdziałach wojskowych.

Stosunki interpersonalne to system uporządkowanych i spontanicznych wzajemnych więzi i zależności występujących między dwoma lub kilkoma bezpośrednio kontaktującymi się z sobą żołnierzami⁴. Stosunki te kształtują się na podstawie świadomych i nie w pełni świadomych oddziaływań werbalnych (język i mowa) oraz niewerbalnych (gestykulacja, mimika itp.) zob. podrozdział 5.4.

W zależności od przyjętego kryterium wyróżnia się kilka typologii stosunków interpersonalnych w pododdziale. Podstawowy podział przedstawia poniższy schemat.

⁴ S. Górski, *Psychologia w wychowaniu*, Warszawa 1986, s. 181; Z. Kosyrz, *Wychowanie interpersonalne*, Warszawa 1993, s. 30.



Stosunki formalne składają się z dość precyzyjnie określonych, unormowanych związków i zależności będących funkcją wykonywanych obowiązków i posiadanych uprawnień. Relacje sformalizowane posiadają następujące zalety - są rzeczowe, zadaniowe, konkretne, zintegrowane, uporządkowane, na ogół nierównorzędne oraz systematyczne. Ich wykładnia zawarta jest w regulaminach wojskowych i innych dokumentach normatywnych. Typowy przykład stosunków interpersonalnych formalnych stanowi dominująca pozycja dowódcy pododdziału wobec podwładnego (**układ pionowy**). Przeciwnym przykładem są równorzędne sformalizowane stosunki jakie zachodzą między członkami pododdziału lub innego zespołu wojskowego posiadającymi taką samą pozycję służbową (etat, stopień - **układ poziomy**). Ten typ interakcji wojskowej nie może mieć przypadkowego, luźnego, zindywidualizowanego, niekontrolowanego charakteru.

Stosunki nieformalne określone są przez mniej zobowiązujące, prawnie nieznormalizowane, spontaniczne, bardziej emocjonalne niż zadaniowe relacje między żołnierzami. Nie zawsze i nie w pełni determinują wzajemne zachowanie, umożliwiają przedstawianie indywidualnych potrzeb, opinii, wniosków oraz ich obronę, nie powinny być obciążone tendencją do autokratyzmu. Interakcje nieformalne najczęściej przejawiają się w formie równorzędnych, partnerskich, spolegliwych więzi interpersonalnych, choć jednocześnie mogą występować w nich elementy kontroli zwyczajowo-obyczajowej czy przywódczej. Stosunki nieformalne łączą nie tylko znajomych, kolegów, przyjaciół, przeciwników. Kształtują się niekiedy między przełożonymi i podwładnymi np. między dowódcą plutonu i dowódcą kompanii. Najbardziej dojrzałą formą stosunków spontanicznych jest koleżeństwo i przyjaźń. Opierają się one na głębokich, partnerskich, wzajemnie pozytywnych relacjach, wspólnych doświadczeniach i przeżyciach (przyjemnych i przykrych), obustronnej życzliwości, sympatii, solidarności, zaufaniu oraz wzajemnej rzetelności i pomocy, a także uznaniu względnej wzajemnej niezależności, wolności.

Środowisko wojskowe ze względu na wyraźne zależności służbowe stwarza dogodniejsze warunki do powstawania dość powierzchownych, sformalizowanych stosunków międzyludzkich. Zdecydowana przewaga tego typu relacji niekorzystnie oddziałuje na osobowość i zachowania żołnierzy. Utrudnia między innymi łagodzenie trudnych doświadczeń i emocji oraz sprzyja rodzeniu się różnych dysfunkcji, patologii stosunków interpersonalnych, zarówno w wymiarze służbowym, jak i obyczajowo-obrzędowym (podkulturowym).

W praktyce życia wojskowego nie ma tylko stosunków formalnych lub tylko nieformalnych. Na ogół kształtują się **struktury relacji mieszanych**. Nowoczesny dowódca pododdziału (menedżer wojskowy) dąży do bycia także przywódcą, starszym kolegą podwładnych, zaufanym doradcą, opiekunem, towarzyszem doli i niedoli żołnierskiej, który zna i rozumie swoich podwładnych. Dowódca szkoleniowo i wychowawczo efektywny potrafi w zależności od sytuacji, zadania integrować wymienione elementy tworzące strukturę stosunków międzyludzkich w pododdziale - zob. podrozdział 5.3.

W zachowaniu żołnierzy mogą występować cztery sposoby uczestniczenia w kontaktach międzyludzkich: **zbliżanie się** (otwarte dążenie do nawiązania relacji), **ucieczka** (unikanie kontaktu interpersonalnego), **dominacja** (zdecydowane podpo-

rządkowanie innego żołnierza sobie), oraz **uległość** (posłuszne dostosowanie się, oczekiwanie pomocy)⁵.

Z punktu widzenia stylu wymiany informacji między żołnierzami wskazać można na istnienie następujących typów relacji interpersonalnej: **partnerski** (przypisywanie sobie i partnerowi równorzędnej pozycji komunikacyjnej) i **niepartnerski** (komunikowanie skoncentrowane na sobie lub na podwładnym czy przełożonym), który obejmuje **styl allocentryczny** (uznawanie wyższej pozycji przełożonego, podwładnego, kolegi niż własnej - podporządkowany) oraz **styl egocentryczny** (przypisywanie sobie wyższej pozycji niż przełożonemu, podwładnemu czy koledze)⁶.

Na zakończenie tego krótkiego wstępnego przeglądu rodzajów stosunków interpersonalnych w pododdziale przedstawię jeszcze dwie klasyfikacje. Przez pryzmat kryterium **stylu kierowania** podwładnymi wyróżnia się pięć postaw dowódczych. Są nimi⁷:

a) **wynaturzony autokrata** (koncentruje się wyłącznie na zadaniach, całkowicie pomija możliwości podwładnych, nie troszczy się o atmosferę współpracy i stosunki panujące w pododdziale);

b) **wynaturzony demokrat** (interesuje się głównie budowaniem szczęśliwego i harmonijnego zespołu, pomija konieczność realizowania zadań, które są zawsze sprzeczne z interesem grupy);

c) **dowódca - atrapa** (nie obchodzi go ani ludzie, ani zadania, nigdy nie naraża się przełożonym, chce przetrwać do emerytury);

d) **balansujący biurokrata** (stara się zachować umiarkowane zainteresowanie ludźmi i zadaniami, jego celem jest bardziej zachowanie równowagi niż dbałość o ludzi czy realizowane zadania);

e) **dowódca - integrator** (umiejętnie łączy możliwie maksymalną troskę o podwładnych z maksymalną dbałością o wykonywanie zadań).

Służba wojskowa stwarza dogodne warunki dla rozwoju różnego rodzaju autokratów oraz biurokratów; jednakże niektóre sytuacje wymagają działań autokratycznych. Ideałem postawy interpersonalnej jest oczywiście dowódca-integrator.

Biorąc pod uwagę postawę wobec konfliktów interpersonalnych (zob. podrozdział 5.5.) w pododdziale dostrzec można następujące preferowane relacje:

⁵ J. Mellibruda, *Ja - Ty - My*, Warszawa 1980, s. 135-141.

⁶ L. Grzesiuk, *Studia nad komunikacją interpersonalną*, Warszawa 1994, s. 17-34.

⁷ M. Holstein-Beck, *Jak być menedżerem*, Warszawa 1995, s. 102-105.

a) **unikanie konfliktów** (niedostateczne wyrażanie własnych oczekiwań i wartości, niska kooperatywność);

b) **przystosowanie się** (zredukowana prezentacja siebie oraz rozwinięta tendencja do współpracy);

c) **rywalizację** (zdecydowana, otwarta prezentacja własnych wymagań oraz słabo ukształtowana postawa współpracy);

d) **kompromis** (zrównoważona, średnia artykulacja swoich potrzeb oraz partnerska współpraca);

e) **twórcze negocjonowanie** (zdecydowane, energiczne wyrażanie własnych wartości oraz wysoka kooperatywność).

Szersza, wnikliwsza analiza wymienionych oraz innych rodzajów stosunków interpersonalnych znajduje się w załączonych pozycjach literatury przedmiotu.

5.3. Dynamika relacji interpersonalnych w pododdziale

Pododdział, z punktu widzenia wiedzy psychologiczno-socjologicznej, jest szczególnym rodzajem grupy społecznej, w której kształtują się określone relacje interpersonalne. W wojsku wyróżnić można dwie odmiany grup społecznych: małe i duże grupy żołnierskie.

W niniejszych rozważaniach skupimy się na analizie stosunków interpersonalnych zachodzących w małych grupach wojskowych, do których zaliczamy: drużynę, załogę, działą, pluton, kompanię, eskadrę, baterię.

Elementarne założenia **nauki o małych grupach** sformułowali D. Cartwright i A. Zander. Celem tej dziedziny teorii i praktyki społecznej jest poznawanie prawidłowości funkcjonowania różnych grup, wzajemnych zależności między osobami tworzącymi grupę, relacji zachodzących między konkretną osobą a grupą, grupami i większymi zbiorowościami, instytucjami. Nauka o małych grupach formułuje cztery, ważne dla działalności szkoleniowo-wychowawczej w wojsku tezy⁸:

a) grupy są wszechobecne - człowiek jest istotą społeczną, skupia się, żyje i działa w grupach: żołnierze zorganizowani są w grupy służbowe zwane pododdziałami;

b) pododdziały wywierają bardzo silny wpływ na swoich członków, oddziałują na przebieg procesów emocjonalnych, intelektualnych, motywacyjnych żołnierzy,

⁸ S. Mika, *Psychologia społeczna*, Warszawa 1984, s. 335-340.

determinują dynamikę stosunków interpersonalnych i szeroko rozumiane zachowanie;

c) pododdziały wpływają na poszczególnych żołnierzy zarówno pozytywnie, jak i negatywnie;

d) zrozumienie procesów zachodzących w pododdziale umożliwia zredukowanie oddziaływań szkodliwych oraz rozwijanie wpływów indywidualnie i wojskowo pożądaných.

Pododdział wojskowy to pewna liczba żołnierzy (zróżnicowana) połączonych systemem uregulowanych stosunków formalnych i nieformalnych, zwanych relacjami interpersonalnymi, współdziałających ze sobą, oddzielonych od innych grup wyraźną zasadą odrębności, posiadających ważne wspólne cele, wartości i zadania.

Do podstawowych cech pododdziału, w kategoriach interpersonalnych zaliczamy⁹:

- członkostwo (co najmniej 2 - 3 żołnierzy);
- podział ról i funkcji służbowych i nieformalnych;
- wspólne cele, wartości i zadania;
- odrębność organizacyjną i kolektywną (spontaniczną);
- strukturę relacji interpersonalnych;
- poziom rozwoju, dojrzałości grupy i jej członków.

Małe grupy żołnierskie (drużynę, pluton, kompanię) wyróżnia to, iż ich członkowie bezpośrednio współpracują i kontaktują się ze sobą, dlatego też nazywane są grupami bezpośrednimi.

5.3.1. Więzy interpersonalne w pododdziale

Formowanie pododdziału, wejście w jego skład nowych żołnierzy związane jest z narastaniem zróżnicowanych, wielowymiarowych, wielopoziomowych pozytywnych i negatywnych **więzi interpersonalnych**. Jest to ogół stosunków, połączeń i zależności interpersonalnych (formalnych i pozasłużbowych) skupiających żołnierzy w pododdziale oraz umożliwiających trwanie jako grupy, zespołowe działanie, realizowanie zadań oraz rozwój tej zbiorowości i jej członków. Na całość więzi międzyludzkich,

⁹ J. Szczepański, *Elementarne pojęcia z socjologii*, Warszawa 1972, s. 258-273.

które są zarazem kolejnymi etapami kształtowania się pododdziału, składają się następujące komponenty¹⁰:

1) **styczność przestrzenna** - jednostronne spostrzeganie innego żołnierza lub uświadomienie sobie jego istnienia w grupie;

2) **styczność i łączność psychiczna** - wzajemne spostrzeganie i zainteresowanie się sobą członków pododdziału przekształcające się w coraz trwalsze związki emocjonalne;

3) **styczność interpersonalna** - wzajemne zależności społeczne łączące kilku i więcej żołnierzy, których wiążą określone wartości służbowe np. bycie drużyną oraz nieformalne np. koleżeństwo, a także różne czynności zmierzające do wdrażania tych wartości;

4) **wzajemne oddziaływanie** - systematyczne przejawianie działań ukierunkowanych na wywoływanie u podwładnego, przełożonego, kolegi określonych zachowań formalnych i spontanicznych, które mają charakter sprzężeń zwrotnych;

5) **wzory działań interpersonalnych** - schematy, standardy działań uznawane, przyjęte służbowo i społecznie, usprawniające osiągnięcie założonych celów szkolenia i wychowania;

6) **stosunki interpersonalne** - system unormowanych wzajemnych oddziaływań między żołnierzami w pododdziale w relacjach przełożony - podwładny (pionowych) oraz w relacjach równorzędnych - poziomych;

7) **zależności interpersonalne** - strukturalne, przyczynowe i funkcjonalne związki między żołnierzami, będące efektem świadomego oddziaływania służbowego i koleżeńkiego, pozwalające odczuwać wzajemną satysfakcję;

8) **instytucje interpersonalne** - zespół przepisów prawnych, regulaminów i czynności, które umożliwiają wybranym członkom pododdziału wpływać publicznie na regulację zachowań, celów i potrzeb indywidualnych i grupowych, podporządkowanie dążeń osobistych celom służbowym, ich integrowanie; który uprawnia np. dowódcę plutonu do motywowania, wzmacniania zachowań niezbędnych podczas realizowania określonych zadań;

9) **kontrola interpersonalna** - uporządkowany, utrwalony system wzmocnień (formalnych i nieformalnych) przyjemnych np. wyróżnień, innych wyrazów uznania oraz przykrych (awersyjnych) np. kar, nakazów, zakazów a także sugestii, perswazji, zwyczajów i obyczajów, przy pomocy których kontroluje się przestrzeganie, realizo-

¹⁰ Tamże, s. 158-239.

wanie wzorów działań, zachowań, wartości służbowych i grupowych, kształtuje się niezbędny do pewnego stopnia konformizm i solidaryzm żołnierski; decydujące funkcje kontrolne w pododdziale sprawują tzw. osoby znaczące czyli dowódca, przywódcy różnych podgrup nieformalnych, żołnierze cieszący się dużym autorytetem wojskowym, moralnym;

10) **organizacja interpersonalna** - spójna, sprawna kompozycja wzorów zachowań, instytucji, ról i kontroli interpersonalnej, która zapewnia rozwój potencjału przystosowawczego, readaptacyjnego, współżycie, współdziałanie członków pododdziału, pozwala rozwiązywać trudności, konflikty interpersonalne, rozładowywać stany napięć i kryzysów osobistych, ułatwia integrowanie celów zespołowych i indywidualnych oraz gwarantuje skuteczne wykonywanie zadań stawianych pododdziałowi przez przełożonych.

Ostatni z wymienionych elementów i stadiów kształtowania więzi interpersonalnych w drużynie, załodze, działonie, plutonie, kompanii, eskadrze, baterii harmonizuje i koordynuje funkcjonowanie tej swoistej społeczności ludzkiej.

5.3.2. Struktura interpersonalna pododdziału

W pododdziale nieustannie kształtuje się wewnętrzna struktura stosunków interpersonalnych. Struktura interpersonalna pododdziału to wielopoziomowy układ trzech, powiązanych ze sobą za pomocą specyficznych relacji, elementów¹¹:

1) **ról społecznych**, które w wymiarze normatywnym są opisywane jako zbiór określonych praw i obowiązków żołnierskich (ogólnowojskowych i specjalistycznych), przywilejów i wymagań, a w wymiarze funkcjonalnym jako względnie trwałe i wewnętrznie zgodny system zachowań interpersonalnych (służbowych i nieformalnych);

2) **pozycji społecznych**, które oznaczają miejsce danej roli interpersonalnej w strukturze pododdziału np. dyżurnego kucharza, wartownika, działonowego, radiotelegrafisty, kierowcy, sanitariusza czy "męża zaufania", najlepszego sportowca, przewodniczącego koła zainteresowań, najstarszego stażem służby albo żołnierza zawodowego; pozycja interpersonalna informuje o układzie hierarchii ról służbowych i pozasłużbowych;

¹¹ S. Mika, wyd. cyt., s. 432-487.

3) **władzy formalnej i nieformalnej**, która polega na kontrolowaniu działań pożądaných, obowiązkowych i nagannych podwładnych (kolegów) oraz wyegzekwowaniu zachowań wojskowo i grupowo wartościowych; podstawą wszelkiej władzy w pododdziale jest jednoosobowe dowodzenie i przewodzenie; władzy dowódcy bezwzględnie podlegają wszyscy jego żołnierze, a ich posłuszeństwo, karność i lojalność to konieczne cechy dobrego podwładnego; nieformalne grupy i nieformalnych przywódców należy spożytkować do zintegrowania pododdziału wokół zadań służbowych.

Strukturę interpersonalną pododdziału tworzą:

- a) jednoosobowy dowódca, który powinien dążyć do bycia także przywódcą;
- b) żołnierze zawodowi: oficerowie, chorążowie i podoficerowie - podgrupa względnie stała, znacznie zróżnicowana fachowo, wiekowo, awansowo itp;
- c) żołnierze służby nadterminowej i kontraktowej, którzy są powoływani do wojska na własną prośbę oraz ze względu na posiadanie szczególnie wartościowych kwalifikacji;
- d) żołnierze zasadniczej służby wojskowej - podgrupa okresowo zmienna, zwalniana i uzupełniana oraz społecznie względnie jednorodna (zbliżony wiek, wykształcenie, stopnie wojskowe):
 - dowódcy drużyn (funkcyjni);
 - inni podwładni;
- e) mikrogrupy formalne - drużyny, załogi, obsługi, plutony, dyżurni pełniący służbę wewnętrzną itp.;
- f) specjaliści wielu różnych typów działalności wojskowej;
- g) mikrogrupy nieformalne - koleżeńskie, zwyczajowe, obyczajowe, hobbystyczne, kulturowe, regionalne itp.

Warto zaznaczyć, że układ struktury interpersonalnej zależy od wielu czynników, np. od rodzaju wojsk, służby. Struktura pododdziału pancernego, lotniczego, raketowego, piechoty górskiej, piechoty morskiej, desantowo-szturmowego, wartowniczego, łączności, saperów itp. zawiera zarówno niektóre uniwersalne składniki interpersonalne, jak również specyficzne tylko w danym pododdziale.

Ponadto strukturę interpersonalną pododdziału mogą różnicować żołnierze, którzy nie złożyli jeszcze przysięgi wojskowej, przydzieleni z innych pododdziałów, od początku pełniący w nim służbę, wyróżniający się, mający trudności adaptacyjne, zdrowotne, szkoleniowe, dyscyplinarne, posiadający żonę i dzieci itp.

Powyższa wstępna analiza uwidacznia, że wbrew powierzchownym, potocznym obserwacjom pododdział wojskowy jest wielopostaciową, bardzo złożoną i swoistą kompozycją różnych ról służbowych i społecznych, stosunków interpersonalnych, które zależą także od struktury władzy, awansu, wyborów pozytywnych i negatywnych (socjometrycznych) oraz struktury komunikowania.

5.4. Komunikacja interpersonalna w pododdziale

Żołnierze codziennie uczestniczą w wielu sytuacjach społecznych, w których odbywa się skomplikowany proces odbierania i przekazywania informacji (wiadomości). Czynności komunikacyjne mają dwójaki kontekst: służbowy (formalny) i nieformalny (koleżeński, przyjacielski, obyczajowo-obrzędowy).

Komunikacja interpersonalna w pododdziale wojskowym jest to proces wzajemnej wymiany informacji między dwoma żołnierzami lub między małą grupą żołnierzy będących ze sobą w bezpośrednim kontakcie, który powoduje określone zamierzone i nieświadome skutki. Ten rodzaj komunikacji odbywa się w najmniejszych grupach wojskowych tzn. w drużynie, załodze, działonie, patrolu, zmianie wartowniczej lub nierozbudowanym plutonie, bowiem dotyczy tylko dwóch lub kilku bezpośrednio współdziałających żołnierzy¹².

W kompanii, batalionie, pułku, brygadzie, dywizji, okręgu wojskowym przebiega komunikacja grupowa i masowa czyli **pośrednia**.

Komunikacja interpersonalna między żołnierzami rozwija się za pośrednictwem **sygnałów werbalnych** (słownych, językowych) oraz **niewerbalnych** (np. ton głosu, mimika, gesty, pozycja rąk, oczu, sposób działania, używania przedmiotów)¹³. Sygnałem jest każde spostrzeżone przez drugiego żołnierza zachowanie. Większość komunikatów zawiera zarówno zachowania słowne, jak i niewerbalne. Zdaniem psychologów człowiek w ciągu dnia zdecydowaną większość informacji przekazuje i odbiera bez pomocy słów. Komunikacja między żołnierzami jest skuteczna, jeżeli sygnały językowe i pozawerbalne są wzajemnie zgodne oraz uzupełniają się treściowo. Każda **relacja interpersonalna** zawiera dwa aspekty: sprawozdający określone treści (treściowy) oraz określający relację między porozumiewającymi się żołnierzami

¹² L. Grzesiuk, E. Trzebińska. *Jak ludzie porozumiewają się*, Warszawa 1983; Z. Nęcki. *Komunikowane interpersonalne*, Warszawa 1992.

¹³ M. Argyle. *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 1991, s. 39-65.

(rozkazujący, relacyjny). Wymiana informacji, sformułowanie komunikatu, jego przyjęcie i zrozumienie wymaga wysiłku umysłowego oraz zaangażowania emocjonalnego, wglądu w przeżycia i uczucia innych żołnierzy, współodczuwającego współdziałania.

Komunikacja interpersonalna w pododdziale ma powszechny i nieuchronny charakter. W grupie żołnierzy nie ma możliwości zaprzestania wymiany informacji. Jest ona niezbędna nie tylko w procesie szkolenia (nauczania - uczenia się), kształcenia i wychowania wojskowego. Dowódca, instruktor, wykładowca, wychowawca jako osoba znacząca wpływa na rozwijanie umiejętności komunikowania się z innymi żołnierzami, które stymulują formowanie się osobowości społecznej. Ponadto trudno sobie wyobrazić życie towarzyskie i koleżeńskie bez rozmawiania, słuchania, patrzenia, pisania, gestykulacji, mimiki twarzy, mowy ciała, dotykania itp. Nawet osoba, która nic nie mówi, siedzi wyizolowana, wyłączona z kontaktu interpersonalnego, nie wykazuje zainteresowania - przekazuje bardzo wyraźnie sygnały komunikacyjne. Wnikliwa ich analiza może być dla przełożonego źródłem istotnych wiadomości¹⁴.

Komunikacja werbalna (język i mowa) między członkami pododdziału spełnia kilka funkcji. Język i mowa umożliwiają:

- 1) opisywanie obserwowanego środowiska oraz abstrakcyjne wyrażanie myśli, poglądów (**funkcja instrumentalna**);
- 2) wyrażanie przeżyć, uczuć i osobowości (**funkcja ekspresywna**);
- 3) porozumiewanie się przełożonych i podwładnych, kolegów czy przeciwników (**funkcja komunikacyjna**);
- 4) oddziaływanie na zachowania partnerów (**impresywna**);
- 5) kierowanie własnym działaniem (**funkcja samoregulacyjna**).

Żołnierze posługują się dwoma różniącymi się rodzajami języka i mowy. Mam na myśli **język dowodzenia** oraz **język mowy potocznej i obyczajowej (żargonowej)**. Każdy z nich ma inne przeznaczenie. Język dowodzenia posiada schematyczną formę oraz zawiera bardzo komunikatywne treści. Przejawia się w postaci rozkazów, komend, decyzji, poleceń, nakazów, zakazów, praw, które determinują przepisy wojskowe. Do podstawowych właściwości tego języka zalicza się: kategoryczność, zwięzłość, jasność, precyzyjność, zgodność z prawem wojskowym. Pierwsze zetknięcie

¹⁴ K. Burakowski, L. Kanarski, E. Pomykała, *Komunikowanie społeczne w wojsku*, Warszawa 1995, s. 57-109.

z nim wywołuje wrażenie, że jest zimny, sztywny, bezosobowy, nienaturalny. Język dowodzenia gwarantuje skuteczne komunikowanie służbowe oraz sprawne współdziałanie.

Język potoczny jest niekategoryczny, bliski, ciepły, swobodny, giętki, obrazowy, zaangażowany emocjonalnie, intensywnie wzbogacony sygnałami niewerbalnymi. Służy do umacniania więzi koleżeńskich, przyjacielskich, partnerskich. Język obyczajowy jako odmiana języka potocznego w pododdziale bywa wykorzystywany do deformowania stosunków interpersonalnych.

Komunikacja interpersonalna niewerbalna (pozajęzykowa) spełnia następujące funkcje:

- 1) powtarzanie tej samej informacji drogą słowną i niewerbalną np. słowa i gesty uznania lub nagany;
- 2) zastępowanie wypowiedzi słownej komunikatem pozajęzykowym np. zamiast słowa odsunąć się - energiczny ruch ręką;
- 3) regulowanie rozmowy, czasu wypowiedzi, przerw, kolejności itp.;
- 4) akcentowanie sygnałów mówionych przez mimikę, ruchy rąk, głowy, gesty, operacje wzrokowe;
- 5) maskowanie, ukrywanie prawdziwych myśli, uczuć, postaw, np. unikanie kontaktu wzrokowego, nerwowe wysławianie się.

Do podstawowych **form komunikacji niewerbalnej** należą: wyrazy twarzy, gesty i inne ruchy ciała, postawy ciała, patrzenie i kontakt wzrokowy, kontakt dotykowy, ubiór i powierzchowność, przestrzeń interpersonalna, tempo, rytm, głośność, intonacja mowy. Sygnały pozasłowne często wyprzedzają wypowiedzi słowne. W wojsku stosowane są różne sformalizowane komunikaty niewerbalne np. znaki świetlne w służbie morskiej, sygnały dźwiękowe i graficzne.

Odbieranie, rozumienie zachowań niewerbalnych ma duże znaczenie pedagogiczne. Około 65% komunikacji interpersonalnej odbywa się kanałami pozajęzykowymi. Niżej przedstawię wybrane przykłady sygnałów pozasłownych.

W mimice udział biorą: brwi, czoło, oczy, nos, wargi, broda, dolna szczęka, barwa skóry. Po wyrazie twarzy żołnierza dowódca można rozpoznać takie emocje, jak: miłość, szczęście, radość, strach, zdziwienie, smutek, złość, cierpienie, pogardę, zainteresowanie. Gestami dłoni i rąk człowiek wskazuje, podkreśla, ilustruje, wyraża uznanie lub dezaprobatę, ruchami głowy - zaprzecza, potwierdza, zachęca. Wymownymi przykładami użyteczności gestykulacji są język migowy głuchoniemych i

sztuka teatralna pantonimy. Człowiek może posługiwać się dziesiątkami tysięcy różnych gestów komunikacyjnych.

Osoby "otwarte" częściej spoglądają na rozmówcę niż osoby "skryte". Przełożony częściej patrzy na podwładnego podczas mówienia niż słuchania. Podwładni więcej razy spoglądają na dowódcę kiedy on mówi, niż kiedy słucha. Częściej skupiamy wzrok na osobach, które lubimy. Kontakt wzrokowy bywa odbierany jako zagrażający, jeżeli jest zbyt długi, częsty i nieruchomy. Żołnierze, którzy unikają wzroku innych są odbierani jako spięci, nieśmiali, załęknieni, nieszczerzy. Osoby oczekujące na spojrzenia oceniane są jako: odważne, rozluźnione, ufne, zainteresowane.

Ubiór i powierzchowność może być manifestacją solidarności z grupą lub przejawem nonkonformizmu, oporu wobec prób wymuszenia jednolitości zachowania, zmagania o podkreślenie swojej indywidualności. W wojsku ubiór jest bardzo precyzyjnie określony. Nieformalna obyczajowość ma na celu między innymi wizualne wyróżnienie określonych elementów umundurowania.

Odległość między rozmawiającymi żołnierzami może świadczyć o tym, jaki typ więzi interpersonalnej ich łączy. Dystans do 45 cm cechuje relacje przyjacielskie, od 45 do około 80 cm - stosunki koleżeńskie, około 100 cm - interakcja z osobą nieznaną, 120 - 360 cm - relacje przełożony - podwładny¹⁵. Przekroczenie granic strefy indywidualnej, którą określają - z przodu do 40 - 50 cm, z tyłu do 10 cm, z boków do 15 cm - wywołuje niepokój, obawę a niekiedy agresję i ucieczkę.

5.4.1. Zasady komunikacji interpersonalnej

Najskuteczniejszym, najbardziej powszechnym sposobem wymiany informacji między dwoma, kilkoma żołnierzami jest rozmowa. Szczególną jej odmianą jest porozumiewanie się osób prezentujących choćby nieznacznie odmienne poglądy, postawy, emocje, zachowania. Podczas trwania rozmowy, w której występuje różnica zdań warto wziąć pod uwagę niżej wymienione zasady komunikacji interpersonalnej¹⁶:

1) wykazywać rzeczywiste wzajemne zainteresowanie rozmówcą poprzez uważne patrzenie w twarz, słuchanie i wsłuchiwanie się;

¹⁵ A. Pease, *Język ciała*, Kraków 1993, s. 23-30.

¹⁶ J. Bobryk, *Jak towarzyszyć rozmawiając*, Warszawa 1995; W. Głodowski, *Komunikowanie interpersonalne*, Warszawa 1994, s. 81-84.

- 2) prezentować swoje stanowisko otwarcie, stanowczo, bez lęku;
- 3) stosować nie tylko język dowodzenia, ale także określenia potoczne, ciepłe, łagodne, umiarkowane;
- 4) zapewnić luźną, swobodną, bezpośrednią, naturalną atmosferę;
- 5) zachęcać do wypowiedzi bez ograniczeń, nie ponaglać, nie pouczać, nie rozszerzać sprzeczności, podtrzymywać rozmowę;
- 6) przejawiać postawę tolerancji, szacunku wobec odmiennego stanowiska;
- 7) koncentrować się na wątkach pozytywnych, twórczych, wzajemnie akceptowanych i korzystnych;
- 8) krytykować rozważnie, z wyczuciem, życzliwie wskazywać na słabości działania, nie zaś na wady osobowości rozmówcy;
- 9) potwierdzać i sprawdzać zrozumienie tego, co mówi, czyni, myśli i czuje partner;
- 10) wykazywać powściągliwość w wyrażaniu ocen, uogólnień oraz w formułowaniu rad i dyrektyw;
- 11) preferować partnerskie podejście do problemów;
- 12) podejmować jednostronne, jednoznaczne rozstrzygnięcia, decyzje tylko wtedy, kiedy jest to konieczne ze względów służbowych;
- 13) przyznawać się do pomyłki, błędu, co nie tylko nie uderza w autorytet, ale wzmacnia wiarygodność, dobrą wolę i zaufanie.

Rozmawiać można z każdym podwładnym i przełożonym, w każdej sytuacji. Prowadzenie rozmowy ułatwia używanie takich zwrotów, jak: moim zdaniem, wydaje mi się, mam wrażenie, myślę, że; ciekawi mnie co ty o tym myślisz, co czujesz; to co powiedziałeś brzmi interesująco; mam podobną opinię, dobrze mi się z tobą rozmawia itp.

Ten dowódca, który rozmawia, słucha, ceni poglądy podwładnych osiąga więcej, niż przełożony, który tylko rozkazuje, zakazuje i nakazuje.

W procesie komunikacji interpersonalnej mogą wystąpić różne zakłócenia i deformacje¹⁷. Głównymi przyczynami tych dysfunkcji są nierozwiązane, stłumione, wyparte konflikty osobiste, zaburzona równowaga psychiczna, niewystarczające kompetencje interpersonalne oraz specyficzne bariery środowiskowo-sytuacyjne.

¹⁷ T. Mądrzycki, *Deformacje w spostrzeganiu ludzi*, Warszawa 1986.

5.5. Kompetencje interpersonalne dowódcy

Nowoczesny, skuteczny dowódca powinien dążyć do opanowania wszechstronnych, różnorodnych kwalifikacji ogólnych i specjalistycznych. Jednym z ważniejszych, uniwersalnych czynników wpływających na efektywność pracy dowódcy pododdziału są kompetencje interpersonalne. Podejmowanie, utrzymywanie, rozwijanie, wzbogacenie relacji służbowych i nieformalnych (spontanicznych) z podwładnymi oraz z przełożonymi wymaga niemałej wiedzy psychospołecznej, doświadczenia interpersonalnego, a także systematycznego doskonalenia, ćwiczenia konkretnych umiejętności współżycia, współlżycia i współdziałania z innymi żołnierzami. Kompetencje międzyludzkie dowódcy wyrażają się w niełatwej sztuce skupiania jak w soczewce celów, potrzeb i zadań służbowych z celami, potrzebami i możliwościami podwładnych.

Kompetencje interpersonalne dowódcy obejmują przede wszystkim niżej wymienione elementy¹⁸:

1) **wiedzę** o źródłach, prawidłowościach, osobliwościach oraz następstwach stosunków (związków i zależności) występujących w pododdziale między żołnierzami w relacjach pionowych i poziomych;

2) **myślenie** zorientowane partnersko, nie na rzeczy, przedmioty, środki, lecz ukierunkowane na współdziałanie przywódcze z podwładnymi;

3) **doświadczenie** interpersonalne w pracy kierowniczej oraz w życiu koleżeńskim, towarzyskim;

4) **zaufanie** międzyludzkie w relacjach z podwładnymi i przełożonymi;

5) **autorytet** profesjonalny i moralny;

6) **mądrość** interpersonalną przejawiającą się w sytuacjach problemowych i konfliktowych;

7) **umiejętności** interpersonalne.

Podstawowym wskaźnikiem kwalifikacji społecznych są umiejętności interpersonalne. Polegają one na **tworzeniu i współtworzeniu takich warunków i atmosfery międzyludzkiej w pododdziale, która sprzyja realizacji zadań szkoleniowych oraz rozwojowi fachowemu i osobistemu podwładnych, integracji celów służbowych (grupowych) i indywidualnych**. Obserwacja życia wojskowego podpowiada, że powszechna, pełna integracja tych celów nie zawsze jest możliwa, nie zawsze

¹⁸ J. Borkowski, *Umiejętności interpersonalne psychologa wojskowego* [w:] *Psychologia a żołnierska służba*, Warszawa 1995, s. 35.

zadowala dowódcę i jego podwładnych. Bywa niekiedy, że dobro rzemiosła wojskowego, gotowości obronnej pododdziału jest niedoceniane, czy nawet pomijane przez niektórych podwładnych, a także odwrotnie - dobro konkretnych żołnierzy nie jest w ogóle brane pod uwagę przez przełożonego.

Do ważniejszych **grup umiejętności interpersonalnych** dowódcy zaliczyć można¹⁹:

- a) wzajemne spostrzeganie, komunikowanie i zrozumienie czyli poznawanie się;
- b) pomaganie i pozytywne oddziaływanie, w tym zmniejszanie poczucia zagrożenia, lęku podwładnych;
- c) konstruktywne rozwiązywanie wzajemnych problemów i konfliktów interpersonalnych.

5.5.1. Poznawanie żołnierzy

Poznawanie polega na świadomym, celowym, systematycznym i kierowanym zdobywaniu wiadomości o właściwościach psychiczno-społecznych, biologiczno-fizycznych możliwościach i ograniczeniach rozwojowych żołnierzy z uwzględnieniem określonych zasad i metod. Ostatecznym celem poznawania jest zrozumienie drugiej osoby, zaakceptowanie jej (w miarę możliwości), udzielanie wsparcia w sytuacjach kryzysowych oraz pobudzanie do aktywności szkoleniowej i samorozwoju.

Sprawne dowodzenie zespołami żołnierzy byłoby utrudnione bez nieustannego poznawania ich zalet i słabości. Poznawanie osobowości podwładnych umożliwia: zdolność bycia osobą otwartą, wczuwanie się w przeżycia, postawy i przekonania, szczerść, życzliwość, bezpośredniość, zaufanie, autorytet profesjonalny i moralny, doświadczenie dowódcze i pedagogiczne.

W procesie poznawania ważną rolę odgrywają umiejętności rozszerzające zrozumienie innych żołnierzy, w tym między innymi:

- uważne słuchanie wypowiedzi i postrzeganie zachowania;
- udzielanie odpowiedzi rozumiejących;
- ustalenie i potwierdzanie znaczenia komunikatów językowych i pozawerbalnych;
- wypowiadanie się o sobie i własnych relacjach interpersonalnych;
- potwierdzanie walorów innej osoby, akceptowanej jej;
- rozpoznawanie komunikatów skutecznych i nieskutecznych;
- werbalne i niewerbalne wyrażanie stanów uczuciowych;

¹⁹ D.W. Johson, *Podaj dłoń*, Warszawa 1992, s.19.

- odpowiadanie wsparciem i pomocą.

Aby niezawodnie poznawać podwładnych, kolegów warto kierować się następującymi zasadami²⁰:

- 1) poznawanie służy określonym celom (**zasada celowości**);
- 2) właściwym obiektem poznania jest indywidualność konkretnego żołnierza (**zasada indywidualności**);
- 3) poznawania i pomagania (**zasada interpersonalności**);
- 4) proces poznawania jest pełniejszy, jeżeli przebiega w rzeczywistych warunkach oraz w sytuacjach trudnych (**zasada naturalności i ekstremalności**);
- 5) zrozumienie nie jest możliwe bez określenia przyczyn zachowania (**zasada przyczynowości**);
- 6) człowiek ciągle rozwija się, zmienia się, nie można poznać go raz na zawsze (**zasada aktualizacji**);
- 7) skuteczniejsze jest poznawanie odpowiednio zorganizowane, związane z wykorzystaniem różnych metod (**zasada metodyczności**);
- 8) poznawanie powinno uwzględniać przeszłość, teraźniejszość i przyszłość (**zasada trzech perspektyw**);
- 9) proces ten nie może być obciążony subiektywizmem i innymi deformacjami poznawczymi (**zasada obiektywności**);
- 10) poznawanie drugiego żołnierza nie powinno zagrażać jego poczuciu bezpieczeństwa (**zasada dyskretności i moralności**).

Dowódcy i wychowawcy wojskowi w procesie poznawania podwładnych popełniają różne błędy. Należą do nich między innymi: uprzedzanie się, faworyzowanie lub obniżanie wartości, kierowanie się pierwszym wrażeniem, nadmierna jednoznaczność ocen, powierzchowność i schematyczność, przypadkowość i jednorazowość.

5.5.2. Pomaganie

Aktywność interpersonalna w środowisku pododdziału polega między innymi na oferowaniu pomocy oraz zwracaniu się o pomoc, bezinteresownym dawaniu i braniu. Pomaganie innym żołnierzom oznacza jednocześnie wyjście naprzeciw sobie,

²⁰ J. Borkowski, *Poznanie i stymulacja rozwoju osobowości żołnierzy*, Warszawa 1994, s. 74-86.

potęgowanie przeżyć i doświadczeń prospołecznych²¹. Idealem postawy interpersonalnej wobec osób wymagających wsparcia jest postawa **opiekuna społecznego**.

Każdy człowiek w nowych, zaskakujących warunkach przeżywa trudne chwile. Także żołnierze, zwłaszcza najmłodszy służbą, zmagają się z różnymi kłopotami i rozterkami. Mogą być one związane nie tylko z wojskowymi obowiązkami lub deformacjami stosunków interpersonalnych w pododdziale, lecz również z poprzednim środowiskiem (rodzinnym, zawodowym, koleżeńskim). Na ogół trudności te przemijają, są przezwyciężone w toku procesów przystosowawczych - samodzielnie lub przy pomocy przełożonych i kolegów. Zdarza się jednak, że **kryzysy osobiste** podwładnych trwają dłużej, podłębiają się. Przejawiają się one w postaci:

- długotrwałego zmartwienia, smutku, a nawet przygnębienia;
- izolowania się wobec kolegów i przełożonych;
- widocznego spadku motywacji i zainteresowania służbą;
- zachowań agresywnych i wycofanych (zahamowanych);
- przedłużającego się niezadowolenia oraz zmęczenia;
- dostrzegalnego napięcia emocjonalnego i fizycznego;
- niewiary we własne możliwości oraz poczucia mniejszej wartości;
- nadmiernego uzależnienia od innych, niedostatecznej samodzielności;
- zachowań egoistycznych, lekceważenia potrzeb i opinii innych;
- negatywnego myślenia;
- długotrwałych trudności szkoleniowych i dyscyplinarnych.

W skrajnych przypadkach (np. dysfunkcje osobowości, ekstremalne doświadczenia) oraz w sytuacjach niewystarczającej opieki i pomocy przełożonych, żołnierz przeżywający kryzys traci wiarę w możliwość poprawy swojego położenia, sens służby i życia, odczuwa ogólną niemoc, beznadzieję, stany depresyjne. Jego zachowania i działania mogą okazać się szkodliwe dla siebie (alkoholizm, autoagresja, próby samobójcze), dla innych żołnierzy (kradzieże, bójki), dla poziomu wyszkolenia (samowolne oddalenia). Sojusznikami dowódcy powinni być psychologowie, pedagodzy, kapelani, lekarze wojskowi.

Do ogólnych umiejętności interpersonalnych w zakresie pomagania podwładnym należą²²:

- szczerze zainteresowanie problemami podwładnych;

²¹ L. Grzesiuk, B. Tryjarska, *Jak pomagać sobie, rodzinie i innym*, Warszawa 1995.

²² Z.B. Gaś, *Pomoc psychologiczna młodzieży*, Warszawa 1995, s.33.40

- budowanie pozytywnego stosunku do sytuacji trudnych;
- przejęcie ciężaru trudności i zmniejszenie poczucia lęku;
- uświadomienie zalet i możliwości żołnierza wymagającego wsparcia;
- wspólne poszukiwanie rozwiązania problemów;
- pobudzanie do samodzielnego wyjścia z kryzysu;
- wzmacnianie odporności psycho-fizycznej na wpływy wymagań służby wojskowej oraz ogólnej energii życiowej.

Do szczegółowych umiejętności interpersonalnych dowódcy w zakresie postępowania antykryzysowego zalicza się²³:

1. Wspieranie żołnierza wymagającego pomocy:

- a) nawiązanie kontaktu interpersonalnego: pobudzanie do wypowiedzi, słuchanie, spostrzeżenie zachowań niewerbalnych, sprawdzenie dokładności rozumienia;
- b) kierowanie rozmową; prowadzenie rozmowy (zaczynanie), porządkowanie wątków, wyjaśnianie wątpliwości, stawianie pytań;
- c) odzwierciedlanie uczuć, myśli i ekstremalnych doświadczeń (odpowiadanie);
- d) ułatwianie ekspresji przeżyć emocjonalnych, znoszenie przeciążeń stresowych.

2. Interpretowanie zjawisk kryzysowych:

- a) analiza obiektywnych i subiektywnych przyczyn trudności;
- b) określenie przedmiotu, zakresu i rodzaju kryzysu;
- c) uświadomienie przeżyć i tłumaczenie doświadczeń ekstremalnych;
- d) zaszczepienie ducha realnej nadziei;
- e) pocieszanie, podtrzymywanie wspomaganego;
- f) kontrolowanie przebiegu sytuacji kryzysowej.

3. Potęgowanie i koncentrowanie energii psychicznej i fizycznej:

- a) dostarczenie informacji rozszerzających i kontekstowych;
- b) wskazywanie zalet i rezerw, zasobów osobistych;
- c) analizowanie doświadczeń rozwojowych;
- d) przywoływanie minionych doświadczeń kryzysowych (szczytowych);
- e) wzmacnianie sytuacyjnej odporności na stresy.

4. Przewycięzanie i wspomaganie wyjścia z kryzysu osobistego:

- a) wspólne poszukiwanie optymalnego rozwiązania kryzysu;
- b) wybór jednego, najlepszego rozwiązania;
- c) samodzielne wychodzenie z sytuacji;

²³ L.M. Brammer, *Kontakty służące pomaganiu*, Warszawa 1989, s.96 i nast.

- d) przeciwdziałanie powrotowi kryzysów;
- e) kształtowanie ogólnej odporności i kondycji antykryzysowej;
- f) kierowanie rozwojem przyszłych zdarzeń krytycznych.

5.5.3. Rozwiązywanie konfliktów interpersonalnych

W każdym zespole zdarzają się znaczne różnice poglądów, wartości, potrzeb, obowiązków, praw czy interesów czyli szeroko pojęte sytuacje konfliktowe. Szczególnym przypadkiem takich wyraźnych sprzeczności są konflikty interpersonalne, które występują wówczas gdy problem antagonizujący dwóch lub kilku żołnierzy traktowany jest jako niepożądany oraz wydaje się możliwy do rozwiązania przez wspólne porozumienie i działanie²⁴. Konflikty międzyludzkie w pododdziale mogą dotyczyć sfery relacji formalnych, służbowych (przełożonego z podwładnymi - konflikt pionowy; dowódców, żołnierzy posiadających równorzędną pozycję - konflikt poziomy) oraz afery stosunków nieformalnych: nierównorzędnych (przywódca grupy subkulturowej z jej członkiem) i partnerskich (koleżeńskich). Swoistym rodzajem konfliktu interpersonalnego jest konflikt pojedynczego żołnierza z całym pododdziałem.

Konflikt między żołnierzami są zjawiskiem naturalnym, obiektywnym, powszechnym i nieuniknionym. Mogą spełniać nie tylko funkcje negatywne (dezintegracja zespołu, hamowanie rozwoju osobistego i grupowego) - jeżeli w niekontrolowany sposób rozrastają się, ale także funkcje bardzo pozytywne (dojrzewanie pododdziału i jego członków) - jeżeli są twórczo rozwiązywane i wykorzystywane.

Konflikty interpersonalne przejawiają się w formie osłabienia, zniekształcenia lub zaburzenia relacji między żołnierzami; niekiedy uniemożliwiają ukształtowanie się zespołu dojrzałego, zdolnego do działania w trudnych warunkach. Jakże są zewnętrzne wyrazy tych różnic? Należą do nich: nieporozumienia, spory, kłótnie, niechęć, wrogość, nadmierna rywalizacja, agresja słowna i fizyczna. Najczęstszymi przyczynami konfliktów są: zazdrość, niesprawiedliwość, brak opanowania, nieuczciwość, lekceważenie, niecierpliwość, podejrzliwość, przemęczenie, trudności adaptacji i szkoleniowe.

Na uwagę zasługują przede wszystkim następujące rodzaje konfliktów interpersonalnych: konflikt interesów, konflikt postaw i konflikt ról. **Konflikt interesów**

²⁴ K. Balawajder, *Konflikty interpersonalne*, Katowice 1992.

występuje wtedy, gdy żołnierze dążą do osiągnięcia określonych dóbr materialnych, społecznych, kulturalnych w sytuacji niedostatku tych wartości, niemożności zaspokojenia wszystkich potrzeb indywidualnych. **Konflikt postaw** polega na odmienności tendencji działania, stosunku do określonych obiektów, różnicy nastawienia poznawczego, emocjonalnego, moralnego, motywacyjnego. Przeciwstawne postawy żołnierzy wynikają z różnic kulturowych, religijnych, etycznych, politycznych itp. **Konflikty ról** wyrastają z odmiennych oczekiwań, zwyczajów, obyczajów, norm społecznych i zawodowych prezentowanych przez dowódcę pododdziału i grupy nieformalne wobec pojedynczych żołnierzy. Zależą także od indywidualnej interpretacji tych wartości.

Nie istnieją takie sfery życia i aktywności, które rozwijałyby się bezkonfliktowo. Warunki służby wojskowej w pododdziale sprawiają, że konflikty interpersonalne mogą w tej grupie społecznej występować częściej niż w innych. Podstawową powinnością dowódcy w tym zakresie jest twórcze kierowanie, rozwiązywanie tych konfliktów, co w dużym stopniu przyczynia się do przyspieszonego rozwoju, integracji zespołu żołnierzy. **Twórcze podejście do konfliktów oznacza:**

- 1) wczesne dostrzeżenie i ujawnianie w fazie utajonej;
- 2) określenie objawów, przyczyn, przedmiotu, zasięgu i rodzaju;
- 3) przewidywanie tempa i zakresu rozwoju;
- 4) podjęcie działań mediacyjno-negocjacyjnych;
- 5) obustronne analizowanie możliwych rozwiązań;
- 6) wypracowanie i przyjęcie rozwiązania kompromisowego;
- 7) wyeliminowanie źródeł, przesłanek;
- 8) zapobieganie i przeciwdziałanie.

Jedną z najbardziej skutecznych metod rozwiązywania antagonizmów między żołnierzami są negocjacje, które polegają na cierpliwym, konsekwentnym, szczerym wyrażaniu propozycji i ustępstw celem osiągnięcia stanowiska zadowalającego obu żołnierzy. Dowódca w niektórych sytuacjach powinien rozwiązywać konflikty kategorycznie i autorytatywnie. Jednakże często może występować w roli swobodnego negocjatora. Negocjacje należy prowadzić zgodnie z wymienionymi ogólnymi zasadami:

- 1) oddziel żołnierzy od problemów, trudności - pokonać trzeba konflikt, nie człowieka;
- 2) bądź elastyczny, otwarty na różne propozycje;
- 3) przedstawiaj możliwie dużo wariantów rozwiązania;

- 4) ustal obiektywne kryteria oceny porozumienia;
- 5) celem jest wspólne przewyciężenie konfliktu (kompromis), a nie pokonanie przeciwnika²⁵.

Kompetencje i umiejętności interpersonalne dowódców i ich podwładnych są kategorią rozwojową. Ich osiągnięcie wymaga systematycznego, długookresowego, zorganizowanego wysiłku. W tym celu wykorzystywane są różne metody kształtowania tych umiejętności, w tym treningi interpersonalne, grupowe, spotkaniowe, asertywności, twórczości²⁶.

²⁵ J.Hunt, W.Hamann, *Docenić konflikt*, Warszawa 1993, s. 110.

²⁶ E.Nęcka, *Trening twórczości*, Olsztyn 1992; *Psychologiczne gry i ćwiczenia grupowe*, Warszawa 1991.

Wybrane pozycje bibliograficzne

1. Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 1991.
2. Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, Warszawa 1995.
3. Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Poznań 1995.
4. Borkowski J., *Wprowadzenie do psychologii działań twórczych*, Warszawa 1991.
5. Kosyrz Z., *Wychowanie interpersonalne*, Warszawa 1993.
6. Koziński J., *Psychologiczne koncepcje człowieka*, Warszawa 1995.
7. Koziński J., *Psychologiczna teoria decyzji*, Warszawa 1973.
8. Kunikowski J., *Dowódcze i wychowawcze przygotowanie w systemie obronnym RP*, Warszawa 1995.
9. Maxwell, *Być liderem*, Warszawa 1995.
10. Melibruda J., *Ja - Ty - My*, Warszawa 1980.
11. Mika S., *Psychologia społeczna*, Warszawa 1984.
12. *Psychologia a żołnierska służba. Dodatek do wojska i wychowania*, Warszawa 1995.
13. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1995.
14. Tokarski S., *Psychologia organizacji*, Gdańsk 1994.
15. Tomaszewski T., *Psychologia ogólna*, Warszawa 1992.

