

Piotr Ozimek

Istota przywództwa i dowodzenia w organizacji zhierarchizowanej

Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej nr 3, 169-180

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.

AUTOR
mgr Piotr Ozimek

RECENZENT
dr hab. Andrzej Czupryński

ISTOTA PRZYWÓDZTWA I DOWODZENIA W ORGANIZACJI ZHIERARCHIZOWANEJ

Zarówno w wojsku, jak i firmach posiadanie dobrego dowódcy (kierownika) zasługującego na miano przywódcy potrafiącego kontrolować, prowadzić i narzucać swoją wolę innym jest pożądane.

By kształtować zachowania i działania przełożony musi posiadać zespół odpowiednich cech charakteru, wśród których najbardziej doceniane są zdolności przywódcze. Ważne jest, by dowódca posiadał autorytet wśród swoich podwładnych, dla których jako przełożony powinien być przywódcą, którego słuchają z szacunku i dla idei wspólnego działania, a nie z przymusu. Przywództwo i dowodzenie powinno mieć podłoże ugruntowane na więziach, wzajemnych pozytywnych relacjach przełożony – podwładny.

Dowódca jest swego rodzaju ojcem, w odpowiednich momentach powinien nagradzać ale też karać, musi utrzymać dyscyplinę, rozwiązywać zarówno problemy indywidualne żołnierzy, jak i grupowe. Swoim zachowaniem musi trzymać grupę w określonym porządku, stać na straży zachowania, sprawności fizycznej lub psychicznej, być rozjemcą i sprawiedliwym sędzią w rozstrzygnięciu konfliktów.

Przywództwo = dowodzenie?

Etymologii pojęcia „dowodzenie – dowodzić” można doszukiwać się już w czasach prehistorycznych, aczkolwiek nie oznaczało ono tego, co obecnie rozumiemy pod tym terminem. Pierwotnie odnosiło się ono tylko do doprowadzenia wojsk podległych przez dowódcę w miejsce ześrodkowania przed walką, natomiast kierowanie tą walką już się w zakresie tego terminu nie zawierało. Głównodowodzący w ferworze walki miał znikomą szansę komunikacji z dowódcami pododdziałów. Obecnie dowodzenie zawiera w sobie całość procesów i złożonych działań, podejmowanych przez dowódcę w oparciu o kompetencje formalne dowódcy – kierownika¹, a także

¹ Por. J. Kręcikij, *Miejsce dowodzenia w teorii zarządzania*, [w:] J. Kręcikij, J. Wołeszo (red.), *Podstawy dowodzenia*, AON, Warszawa 2007, s. 14.

sztaby i jednostki organizacyjne dostępnych i gotowych do użycia sił zbrojnych (w tym pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych i operacyjnych)².

Wielu badaczy podkreśla znaczenie dowodzenia, akcentując, że jest to szczególna forma kierowania (a przywództwo wynika niejako bezpośrednio z funkcji kierowniczych – koordynowanie, przewodzenie), mająca za cel przygotowanie dostępnych sił i środków spośród sił zbrojnych do doprowadzenia ich w rejon przyszłej walki i poprowadzenie do zwycięstwa. Dowodzenie wojskami, to nic innego jak *szczególny rodzaj kierowania, sprawowany przez dowódców i sztaby wobec podległych im wojsk, oddziałów, pododdziałów w zakresie przygotowania, zabezpieczenia, prowadzenia działań bojowych*³. Jest to proces, w którego trakcie dowódca, posiadając odpowiednie władztwo nad podległymi siłami, stawia zadania, wymusza i narzuca swoją wolę. Ma za zadanie poprzez swój autorytet zmusić podwładnych do wykonania określonych zadań i czynności będących jego suwerennymi decyzjami bądź też prerogatywami nadanymi mu przez wyższe dowództwo do realizacji.

Niestety bez kompetentnego dowódcy obdarzonego odpowiednimi cechami i umiejętnościami sprawność dowodzenia może zostać zakłócona, a wtedy założone cele i zadania mogą zostać nieosiągnięte.

Analizując polską literaturę przedmiotu oraz aktualne dokumenty normatywne SZ RP, można stwierdzić, iż występuje wiele podobnych definicji dowodzenia, choć nie do końca pokrywających się ze sobą w swoim znaczeniu. Przytoczyć należy tu *Regulamin działania wojsk lądowych* definiującym dowodzenie, jako *proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym. Obejmuje władzę i odpowiedzialność za użycie podległych mu sił i środków do wykonania zadania*⁴. Dalsza część definicji określa zależności pomiędzy podwładnymi a dowódcą, który poprzez swoją osobowość i nadaną odgórnie władzę wymusza wykonanie określonego zadania, uwzględniając dostępne możliwości (w tym procedury działania, środki przekazu, a także poprzez członków podległego mu sztabu). Natomiast w *Regulaminie działań taktycznych wojsk lądowych* dowodzenie scharakteryzowano jako działalność dowódców i sztabów, których rolą jest opracowanie działań taktycznych oraz kierowanie, przygotowywanie i utrzymywanie w gotowości i zdolności bojowej podległych im pododdziałów (w odniesieniu do żołnierzy)⁵. Niemalże bliźniaczą definicję prezentuje *Regulamin*

² Por., W. Krzeszowski, J. Wołeszo, *Dowodzenie*, [w:] J. Kręcikij, J. Wołeszo (red.), *Podręcznik dowódcy batalionu*, AON, Warszawa 2007, s. 11.

³ J. Cendrowski, S. Swebocki, *Psychologia walki i dowodzenia*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1973, s. 142.

⁴ *Regulamin działania wojsk lądowych*, Dowództwo Wojsk Lądowych, Warszawa 1999, s. 49.

⁵ Zob. *Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych*, Dowództwo Wojsk Lądowych, Warszawa 2000, s. 113.

pracy organów dowodzenia w siłach zbrojnych RP opracowany przez Sztab Generalny Sił Zbrojnych RP. Dowodzenie według tego regulaminu to działalność dowódcy, której celem jest opracowanie działań zbrojnych, kierowanie wojskami (dostępными siłami) oraz przygotowanie i utrzymanie w gotowości i zdolności bojowej podległych mu wojsk⁶.

W *Leksykonie wiedzy wojskowej* możemy znaleźć definicję dowodzenia, która oprócz działalności przełożonych uwzględnia również system kierowania i teatr prowadzonych działań bojowych. Dowodzenie to *całokształt celowej działalności dowódcy i sztabów, realizowanej w ramach określonego systemu kierowania, zapewniającej wysoką gotowość bojową i właściwe przygotowanie wojsk do jak najlepszego osiągnięcia celów walki, bitwy lub operacji*⁷.

Wszelkie działania wojsk sojuszniczych NATO powinny wykorzystywać jednolitą terminologię podstawowych pojęć wojskowych. Niestety w praktyce nie zawsze udaje się w pełni przetłumaczyć wyrażenia i zwroty będące w powszechnym użytkowaniu, nieodzowne zatem jest posługiwanie się *Słownikiem terminów i definicji NATO – AAP-6*. Dowodzenie scharakteryzowane zostało jako: (1) *Władza nadana osobie spośród stanu osobowego sił zbrojnych do kierowania, koordynacji i sprawowania kontroli nad formacjami wojskowymi. Rozkaz wydany przez dowódcę, tj. wola dowódcy wyrażona w celu spowodowania określonych działań.(...)*. (3) *Jednostka lub jednostki wojskowe, jednostka organizacyjna albo obszar znajdujący się pod dowództwem jednej osoby*. (4) *Kontrolować określony aspekt sytuacji*⁸.

Rozmaitość definicji nie występuje tylko w polskich dokumentach resortowych, spotkać ją można także w dokumentach (regulaminach) innych państw członkowskich NATO.

J. Kręcikij przytacza amerykańską i angielską definicję dowodzenia. W pierwszym przypadku, amerykański regulamin *FM 101-5* określa dowodzenie jako organizację i pracę *sztabów*; słowo „command” w tłumaczeniu na j. polski „dowodzenie” określa, że jest to *władza, którą dowódca sprawuje nad swymi podwładnymi z racji posiadanego stopnia lub zajmowanego stanowiska. Obejmuje ono prawo i odpowiedzialność za skuteczne użycie dostępnych środków oraz za planowanie, organizowanie, kierowanie, koordynowanie i kontrolowanie sił wojskowych w celu wykonania postawionego zadania*. Natomiast „command and control” to *proces, poprzez który działania militarne są kierowane, koordynowane i kontrolowane*⁹.

⁶ Por. *Regulamin pracy organów dowodzenia w siłach zbrojnych RP*, Sztab Generalny, 1996, s. 6.

⁷ *Leksykon wiedzy wojskowej*, MON, Warszawa, 1979, s. 90.

⁸ *Słownik terminów i definicji NATO – AAP-6*, NATO Standardization Agency (NSA), Brussels, 2005, s. 89–90.

⁹ J. Kręcikij, *Miejsce dowodzenia w...*, op. cit., s. 16.

Ponadto J. Kręcikij stwierdza, że nie tylko amerykański dokument dokonuje rozdziału znanego nam dowodzenia na władzę dowódcy i proces¹⁰ dowodzenia, ale również angielski dokument *ADP – 2 Dowodzenie* wskazuje na taki podział. *Dowodzenie (command) jest władzą sprawowaną przez dowódcę w celu kierowania, koordynowania, kontrolowania działań sił wojskowych (...) kontrola (control) to proces, poprzez który dowódca, wspomagany przez swój sztab, organizuje, kieruje i koordynuje działania podległych mu sił, opierając się na wspólnej doktrynie i używając standardowych procedur oraz wykorzystując środki łączności i systemy informacyjne*¹¹.

Przytoczone definicje dowodzenia poszerzyć można o jeszcze jedną, ale za to ściśle związaną z posiadaniem odpowiednich cech psychofizycznych przez dowódcę. Dowodzenie to *ukierunkowane i sterowane oddziaływanie na zachowanie innych ludzi (podwładnych) w celu zrealizowania zamiaru dowódcy. Dowodzenie jest sztuką, która jest domeną i kunsztem dowódcy i wymaga, obok wiedzy i umiejętności, odpowiednich predyspozycji. Jako sztuka zawiera również elementy niewymierne: przywództwo, motywowanie, ryzyko*¹².

Po analizie znaczenia terminu dowodzenie możemy dokonać uogólnień stwierdzając, że:

- dowodzenie jest specyficznym rodzajem kierowania, z tym że powinno się to uściślić, przyjmując, iż każde dowodzenie jest kierowaniem, ale nie każde kierowanie jest dowodzeniem;
- dowodzenie jest przypisane głównie organizacjom wojskowych, ale spotkać można je również w innych organizacjach;
- jeśli dowodzenie występuje w innych organizacjach, to stanowi ono podstawową część działalności i sprawowania władzy przez podmioty kierowania w tych organizacjach;
- teoretycy wojskowi NATO analogiczne do wyżej zamieszczonych podejść nt. dowodzenia, uważają, że występuje ono wtedy, gdy dowódca kreuje i narzuca swoją wolę żołnierzom, którymi dowodzi¹³.

„Przywództwo – przewodzenie” jest ważną predyspozycją odnoszącą się do dowodzenia. „Przewodzenie” (*leading*) i „przywództwo” (*leadership*) wywodzą się od angielskiego słowa *lithan*, które oznacza iść. Według E. Gobillout’a przewodzenie odnosi się do podjęcia ryzyka przez osobę – przywódcę w dążeniu do postawionego celu a ponadto do umiejętności

¹⁰ Ibidem, s. 16.

¹¹ Ibidem, za: *ADP – 2 Command*, HQDT, 1994, s. 1-2, 1-3.

¹² Cz. Jarecki, M. Sołoduha, *Dowodzenie artylerią*, AON, Warszawa 2000, s. 24.

¹³ J. Narloch, *Kierowanie artylerią na szczeblach taktycznych*, „Zeszyty naukowe WSOWL” nr 2 (152), Wrocław 2009, s. 7.

skłonienia innych do swoich racji i zaangażowanie ich na rzecz realizacji zadań¹⁴. Innymi słowy, „przywództwo” określa „iść pierwszym”.

Przywództwo może też być charakteryzowane, jako umiejętność i zdolność do wskazywania kierunku, aktywności jak również zachowań i postaw¹⁵. W szerszym znaczeniu przywództwo jest definiowane jako zdolność do zaangażowania ludzi w proces realizacji dalekosiężnych celów.

Przez wiele lat w Polsce pojęcie i sens przywództwa podlegało ciągłej ewolucji i utożsamiano je z przodowaniem w grupie spontanicznej, a np. dowodzenie z dzierżoną pozycją w grupie instytucjonalnej¹⁶, czyli formalnej. Dziś natomiast przewożenie występuje zarówno w organizacjach formalnych, jak i nieformalnych i termin ten bez wątpienia należy identyfikować z bezpośrednim oddziaływaniem pomiędzy przywódcą a podległymi mu członkami organizacji. Polscy badacze często utożsamiali te dwa pojęcia bądź też stwierdzali występowanie przywództwa razem z dowożeniem jako dwu nieoderwalnych, nierozdzielnych elementów sprawnego kierowania.

Terminy przywództwo i dowożenie odnosiły się zarówno do zjednywania sobie ludzi w sytuacjach społecznych, jak również do skutecznego wywiązywania się ze wspólnie wykonywanych zadań. Przewożenie zatem skategoryzować można jako zespół czynności powiązanych z dowódcą posiadającym cechy, umiejętności i predyspozycje, a także jako proces, właściwość oraz relację pomiędzy członkami organizacji. W pierwszym przypadku polega to na nieprzymusowym oddziaływaniu, kierunkowaniu¹⁷ i synchronizowaniu działań grupowych dla osiągnięcia założonych celów. Natomiast jako właściwość ma związek z zespołem odpowiednich cech osobowościowych przynależnych tym, którzy z powodzeniem je wykorzystują do uzależniania od siebie innych osób.

Badacze charakteryzują przywództwo jako relacje, czyli szereg stosunków pomiędzy członkami organizacji opartych na koniunkcji cech i zależności występujących w relacji co najmniej dwóch osób, powiązanych pewnymi więziami organizacyjnymi lub nieformalnymi (mistrz i uczeń). W takiej sytuacji zarówno przywódca, jak i podwładny staje się uczestnikiem działań opartych na wzajemnym zaufaniu i emocjonowanych więziach. Podwładny jest przeświadczony o zdolnościach swojego przywódcy, podziwia go, nie rzadko też ślepo wierzy we wszystkie polecenia, a nawet jest wdzięczny za

¹⁴ E. Gobillout, *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcie efektywności i zysku*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 92–93.

¹⁵ Zob. A. Zarębska, *Znaczenie przywództwa w kształtowaniu tożsamości organizacji przedsiębiorstwa*, Organizacja i Zarządzanie, Kwartalnik Naukowy nr 4, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 56.

¹⁶ Zob. L. Kanarski, *Kształcenie obywatelskie w wojsku. Przywództwo w wojsku*, MON, Warszawa 2003, s. 8.

¹⁷ Por. A. Stankiewicz-Mróż, *Przywództwo wyzwaniem dla współczesnego kierownika*, [w:] E. Jędrych (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 83.

to, że ktoś nim przewodzi. W podobny sposób przewodzenie uściśla R. Griffin, według którego *jest to zespół działań wykorzystywanych w celu sprawienia, by członkowie organizacji współpracowali ze sobą w interesie organizacji*¹⁸.

Przewodzenie rodzi się w sercach jednostek kierowanych, a nie w umysłach, rozwija się poprzez kontakty i przywiązanie do przywódcy nie zaś za sprawą komend, rozkazów. Ten społeczny wpływ powoduje zwiększenie możliwości działania podwładnych w taki sposób, że wykonują znacznie więcej dla dobra wspólnego, pomijając własne korzyści. W rzeczywistości poziom przywództwa zależny jest również od sprawowanej władzy, jej źródła i wielkości. Jeśli dowódca zostanie pozbawiony zajmowanego stanowiska to poziom jego wpływania może zmaleć za sprawą zmniejszenia jego uprawnień i posiadanej władzy.

M. Kostera i S. Kownacki definiują przywództwo, jako pewien rodzaj oddziaływania na zachowania grup lub jednostek, a następnie stwierdzają, że *jest to rodzaj społecznego wpływu, który pojawia się wówczas, gdy jedna osoba – przywódca – jest zdolna do powodowania pożądanego przez siebie zachowania kogoś innego, kto ulega mu z powodu więzi, jaka ich łączy, z powodu społecznego stosunku, jaki zachodzi pomiędzy nimi*¹⁹. Zaznaczyć trzeba, że w określonych grupach lub jednostkach przywódca cieszy się autorytetem, powodzeniem a osoby mu uległe akceptują jego pozycję i dążą do naśladowania jego czynów.

Do podobnych wniosków doszedł L. Kanarski, charakteryzując przywództwo jako *zdolność, umiejętność lub cechę zjednywania sobie zwolenników, wywieranie wpływu*²⁰, a zatem rozszerzył definiowanie o pobudzanie ludzi do działania i sztukę tworzenia wizji, która jest tak ważna przy ideologizowaniu własnych czynów.

Przywództwo i przywódcze wzory zachowań są niejednoznaczne. Idea przywództwa poprzez oddziaływanie na dowodzenie mogłaby to drugie uczynić efektywniejszym i sprawniejszym, gdyż jest sumą predyspozycji i faktycznych kompetencji, które powinien posiadać nie tylko dowódca, ale również zwykły człowiek w organizacji zhierarchizowanej szukający możliwości poszerzenia swoich kwalifikacji, by stać się w przyszłości przywódcą.

Na czym zatem polega istota przywództwa? Czy wchodzi ona w zakres istoty dowodzenia w organizacji zhierarchizowanej, jakimi bez wątpienia są pododdziały wojskowe?

Powszechnie przyjęto, że istotą zadań kierowniczych – dowódczych w organizacji zhierarchizowanej jest odnalezienie *i zastosowanie* [przez

¹⁸ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 43.

¹⁹ W. Łukowski, *Nauczyciel. Wychowawca. Dowódca. Poradnik nauczyciela w centrach oraz w jednostkach wojskowych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2003, s. 27–28.

²⁰ L. Kanarski, *Między teorią i praktyką przywództwa*, [w:] L. Kanarski, R. Pęksa, A.Cz. Żak, *Przywództwo wojskowe*, MON, Warszawa 1998, s. 47.

kierownika²¹] *najlepszego sposobu na przekształcenia zasobów na zaplanowane wyniki*²². Wówczas kierownik staje się osobą używającą władzy formalnej do realizowania swoich funkcji (planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, oraz oceniania, opiniowania i doskonalenia pracowników) wobec swoich podwładnych, a ponadto do uzyskania celów organizacji.

Istota kierowania wiąże się nieoderwalnie z atrybutami, w jakie zostało wyposażone stanowisko kierownicze, odróżniającymi go od wykonawczego. Są to:

- formułowanie i zatwierdzanie zadań do wykonania,
- wywiązywanie się z zadań za sprawą pośrednictwa i podwładnych,
- wykonywanie funkcji kierowniczych i personalnych,
- sposobność do delegowania przywilejów i prerogatyw²³.

Istota kierowania sprowadza się przede wszystkim do sprawnego i efektywnego przekształcania potencjałów ludzkich, rzeczowych, finansowych i informatycznych w wyniki. W takim razie istotą kierownika i kierowania jest planowanie przekształcania tych zasobów, motywowanie pracowników – uczestników procesu przed, w trakcie i po wykonaniu zadania, kontrola stanu realizacji zadań i czynności pracowniczych a szczególnie wytworzenie takich warunków, aby występowała zgodność i harmonia celów podwładnych i celów organizacji.

Istota i sukces kierowania – dowodzenia opiera się nie tylko na pracy wyższego kierownictwa – dowództwa, ale głównie za pośrednictwem wykonywania pracy przez podwładnych i kierownictwo – dowództwo niższego szczebla. To hierarchiczne wywiązywanie się z zadań nawiązuje do realizowania zadań cząstkowych – każda osoba w organizacji odpowiada za swoje czynności, uwzględniając poziom zajmowanego stanowiska. Podwładny wypełnia swoje funkcje i zadania powierzone przez kierownictwo średniego szczebla, ono natomiast przyjmuje zadania od kierownictwa wyższego szczebla. Identyfikacja wygląda to w wojsku, dowódca pododdziału (dowódca załogi, drużyny), realizuje dowodzenie wprost przy pomocy podległych mu dowódców (dowódca plutony wypełnia dowodzenie przez dowódców drużyn, dowódców czołgów itp.), bądź też podporządkowane mu organy (sztaby).

Kierownik, mając do czynienia z ludźmi, powinien traktować ich równorzędnie do siebie, o ile oczywiście zajmowane stanowisko mu na to pozwala. Ważne jest by im przewodził nie na zasadzie przymusu tylko dobrowolnego podporządkowania. Jeśli pracownicy dobrowolnie się podporządkowują

²¹ Kierownik – *zwierzchnik lub podmiot kierujący pracą danego zespołu ludzkiego, będącego organizacją formalną*. Zob. *Encyklopedia organizacji i zarządzania...*, s. 207.

²² T. Majewski, *Kierownik – dowódca w organizacji. Zadania, czynności, umiejętności*, AON, Warszawa 2003, s. 10.

²³ *Ibidem*, s. 10.

kierownikowi ze względu na zaufanie do niego to mamy do czynienia z przywództwem.

Przywództwo jest jednym z tych pojęć, które zostało włączone nie tylko w działalność dowódców wojskowych, politycznych, ideologicznych, lecz także towarzyszą nam w codziennym życiu, np. w organizacjach, instytucjach i np. w sporcie. Znaczenie tego terminu zmienia się w zależności od sytuacji i miejsca, gdzie występuje. Zatem trzeba oddzielić istotę przywództwa i dowodzenia w wojsku od innych organizacji zhierarchizowanych. Sprecyzowanie istoty pracy przywódcy i dowódcy w wojsku, a także przedstawienie typów ich zachowań jest wobec tego całkowicie zasadne.

Istota dowodzenia wojskami

Sprawne dowodzenie wojskami w minionych wojnach uzależnione było od umiejętności dowódcy, zdolności oceny położenia, wychwycenia w nim elementu głównego i umiejętnego użycia go do osiągnięcia zwycięstwa.

Natomiast współczesne dowodzenie jest *szczególną formą kierowania przynależną tylko dowódcy, który jest upoważniony jednoosobowo do kompleksowego, całkowitego przygotowania wojsk do walki i kierowania nimi w walce*²⁴.

Tak pojmowane dowodzenie wskazuje na organizacyjną i kierowniczą działalność osoby, która została uprawniona i upoważniona do jednoosobowego, całokształtowego przygotowania wszystkich podległych mu sztabów, dowództw i rodzajów sił zbrojnych będących w jego dyspozycji do umiejętnego i efektywnego działania w przypadku wybuchu konfliktu zbrojnego oraz kierowania nimi w bezpośrednim starciu z przeciwnikiem w skali taktycznej lub operacyjnej.

Dowodzenie jako specyficzna forma kierowania uwzględnia nie tylko oddziaływanie dowódców i dowództw w toku prowadzenia działań („dowodzenie walką”), ale przede wszystkim cały tok przygotowania i opracowania regulaminów i instrukcji, przeprowadzania ćwiczeń z pododdziałami, wydawanie rozkazów i dyrektyw, by do tej walki w ogóle doszło.

Ogólnie można rzec, że dowodzenie opiera się na procesie, w którego skład wchodzi:

- dowodzenie programowe – opracowanie programu czy planu działania,
- dowodzenie bieżące w toku realizacji programu (w czasie trwania walki)²⁵.

²⁴ B. Chocha, *Rozważania o taktyce*, Wyd. MON, Warszawa 1982, s. 69.

²⁵ Por. Cz. Flanek (red.), *Wybrane problemy teorii i praktyki dowodzenia*, AON, Warszawa 1997, s. 157.

Dowodzenie jest specyficznym rodzajem kierowania jeszcze dlatego, że odbywa się w niecodziennych warunkach a mianowicie na polu walki, co dodatkowo dodaje mu wyjątkowości. Jego indywidualność polega na tym, że każdy z dowódców ma odpowiedzialność za wynik walki oraz odpowiada za utrzymanie swoich podwładnych – żołnierzy w zdrowiu, a przede wszystkim przy życiu.

Minione wojny zweryfikowały pod każdym względem sztukę dowodzenia nie tylko całymi armiami, ale przede wszystkim jednostkami taktycznymi (pododdziałami). Jak wiadomo dowodzenie wojskami odnosi się do umiejętnego wykorzystania dostępnych sił (żołnierzy) i środków (uzbrojenie) przez dowództwo i sztaby w celu osiągnięcia wyznaczonego celu walki lub operacji.

Godnym podkreślenia jest to, że dowództwa nie mogą ograniczać się tylko do znajomości podstawowych zasad dowodzenia podległymi wojskami, ale przede wszystkim powinny nastawić się na wdrażanie praktycznej umiejętności wykorzystywania tych zasad w walce, by podporządkować działania wroga swojej woli, a także by:

- zwieść przeciwnika,
- ukryć własne zamiary (manewry, podjazdy),
- uelastycznić kierowanie działaniami własnych wojsk w natarciu,
- przygotowywać efektywne i spektakularne warianty przeprowadzenia walki lub operacji,
- i najważniejsze – wyzyskiwać przewagę, utrzymywać inicjatywę własnych działań²⁶.

Wobec tego istotą dowodzenia jest kompleks zamiarów powiązanych z dowodzeniem, urzeczywistnianych i realizowanych przez komórki organizacyjno-funkcjonalne.

Dowodzenie jest procesem informacyjno-zasileniowym, którego podstawą jest planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie i współdziałanie. Ten proces ma za zadanie wyegzekwować racjonalne gospodarowanie przydzielonych zasobów do osiągnięcia celów (przygotowanie wojsk w czasie pokoju – „P” oraz sprawne przeprowadzenie walki w czasie wojny – „W”).

W związku z tym przyjmuje się, że rolą każdego dowódcy, dowództw i sztabów jest w czasie „P” – pokoju odpowiednie przeszkolenie, ćwiczenie z podległymi pododdziałami, oddziałami i związkami w celu prowadzenia przez nie walki w przyszłości. Zawiera się w tym cykl przygotowania do działań bojowych, wychowywanie w duchu patriotyzmu, szkolenie z użyciem środków ogniowych, opiniowanie i kontrolowanie wyników z przeprowadzonych kursów²⁷.

²⁶ Zob. Z. Gołąb, S. Kołcz, *Współczesne dowodzenie wojskami*, Wyd. MON, Warszawa 1974, s. 26.

²⁷ Ibidem, s. 28.

W czasie „W” – wojny działalność dowództw i sztabów oznacza celowe i sprecyzowane działanie (na podstawie oceny sytuacji), poprzez które wojska wykonują postawione zadania bojowe, aby szybko i całkowicie rozbić i zniszczyć siły *nieprzyjaciela przy minimalnych stratach własnych, zapewniając w ten sposób osiągnięcie celu działań bojowych*²⁸. Osiągnięcie celu poprzedzone musi być stałą gotowością sił zbrojnych, podejmowaniem stosownych decyzji i kontrolowaniem ich wykonania.

Toteż istotą dowodzenia czasu pokoju i czasu wojny jest stałe, konsekwentne, sprzężone działanie dowództw i sztabów na podporządkowane im wojska w celu wykonania zadania bojowego (decyzji dowódcy) z najniższymi stratami i w terminie wyznaczonym w planie (nakazanym przez zwierzchnika).

Istota przywództwa wojskowego

Przewodzenie wojskami przypisane jest osobom, które potrafią rozwiązywać problemy i wątpliwości przed nimi stojące, a także podejmują czynności przynoszące rezultaty oczekiwane przez swoich podwładnych – żołnierzy i bezpośrednich przełożonych wyższego szczebla.

Przewodzenie to nic innego jak więź emocjonalna łącząca przywódcę i podwładnych, w takim razie to w sferze emocjonalnej lider pozyskuje sobie sprzymierzeńców, gdyż wraz z nimi pojawiają się możliwe zmiany:

- *zaufanie w miejsce przerażenia,*
- *pewność zamiast niepewności,*
- *działanie w miejsce niezdecydowania,*
- *siła zamiast słabości,*
- *wiedza w miejsce niewiedzy*²⁹.

Te więzi bezpośrednio wpływają na sprawność i efektywność przewodzenia (dobrowolne podporządkowanie przywódcy i wiara w jego osobę ułatwiają dowodzenie).

Wobec tego należy przedstawić najważniejsze wyznaczniki istoty przywództwa wojskowego:

- przywództwo wojskowe dokonuje się i funkcjonuje w wojsku,
- przybiera charakter formalny w odniesieniu do działalności dowódców i nieformalny, gdy zawiera się w umiejętności dowódców do zjednywania sobie otoczenia za sprawą wpływu (może za sprawą tych zdolności ułatwiać dowodzenie, ale też je ograniczać, gdy cechuje zależności poza formalną strukturą wojska)³⁰,

²⁸ J. Nowakowski, *Wybrane zagadnienia cybernetyki ogólnej i wojskowej*, Warszawa 1971, s. 70–71.

²⁹ L. Kanarski, *Kształcenie obywatelskie...*, s. 9.

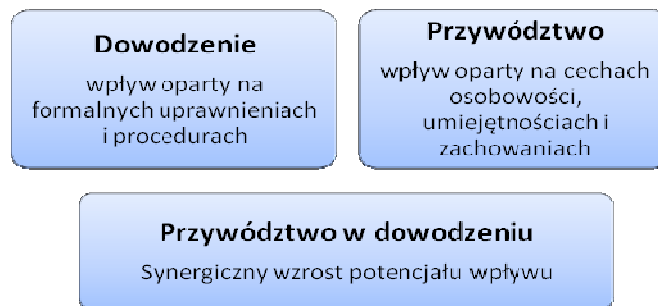
³⁰ Por. ibidem, s. 9.

- funkcją przewodzenia jest zjednywanie podległych żołnierzy do realizacji celów wyznaczonych w planach,
- istota przewodzenia wojskowego opiera się na osobach posiadających zespół odpowiednich cech, w tym kompetencji, poprzez które możliwe jest sprawne i szybkie delegowanie zadań i czynności w czasie ćwiczeń, szkoleń i kursów,

- *przywództwo w praktyce dowodzenia jest postrzegane jako skuteczne zachowanie przywódcze w zmieniających się warunkach sytuacyjnych. Przewodzenie w walce stanowi ostateczny sprawdzian jego skuteczności³¹,*

- sprawowanie przywództwa w obrębie poziomu taktycznego, operacyjnego i strategicznego dzieli poziom przywództwa na liniowy i sztabowy.

By w pełni określić istotę przywództwa nie wolno zapomnieć o czynnościach przywódców – dowódców. Na czynności i uprawnienia składa się podejmowanie decyzji w sprawach bieżących i przyszłych (rozkazywanie, komenderowanie, stawianie zadań), zlecanie pododdziałom wykonania określonych ćwiczeń nakreślonych w planie działania, a przede wszystkim wybór wariantu i sił potrzebnych do wykonania zadania i doprowadzenie do jego realizacji zgodnie z przyjętymi wcześniej założeniami. W gestii podwładnych żołnierzy z pododdziałów leży wywiązanie się z decyzji podjętej przez dowódcę, a co za tym idzie spełnienie jego woli. Ważne jest by w urzeczywistnieniu woli przełożonego podwładni opierali swoje działania w myśli uzyskania ostatecznego wyniku.



Źródło: L. Kanarski, *Kształcenie obywatelskie w...*, s. 13.

Rys. 1. Wzrost potencjału wpływu

Do zwiększenia potencjału dowódcy potrzebne jest połączenie przez niego nadanych mu formalnych uprawnień z posiadanymi kompetencjami przywódczymi. Toteż efektem tego jest sprzężenie o właściwościach synergicznego wzrostu potencjału wpływu (rys. 1).

³¹ Ibidem, s. 9.

Zakończenie

Nie pozostaje nic innego jak stwierdzić, że przywództwo, po uwzględnieniu swojej istoty, w takim ujęciu jest pojęciem i terminem podrzędnym wobec dowodzenia, ale ma na nie niezwykle wpływ. Wypełnia rolę inspirującą, która łączy funkcje i czynności dowódcy, a przede wszystkim jest gwarantem skutecznego wykorzystania przez niego potencjału uśpionego w podległych mu żołnierzach. Sukces dowódcy – przywódcy, zależy od kompetencji, umiejętności i potencjału, który posiada. Toteż dowódca cały czas musi pielęgnować posiadane cechy, by nie zostały zmarnowane i nauczyć się wykorzystywać je w dobrym celu.

ESSENCE OF LEADERSHIP AND COMMAND IN HIERARCHICAL ORGANIZATION

Abstract: The essence of leadership and command is based on relations, i.e. several relations between organization members that are based on conjunction of features and correlations that appear in relations between at least two people and are linked by some organizational or informal ties. Leadership and leader's patterns of behaviour are ambiguous. The leadership idea (in armed forces) through affecting command could the latter make more effective and efficient, as it is the sum of predisposition and actual competence that should characterize not only the commander but a person in a hierarchical organization who looks for the possibility to develop his/her qualifications in order to become a leader in the future.