



PRZYWÓDZTWO WOJSKOWE ZJAWISKIEM WIELOWYMIAROWYM (KOMUNIKAT NAUKOWY)

pplk dr inż. Piotr MALINOWSKI
Akademia Obrony Narodowej

Abstract

Though military leadership is a long-standing subject of research, it is most often viewed from only single research perspective. The researches run in military environment indicate that such an approach does not provide the proper interpretation or possibilities to fully demonstrate its relations with command (C^2) and its influence exerted on the functioning of the army in various situations, not only regarding military threats.

Applying a multidimensional interpretation of leadership may not only facilitate its particularisation, but also enable a more detailed indication of relations and dependencies coexisting among leadership and command (C^2). It also makes possible to make precise assumptions concerning refinement of various aspects of leadership in military environment and their detailed exploration targeted at determination of dependencies among particular aspects, as well as their influence exerted on the effectiveness of military organisation functioning.

Key words – leadership – command and control – military organization

Przywództwo jest jak szczęście, wielu go doświadczyło, jednak mało kto potrafi je właściwie zinterpretować.

Wprowadzenie

Przywództwo jako przedmiot badań inspiruje przedstawicieli rozlicznych dyscyplin naukowych. Wynika to z jego dostrzegania w wielu obszarach działalności ludzkiej. Dlatego też autorzy publikacji rozpatrują je w kontekście społecznym, psychologicznym, politycznym, religijnym, a także organizacyjnym. Również w środowisku wojskowym jest ono szczególnie obiektem zainteresowania poznawczego. Ma to nie tylko głębokie podłoże historyczne, ale także wymiar prak-

tyczny. Przywództwo w tym środowisku jest zjawiskiem, które, wywodząc się z tradycji wodza prowadzącego wojska do walki i budującego ducha bojowego, nawet obecnie, przy coraz bardziej technologicznie wyrafinowanych systemach bojowych, nie traci na znaczeniu.

Nie jest jednocześnie zjawiskiem, które daje się interpretować w prosty lub jednowymiarowy sposób. Dlatego w różnorodnych podejściach badawczych nie w pełni oddaje się jego złożoność, którą zbyt często sprowadza się tylko do odpowiedniego zachowania i umiejętności wpływania na innych.

Również nie jest łatwo obiektywnie badać tak szeroką i zarazem multidyscyplinarną problematykę w określonym środowisku. Koncentrowanie się wyłącznie na jednym jej aspekcie, na przykład wojskowym, bez użycia koncepcji i rozwiązań z równie istotnych obszarów, jak socjologia, psychologia, pedagogika, nauki o zarządzaniu lub nauki o polityce czy też filozofia lub etyka, nie oddaje w pełni złożoności zjawiska.

Szerokie podejście badawcze przyjęte w badaniach przywództwa, prowadzonych w środowisku wojskowym, miało – zgodnie z przyjętymi założeniami – wskazać złożoność badanego zjawiska oraz jego wpływ na dowodzenie i relacje z nim.

Badania prowadzone były od początku 2012 roku i obejmowały badania sondażowe wśród reprezentatywnej grupy przedstawicieli środowiska wojskowego różnych rodzajów wojsk i korpusów osobowych¹. Uzupełnienie badań ankietowych stanowiły natomiast dyskusje prowadzone z przedstawicielami środowiska wojskowego oraz ekspertami zajmującymi się problematyką zarządzania i dowodzenia.

Równoległe z badaniami sondażowymi prowadzone były analizy różnych nurtów badań nad przywództwem. Wyniki tych analiz wskazują, że jednoznaczna interpretacja przywództwa jest utrudniona, a może nawet nie w pełni celowa. Taki pogląd można odnaleźć w pracach wielu autorów, którzy nie dążą do jednoznacznego wyjaśniania przywództwa, a skupiają się na opisie działania przywódcy i wskazują zasady lub reguły, którymi powinien się kierować.

Na taki podejście badawcze wskazuje między innymi Joseph C. Rost, który po przebadaniu i szczegółowej analizie prawie sześciuset publikacji poruszających problematykę przywództwa wskazuje, że ponad 60% autorów w swoich pracach nie definiowało tego zjawiska². Cześć badaczy uznaje to za największą słabość prezentowanych publikacji, która wpływa przede wszystkim na brak precyzji w interpretowaniu przywództwa, a także decyduje o zróżnicowanym poziomie powstających koncepcji.

¹ Liczebność tej reprezentatywnej grupy, wynoszącą minimum 655 osób, przyjęto na podstawie wcześniejszego projektu realizowanego w Instytucie Zarządzania WZiD AON. W prowadzonych badaniach uzyskano natomiast 662 poprawnie wypełnione kwestionariusze.

² J. Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*, Praeger, New York 1991, s. 7.

Osiągnięte wyniki badań nad przywództwem w środowisku wojskowym wskazują na występowanie kilku jego aspektów, szerzej niż inne poruszanych w założeniach teoretycznych i opiniach respondentów. Stąd przyjęte w tytule podejście zakładające opisywanie przywództwa jako zjawiska wielowymiarowego.

Przywództwo a dowodzenie

Prowadzone badania wskazują, że przywództwo ma i miało silne związki z dowodzeniem, a ich początki sięgają starożytności i związane są z postawą wodza, który umiejętnie wzniecał w żołnierzach zapał i kształtował odpowiedniego ducha walki, zapewniając zwycięstwo nawet w bardzo trudnych sytuacjach.

W rodzimej teorii dowodzenia przywództwo wojskowe przez wiele lat miało wymiar marginalny i było dostrzegane w badaniach i rozważaniach prowadzonych przez psychologów wojskowych.

Choć przez wiele lat nie wykrystalizował się odrębny nurt badań nad przywództwem, już pod koniec lat pięćdziesiątych XX wieku zajmowano się dwoma aspektami dowodzenia, czyli *sztuką taktyczną poprawnego rozgrywania działań zaczepnych i obronnych oraz sztuką wpływania na ludzi, na jednostki ludzkie i całe kolektyny wojskowe*³. W latach sześćdziesiątych kwestie związane z przywództwem akcentował, zajmujący się cybernetycznym ujęciem dowodzenia, Leszek Kuleszyński⁴. W latach siedemdziesiątych kwestie związane z cechami przywódczymi badano przy okazji konkretyzowania wzorca osobowego dowódcy⁵, a na początku lat osiemdziesiątych zaczęli pojawiać się badacze dowodzenia czerpiący inspirację z teorii organizacji i zarządzania. Pod koniec lata osiemdziesiątych interesujący model osobowości dowódcy, zawierający wiele aspektów współczesnego przywództwa, stworzył Bronisław Smyksy⁶.

Dopiero zmiany ustrojowe i przeobrażenia sił zbrojnych końca lat dziewięćdziesiątych wpływają na nowe postrzeganie przez badaczy roli dowódcy i jego relacji z podwładnymi. Część badaczy kontynuowała badania psychologiczne, propagując aspekt humanistyczny dowodzenia w serii publikacji pod redakcją Mirosława J. Dyrdy⁷. Inna grupa badaczy intensyfikowała badania nad kulturą dowodzenia. W części rozważań wskazywali, że każdy dowódca przewodzi, *a przewo-dzenie opiera głównie na swojej sile duchowej i umiejętności oddziaływania na ludzi*⁸. Nurt ten zawierał jednak szereg niespójnych poglądów i ostatecznie prze-

³ P. Przewłocki, *O sztuce panowania nad sobą* [w:] *Zbiór materiałów o niektórych cechach osobowości dowódcy*, ASG WP, Warszawa 1961, s. 38.

⁴ L. Kuleszyński, *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, Wyd. MON, Warszawa 1967, s. 192.

⁵ M. Sidor, *System oceny osobowości dowódcy*, ASG WP, Warszawa 1975, s. 98 i 229.

⁶ B. Smyksy, *Psychologiczny model osobowości dowódcy i oficera sztabu*, ASG WP, Warszawa 1989, s. 22.

⁷ Była to seria *Psychologia dowodzenia*, cz. 1, 2, 3, 4, Wyd. AON, Warszawa 1995–1998.

⁸ S. Piotrowski, *Dowodzenie w działaniach taktycznych*, Wyd. AON, Warszawa 1995, s. 400.

kształcił się w bardzo zinstrumentalizowane postrzeganie dowodzenia, w którym nastąpiło odejście od humanistycznego aspektu dowodzenia i skupienie się na oddziaływaniu formalnym. W tym czasie występował również nurt, którego badacze dążyli do przeniesienia ogólnych założeń przywództwa, wskazywanych w teorii zarządzania, na grunt wojskowy. Poszukiwali oni nowego określenia zależności między dowodzeniem i przywództwem, co realizował między innymi Bogdan Szulc, badali możliwości doskonalenia form kształcenia cech przywódczych oraz wykorzystania zagranicznych rozwiązań w realiach polskich sił zbrojnych. Na przełomie wieków w badania nad przywództwem angażuje się coraz liczniejsze grono badaczy wojskowych. Skupiają oni swoją uwagę głównie na ogólnych założeniach przywództwa⁹, jego roli i udziale w edukacji wojskowej¹⁰ oraz identyfikacji umiejętności i kompetencji przywódcy w wojsku¹¹.

Przeprowadzone analizy badań nad przywództwem wskazują, że choć czasami bezpośrednio nienazwane, nurtuje badaczy problematyki dowodzenia od dawna, z różną intensywnością i różnymi skutkami. Jednak pomimo wielu prób włączenia przywództwa w teorię dowodzenia, proces jego implementacji i uznania jego pozycji jeszcze się nie zakończył. Wskazują na to również wyniki prowadzonych badań, w których akcentowana jest wśród przedstawicieli środowiska wojskowego opinia niedostrzegająca integralności i zależności przywództwa i dowodzenia, co zobrazowano na rysunku 1.

Dostrzeganie potrzeby uznania przywództwa jako zjawiska występującego w środowisku wojskowym respondenci wyrażali również w stosunku do potrzeb weryfikacji kompetencji przywódczych podczas wyznaczania na kolejne stanowisko służbowe, na co wskazało 77% ogółu badanych.

Jednocześnie ze względu na zmianę środowiska organizacyjnego, w którym funkcjonuje znaczna liczba pracowników cywilnych, przywództwo należy odnosić do całego personelu, na co wskazuje ponad 60% badanych oraz uwzględnić jego różnorodność i odmienne podejście do funkcjonowania w organizacji i rozumienia samego zjawiska przywództwa.

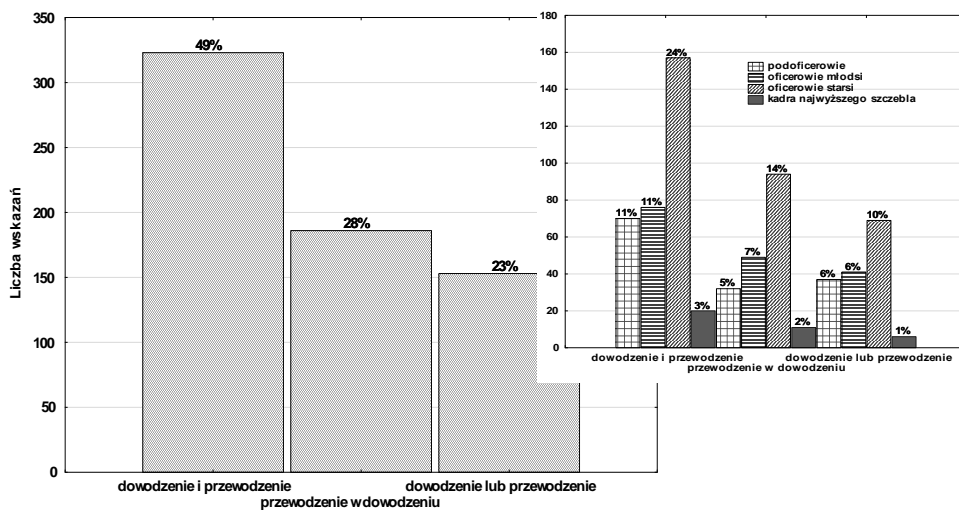
Uzyskane wyniki badań wskazują, że przywództwo nie jest sprzeczne z dowodzeniem, a może być jego uzupełnieniem dającym znacznie lepsze efekty działania. Tendencję dostrzegania potencjału drzemącego w wykorzystaniu przywództwa w dowodzeniu prezentuje obecnie wiele armii¹², co znajduje także przełożenie w poglądach polskiego środowiska wojskowego. Badani jedomyślnie wskazują, że przywództwo jest zjawiskiem, które jest istotne dla funkcjonowania wojska, co prezentuje rysunek 2.

⁹ S. Sirko, *Zarys przywództwa*, Wyd. AON, Warszawa 1999.

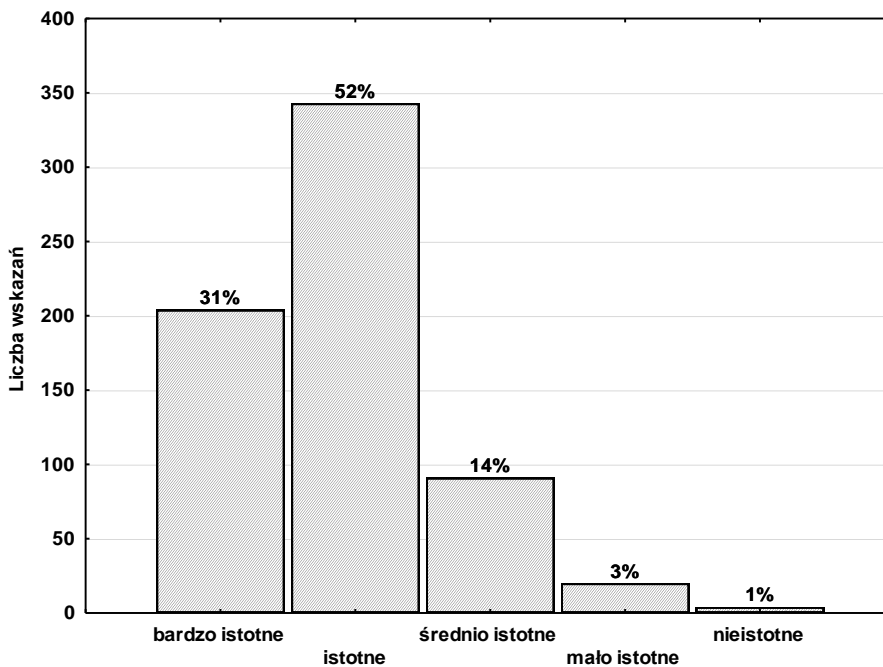
¹⁰ L. Kanarski, *Przywództwo w praktyce szkolnictwa wojskowego*, Wyd. AON, Warszawa 2005.

¹¹ T. Majewski, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami na szczeblu taktycznym*, AON, Warszawa 2002.

¹² Na takie podejście wskazuje analiza koncepcji przywództwa w wybranych armiach Sojuszu.



Rys. 1. Zależność między dowodzeniem i przewodzeniem



Rys. 2. Istotność przywództwa w funkcjonowaniu wojska

Dodatkowo respondenci podkreślali, że przywództwo jest zjawiskiem występującym zarówno w czasie pokoju, operacji pokojowych czy stabilizacyjnych, jaki i działań militarnych.

Prezentowane w badaniach opinie wskazują również na dostrzeganie znaczenia przywództwa jako determinanty efektywności dowodzenia. Takie podejście do przywództwa podkreśla także John P. Kotter, stwierdzając, że: *na wojnie kompetentni przywódcy są niezbędni na każdym szczeblu. Nikt jeszcze nie był na tyle genialny, aby wymyślić sposób skutecznego zarządzania żołnierzami na polu bitwy. Tam trzeba nimi przewodzić*¹³.

Różne wymiary przywództwa

Poszukiwanie precyzyjniejszej interpretacji i określenia znaczenia przywództwa w środowisku wojskowym oraz uzyskane wyniki badań wstępnych wskazywały na potrzebę holistycznego podejścia do badanej problematyki, co wynikało przed wszystkim z jej interdyscyplinarnego charakteru. Przyjęto więc założenie, że połączenie kilku różnych perspektyw może zapewnić znacznie precyzyjniejszą interpretację i wyjaśnienie znaczenia przywództwa w środowisku wojskowym, bo podejście jednowymiarowe jest zbyt ubogie i nie daje jasnego obrazu badanego zjawiska.

Założenie to potwierdziły badania wskazujące, że w środowisku wojskowym przywództwo postrzegane jest jako:

- proces odzwierciedlający oddziaływanie między jednostkami lub w obrębie szerszych zbiorowości;
- dwukierunkowa relacja interpersonalna pomiędzy przywódcą i jego zwolennikami, wyrażająca również nierównomierny podział władzy;
- postawa prezentowana przez jednostkę, wynikająca z jej cech i zachowań;
- złożony zestaw umiejętności jednostek pretendujących do roli przywódcy;
- wynik lub element działalności jednostki, która czasami piastuje również formalne stanowisko w organizacji;
- składnik i czynnik kultury organizacyjnej.

Powyższe opinie środowiskowe oraz wcześniejsza analiza nurtów badawczych wskazują, że przywództwo w środowisku wojskowym ma szersze i węższe znaczenie. Szersze znaczenie sprowadza się do opisywania go jako zjawiska organizacyjnego, a w węższym – do przedstawiania w ujęciu czynnościowym jako przewodzenia, czyli procesu oddziaływania między osobami.

Na tej podstawie możliwe jest wyodrębnienie sześciu uzupełniających się i tworzących różne interakcje perspektyw przywództwa, do których należą perspektywy: organizacyjna, grupowa, indywidualna, kulturowa, etyczna i edukacyjna.

¹³ J.P. Kotter, *Co właściwie robią przywódcy?* [w:] *O przywództwie. 10 Idei HBR*, ICAN Institute, Warszawa 2012, s. 39.

Wyodrębnione perspektywy materializują się w różnorodnych kwestiach stanowiących ich specyficzne wyróżniki związane z podstawowymi zależnościami i relacjami dotyczącymi przywództwa na różnych poziomach w środowisku wojskowym.

Badania specyfiki środowiska wojskowego wskazują również na potrzebę różnicowania przywództwa i przyjęcia trzech jego poziomów, do których należą:

- przywództwo bezpośrednie – związane ze stałym, bezpośrednim kontaktem i oddziaływaniem na przewodzonych – typowe dla dowódców poziomu drużyna – kompania, a często batalion, a także wyższych przełożonych w stosunku do grupy bezpośrednich współpracowników;

- przywództwo organizacyjne – związane z oddziaływaniem na organizację (strukturę) pośrednio poprzez przywódców bezpośrednich oraz na grupę pośrednich współpracowników – typowe na poziomie oddziałów, brygad, dywizji i korpusów, a także na stanowiskach sztabowych;

- przywództwo strategiczne – związane z oddziaływaniem poprzez ustanawianie założeń, standardów i różnych koncepcji dla całej organizacji – typowe dla kadry kierowniczej sił zbrojnych¹⁴.

Wyróżnione poziomy nie odnoszą się jednoznacznie do poszczególnych szczebli organizacyjnych w środowisku wojskowym, bo zależą od celu, zakresu wykonywanych zadań oraz możliwości kontaktu, jaki przywódca ma ze swoimi zwolennikami.

Podsumowanie

Identyfikacja i wyjaśnienie wielowymiarowości przywództwa w środowisku wojskowym wydaje się istotnym krokiem w stronę znalezienia odpowiedniego miejsca przywództwa w teorii i praktyce dowodzenia. Wyodrębnienie przedstawionych teoretycznych perspektyw przywództwa w środowisku wojskowym jest przyczynkiem do szczegółowego ich badania oraz wyjaśniania zależności i relacji, które tworzą i przez które wpływają na efektywność funkcjonowania.

W przyszłości może to wpłynąć na osiągnięcie znacznie większej efektywności funkcjonowania organizacji wojskowej, a także zwiększenie świadomości istotności przywództwa i złożonego zakresu jego oddziaływania w każdych warunkach sytuacyjnych środowiska wojskowego.

Bibliografia

- Adair J.E., *Effective Leadership. How to be a successful leader*, Pan Books, London 2009.
Havard A., *Etyka przywódcy*, MSM Studio, Gdańsk 2011.

¹⁴ Na podstawie: *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP*, kier. nauk. B. Szulc, cz. II, AON, Warszawa 2002, s. 138 i n.

- Jacobs T.O., *Leadership and exchange informal organizations*, Human Resources Research Organization, Alexandria 1970.
- Kanarski L., *Przywództwo w praktyce szkolnictwa wojskowego*, Wyd. AON, Warszawa 2005.
- Kotter J.P., *Co właściwie robią przywódcy? [w:] O przywództwie. 10 Idei HBR*, ICAN Institute, Warszawa 2012.
- Kuleszyński L., *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, Wyd. MON, Warszawa 1967.
- Majewski T., *Przywództwo w dowodzeniu wojskami na szczeblu taktycznym*, AON, Warszawa 2002.
- Piotrowski S., *Dowodzenie w działaniach taktycznych*, Wyd. AON, Warszawa 1995.
- Przewłocki P., *O sztuce panowania nad sobą [w:] Zbiór materiałów o niektórych cechach osobowości dowódcy*, ASG WP, Warszawa 1961.
- Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP*, red. B. Szulc, cz. II, Wyd. AON, Warszawa 2002.
- Przywództwo w dowodzeniu wojskami*, red. B. Szulc, Wyd. AON, Warszawa 1995.
- Rost J., *Leadership for the Twenty-First Century*, Praeger, New York 1991.
- Sidor M., *System oceny osobowości dowódcy*, ASG WP, Warszawa 1975.
- Sirko S., *Zarys przywództwa*, Wyd. AON, Warszawa 1999.
- Smyksy B., *Psychologiczny model osobowości dowódcy i oficera sztabu*, ASG WP, Warszawa 1989.