

Grzegorz Piwnicki

Przywództwo polityczne w armii

Zeszyty Gdyńskie nr 7, 123-132

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Grzegorz Piwnicki

Przywództwo polityczne w armii

Przywództwo polityczne jest to typ sprawowania władzy politycznej, relacja występująca pomiędzy osobą a grupą społeczną polegająca na tym, iż ta pierwsza kierując się określonymi celami czy motywami odwołuje się do potencjalnych zwolenników, uaktywniając ich i obiecując zaspokojenie uzewnętrznionych potrzeb poprzez wykorzystanie pozostających w jej dyspozycji zasobów m.in. instytucjonalnych, politycznych i psychologicznych. Najważniejszym celem przywódcy pozostaje umiejętne zjednanie sobie potencjalnych zwolenników poprzez uaktywnienie ich oczekiwań i niejednokrotnie skrywanych motywów oraz przekonanie o możliwości urzeczywistnienia ich celów. Lider odniesie sukces, gdy zdoła przekonać swych zwolenników o istnieniu wspólnoty celów, występowaniu wartości i aspiracji wspólnych obu stronom relacji przywódca – zwolennicy. Przywódca może być aktywnym bądź też potencjalnym władcą (sprawować urząd publiczny). Jednak nie każdy decydent polityczny może zostać określony mianem przywódcy.

Przywództwo polityczne jest to więc kwalifikowany typ sprawowania władzy politycznej oparty na posiadanej przez określoną osobę umiejętności przekonania potencjalnych zwolenników o możliwości realizacji wspólnych zamierzeń. Sama osoba przywódcy, a zwłaszcza jej cechy i przymioty, odgrywa bez wątpienia pewną rolę w procesie tworzenia tej dwustronnej relacji. Jednak wydaje się, iż przywództwo polityczne pozostaje przede wszystkim fenomenem sytuacyjnym. Warunki społeczno – polityczne, w których przyszło działać jednostce „czynią” ją efektywnym przywódcą i jednocześnie wyznaczają charakter oraz określają „siłę” przywództwa (np. silny lub słaby przywódca). Sytuacja społeczna i polityczna, a zwłaszcza natężenie kryzysu politycznego, charakter i zakres działań reformujących, a przede wszystkim rozmiar poparcia wyborczego udzielonego przywódcy w systemach demokratycznych to czynniki decydujące o stopniu „otwarcia okna dla reform”, a więc wpływające na określenie „siły” przywództwa i zakresu swobody działań tak legitymowanej jednostki. Przywódca nie dysponuje uniwersalnymi przymiotami, które czynią go niezbędnym w każdej fazie rozwoju instytucjonalnego społeczeństw, państwa czy organizacji. Różne sytuacje wymagają od przywódcy odmiennych umiejętności. W państwach demokratyzujących się potrzebny jest „kreator” (a nawet

„kaznodzieja”) potrafiący nawiązać bliskie stosunki ze społeczeństwem, jednostka kreatywna o cechach charyzmatycznych. Jednak, gdy minie okres „szukania” własnej tożsamości pojawia się w ramach grupy zapotrzebowanie na przywódcę – organizatora, a potem – stabilizatora. Wcale nie jest powiedziane, iż ten sam przywódca poddał wyzwaniu i okaże się jednocześnie „kreatorem” i np. dobrym organizatorem, twórcą i architektem konsensu społecznego. Może zaistnieć również i taka sytuacja, gdy przywódcę będą znamionowały cechy „destruktora”, genialnego grabarza starego porządku, ale będzie pozbawiony umiejętności konstruktywnego działania¹.

Uwzględniając trzy kryteria – styl uprawiania polityki, charakter powiązań ze społeczeństwem oraz państwem – można wyodrębnić cztery style przywództwa:

- a) rutynowe, oznaczające pasywne zachowanie lidera, który jedynie reaguje na zmieniającą się sytuację, a nie podejmuje prób przewidywania logiki wydarzeń. Pozostaje on ściśle związany z określonymi segmentami społeczeństwa i reprezentującymi je organizacjami, przenosząc jedynie ich interesy na poziom przetargów politycznych. W efekcie swoją pozycję polityczną zawdzięcza miejscu, jakie zdołał zająć w formalnej strukturze aparatu państwowego, a wymogi i logika biurokratycznego zaangażowania wyznaczają takiemu liderowi granice aktywności. Rutynowy styl przywództwa charakterystyczny jest dla okresu prosperity gospodarczej i spokoju społecznego, gdy w ramach struktury systemu politycznego nie pojawiają się poważniejsze konflikty. Celem lidera jest jedynie kontynuowanie dotychczasowej polityki i wykazanie się „bieżącą” sprawnością organizacyjną;
- b) integrujące, gdy lider pozostaje ściśle powiązany i „uzależniony” od otoczenia społecznego i instytucjonalnego, jednak przejawia silną inklinację do aktywnej adaptacji do zmieniających się warunków, próbując wpływać i kontrolować proces zmiany politycznej. Taki lider posiada pewną wizję co do ewolucji stosunków społecznych i politycznych i dość jasno określa cele, które ma zamiar osiągnąć. Nie potrafi jednak, często nie chce i nie musi wyjść poza ramy wyznaczone „normami” konsensu społecznego i instytucjonalnego. Jest to innowacyjny styl działania, którego celem pozostaje osiągnięcie określonych stabilizujących efektów. Wielu autorów traktuje ten styl jako idealny w warunkach stabilnych demokracji liberalnych;
- c) katalityczne, związane z pojawieniem się aktywnego i kreatywnego przywódcy, który w dodatku zajmuje autonomiczną pozycję wobec społeczeństwa, dysponując znaczną swobodą w kreowaniu zasad rządzących tym układem. Z tego właśnie względu niejednokrotnie inicjuje on daleko idące reformy czy zmiany o systemowym charakterze, ale nie potrafi czy też nie chce zakwestionować norm określających charakter funkcjonowania samego państwa oraz sposób wykorzystania jego aparatu organizacyjnego. Taki przywódca określa kierunek reform społecznych i politycznych, jednak sam nie jest w stanie wprowadzić ich w życie;

¹ Por. J. Burns, *Leadership*, New York 1978.

- d) transformacyjne (kryzysowe). Przywódca tego typu zajmuje pozycję autonomiczną zarówno wobec społeczeństwa (silna legitymacja społeczna dla przeprowadzenia reform), jak i państwa (potrafi zreformować normy rządzące aparatem państwowym oraz jego strukturę). Nie tylko określa podstawowe kierunki oraz charakter działań transformacyjnych (systemowych), ale również przystosowuje strukturę państwa do realizacji celów społecznych. Przykładem przywódcy transformacyjnego byli np.: Ch. de Gaulle, M. Thatcher, F. D. Roosevelt².

Przyjmuje się, że przywództwo na gruncie wojska jest kategorią, która od synonimu kierowania i dowodzenia przeistoczyła się w wyróżnik tych działań, wskazując na ich skuteczność, a także społeczną efektywność. Jest jedną z ważniejszych umiejętności, predyspozycji bądź cech dostrzeganych i pożądanых we współczesnym kierowaniu oraz dowodzeniu.

Przywództwo jest relacją zachodzącą między co najmniej dwiema osobami, które są od siebie wzajemnie zależne w dążeniu 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. Jest to niewymuszone podporządkowanie, bez dominacji organizacyjnego posłuszeństwa, tak charakterystycznego dla mocnej zhierarchizowanej władzy.

W takiej sytuacji przywódca staje się uczestnikiem działania, w którym zaufanie między kierującym a kierowanym jest wzajemne. Współpartner działania (podwładny) czuje się zobowiązany do przestrzegania norm z tytułu zaspokojonych potrzeb oraz oczekiwań i wyraża wdzięczność, a nawet podziw dla kierującego z tytułu harmonijnego współżycia w grupie.

Zdaniem Judith M. Bardwick, w ostatecznym rozrachunku przywództwo oznacza emocjonalną więź – w pewnych przypadkach bardzo silną – między podwładnym a liderem i celem, który wytycza. To właśnie w sferze emocjonalnej przywódca zyskuje sobie zwolenników, ponieważ wraz z nimi pojawiają się oczekiwane zmiany:

- zaufanie w miejsce przerażenia;
- pewność zamiast niepewności;
- działanie w miejsce niezdecydowania;
- siła zamiast słabości;
- wiedza w miejsce niewiedzy;
- odwaga zamiast tchórzostwa;
- optymizm w miejsce cynizmu;
- przekonanie, że przyszłość będzie lepsza³.

Przywództwo postrzegane jest jako pewna zdolność, umiejętność lub cecha zjednywania sobie zwolenników, wywierania wpływu, a także tworzenia wizji rozwoju

² Tamże.

³ J. M. Bardwick, *Zarządzanie w czasie pokoju i dowodzenie w czasie wojny*, [w:] *Lider przyszłości*, pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmitha, R. Beckharda, Warszawa 1997, s. 149.

i pobudzania ludzi do działania. Najważniejszy jednak element, określający istotę rzeczywistego, naturalnego przywództwa, stanowi umiejętność dobrowolnego organizowania, skupiania czy mobilizowania ludzi wokół własnej osoby do osiągnięcia 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 lub kierowaniu ludźmi gwarantuje, że podwładni wykonają znacznie więcej niż muszą, przekraczając bariery własnych interesów.

W praktyce jest jednak tak, że poziom przywództwa nie stanowi wielkości stałej i zależy od źródła posiadanej władzy. Jeżeli bowiem ktoś wpływa na innych, to oznacza, że ma władzę nad nimi. Może ona mieć wiele postaci, wyrażających zaangażowanie, ofiarność, inicjatywę ludzi i rzeczywisty wymiar przywództwa.

Przywództwo można rozpatrywać co najmniej trojako:

- jako cechę, własność bądź właściwość;
- jako relacje, zależności i stosunki;
- jako pragmatyczną i funkcjonalną koniunkcję cech oraz relacji⁴.

W obszarze nauk humanistycznych na pierwsze ujęcie ma wpływ psychologia, która usiłuje wskazać osobowościowe cechy przynależne przywódcy, a psychologia społeczna – jego predyspozycje i umiejętności społeczne. W drugim ujęciu widoczna jest rola socjologii badającej relacje i stosunki społeczne, w jakich funkcjonują przywódca i ludzie go otaczający.

Wśród nauk będących na pograniczu psychologii i socjologii duże zainteresowanie przywództwem wykazuje teoria organizacji i zarządzania, która np. w swojej koncepcji *human organisation* postuluje, aby kierownik był jednocześnie przywódcą. W związku z tym termin przywódca używany jest tu zamiennie z terminem kierownik.

W analizach socjologicznych przywódcą jest ten, kto wpływa na decyzje i zachowania innych w stopniu większym, niż ci inni wpływają na niego. To ktoś wokół kogo organizują się ludzie, którzy ciążą ku niemu z jakichś względów. Przywództwo jest związane z oddziaływaniem, wpływaniem i panowaniem, które organizuje ludzi, ukierunkowuje ich myślenie i zachowanie oraz działanie.

Próbując określić – na podstawie analizy źródeł przywództwa, panowania i władania w zbiorowościach społecznych – istotę tego oddziaływania, socjologowie identyfikują przywództwo oraz rolę społeczną przywódcy z panowaniem w danej grupie bądź po prostu sprawowaniem władzy nad innymi.

Spotykane typologie przywództwa przyjmują różnorodne kryteria ich wyodrębniania. Na ogół są to: zakres i sposób wpływania na innych oraz sposób postępowania z podwładnymi. Uwzględniając źródło sprawowania władzy i sposób wpływania na innych, Max Weber w 1920 r. wyróżnił trzy typy przywództwa:

- tradycyjne, oparte na przeświadczeniu osób, które je akceptują, o tradycyjnych lub dziedzicznych prawach pewnych ludzi do sprawowania władzy;

⁴ Zob. L. Kanarski, J. Świniarski, *Przemiany myślenia w wojsku*, Warszawa 1997, s. 26 i n.

- legalne, wynikające z obowiązujących aktów prawnych (konstytucji, regulaminów, oficjalnych reguł itp. dokumentów);
- charyzmatyczne, polegające na uznaniu istnienia nadzwyczajnych, nieprzeciętnych czy też nadprzyrodzonych cech osobniczych u reprezentantów tego rodzaju władzy.

W wojsku najczęściej mamy 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.

Prowadząc badania eksperymentalne w grupach młodzieży, stwierdzono, że źródłem przywództwa są trzy rodzaje zachowań:

- narzucanie przez przywódcę swej woli otoczeniu;
- wyrażanie przez niego i spełnianie woli większości grupy;
- gwarantowanie przez niego wolności członkom grupy i nie sterowanie nimi.

Na tej podstawie wyróżniono trzy typy przywództwa:

- autokratyczne (przywódcą narzuca swoją wolę);
- demokratyczne (demokratyczny ją wyraża);
- liberalne (liberalny broni i ochrania przed narzucaniem przez kogokolwiek komukolwiek jakiejś woli).

Bardziej współczesna charakterystyka przywództwa⁵ odwołuje się do sześciu możliwych źródeł władzy, zakreślając tym samym jego rzeczywisty poziom:

Wymuszenie opiera się na postrzeganiu przez podwładnego prawa przełożonego do egzekwowania określonych postaw lub zachowań. Przełożony może więc karać, może uniemożliwić zaspokojenie określonej potrzeby.

Nagradzanie zasadza się na postrzeganiu osoby wywierającej wpływ jako tej, która może nagradzać lub zaspokajać określone potrzeby.

Legalność władzy (władza formalna) wynika z przekonania podwładnych o prawie ich przełożonych do wywierania wpływu na ich postępowanie. Przekonanie to dotyczy również obowiązku podporządkowania się temu wpływowi.

Odniesienie ma za źródło chęć podwładnych do naśladowania przełożonego i identyfikowania się z jego postępowaniem, postawą, celem, bez weryfikacji uprawnień przywódcy do wywierania wpływu.

Kompetencje fachowe (pozycja eksperta) opiera się na postrzeganiu przez podwładnego wiedzy, doświadczenia, umiejętności przełożonego, które wydają się niezbędne w danej grupie.

Przedstawicielstwo zakłada delegowanie uprawnień przez grupę danej osobie z przekonaniem, że będzie ona najlepiej realizowała wspólne zadania, podążała w określonym kierunku i zasięgała rady tej grupy.

Problematyce wojska bliższa jest typologia odróżniająca przywództwo formalne od nieformalnego:

⁵ R. A. Weber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 144–145.

- przywódca formalny (instytucjonalny, tytularny) dysponuje wpływem opartym na elementach formalnych: oficjalnie pełnionej funkcji, posiadanym stanowisku, stopniu wojskowym, nominacji, a zakres tego wpływu jest w takim wypadku dokładnie określony przez odpowiedni zapis uprawnień i kompetencji;
- przywódca nieformalny (naturalny, personalny) czerpie siłę wpływania z przewagi nad pozostałymi członkami grupy w zakresie cech istotnych z punktu widzenia celu osiąganego przez grupę i uznanego za istotny. Ważna jest przy tym częściej nie tyle faktyczna dominacja takich czy innych cech przywódcy, ile subiektywne przekonanie członków grupy, że przywódca dysponuje takimi walorami, jakich nie ma nikt inny z najbliższego otoczenia.

W typologiach uwzględniających stosunek przywódców do podwładnych można znaleźć między innymi wyróżnienie przywódców:

- dominujących i integracyjnych;
- uczestniczących i nadzorujących;
- dominujących, autorytarnych i manipulacyjnych.

Ponadto, przyjmując inne kryteria społeczne i środowiskowe, warto wymienić przywódców: religijnych, narodowych, plemiennych, politycznych, moralnych, naukowych, wojskowych, związkowych itp.

Podstawą dobrze wyszkolonej i gotowej do działań armii są kompetentni i pewni siebie przywódcy. Zmieniające się warunki prowadzenia wojny stawiają przed nimi kolejne wymagania. Jednym z nich jest rozumienie ludzkiego wymiaru walki zbrojnej. Pozwala to na odniesienie zwycięstwa w sytuacjach liczebnej przewagi przeciwnika, doskonale wyposażonego i uzbrojonego.

Model stadiów rozwoju doborowego pododdziału

	Stadium 1 pododdział neoficki	Stadium 2 pododdział dorastający	Stadium 3 pododdział dojrzały	Stadium 4 pododdział doborowy
Kluczowe cele rozwoju	Związki równych sobie, ustanowienie poziomej spójności/zaufanie	Związki z przywódcą. Ustanowienie pionowej spójności/zaufanie	Biegłość zespołowa, konsolidacja/integracja	Innowacyjność: osiąganie doskonałości
Dominujące procesy wpływów społecznych	Dostosowanie/uleganie grupie równych sobie żołnierzy	Identyfikacja z przywódcą pododdziału	Internalizacja pododdziału/wartości organizacyjne	Kontynuowanie dążenia do rozwoju/wyzwania

Ważne cechy przywódcy	Główne zachowania przywódcy stosowne do każdego ze stadiów			
	Fachowość	Troskliwość	Szacunek	Zaangażowanie
	Mistrzostwo w zakresie podstawowych umiejętności/zadań	Aktywnie okazywać troskę o zdrowie i dobrobyt żołnierzy	Godne traktowanie żołnierzy	Podzielanie poczucia misji żołnierzy
	Demonstrowanie zdolności osiągania aktywności szkolenia	Uczenie pewności siebie	Dostarczanie przewidywalnych planów, rozkładów zajęć	Dawanie priorytetu szkoleniu bojowemu
	Demonstrowanie fachowości w zakresie taktyki/manewru	Organizowanie systemu opieki dla rodzin żołnierzy	Decentralizowanie władzy/autorytetu	Wykorzystywanie błędów i uchybień jako narzędzi nauczania
	Organizowanie kreatywnych zadań/ćwiczeń	Uczenie umiejętności przywódczej/troski	Traktowanie żołnierzy jak kolegów	Koncentrowanie się na umiejętnościach bojowych
Główne źródło sprzężenia zwrotnego	Żołnierze wzajemnie się wspierają	Żołnierze stosują normy obowiązujące w oddziale	Żołnierze oczekują nowych wyzwań w szkoleniu	Żołnierze mają szczególnie silną identyfikację z oddziałem; używają rzadko stosowanych metod

Źródło: Bartone P. T., Kirkland F. R., *Optimal Leadership in Small Army Unit*, [w:] *Handbook of Military Psychology*, London 1991, s. 397.

Można przewidywać, że biorąc udział we współczesnym konflikcie zbrojnym, przywódcy (dowódcy) znajdą się pod wpływem silnego stresu. Krótkie momenty intensywnej walki mogą być przerywane stosunkowo długimi okresami bezczynności. Mogą wystąpić trudności w odróżnianiu nieprzyjaciela od sojusznika, powodujące frustrującą konieczność ograniczania używania broni.

Stawia to przed przywódcami znaczne wymagania. Armii potrzebni są zwłaszcza przywódcy, którzy:

- rozumieją ludzki wymiar walki zbrojnej;
- wskazują cel i motywują swoje zespoły;
- wykazują inicjatywę;
- są technicznie i taktycznie kompetentni;
- potrafią wykorzystać okoliczności i podjąć dobrze skalkulowane ryzyko w granicach zamiaru przełożonego;
- są zdolni agresywnie walczyć i zwyciężać;
- budują spójne zespoły;
- komunikują się efektywnie zarówno w słowie, jak i na piśmie;
- działają zgodnie z etyką armii zawodowej⁶.

⁶ Military Leadership, Headquarters, Department of the Army, Washington DC 1990, s. VI.

Wśród cech niezbędnych dobremu przywódcy wojskowemu w materiałach szkoleniowych armii Stanów Zjednoczonych wymienia się najczęściej uczciwość, wiedzę, odwagę, zdolność podejmowania decyzji, rzetelność, inicjatywę, takt, prawość, entuzjazm, prezencję, wytrzymałość, lojalność, sprawiedliwość.

W Siłach Zbrojnych Stanów Zjednoczonych wyraźnie odróżnia się trzy pojęcia: dowodzenie, kierowanie i przywództwo. Dowodzenie wiąże się z władzą nad podwładnymi wynikającą z prawa, której wyrazem jest posiadany stopień i zajmowane stanowisko. Kierowanie określa się jako proces planowania, organizowania, koordynacji i kontroli zasobów (ludzie, materiały, czas i środki finansowe) w celu wykonania zadania.

Co do definicji przywództwa panuje zgoda, że jest ono zdolnością do zjednywania sobie zwolenników, umiejętnością przekonania innych do wspólnego działania do osiągnięcia określonych celów. „Istnieje zgoda, że przywództwo jest sztuką wpływania na innych w celu podjęcia działań służących pewnemu celowi i że przywództwo wojskowe jest sztuką wpływania na żołnierzy oddziału w celu wykonania zadania oddziału”⁷.

„Przywództwo wojskowe stanowi sumę takich zalet intelektualnych, jak rozumienie ludzi i walory etyczne, które umożliwiają pomyślne inspirowanie grupy ludzi i panowanie nad nią”.

Do zdefiniowania przywództwa wojskowego wydaje się najodpowiedniejsza poniższa definicja:

„Przywództwo jest procesem wpływania na innych w celu wykonania misji poprzez uświadomienie zamiaru, celu i właściwe motywowanie”⁸.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na to, co odróżnia przywódców od kierowników czy zwykłych menedżerów:

1. Przywódca myśli długofalowo, wybiegając daleko poza problemy bieżące i horyzont kwartalnego sprawozdania.
2. Przywódca nie ogranicza się w swych zainteresowaniach do zakresu jednostki organizacyjnej, którą kieruje. Chce wiedzieć, jak oddziałują poszczególne członki przedsiębiorstwa lub instytucji i stara się stale poszerzać zakres swych wpływów.
3. Przywódca przywiązuje dużą wagę do wizji, wartości i motywacji.
4. Przywódca posiada szczególne umiejętności radzenia sobie ze sprzecznymi potrzebami różnych składowych organizacji.
5. Przywódca nie akceptuje aktualnego stanu rzeczy⁹.

Czterema głównymi zadaniami przywództwa wojskowego są:

- przewodzić w czasie pokoju, być przygotowanym do wojny;
- rozwijać przywódców;
- rozwijać zespoły;

⁷ H. W. de Czege, A. Comprehensive View of Leadership, „Military Review”, August 1992, s. 21.

⁸ *Military Leadership...*, s. 1.

⁹ J. C. Maxwell, *Być liderem, czyli jak przewodzić innym*, Warszawa 1992, s. 13.

- decentralizować przywództwo.

Pierwsze zadanie polega na tym, by po możliwie długim okresie pokoju być przygotowanym do zadań czasu wojny. Przedsięwzięcia administracyjne są ważne, lecz nie mogą stanowić priorytetu wobec realistycznego szkolenia wojskowego.

Rozwojowi przywódców służy decentralizacja w czasie pokoju, dostosowana do odpowiedniego szczebla. Taki klimat jest niezbędny podległym przywódcom do nauki i ćwiczenia umysłowej elastyczności, inicjatywy, umiejętności podejmowania ryzyka.

Jednym z podstawowych celów takiej decentralizacji jest przygotowanie podwładnych do rozwiązywania problemów. Wykazując troskę o ich rozwój, należy:

- dbać, by decyzje były podejmowane na możliwie najniższym szczeblu;
- uczyć, co mają robić, unikając podawania sposobu wykonania;
- dawać okazje do wykazywania odpowiedzialności za podejmowane działania;
- doceniać inicjatywę, wskazując bezpośrednio uchybienia;
- wpajać wartości;
- powodować, by przywódcy byli dostępni dla podwładnych.

Style przywództwa

Młodszy dowódcy realizują zadania i budują zespoły, posługując się stylem przywództwa bezpośredniego. Podoficerowie i oficerowie szczebla kompanii stosują praktykę „rób tak, jak ja to robię” i jest to przywództwo twarzą w twarz (face – to – face). Oficerowie na tym szczeblu ustanawiają wartości, krótkoterminowe cele i schematy działań taktycznych o krótkim zasięgu.

W większych organizacjach przywództwo jest bardziej skomplikowane. Starsi dowódcy posługują się stylem przywództwa pośredniego, ich zadaniem jest budowanie organizacji i kreowanie warunków niezbędnych młodszemu. Wszyscy przywódcy używają obu stylów, ale zmieniają się proporcje dominującego stylu przywództwa.

Biorąc pod uwagę obecne przemiany w Polsce, poglądy na przywództwo polityczne w wojsku kształtuje się następująco: w okresie transformacji ustrojowej od systemu autorytarnego do demokratycznego władze cywilne państwa powinny powoli zmniejszać wpływy polityczne wojska, zakres pełnionych przez siły zbrojne funkcji pozamilitarnych, rozwijać profesjonalizm wśród żołnierzy zawodowych oraz wprowadzać stosunki cywilno – wojskowe podobne do istniejących w demokratycznych krajach zachodnich.

Huntington w swojej książce „Trzecia fala demokratyzacji” zawarł dziesięć wskazówek mających ograniczyć wpływ i rozwijać profesjonalizm wojska w okresie transformacji ustrojowej.

Oto one:

1. Zwolnić z wojska lub przenieść na emeryturę wszystkich potencjalnych nieojalnych oficerów, w tym czołowych zwolenników reżimu autorytarnego

- oraz reformatorów, którzy być może byli pomocni przy wprowadzaniu demokratyzacji. Reformatorzy szybciej stracą zainteresowanie demokracją niż zainteresowanie mieszanym się do polityki;
2. Bezwzględnie karać przywódców prób zamachów stanu;
 3. Ścisłe i jasno określić podległość wojsk oraz zwierzchnictwo nad siłami zbrojnymi (powinien być nim przywódca rządu), usuwając wszelkie niejasności i anomalie w tym względzie;
 4. Zmniejszyć zdecydowanie liczebność armii, która w autorytarnym państwie wykonując wiele funkcji pozamilitarnych była nazbyt liczna;
 5. Wykorzystać pieniądze zaoszczędzone w związku z ograniczeniem liczebności armii na zwiększenie płac, emerytur i świadczeń socjalnych oraz poprawę warunków mieszkaniowych;
 6. Przeorientować siły zbrojne na wykonywanie zadań militarnych dążąc jednocześnie do usunięcia zagrożeń zewnętrznych państwa – pomoże to pozostawić wojsko bez uprawnionej misji o wojskowym charakterze i wzmocni jego skłonność do myślenia o polityce;
 7. Zmniejszyć liczebność oddziałów stacjonujących w pobliżu stolicy państwa. Wojska te powinny być rozlokowane na obszarach nadgranicznych lub w innych odległych i słabo zaludnionych miejscach;
 8. Dostarczyć wojsku tzw. zabawek, czyli wyposażać je w nowe modele sprzętu bojowego i elektronicznego. Sprzęt przyniesie im dużo zadowolenia i zajmie czas na naukę jego obsługi;
 9. Identyfikować się z własnym wojskiem, ponieważ żołnierze, tak jak wszyscy inni, lubią być lubiani i chwaleni. Konieczne jest przy tym uczestniczenie władz w ceremoniach wojskowych, rozdawanie medali, chwalenie żołnierzy jako wyrazicieli najwyższych wartości narodowych;
 10. Stworzyć i utrzymywać organizację polityczną, która byłaby w stanie zmobilizować zwolenników demokracji do wystąpień ulicznych w stolicy państwa, gdyby doszło do próby zamachu stanu¹⁰.

¹⁰ Z. Trejnis, *Miejsce armii w demokratycznym państwie, Poglądy Samuela P. Huntingtona*, [w:] *Wojsko i Wychowanie* 1997, nr 3, s. 93 – 94.