

Franciszek Ułasiuk

Przywództwo w grupach : kilka refleksji na temat zarządzania w armii

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 1, 59-63

2010

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.

Franciszek Ułasiuk

Uczelnia Warszawska im. Marii Skłodowskiej-Curie

PRZYWÓDZTWO W GRUPACH.

KILKA REFLEKSJI NA TEMAT ZARZĄDZANIA W ARMII

*Tam, gdzie wszyscy myślą podobnie,
nikt nie myśli zbyt wiele.*

Walter Lipman

Streszczenie

Pytanie zasadnicze tego artykułu, aczkolwiek niejednoznacznie sformułowane, brzmi: jak się ma przywództwo do organizacji wojskowości? Przyzwyczajeni jesteśmy, że w wojsku dominuje dowodzenie: rozkaz i bezwzględne jego wykonanie. I to niezależnie czy mamy czas pokoju czy wojny. Jest to jednak pogląd nieco zdewaluowany. Sposób kierowania jednostkami organizacyjnymi w wojsku coraz częściej korzysta z nauk ZZZ. Między innymi, zwraca się uwagę na społeczne skutki wojskowego dowodzenia, porównując je ze skutkami uzyskiwanymi w wyniku stosowania zasad ZZZ.

Organizacje takie jak przedsiębiorstwo, jednostka wojskowa, szkoła, teatr, partia polityczna, związek zawodowy, z istoty rzeczy cechuje zbiorowy charakter działań. Zachowanie człowieka w organizacji rozpatrywane jest przede wszystkim na tle rozmaitych relacji społecznych, jakie się w niej rozwijają i utrwalają.

W cywilnych strukturach system organizacyjny może opierać się na różnych zasadach porządkowych, dzięki którym wyróżnia się i opisuje jego rozmaite elementy. Poszczególni autorzy w związku z tym, formułują odmienne modele organizacji starając się zwrócić uwagę na szczególne, ich zdaniem, ważne podsystemy i relacje między nimi.

Do analizy funkcjonowania armii, moim zdaniem, najlepiej przystaje, najbardziej ogólny, z zarazem najczęściej przytaczany, ze względu na swój uniwersalizm, modele organizacji w ujęciu H.J. Leavitta. Według tego autora organizacja jest ustrukturalizowanym, czyli uporządkowanym w pewien sposób systemem (całością) złożonym z czterech podstawowych elementów (podsyste-

temów): celów, ludzi, wyposażenia i formalnej struktury, czyli przyjętych zasad podziału zadań i odpowiedzialności za nie, władzy i związanej z nią odpowiedzialnością oraz informacji¹.

Struktura organizacyjna armii wpływa na swoich członków bardzo silnie, ze względu na swoje specyficzne cele do jakich została powołana. Stosunki społeczne, role organizacyjne poszczególnych jej członków określa i wyznacza wysoce zhierarchizowana struktura organizacyjna wojska, poprzez obowiązujące w niej zasady podziału pracy (służby) i rozmieszczenia (alokacji) uprawnień do rozkazów. Na tym tle we wszystkich typach organizacji kształtują się stosunki współpracy i konkurencji nadrzędności i podporządkowania, będące źródłem zarówno integracji społecznej, jak też napięć i konfliktów. Funkcjonowanie armii jak też jej wewnętrzne stosunki społeczne pozostają zawsze pod wpływem oddziaływania rozmaitych, zewnętrznych w stosunku niego, czynników. Są to czynniki ekonomiczne, technologiczne, demograficzne, prawne, polityczne, ekologiczne, i kulturowe². Te czynniki wywierają wpływ na sposób funkcjonowania wojska. Istnieje też sprzężenie zwrotne: w jakimś stopniu i te czynniki kształtują się pod wpływem działania wojska.

Normy i wartości kulturowe zakorzenione w środowisku społecznym, z którego wywodzą się osoby wchodzące w skład armii, jak też wszelkie organizacje i ludzie z którymi wojsko wchodzi w interakcje podczas swojego funkcjonowania, mają najistotniejszy wpływ na stosunki społeczne w wojsku, a tym samym na przywództwo rozumiane jako oddziaływanie na zachowania innych. Oddziaływanie to polega na: ustanawianiu i utrwalaniu nowych wzorów zachowań i zmianie częstości występowania określonych zachowań i dostarczaniu wskazówek dotyczących modyfikacji zachowań. To oddziaływanie odnosi się zarówno do struktur cywilnych jak też i wojskowych.

Za najbardziej skuteczny sposób kształtowania zachowań podwładnych uważane jest świadome modelowanie przez przywódcę swoich ról społecznych. Zachowanie przywódcy jest bowiem przedmiotem bacznej obserwacji ze strony jego podwładnych. W wyniku tej obserwacji podwładni po pewnym czasie mają skłonność podświadomego naśladowania zachowań przywódcy, nawet w sposobie mówienia, ubioru czy sposobie bycia.

Przywódtwo jest zarówno procesem, jak też i właściwością. Proces przywództwa polega na nieprzymuszonym ukierunkowaniu i koordynowaniu działań członków zorganizowanej grupy dla osiągnięcia grupowych celów. Przywództwo jako właściwość jest zbiorem cech osobowościowych przypisywanych tym, których postrzega się jako stosujących takie oddziaływanie z powodzeniem. H. Truman powiedział niegdyś, że przywództwo to zdolność do nakłaniania ludzi do robienia tego, czego wcale nie chcą i do polubienia tego.

Organizacje, aby skutecznie funkcjonować, potrzebują zarówno zarządzania jak i przywództwo. Przywództwo i zarządzanie, choć ze sobą powiązane, nie

¹ Leavitt H.J., *Applied Organizational Change in Industry*, [w:] *Handbook of Organization*, March G. (red.), Chicago 1965, s. 160.

² Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa 2001, s. 20.

pokrywają się. Ktoś może być menadżerem albo przywódcą, albo i tym i tym, albo ani jednym, ani drugim. Zarządzanie i przywództwo, choć ze sobą związane, są jednak odmiennymi pojęciami.

Pełne zrozumienie przywództwa wymaga pełnego zrozumienia władzy jako zdolności do wpływania na zachowanie innych. Każda społeczność, aby mogła realizować wspólne cele, musi posiadać ośrodek kierowniczy, który by działaniu temu nadawał jednolity charakter. Tym ośrodkiem jest szeroko rozumiana władza. Stosunek członków organizacji do władzy, jej celów, źródeł i form sprawowania, jest istotnym czynnikiem kształtowania ich zachowań organizacyjnych. Max Weber, który biorąc pod uwagę źródło sprawowania władzy i sposób wpływania na innych wyróżnił trzy typy przywództwa: tradycyjne, legalne i charyzmatyczne³.

We współczesnych typologiach można wyróżnić dwa rodzaje źródeł władzy: emocjonalne (osobowość, powołanie, uczucie, charyzma) oraz racjonalne (prawomocność, pozycja, wiedza i umiejętności zawodowe). Władza jaką ma dowódca wojskowy ma formalnie to drugie źródło.

Wszelkie przywództwo w tym też wojskowe, wymaga tego pierwszego komponentu. Emocjonalny charakter źródła władzy jest bowiem podstawą kształtowania się wzoru zachowań, zgodnie z którym sprawowanie władzy jest przede wszystkim, jeśli nie wyłącznie, procesem społecznym, którego celem jest utrzymanie lub poszerzenie możliwości wpływania jednych ludzi na innych. I tutaj potwierdzeniem posiadanej władzy, a zarazem głównym rodzajem satysfakcji, jaka się z tym wiąże, jest świadomość kształtowania zachowań innych ludzi, a przywódcą z podwładnymi łączą pozytywne więzi emocjonalne.

Uznanie natomiast racjonalnego charakteru źródeł władzy skutkuje wzorem zachowań wysuwających na plan pierwszy proces realizacji określonych zadań, w których władza pełni funkcje pomocnicze. Sprawowanie władzy przynosi więc satysfakcje o tyle, o ile przyczynia się do realizacji tych zadań. I tutaj podstawą autorytetu są kompetencje zawodowe i one uzasadniają potrzebę posłuszeństwa.

W warunkach służby wojskowej żołnierze służby zasadniczej, a także i żołnierze zawodowi muszą przystosować swoje zachowania do bardzo szczegółowych często zasad formułowanych przez przepisy i przez przełożonych. To powoduje często dyskomfort psychiczny.

Stanie się przywódcą w warunkach społecznego systemu wojskowego jest dość trudne. Potrzeba znalezienia gotowego algorytmu, opanowanie go i stosowanie, dzięki któremu możliwe jest osiągnięcie pożądanego afektu w zakresie przywództwa wojskowego wymaga wymiany informacji między doświadczeniami armii sojusznicznych i między różnymi ośrodkami w kraju. W wysoce sformalizowanej i hierarchicznej strukturze armii, gdzie dokładne przestrzeganie licznych i szczegółowych przepisów stanowi główne kryterium oceny żołnierza, stanie się prawdziwym przywódcą jest bardzo trudne. Ukształtowanie pozytywnych więzi emocjonalnych między dowódcą a żołnierzem, między

³ Zob. Bendig R., Weber M., *Portret uczonego*, Warszawa 1975.

przełożonym a podwładnym, zwłaszcza na dolnych szczeblach dowodzenia, wymaga innowacyjności i niekonwencjonalnych zachowań. A przecież istotnym warunkiem organizacyjnym innowacyjności jest niski stopień formalizacji działań. Jak to pogodzić? Oto jest pytanie na miarę prawie Hamleta. Istotą poszukiwania wzoru i sposobu kształtowania przywództwa wojskowego winna być niekonwencjonalność i niechęć do sztywnych, rytualnych form stosunków między ludźmi. W takiej sytuacji przedmiotem społecznego uznania winny stać się ludzie z pomysłami, proaktywnymi, a nie z przysłowiowymi odciskami na rękach, potem na czole i „wyprutymi żyłami”. Aktualnie jeden z czynników sprzyja w naszym wojsku rozwijaniu przywództwa wojskowego. Jest to stosunkowo młody wiek kadry dowódczej na niższych szczeblach dowodzenia. Doświadczenie częściej bowiem może być przeszkodą aniżeli pomocą w uczeniu się przywództwa i jego realizacji.

Doświadczenie sprzyja tworzeniu i utrwalaniu stereotypów, które utrudniają nowatorskie działania. Dyspozycje twórcze, innowacyjne człowieka maleją wraz z wiekiem, między innymi także pod wpływem mocno zakorzenionych nawyków. Tak więc proaktywność jako cecha osobowości wymagająca zdolności interpersonalnych i intelektualnych, odnoszących się przede wszystkim do umiejętności współpracy z ludźmi oraz komunikowania się, winna być szczególnie promowana i rozwijana. Konstrukttywizm w podejściu do rozmaitych problemów społecznych, empatia, asertywność i umiejętność negocjacji są istotnym warunkiem skutecznego przywództwa.

Rodzi się pytanie jak kształcić skutecznie dla przywództwa⁴? W cywilnych uczelniach amerykańskich, kształcących w dziedzinie ekonomii i zarządzania, problematyka ta występuje jako odrębny przedmiot i nosi nazwę *organizational behavior*. Problematyka ta dotyczy związków pomiędzy cechami formalnych rozwiązań organizacyjnych a właściwościami członków organizacji. Koncentruje się głównie na skutkach społecznych tych zależności, widocznych w kształtowaniu się tzw. kultury organizacyjnej. Uważa się bowiem, że najbardziej widocznym przejawem tej kultury są zachowania ludzi w organizacji. I wzory tych zachowań kształtują się na tle formalnych rozwiązań organizacyjnych, co sprawia, że określone zachowania można, przynajmniej w pewnym stopniu, przewidzieć, a także kształtować. I z tego powodu problematyka „zachowania organizacyjne” jest w USA jednym z najbardziej popularnych przedmiotów badań naukowych i uważana jest za jeden z podstawowych przedmiotów studiów menedżerskich. Dziedzina ta jest z natury rzeczy nauką interdyscyplinarną. Korzysta z dorobku przynajmniej czterech głównych dyscyplin, takich jak psychologia, socjologia, antropologia i nauka organizacji i zarządzania. Każda z tych dyscyplin ma istotny wkład w rozwój nauki o zachowaniu ludzi w organizacji.

W polskich uczelniach w programach studiów na kierunkach ekonomicznych i zarządzania. Problematyka zachowania ludzi w organizacji wykładana jest w ramach przedmiotu „podstawy organizacji i zarządzania” lub „psycholo-

⁴ Mączyński J., *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Warszawa 1996. Zob. też Stelmach W., *Ciemne strony kierowania*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2005.

gia organizacji”, „socjologia organizacji”, „społeczne problemy zarządzania” lub „kultura organizacyjna”.

Współczesne trendy światowe wskazują na to, że problematyka zachowań ludzi w organizacji również w Polsce będzie niebawem traktowana jako podstawowy element wykształcenia w dziedzinie zarządzania.

Ze względu na swoje znaczenie dla skuteczności organizacji przywództwo jest nadal przedmiotem intensywnych badań i nowych konstrukcji teoretycznych.

W poszukiwaniu paradygmatu przywództwa wojskowego nie należy tak do końca brać serio myśl Platona, która mogłaby uchodzić za motto klasycznej koncepcji przywództwa: „Najważniejsze jednak jest to, żeby nikt nie pozostał nigdy bez kierownictwa, mężczyzna czy kobieta, żeby się nie przyzwyczał ani w poważnych sprawach, ani w zabawach działać po swojemu i na własną rękę. Każdy powinien i podczas wojny, i podczas pokoju mieć oczy wciąż zwrócone na przełożonego i poddawać się jego zarządzeniom w najdrobniejszych nawet sprawach, stać więc, gdy nakaze, maszerować, ćwiczyć się, myć, spożywać posiłki (...)”⁵.

W kształceniu dla przywództwa nie powinno się zapominać o tradycjach przywództwa w naszej historycznej przeszłości. Szeroko rozumiana problematyka przywództwa w polskich siłach zbrojnych ma bowiem długie i bogate tradycje, sięgające początków państwowości aż po czasy współczesne. Problematyka ta mieniająca się nową, nie jest zupełnie nową. Wystarczy sięgnąć do niektórych materiałów z okresu międzywojennego, zawierających wskazania dotyczące stosunków wewnętrznych w armii. W jednym z nich czytamy: „Dbałość (...) o interesy podwładnych należy do **obowiązków** przełożonego. Jest to naturalnym wynikiem porządku życia wojskowego, gdyż tylko drogą przez przełożonego mogą być interesy służbowe dochodzone i uwzględniane (...) Właściwe tj. prowadzące do pożądaných efektów wychowawczych, rozstrzygnięcie konfliktów między interesem przełożonego i formacji, a interesem osobistym i służbowym podwładnego wymaga wyrobionego sumienia służbowego i gruntowego zastanowienia się nad położeniem i psychiką podwładnego. U podstaw tego sumienia leżeć będzie zasada: nie należy wymagać od podwładnego więcej, niż się od siebie samego wymaga”⁶.

W tym materiale i innych wiele miejsca poświęcono przywódczej roli oficerów, jaką powinni odgrywać wśród swoich podwładnych. Szczególny nacisk kładziono na potrzebę ukształtowania autorytetu, stania się wzorem „tężyzny moralnej, umysłowej i fizycznej” oraz profesjonalizmu zawodowego.

⁵ Zob. Popper K.R., *Społeczeństwo otwarte i jego wrogowie*, t. 1. PWN, Warszawa 1993, s. 27.

⁶ *Wytyczne postępowania wychowawczego z najmłodszą promocją oficerów zawodowych w formacjach liniowych*, Warszawa 1935, Centralna Archiwum Wojskowe, Departament Dowodzenia Ogólnego Ministerstwa Spraw Wojskowych, t. I, 300.22.110. Zob. również publikacje m.in. Władysława Witwickiego, Jerzego Apanowicza, Stanisława Kwiatkowskiego.