Zdzisław Knecht¹

Daniel Pałka²

Akademia Wojsk Lądowych we Wrocławiu
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania

¹ e-mail: zknecht@wp.pl

² e-mail: danielpalka@tlen.pl

Manipulacja w procesie dowodzenia

Kod JEL: M12

Słowa kluczowe: manipulacja, wywieranie wpływu, dowodzenie, motywacje, obronność

Streszczenie. Artykuł dotyczy relacji przełożony–podwładny pod względem użycia technik wywierania wpływu. Badana była obecność oraz świadomość i opinie użycia technik manipulacyjnych oraz ich miejsca w wykonywaniu zadań w procesie dowodzenia. Na podstawie literatury opisano istotę powyższych kategorii, przeprowadzono w terenie własne badania ankietowe wśród wojskowych oraz uogólniono wnioski i opinie badanych dotyczące wykorzystywania manipulacji jako motywatora w procesie dowodzenia. Opinie zebrano w trzech korpusach wojskowych: oficerskim, podoficerskim i żołnierzy zawodowych.

Wprowadzenie

Manipulacja nie jest kłamstwem (Wierzbicki, 1987, s. 12). W życiu codziennym to głównie mass media ukształtowały poglądy na pojęcie manipulacji. Niezbyt często spotkamy się z opinią, że manipulacja może być traktowana jako czynnik pozytywny, którego poznanie wpływa na charakter, styl i efektywność zarządzania, kierowania czy wreszcie interesującego nas dowodzenia (Hartley, Karinch, 2016, s. 127). Dowodzenie jest specyficzną formą kierowania, ponieważ duży wpływ na kompetentne dowodzenie mają zmienne czynniki zewnętrzne, w jakich występuje oraz w jakich może występować dowodzenie. W przeciwieństwie do kierowania dowódca musi rozważać skuteczność/ rezultat/efekt rozkazu podczas zmiennych, często niebezpiecznych, stresujących warunków

działania, również w stanie wojny (Grabowski, Dąbrowski, 2008, s. 99). Istotne w tych warunkach są relacje przełożony–podwładny ze względu na użycie technik wywierania wpływu na efektywność wykonywania zadań.

Zarządzanie zasobami ludzkimi nie jest niczym innym niż braniem odpowiedzialności za swoich podwładnych. To właśnie kierownik, menedżer i dowódca przez to, że jest głównym i bezpośrednim decydentem dla swoich podwładnych, odpowiada za realizację zadań. To dla ich skuteczności ważne są relacje interpersonalne (Armstrong, 2007, s. 17–18).

1. Przełożony–podwładny – dowodzenie, anatomia relacji

Terminu *kierowanie* używamy w przypadku ludzi, natomiast *zarządzanie* przypisywane jest organizacji. W rzeczywistości kierowanie ludźmi odnosi się do utrzymywania relacji pomiędzy członkami organizacji, tak aby osoby kierowane spełniały cele postawione przez zwierzchnika, zatem pomiędzy personelem (przełożonym a podwładnym) musi utworzyć się osobista, a nie tylko organizacyjna więź (Knecht, Tarczewska, 2014, s. 128).

W przypadku wojska z analiz dokumentów polskich i NATO-wskich wynika, że podstawową różnicą pomiędzy kierowaniem a dowodzeniem jest konieczność występowania dowódcy i odpowiedniego zakresu kompetencji, który w przypadku dowódcy będzie mógł w pełni uaktywniać się dopiero podczas działań wojennych (Krzyżanowski, 1999, s. 30). Musi on mieć zdolność oceny sytuacji, planowania i podjęcia właściwej decyzji (Gołąb, Kołcz, 1974, s. 14). Doświadczenia historyczne mają znaczny wpływ na obecne teorie dowodzenia (Trzoda, 2004, s. 14). Jednak dzisiaj proces ten jest bardziej złożony, został uszczegółowiony o etapy i czynności wchodzące w skład głównych faz, chociaż sama istota/idea dowodzenia pozostała niezmienna (Grabowski, Dąbrowski, 2008, s. 99). Wśród poszukiwań skuteczności sięga się do wyrafinowanych technik wywierania wpływu, do psychologicznych aspektów zarządzania, do manipulacji.

2. Manipulacja – jej istota, proces i język

Według Urbaniaka techniki manipulacji jako narzędzia wywierania wpływu to: reguła wzajemności, reguła zaangażowania i wzajemności, społeczny dowód słuszności, lubienie i sympatia, reguła autorytetu (Urbaniak, 2017). Natomiast zdaniem Bralczyka (2004, s. 48) manipulację można opisać jako ukrytą formę wywierania wpływu na ludzi w taki sposób, aby nie zdawali sobie z tego sprawy; jej narzędzia to: autorytet, charyzma, lubienie i sympatia, reguła niedostępności. Przybliżmy te kategorie.

Autorytet to uznanie, znaczenie, prestiż, władza, przywództwo, tytuł, społeczne uznanie. Charyzmę utożsamia się z wszelkiego rodzaju osobistymi cechami jednostki, które

czynią ją wyjątkową na tle reszty społeczności (<https://pl.wikipedia.org/wiki/Charyzma>). W badaniach nad charyzmą okazuje się, że osoba charyzmatyczna jest zazwyczaj: atrakcyjna, niezwykła i inteligentna. Kontakt z taką osobą jest wręcz magiczny, ponieważ ludzie z tą cechą osobowości mają zdolności wpływania na innych (Hartley, Karinch, 2011, s. 63–70). Jeśli chodzi o sympatię, to oczywiste jest, że zdecydowanie łatwiej jest dogadać się z osobą, którą się lubi (Cialdini, 2009, s. 193–197). Niedostępność zaś – dóbr, usług czy też informacji – sprawia, że wydają się nam atrakcyjniejsze, a chęć ich posiadania wzrasta. Przełożeni dysponują odpowiednim arsenalem narzędzi ze sfery niedostępności: uposażenie, awanse, rodzaj zadań, pochwały, kary, narzędzia do pracy czy liniowa struktura dowodzenia.

3. Techniki manipulacji w wojskowości na podstawie własnych badań

Badania w wojsku są powszechne, a wyniki służą podejmowaniu decyzji dowódczych we wszystkich armiach na świecie (Wirtz, 2017). Postanowiliśmy poznać na użytek dydaktyki determinanty dowodzenia, jakimi są narzędzia manipulacji.

Cel oraz problematyka badań. Badania były wiwisekcją opinii o użyciu tych technik w wojsku, ich przydatności w relacjach przełożony–podwładny.

Hipoteza. W armii wydaje się rozkazy, a nie polecenia, które w cywilnych strukturach trzeba uzasadniać. Jednak i w wojsku wykorzystuje się manipulację dla wzmocnienia motywacji do wykonania trudnych, niebezpiecznych zadań, wymagających samodzielności, kompetencji, odpowiedzialności za siebie i za innych.

Teren badań. Badanie przeprowadzono w okresie października do grudnia 2016 roku wśród żołnierzy korpusów: oficerskiego, podoficerów (również podchorążych) i szeregowych. Uzyskano 112 odpowiedzi spośród zaplanowanych 150. Terytorialnie były to osoby zatrudnione w terenowych jednostkach wojskowych, wyższej uczelni wojskowej (oficerowie i podchorążowie) oraz jednostce Straży Granicznej.

Metoda badawcza. Zastosowano metodę sondażu diagnostycznego wykorzystywaną do opisu cech i zdarzeń oraz interpretacji zbadanej w ten sposób rzeczywistości (Knecht, 2002, s. 89). Przygotowano dwie ankiety skierowane do podwładnych oraz przełożonych. Mieszczą one te same pytania dotyczące konkretnej techniki manipulacyjnej, a różni je forma skonstruowania pytań, odpowiednio do zajmowanego stanowiska. Przygotowano je tak, aby przedstawić ten sam problem z punktu widzenia przełożonych oraz dokonać konfrontacji z punktem widzenia podwładnych. Treści pytań umieszczono w tabeli 1.

4. Wyniki badań

Metryczka zawiera podstawowe dane, takie jak: płeć, korpus, staż służby, czas na stanowisku, wiek. Metryczka pozwoliła ustalić, czy występują odmienne zdania wśród badanych ze względu na wymienione powyżej kryteria.

Płeć. Tak dobrano respondentów, aby struktura/stosunek obu płci był zbliżony do występującego w całej armii.

Respondenci. Większość przełożonych, 67%, stanowili oficerowie. W wersji ankiety skierowanej do podwładnych było 70% szeregowych.

Wiek. Ankietowani dowódcy mieli duże doświadczenie – 70% badanych to żołnierze mający ponad 35 lat. Taka przewaga pozwala zaufać, że odpowiedzi będą miały większą jakość/wartość w kontekście wiwisekcji anatomii dowodzenia.

Staż na stanowiskach dowódczych. Ankietowani przełożeni/dowódcy to doświadczeni żołnierze, którzy w większości, około 70%, służą w armii ponad 10 lat. Ich doświadczenie na stanowiskach dowódczych to zazwyczaj ponad 5 lat, a co najmniej połowa ankietowanych spędziła na stanowiskach dowódczych ponad 10 lat.

Staż podwładnych w wojsku. W większości, około 60%, to żołnierze o maksymalnie dziesięcioletnim stażu, a 37% miało mniej niż pięć lat służby (szeregowi i starsi szeregowi). Dzięki takiemu ukształtowaniu się struktury badanych wyniki realnie odzwierciedlają odczucia podwładnych, bowiem są one bliskie rzeczywistemu stażowi służących w armii.

5. Zagregowane wyniki badań

Pytania i odpowiedzi dowódców oznaczone są literą „D”, podwładnych literą „P”.

Zeskalowane odpowiedzi – 1 (wartość najniższa), 5 (nie mam zdania), 10 (wartość najwyższa).

Tabela 1. Zestawienie odpowiedzi badanych

	Pytania	Średnia	Dominanta	Mediana	Odchylenie standardowe
1	2	3	4	5	6
D	Czy stara się Pan/i argumentować swoje decyzje?	7,3	8	8	2,8
P	Czy Pana/i przełożony argumentuje swoje decyzje?	2,5	1	2,5	1,4
D	Czy uważa Pan/i, że argumentowanie swoich decyzji wpływa na jakość wykonywania zadań przez podwładnych?	7,3	8	8	2,8
P	Czy uważa Pan/i, że argumentowanie decyzji przez przełożonego wpływa na jakość wykonywania zadań?	7,9	10	8	1,7
D	Czy uważa Pan/i, że większa różnica stopnia wojskowego w relacji przełożony–podwładny, pozytywnie wpływa na jakość поставionych zadań?	5,4	5	5	1,6
P	Czy uważa Pan/i, że zadania stawiane przez przełożonych wyższego szczebla są wykonywane z większą starannością?	3,5	2	3	2,3

1	2	3	4	5	6
D	Czy uważa Pan/i, że podczas rozmów z osobami spoza wojska wykazują oni większy szacunek, gdy występuje Pan/i w mundurze? Czy uważa Pan/i, że podczas rozmów z osobami spoza wojska wykazują oni większy szacunek, gdy występuje Pan/i w mundurze?	8,6	10	9	1,5
P		8,9	10	10	1,6
D	Czy stara się Pan/i wykazać się w relacjach z podwładnymi cechami takimi, jak odwaga, pewność siebie, poczucie humoru, energia do życia? Czy Pana/i przełożony wykazuje się cechami takimi, jak odwaga, pewność siebie, poczucie humoru, energia do życia?	8,5	9	9	1,3
P		6,3	10	7	2,9
D	Czy uważa Pan/i, że cechy wymienione w poprzednim pytaniu pozytywnie wpływają na jakość wykonywania zadań? Czy uważa Pan/i, że cechy wymienione w poprzednim pytaniu pozytywnie wpływają na jakość wykonywania zadań?	9	10	9	0,9
P		8,9	10	9	1,1
D	Czy stara się Pan/i zwracać uwagę na zainteresowania swoich podwładnych i rozmawiać o nich z nimi? Czy Pana/i przełożony zwraca uwagę na zainteresowania podwładnych?	7	7	8	1,5
P		3,7	4	4	1,9
D	Czy uważa Pan/i, że rozmowa z podwładnymi na temat ich zainteresowań pozytywnie wpływa na relację przełożony–podwładny? Czy uważa Pan/i, że rozmowa z przełożonym na temat zainteresowań podwładnych pozytywnie wpływa na relację przełożony–podwładny?	8,1	8	8	1,5
P		8,6	8	8	2,9
D	Czy stara się Pan/i ograniczać kontakt z podwładnymi? Czy uważa Pan/i, że przełożeni ograniczają kontakt z podwładnymi?	3,4	2	3	2,1
P		6,8	8	8	3
D	Czy uważa Pan/i, że ograniczony kontakt z podwładnymi pozytywnie wpływa na jakość wykonywania zadań? Czy uważa Pan/i, że ograniczony kontakt z przełożonym pozytywnie wpływa na jakość wykonywania zadań?	2,4	2	2	2
P		2,4	1	2	1,6

Źródło: badania własne.

Podsumowanie

Aby w odpowiednim kontekście podsumować badania nad relacjami przełożony–podwładny, trzeba przyjąć założenie, że cechy osobowe (psychofizyczne) są jednymi z zasadniczych, którymi powinien wykazywać się dowódca (Ledzianowski, Michaluk, 2007, s. 116). Trzeba też przyjąć, że opisywana manipulacja nie jest pojęciem pejoratywnym.

Współcześnie, gdy najważniejszym instrumentem kształtującym poglądy są mass media, trzeba weryfikować źródła wiedzy na ten temat. Tylko takie działanie może uchronić przed nieodpowiednią interpretacją zjawisk zachodzących w socjologii dowodzenia.

Jak wspomniano we wstępie, trudno spotkać się z opinią, że manipulacja może być traktowana jako czynnik pozytywny, którego poznanie/wykorzystanie wpływa na charakter, styl i efektywność dowodzenia. Aby uciec od pejoratywnego pojęcia manipulacji, eksperci i badacze dowodzenia zastępują te określenie mianem przywództwa. W omawianych przypadkach manipulacja ma wiele wspólnego z podprogowym w świadomości znaczeniem munduru jako synonimu obrońcy, stylu bycia czy elegancji, zatem z charakterystyką sylwetki dowódcy.

Traktując o przywództwie wśród instrumentów manipulacji, uwzględnia się takie aspekty jak: autorytet, charyzma czy też lubienie i sympatię oraz niedostępność w relacjach z dowódcą. Zatem warto sugerować/przypominać dowódcom, aby częściej korzystali z tych technik wpływu na podwładnych. Podkreśla się powszechnie wartość komunikacyjną „głosu dowódczego”, gestykulacji i postawy otwartej, co w praktyce sprowadza się do manipulacji (Cialdini, 2009, s. 186–195). W wojsku, nim pojawią się rozkazy, mają miejsce analizy, oceny, rozpatrywanie wariantów, a rozkazy są efektem rozstrzygnięć, czasem dotyczących kwestii życia i śmierci. Niewątpliwie w wojsku nie ma miejsca na figury retoryczne, na mało konkretne informacje, decyzje, często to zbyt ważne sprawy, aby cokolwiek mogło zostać potraktowane lapidarnie. Nieco inaczej ocenia się to zjawisko w praktyce na przykład gospodarczej. Liderzy często kłamią z różnych powodów, nawet mając dobre intencje (Pfeffer, 2017, s. 126). W wojsku jest to niedopuszczalne. Liderzy wojskowi nie mogą igrać z ludzkim życiem, muszą mieć liczne, aktualne kompetencje, powinni je ustawicznie doskonalić (Smal, 2003, s. 31).

Minęły już czasy, gdy w armii służy się nie z własnej woli. Obecne wojsko składa się ludzi świadomych na każdym szczeblu hierarchii. Szeregowi, stanowiący największą grupę podwładnych w armii (w opisywanym badaniu ok. 70%), to coraz częściej ludzie wykształceni i z poczuciem własnej wartości. Odpowiednia argumentacja przez przełożonych, godne/przyjazne/życzliwe relacje między nimi mogą wpływać pozytywnie na odbiór i wykonanie stawianych zadań. Nawet wówczas, gdy wartość przekazanej informacji dotyczącej wyznaczanych zadań będzie taka sama, to na przykład otoczka językowa (argumentacja) może wzbudzać zaufanie podwładnych do przełożonych. Dowódca, dzieląc się uzasadnieniem, przekazuje swoim podwładnym ukrytą informację: „Ja chcę, żebyś wiedział, dlaczego masz to zrobić, bo ci ufam, bo jesteś ważny”.

Z badań wyłania się też profil skutecznego dowódcy. Można się takim urodzić i dzięki swojej wyjątkowości osiągać to, czego nie potrafią inni. Nie każdy jednak ma predyspozycje do kierowania ludźmi, mimo że nieraz zajmuje wysokie stanowisko obarczone koniecznością skutecznego dowodzenia. Jeżeli swobodne kierowanie ludźmi nie przychodzi dowódcy naturalnie, to znajomość technik wywierania wpływu oraz świadomość ich roli może pomóc w zaangażowaniu podwładnych.

Atrybuty, które posiadają osoby dobrze radzące sobie z dowodzeniem, to mieszanka indywidualnych cech osobowościowych i formalnych uprzywilejowań, ponieważ obok pożądanых cech charakteru i osobowości osoby te posiadają status formalny wynikający z zajmowanego stanowiska.

Wyniki badań wskazują, że żołnierze oczekują od dowódców pogłębienia więzi. Większość przełożonych i podwładnych dostrzega, że takie cechy, jak: odwaga, zaufanie, pewność siebie, poczucie humoru, energia do życia są kluczowe w utrzymaniu odpowiedniej relacji przełożony–podwładny. Zestaw tych pozytywnych atrybutów to cechy przypisywane osobom charyzmatycznym, a w literaturze poświęconej przywództwu charyzma traktowana jest jako niezastąpiona cecha dobrego dowódcy.

Osoby wykazujące się opisanymi wyżej cechami powinniśmy nazywać przywódcami (nie tylko dowódców), ponieważ pozwalają one swobodnie kierować ludźmi, motywować w sferze psychologicznej, zatem bardziej skutecznie dowodzić. Według niektórych autorów tego rodzaju predyspozycje są immanentną cechą dobrego kierowania i dowodzenia (Śmiałek, 2003, s. 21). Warto wspomnieć, że ciągle poszukuje się sylwetki/ wzoru skutecznego dowódcy, analizując dokonania tych najsukuteczniejszych, i to na przestrzeni doświadczeń w historii wojskowości (Creveld, 2014).

Warto też podkreślić, że podwładni odczuwają potrzebę pogłębiania przyjaznych relacji z przełożonymi w życiu codziennym, aby utworzyć lub znacząco utrwalić więzi emocjonalne w relacjach przełożony–podwładny. Według reguły „lubienie i sympatia”, ludzie chcą się upodabniać do swoich autorytetów, a gdy mają takie same zainteresowania, to relacja między nimi automatycznie się pogłębia. Sytuacja, gdy podwładny emocjonalnie wiąże się z dowódcą, sprzyja wykonywaniu rozkazów/zadań, co w armii jest priorytetem. Takie relacje sprzyjają również usprawnianiu wewnętrznych więzi informacyjnych i umożliwiają sprawne funkcjonowanie (Kręcikij, Wołejczo, 2007, s. 225).

Generalnie powinno się porzucić pejoratywne określenie manipulacji i zastanowić nad semantyką tego słowa/kategorii. Nie ma też sensu bać się powiązania zjawiska/ narzędzi manipulacji z dowodzeniem, ponieważ poznanie mechanizmów wywierania wpływu pozwoliłoby lepiej zrozumieć zjawiska i procesy w relacji przełożony dowódca – podwładny (Knecht, Krysze-Jasiński, Pasiak, 2016, s. 143–161).

Bibliografia

- Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie ludźmi*. Poznań: Rebis.
- Bielski, M. (2002). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck.
- Bralczyk, J. (2004). *Język na sprzedaż*. Gdańsk: GWP.
- Cialdini, R. (2009). *Wywieranie wpływu na ludzi, teoria i praktyka*. Gdańsk: GWP.
- Creveld, M. (2014). *Dowodzenie na wojnie*. Warszawa: Tetragon.

- Garcia-Guiu, C., Moya, M., Molero, F. i in. (2016). Transformational Leadership and Group Potency in Small Military Units: The Mediating Role of Group Identification and Cohesion. *Journal of Work and Organizational Psychology – Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32 (3), 145–152.
- Gołąb, Z., Kołcz, S. (1974). *Współczesne dowodzenie wojskami*. Warszawa: MON.
- Grabowski, K., Dąbrowski, C. (2008). *Poglądy i doświadczenia*. Wrocław: Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych.
- Hartley, G., Karinch, M. (2011). *Podręcznik manipulacji*. Warszawa: Bellona.
- <https://pl.wikipedia.org/wiki/Charyzma> (17.01.2017).
- Knecht, Z. (2002). *Metody uczenia się i zasady pisania prac dyplomowych*. Wrocław: BK-Nauka.
- Knecht, Z., Kryszewski, R., Pasiak, O. (2016). Poziom znajomości promocji bezpieczeństwa wśród studentów wybranych uczelni wyższych. *Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa*, 3 (32), 143–161.
- Knecht, Z., Tarczewska, M. (2014). *Współczesne uwarunkowania organizacji*. Wrocław: Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych.
- Knecht, Z., Tarczewska, M., Żeligowski, H. (2015). Anatomia sytuacji kryzysowych, czyli przełożona siła plotki. *Gospodarka – Rynek – Edukacja*, 4 (16), 21–27.
- Kręćkij, J., Wojejszo, J. (2007). *Podstawy dowodzenia*. Warszawa: AON.
- Krzyżanowski, L. (1999). *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Ledzianowski, J., Michałuk, A. (2007). *Modernizacja kształcenia podchorążych na kierunku zarządzanie – wyzwania i postulaty*. Wrocław: Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych.
- Mayer, R. (2006). *Sztuka argumentacji*. Gdańsk: GWP.
- Pfeffer, J. (2017). *Przewodzenie – mity i prawdy*. Poznań: Rebis.
- Proces dowodzenia* (2017). Pobrane z: <http://blog.gunfire.pl/wp-content/uploads/2013/05/Proces-dowodzenia-zrodlo-DD-3.2.5.jpg> (1.04.2017).
- Smal, T. (2003). *Lider w szkoleniu technicznym*. W: M. Kaliński (red.), *Lider wojskowy u progu XXI wieku* (s. 31–37). Warszawa: MON.
- Śmiałek, M.J. (2003). *Przewodzenie w kierowaniu – potrzeby i wyzwania*. Poznań: Wyższa Szkoła Oficerska im. Stefana Czarnieckiego w Poznaniu.
- Trzoda, M. (2004). *Zasady i wymagania dowodzenia*. Warszawa: AON.
- Urbaniak, A. (2017). *Metody manipulacji – 5 technik wywierania wpływu na ludzi*. Pobrane z: PoradnikZdrowia.pl (1.04.2017).
- Wierzbicki, P. (1987). *Struktura kłamstwa*. Londyn: Aneks.
- Wirtz, J., Commanding Military Power: Organizing for Victory and Defeat on the Battlefield. *International Affairs*, 93 (6), 1476–1477.
- Wojejszo, J. (2007). *Struktury organizacyjne w organizacji wojskowej*. W: J. Kręćkij, J. Wojejszo (red.), *Podstawy dowodzenia*. Warszawa: AON.

MANIPULATION IN THE COMMAND PROCESS

Keywords: manipulation, influence, command, defense

Summary. The article is about relation supervisor-subordinate with the emphasize in terms of techniques of wielding influence.

In the article were examined presence, awareness and opinions of manipulation techniques use and their place in tasking command process.

Based on the literature meaning of foregoing categories they have been described, questionnaire surveys were carried out among the military, the opinions of the respondents were generalized regarding the use of manipulation as a motivator in the command process.

Opinions were collected from three military corps: officer, non-commissioned officer and professional soldiers.

Translated by Zdzisław Knecht

Cytowanie

Knecht, Z., Pałka, D. (2018). Manipulacja w procesie dowodzenia. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 1 (130), 67–75. DOI: 10.18276/epu.2018.130-07.