


AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

**CECHY I WARTOŚCI
PRZYWÓDCY WOJSKOWEGO**

**Praca naukowo-badawcza
p.k. „CECHY”**


57886

WARSZAWA

2004

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH



**CECHY I WARTOŚCI PRZYWÓDCY
WOJSKOWEGO**

p.k. „CECHY”

Praca naukowo-badawcza

W A R S Z A W A

2004

SPIS TREŚCI

WSTĘP	4
1. ROLA PRZYWÓDZTWA W DOWODZENIU WOJSKAMI.....	6
2. IDENTYFIKACJA CECH I WARTOŚCI PRZYWÓDCZYCH OFICERÓW	18
2.1. Cechy i wartości jako kategorie przywództwa	18
2.2. Cechy przywódcy	23
2.3. Umiejętności przywódcy	38
2.4. Wartości przywódcze.....	45
2.5. Cechy i wartości przywódcy wg FM22-100	56
3. ROZWÓJ CECH I WARTOŚCI PRZYWÓDCZYCH	63
3.1. Pojęcie rozwoju. możliwości rozwoju kompetencji i wartości przywódczych.....	63
3.2. Czynniki rozwoju kompetencji i wartości przywódczych	66
3.3. Proces doskonalenia umiejętności przywódczych	69
3.4. Kultura organizacyjna a rozwój kompetencji przywódczych	78
ZAKOŃCZENIE	83
WYKAZ LITERATURY.....	87
WYKAZ RYSUNKÓW	90
WYKAZ TABEL.....	91
ZAŁĄCZNIKI	92

Recenzent: prof. dr hab. Stanisław ŚLADKOWSKI

Wykonał zespół autorski w składzie:

prof. dr hab. Bogdan SZULC – kierownik zespołu, podrozdział 2.1., 2.5., zakończenie

płk dr Tomasz MAJEWSKI – rozdział 3, podrozdział 2.3., 2.4.

ppłk dr Zbigniew MAZUREK – rozdział 1., podrozdział 2.2.

skład komputerowy i redakcja techniczna
mgr Grażyna GÓRSKA-CADER

WSTĘP

Sprawne dowodzenie ludźmi, wpływanie na ich wysiłek i determinację działania, nadal jest podstawowym warunkiem uzyskania sukcesu w walce oraz operacjach pokojowych. Pomimo pojawiania się nowych zdobyczy techniki oraz formalizacji procesu dowodzenia, rola dowódcy posiadającego autorytet epistemiczny i odniesienia nie zmniejsza się. Stąd też istnieje konieczność kształtowania takich dowódców różnych szczebli dowodzenia, którzy z jednej strony będą wykazywali się zachowaniami przywódczymi, a z drugiej, będą dążyli do ukształtowania atmosfery sprzyjającej rozwojowi przywództwa u podwładnych. Wymaga to jednak identyfikacji tych cech i wartości przywódczych, które powinny podlegać świadomemu kształtowaniu. Stąd też w niniejszej pracy przedmiotem badań uczyniono cechy i wartości przywódcze oficerów oraz podjęto się rozwiązania następującego problemu badawczego: *Jakie cechy i wartości przywódcze należy rozwijać u kadry dowódczej w wojskach lądowych?*

Pytanie to zdeterminowało treści problemów szczegółowych:

1. *Jaką rolę w dowodzeniu wojskami pełni przywództwo?*
2. *Jakie cechy i umiejętności przywódcze powinny być rozwijane u oficerów w wojskach lądowych?*
3. *Jakie wartości przywódcze powinny być preferowane u oficerów w wojskach lądowych?*
4. *Jakie czynniki wpływają na rozwój cech i wartości przywódczych?*

W celu uzyskania odpowiedzi na postawione problemy badawcze dokonano analizy, oceny i syntezy uzyskanych dotychczas przez Zespół wyników badań empirycznych oraz wyników prezentowanych przez innych badaczy obszaru kompetencji przywódczych oraz wniosków autorów literatury przedmiotu (L. Kanarski, B. Rokicki, K. Loranty, J. Maxwell, J. Adair, itd.)

W pierwszym rozdziale dążono do wykazania roli przywództwa w sprawnym dowodzeniu wojskami, zwracając przy tym uwagę na wymagania współ-

czesnych działań z użyciem wojsk.

W rozdziale drugim wyodrębniono te cechy i umiejętności, które warunkują sprawne wypełnianie roli przywódcy w działaniach służbowych. Zidentyfikowano też te wartości, którymi powinna kierować się kadra dowódcza oraz, które powinna preferować u swoich podwładnych. W rozdziale tym zwrócono również uwagę na cechy i wartości przywódcy w armii Stanów Zjednoczonych.

W rozdziale trzecim wyspecyfikowano najważniejsze czynniki rozwoju kompetencji i wartości przywódcy w jednostkach i instytucjach wojsk lądowych. W dalszej części skupiono się na procesie doskonalenia umiejętności przywódczych oraz kształtowaniu takiej kultury organizacyjnej, która będzie sprzyjała zachowaniom przywódczym oraz rozwojowi kompetencji przywódczych.

W zakończeniu przedstawiono konstatacje i wnioski praktyczne oraz wskazano dalsze możliwe kierunki badań.

1. ROLA PRZYWÓDZTWA W DOWODZENIU WOJSKAMI

Problematyka przywództwa wymaga zwrócenia uwagi na rolę człowieka w mechanizmie walki zbrojnej, czy szerzej – wykorzystania wojsk do różnych działań. W walce zbrojnej, jako wielowymiarowym teoretycznym konstrukcie, można wyróżnić czynniki wewnętrzne (podmiotowe, subiektywne) oraz czynniki zewnętrzne (przedmiotowe, obiektywne). Do czynników wewnętrznych zalicza się walory psychofizyczne uczestników walki, które determinują możliwości realizacji jej celów. Do tych czynników między innymi należą: wiedza, umiejętności, nawyki, postawy, motywacje, morale, doświadczenie, odwaga, odporność psychiczna i sprawność fizyczna. Natomiast czynniki zewnętrzne wynikają ze środowiska walki. Środowisko to rozumiane jest nie tylko jako bezpośrednie otoczenie stron walczących, ale również uzbrojenie, sprzęt, urządzenia i materiały, a także organizacja i metodyka przygotowania i prowadzenia działań. Wśród czynników zewnętrznych można więc wyróżnić: warunki terenowe i klimatyczne, czas, przestrzeń, siłę i rodzaj przeciwnika, własne siły zbrojne i ich potencjał, przepisy międzynarodowego prawa wojennego, regulaminy walki oraz zachowanie się ludności cywilnej w czasie trwania działań wojennych.

Czynniki wewnętrzne i zewnętrzne wywierają istotny wpływ na ostateczny rezultat walki, regulują zachowania jej uczestników, stymulując ich do działań ukierunkowanych na przeciwstawianie się negatywnym oddziaływaniom, jakie środowisko walki generuje. Niezwykle ważne jest zatem poznanie ich poprzez określenie struktury, podłoża społecznego i psychofizycznego, stopnia nieokreśloności i zmienności oraz innych wielkości. Poznanie tych czynników stwarza możliwość bardziej racjonalnego wykorzystania w walce.

Czynniki wewnętrzne i zewnętrzne stanowią układ komplementarny, gdyż między nimi zachodzi wzajemny związek, wzajemnie się uzupełniają i na siebie oddziałują, wpływając tym samym na ostateczny wynik walki. Według G. Meada „...organizm reaguje na środowisko przez zorganizowaną reakcję, a ta

reakcja nie jest po prostu wynikiem zdeterminowania organizmu przez środowisko, gdyż organizm określa środowisko tak samo dokładnie, jak środowisko determinuje elementy składowe tego organizmu”¹. Oznacza to, że człowiek i środowisko wzajemnie się określają, że zachodzi między nimi wzajemna relacja. Z tego wynika, że aby zrozumieć mechanizm walki zbrojnej, trzeba go rozważyć w kategoriach wzajemnych powiązań warunków zewnętrznych (środowisko) z warunkami wewnętrznymi, reprezentowanymi przez człowieka (uczestnika walki, żołnierza) wraz z jego wiedzą, myśleniem, doświadczeniem i innymi cechami osobowości. Można przyjąć za J. Reykowskim, że każda czynność podejmowana przez żołnierza w walce zbrojnej jest „aktem praktycznego ustosunkowania się do otoczenia”. Ustosunkowanie to polega na działaniu mającym na celu:

- ◆ zmianę położenia własnego lub przeciwnika (fizycznego i społecznego);
- ◆ zmianę stanu lub własności podmiotów i przedmiotów, tworzących środowisko walki zbrojnej;
- ◆ zmianę własnych stanów, cech i właściwości, umożliwiających modyfikację i usprawnienie działania².

Konieczność przestrzegania szeregu zasad, a także wykonywanie nowych zadań, determinują jednocześnie zupełnie nowe spojrzenie na funkcje sił zbrojnych i proces przygotowania żołnierzy. Przeprowadzone analizy wskazują, iż wzrastać będzie znaczenie i zdolność stosunkowo niewielkich sił w tworzeniu decydujących o powodzeniu efektów. Przewidywać należy więc, że jednym z zasadniczych problemów będzie odpowiednie przygotowanie podległych dowódców, którzy muszą umieć podejmować decyzje w obrębie zamiaru wyższego przełożonego. Powyższe stwierdzenia oznaczają, że wbrew pojawiającym się czasem opiniom o automatyzacji dowodzenia, nawet w XXI wieku, znacznie

¹ G. Mead, *Umysł, osobowość, społeczeństwo*, Warszawa 1975, s. 181.

² J. Reykowski, *Osobowość jako centralny system regulacji i integracji człowieka*, w: *Psychologia* pod red. T. Tomaszewskiego, Warszawa 1977.

częstszym zjawiskiem będzie decentralizacja niż centralizacja dowodzenia³.

Zauważyć należy także, iż historia wojen potwierdza, że nietrafne oceny, niezdolność do podejmowania działań, dwuznaczność sytuacji, umiejętność wykorzystania szansy będą niezmiennie dominować w prowadzeniu działań zbrojnych. Ponadto takie niematerialne czynniki, jak: morale, determinacja, umiejętności w zakresie prowadzenia działań, wyszkolenie oraz umiejętności przywódcze ciągle jeszcze, nieco bardziej niż technologia, decydować będą o tym, kto wygra, a kto przegra⁴.

Powyższy wywód nawiązywał do roli człowieka w skutecznym działaniu, w tym żołnierza wykonującego zadania w różnych warunkach. Jednak pojawia się pytanie, formułowane przez badaczy oraz praktyków teorii zarządzania i dowodzenia, – jak oddziaływać na człowieka, aby sprawnie wykonywał powierzone zadania? Pytanie to zwraca uwagę na problematykę władzy w organizacji, a ściślej źródeł i zakresu władzy (rodzajów) oraz autorytetu dowódcy⁵.

Władza jest definiowana jako możliwości wywierania wpływu lub też możliwość postawienia własnych celów lub wartości nad celami lub wartościami innych⁶. Według J. Adaira istnieją trzy podstawowe warunki zdobycia władzy nad ludźmi: należy posiadać autorytet wynikający z wyższego stanowiska lub stopnia, charakteryzować się silniejszą osobowością lub dysponować głębszą wiedzą⁷. Wyróżnia się szereg klasyfikacji władzy. Wydaje się jedna, iż najbardziej przekonująco przedstawiają ją J. A. F. Stoner i Ch. Wankler, który wyróżniają:

Po pierwsze, władzę z mocy prawa, która istnieje wtedy, gdy podwładny uznaje, że ten, kto nią dysponuje jest legalnie uprawniony do wywierania na niego wpływu

³B. Szulc, *Nauka i sztuka wojenna na przełomie wieków*, Warszawa 2000, s. 11

⁴ Ibidem.

⁵J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 259-260.

⁶M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000 s. 146.

⁷J. Adair, *Anatomia biznesu. Przywództwo*, Warszawa 2000, s. 27.

Po drugie, władzę nagradzania, opierającą się na tym, że jedna osoba może nagrodzić drugą za wykonanie polecenia czy spełnienie innego wymagania.

Po trzecie, władzę wymuszania, polegającą na możliwości karania za niespełnienie wymagań, jest odwrotnością władzy nagradzania.

Po czwarte, władzę ekspercką, która polega na postrzeganiu czy przekonaniu, że sprawujący ją ma jakąś szczególną wiedzę czy znajomość przedmiotu, której nie ma ten, na kogo wpływa.

Po piąte, władzę odniesienia, która opiera się ona na dobrowolności tego, kto jej się poddaje, upodobnienia się do tej osoby lub naśladowania tego, kto ją sprawuje.

Oparcie się tylko na władzy formalnej (z mocy prawa) lub na pierwszych trzech źródłach władzy może okazać się niewystarczające do skutecznego i sprawnego pokierowania podwładnymi, zwłaszcza w sytuacjach trudnych, wymagających od podwładnych wzmożonego wysiłku fizycznego i intelektualnego. Stąd też pożądane jest, aby dowódca posiadał również władzę odniesienia, tzn., wynikającą z posiadania kompetencji⁸ przywódczych – zdolności, cech, umiejętności, które pozwalają mu wywierać pozytywny wpływ na działania podwładnych. Podwładni chętniej i z zaufaniem podążają wtedy za dowódcą bez względu na to, w jakim stopniu posiada on pozostałe atrybuty władzy.

Na związek przywództwa z władzą wskazują J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr. Autorzy ci przyjmują, że jest to proces kierowania i wpływania na działalność członków grupy, związany z jej zadaniami⁹. Formułują oni cztery wnioski wynikające z tej definicji, podkreślając, że przywództwo:

1. Wiąże się z innymi ludźmi – podwładnymi i zwolennikami. Przy braku podwładnych wszystkie przywódcze cechy kierownika byłyby pozbawione zna-

⁸ Kompetencje, w rozumieniu C. Levy-Leboyer, dotyczą „zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania założonej misji”, *Kierowanie kompetencjami*, Warszawa 1997.

⁹ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 453.

czenia.

2. Wiąże się z nierównym podziałem władzy między przywódcą i członkami grupy. Wprawdzie członkowie grupy nie są jej pozbawieni, ale przywódca ma większą władzę.

3. Opiera się na umiejętności korzystania z rozmaitych postaci władzy do wywierania na różne sposoby wpływu na zachowania stronników.

4. Ma związek z wartościami, wyrażającymi etyczny kontekst z wywieraniem na ludzi wpływu i realizowaniem wspólnych zadań¹⁰.

W literaturze przedmiotu w różny sposób definiuje i opisuje się przywództwo. Wynika to stąd, że z jednej strony pojęcie to utożsamia się z kierowaniem i zamiennie używa z pojęciem „dowódca” (kierownik), a z drugiej – rozumie się jako szczególną cechę dowódcy, którą dowódca już posiada lub dopiero stara uzyskać w wyniku uczenia się i praktykowania na stanowisku dowódczym. W pierwszym przypadku uważa się, że każdy kierownik, dowódca jest jednocześnie przywódcą, i tak, jak np. J. C. Maxwell mówi się o wybitnym, dobrym lub złym przywódcy¹¹, a w drugim – że przywództwo wymaga pracy nad sobą i szczególnego, charakterystycznego dla przywództwa oddziaływania na podwładnych.

Według L. Kanarskiego przywództwo jest to „zdolność do zjednywania sobie ludzi dla realizacji określonych celów”¹². Przywództwo, według M. Armstronga zdefiniować można jako umiejętność przekonania innych, by zechcieli zmienić zachowanie¹³.

Przywódca, jak wskazuje B. Szulc, 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 nie-

¹⁰ Ibidem, s. 453-454.

¹¹ J. C. Maxwell, *Tworzyć liderów*, Warszawa 1995, s. 44-45.

¹² J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji*, Warszawa 2001, s. 106.

¹³ M. Armstrong, *Zarządzanie...op. cit.*, s. 146.

wymuszone podporządkowanie, bez dominacji organizacyjnego posłuszeństwa, tak charakterystycznego dla mocno zhierarchizowanej władzy”¹⁴. Definicję tę uzupełnia I. Majewska-Opiełka, określając przywódcę liderem: „liderem jest człowiek, który w określonej grupie ludzi stymuluje proces wytyczania i osiągania celów, wyzwalając w sobie i innych entuzjazm oraz zdolności i najlepsze cechy charakteru”¹⁵. Przewodzenie różni się jednak tym od kierowania, iż jest w zasadzie niezależne od pozycji jaką zajmuje przewodzący, a także od jego autorytetu formalnego (urzędowego). Opiera się ono wyłącznie na autorytecie zaakceptowania. Nośnikiem jego, jak już była o tym mowa, może być formalny kierownik komórki lub grupy (np. trener), ale może nim też w praktyce być jeden z członków jednostki organizacyjnej lub grupy – nie będący jej kierownikiem¹⁶.

Dowódcy, który postrzegany jest jako przywódca, łatwiej jest uzyskać zaangażowanie i świadome podporządkowanie podwładnych (tab. 1).

Tabela 1

Źródła władzy a zachowania podwładnych

Źródło władzy przywódcy	Zachowanie podwładnych		
	zaangażowanie	podporządkowanie	opór
nagroda	prawdopodobne	prawdopodobne	prawdopodobny
kara	mało prawdopodobne	prawdopodobne	bardzo prawdopodobny
identyfikacja (charyzma)	bardzo prawdopodobne	bardzo prawdopodobne	mało prawdopodobny
ekspert	prawdopodobne	prawdopodobne	mało prawdopodobny
prawo	prawdopodobne	prawdopodobne	prawdopodobny

Źródło: Opracowanie według pomysłu H. Grzymały-Moszczyńskiej, *Lider w grupie*, Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko, brw, s. 25.

Jak zauważają E. P. Hollander i J. W. Julian, typowa koncepcja przywództwa, w której jedna osoba wpływa na zachowanie innych jest zbyt uproszczona. Stąd też wskazują oni, aby przywództwo traktować jako proces wywiera-

¹⁴ Zob. B. Szulc, (kier. pracy), *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP. Cz. 1. Koncepcja*, Warszawa 2001, s. 16.

¹⁵ I. Majewska-Opiełka, op. cit., s. 23.

¹⁶ J. Leon, I. Frąckiewicz, *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Warszawa 2000, s. 206.

nia wpływu – proces, w którym zachowania zarówno przywódcy, jak i podwładnego są przez jakiś czas modelowane¹⁷.

Na opisowo-funkcjonalną charakterystykę przywództwa według I. Knickerbockera zwrócił uwagę L. Kanarski. I. Knickerbocker w analizie przywództwa wskazuje na kilka ważnych zakresów relacji interpersonalnych zachodzących dynamicznie pomiędzy przywódcą a grupą¹⁸. Ich osnową jest chęć zaspokojenia przez każdego człowieka swoich potrzeb, głównie poprzez związek z innymi ludźmi. Przyjęte ustalenia dotyczące relacji przywództwa można ująć w następujących poniżej konstatacjach:

1. Jednostka pozostaje w grupie i pracuje, ponieważ dzięki temu oraz dzięki przywódcy znajduje środki i sposoby zaspokajania swoich potrzeb.
2. Przywódca wyłania się spośród członków grupy dlatego, że trudno jest grupie dyskutować lub działać wyłącznie jako zbiorowi członków. Któraś z jednostek musi z konieczności podporządkować grupę i werbalizować potrzeby jej członków, ustalić ostateczne cele i metody działania.
3. Przywódca przewodzi grupie tylko w zakresie jego związków z grupą i w taki też sposób winien być charakteryzowany. Jest przywódcą nie dlatego, że jest inteligentny, uzdolniony, elokwentny, dobrze ubrany, wysoko urodzony, oryginalny, ale dlatego, że obiecuje lub aktualnie daje więcej niż ktokolwiek inny z tego, czego oni potrzebują.
4. Przywódca pojawia się jako rezultat uzgodnień przeprowadzonych pomiędzy członkami grupy lub gdy pewna jednostka chce dokonać czegoś, co wymaga kierowania aktywnością wielu ludzi i oni gotowi są zaakceptować jej kierownictwo.

¹⁷ E. P. Hollander, J. W. Julian, *Współczesne trendy w analizie procesów przywództwa*, w: *Zachowanie człowieka w organizacji* pod red. W. E. Scotta, juniora i L. L. Cummingsa, Warszawa 1983, s. 63.

¹⁸ I. Knickerbocker, *Leadership: a Conception and Some Implications*, "Journal of Social Issues" Vol. 4 1948, s. 23-40; za L. Kanarskim, *Istota i typy przywództwa*, w: *Charakterystyka przywództwa we współczesnych armiach* pod kier. nauk. B. Szulca, Warszawa 2004, s. 26.

5. Przywódca przewodzi, ponieważ w ten sposób zaspokaja swoje potrzeby, uzyskuje satysfakcję z tego co robi.
6. Funkcja przywódcy sprowadza się do organizowania aktywności członków grupy dla osiągnięcia celu przez kontrolowanie środków zaspokajających ich potrzeby.

L. Kanarski wskazuje też, że system odniesień zaproponowany przez I. Knickerbockera pozwala opisać różne formy przywództwa, gdyż termin ten jest używany do oznaczenia wielu różnych pozycji i funkcji. Może być użyty na określenie pewnej pozycji w organizacji; zarówno samozwańca dysponującego wystarczającą władzą do narzucenia siłą uległości jednostki, jak i osoby, która została desygnowana na przywódcę w wyniku dobrowolnego wyboru grupy¹⁹.

W celu scharakteryzowania przywództwa można określić jego następujące cechy:

1. Jest zaprzeczeniem przymusu, istnieje tak długo, jak długo podwładni dobrowolnie podporządkowują się poleceniom przywódcy.
2. Wskazuje wizje i strategię działania.
3. Opiera się na przekonywaniu, perswazji, apelach, mobilizowaniu, zachęcaniu i przykładzie.
4. Wywołuje zmiany w organizacji i urzeczywistnia je.
5. Sprawia, że podwładni chcą wykonywać więcej i lepiej niż wynika to z ich obowiązków
6. Jest synonimem sprawnego i skutecznego działania, (wskaźnikiem przywództwa jest osiąganie przez przywódcę i jego zespół założonych celów).

J. Adair, charakteryzując przywództwo wskazuje, że przywódcy (liderzy), muszą zaspokoić następujące potrzeby²⁰:

1. **Potrzeba realizacji zadania.** Grupa istnieje, by osiągnąć wspólny cel lub

¹⁹ I. Knickerbocker, *Leadership: a Conception and Some Implications*, "Journal of Social Issues" Vol. 4 1948, s. 23-40, za L. Kanarskim, *Istota i typy ...*, op. cit., s. 26.

²⁰ J. Adair, op., cit., s. 46-47.

realizować zadanie. Rola lidera polega na upewnieniu się, że zamierzenie to osiągnięto. Jeśli nie, lider straci zaufanie grupy, na skutek czego pojawią się frustracja, rozczarowanie, krytyka i być może nastąpi rozpad grupy. Funkcje związane z zadaniem są zasadniczymi funkcjami kierowniczymi, z wyłączeniem funkcji motywowania.

2. **Potrzeba utrzymania grupy.** By zrealizować swoje cele, grupa musi trzymać się razem. Zadaniem lidera jest stworzenie i podtrzymanie zespołowego ducha i morale. W tym celu musi on ustalać standardy działania, motywować, wyjaśniać celowość pracy, wyznaczać liderów, zapewniać komunikowanie, szkolić grupę.
3. **Potrzeby indywidualne.** Jednostki mają swoje własne potrzeby, które spodziewają się zaspokoić w pracy. Zadaniem lidera jest podejmowanie kroków harmonizujących potrzeby indywidualne z potrzebami zadania i grupy. Lider zajmuje się problemami osobistymi, zachęca, rozpoznaje i wykorzystuje zdolności oraz szkoli podwładnych.

Przywództwo jest również pożądane w dowodzeniu wojskami. W praktyce dowodzenia zbyt często uwypukla się jednak znaczenie procedur i metod działania, pomijając człowieka, jego potrzeby, satysfakcję i posiadany potencjał intelektualny. Jak zauważają B. Szulc i inni: „[...] dowodzenie jest procesem obejmującym wszystkich żołnierzy i dotyczy wieloaspektowych relacji międzyludzkich. Teza ta była w polskim systemie dowodzenia bagatelizowana. Międzyludzkie relacje na wszystkich poziomach dowodzenia, a szczególnie najwyższych, traktowano jako coś oczywistego, coś, co jest, ale nie wymaga specjalnych oddziaływań. Uważano i uważa się dalej, że najważniejsze są procedury. Sferę wyznaczników nieproceduralnych dowodzenia traktowano bądź jako czynniki niewymierne, bądź ujmowano je w obszarze *morale* lub tzw. *nastrojów* albo *stosunków międzyludzkich*. Takie podejście ignorowało istotę dowodzenia na wszystkich poziomach i było strategicznym błędem w sposobie

kierowania siłami zbrojnymi w Polsce”²¹. Zgodzić się zatem możemy z tezą, że „Nowoczesny model dowodzenia preferuje łączenie kompetencji formalno-prawnych z autorytetem przywódczym (nieformalnym), harmonią zasady kolegialnego przygotowania decyzji z zasadą jednoosobowej odpowiedzialności dowódcy za podjętą decyzję oraz relatywne upodmiotowienie pozycji podwładnych (inicjatywa, kreatywność, samodzielność)”²².

Za L. Kanarskim i P. Gawliczkiem²³ można przyjąć, iż do najważniejszych przesłanek zainteresowania się wojska problematyką przywództwa należą:

1. Dynamika zmian we współczesnym świecie, zmiana roli armii narodowych oraz charakteru i zakresu działań sojusznicznych sił międzynarodowych. Doświadczenia ostatnich kilku lat pokazują, że jeżeli siły zbrojne są rozwijane dla wsparcia celów politycznych, to droga do skuteczności działań wiedzie poprzez działania połączone.

2. Umacnianie się trendu wykorzystywania sił zbrojnych także do działań innych niż wojna.

3. Zwiększone możliwości prognozowania charakteru i przebiegu przyszłych konfliktów i oczekiwań co do kompetencji dowódców.

4. Narastanie (począwszy od połowy lat siedemdziesiątych) oznak kryzysu dowodzenia opartego głównie na formalizowaniu i uściślaniu procedur, autokratyzmie przełożonych.

5. Stopniowe redukowanie armii i potrzeba zapewnienia sprawnej rekonwersji kadr zwalnianych z wojska.

²¹ Zob. B. Szulc, (kier. pracy), *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP. Cz. 1. ...*, op. cit., s. 8.

²² Ibidem, s. 11.

²³ P. Gawliczek, L. Kanarski, *O perspektywach przywództwa w Siłach Zbrojnych RP*, „Myśl Wojskowa” 2002, nr 2, s. 192-193.

6. Tworzenie atrakcyjnego dla potencjalnych adeptów zawodowej służby wojskowej wizerunku współczesnego dowódcy, nie tylko skutecznego, ale także efektywnego społecznie.

Ponadto posiadanie przez dowódców **kompetencji przywódczych**, jak wskazuje T. Majewski, ułatwia dowodzenie, gdyż pozwala²⁴:

- wyzwolić aktywność i inicjatywę podwładnych, tak pożądaną w czasie zmian sytuacji podczas działań wojennych, braku łączności czy potrzeby szybkiej reakcji na zaistniałą sytuację,
- mobilizować podwładnych do ponownego wysiłku w chwilach wyczerpania fizycznego,
- ograniczyć rolę kontroli, zmniejszyć czas przeznaczony na kontrolę – dowódca ufa podwładnemu i wie, że włoży wiele wysiłku, aby wykonać zadanie,
- zwiększyć prawdopodobieństwo wykonania zadania (również w trudnych sytuacjach),
- sprawniej wykorzystywać posiadane zasoby – ludzi, sprzęt, materiały – zarówno w czasie pokoju, zagrożenia i wojny,
- skuteczniej kształtować umiejętności i cechy przywódcze u podwładnych.

Reasumując w dowodzeniu wojskami przywództwo jest jednym z warunków wpływających na wykonanie zadania, a w czasie działań bojowych, w chwilach przełomowych może stać się jedynym czynnikiem, od którego zależy sukces dowódcy i jego podwładnych. Zwłaszcza, że możliwości zwiększania efektywności działania organizacji wojskowych poprzez powiększanie zasobów czy doskonalenie struktur dynamicznych i statycznych są ograniczone. Stąd też pożądane jest sięganie, w większym niż obecnie stopniu, po najważniejszy zasób organizacji – potencjał tkwiący w członkach organizacji – żołnierzach. Jednak do jego wykorzystania nie wystarczą tradycyjne instrumenty motywacyjne i

²⁴ T. Majewski, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami na szczeblu taktycznym*, Warszawa 2002, s. 20

tradycyjnie działający dowódcy – potrzeba właśnie dowódców, kierowników, którzy są dla podwładnych osobami z autorytetem odniesienia oraz posiadają autorytet epistemiczny. Pożądane jest, aby władza dowódcy opierała się na wszystkich kategoriach autorytetu, a podwładny wykonywał polecenia nie tylko z powodu zobowiązania się, podpisując umowę, do posłuchu wobec osób obdarzonych władzą.

2. IDENTYFIKACJA CECH I WARTOŚCI PRZYWÓDCZYCH OFICERÓW

2.1. Cechy i wartości jako kategorie przywództwa

Chcąc dokonać pełnej identyfikacji cech wartości przywódcy konieczne wydaje się określenie zakresu i głębi tych kategorii. Dotychczasowa praktyka dowodzi jednoznacznie, iż w kwestii tej istnieje szereg kontrowersji, które – jak można sądzić – wynikają głównie z stosowanych terminów w różnych dziedzinach (dyscyplinach) naukowych i ich różnych kontekstów epistemicznych (poznawczych).

Często, szczególnie w potocznych konwersacjach cechy utożsamia się z wartościami lub odnosi jedynie do sfery materialnej. Według Włodzimierza Szewczyka **cecha to „ to, co przysługuje przedmiotowi, zjawisku, procesowi, a nie stanowi samodzielnego składnika; wyróżnia się cechy istotne, bez których przedmiot nie może być tym właśnie przedmiotem i cechy nieistotne, które mogą ale nie muszą wchodzić w skład danego przedmiotu”²⁵**. W takim aspekcie konieczne jest wyjaśnienie zakresu terminu cecha istotna. Otóż, wymieniony Autor ją jako **„taką cechę, właściwość osoby, przedmiotu, zjawiska, zdarzenia, która jest wspólna wszystkim desygnatom danej klasy i bez której nie mogłyby one istnieć jako desygnaty tej klasy”²⁶**.

Powyższe znaczenia, mające w swej istocie jednak kontekst logiczny, nie odnoszą się jednak do osobowości, bezpośrednio do człowieka i jego zachowań. Takiemu podejściu bardziej odpowiada termin **cecha psychiczna**. Jest on definiowany jako **„ obiektywnie stwierdzana właściwość, komponentu zachowania się, działania jednostki, dotycząca jego aspektu poznawczego lub re-**

²⁵ Wł. Szewczuk (red), Słownik psychologiczny, Warszawa 1985.

²⁶ Ibidem.

lacyjnego względem innych jednostek”²⁷.

W słowniku języka polskiego cecha definiowana jest jako „element odróżniający lub charakteryzujący pod jakimś względem istoty lub przedmioty, ich czynności i stany, oraz procesy i zjawiska zachodzące w otaczającej rzeczywistości; właściwość, rys, znamię”²⁸.

Tenże słownik zauważa również kontekst filozoficzny tego terminu, ujmując go jako „...To, co się orzeka o jakiejś substancji, niesamodzielny składnik rzeczy, dający się w niej wyróżnić tylko w drodze analizy myślowej”²⁹. Podobnie istotę cechy ujmują również autorzy Słownika współczesnego języka polskiego³⁰.

Szerzej do problemu cech podchodzą autorzy Leksykonu filozofii klasycznej. Określają oni cechę (łac. *proprietas, qualitas, attributum*), jako „to, co można orzec o jakiej rzeczy (szeroko pojętej), co podajemy w odpowiedzi na pytanie „jakie coś jest?”; gdy dana rzecz ma pewną cechę (jest taka a taka), mówimy o stanie rzeczy”³¹. Dalej zaś autorzy tego opracowania rozszerzają znaczenie tego terminu o trzy obszary. W pierwszym zauważają, iż „zależnie od tego, czy cechy przysługują jakimś rzeczom (np. barwa, rozciągłość), czy twórcom poznawczym (ostrość zakresu pojęcia, prawdziwość sądu) wyróżnia się cechy przedmiotowe i cechy poznawcze (logiczne): pierwsze wzięte od strony ich treści rozpadają się na liczne klasy i stanowią domenę badań odpowiednich nauk realnych (fizyki, biologii, psychologii, itp.); drugie bierze się pod uwagę w metanaukach (logice, teorii poznania, metodologii nauk)³². W drugim obszarze, utożsamianym z podejściem typowym dla filozofii klasycznej, cecha określana jest jako „(...) kwalifikacja bytu istotna,

²⁷ Ibidem.

²⁸ Słownik języka polskiego, t. I, PWN, Warszawa 1978.

²⁹ Ibidem

³⁰ Słownik współczesnego języka polskiego, wyd. SMS, Kraków 2000.

³¹ Leksykon filozofii klasycznej, J. Herbut (red), wyd. KUL, Lublin 1997.

³² Ibidem

gdy jest jego konieczną determinacją, bądź nieistotna, gdy przysługuje bytowi niekoniecznie i podlega zmianom lub wymianie podczas trwania. Z cech istotnych jedne są konstytutywne (podstawowe), bo określają gatunkową naturę każdego bytu, inne zaś konsekwentne, gdyż przysługują wszystkim przedstawicielom gatunku jako ontyczne następstwo cech podstawowych. (...) Odróżnia się także cechy statyczne, które charakteryzują stany spoczynkowe lub sposób istnienia bytu, od cech dynamicznych, które charakteryzują byty jako podmioty działania. (...) Filozoficzna problematyka dotycząca cech skupia się wokół sposobu istnienia cech, zmienności pod wpływem przyczyn zewnętrznych oraz obiektywnej poznawalności³³.

Trzeci z wymienionych obszarów dotyczy ujęcia typowego dla logiki klasycznej. W takim rozumieniu „(...) **cechy oznaczane są przez jednoargumentowe predykaty rozumiane semantycznie**”³⁴.

Nie ma również jednoznaczności w kwestii rozumienia terminu „**wartości**”. W literaturze przedmiotu daje się wyraźnie zauważyć różne konotacje zakresu znaczenia wartości od ogólnych – filozoficznych i kulturowych po socjologiczne i psychologiczne oraz psychologiczno – pedagogiczne.

W podejściu Wł. Szewczyka wartość to „...**cecha obiektu (rzeczy, człowieka, idei) w relacji do podmiotu, jego potrzeb, dążeń i zainteresowań; w tym sensie wartość ma charakter subiektywny; równocześnie wartość jest wyznaczona obiektywnymi właściwościami przedmiotu i społeczno-historycznych warunków kontaktów z nim. Wartości wchodzą w skład światopoglądu człowieka i stanowią istotny element regulacji zachowania**”³⁵.

Słownik języka polskiego wartość określa (pomijając materialny, ekonomiczny kontekst słowa) **jako zespół cech właściwych danej osobie lub rzeczy,**

³³ Ibidem

³⁴ Szerzej kwestie cech ujmują prace: R. Ingarden, *Spór o istnienie świata*, Warszawa 1961; W. Krajewski, *Szkice filozoficzne*, Warszawa 1963; K. Ajdukiewicz, *Logika pragmatyczna*, Warszawa 1965.

³⁵ Wł. Szewczuk (red), *Słownik psychologiczny*, Warszawa 1985.

stanowiących o jej walorach (np. moralnych, artystycznych) cennych dla ludzi, mogących zaspokoić jakieś ich potrzeby (...). Podobnie rzecz ujmują autorzy Słownika współczesnego języka polskiego twierdząc, iż wartość to „(...) cecha stanowiąca o nieprzeciętnych walorach kogoś lub czegoś; ważność, znaczenie (wartość etyczna czyjegoś postępowania. Wartość naukowa, dokumentalna utworu)³⁶.

Wieloaspektowo wartość traktuje autorka słownika filozofii, określając, iż jest to wszystko „(...) co godne (warte), by o to zabiegać (a nie tylko to, czego pragniemy). Istnieją wartości biologiczne (zdrowie, siła), ekonomiczne (prawo), estetyczne (piękno), moralne (cnota), itd. Ogólnie rzecz biorąc, rozróżnia się trzy rodzaje wartości: prawdę dobro i piękno. Pojęcie wartości (tego co być powinno) odróżnia się od prawdziwości (tego, co jest). Jest to pojęcie praktyczne, mające znaczenie jedynie w powiązaniu z doświadczeniem woli albo działania.

1. Zakłada ono istnienie elementu „dynamicznego” w postaci pragnienia lub wrażliwości ze strony podmiotu: wydaje nam się, że przedmiot albo byt mają tym większą wartość, im większe jest nasze pragnienie.
2. Pojęcie wartości posiada jednocześnie aspekt obiektywny, czyli *statyczny* (społeczny, tradycyjny lub właściwy wszystkim ludziom charakter wartości, np. kultury, uczciwości, wierności, itd.)³⁷.

Podobnie rzecz ujmuje również W. Okoń, wskazując, iż w filozofii jest to pojęcie wieloznaczne; „(...) ze stanowiska obiektywistycznego traktowane jest jako pewna właściwość przedmiotów, niezależnie od tego, jak je oceniają ludzie, ze stanowiska subiektywnego – jako właściwość nadawana przedmiotom przez człowieka w zależności od jego potrzeb, uczuć i woli. Współcześnie na ogół uznaje się zależność wartości od człowieka i jego potrzeb, lecz także od właściwości samego przedmiotu, na które może się

³⁶ Słownik współczesnego języka polskiego, t. 5., wyd. SAS, Kraków 2000.

³⁷ Julia Dider, Słownik filozofii (przekład z j. francuskiego K. Jarosz), wyd. Książnica 1992.

składać suma włożonej weń kwalifikowanej pracy, autyzm, umiejętności technicznych i innych. Wartościowanie zmienia się zależnie od przemian życia społecznego, jednakże w obrębie względnie stałych układów społecznych podlega pewnej obiektywizacji, pełniąc w ten sposób funkcję czynnika integrującego klasy społeczne, społeczeństwa i narody³⁸

Szerokiego przeglądu rozumienia pojęcia „wartości” także, co szczególnie wartościowe, w aspekcie socjalizacji (wpajania systemów wartości, także określonych umiejętności, zwłaszcza związanych z opanowaniem narzędzi i wejścia w świat społecznych instytucji) dokonuje B. Chmielnicki, rozpatrując je w aspekcie filozoficznym, socjologicznym, psychologicznym oraz pedagogicznym³⁹.

Zgodzić się można z generalnym poglądem, iż w sensie psychologicznym wartości można rozpatrywać jako:

- element systemu przekonań jednostki o nienormatywnym, poznawczym charakterze;
- element systemu przekonań jednostki o charakterze normatywnym;
- przekonanie innych ludzi na temat stanu psychicznego lub działań jednostki uważanych za godne pożądania;
- przedmiot, który zaspokaja potrzeby jednostki;
- obserwowane zachowania jednostki, utożsamiane z działaniem⁴⁰.

W aspekcie socjologicznym wartości mogą być ujmowane w kontekście czysto społecznym lub kulturowym. W tym pierwszym odnosić je można do:

- przedmiotów i przekonań o nienormatywnym charakterze, determinujących względnie podobne przeżycia psychiczne i działania jednostek (członków grup społecznych);
- przekonań rozpowszechnionych w grupie społecznej określających god-

³⁸ W. Okoń, Słownik pedagogiczny, wyd. PWN, Warszawa 1984.

³⁹ B. Chmieliński, Kształtowanie wartości zawodowych kadetów, Warszawa 1998, s. 25-50.

⁴⁰ Tamże, s. 36.

ne pożądaną sady i zachowania członków tej grupy;

- przekonania pojedynczych jednostek, lub przekonań rozpowszechnionych w grupach społecznych, określających godne pożądaną cechy poszczególnych grup społecznych lub społeczeństwa jako całości⁴¹.

W drugim kontekście (kulturowym) wartości mogą być ujmowane jako:

- ❖ powszechnie pożądaną w danym społeczeństwie przedmioty o symbolicznym lub niesymbolicznym charakterze;
- ❖ rozpowszechnione w danym społeczeństwie sady egzystencjonalno-normatywne (orientacje wartościujące);
- ❖ rozpowszechnione w danym społeczeństwie przekonania, określające godne pożądaną sady im zachowania członków tego społeczeństwa
- ❖ przekonania na temat systemu wartości i norm, uważanego za godny pożądaną dla danego społeczeństwa⁴².

Niewątpliwie ten krótki przegląd pojęcia cech im wartości pozwala za-uważyc, iż w rozpatrywaniu ich konieczne jest przyjęcie pewnej systematyki analitycznej. Wydaje się, iż dominować tu powinno podejście zgodne z metodologią relatywizmu społecznego, kulturowego i historycznego.

2.2. Cechy przywódcy

Badania naukowe prezentowane w literaturze przedmiotu w zakresie cech przywódczych (osobowościowych, intelektualnych, społecznych i fizjologicznych) wskazują na duże zróżnicowanie wyników, często sprzecznych lub nie potwierdzających się. Przyjmuje się, że pewne cechy mogą determinować skuteczność działania kierownika, ale jedynie w powiązaniu z konkretną sytuacją zadaniową. Niemniej jednak trudno sobie wyobrazić, iż dowódca, który będzie nieodpowiedzialny, nieterminowy, sfrustrowany, lękliwy rzeczywiście skutecznie wpłynie na podwładnych. Stąd też podejmowane są próby wyróżnienia cech,

⁴¹ Por. tamże, s. 38.

⁴² Por. tamże, s. 39.

które zdaniem poszczególnych autorów wiążą się z przywództwem i są przeciwieństwem cech tych osób, które przywódcami nigdy nie zostaną.

Zanim dokonana zostanie analiza pożądanych cech przywódcy, warto zwrócić uwagę na te przymioty, które jak wskazuje Z. Pietrasiński, sprzyjają rozwojowi człowieka dorosłego i które w miarę potrzeby mogą i powinny stanowić przedmiot specjalnego kształcenia i samokształcenia. Do nich autor ten zalicza⁴³:

1. W sferze motywacji i dążeń życiowych:

- ambitne cele,
- potrzeba osiągnięć,
- samosteroowność zawodowa, czyli wykonywanie pracy wymagającej samodzielności i podejmowania osobiście ważnych decyzji,
- zainteresowanie sprawami ludzi i świata,
- gotowość uczenia się od każdego.

2. W strukturze osobowości:

- pozytywna samoocena, akceptacja siebie i innych w przeciwieństwie do neurotycznej lęklivosti i koncentracji w sytuacjach trudnych na sobie i spodziewanych niepowodzeniach,
- autonomia, niezależność,
- wysokie poczucie kontroli wewnętrznej.

3. W strukturze umysłu i zdolności:

- inteligencja,
- dobra pamięć,
- wydatne zdolności specjalne,
- otwartość na nową wiedzę, tolerowanie dysonansu poznawczego (niezgodności nowej wiedzy z dotychczasową),
- brak dogmatyzmu, sceptyczny stosunek do własnej wiedzy, będący

⁴³ Z. Pietrasiński, *Znakomici szefowie i podwładni*, Warszawa 1994, s. 206–207.

jednym z przejawów mądrości.

4. W sferze aktywności intelektualnej:

- refleksja nad otoczeniem i zachowaniem ludzi, przyczynami obserwowanych zdarzeń,
- autorefleksja, czyli refleksja skierowana specjalnie na własne działania i przeżycia, będąca jednym z warunków czerpania nauki z osobistych doświadczeń.

Jedną z list cech i umiejętności przywódczych zaproponowała I. Majewska-Opielka. Autorka ta, na podstawie przestudiowanej literatury poświęconej przewodzeniu i zarządzaniu, na podstawie wywiadów z kierownikami oraz własnego doświadczenia zawodowego stwierdziła, że przywódca powinien posiadać następujące cechy⁴⁴:

- poczucie własnej wartości,
- proaktywność,
- samodzielność,
- pozytywne myślenie,
- współzależność,
- spójność wewnętrzną,
- poczucie obfitości,
- umiejętność tworzenia wizji,
- zdolność i wola ciągłego uczenia się.

Nieco inne cechy wymienia J. Adair. Do ogólnych cech związanych z każdym rodzajem przywództwa zalicza on:

- entuzjazm,
- prawość (dzięki niej ludzie będą ci ufać),
- siłę,

⁴⁴ I. Majewska-Opielka I., *Umysł lidera*, Warszawa 1998, s. 28.

- odporność
- osobowość lidera⁴⁵.

J. Adair szczególnie podkreśla rolę przykładu w skutecznym działaniu: „Dobry przykład jest szczególnie istotny w chwilach kryzysu lub zagrożenia. Podwładni oczekują od wodków, że będą oni narażali się na niebezpieczeństwa, na równi z nimi i znosili takie same niewygody. Warto pamiętać, że często wystarczy jedynie zasygnalizować swoją solidarność z podwładnymi, aby poczuli oni wdzięczność wobec przywódcy”⁴⁶. Autor ten wskazuje również cechy szczególnie negatywnie postrzegane przez podwładnych. Píše on, że unikanie stanowczości i nieustępliwości prowadzi do utraty szacunku u podwładnych. Związany z tym brak respektu powoduje silne osłabienie pozycji przywódcy. Słaby dowódca naraża się na wykorzystywanie przez niektórych pozbawionych skrupułów podkomendnych⁴⁷.

B. Jamka, porównując przywódcę z menedżerem wskazuje na:

- skupianie się na celach końcowych;
- inspirowanie ludzi do działania po kres ich możliwości,
- ukierunkowanie się na celach przyszłości,
- pobudzanie wyobraźni swoich ludzi, pozyskiwanie ich zaangażowania⁴⁸.

M. Armstrong wskazuje, że przywództwo to osiągnięcie rezultatów za pośrednictwem ludzi⁴⁹. Przywódca prowadzi ludzi we właściwym kierunku, zdobywa ich zobowiązanie do realizowania zadań oraz motywuje do osiągnięcia celów. Niezbędnym czynnikiem przywództwa, jak píše ten autor, jest:

- umiejętność wywierania wpływu,

⁴⁵ J. Adair, op., cit., s. 39.

⁴⁶ Ibidem, s. 36.

⁴⁷ Ibidem, s. 32.

⁴⁸ B. Jamka, *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Warszawa 1997, s. 119.

⁴⁹ M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Warszawa 2002, s. 225-226.

- umiejętność nadawania nowych treści działaniom podwładnym,
- umiejętność wykorzystywania możliwości, energię i talentu podwładnych.

Natomiast S. P. Robbins, rozróżnia cechy różniące przywódców od nieprzywódców. Do cech tych autor ten zalicza:

- ambicję i energię,
- pragnienie przewodzenia innym i wywierania na nich wpływu,
- uczciwość i prawość,
- wiarę w siebie,
- inteligencję,
- głęboką wiedzę techniczną w dziedzinie objętej zakresem odpowiedzialności przywódcy⁵⁰.

Przywódców można również opisać wymieniając nie wiedzę i umiejętności, ale ich zachowania. Według M. Armstronga⁵¹ sprawni kierownicy (przywódcy):

1. Precyzyjnie określają, co chcą zrobić.
2. Wytyczają sobie ścisłe, ale osiągalne ramy czasowe na realizację postanowień.
3. Jasno informują co chcą zrobić i w jakim czasie.
4. Gotowi są dyskutować o tym, jak sprawy mają być załatwiane, oraz słuchać rad i przyjmować je. Kiedy jednak sposób działania zostanie już ustalony, trzymają się go konsekwentnie, chyba, że okoliczności spowodują konieczność zmiany.
5. Wytrwale dążą do celu, wykazują się uporem i determinacją w obliczu przeciwności.
6. Wymagają od siebie maksymalnego wysiłku, jak również, często dość ob-

⁵⁰ Za L. Kanarskim, *Istota i typy ...*, op. cit., S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998, s. 240.

⁵¹ M. Armstrong, *Jak być...*, op. cit., s. 29.

cesowo, od wszystkich pozostałych.

7. Pracują ciężko i dobrze funkcjonują w sytuacjach stresowych; często takie sytuacje wydobywają z nich najlepsze cechy.
8. Mają tendencję do niezadowolenia ze status quo.
9. Nigdy nie są do końca zadowoleni z osiągniętych rezultatów i ciągle kwestionują własne postępowanie.
10. Skłonni są podejmować skalkulowane ryzyko.
11. Szybko stają na nogi po niepowodzeniach, nie odczuwając goryczy porażki i równie szybko dokonują przegrupowania swych sił i pomysłów.
12. Do swych zadań podchodzą z entuzjazmem i umieją zarazić tym entuzjazmem innych.
13. Są stanowczy w tym sensie, że umieją szybko podsumować sytuację, określać działania alternatywne, ustalić najodpowiedniejsze metody i przekazywać swym podwładnym, co winno być zrobione.
14. Stale kontrolują zarówno własne wyniki, jak i wyniki osiągnięte przez swych podwładnych, tak że wszelkie odchylenia od normy mogą być korygowane we właściwym czasie.

Powyższe uzupełniają treści tabeli 2, w której wyróżniono za W. Kieźunem cechy kierowników, wśród których występują również zachowania typowe dla przywódców.

Tabela 2

Cechy pozytywne i negatywne kierowników

Lp.	Cechy pozytywne	Cechy negatywne
1.	Stabilność w działaniu	Zmienność nastrojów, nieprzewidywalność przez pracowników
2.	Naturalna życzliwość, postawa autentycznej grzeczności	Stałe podkreślanie dystansu
3.	Indywidualne podejście do każdego pracownika, uwzględnianie tego, że każdy reaguje odmiennie	Podejście jednakowe do wszystkich pracowników
4.	Uważne słuchanie podwładnych	Nie chce wysłuchiwać podwładnych lub słuchając myśli o czymś innym.
5.	Sprawiedliwy w stosowaniu kar, starający	Niekonsekwentny w karaniu, stosujący

Lp.	Cechy pozytywne	Cechy negatywne
	zrozumieć podwładnego	różne kryteria i odkładający ukaranie na później, kierujący się jednostkowymi opiniami i uprzedzeniem
6.	Prawdomówny	Fałszywy
7.	Popiera, nawet w trudnych sytuacjach, swoich podwładnych, lojalny w stosunku do nich	Słabo popiera podwładnych przed przełożonymi
8.	Uznaje wkład pracy podwładnych, nie boi się stwierdzenia, że sukces jego komórki zależy od ich pracy	Nie zauważa wysiłku i wyników podwładnych, rzadko ich chwali, ale podkreśla swoje zasługi
9.	Dbą o rozwój zawodowy i ogólny podwładnych, zachęca do niego i doradza	Wykazuje małe zainteresowanie rozwojem podwładnych, wręcz obawia się zbyt wykształconych współpracowników
10.	Dobrze koordynuje pracę zespołu oraz działa w składzie zespołu	Nie lubi pracy zespołowej, woli działania indywidualne
11.	Otwarty na innowacje zgłaszane przez pracowników oraz pojawiające się w otoczeniu	Niechętnie wprowadza innowacje
12.	Dążenie do zmian w organizacji	Niechętny do zmian
13.	Chwali, docenia dobrze pracujących podwładnych, mobilizuje pracowników w chwili kryzysu	Niechętnie wyraża pochwały
14.	Ma twardą postawę, gdy uważa, że ma rację	Jest niezdecydowany, konformista

Źródło: opracowanie na podstawie W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 222-224.

Interesującej wiedzy na temat skutecznych liderów dostarcza artykuł zawarty w periodyku „Zarządzanie na świecie”⁵². Jedną z cech zwykle wskazywanych przez różnych autorów literatury przedmiotu jest partycypacyjne podejmowanie decyzji, zalecane również w organizacjach hierarchicznych. I rzeczywiście, jak wskazuje autor artykułu, ludzie, którzy stosują ten styl zarządzania, często dość łatwo pną się po hierarchicznej drabinie. Jednak, jak wskazuje się w artykule, menedżerowie nastawieni na poszukiwanie powszechnej zgody nie są najwyższej klasy przywódcami. Okazują się nimi przeważnie ludzie, którzy nie odczuwają konieczności wysłuchania wszystkich opinii przed podjęciem

⁵² *Znajdowanie najlepszych kandydatów do awansu*, w: „Zarządzanie na świecie” 2002 nr 8, s. 8-9.

decyzji. Ludzie ci odznaczają się niezależnością myślenia i zdolnością do podejmowania decyzji, które nie odpowiadają oczekiwaniom większości.

Powyższe zjawisko tłumaczy się tym, że ludzie nastawieni na powszechną zgodę działają zbyt wolno i mogą mieć zbyt mały autorytet, ponieważ wydają się niezdecydowani⁵³.

Ponadto lubią skupiać wokół siebie ludzi o podobnym stylu zarządzania. Jednorodne grupy często potrafią funkcjonować harmonijnie, ale bardziej pomysłowe i nowatorskie są zespoły, które obejmują osoby o różnych talentach, charakterach, umiejętnościach. Najlepsi kierownicy są bowiem gotowi podejmować ryzyko związane z otaczaniem się ludźmi o odmiennych charakterach i innym stylu zarządzania. Nie boją się powierzać wysokiego stanowiska komuś, kto ma wyższe umiejętności, szersze doświadczenie lub uchodzi za bardziej inteligentnego od nich samych.

Innymi, oprócz partycypacyjnego stylu kierowania, wymienianymi cechami, które tylko pozornie determinują skuteczności pracy przywódcy są cechy⁵⁴:

1. **Sprawność operacyjna.** Najwyższej klasy menedżerowie dobrze czują się w nieprzejrzystych sytuacjach i potrafią znajdować w nich okazje, podczas gdy inni widzą tylko niepewność. Przedsiębiorstwa zbyt często nie doceniają tej cechy – jeśli w ogóle biorą ją pod uwagę.
2. **Elokwencja.** Liczne przykłady z praktyki wykazują ponadto, że pewne deficyty w wystęпах publicznych rzadko prowadzą do niepowodzeń na najwyższych szczeblach. Bardziej liczy się i jest trudniejszy do skorygowania brak umiejętności prowadzenia rozmów w cztery oczy. Jeśli przełożony nie potrafi przekonywać, inspirować, pobudzać zaangażowania w takich rozmowach, to trudno będzie mu znaleźć ludzi w pełni popierają-

⁵³ *Znajdowanie...*, *op. cit.*, 002, s. 8-9.

⁵⁴ *Ibidem*, s. 9-11.

cych jego cele.

3. **Wybujala ambicja.** Wśród najlepszych menedżerów więcej jest ludzi powściągliwych i skromnych niż sprawiających wrażenie wyjątkowo ambitnych.

W środowisku wojskowym badania nad cechami przywódczymi prowadzili J. Borkowski, L. Kanarski, T. Majewski, B. Rokicki i B. Szulc. Z badań np. T. Majewskiego wynika, że istnieje szereg cech, które oficerowie pragną osiąść lub uzupełnić (tabela 3).

Tabela 3

Opinie oficerów o potrzebie rozwijania wybranych cech

Nr poz.	Cecha	Liczebność	%
P1	Odporność na stres	58	51,8
P10	Śmiałość w prezentowaniu własnych poglądów	50	44,6
P7	Zdolność do podejmowania stosunkowo szybkich decyzji	49	43,7
P9	Cierpliwość	46	41,1
P4	Wymagalność od siebie	42	37,5
P14	Samokontrola własnych emocji	38	33,9
P3	Niekonwencjonalność w działaniu	36	32,1
P15	Poczucie, że moje wyniki zależą ode mnie a nie od szczęścia.	35	31,2
P11	Konsekwencja w dążeniu do celu	33	29,5
P5	Wymagalność od innych	31	27,7
P2	Energiczność, motywację do pracy	30	26,8
P12	Wiara we własne siły	30	26,8
P13	Dbłość o sprawność fizyczną	29	25,9
P8	Zdolność do wyrzeczeń	14	12,5
P6	Poczucie empatii (rozumienia uczuć i sytuacji innej osoby)	9	8,0

Zródło: T. Majewski, *Przywództwo...*, op. cit., s. 53.

Natomiast B. Szulc na podstawie przeprowadzonych badań sformułował następujące wnioski⁵⁵:

- w dowodzeniu wojskami zdecydowanie preferuje się metody inspirowania

⁵⁵ B. Szulc, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami. Cechy i procedury przywództwa*, Warszawa 1997, s. 48-51.

i motywacji.

- badani oficerowie w swym działaniu dowódczym preferują reguły podmiotowości i inspirowania działań. Jednocześnie stosunkowo niską rangą przypisują komunikowaniu czysto instrumentalnemu. Dane w tym zakresie prezentowane są w tabeli 4.
- preferowanie (uznawanie) pewnych właściwości i zachowań przez oficerów wpływa na styl dowodzenia a zatem również na przywództwo.

Badani przez B. Szulca oficerowie określali wagę poszczególnych właściwości w skali punktowej od 1 do 10. W rezultacie uzyskanych wyników (w skali punktowej) wyodrębniono najważniejsze cechy współczesnego dowódcy, które przedstawiono na rysunku 1. W celu uzupełnienia tego obrazu poszczególne cechy uszeregowano również według przyznania im przez badanych najwyższej rangi. W takim układzie oficerowie młodszy najwyżej preferowali następujące cechy (właściwości):

- sprawiedliwość - 34 oficerów (68%)
- takt w stosunkach z podwładnymi - 28 oficerów (56)
- kultura bycia - 26 oficerów (52%)
- spokój i opanowanie - 22 oficerów (44%)
- wiedza wszechstronna - 21 oficerów (42%)
- racjonalność działań - 20 oficerów (40%)
- apolityczność - 19 oficerów (38%)
- umiejętności żołnierskie - 19 oficerów (38%)
- wiara w podwładnych - 19 oficerów (38%)
- dbałość o wygląd zewnętrzny - 18 oficerów (36%)

**Zachowania dowódców w kontaktach z podwładnymi
(preferencje i oczekiwania badanych oficerów)**

Lp.	Wyszczególnienie zachowań	Suma punktów		
		Oficerowie młodszy (Max=250 pkt)	Oficerowie starsi (Max=250pkt)	ŚREDNIA (Max=500 pkt)
1.	Oficjalne rozmowy o charakterze rozliczeniowym	139	158	297
2.	Częste (luźne) rozmowy o trudach służby i życia codziennego	195	187	368
3.	Przekonywanie podwładnych o ich zdolnościach i możliwościach działań	207	201	408
4.	Wysłuchiwanie pomysłów i inspirowanie do ich realizacji	209	203	412
5.	Unikanie rozmów lub zlecanie ich zastępcom	76	94	170
6.	Utrzymywanie kontaktu przez odprawy i narady	128	128	253
7.	Rozliczanie z wykonywania zadań w formie wysłuchiwania raportów	122	104	226
8.	Rozmowy indywidualne w czasie osobistych uroczystości podwładnego (imieniny, rocznice, awanse itp.)	162	154	316
8.	Udział w spotkaniach towarzyskich	171	143	314

Źródło: B. Szulc, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami...*, op. cit., s. 45.

W wielu kwestiach odmienne zdanie wyrazili oficerowie starsi. W mniemaniu tej grupy badanych najważniejsze cechy oficera dowódcy to:

- takt w stosunku z podwładnymi - 39 oficerów (78%0
- sprawiedliwość - 38 oficerów (76%)
- patriotyzm - 33 oficerów (66%)
- kultura bycia - 32 oficerów (64%0
- wiedza wojskowa - 31 oficerów (62%0
- umiejętności żołnierskie - 29 oficerów 958%0
- wiedza specjalistyczna - 28 oficerów (56%)
- dbałość o wygląd zewnętrzny - 27 oficerów 954%0
- swoboda bycia wobec podwładnych - 26 oficerów (52%0
- wymagalność - 23 oficerów (46%)

Nazwa cechy	Grupy badanych	Wartość punktowa						
		420	430	440	450	460	470	480
Takt w stosunkach z podwładnymi	średnia	373.5						
	ofic.starsi	482						
	ofic.młodzi	465						
Sprawiedliwość	średnia	472.5						
	ofic.starsi	474						
	ofic.młodzi	471						
Kultura bycia	średnia	464.5						
	ofic.starsi	470						
	ofic.młodzi	459						
Wiedza wojskowa	średnia	450.5						
	ofic.starsi	459						
	ofic.młodzi	442						
Umiejętności żołnierskie	średnia	442.5						
	ofic.starsi	441						
	ofic.młodzi	444						
Wiedza specjalistyczna	średnia	441						
	ofic.starsi	450						
	ofic.młodzi	442						
Wiedza wszechstronna	średnia	441						
	ofic.starsi	444						
	ofic.młodzi	438						
Spokój i opanowanie	średnia	436.5						
	ofic.starsi	434						
	ofic.młodzi	439						
Wiara u podwładnych	średnia	435.5						
	ofic.starsi	446						
	ofic.młodzi	425						

Rys. 1. Najważniejsze cechy współczesnego dowódcy w opinii badanych

Źródło: B. Szulc. *Przewództwo w dowodzeniu wojskami...* op. cit., s. 50.

Na podstawie powyżej przedstawionych wskazań autorów literatury przedmiotu i wyników badań prowadzonych wśród kadry oficerskiej oraz innych prac badawczych wyróżniono cechy, które powinny być uwzględniane przy doborze kandydatów na oficerów oraz rozwijane w toku służby wojskowej

drogą kształcenia, szkolenia i samokształcenia. Zaliczono do nich:

1. Poczucie odpowiedzialności.
2. Wymagalność od siebie.
3. Wymagalność od podwładnych.
4. Potrzeba władzy (motywacja do kierowania ludźmi).
5. Potrzeba osiągnięć.
6. Aspiracje zawodowe.
7. Zainteresowanie i zamiłowanie do wykonywania zawodu żołnierza.
8. Pozytywna samoocena.
9. Poczucie kontroli wewnętrznej, niezależności w działaniu.
10. Świadomość tego co się chce osiągnąć, koncentracja na celach.
11. Zdecydowanie i upór w działaniu, ale i elastyczność – zdolność zmiany decyzji w przypadku zmiany sytuacji.
12. Zdolność empatii.
13. Autorefleksja, czyli refleksja skierowana specjalnie na własne działania i przeżycia,
14. Otwartość na nową wiedzę, świadomość potrzeby doskonalenia.
15. Pobudzanie wyobraźni podwładnych, pozyskiwanie ich zaangażowania
16. Odporność na stres.

Uzupełnieniem powyższej listy cech są zasady i podstawy przywództwa wyodrębnione na podstawie analizy karier wielkich przywódców w siłach zbrojnych USA⁵⁶:

- przywódca musi być bardzo sprawny, biegły i zręczny zarówno technicznie, jak i taktycznie,
- przywódca musi znać doskonale swoje możliwości i dążyć do samodoskonalenia,

⁵⁶ Szulc B., Kanarski L., *Przywództwo w dowodzeniu wojskami*. Kształtowanie cech przywódczych, Warszawa 1998, s. 42.

- przywódca musi znać swoich podwładnych oraz mieć na uwadze ich dobro i potrzeby,
- przywódca powinien informować na bieżąco podwładnych o wszystkim, co może wpływać na atmosferę pracy w zespole,
- przywódca musi dawać przykład podwładnym swoim postępowaniem,
- przywódca musi upewniać się, że postawione do realizacji zadanie zostało zrozumiane należycie przez jego podwładnych oraz nadzorować realizację tego zadania w takim stopniu, w jakim zostało to założone,
- przywódca powinien uczyć swoich podwładnych pracy w zespole i wyrobić w nich nawyki takiej pracy,
- przywódca musi podejmować rozsądne i zdecydowane decyzje,
- przywódca musi dążyć do rozwijania poczucia odpowiedzialności wśród swoich podwładnych za ich postępowanie zarówno indywidualne, jak i zespołowe,
- przywódca powinien wykorzystywać swoje dowodzenie zgodnie z możliwościami,
- przywódca musi być odpowiedzialny za swoje działanie i poszukiwać, wręcz żądać, odpowiedzialności od siebie - nawet jeśli jest ona nie określona w rozkazach przełożonych.

Istotne znaczenie należy przypisać umiejętności tworzenia wzorów zachowań przywódcy. Jest on bowiem nieustannie obserwowany przez swoich podwładnych i często jego zachowanie czy postawa znajdują naśladowców. Jest to jedna z najbardziej istotnych reguł przywództwa. Nic bowiem bardziej nie oddziałuje na podwładnych jak przykład przełożonego. W związku z tym dowódca pragnący być dobrym przywódcą i potrafiącym "pociągnąć" za sobą swoich podwładnych najpierw musi dać im wzór do naśladowania, ustanowić pewne standardy poprzez wykonywanie swoich obowiązków na najwyższym poziomie, a dopiero wtedy oczekiwać, że jego podwładni będą podążali tą samą

drogą. Jeżeli dowódca będzie postrzegany przez swoich podwładnych w niekorzystnym świetle to pewne jest, że nie uzyska on poparcia w najbardziej potrzebnym momencie. Jego podwładni stracą do niego zaufanie i szacunek, co jest podstawą istnienia związku: przywódca - grupa. Celem wytworzenia dobrego wzorca należy⁵⁷:

- być sprawnym fizycznie, w gotowości psychicznej do działania,
- panować nad swoimi emocjami, ponieważ przywódca narażony na utratę samokontroli bardzo łatwo popada w złość i depresję co prowadzi do utraty kontroli nad przebiegiem wydarzeń zachodzących w grupie w danej sytuacji,
- być optymistą,
- podkreślać sukcesy członków zespołu oraz całej grupy,
- podkreślać (omawiać) dobre przykłady prezentowane w działaniu przez członków zespołu,
- rozwijać kooperację w dwóch kierunkach, do podwładnych i od nich do siebie,
- rozwijać inicjatywę i zdecydowanie w działaniu swoich podwładnych,
- być całkowicie lojalnym w stosunku do starszych i przełożonych, jak również kolegów i podwładnych,
- wspierać podwładnych w działaniu i pomagać im rozwijać ich wytrwałość,
- unikać tworzenia się grup faworyzowanych,
- posiadać i rozwijać odwagę moralną oraz postępować zawsze zgodnie ze swoim sumieniem i przyjętymi zasadami,
- dzielić niebezpieczeństwo, podejmować ryzyko i trudy wraz ze swoimi podwładnymi.

Powyższe cechy (działania) powinny występować na przeciętnym lub wysokim poziomie. Pożądany jest oczywiście wysoki poziom wspomnianych cech, lecz niewłaściwy jest sąd, iż można wymagać i rozwinąć u dowódców

⁵⁷ Ibidem, s. 49.

wszystkie wymienione cechy, jak również twierdzenie, że przywódcą jest osoba charakteryzująca się wszystkimi wymienionymi cechami.

Szczególnie negatywnymi cechami, które powinny dyskredytować kandydata na dowódcę kolejnych szczebli dowodzenia są przymioty:

1. Brak poczucia odpowiedzialności za działania własne i podwładnych.
2. Duża chwiejność w decydowaniu i działaniu.
3. Nieśmiałość.

Cechą, aczkolwiek nie negatywną, ale która powinna być jednym z kryteriów doboru kadr jest również niski poziom potrzeby władzy i przewodzenia innymi. Jak wskazują badania T. Majewskiego, odsetek oficerów preferujących pracę wyłącznie indywidualną i zespołową ale nie kierowniczą jest stosunkowo wysoki⁵⁸.

2.3. Umiejętności przywódcy

Charakteryzując przywódcę wskazuje się nie tylko określone cechy osobowościowe, intelektualne czy fizyczne, ale również grupy umiejętności, które są pożądane u przywódców. W poprzednim podrozdziale obok cech, za autorami literatury przedmiotu, wymieniano również pożądane umiejętności, stąd też tu zostaną wskazane jedynie klasyfikacje umiejętności.

Umiejętność, według W. Okonia, jest to „sprawność posługiwania się odpowiednimi wiadomościami przy wykonywaniu określonych zadań”⁵⁹. Wyróżnia się umiejętności teoretyczne (umysłowe) oraz umiejętności praktyczne. Poniżej zostaną zaprezentowane wybrane klasyfikacje umiejętności przywódczych, które mogą być przydatne w warunkach naszych sił zbrojnych.

Jak podaje L. Kanarski⁶⁰, prowadzone w Wielkiej Brytanii badania dotyczące kadry kierowniczej pozwoliły na ułożenie listy czynników wpływających

⁵⁸ T. Majewski, *Przywództwo ...*, op. cit., s. 42.

⁵⁹ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 1996, s. 301.

⁶⁰ L. Kanarski, *Istota i typy ...*, op. cit., s. 29.

na efektywne realizowanie zadań. Do czynników tych należą konkretne umiejętności i techniki oraz doświadczenia, dzięki którym te umiejętności zostały rozwinięte. Są to, m.in.:

- umiejętność pracy z ludźmi,
- umiejętność przyjęcia na siebie odpowiedzialności za główne zadanie,
- potrzeba osiągania rezultatów,
- doświadczenia przywódcze we wczesnych etapach kariery,
- szeroki zakres doświadczeń zespołowego działania,
- umiejętność zawierania układów i negocjowania,
- chęć podejmowania ryzyka,
- zdolność do posiadania lepszych pomysłów niż koledzy,
- pomoc bezpośrednich przełożonych w rozwijaniu talentów,
- umiejętność dostosowywania stylu zarządzania do panującej sytuacji⁶¹.

L. Kanarski wyróżnił również grupy umiejętności przywódczych, które mogą być uzupełnieniem wcześniej wymienionych⁶²:

- budowania wizji wartości i celów oraz przyciągania do niej,
- skutecznego wywierania wpływu społecznego,
- pomagania ludziom w osiąganiu wspólnych celów i zaspokajania ich potrzeb,
- pozyskiwania zwolenników i sympatyków,
- poznawania podległych osób
- komunikowania się ze zwolennikami i przeciwnikami,
- neutralizowania i ograniczania przeciwników,
- budowania i prowadzenia zespołów,
- współżycia, współdziałania i współpracy,
- rozwiązywania konfliktów interpersonalnych i społecznych,

⁶¹ Ibidem.

⁶² B. Rokicki, J. Borkowski, L. Kanarski, *Samoocena predyspozycji przywódczych kadry zawodowej*, AON, Warszawa 2002, s. 26

- znoszenia poczucia niepewności, lęku, zagrożenia,
- pobudzania podwładnych do działania i rozwoju,
- kreowanie zachowań samorządowych.

B. Rokicki, J. Borkowski i L. Kanarski wskazują jeszcze inny możliwy podział **umiejętności przywódczych**, wyróżniając⁶³:

1. Umiejętności ogólne (formalno-materialne),
2. Umiejętności szczególne (psychospołeczne).

Do pierwszych umiejętności wspomniani autorzy zaliczyli:

- umiejętności prognostyczne,
- umiejętności planowania bliższych i dalszych celów,
- umiejętności organizowania działań,
- umiejętności motywacyjne,
- umiejętności oceniania i kontrolowania rozwoju zdarzeń,
- umiejętności analityczno-decyzyjne,
- umiejętności administrowania organizacją,
- szczegółowe umiejętności technologiczne.

Natomiast druga grupa umiejętności zawiera umiejętności⁶⁴:

- budowania wizji wartości i celów oraz przyciągania do niej
- skutecznego wywierania wpływu społecznego,
- pomagania ludziom w osiąganiu wspólnych celów i zaspokajania ich potrzeb,
- pozyskiwania zwolenników i sympatyków,
- poznawania podległych osób,
- komunikowania się ze zwolennikami i przeciwnikami,
- neutralizowania i ograniczania przeciwników,
- budowania i prowadzenia zespołów,

⁶³ Ibidem, s. 26–27.

⁶⁴ Ibidem, s. 26.

- współzycia, współdziałania i współpracy,
- rozwiązywania konfliktów interpersonalnych i społecznych,
- znoszenia poczucia niepewności, lęku, zagrożenia,
- pobudzania podwładnych do działania i rozwoju,
- kreowanie zachowań samorządowych.

Biorąc pod uwagę fakt, iż przywódca powinien charakteryzować się zarówno umiejętnościami związanymi z wykonywaniem czynności fachowych, specjalistycznych, jak i wpływaniem na podwładnych, posłużono się również klasyfikacją umiejętności kierowniczych R. L. Katza⁶⁵. Opierając się na niej umiejętności kierownicze, bez względu na szczeble i dziedziny kierowania, można podzielić na umiejętności merytoryczne, społeczne i koncepcyjne. Ich krótką charakterystykę przedstawiono poniżej⁶⁶.

Umiejętności merytoryczne – dotyczą sprawnego posługiwania się narzędziami, metodami, procedurami. Są to więc umiejętności typowo specjalistyczne, które powinien posiadać personel wykonawczy, np. oficer zespołu planowania, pilot samolotu, obsługa stacji radiolokacyjnej, księgowy czy mechanik samochodowy. W przypadku kadry dowódczej dotyczą wykorzystywania na swoim stanowisku wiedzy z zakresu np. taktyki, sztuki operacyjnej, dowodzenia, organizacji i zarządzania, prawa czy finansów. Umiejętności te obejmują również rozumienie sposobu wykonywania pracy na podległych stanowiskach. przywódca więc wie, jak dana praca powinna przebiegać oraz potrafi ocenić jej rezultaty, jednak sam nie musi posiadać umiejętności jej sprawnego wykonania.

Umiejętności społeczne – dotyczą komunikowania, motywowania osób i zespołów, rozumienia podwładnych oraz współdziałania z innymi. Umiejętności merytoryczne, wiedza specjalistyczna mogą być źródłem autorytetu dowódcy, jednak nie wystarcza do wpływania na podwładnych w taki sposób, aby

⁶⁵ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *op. cit.*, s. 35-36.

⁶⁶ T. Majewski, *op. cit.*, rozdział 4.

sprawnie i skutecznie wykonywali postawione zadania. Dowódca musi więc potrafić zrozumiale przekazywać zadania, skutecznie przekazywać informacje, uzyskiwać informacje zwrotne, oceniać podwładnych, zachęcać ich do pracy, chwalić oraz wyrażać konstruktywnie niezadowolenie. I wreszcie, powinien posiadać oraz wykorzystywać umiejętność empatii, dbać o rozwój zawodowy podwładnych. Umiejętności społeczne są ważne na wszystkich stanowiskach kierowniczych, gdyż to one warunkują wykorzystanie umiejętności merytorycznych oraz koncepcyjnych i umożliwiają wywieranie wpływu na podwładnych – wręcz warunkują przywództwo. Jednocześnie są one najtrudniejsze do opanowania.

Umiejętności koncepcyjne – dotyczą umysłowych zdolności kierownika (kompetencji umysłowych) do koordynacji oraz ukierunkowywania działalności organizacji. Wymaga to odpowiedniego potencjału intelektualnego, który pozwala zrozumieć ogólne funkcjonowanie organizacji i otoczenia zewnętrznego, rozumieć wpływ otoczenia na organizację oraz współzależność elementów organizacji.

Nasuwa się pytanie, jakie umiejętności są szczególnie pożądane u oficerów? Wyniki samooceny umiejętności przywódczych, za T. Majewskim, przedstawiono w tabeli 5. Poszczególne pozycje użytej skali cechują wysokie średnie arytmetyczne i niewielka dyspersja (rys. 2). Współczynnik alfa Cronbacha wyniósł $\alpha=0,82$.

Tabela 5

Samooceena umiejętności dowódczych

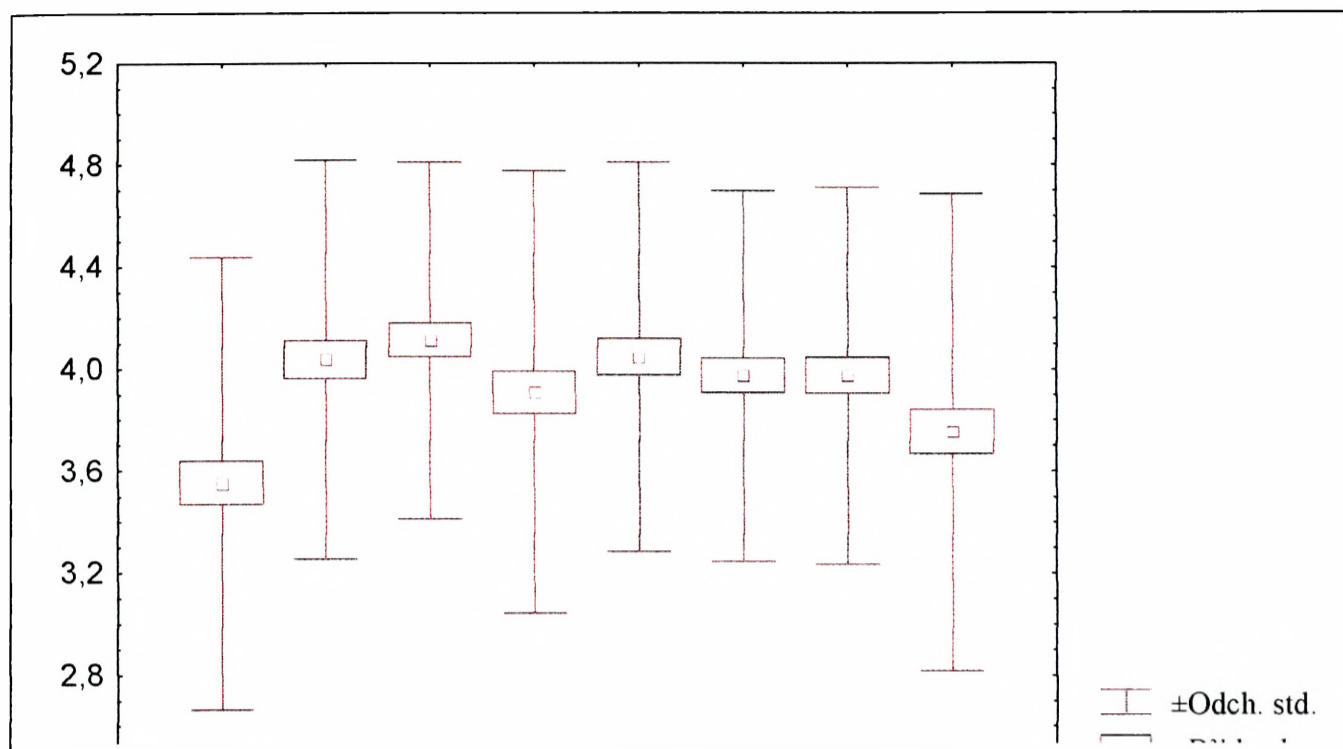
Nr poz.	Umiejętność, cecha	Wybory stopni skali (%)					Średnia arytmetyczna*
		1 umiejętności niskie	2	3 umiejętności przeciętne	4	5 umiejętności wystarczające	
P3	Umiejętność zrozumiałego wypowiedzenia się, stawiania zdań	-	2,7	11,0	58,7	27,5	4,11
P5	Umiejętność kształtowania dobrej atmosfery pracy	-	4,6	12,8	56,0	26,6	4,05
P2	Umiejętności sprawnego organizowania działania	0,9	2,7	14,7	55,0	26,6	4,04
P4	Umiejętność zjednywania sobie ludzi, przekonywania do swoich działań	1,8	2,7	22,9	47,7	24,8	3,91
P6	Umiejętność oceniania ludzi	0,9	0,9	19,3	57,8	21,1	3,97
P7	Umiejętność motywowania innych do pracy	-	4,6	14,7	59,6	21,1	3,97
P8	Umiejętności dydaktyczne	3,7	1,8	31,2	42,2	21,1	3,75
P1	Umiejętności z zakresu sztuki operacyjnej i taktyki	3,7	7,3	27,5	53,2	8,2	3,55

Źródło: T. Majewski, *Przywództwo...*, op. cit., s. 50.

Większość oficerów uważa, że ma ponadprzeciętne umiejętności zrozumiałego wypowiedzenia się i stawiania zdań (86,2%). Również wielu oficerów (82,6%) ponadprzeciętnie ocenia własne umiejętności kształtowania dobrej atmosfery pracy oraz umiejętności sprawnego organizowania działania (81,6%).

Także trudną do opanowania umiejętności zjednywania sobie ludzi, przekonywania do swoich działań, w stopniu ponadprzeciętnym posiada 72,5% oficerów, w tym 24,8% oceniło, że umiejętności te są w pełni wystarczające. Pozostałe umiejętności – dydaktyczne oraz społeczne (oceniania, motywowania) większość oficerów uważa za ponadprzeciętne. Najniżej, lecz w stopniu ponad-

przeciętnym, większość oficerów oceniło umiejętności z zakresu sztuki operacyjnej i taktyki (61,4%).



Rys. 2. Wykres ramkowy statystyk opisowych umiejętności przywódczych

Źródło: T. Majewski, *Przywództwo...*, op. cit., s. 50.

Dokonana analiza umiejętności, jak również analiza innych rozwiązań w tym zakresie skłania do przedstawienia pożądanych u oficerów umiejętności (grup umiejętności). Oparto się na podziale umiejętności dokonany przez B. Rokickiego, J. Borkowskiego i L. Kanarskiego, dokonując modyfikacji w pierwszej grupie umiejętności – ogólnych. Do umiejętności ogólnych (formalno-materialnych) zaliczono więc:

- umiejętności formułowania bliższych i dalszych celów,
- umiejętności przewidywania i planowania działań,
- umiejętności analityczno-decyzyjne,
- umiejętności organizowania i koordynowania działań,
- umiejętności motywowania i oceniania podwładnych,
- umiejętności oceniania i kontrolowania działań,
- umiejętności posłużenia się procedurami i zasadami dowodzenia,

- umiejętności posługiwania środkami walki.
- umiejętności posługiwania środkami dowodzenia.

Natomiast wśród umiejętności szczególnych (psychospołecznych) wyróżniono wskazane przez wspomnianych autorów i wymieniane powyżej.

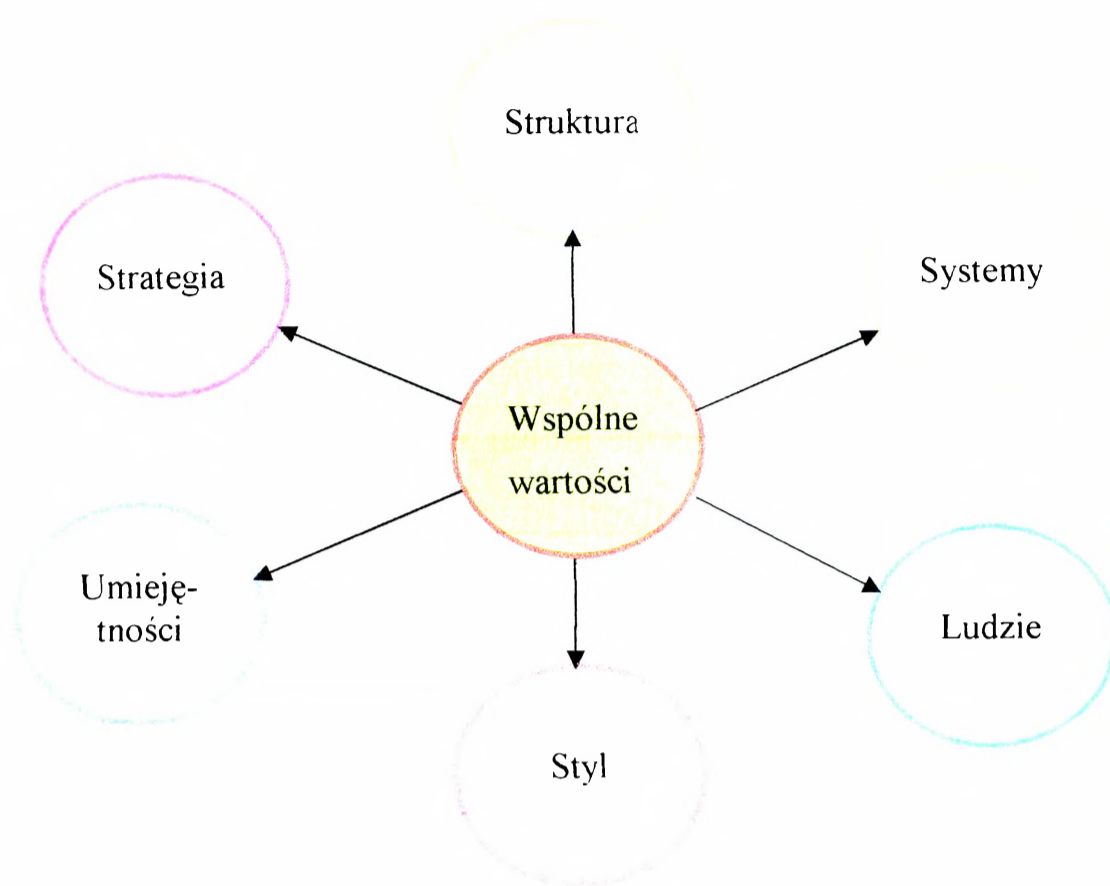
2.4. Wartości przywódcze

Jak wynika z analizy literatury przedmiotu, wartości, zarówno indywidualne jak i wspólne dla całej organizacji, są czynnikiem wpływającym na sprawność i skuteczność działania. Im silniejsze wartości, tym większy wpływ wywierają na zachowanie członków danej organizacji – przyjmowaną strukturę, strategię i metody działania, styl kierowania, sposób podejmowania decyzji, itd. Dlatego też w modelu 7S Mc Kinsey'a wartości członków organizacji znajdują się w środku, stanowiąc jądro całej instytucji (rys. 3). Badacze wskazują, że wyjaśnianie, zrozumienie i przewidywanie zachowań jednostek lub grup społecznych jest niemożliwe bez wiedzy o tym, co ludzie uważają za złe, a co za dobre, co za właściwe, a co nie, co jest dla nich istotne, a co nieistotne⁶⁷. Te wyobrażenia tworzą pewien system standardów służących ocenie moralnej postępowania, a tym samym pełnią funkcję motywującą do podejmowania określonych działań. Stanowią także wspólną miarę moralną do oceniania zarówno cudzych, jak i swoich działań. Dzięki systemowi wartości ludzie mogą komunikować się wzajemnie, porozumiewać i współpracować. Wartości podbudowują i uzasadniają liczne normy społeczne regulujące różnorodne aspekty życia społecznego oraz organizacyjnego.

Szczególnie istotne są wartości, którymi kieruje się kadra kierownicza w organizacji. Po pierwsze kadra ta zwykle podlega mniejszym fluktuacjom, a więc ma większy wpływ na niezmiennosc wartości, po drugie, jej zachowania są

⁶⁷ Zob. W. Cichoń, *Wartosci, czlowiek, wychowanie*, Kraków 1996, s. 13-16; *Świat wartosci żołnierzy zawodowych jako kryterium jakościowych przeobrażeń sił zbrojnych III RP*, pod kier. nauk. K. Lorantego, Warszawa 2003, rozdział I.

często wzorcem, który starają się naśladować kierownicy niższego szczebla oraz kadra wykonawcza.



Rys. 3. Wartości w modelu 7S Mc Kinse'a

Stale, niezmiennie wartości są swego rodzaju kompasem, który wskazuje kierownikom kierunek postępowania. Ta niezmiennosc stanowi o sile organizacji – również wojskowej i jest podstawą kształtowania się prefektywnościowej kultury organizacyjnej.

Stąd też określone wartości powinny być także tym składnikiem właściwości przywódcy, który podlega identyfikacji, kształtowaniu i ocenie. W przypadku kadry dowódczej wartości są tym istotniejsze, gdyż należy je rozpatrywać nie tylko z pozycji sprawności działania, ale i kontekście zachowań etycznych żołnierza zawodowego. Niezmiernie pożądanym jest więc, aby oficerowie w działaniach służbowych kierowali się uznawanymi w środowisku wojskowym wartościami i normami, a wartości przywódcy, oficera były przedmiotem szacunku.

Wskazuje na to K. Loranty, który pisze „Każda społeczność chcąc posiadać odpowiedni stopień spójności umożliwiającą osiąganie wspólnych celów, musi uzyskać zgodę co do dzielenia przez jej członków określonych wartości. Zgoda ta rzadko bywa doskonała, ponieważ jedną z najciekawszych, a zarazem nieustannie ewoluujących sił napędowych w społeczeństwie jest konflikt wartości. Niemożliwe jest jednak, aby sprawnie razem funkcjonować bez choćby minimalnej wspólnoty wartości”⁶⁸.

Problem ten dotyczy szczególnie organizacji hierarchicznych, w tym militarnych. Żołnierze są bowiem z jednej strony członkami szerszego społeczeństwa, charakteryzującego się dużymi możliwościami wyboru wartości, z drugiej zaś przynależą do organizacji, w których ta dowolność jest w znacznym stopniu ograniczona, a uznawane społeczne wartości i postulaty moralne znajdują odrębną hierarchizację. To co niekiedy na zewnątrz uważane jest za normalne i do zaakceptowania, w środowiska wojska może budzić zastrzeżenia i negatywnie wpływać na funkcjonowanie organizacji. Wspólnota wartości w armii musi być dużo większa, niż w innych społecznościach. Zapewnia jej to bowiem uzyskanie wymaganej spójności, niezbędnej do osiągania celów instytucjonalnych.

Potrzeba uznawania i przestrzegania wartości była dostrzegana na przestrzeni wieków przez wielu władców i dowódców polskich oraz przedmiotem troski osób wychowujących młodych adeptów sztuki wojennej. Również w naszych czasach – w okresie międzywojennym, II wojny światowej i obecnie – dostrzega się konieczność oparcia dowodzenia o podstawowe wartości i tworzy listy wartości, które powinny ukierunkowywać kadrę zawodową. Na przykład Komenda AK opracowała moralno-charakterologiczną charakterystykę żołnierza, w której wymaga się m. in.⁶⁹:

⁶⁸ *Świat wartości...*, op. cit., s. 12.

⁶⁹ *Siły Zbrojne trzeciej Rzeczypospolitej. Myśli i rozważania*, praca pod red. J. Zajdzika, Warszawa 1996, s. 4-6, za M. Kubiakiem, K. Lorantym, *Etyka zawodowa żołnierzy demokratycznej Rzeczypospolitej*, Warszawa 2001, s. 21-22.

- wysokiego poczucia honoru osobistego i zawodowego;
- umiłowania zawodu;
- całkowitego posłuszeństwa (zgodnie z przysięgą);
- całkowitego podporządkowania spraw osobistych interesom służby;
- obowiązkowości, prawości, uczciwości, bezinteresowności, sprawiedliwości;
- lojalności w stosunku do przełożonych, kolegów i podwładnych;
- koleżeństwa;
- skromności, ścisłości, dokładności, wytrwałości w pracy i boju;
- samoopanowania i odwagi cywilnej;
- umiejętności organizowania wysiłku i silnej woli;
- prawdomówności i punktualności;
- kierowania się w życiu prywatnym tymi zasadami, które wpaja się podwładnym.

Omawiając aktualny katalog cnót wojskowych oficera, M. Adamkiewicz zauważa: „Celem postulatów etycznych i przedmiotem działań pedagogicznych jest wykształcenie takiej osobowości, która nasycona ma być ideałami dobra, piękna i prawdy, a w warunkach wojska jeszcze dzielności i męstwa. W tej postaci proces wychowania nakierowany jest na przygotowywanie człowieka szanującego w praktyce te reguły i wartości moralne, które wynikają z określonej kultury, a tym samym z konkretnej tradycji etycznej (w przypadku WP – z moralności chrześcijańskiej)”⁷⁰. Do najistotniejszych cnót wojskowych zawartych w poszczególnych modelach osobowych współczesnego oficera (wyływających z pełnionych przez niego funkcji społecznych) zwykle zalicza się⁷¹:

⁷⁰ M. Adamkiewicz, *Wstęp*, w: *Kodeksy honorowe. Między tradycją a współczesnością*, pod red. M. Adamkiewicza, Warszawa 1999, s. 11.

⁷¹ M. Kubiak, K. Loranty, *Etyka zawodowa żołnierzy demokratycznej Rzeczypospolitej*, Warszawa 2001, s. 27.

- **dobry człowiek:** uczciwość, skromność, koleżeństwo;
- **dobry obywatel:** gotowość do obrony kraju, przedkładanie interesu kraju ponad interes prywatny, szacunek wobec historii i tradycji własnego narodu;
- **dobry dowódca:** właściwa prezencja i kondycja psycho-fizyczna, sprawność w dowodzeniu;
- **dobry fachowiec:** wysoka wiedza ogólna i specjalistyczna, zamiłowanie do zawodu, perfekcjonizm;
- **dobry ojciec rodziny:** troskliwość i odpowiedzialność, opiekuńczość i sprawiedliwość;
- **samodoskonaląca się osobowość:** szerokie zainteresowania i horyzonty intelektualne, aktywność społeczna, wytrwałość.

Po 1989 roku zainicjowano wysiłki zmierzające do opracowania nowego kodeksu honorowego. W ich rezultacie w 1995 roku wprowadzono do użytku w siłach zbrojnych Kodeks Honorowy Oficera Wojska Polskiego, ponieważ, jak się tam wskazuje, z zawodem oficera są związane zadania, których należyta realizacja wymaga nie tylko odpowiednich kwalifikacji fachowych, lecz także wartości etycznych⁷². Kodeks eksponuje szczególnie mocno takie wartości niezbędne każdemu oficerowi jak: godność, honor, uszanowanie munduru, patriotyzm, wierność, męstwo, sprawiedliwość, solidność, uczciwość, koleżeństwo, sprzeciwianie się złu.

Wartości są również składnikiem modelu osobowości dowódcy. W takim postulowanym modelu największe znaczenie odgrywają następujące wartości⁷³:

- **zawodowe:** obowiązki i wymagania wynikające ze specyfiki zawodu – odpowiedzialność, zdyscyplinowanie, karność, odwaga, lojalność wobec przełożonych, troska o podwładnych;

⁷² Kodeks honorowy oficera Wojska Polskiego, Warszawa 1995, s. 5.

⁷³ J. Urbański, *Etyka dowódcy*, w: *Etyka oficera – inżyniera*, pod red. J. Urbańskiego, Warszawa 1997, s. 93.

- **charakteru:** stanowczość i zdecydowanie, rzetelność, solidność, prawdomówność, skromność;
- **czysto moralne** (inaczej: cnoty osobiste zdobiące): honor, uczciwość, takt, sprawiedliwość, życzliwość, szlachetność, tolerancja, szacunek dla innych;
- **obywatelskie:** przede wszystkim patriotyzm przejawiający się w miłości do Ojczyzny.

Szczególnego podkreślenia wymaga jedna z wartości – honor. Honor to tego rodzaju godność, której zachowanie uwarunkowane jest realizacją pewnego szczególnego rodzaju wartości, np. odwagi, odpowiedzialności, wierności. Przejawia się w konsekwentnym przestrzeganiu zasad i reguł współżycia społecznego oraz obowiązujących norm moralnych zarówno w służbie, jak i poza nią. Honor pełni istotne funkcje w życiu i działalności każdego przywódcy. Jest on, jak słusznie wskazują M. Kubiak i J. Loranty, najcenniejszą zaletą charakteru oficera, elementem podnoszącym poczucie jego własnej wartości, czynnikiem integrującym środowisko żołnierskie, wartością kształtującą autorytet i prestiż wojska na zewnątrz, wewnętrznym regulatorem zachowania wobec siebie i innych⁷⁴.

Uznając za zasadne posiadanie przez przywódcę wartości wskazanych przez J. Urbańskiego należy również wskazać, te które bezpośrednio odnoszą się do walki zbrojnej i bez których przywództwo będzie niemożliwe do uzyskania i utrzymania:

- wewnętrzna gotowość do walki,
- odwazne zachowanie się w obliczu niebezpieczeństwa,
- zdecydowanie i szybkość w działaniu,
- wiara we własne możliwości,
- wiara w niezawodność używanych środków walki,

⁷⁴ M. Kubiak, K. Loranty, op. cit, s. 29.

- odporność na trudy życia wojskowego,
- gotowość do poświęcenia wysiłku i życia dla ojczyzny,
- rozważne dysponowanie podwładnymi,
- koleżeństwo, w tym pomoc rannym żołnierzom.

Wartości przywódcy są również jednym z ważnych składników modelu przywódcy w wojskach lądowych armii Stanów Zjednoczonych. W podręczniku FM22-100 wymienia się wartości⁷⁵:

1. Lojalność. Przywódcy, którzy demonstrują lojalność:

- żywią prawdziwą wiarę i wierność w stosunku do Konstytucji, armii i organizacji;
- przestrzegają priorytetów wyższych dowództw;
- pracują w ramach systemu bez manipulowania nim dla osobistego zysku.

2. Powinność. Przywódcy, którzy demonstrują poświęcenie dla powinności:

- spełniają obowiązki – zawodowe, prawne i moralne;
- wykonują wymagania zadania;
- osiągają profesjonalne standardy;
- stanowią przykład;
- przestrzegają polityki i dyrektyw;
- nieustannie dążą do doskonałości.

3. Szacunek. Przywódcy, którzy demonstrują szacunek:

- traktują ludzi w taki sposób w jaki powinni być traktowani;
- tworzą klimat sprawiedliwości i równych szans;
- są dyskretni i taktowni, kiedy poprawiają lub zadają pytania innym;
- pokazują zainteresowanie i podejmują wysiłek, żeby sprawdzić bezpieczeństwo i dobre samopoczucie innych;
- są uprzejmi;

⁷⁵ FM 22-100. *Army Leadership*, Headquarters, Department of the Army, August 1999, zał. B.

- nie wykorzystują swojej władzy.

4. Bezinteresowna służba. Przywódcy, którzy demonstrują bezinteresowną służbę:

- przedkładają dobrobyt narodu, armii i podwładnych przed swoim własnym;
- podtrzymują morale zespołu;
- dzielą niewygodę z podwładnymi;
- doceniają sukces innych i przyjmują na siebie odpowiedzialność za niepowodzenie.

5. Honor. Przywódcy, którzy demonstrują honor:

- żyją zgodnie z wojskowymi wartościami;
- nie kłamią, nie oszukują, nie kradną, a także nie tolerują tego u innych.
- Prawość. Przywódcy, którzy demonstrują prawość:
- robią to co jest prawnie i moralnie słuszne;
- posiadają wysokie, osobiste standardy moralne;
- są uczciwi w słowie i czynie;
- prezentują konsekwentnie dobrą ocenę moralną i zachowanie;
- przedkładają prawość przed popularnością.

6. Odwaga osobista. Przywódcy, którzy demonstrują osobistą odwagę:

- okazują fizyczne i moralne męstwo;
- biorą odpowiedzialność za decyzje i działania;
- przyjmują odpowiedzialność za błędy i niedociągnięcia.

Jak wygląda rzeczywiste przestrzeganie wartości przez kadrę dowódczą? Czy istnieje zróżnicowanie rangi tych wartości? W celu odpowiedzi na te pytania dokonano analizy wyników badań prowadzonych w różnych okresach przez B. Szulca, Z. Mazurka i T. Majewskiego (załączniki 1, 2) oraz K. Lorantego i M. Kubiaka.

B. Szulc wraz zespołem stwierdzili, że najwyższą rangę uzyskują takie wartości, jak sprawiedliwość, odpowiedzialność za działania swoje i podwładnych, zgodność słów z czynami, postępowanie z honorem. Świadczy to nader pozytywnie o badanych oficerach i potwierdza potrzebę posiadania przez przywódców tych i innych wymienionych w tabeli 6. wartości. Niestety stosunkowo niską rangę uzyskały takie wartości, jak bezinteresowność służby i przedkładanie obowiązków służbowych nad swój własny interes. Oznacza to, że uprawdopodobnia się hipoteza: oficerowie nie będą przywiązywali szczególnej wagi to tych wartości i nie są one postrzegane jako konieczne do uzyskania przywództwa.

Tabela 6

Opinie o rangach tych wartości, które powinien uznawać skuteczny przywódca

Wartość	Średnia arytmetyczna ⁷⁶ (pkt.)
Sprawiedliwość	6,37
Odpowiedzialność za działania swoje i podwładnych	6,36
Zgodność słów z czynami	6,32
Postępowanie z honorem	6,24
Działanie zgodnie z prawem i moralnością	6,14
Lojalność w stosunku do przełożonego	6,09
Działanie z namysłem	6,04
Stwarzanie sytuacji pozwalających wykorzystać potencjał podwładnych	6,04
Lojalność w stosunku do podwładnego	6,00
Przejawianie inicjatywy	5,97
Odwaga moralna	5,89
Odmawianie wykonania rozkazu niezgodnego z prawem	5,81
Pracowitość	5,80
Stwarzanie sytuacji będącej wyzwaniem dla podwładnych	5,80
Uczciwość w każdej sytuacji	5,74
Tolerancyjność religijna	5,70
Działanie z wyboru a nie nakazu	5,48
Codzienna uprzejmość	5,46
Szczerość wypowiedzania myśli	5,39
Prawdomówność w każdej sytuacji	5,28

⁷⁶ Zastosowano skalę 7 – punktową, gdzie 1- zdecydowanie nie, 2, 3 - stopnie pośrednie; 4- trudno powiedzieć, 5, 6 - stopnie pośrednie; 7-zdecydowanie tak.

Wartość	Średnia arytmetyczna ⁷⁶ (pkt.)
Lojalność w stosunku do rządu i konstytucji	5,18
Pokonywanie strachu przed krzywdą cielesną	5,13
Nie podejmowanie działań, które służą głównie swojej karierze	4,70
Bezinteresowność służby	4,63
Przedkładanie obowiązków służbowych nad swój własny interes	4,37

Z badań wynika, że potwierdziła się hipoteza, iż oficerowie dowódcy nie zawsze postępują zgodnie z uznawanymi wartościami. Powstaje swoisty paradoks wyrażający się w tym, iż oficerowie twierdzą, że o karierze decydują czynniki nieformalne, z którymi się nie zgadzają. Jednocześnie preferują zupełnie inne wartości, które – w ich ocenie – nie mają wpływu na uznanie w oczach przełożonych. Można zatem przypuszczać, iż karierę realizuje się wbrew preferowanym wartościom⁷⁷. Natomiast, jak wskazuje B. Szulc, nie w pełni potwierdziła się hipoteza o występowaniu znacznych różnic w poglądach na temat dowodzenia i zachowań dowódców między oficerami starszymi a młodszymi. Tylko w nielicznych kwestiach wystąpiły istotne różnice (co podkreślano w analizach wyników badań). Generalnie jednak poglądy i uznawane wartości oficerów młodszych i starszych są zbliżone statystycznie, a zatem można je uznać jako standardowe. Zazwyczaj różnice występują tam, gdzie pewien wpływ na zachowania i wartości mają nawyki wynikające z doświadczeń.

Jak zauważa B. Szulc⁷⁸, można zauważyć przede wszystkim dwie kwestie różniące oficerów młodszych i starszych. Po pierwsze – patriotyzm. Daje się tu zauważyć (także w porównaniu do innych tego typu badań), iż ranga patriotyzmu systematycznie spada szczególnie wśród ludzi młodych. Być może jest to trend związany z procesem integracji europejskiej i chyba to jest głównym powodem tego typu preferencji. Naturalnie, oficerowie starsi już z nawyku przywiązują dużą wagę do tej wartości. Drugą istotną kwestią są zagadnienia zwią-

⁷⁷ B. Szulc, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami...*, op. cit., s. 42.

⁷⁸ Ibidem, s. 43

zane z wiedzą. Co prawda w rankingu punktowym nie ma zasadniczych różnic jednak z wyodrębnionych trzech rodzajów wiedzy najwyższą wagę oficerowie młodszy przypisali wiedzy wszechstronnej gdy tymczasem oficerowie starsi (choć w liczbie takiej samej) najwyższą wagę przypisali wiedzy wojskowej, a następnie specjalistycznej.

Interesujące badania nad wartościami przeprowadzili również K. Loranty i M. Kubiak⁷⁹. W kwestionariuszu ankiety zamieścili oni listę składającą się z osiemnastu różnorodnych wartości, odgrywających według nas istotne znaczenie w życiu współczesnych żołnierzy zawodowych. Badanych poproszono o stwierdzenie, do których z nich przywiązuje się w środowisku żołnierzy zawodowych *zdecydowanie duże* i *raczej duże znaczenie*, a do których *zdecydowanie małe* i *raczej małe znaczenie*. Uzyskane wyniki prezentowane są w tabeli 7.

Tabela 7.

Opinie respondentów o znaczeniu jakie obecnie przywiązuje się w środowisku żołnierzy zawodowych do określonych wartości (dane w %).

Wyszczególnienie	Kategorie odpowiedzi				
	Zdecydowanie duże	Raczej duże	Raczej małe	Zdecydowanie małe	Trudno powiedzieć
1. Odpowiedzialność za swoje postępowanie	17,74	50,64	22,90	3,22	5,50
2. Dbłość o podwładnych	13,22	40,64	35,80	3,87	6,55
3. Zdyscyplinowanie	15,80	42,90	27,419	4,1	9,20
4. Koleżeństwo	12,90	44,83	27,74	2,90	11,80
5. Odwaga	12,58	32,58	34,19	4,51	16,11
6. Honor	15,16	35,88	26,45	8,39	14,10
7. Dyspozycyjność	22,90	43,54	23,22	2,90	7,01
8. Lojalność	10,64	46,77	28,71	3,22	10,63
10. Uczciwość	15,48	41,29	27,41	7,09	8,60
11. Prawdomówność	12,94	36,89	30,74	7,44	11,30
12. Wiedza	20,32	49,35	19,67	2,25	8,02
13. Szacunek dla przełożonych	11,61	46,77	24,83	5,16	11,26
14. Pieniądze	37,41	47,74	5,48	2,25	7,27
15. Ojczyzna	24,51	40,97	21,93	2,21	10,33
16. Dobro pododdziału, zespołu	16,45	46,45	25,16	2,25	9,11
17. Prywatne interesy	21,93	47,10	13,22	3,22	13,94
18. Tradycje wojskowe	11,61	29,35	40,00	5,16	13,80

Źródło: *Świat wartości...*, op. cit., s. 51-52.

⁷⁹ *Świat wartości...*, op. cit., s. 51.

K. Loranty i M. Kubiak wskazują, że wśród zaprezentowanych w kwestionariuszu ankiety propozycji, pieniądze wymienia się jako wartość, do której według badanych przywiązuje się w środowisku żołnierzy zawodowych największe znaczenie (37,41% odpowiedzi w kategorii zdecydowanie duże⁸⁰) Opinie na ten temat są zależne w sposób statystycznie istotny od liczby lat służby wojskowej odbytej przez respondenta. Co prawda, w każdym z wyodrębnionych przedziałów stażu służby, wartość ta została oceniana, w większości w kategoriach zdecydowanie duże i raczej duże (70% odpowiedzi w tych kategoriach w grupie powyżej siedemnastu lat zawodowej służby wojskowej; 89,63% w grupie od jedenastu do szesnastu lat; 84,55% w grupie od sześciu do dziesięciu lat; 95,45% w grupie do pięciu lat zawodowej służby wojskowej). Stosunkowo wiele odpowiedzi w kategorii zdecydowanie duże otrzymały wartości: ojczyzna i dyspozycyjność. Niestety tylko 15,16% respondentów wskazało, że jest to wartość zdecydowanie ważna w środowisku, w którym funkcjonują.

2.5. Cechy i wartości przywódcy wg FM22-100

W niniejszym podrozdziale skupiono się na koncepcji przywództwa w wojskach lądowych armii Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej. Powodem zasadniczym takiego podejścia jest fakt, iż w tej armii problem ten jest najszerzej eksponowany, ujmowany w dokumentach formalnych, a głównie w doktrynie FM 22-100. W rzeczy samej jest to dokument szczegółowo i z dużą głębią ujmujący całościowe kwestie dowodzenia wojskami z wyeksponowaniem relacji międzyludzkich⁸¹.

Przywództwo ujmuje się tam jako oddziaływanie na ludzi „(...) przez określenie celu, kierowanie i motywowanie – w czasie prowadzonych działań zmierzających do wykonania zadania oraz udoskonalenia organizacji”⁸². Ideę tę roz-

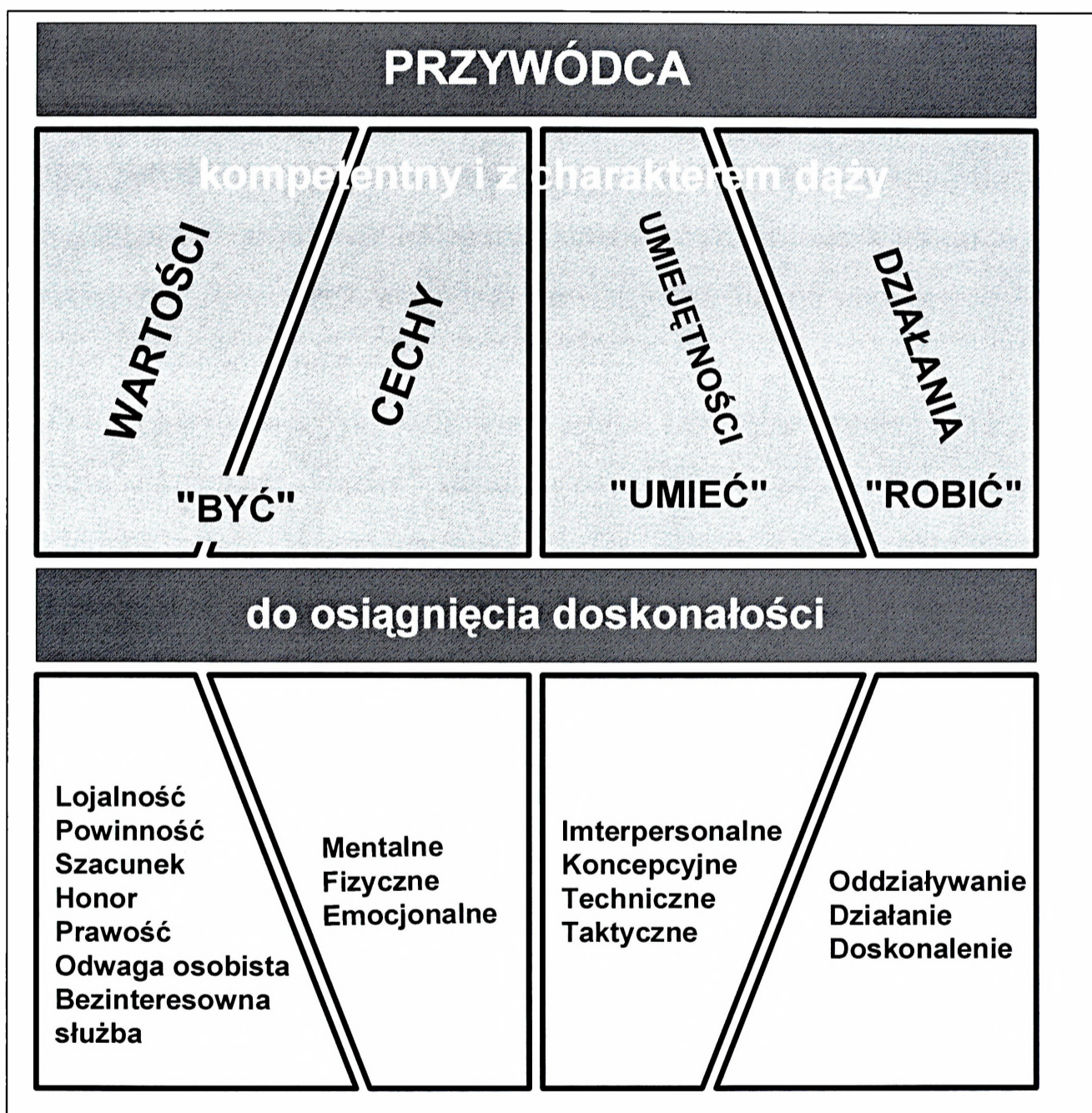
⁸⁰ Por. *Etyka zawodowa żołnierzy Wojska Polskiego w uwarunkowaniach wymogów państwa demokratycznego*, praca pod kier K. Lorantego, Warszawa 2000, s. 89-92.

⁸¹ *FM 22-100. Army Leadership*, Headquarters, Department of the Army, August 1999.

⁸² *Ibidem*, s. 1-5.

szerzono o trzy zasadnicze tezy dla przywództwa: **Być, umieć, robić**. Z całości tekstu daje się zauważyć, przy braku jednoznacznego definiowania, iż:

- a) wiedzieć kim **być** odnosi się do charakteru ujmowanego w kategoriach cech i wartości;
- b) co **umieć** odnieść można do wiedzy i umiejętności;
- c) co **robić** zaś przyrównać do działania czyli do czynienia tego co jest potrzebne.



Rys. 4. Ramy przywództwa w wojsku wg FM22-100.

Źródło: *FM 22-100. Army Leadership*, Headquarters, Department of the Army, August 1999, s. 1-4.

W takim kontekście dość kontrowersyjne wydaje się wyodrębnienie czterech zasadniczych dla przywództwa kategorii, którymi uczyniono: wartości, cechy, umiejętności i działania. Jednocześnie twierdzi się, iż o przywództwie stanowi charakter lidera.

W kontekście tego, aby określić kim przywódca ma być przyjmuje się wartości i atrybuty kształtujące charakter. Z rysunku 4, który jest podstawą rozpatrywań autorów FM 22-100 wynika, iż atrybuty utożsamia się z cechami ujmowanymi w trzech grupach.

Wyróżnia się zatem cechy mentalne, fizyczne oraz emocjonalne. Cech tych (atrybutów) nie definiuje się jednoznacznie. Do wartości zaś zaliczono: lojalność, powinność, szacunek, honor, prawość, odwagę osobistą, bezinteresowność i służbę. Z wyjątkiem kategorii „służba” wymienione wartości wydają się przekonujące, choć sądzić należy, że powinny być, już na samym początku, jednoznacznie zdefiniowane.

O ile o kategorii „**Być**” stanowią wartości i cechy (atrybuty) o tyle, zdaniem autorów, o kategorii „**Umieć**” stanowią umiejętności. Są one traktowane jednak zbyt jednostronnie i równoznaczne z wiedzą. Zauważa się tu zbytnie uproszczenie i zawężenie problemu. Zgodzić się należy, iż umiejętności są swoistą, wyższą formą wiedzy. Najpowszechniej umiejętność traktuje się jako „(...) sprawność w posługiwaniu się odpowiednimi wiadomościami przy wykonywaniu określonych zadań (...)”⁸³. W takim *kontekście w podręczniku* twierdzi się, że umiejętności są tym, co wiemy jak robić. Dlatego prawdopodobnie (także w dalszych rozdziałach) często, zamiennie stosuje się termin „wiedza”. Tu zaś występuje pewna kontrowersja. W rozumieniu wiedzy występują bowiem dwa nurty. Pierwszy, traktujący ją w formule praktycznej stanowi, iż dostarcza ona informacji o tym jak działać, czyli jak zmieniać rzeczywistość. Ten właśnie nurt jest uwzględniony. Drugi nurt, ujmowany jako tzw. wiedza teoretyczna, dostarcza

⁸³ W. Okoń, *Słownik pedagogiczny*, Warszawa 1984.

danych o tym, jaka jest określona rzeczywistość. Nie stanowi on o umiejętnościach lecz daje podwaliny szerokiego widzenia (ujmowania) rzeczywistości co z kolei, aczkolwiek pośrednio, stanowi jednak o zwiększonych możliwościach działania.

Takie rozumienie może wpłynąć na konieczność wprowadzenia do idei (teorii) przywództwa dodatkowej kategorii – „wiedzieć”.

W tej kategorii wprowadzono cztery grupy umiejętności. Są to:

- umiejętności interpersonalne
- umiejętności koncepcyjne (mentalne)
- umiejętności techniczne
- umiejętności taktyczne

Umiejętności interpersonalne ujmuje się jako wiedzę o podległych żołnierzach oraz wskazówki, jak z nimi pracować.

Umiejętności koncepcyjne zastępowane nazwą mentalne definiuje się jako zdolności do rozumienia i zastosowania idei i doktryn wymaganych w działaniu przywódcy określonego szczebla.

Umiejętności techniczne stanowią o możliwościach wykorzystania wszelkiego sprzętu w działalności określonego przywódcy (nie tylko środków walki).

Umiejętności taktyczne obejmują opanowanie sztuki walki właściwej dla danej specjalności i szczebla.

Sądzić należy, iż termin „taktyczne” autorzy zastosowali raczej symbolicznie. Wydaje się, że bezpośrednio odnosić go możemy tylko do przywódców niższych szczebli organizacyjnych. Równoważnie zatem należy – w naszym przekonaniu – stosować terminy: operacyjne i strategiczne. W kolejnych rozdziałach znaczenie tych terminów jest rozszerzane.

Jak już wskazywaliśmy, trzecia z podstawowych kategorii przywództwa: „Robić” odnoszona jest do działań. Ujmowane są one w trzech zasadniczych obszarach: oddziaływania, działania i doskonalenia. **Oddziaływanie** utożsamia się z procesami podejmowania i przekazywania decyzji oraz motywowania żoł-

nierzy. **Działanie** związane jest z procesem wykonania praktycznego postawionych zadań. **Doskonalenie** zaś, to wszelkie czynności związane z systematycznym podnoszeniem zdolności własnych i zespołu do realizacji bieżących i przyszłych działań.

W kontekście dotychczasowych rozważań konieczne wydaje się głębsze rozważenie dwóch wielce kontrowersyjnych tez⁸⁴:

1. (...) będziesz się uczył więcej o działalności przywódczej jeżeli będziesz służył na różnych stanowiskach (...).

2. (...) działanie jest podstawą przywództwa (...).

Nasze wątpliwości wynikają głównie z faktu, iż w dotychczasowych badaniach psychologicznych nie wykazano bezpośredniego związku między wielością i różnorodnością pełnionych funkcji przywódczych a sprawnością działania. Jednoznacznie zaś dało się zauważyć, iż doświadczenie może mieć zarówno odcień pozytywny jak i negatywny (rutyna).

Kolejną kwestią ogólnych zagadnień przywództwa są problemy związane z jego poziomami. Wyodrębnia się trzy poziomy przywództwa: bezpośredni, organizacyjny i strategiczny.

Poziom bezpośredni (przywództwo bezpośrednie) związany jest z kierowaniem małymi zespołami. Występuje ono (w najogólniejszym rozumieniu) tam gdzie występuje bezpośredni kontakt dowódcy z wszystkimi podwładnymi.

Przywództwo organizacyjne polega głównie na oddziaływaniu na zespoły przez kilka podległych szczebli dowódczych. Istota jego polega raczej na kształtowaniu odpowiedniej atmosfery (polityki) i integracji działań nie zaś na kontaktach osobistych.

Przywództwo strategiczne polega głównie na kształtowaniu zasadniczych idei i doktryn, mających często znaczenie w odległym czasie. Przywódcy tego poziomu tworzą struktury, przedstawiają koncepcje strategiczne, przydzielają

⁸⁴ FM 22-100..., *op. cit.*, s. 1-4.

środki, tworzą wizje przyszłych ról i zadań.

Podział powyższy wydaje się przekonujący. Konieczne jednak jest wyspecyfikowanie zasadniczych wartości dla poszczególnych poziomów. Zgodzić się należy również z tezą, iż każdy (z wyjątkiem – być może – najniższego ogniw) przywódca jest również przywódcą przywódców. To zaś wymaga właściwych, skomplikowanych oddziaływań.

W rozpatrywaniach założeń przywództwa wyspecyfikowano dość istotny problem:” przywództwo a dowodzenie”. Autorzy jednak nie rozdzielili wyraźnie istoty tych dwóch podstawowych kwestii. Daje się tu wyraźnie zauważyć, co już podkreślano, że dowódcę utożsamia się z przywódcą. W naszym przekonaniu jest jednak zasadnicza różnica, i tę różnicę koniecznie należy podkreślić w ewentualnym podręczniku polskim.

O ile przekonujące wydają się tezy związane z określeniem istoty i funkcji podwładnych, o tyle wyodrębnienie „doskonałości” jako istotnej kategorii przywództwa wydaje się niewłaściwe. Jeżeli bowiem tezy o dążności do doskonałości nie wzbudzają większych kontrowersji, o tyle teza „bądź doskonałym” staje się być zbyt utopijna. Sami autorzy zresztą zauważają to w treści twierdząc np. że „Doskonałość nie oznacza perfekcji”.

Reasumując rozdział określający ogólne założenia przywództwa w armii warto wyspecyfikować kilka zasadniczych – zdaniem autorów – tez, które mogą stanowić twierdzenia zasadnicze.

1. Przywódca musi posiadać pewien poziom wiedzy, aby być kompetentnym.
2. Przywódcy podnoszą swoją wiedzę i umiejętności każdego dnia.
3. Wykształcony przywódca, o silnym poczuciu wartości, przygotowuje dobrych żołnierzy o silnym poczuciu własnej wartości. Wspólnie tworzą wyszkolony i spójny zespół.
4. Przywódca, który ustala standard „zero defektów, żadnych błędów” nie

pozwala na ryzyko a przez to wstrzymuje zmiany (rozwój).

5. Wykonywanie zadań stojących przed armią, wymaga przywódców z wyobraźnią, elastycznych i odważnych w podejmowaniu wyzwań.
6. Kompetentny i pewny siebie przywódca toleruje błędy nie wynikające z zaniedbania.
7. Przywódca daje do zrozumienia wszystkim podwładnym, że odgrywają bardzo ważną rolę.
8. Każdy przywódca pozwala niższemu przywódcy wykonywać swoje zadanie ingerując tylko wówczas, gdy zachodzi ku temu potrzeba.
9. Dobry przywódca okazuje podwładnym pełne zaufanie.

Aby być dobrym przywódcą, należy być również dobrym podwładnym.

3. ROZWÓJ CECH I WARTOŚCI PRZYWÓDCZYCH

3.1. Pojęcie rozwoju. Możliwości rozwoju kompetencji i wartości przywódczych

Rozwój, według M. Slomana, to „proces bardziej ambitny, obejmujący kształtowanie się osobowości dokonujące się w jednostce na skutek wykonywania kolejnych prac i nie zachodzi jedynie poprzez odgrywanie bieżącej roli”⁸⁵. Zdaniem T. Listwana pojęcie rozwoju kierowników i pracowników wykonawczych ma szerszy zakres, ponieważ odnosi się do dłuższego horyzontu czasowego i związane jest z wykonywaniem kolejnych zadań oraz oceną pracowników⁸⁶.

Rozwój kierowników rozważa się nie tylko w obszarze doskonalenia, ale i zarządzania karierami. Stąd też rozważając rozwój cech i wartości przywódców należy uwzględnić zarówno proces doskonalenia kompetencji, jak i proces kadrowy, w którym jednym z kryteriów doboru i awansowania oficerów powinno być posiadanie kompetencji przywódczych.

Zwykle wskazuje się, że osobowość jest wypadkową cech naturalnych i nabytych⁸⁷. Uważa się, że o przywództwie stanowią w dużej mierze określone cechy, zdolności, umiejętność, które w pewnym zakresie można rozwijać dzięki doświadczeniu i sytuacjom w których potencjalni lub rzeczywisti przywódcy się znaleźli. Jak wskazuje M. Armstrong: „liderowi potrzebna jest inteligencja, pozytywne nastawienie oraz połączenie takich zalet, jak odwaga, przebiegłość i zdrowy rozsądek. Dobrzy liderzy bazują na tych naturalnych talentach i rozbudowują je w miarę uzyskiwania doświadczenia i wykształcenia w sobie wielu

⁸⁵ M. Sloman, *Strategia szkolenia pracowników*, Warszawa 1997, s. 15.

⁸⁶ T. Listwan, *Kreatorzy szkolenia i rozwoju pracowników*, w: *Szkolenia i rozwój pracowników a sukces firmy* pod red. A. Ludwicyńskiej, Warszawa 1999, s. 232.

⁸⁷ M. Armstrong, *Jak być...*, op. cit., s. 27.

niezbędnych do funkcjonowania umiejętności”⁸⁸. Autor ten dodaje, że również „twardych” i „miękkich” technik osiągania rezultatów przez lidera, takich jak planowanie, organizowanie, delegowanie, komunikowanie, motywowanie i kontrolowanie można się nauczyć. Jednak techniki te, jak wyjaśnia M. Armstrong są tak skuteczne, jak osoba, która je stosuje. Muszą więc być wykorzystywane w odpowiedni sposób i w odpowiednich okolicznościach. Aby zatem stać się osobą, która powoduje, że zadania są wykonywane trzeba doskonalić zdolności i możliwości w procesie rozumienia, obserwacji, analizy i nauki⁸⁹.

Również L. Kanarski podkreśla możliwość rozwoju przywództwa⁹⁰: „Wszystkie indywidualne właściwości, umiejętności i zachowania tak członków grupy, jak i przywódców mają istotny wpływ na treść i rodzaj wzajemnych relacji i osiągnięte efekty w wymiarze społecznym, jak i uzyskiwanej produktywności. Wydaje się jednak, że to zbiór tych walorów w odniesieniu do przywódców odgrywa rolę zasadniczą, a w procesie edukacji wojskowej to on może podlegać identyfikowaniu i dalszemu rozwojowi”.

Jednak przeciwnego zdania są J. Leon i J. Frąckiewicz. Piszą oni: „Przewodzenie jest to spontaniczna zdolność wpływania na postępowanie innych osób, nie koniecznie tylko podwładnych, w kierunku realizacji zadań. Jeśli jednak kierownik tej zdolności jest pozbawiony, może jak powiedziano – zastąpić ją rozważnym, sprawiedliwym i życzliwym dla ludzi postępowaniem. Trudno się zgodzić z tym, że jest ono nie cechą lecz jedną z ważniejszych funkcji kierowniczych”⁹¹.

Uznając w tej i poprzednich pracach badawczych z zakresu przywództwa, że kompetencje przywódcze podlegają świadomemu rozwojowi, w następnym rozdziale zidentyfikowano czynniki wpływające na poziom przywództwa u ka-

⁸⁸ Ibidem.

⁸⁹ M. Armstrong, *Jak być...*, op. cit., s. 28.

⁹⁰ L. Kanarski, *Istota i typy ...*, op. cit., s. 28.

⁹¹ J. Leon, I. Frąckiewicz, *Poradnik...*, op. cit., s. 205.

dry dowódczej.

Zgadając z stwierdzeniem o możliwości uczenia się przywództwa, należy mieć na uwadze, że kompetencje i wartości przywódcze będą kształtowały się tylko w odpowiednich warunkach, stwarzanych ku temu zarówno przez system edukacji wojskowej jak i dowódców kolejnych szczebli dowodzenia w jednostkach i instytucjach wojskowych. Na potrzebę zmian w warunkach kształcenia do przywództwa wskazali B. Szulc i Kanarski⁹², postulując potrzebę prze-wartościowań:

- zmiany filozofii kształcenia;
- zmiany podstawowych paradygmatów edukacyjnych;
- zmiany w treściach kształcenia.

Przemianom takim mogą sprzyjać określone warunki, których spełnienie stanowić będzie podstawowy determinant tych przemian. Najogólniej rzecz ujmując warunki te mieszczą się w trzech zasadniczych obszarach⁹³:

- po pierwsze, w ogólnopaństwowych przemianach edukacyjnych;
- po drugie, w zdecydowanej zmianie tzw. pragmatyki kadrowej (szerzej zaś polityki kadrowej);
- po trzecie, w przemianach mentalnościowych.

B. Szulc i L. Kanarski podkreślają, że Wyższe Szkolnictwo Wojskowe stanowi jeden z elementów systemu edukacyjnego państwa i z tego też względu wszelkie przemiany w systemach edukacji oficerskiej, w swym generalnym założeniu powinny uwzględniać wszelkie aspekty wynikające z przygotowania młodzieży w procesie edukacji podstawowej i średniej, przewidując następstwa zmian w tej edukacji z kilkuletnim wyprzedzeniem. Autorzy ci piszą „zakładając zmiany w kształceniu oficerów, a głównie przygotowaniu ich do przywództwa powinniśmy uwzględniać stopień przygotowania na etapach poprzedzają-

⁹² B. Szulc, L. Kanarski, op. cit., s. 81.

⁹³ Ibidem.

cych. W chwili obecnej musimy zauważyć, iż takiego przygotowania nie ma. Mimo wieloletnich deklaracji zmian systemowych, powszechnego uznania paradygmatu podmiotowości i wynikającej z tego idei kształcenia kreatywnego nadal idea edukacyjna oparta jest na kształceniu adaptacyjnym. To zaś nie wyzwala działań twórczych, ani nie stwarza warunków kształcenia inicjatywy, pomysłowości i samodzielności”⁹⁴.

Autorzy ci wskazują, iż w różnych środowiskach edukacyjnych nadal uważa się dominację encyklopedyzmu, unikanie kształtowania wartości, przygotowanie do uczestnictwa w życiu społecznym i kulturze. Zauważają również, że deklaratywność zmian sprowadzana jest często (być może jest to nawyk przeszłości) do prób bezpośredniego naśladownictwa systemów edukacyjnych innych państw, a głównie Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej, choć tam właśnie - po negatywnych doświadczeniach przeszłości - dąży się do diametralnej zmiany systemu edukacyjnego. Wskazywał na to T. Lewowicki: „Próby lansowania na naszym gruncie modelu szkoły amerykańskiej zazwyczaj pozbawione są bliższej analizy rzeczywistego funkcjonowania oraz oceny społecznych i indywidualnych skutków tej szkoły. Co więcej - dążenia do „amerykanizacji” szkolnictwa polskiego ujawniają się w oderwaniu od kontekstu społecznego i kulturowego, tradycji i doświadczeń obu społeczeństw i obu systemów szkolnictwa”⁹⁵.

3.2. Czynniki rozwoju kompetencji i wartości przywódczych

Analiza literatury przedmiotu prowadzi do wniosku, że poziom uzyskanych kompetencji przywódczych oraz wartości, jakie uznają dowódcy, zależy od szeregu czynników (rys. 5) opisujących dowódcę, jego przełożonego, organizację oraz otoczenie organizacji. Tymi czynnikami są:

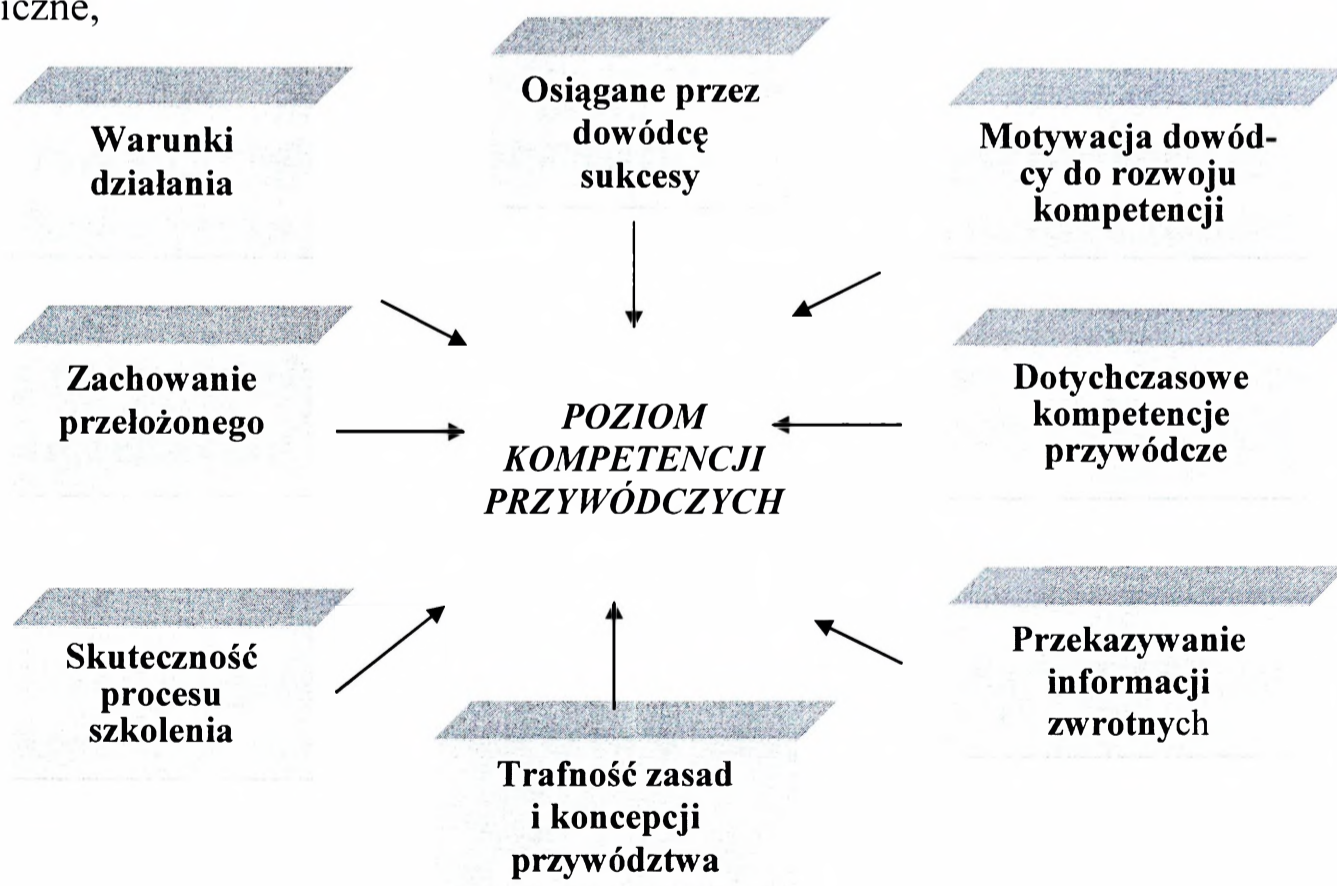
1. Trafność teorii w obszarze przywództwa – stopień prawdziwości istniejących

⁹⁴ Ibidem.

⁹⁵ T.Lewowicki, *Przemiany oświaty*, Warszawa 1994, s. 154.

teorii, koncepcji naukowych oraz wynikających z nich zasad i norm praktycznych.

2. Prowadzenie skutecznych szkoleń dobierając właściwe formy, metody i zasady szkolenia,
3. Dostarczanie informacji zwrotnej o uzyskiwanych wynikach w rozwoju kompetencji przywódczych.
4. Zachowanie bezpośredniego przełożonego dowódcy (wynikające z doświadczenia w dowodzeniu, odniesionych sukcesów, kompetencji przywódczych, upodobań i aspiracji),
5. Warunki działania dowódców – oznaczają wszystko to, czego powinna dostarczyć organizacja, aby dowódca odnosił sukcesy – stanowisko i możliwości kariery dostosowane do oczekiwań tego dowódcy, właściwy klimat podtrzymujący pozytywne wzory zarządzania, i uprawnienia adekwatne do obowiązków, wykwalifikowaną pomoc, zaplecze informacyjne i środki techniczne,



Rys. 5. Czynniki warunkujące rozwój kompetencji przywódczych w jednostce i instytucji wojskowej

6. Dotychczasowe kompetencje dowódcy – wiedza i umiejętności, doświadczenie w dowodzeniu, upodobania, aspiracje, motywacje, potrzeba osiągnięć, potrzeba władzy, poziom samooceny, poczucie samokontroli.
7. Odniesione dotychczas przez dowódcę sukcesy.
8. Motywacja do rozwoju kompetencji przywódczych.

Powyżej przedstawiane uwarunkowania prowadzą do wniosku, że skuteczne kształtowanie kompetencji wymaga rozważenia następujących grup problemów:

1. **W zakresie rodzaju kompetencji:** jakie kompetencje należy kształtować na różnych stanowiskach dowódczych? Jakie kompetencje są wspólne, a jakie specyficzne – ze względu na szczebel i specjalność stanowiska? Jakie przyjąć standardy przywództwa?

2. **W zakresie szkolenia:** jakie wyznaczyć cele w zakresie (wiedza, wartości, świadomość, umiejętności) doskonalenia kompetencji w jednostce wojskowej? Jakie stosować formy, jakie metody rozwoju kompetencji? Jak diagnozować postępy w rozwoju kompetencji?

3. **W zakresie kultury organizacyjnej:** czy istnieje w ogóle świadomość u przełożonych potrzeby kształtowania kompetencji przywódczych u podwładnych? W jakim stopniu klimat pododdziału (np. fala) osłabia przywództwo przełożonych? Czy istnieje niechęć do przywódców ze strony innych dowódców tego samego szczebla?

4. **W zakresie samodoskonalenia kompetencji:** czy dowódcy chcą doskonalić u siebie kompetencje przywódcze? Czy odczuwają potrzebę posiadania władzy? Jaki jest poziom kompetencji przywódczych? Jak są postrzegani przez podwładnych? Jak silnie oddziałują na podwładnych?

3.3. Proces doskonalenia umiejętności przywódczych

W rozwoju kompetencji zawodowych, w tym przywódczych można wyróżnić następujące trzy przeplatające się etapy:

- kształcenie i doskonalenie w trakcie wypełniania funkcji kierowniczych,
- wykonywanie funkcji kierowniczych (nabieranie doświadczenia),
- samodoskonalenie w trakcie wypełniania funkcji kierowniczych.

W dalszej części skupiono się na rozwoju kompetencji przywódczych poprzez doskonalenie w trakcie wypełniania funkcji kierowniczych oraz wykonywanie funkcji kierowniczych. Zwrócono uwagę na proces szkolenia oficerów oraz kształtowanie takiej kultury organizacyjnej, która będzie sprzyjała zachowaniom przywódczym oraz rozwojowi kompetencji przywódczych, a głównie umiejętności. Natomiast działania wpływające na uznawanie wartości przez przywódcę przedstawiono w załączniku 3.

Na proces doskonalenia kadry w każdej organizacji, w tym w jednostce i instytucji wojskowej, mają wpływ:

- cele organizacji;
- polityka organizacji wobec szkoleń (ranga szkoleń, cele szkoleń, budżet);
- polityka zatrudnienia (szkolenie nowych pracowników, powiększanie kompetencji);
- preferowany model polityki kadrowej (bierna, czynna);
- planowanie karier (szkolenie tych, którzy mają awansować w pionie lub poziomie).

Jak wskazują M. Kostera i S. Kownacki, doskonalenie pracowników jest **procesem** na który składają się:

- 1) ustalenie zapotrzebowania na rozwój,
- 2) wdrożenie planu rozwoju,

3) ocena rozwoju⁹⁶.

Według R. W. Griffina proces szkolenia składa się z sześciu etapów:

- 1) oceny potrzeb szkoleniowych,
- 2) ustalenia celów szkoleniowych,
- 3) opracowania programu i oceny szkolenia,
- 4) realizacji szkolenia,
- 5) oceny szkolenia,
- 6) modyfikacji programu szkolenia⁹⁷.

Natomiast B. Jamka, nawiązując do cyklu działania zorganizowanego, wymienia cztery etapy:

- 1) Identyfikacja potrzeb szkoleniowych.
- 2) Konstrukcja planu szkoleń.
- 3) Realizacja szkoleń.
- 4) Ocena rezultatów szkolenia⁹⁸.

Również brytyjskie standardy rozwoju pracowników, integrując szkolenie z celami organizacji, zawierają cztery etapy:

- 1) pobudzenie zaangażowania w program szkolenia,
- 2) planowanie rozwoju indywidualnego oraz zespołowego uwzględniając cele organizacji,
- 3) szkolenie pracowników,
- 4) ocena rezultatów szkolenia oraz osiągnięcia celów organizacji⁹⁹.

Etapy wymienione przez B. Jamkę będą podstawą dalszego opisu procesu doskonalenia realizowanego w formie szkolenia kadry kierowniczej i dowódczej:

⁹⁶ M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka* pod red. A. K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, Warszawa 1999, s. 516.

⁹⁷ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999 op. cit., s. 437.

⁹⁸ B. Jamka, op. cit., s. 115.

⁹⁹ E. Beck, *Pętla Deminga. Brytyjski standard rozwoju i szkolenia pracowników*, "Szkolenia Pracownicze" 1999 nr 2, s. 12–14, w: B. Jamka, op. cit., s. 114–115.

Etap I – ustalenia potrzeb szkoleniowych.

Etap ten pozwala określić: 1) kto, 2) w jakim zakresie oraz 3) na jakim poziomie powinien być szkolony. Identyfikując potrzeby szkoleniowe należy uwzględnić zarówno procesy zachodzące w organizacji (działania), jak i uzyskiwane wyniki, biorąc pod uwagę cztery poziomy:

- organizacji jako całości;
- poziom komórki organizacyjnej;
- poziom stanowiska pracy;
- poziom indywidualny (potrzeby kierowników).

Istnieje szereg metod czy procedur oszacowania potrzeb szkoleniowych organizacji. Do nich, między innymi, należą: komitety doradcze, przegląd postaw, dyskusje grupowe, wywiad z pracownikami, wywiad z pracownikami odchodzącymi z pracy, opinie kadry kierowniczej, obserwacje zachowań, ocena wykonywanej pracy, analiza dokumentów wykonawczych¹⁰⁰.

J. A. F. Stoner i Ch. Wankel wskazują cztery procedury ustalania potrzeb szkoleniowych:

- 1) ocenę efektywności pracowników,
- 2) analizę wymagań na stanowisku pracy,
- 3) analizę organizacyjną,
- 4) przegląd zasobów ludzkich¹⁰¹.

Podobnie uważają M. Kostera i S. Kownacki wymieniając źródła niezbędnych danych:

- 1) informacje uzyskane w trakcie oceny pracowników,
- 2) analizę stanowiska pracy,
- 3) diagnozę organizacji,

¹⁰⁰ Szerzej: M. Rybak, *Rola kształcenia i doskonalenia pracowników*, w: *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi* pod red. K. Makowskiego, Warszawa 2002, s. 368.

¹⁰¹ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 293.

4) analizę potrzeb¹⁰².

Źródłami informacji, które pozwolą określić potrzeby szkoleniowe mogą więc być:

1. Dowódcy zajmujący dane stanowiska służbowe. Dowódcy ci, oszacowując własne braki i osiągnięcia, mogą zaproponować te treści, których opanowanie ułatwi im sprawniejsze wykonywanie zadań.
2. Bezpośredni przełożeni dowódców, którzy:
 - oceniają wyniki pracy podwładnych, posługując się normami lub zadaniami znajdującymi się w opisie stanowisk pracy;
 - oceniają różnicę pomiędzy wymaganiami stanowiska pracy (profilem kompetencji) a posiadanymi przez podwładnego kompetencjami.

Efektem takiej oceny jest określenie stopnia wywiązywania się dowódcy z otrzymywanych zadań oraz ustalenie przyczyn niskich efektów. Przyczyny te mogą wiązać się z brakiem zachowań przywódczych, autokratycznym lub nieingerującym stylem kierowania. Ponadto przełożony na podstawie oceny podlegającemu mu dowódcy, planuje awanse i przesunięcia na inne stanowiska, wymagające być może nowych kompetencji ogólnych i fachowych. W pierwszym przypadku przełożeni zwracają więc uwagę na rezultaty pracy, a w drugim głównie na proces pracy. Ocena taka nie jest trudna w przypadku stanowisk fizycznych, których wyniki zwykle normują instrukcje, a wykonywane czynności są stosunkowo proste. Jednak w przypadku stanowisk złożonych – np. dowódczych, sztabowych – zawarcie wyników pracy w opisach stanowisk służbowych jest trudnym zadaniem i być może dlatego pomijanym w strukturach organizacyjnych jednostek. Stąd też aktualnie jeszcze brakuje opisów stanowisk pracy pozwalających traktować je jako wzorzec oceny oficerów, a ponadto nie istnieją sprecyzowane pisemnie profile kompetencji. W efekcie zarówno ocena pracy oficerów, jak i ocena potrzeb szkoleniowych przez dowódcę komórki organiza-

¹⁰² Szerzej: M. Kostera, S. Kownacki, op. cit., s. 515.

cyjnej ma charakter szacunkowy, intuicyjny.

3. Kierownictwo organizacji, które analizując sprawność i skuteczność wykonywania zadań przez całą organizację, poszukują źródeł dysfunkcji.

Etap II – konstrukcja planu szkoleń.

Wykaz potrzeb szkoleniowych stanowi podstawę do opracowania planu szkolenia. W tym etapie, ze względu na rangę należy wyróżnić działania:

1. *Opracowanie celów i treści szkoleniowych.*
2. *Dobór metod szkolenia.*
3. *Ustalenie czasu, miejsca szkolenia oraz wykładowców (trenerów).*

Poniżej opisano dwa pierwsze z wymienionych działań.

Opracowanie celów i treści szkoleniowych. Cele są rezultatami, jakie organizatorzy szkoleń planują osiągnąć. Cele mogą dotyczyć indywidualnych stanowisk pracy lub podobnych grup stanowisk. Powinny być konkretne i mierzalne. Prawidłowo skonstruowane cele szkolenia powinny zawierać trzy elementy:

- rodzaj wyników (zachowań przywódczych), jakich oczekuje się od osób szkolonych;
- poziom akceptowanych wyników;
- warunki niezbędne osiągnięcia pożądaných wyników.

Natomiast treści szkolenia są tymi elementami wiedzy, których opanowanie pozwoli osiągnąć szkolonym założone cele.

Dobór metod szkolenia. W programie szkolenia należy umieścić te treści, które pozwolą osiągnąć szkolonym założone cele, wskazać formy i metody szkolenia, określić czas, miejsce szkolenia oraz wykładowców. Gama metod, którymi mogą być szkoleni pracownicy jest szeroka. J. A. F. Stoner i Ch. Wankel wyróżniają dwie grupy metod:

1. *Metody szkolenia na stanowisku pracy* – rotacja stanowisk, staż, terminowanie (wychowanie), wzorowanie się, stanowiska szkoleniowe, planowanie działania.
2. *Metody szkolenia z oderwaniem od pracy* – wykłady, opisy sytuacji, insceni-

zacje, gry kierownicze realizowane w czasie kursów organizowanych przez organizacje szkoleniowe, stowarzyszenia czy wyższe uczelnie¹⁰³.

Druga grupa metod ma tę zaletę, że pozwala oderwać się od stresów oraz utartych sposobów działania na stanowiskach pracy. Pozwala zetknąć się zarówno z nowymi koncepcjami działania, jak też doświadczeniami i pomysłami pracowników z innych jednostek organizacyjnych. Sprzyja to innemu spojrzeniu na dotychczas wykonywaną pracę na własnym stanowisku i następnie inspiruje do poszukiwania lepszych sposobów wykonywania pracy lub jej organizacji.

Podobne metody rozwoju kadr kierowniczych i specjalistów wskazują M. Kostera i S. Kownacki:

1. *Trening poprzez pracę* – pracownik, korzystając z rad mentora, samodzielnie wykonuje trudne i odpowiedzialne zadania.
2. *Uczenie w działaniu* – pracownik razem z innymi rozwiązuje rzeczywiste problemy konkretnej organizacji.
3. *Gry* (trening wrażliwości, gry komunikacyjne, psychodrama) – pracownicy występują w sytuacjach podobnych do tych, w których działają lub będą działać. Rozwijają kompetencje kierownicze, głównie typowe dla przywództwa.
4. *Konferencje* – pracownicy dzielą się doświadczeniami, poznają problemy innych jednostek organizacyjnych, ich osiągnięcia i kierunki rozwoju.
5. *Rotacja pracowników* – pracownicy są przesuwani na kolejne, równorzędne stanowiska w organizacji. Dzięki temu poznają różne podsystemy organizacji, lepiej rozumieją jej funkcjonowanie i potrafią zastąpić innych specjalistów.
6. *Symulacje i gry komputerowe* – pracownicy uczestniczą w realistycznych grach, w których podejmują decyzję, uczą się formułować wnioski z odnoszonych sukcesów, porażek oraz błędów.

¹⁰³ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 295-296.

7. *Wykłady i ćwiczenia*, uzupełniane ze względu na nadmierną koncentrację na wiedzy innymi metodami – grami, metodą analizy przypadków, metodą wykonywania prac projektowych¹⁰⁴.

Natomiast M. Rybak wyróżnia trzy grupy metod:

- metody prezentacji – np. wykłady, wideokonferencje, techniki audiowizualne,
- metody „hands-on” – szkolenia na stanowisku, symulacje, gry i studia przypadków, modelowanie zachowań,
- metody budowania zespołów – coaching, mentoring, szkolenie zespołowe¹⁰⁵.

Dobór metod szkolenia zależy od: celów i przedmiotu szkolenia, miejsca szkolenia, umiejętności prowadzących zajęcia, budżetu, itp.

Etap III – realizacja szkolenia

W czasie trwania zajęć szkoleniowych konieczne jest przestrzeganie, zależnie od metody szkolenia, pewnych zasad, do których, między innymi zalicza się: przedstawianie celów i organizacji zajęć, ich użyteczności, nawiązywanie do umiejętności wcześniejszych (znanych), utrwalanie umiejętności czy zachowań, dostarczanie informacji zwrotnej o postępach, itp. Ocena postępów może mieć charakter formalny lub nieformalny. Ocena formalna, wyrażona stopniem w skali ocen może być wynikiem sprawdzianu wstępnego, bieżącego lub końcowego. Natomiast ocena nieformalna jest zwykle słownym komentarzem o bieżących wynikach szkolenia, wyrażanym przez kierowników czy wykładowców. Ponadto, na co zwracają uwagę J. A. F. Stoner i Ch. Wankel, dążąc do zmian w umiejętnościach, wiedzy i postawach, nie należy zmieniać osobowości danej osoby – jest to nieskuteczne i nieetyczne¹⁰⁶.

¹⁰⁴ M. Kostera, S. Kownacki, op. cit., s. 519.

¹⁰⁵ Szerzej na ten temat: M. Rybak, op. cit., s. 378–384.

¹⁰⁶ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 297.

Prowadząc szkolenia, jak również w czasie bieżącej działalności dowódczej należy przestrzegać zasad, których funkcjonowanie może stanowić o kształtowaniu lub uzewnętrznianiu cech przywódczych:

- procedury rzeczowe stanowić mogą jedynie jeden z elementów profesjonalizmu oficera;
- pierwszą wartością profesjonalizmu oficera jest umiejętność motywowania i inspirowania podwładnych;
- twórczości i inicjatywie sprzyja jedynie sytuacja, w której podwładny może realizować własne koncepcje i głosić pomysły;
- tylko środowisko, w którym funkcjonuje zasada właściwie pojętej lojalności stanowi warunek wystarczający do kształtowania cech przywódczych;¹⁰⁷
- jeżeli podwładny ma dobrze działać należy mu pozwolić działać;
- każde szczegółowe instruowanie hamuje inicjatywę i ogranicza kształcenie człowieka;
- cenie podwładnych za pomysły a nie za odtwórcze prezentowanie dotychczas prezentowanych reguł stanowi warunek niezbędny kształtowania cech przywódczych.

IV. Etap oceny szkolenia

Ocena szkolenia powinna odnosić się nie tylko do oceny osiągnięć osób szkolonych, ale również:

- oceny procesu szkolenia (zwłaszcza wtedy, gdy były prowadzone w formie kursów);
- oceny efektów, jakie organizacji przyniosło szkolenie.

Ocena osiągnięć doskonalących się oficerów może być przeprowadzona w formie ustnej, pisemnej, praktycznej przez przełożonego, grupę przełożonych

¹⁰⁷ Mówiąc lojalny mamy na myśli człowieka praworządnego, prawomyślnego lecz w efekcie postępującego zgodnie z wolą przełożonego. Człowiek lojalny po uzyskaniu konsensusu zawsze perfekcyjnie realizuje wolę (zadanie) przełożonego. Przed rozkazem jednak zawsze mówi to co myśli, dzieli się wątpliwościami. Nie dąży do pochlebstw lecz do prawdy.

czy wykładowców. Ocenę tę mogą wspomagać:

- oceny wyrażone na piśmie przez grupę kolegów, co pozwala wyszukiwać potencjalnych przywódców czy ludzi o uzdolnieniach organizatorskich;
- ocena własnych osiągnięć i braków samych uczestników szkolenia (samoocena), co sprzyja refleksji nad własnymi postępami w szkoleniu.

Natomiast **ocena procesu szkolenia** pozwala określić przygotowanie wykładowców, zgodność zajęć z programem, jakość materiałów dydaktycznych, przydatność uzyskanej wiedzy, spełnienie oczekiwań, poprawność organizacji zajęć. Ocenę tej mogą dokonać np. uczestnicy kursu, wypełniając stosowne kwestionariusze ocen.

Trudna do przeprowadzenia, ale potwierdzająca efektywność szkoleń, jest **ocena efektów, jakie przyniosło szkolenie**. Polega na określeniu efektów ilościowych, czyli przyrostu dochodów w wyniku szkolenia, zmniejszeniu czasu wykonywania zadania oraz efektów jakościowych – np. wzrostu satysfakcji z pracy, wzrostu motywacji do rozwoju, polepszeniu atmosfery pracy.

Powyżej wskazano na przebieg procesu szkolenia kompetencji przywódczych. Jednak przywództwo rozwija się przede wszystkim poprzez wypełnianie funkcji dowódczych w atmosferze sprzyjającej zachowaniom przywódczym i takim działaniom przełożonych, które będą w toku wykonywania zadań służbowych podnosiły jakość przywództwa. Pożądanymi działaniami kadry dowódczej w tym obszarze będą:

- doskonalenie własnych kompetencji, bycie wzorcem godnym naśladowania,
- stawianie zadań sprzyjających uzyskiwaniu nowej wiedzy i umiejętności,
- werbalne zachęcanie podwładnych do rozwoju kompetencji, zwłaszcza w momentach zniechęcenia,
- organizowanie szkoleń w oparciu o rzeczywiste potrzeby szkoleniowe kadry,
- sprawiedliwe ocenianie pracy podwładnych, wskazywanie osiągnięć i usterek,

- planowanie oraz realizacja karier podwładnych przede wszystkim w oparciu o kryterium kompetencji,
- stwarzanie atmosfery tolerancji dla błędów nie wynikających z zaniedbań,
- służenie radą, stwarzanie atmosfery pomocy koleżeńskiej.

Powyższe działania wiążą się nierozzerwalnie z osobowością organizacji – zbioru norm i przestrzeganych wartości. Stąd też w kolejnym podrozdziale podkreślono wpływ kultury organizacyjnej na kształtowanie przywództwa.

3.4. Kultura organizacyjna a rozwój kompetencji przywódczych

Kultura organizacji jest jednym z ważniejszych czynników, które, przy stosunkowo nieznacznych nakładach finansowych, wpływają na zachowania członków organizacji, a tym samym sprawność funkcjonowania całej organizacji.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na związek kultury organizacyjnej z wieloma zmiennymi organizacyjnymi, w tym również rozwojem kompetencji przywódczych kadry dowódczej. Kultura może bowiem sprzyjać działaniom rozwojowym oficerów lub też zniechęcać ich do rozwoju, rodzić przekonanie, że nie warto inwestować w siebie, że działanie to nie jest pożądaną wartością organizacyjną kultury organizacyjnej.

Kultura organizacyjna, według I. Opiełki-Majewskiej, jest systemem wartości charakterystycznych dla danej organizacji¹⁰⁸. Szerzej pojęcie kultury, za V. Sathem, przedstawiają J. A. F. Stoner i Ch. Wankel – jest to zbiór ważnych pojęć – norm, wartości, postaw i wierzeń – podzielanych przez członków danej wspólnoty¹⁰⁹.

Zbliżone rozumienie pojęcia kultury organizacyjnej prezentuje M. Armstrong – jest to „wzór wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które nie muszą być sformułowane, ale które kształtują zachowanie ludzi i sposoby reali-

¹⁰⁸ I. Opiełka-Majewska, op. cit., s. 110.

¹⁰⁹ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 324.

zacji zadań”¹¹⁰. Takie rozumienie kultury wynika ze wspólnych:

- zwyczajów (np. otwarte pomieszczenia biurowe, wspólne picie kawy),
- powiedzeń,
- działań (np. odprawy, ćwiczenia, praca w godzinach pozasłużbowych),

odczuć (np. jednostka zapewnia mi poczucie bezpieczeństwa, mogę liczyć na pomoc kolegów).

Kultura idealna, jak wskazuje M. Armstrong, nie istnieje, jest tylko kultura odpowiednia¹¹¹. Oznacza to, że nie ma uniwersalnego przepisu na zarządzanie kulturą, lecz jedynie można skorzystać z metod pomocnych w jej kształtowaniu.

W efekcie działania powyższych czynników, mogą, ze względu na kulturę, ukształtować się różne organizacje, przy czym pożądane są następujące:

- humanistyczne – zarządzane w sposób umożliwiający uczestnictwo i skupienie na ludziach,
- oparte na zasadach przynależności – organizacje, dla których priorytetem są konstruktywne relacje,
- ceniące kompetencje i perfekcjonizm – organizacje, w których ceni się perfekcjonizm, wytrwałość i ciężką pracę,
- ceniące osiągnięcia – organizacje, które dobrze wykonują pracę i cenią członków wyznaczających i osiągających trudne, lecz realistyczne cele;
- oparte na zasadzie samorealizacji – organizacje, które cenią kreatywność, jakość, a nie ilość, oraz zarówno wykonywanie zadania, jak i rozwój indywidualny¹¹².

Pożądane jest, aby organizacje wojskowe posiadały cechy wymienionych rodzajów organizacji.

¹¹⁰ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 149.

¹¹¹ Ibidem, s. 157.

¹¹² Ibidem, s. 154-155.

Biorąc pod uwagę kryterium efektywności, kulturę organizacyjną można podzielić na proefektywnościową i antyefektywnościową. Silna, pozytywna kultura ukierunkowuje i pobudza działania kadry, zmniejsza czas i nakłady finansowe na ich kontrolę i motywowanie. Ułatwia identyfikację tego, co jest właściwe, pożądane przez organizację, oferuje wspólne kryteria oceny działań służbowych. Zapewnia, co jest niezmiernie istotne w warunkach ciągłej restrukturyzacji sił zbrojnych, poczucie przynależności i celowości działania, co zwiększa lojalność i identyfikację z organizacją. Z drugiej strony, konsekwencją negatywnego postrzegania kultury w organizacji może być niskie poczucie kontroli, niskie poczucie odpowiedzialności za swoje działania, satysfakcji, brak kreatywności oraz motywacji do doskonalenia kompetencji.

Kadra dowódcza kolejnych szczebli dowodzenia powinna stwarzać taką atmosferę pracy, taką kulturę organizacyjną, która będzie sprzyjała podejmowaniu przez podległą kadrę działań doskonalących swoje zawodowe kompetencje oraz preferowała zachowania przywódcze. Stąd też dowódca jednostki, kadra dowódcza i inne osoby odpowiedzialne powinny¹¹³:

- zachęcać kadrę do określania swych potrzeb z zakresu rozwijania kompetencji przywódczych (zawodowych),
- przeprowadzać regularne przeglądy osiągnięć poszczególnych osób,
- zachęcać kadrę do wytyczania sobie ambitnych celów w zakresie rozwoju kompetencji,
- dostarczać, we właściwym momencie, informacji zarówno o rezultatach pracy, jak i o uzyskanym poziomie wiedzy i umiejętności,
- dokonywać przeglądu osiągnięć dowódców w zakresie pomagania innym w zdobywaniu wiedzy,
- pomagać kadrze w dostrzeganiu okazji do rozwijania kompetencji,
- starać się stwarzać okazje do rozwoju kompetencji,

¹¹³ Por. M. Armstrong, *Jak być...*, op. cit., s. 93–94.

- przeprowadzać szkolenia lub umożliwiać korzystanie z nich.

Niezmiernie ważnym elementem kształtowania pożądanej kultury jest pisemne precyzowanie wzorca kompetentnego pracownika dla danego stanowiska pracy (grupy stanowisk). Taki wzorzec w postaci np. profilu kompetencji stanowi cel, do którego dąży oficer oraz ułatwia określenie tych umiejętności, których jeszcze brakuje. Stanowi również, razem z opisem zadań i obowiązków, w miarę obiektywny wzorzec oceny działań oficera na danym stanowisku pracy.

Skutkiem powyższych systematycznych działań kadry dowódczej będzie nadanie takim wartościom, jak: „posiadanie kompetencji przywódczych” oraz „doskonalenie kompetencji” wysokiej rangi wśród innych wartości organizacyjnych. Efektem będzie kształtowanie kultury organizacji uczącej się.

Działania dowódcy, któremu zależy na uzyskaniu i utrzymaniu przywództwa wśród podwładnych, mogą być następujące¹¹⁴:

1. Mieć i przedstawiać wizję oraz cele, do których zespół ma zmierzać.
2. Uwzględniać cele indywidualne podwładnych.
3. Okazywać wiarę w możliwość wykonania zadania przez podwładnych.
4. W przypadku niepowodzenia zachęcać podwładnych do kontynuacji zadania.
5. Wyznaczać zadania długofalowe, związane z rozwojem zawodowym podwładnych.
6. Przydzielając zadania wskazywać jego ważność i użyteczność (dla organizacji i wykonawcy).
7. Zadania przydzielać w sposób jak najbardziej prosty i zrozumiały, upewniać się czy zostało dobrze zrozumiałe.
8. Zadania przydzielać na miarę możliwości członków zespołu, biorąc pod uwagę:
 - specjalizację osoby,
 - zainteresowania,

¹¹⁴ T. Majewski, op. cit., s. 73-74.

- ambicje,
- historię osiągnięć osoby.

9. Być lojalnym, uczciwym i sprawiedliwym wobec podwładnych.

10. Dostarczać informacji zwrotnej o:

- wyniku i sposobie wykonania zadania,
- włożonym wysiłku w wykonanie zadania,
- postępach w zdobywaniu nowych kwalifikacji.

11. Pytać o opinie podwładnych w ważnych sytuacjach, a w przypadku ich uwzględnienia – informować o tym.

12. W przypadku trudności oceny zdarzenia, interpretować je na korzyść podwładnego.

Do oceny powyższych działań, samokontroli dowódcy, jak również w badaniach nad zachowaniami przywódczymi można wykorzystać narzędzia opracowane przez B. Szulca, zawarte w załączniku 4.

ZAKOŃCZENIE

W zakończeniu podsumowano treści pracy oraz odniesiono się do sformułowanego we stępie problemu głównego.

Jest wiadome, przywódcą w wojsku zostaje się wtedy, gdy podwładni zaakceptują przełożonego. Zaakceptują zaś jedynie wówczas, gdy nasze postępowanie będzie właściwe. Właściwość tego postępowania określać będziemy w trzech wymiarach: w stosunku do siebie, do przełożonych i do podwładnych. Postępowanie przywódcy wyrażać się będzie w odpowiednich działaniach i zachowaniach. Zachowania człowieka zazwyczaj są konsekwencją przyjmowanych (uznawanych) wartości i posiadanych (ukształtowanych) cech. Są one pewnymi zachowaniami, postępowaniami i przekonaniem ukształtowanymi w procesie wychowawczym całego życia, począwszy od rodziny, przez szkołę aż po służbę wojskową. Działania zaś, a raczej ich sprawność i skuteczność wynikają z reguły z posiadanej wiedzy oraz nabytych umiejętności. Podział tej jest oczywiście umowny. Wiemy bowiem, iż wartości i cechy w jakimś stopniu wpływają na skuteczność i sprawność działań, tak jak wiedza i umiejętności wpływają na zachowania.

Zachowania odpowiadają nam na pytanie: jaki jest (powinien być) przywódca? Działania wskazują zaś, jak powinien przywódca funkcjonować (co wiedzieć i umieć, aby sprawnie działać?). Konsekwencją są pytania: jak diagnozować cechy i wartości przywódcy? W jakim stopniu uwzględniać je w procesie doboru kadry dowódczej na różne stanowiska? Jakie cechy i wartości przywódcze należy rozwijać u kadry dowódczej w wojskach lądowych? Ostatnie pytanie ukierunkowało treść prowadzonych badań w niniejszej pracy.

Na podstawie przedstawionych wskazań autorów literatury przedmiotu i wyników badań prowadzonych wśród kadry oficerskiej oraz innych prac badawczych wyróżniono cechy, które powinny być uwzględniane przy doborze kandydatów na oficerów oraz rozwijane w toku służby wojskowej drogą kształ-

cenia, szkolenia i samokształcenia. Do nich zaliczono:

1. Poczucie odpowiedzialności.
1. Wymagalność od siebie.
2. Wymagalność od podwładnych.
3. Potrzeba władzy (motywacja do kierowania ludźmi).
4. Potrzeba osiągnięć.
5. Aspiracje zawodowe.
6. Zainteresowanie i zamiłowanie do wykonywania zawodu żołnierza.
7. Pozytywna samoocena.
8. Poczucie kontroli wewnętrznej, niezależności w działaniu.
9. Świadomość tego co się chce osiągnąć, koncentracja na celach.
10. Zdecydowanie i upór w działaniu, ale i elastyczność – zdolność zmiany decyzji w przypadku zmiany sytuacji.
11. Zdolność empatii.
12. Autorefleksja, czyli refleksja skierowana specjalnie na własne działania i przeżycia,
13. Otwartość na nową wiedzę, świadomość potrzeby doskonalenia.
14. Pobudzanie wyobraźni podwładnych, pozyskiwanie ich zaangażowania
15. Odporność na stres.

Szczególnie negatywnymi cechami, które powinny dyskredytować kandydata na dowódcę kolejnych szczebli dowodzenia są przymioty:

1. Brak poczucia odpowiedzialności za działania własne i podwładnych.
2. Duża chwiejność w decydowaniu i działaniu.
3. Duży poziom nieśmiałości.

Natomiast umiejętności, jakie należy rozwijać u oficerów, podzielono za L. Kanarskim i B. Rokickim, na dwie grupy¹¹⁵:

1. Umiejętności ogólne (formalno–materialne),

¹¹⁵ Ibidem, s. 26–27.

2. Umiejętności szczególne (psychospołeczne).

Do umiejętności ogólnych, jakie powinien posiadać oficer zaliczono:

- umiejętności formułowania bliższych i dalszych celów,
- umiejętności przewidywania i planowania działań,
- umiejętności analityczno–decyzyjne,
- umiejętności organizowania i koordynowania działań,
- umiejętności motywowania i oceniania podwładnych,
- umiejętności oceniania i kontrolowania działań,
- umiejętności posłużenia się procedurami i zasadami dowodzenia,
- umiejętności posługiwania środkami walki.
- umiejętności posługiwania środkami dowodzenia.

Natomiast wśród umiejętności psychospołecznych, zgadzając się z L. Karnarskim i B. Rokickim, wymieniono umiejętności:

- budowania wizji wartości i celów oraz przyciągania do niej
- skutecznego wywierania wpływu społecznego,
- pomagania ludziom w osiąganiu wspólnych celów i zaspokajania ich potrzeb,
- pozyskiwania zwolenników i sympatyków,
- poznawania podległych osób,
- komunikowania się ze zwolennikami i przeciwnikami,
- neutralizowania i ograniczania przeciwników,
- budowania i prowadzenia zespołów,
- współżycia, współdziałania i współpracy,
- rozwiązywania konfliktów interpersonalnych i społecznych,
- znoszenia poczucia niepewności, lęku, zagrożenia,
- pobudzania podwładnych do działania i rozwoju.

Natomiast do zasadniczych wartości cechujących przywódcę wojskowego zaliczono: lojalność i powinność, prawość i odwagę, szacunek, uczciwość i

sprawiedliwość, pracowitość i solidność oraz bezinteresowność w służbie, sprawiedliwość, odpowiedzialność za działania swoje i podwładnych, zgodność słów z czynami, postępowanie z honorem.

Powyżej wymieniane cechy, wartości i umiejętności są pożądane u każdego dowódcy, mogą stanowić wzorzec kompetencji do których powinni dążyć oficerowie w toku działań służbowych oraz nauczyciele w czasie kształcenia w uczelniach wojskowych.

WYKAZ LITERATURY

1. Adair J., Anatomia biznesu. Przywództwo, Studio EMKA, Warszawa 2000.
2. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
3. Armstrong M., Jak być lepszym menedżerem, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
4. Blades J. W., Rules for leadership. Improving unit performance, National Defense University Press, Washington, DC 1986.
5. Buczowski L., Organizacja i metody pracy kierowniczej, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1983.
6. Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., Słownik terminów z zakresu psychologii dowodzenia i zarządzania, AON, Warszawa, 2000.
7. J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, Człowiek w organizacji, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2001,
8. Borkowski J., Kanarski L., Rokicki B., Teoretyczne podstawy przywództwa wojskowego, AON, Warszawa 2001.
9. Charakterystyka przywództwa we współczesnych armiach pod kier. nauk. B. Szulca, Warszawa 2004.
10. Gick A., Tarczyńska M., Motywowanie pracowników, PWE, Warszawa 1999.
11. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1999.
12. Góralski A., Metody opisu i wnioskowania statystycznego w psychologii i pedagogice, PWN, Warszawa 1987.
13. Grzymała-Moszczyńska H., Lider w grupie, Centrum Kreowania Liderów, Kłodzisko, brw.
14. Intuicja w dowodzeniu, pod red J. Michniaka, AON, Warszawa 2001
15. Kanarski L., Pomykała E., Rokicki B., Kompetencje społeczne oficerów, Warszawa 2002.
16. Kanarski L., Gawliczek P., Przywództwo w armiach NATO, AON, Warszawa 2002.
17. Kanarski L., Pęksa R., Żak A., Przywództwo wojskowe, MON, Warszawa 1998.

18. Kardas J., Majewski T., Mazurek Z., Szulc B., Pomiar motywacji studentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych, AON, Warszawa 2000.
19. Kieżun W., Sprawne zarządzanie organizacją, SGH, Warszawa 1997.
20. Kompetencje kierownicze pod red B. Szulca i T. Majewskiego, AON, Warszawa 2002.
21. Kostera M., Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 1997.
22. Krzyżanowski L. J., Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, PWN, Warszawa 1994.
23. Krzyżanowski L. J., O podstawach kierowania organizacjami inaczej, PWN, Warszawa 1999.
24. Leksykon wiedzy wojskowej, MON, Warszawa 1979.
25. Leon J., Frąckiewicz J., Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania, Fundacja Pomocy Antyk, Warszawa 2000.
26. Majewski T., Kierownik – dowódca w organizacji, maszynopis, AON, Warszawa, wydanie planowane w styczniu 2003.
27. Majewska-Opiełka I., Umysł lidera, MEDIUM, Warszawa 1998
28. Maxwell J. C., Tworzyć liderów, MEDIUM, Warszawa 1995.
29. Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, pod kier. nauk. J. Michniaka, AON, Warszawa 2000.
30. Okoń W., Nowy słownik pedagogiczny, Wydawnictwo „Żak”, Warszawa 1996.
31. Pietrański Z., Znakomici szefowie i podwładni, Prywatne Policealne Studium Handlowe, Warszawa 1994.
32. Penc J., Motywowanie w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
33. Pochtowski A. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod, Antykwa, Kraków 1998.
34. Pszczołowski T., Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, 1978.
35. Military Leadership, FM 22-100, Headquarters, Department of the Army, July 1990.
36. Nosal Cz. S., Psychologia decyzji kadrowych, Wydawnictwo Profesjonalnej Szko-

- ły Biznesu, Kraków 1997.
37. Rokicki B., Borkowski J., Kanarski L., Samoocena predyspozycji przywódczych kadry zawodowej, AON, Warszawa 2002.
 38. Stoner J. A. F., Wankel Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 1997.
 39. Szczupaczyński J., Anatomia zarządzania organizacjami, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
 40. Z. Skorny, Mechanizmy regulacyjne ludzkiego działania, PWN, Warszawa 1989.
 41. Szulc B. (kier.), Mazurek Z., Majewski T., Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów, AON, Warszawa 2002.
 42. Szulc B., Mazurek Z., Majewski T., Motywacja absolwentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych, AON, Warszawa 2001.
 43. Szulc B., (kier. pracy), Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP. Cz. 1. Koncepcja, Warszawa 2001.
 44. Szulc B., Kanarski L., Przywództwo w dowodzeniu wojskami, AON, Warszawa 1998.
 45. Ścibiorek Z., Kierownik w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 2000.
 46. Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych, pod red. L. Kanarskiego i B. Rokickiego, AON, Warszawa 2002.
 47. Wójcik T., Wybrane problemy teorii dowodzenia w świetle doktryny obronnej RP, Zeszyty Naukowe AON nr 1/1990.
 48. Zachowanie człowieka w organizacji, pod red. W. E. Scotta, juniora i L. L. Cummingsa, PWN, Warszawa 1983.
 49. Zarządzanie. Teoria i praktyka pod red. A. K. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 1999.
 50. „Zarządzanie na świecie” nr 8/2002.
 51. Zasoby ludzkie w firmie, pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 1999.

WYKAZ RYSUNKÓW

Rys. 1. Najważniejsze cechy współczesnego dowódcy w opinii badanych	34
Rys. 2. Wykres ramkowy statystyk opisowych umiejętności przywódczych	44
Rys. 3. Wartości w modelu 7S Mc Kinse'a	46
Rys. 4. Ramy przywództwa w wojsku wg FM22-100.....	57
Rys. 5. Czynniki warunkujące rozwój kompetencji przywódczych w jednostce i instytucji wojskowej	67

WYKAZ TABEL

Tabela 1. Źródła władzy a zachowania podwładnych.....	11
Tabela 2. Cechy pozytywne i negatywne kierowników.....	28
Tabela 3. Opinie oficerów o potrzebie rozwijania wybranych cech	31
Tabela 4. Zachowania dowódców w kontaktach z podwładnymi (preferencje i oczekiwania badanych oficerów)	33
Tabela 5. Samoocena umiejętności dowódczych	43
Tabela 6. Opinie o rangach tych wartości, które powinien uznawać skuteczny przywódca	53
Tabela 7. Opinie respondentów o znaczeniu jakie obecnie przywiązuje się w środowisku żołnierzy zawodowych do określonych wartości (dane w %).	55

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1. Stopień aprobaty przez badanych oficerów tych wartości, które powinien uznawać skuteczny przywódca

Źródło: Szulc B., (kier. pracy), *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP. Cz. 1. Koncepcja*, Warszawa 2001. s. 92-93.

Lp.	Wartość	Stopień aprobaty					Średnia arytmetyczna ¹¹⁶ (pkt.)
		zdecydowanie nie	nie	trudno powiedzieć	tak	zdecydowanie tak	
1. Lojalność							
1.1	Lojalność w stosunku do rządu i konstytucji	6,9	4,0	22,0	32,7	33,3	5,18
1.2	Lojalność w stosunku do podwładnego	1,9	3,2	5,7	43,9	45,2	6,00
1.3	Lojalność w stosunku do przełożonego	–	1,3	5,1	51,2	42,4	6,09
2. Powinność							
2.1	Pracowitość	0,6	5,1	7,5	55,4	31,4	5,80
2.2	Przejawianie inicjatywy	1,3	4,8	5,7	46,5	42,8	5,97
2.3	Działanie z namysłem	–	1,3	6,3	52,9	39,6	6,04
2.4	Prawdomówność w każdej sytuacji	3,8	10,0	13,2	44,0	28,9	5,28
2.5	Odpowiedzialność za działania swoje i podwładnych	0,6	0,6	5,7	31,2	61,6	6,36
2.6	Odmawianie wykonania rozkazu niezgodnego z prawem	1,9	5,1	17,0	25,2	50,3	5,81
3. Szacunek							
3.1	Tolerancyjność religijna	3,1	1,2	18,9	34,0	42,8	5,70
3.2	Sprawiedliwość	–	5,7	3,8	34,8	59,5	6,37
3.3	Stwarzanie sytuacji pozwalających wykorzystać potencjał podwładnych	–	0,6	6,9	54,1	38,4	6,04
3.4	Stwarzanie sytuacji będącej wyzwaniem dla podwładnych	0,6	1,9	10,1	56,5	30,8	5,80
3.5	Bezinteresowność służby	11,3	8,2	23,3	43,4	13,8	4,63
3.6	Codzienna uprzejmość	0,6	5,7	18,3	49,0	26,4	5,46
4. Honor							
4	Postępowanie z honorem	0,6	–	6,9	28,4	54,1	6,24
5. Prawość							
5.1	Działanie zgodnie z prawem	0,6	0,6	8,8	37,1	52,8	6,14

¹¹⁶ Zastosowano skalę 7 – punktową, gdzie 1- zdecydowanie nie, 2, 3 - stopnie pośrednie; 4- trudno powiedzieć, 5, 6 - stopnie pośrednie; 7-zdecydowanie tak.

Lp.	Wartość	Stopień aprobaty					Średnia arytmetyczna ¹¹⁶ (pkt.)
		zdecydowanie nie	nie	trudno powiedzieć	tak	zdecydowanie tak	
	i moralnością						
5.2	Uczciwość w każdej sytuacji	1,9	4,4	10,7	46,5	36,5	5,74
5.3	Zgodność słów z czynami	0,6	–	5,0	37,7	56,6	6,32
5.4	Działanie z wyboru a nie nakazu	1,3	2,5	17,6	55,3	23,3	5,48
5.5	Szczerość wypowiedzenia myśli	1,9	6,3	16,3	51,6	23,9	5,39
6. Odwaga							
6.1	Odwaga moralna	–	1,9	11,9	50,9	35,2	5,89
6.2	Pokonywanie strachu przed krzywdą cielesną	1,9	6,3	26,1	47,1	18,5	5,13
7. Bezinteresowność służby							
7.1	Przedkładanie obowiązków służbowych nad swój własny interes	10,8	15,7	21,5	37,8	13,9	4,37
7.2	Nie podejmowanie działań, które służą głównie swojej karierze	6,9	8,1	34,6	30,8	19,5	4,70

Załącznik 2. Częstość wyborów tych cech i wartości, które, w opinii badanych oficerów, występują zbyt rzadko a posiadanie stopnia wojskowego

Źródło: Szulc B., (kier. pracy), *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP. Cz. 1. Koncepcja*, Warszawa 2001. s. 105.

Lp.	Cecha, wartość	Oficerowie młodszy %	Oficerowie starsi %	Współczynnik siły związku ¹¹⁷ φ
1.2	Lojalność w stosunku do podwładnego	54,8	70,4	0,15
5.3	Zgodność słów z czynami	58,1	61,1	–
2.4	Prawdomówność w każdej sytuacji	54,7	63,0	–
5.2	Uczciwość w każdej sytuacji	62,4	42,6	-0,18
3.2	Sprawiedliwość w ocenianiu działań podwładnych	56,2	48,1	–
3.6	Codzienna uprzejmość	55,3	40,7	–
6.1	Odwaga moralna	45,0	46,3	–
5.5	Szczerłość wypowiedzania myśli	39,2	44,4	–
2.2	Przejawianie inicjatywy	43,5	35,2	–
2.5	Odpowiedzialność za działania swoje i podwładnych	39,2	37,0	–
2.3	Działanie z namysłem	40,2	29,6	–
8.10	Dbłość o wygląd zewnętrzny i noszenie munduru z dumą	36,5	25,9	–
2.1	Pracowitość	39,7	14,8	-0,25
7.2	Nie podejmowanie działań, które służą głównie swojej karierze	30,6	31,5	–
3.3	Stwarzanie sytuacji pozwalających wykorzystać potencjał podwładnych	34,1	18,5	-0,16
5.1	Działanie zgodnie z prawem i moralnością	30,2	25,9	–
5.4	Działanie z wyboru a nie nakazu	31,5	18,5	–
1.3	Lojalność w stosunku do przełożonego	28,4	24,1	–
3.4	Stwarzanie sytuacji będącej wyzwaniem dla podwładnych	27,3	16,7	–
8.5	Przewidywanie skutków działań	28,2	14,8	–
1.1	Lojalność w stosunku do rządu i konstytucji	29,3	9,3	-0,22
8.8	Dbłość o zdrowie i higienę	22,4	11,1	–

¹¹⁷ Współczynniki siły związku φ wyraża zależność pomiędzy podano tylko dla zależności istotnych statystycznie na poziomie $\leq 0,05$

Załącznik 3. Wartości i wyznaczniki przywódcy wojskowego

Źródło: Military Leadership, Department ..., op. cit., s. 16-36, za B. Szulcem, L. Kanarskim, op. cit., s. 48-66.

Odwaga fizyczna i moralna

Odwaga jest bardzo ważną cechą przywódcy. Pozwala rozpoznawać niebezpieczeństwo, zagrożenie czy krytyczny moment danej sytuacji i umożliwia podjęcie określonego działania. Przywódca musi mieć nie tylko odwagę fizyczną, ale również i odwagę moralną. Konieczne jest to szczególnie w sytuacjach, kiedy musi obiektywnie oszacować swój błąd lub swoją słuszność i wprowadzić to w życie. Celem rozwijania odwagi dowódca powinien:

- dążyć do poznawania i zrozumienia swoich emocjonalnych reakcji w chwili zagrożenia i strachu,
- kontrolować swój strach poprzez utrzymywanie spokoju w warunkach zagrożenia,
- utrzymywać proces rozkazodawstwa i rozumowania bez ukazywania zewnętrznych oznak pobudzenia,
- ciągle trenować swoje zachowanie w różnych warunkach zagrożenia,
- ciągle stać po stronie prawdy (racji) nawet jeśli jest ona "mało popularna",
- rozpoznawać własne błędy i dążyć do ich usunięcia.

Stanowczość

Cecha ta powinna umożliwiać przywódcy zdecydowane podejmowanie trafnych decyzji i wyrażanie ich w jednoznaczny, pewny siebie sposób. Cechę tę przywódca może osiągnąć i utrwalić poprzez ciągłą praktykę i nabywanie doświadczenia. Aby rozwijać tę cechę, zaleca się dowódcom doskonalić następujące nawyki:

- ◆ po otrzymaniu informacji o zaistniałej sytuacji nie tracić czasu na rzeczy mało istotne,
- ◆ szybko przeanalizować fakty i wydać odpowiednie rozkazy zgodnie z wła-

snym przekonaniem,

- ◆ sprawdzić jak zostały przez podwładnych odebrane polecenia,
- ◆ przeanalizować, czy podjęte przez podwładnych kroki są zgodne z intencjami dowódcy,
- ◆ ocenić, czy punkt widzenia i podjęta akcja była najlepsza z możliwych, czy też popełniony został jakiś błąd.

Pewność siebie

Celem utrwalania i rozwijania tej cechy zaleca się:

- ◇ dokładność w każdym swoim postępowaniu,
- ◇ dbałość o punktualność,
- ◇ szybkość wykonywania otrzymanych poleceń,
- ◇ dążenie do zgodności wykonywania rozkazów z intencją przełożonego i jego zamiarem.

Wytrwałość i wytrzymałość

Jest to bardzo ważna cecha przywódcy, nabierająca szczególnego znaczenia w warunkach, w których sytuacja nie ulega istotnym zmianom przez dłuższy okres czasu. Pojawia się wówczas zmęczenie, znużenie oraz stres związany z niewygodami i trudem. Wówczas to przywódca posiadający te cechy jest w stanie zapanować nad sytuacją i przełamać kłopoty. Celem wyrobienia tych cech przywódcy, wraz z podległą grupą często są "rzucani" w różne, ciężkie warunki bytowe. Przebywając z żołnierzami przez długi okres czasu w warunkach ekstremalnych, przywódca musi wyrabiać w sobie te cechy po to, ażeby panować nad swoimi podwładnymi, aż do zakończenia zadania.

Entuzjazm

Przywódca musi prezentować optymistyczną postawę, która powinna rzutować na najlepsze wykonywanie wszelkich poleceń. Postawa przywódcy powinna być godna do naśladowania przez podwładnych i uwidaczniać się szczególnie w ich podejściu do szkolenia i w zaangażowaniu podczas realizacji stawianych zadań. Wskazówkami dla rozwoju entuzjazmu dowódcy powinny być:

- ◇ zrozumienie, wiara i przekonanie co do wypełnianej misji,
- ◇ zachowanie pogody ducha, radości i optymizmu w działaniu,
- ◇ wyjaśnianie ludziom wszelkich przykrych zjawisk występujących w czasie realizacji zadań,
- ◇ kładzenie nacisku na osiągnięcia i sukcesy podwładnych,
- ◇ umiejętne odrywanie uwagi od bieżących spraw, zdolność redukcji stresu i relaksowania siebie i podwładnych.

Inicjatywa

Inicjatywa przywódcy powinna przejawiać się na każdym odcinku jego działania. Nie powinien on czekać na rozkazy, polecenia czy dyrektywy określające jego postępowanie, ale sam powinien podejmować próbę działania w kolektywie. Oznacza to, że przywódca określając zadania swoim podwładnym, musi ciągle uczestniczyć w ich realizacji razem ze swoimi podwładnymi. W sytuacji działań zorganizowanych mamy do czynienia z koniecznością wyboru jednego z wyuczonych wariantów działań. Jednak czasami zdarza się sytuacja nietypowa lub też typowe środki i metody są zawodne, wówczas to przywódca musi się wykazać inwencją i dużą aktywnością. Powinien wykazać się umiejętnością i zdolnością zastosowania niekonwencjonalnych metod i środków działania. Celem rozwijania inicjatywy przywódca powinien:

- myśleć przewidująco,
- być w ciągłej gotowości psychicznej i fizycznej,
- wyrabiać w sobie nawyki rozwiązywania wszelkich zadań bez wahania i bez wskazówek przełożonych,
- przejawiać odpowiedzialność,
- efektywnie wykorzystywać posiadane środki.

Prawość i wiarygodność

Są to bardzo ważne cechy przywódcy wojskowego, w którego ręce składany jest los wielu istnień ludzkich. Szczęólnego znaczenia nabierają one

w warunkach wojennych, gdzie podwładni muszą ufać bezgranicznie swojemu dowódcy. Przywódca wojskowy nie może pozwolić sobie na głoszenia teorii lub działanie, które cechuje niska wiarygodność. Celem nabywania pożądanych dyspozycji powinien:

- doskonalić swoją uczciwość i prawość,
- prezentować dokładność i prawdę we wszystkich swoich raportach czy sprawozdaniach ,
- występować w obronie tego co uważa za słuszne,
- być skłonny do ustępstw, kompromisu, ale tylko w sytuacjach, w których nakazuje mu to jego uczciwość, poczucie obowiązku czy zasady etyki zawodowej.

Obiektywizm

Zwykle ludzie są bardzo wrażliwi na wszelką ocenę, a szczególnie na krytykę tego, co robią. Właściwa ocena jest bardzo dobrym bodźcem i może znacznie ułatwić zjednywanie do siebie ludzi. Błąd w ocenie ich możliwości może zniechęcić do przywódcy i do dalszego aktywnego działania. To samo dotyczy sytuacji, gdzie prawidłowa ocena umożliwi podjęcie właściwych kroków działania i zdecydowanie ułatwi realizację celu. Przywódca powinien doskonalić tę cechę poprzez:

- * praktykowanie ocen różnych sytuacji i ludzi,
- * przewidywanie pewnych sytuacji i próbowanie podejmowania decyzji, które mogą być przydatne w przyszłości,
- * unikanie podejmowania gwałtownych, nieprzemyślanych decyzji,
- * rozsądek, rozwagę i odpowiedzialność.

Sprawiedliwość

Przywódca sprawiedliwy tzn. spełniający swoją misję w sposób bezstronny, obiektywny i konsekwentny. Przywódca w praktycznym postępowaniu powinien stosować zarówno kary, jak i nagrody. Bodźce te powinny być stosowa-

ne bardzo rozsądnie, ponieważ niewłaściwe ich wykorzystanie może zaszkodzić dowódcy. Dlatego ważne jest to, aby dowódca przed podjęciem jakiejkolwiek decyzji mógł rozpatrzyć każdy przypadek indywidualnie, bowiem dwie osoby w podobnych okolicznościach zachowują się czasami zupełnie inaczej. Przywódca musi być tutaj w pewnym sensie psychologiem i dążyć do traktowania każdego ze swoich podwładnych indywidualnie.

Celem nabycia tej sprawności musi:

- * być uczciwym, zdecydowanym, konsekwentnym i bezstronnym,
- * rozważać każdą sytuację i każdy przypadek według własnych kryteriów,
- * karać w odosobnieniu, traktując podwładnych godnie i z ludzkim zrozumieniem,
- * nie pozwalać podwładnym wpływać na zmianę decyzji, która jego zdaniem została podjęta słusznie,
- * nigdy nie karać grupy za przewinienia indywidualne jej członków,
- * być samokrytycznym i uczciwym w stosunku do siebie,
- * stosować zarówno kary, jak i nagrody odpowiednio do okoliczności,
- * nie faworyzować nikogo w grupie,
- * dawać do zrozumienia ukaranym podwładnym, że oczekuje od nich poprawy,
- * uwzględniać w swym działaniu doświadczenie innych przywódców, których miał okazję obserwować w działaniu w zbliżonych okolicznościach.

Wiedza

Wiedza, którą przywódca powinien posiadać musi obejmować przede wszystkim obszar jego zawodowego działania oraz wiedzę pozwalającą mu na właściwe zrozumienie jego podwładnych. Posiadając wiedzę z innych dziedzin może łatwiej znaleźć wspólny język ze swoimi podwładnymi we wszystkich sprawach. Posiadana i ugruntowana wiedza pozwala przywódcy na budowanie

autorytetu w oczach podwładnych¹¹⁸. Pozwala zdobyć autorytet jako fachowca i zaufanego przełożonego. Chcąc rozwijać i pogłębiać wiedzę dowódca powinien:

- ◆ posiadać osobistą bibliotekę oraz wydawnictwa militarne,
- ◆ studiować uważnie zarówno nowości wydawnicze, jak i inną niezbędną literaturę,
- ◆ być na bieżąco ze wszystkimi wydarzeniami politycznymi, technicznymi oraz kulturalnymi,
- ◆ być uważnym podczas słuchania, obserwowania czy brania udziału w zajęciach, których dokładnie sam nie zna,
- ◆ umieć oszacować swoją wiedzę i doświadczenie w odniesieniu do innych.

Lojalność

Lojalność przywódcy wyraża się w jego szacunku i wierności do Ojczyzny, armii, jednostki, którą reprezentuje oraz do podwładnych i przełożonych. Oznacza to, że każde działanie przywódcy powinno cechować się lojalnością w stosunku do jego dowództwa. Przywódca, chcąc rozwijać i utrwaląć swoją lojalność powinien:

- ◆ zdecydowanie i szybko zajmować stanowisko w obronie podwładnych,
- ◆ nie pokazywać niezadowolenia z otrzymanych rozkazów od przełożonych w obecności swoich podwładnych, ani też nie komentować w sposób negatywny tych poleceń,
- ◆ wprowadzać w życie rozkazy przełożonych, dając im pełne wsparcie przy ich realizacji,
- ◆ nie omawiać osobistych spraw podwładnych w obecności innych,
- ◆ występować w obronie i popierać każde działanie swojego kraju, armii, jednostki, przełożonych.

Takt

¹¹⁸ Col. L.J. Matthews, US Army retired, Controlling Leader, Army, April 1996, s. 31.

Takt przywódcy jest to zdolność do rozstrzygnięcia wszelkich kwestii bez stwarzania powodów do urazów czy wręcz konfliktów. W obszarze ludzkich zależności i wzajemnego oddziaływania na siebie taktem jest mówienie i robienie właściwych rzeczy w stosownym czasie i miejscu.

Taktowny dowódca nigdy nie powinien oddziaływać na żołnierzy w sposób zniechęcający ich do wyzwalania działania lub "otwierania się" przed nim. Nawet najostrzejsza krytyka powinna być dokonana w sposób taktowny, klarowny i wystarczająco konstruktywny. Przywódca powinien w miarę możliwości, zezwalać żołnierzom na podejmowanie własnych decyzji sugerując im jedynie ewentualne warianty rozwiązań. W ten sposób pozyska on zaufanie podwładnych, którzy nawet w najbardziej trudnych sprawach osobistych będą odwoływali się do jego doświadczenia. Celem rozwijania tej cechy zaleca się:

- ◆ być uprzejmym, grzecznym i pogodnym w każdej sytuacji,
- ◆ przejawiać troskę o innych,
- ◆ obserwować i uczyć się na przykładach innych, którzy cieszą się reputacją wynikającą z umiejętności współżycia w kolektywie,
- ◆ poznawać różne typy osobowości celem wzbogacenia wiedzy o ludzkiej naturze i zachowaniu,
- ◆ utrzymywać postawę umiarkowanej tolerancji,
- ◆ traktować innych w taki sposób, w jaki sam chciałby być traktowany,
- ◆ przewidywać powstawanie kłopotliwych sytuacji.

Bezinteresowność

Bezinteresowność przywódcy polega na tym, że unika on zdobywania korzyści osobistych kosztem innych, a szczególnie swoich podwładnych. Chodzi przede wszystkim o to, aby dobro podwładnych traktował on jako swój priorytet w działaniu. Sukcesy podwładnych powinny być dla niego nagrodą, przyjemnością i radością wieńczącą jego dążenia i aspiracje.

Dobry i prawdziwy przywódca to taki, który potrafi dzielić ze swoimi podwładnymi ten sam los na dobre i na złe, wszelkie wygody i niedogodności,

radości i zagrożenia. Rozwijanie i doskonalenie tej cechy następuje poprzez:

- ◆ unikanie wykorzystywania swojej pozycji, rangi i stanowiska dla zapewnienia sobie korzyści, bezpieczeństwa czy dostarczania przyjemności kosztem innych,
- ◆ uwzględnianie w swoim działaniu spraw, zarówno wojskowych, jak i osobistych, swoich podwładnych oraz wspieranie ich w rozwiązywaniu tych problemów,
- ◆ udzielenie pochwał za pracę dobrze wykonaną.

Sprawność zawodowa

Dobry przywódca przede wszystkim musi znać gruntownie swój zawód, tzn. musi posiadać zarówno wiedzę fachową, dotyczącą jego profesji, jak i wiedzę obszerniejszą, wynikającą z jego zainteresowań zawodowych i osobistych. Posiadana wiedza powinna służyć do ugruntowania kompetencji i wzmocnienia autorytetu. Celem ugruntowania tej sprawności zaleca się:

- ◇ dążenie do dobrego ogólnowojskowego wykształcenia poprzez uczestnictwo w szkołach, kursach, samodzielne studiowanie i doksztalcanie oraz ciągłe poszukiwanie własnych metod działania,
- ◇ obserwowanie i studiowanie zachowań innych przywódców w różnych sytuacjach,
- ◇ dążenie do współdziałania ze stowarzyszeniami, w których można poznawać innych zdolnych przywódców,
- ◇ współdziałanie z członkami innych armii lub służb celem poszerzenia swojej wiedzy,
- ◇ poszukiwanie sposobności zastosowania i wykorzystania swojej wiedzy w praktyce, ponieważ tylko praktyczne dowodzenie może zweryfikować wartości przywódcze,
- ◇ „dotrzymywanie kroku” wszelkim nowościom wprowadzanym zarówno w życiu cywilnym jak i w armii,

- ◇ utrzymywanie bliskiego kontaktu z podwładnymi celem poznawania ich możliwości i ograniczeń,
- ◇ dążenie do właściwego zrozumienia i praktycznego stosowania rozsądnych zasad dowodzenia i zarządzania.

Samodoskonalenie

Reguła ta mówi, że przywódca powinien w miarę obiektywnie umieć ocenić siebie, swoje słabe i mocne strony. Żaden człowiek nie może zostać dobrym przywódcą, dopóki nie będzie w stanie określić swoich możliwości i ograniczeń. W związku z tym należy dążyć do rozwoju pożądanых cech poprzez samodoskonalenie. Wskazuje się, aby dowódcy rozwijali tę zasadę poprzez:

- ◇ obiektywną analizę własnych słabości i własnej siły,
- ◇ czynienie wszelkich starań celem przełamania tych słabości oraz wzmocnienia swoich mocnych punktów,
- ◇ dążenie do pozyskania szczerych opinii i sugestii innych odnośnie do poprawy własnych cech przywódczych,
- ◇ wnikliwe studiowanie i poznawanie karier innych przywódców, wykorzystywanie ich sukcesów i porażek do korekty własnego działania,
- ◇ opanowanie sztuki efektywnego wyrażania myśli w piśmie i mowie,
- ◇ utrzymywanie przyjacielskich kontaktów z członkami innych służb, innych armii oraz osobami spoza środowiska wojskowego,
- ◇ rozwijanie filozofii życia i pracy oraz posiadanie określonych celów i planów w życiu, do których zmierza się w swoim postępowaniu,
- ◇ rozwijanie autentycznych zainteresowań u ludzi oraz pozyskiwanie u innych zrozumienia własnych działań.

Znajomość podwładnych i dbałość o nich

Przywódca jest w stanie oddziaływać na swoich podwładnych tym lepiej im bardziej zna ich reakcje na wszelkiego rodzaju bodźce i jest bardziej zaznajomiony z różnicami pomiędzy nimi. Powinien on dążyć do poznania potrzeb

podwładnych oraz do jak najlepszego ich zaspokojenia w miarę posiadanych możliwości. W ten sposób jest on w stanie zdobyć ich "chętne posłuszeństwo", przekonanie, poszanowanie i lojalną współpracę w realizacji wytyczonych celów.¹¹⁹ Jest to bardzo istotne, bowiem każdy człowiek w pierwszym rzędzie dąży do zaspokojenia swoich potrzeb i nabiera zaufania do innych ludzi, którzy mu w tym pomagają. Przywódca powinien dołożyć wszelkich starań, aby zaspokoić potrzeby swoich podwładnych. Ich przeświadczenie o dobrych intencjach dowódcy zaowocuje zaufaniem i wolą wspólnego działania. Zaleca się, aby dowódcy rozwijali tę zasadę poprzez:

- dostrzeganie w czasie wspólnych działań wszystkich członków zespołu,
- docenianie wysiłku podwładnych,
- pogłębianie najbardziej poufnej wiedzy o swoich podwładnych poprzez osobisty kontakt, rozmowy z podwładnymi oraz korzystanie z zapisów w aktach, notatkach i rejestrach.
- dbałość o wyżywienie, ubranie i zakwaterowanie swoich podwładnych,
- zwracanie uwagi na rozwiązywanie ich osobistych problemów przez inne służby, do których to należy,
- ochronę zdrowia wszelkich członków zespołu poprzez aktywny nadzór nad przestrzeganiem i zapewnieniem właściwych warunków higieniczno-sanitarnych,
- wpieranie wszelkich programów mających na celu zwiększenie bezpieczeństwa ludzi,
- wymianę wszelkich możliwych informacji ze swoimi podwładnymi,
- bezstronne wymierzanie sprawiedliwości bez jakichkolwiek obaw czy też faworyzowania kogoś,
- zachęcanie swoich podwładnych do rozwoju i kształcenia poprzez stwarzanie im sprzyjających ku temu warunków,

¹¹⁹ Col. D.R.Coffey, US Army, A talk with the Chief, Army, June 1995, s.14-18.

- zapewnianie najlepszych warunków do uprawiania różnych dziedzin sportu poprzez tworzenie odpowiedniej bazy i atmosfery oraz zezwalanie na pełne wykorzystywanie tej bazy,
- spędzanie jak najwięcej czasu ze swoimi podwładnymi celem wspólnego dzielenia z nimi pewnych problemów, a tym samym pomagania im w rozwiązywaniu trudnych zadań i lepszego poznania ich osobowości.

Bieżące informowanie podwładnych

Zasada ta jest bardzo istotna, ponieważ wynika z bardzo prostej przyczyny. Otóż, każdy człowiek chce wiedzieć na bieżąco co robi dobrze i czego oczekuje się od niego. Dlatego dowódca, oczywiście na ile pozwala mu na to sytuacja i bezpieczeństwo ludzi, musi maksymalnie informować członków swojego zespołu po to, aby wyzwalać w nich inicjatywę, chęć do pracy, chęć do poprawy swojego postępowania czy umacniania swojej moralności. Jest to oczywiste, ponieważ każdy człowiek wykazuje większą aktywność i efektywność w działaniu jeśli zna panującą wokół niego sytuację i jest zaznajomiony z misją, którą spełnia. Zdaniem doświadczonych dowódców tylko dobrze informowany i świadomy celów działania żołnierz jest w stanie w pełni realizować misję, która jest mu wyznaczona przez przełożonych. Żołnierz im bardziej jest świadom tego czego oczekuje się od niego, tym bardziej efektywnie działa jako członek określonego zespołu. Zdecydowanie utożsamia swoje poczynania z działaniami całego zespołu i jest gotów podporządkować swoje zachowanie grupie po to, ażeby razem z innymi osiągnąć założony cel. Niewiedza potęguje strach i zamieszanie. Trzeba więc właściwie wykorzystywać wszystkie informacje, jakie się posiada. Szczególnego znaczenia nabiera to w warunkach ekstremalnych np. wojny, gdzie łatwo jest wywołać panikę i strach wśród danej grupy, która jest pozbawiona wiarygodnej informacji podanej przez dowódcę.

Jasność zadań

Wszelkie rozkazy są tak realizowane, jak zostały postawione przez przełożonych i odebrane przez podwładnych. Źle określone polecenie, złe zrozumie-

nie intencji przełożonego zwykle jest początkiem niewłaściwego działania podwładnego lub też całego zespołu, a co za tym idzie - początkiem wszelkich nieporozumień i kłopotów. Dlatego bardzo ważną rzeczą jest dążenie do upewnienia się, że zadanie zostało przyjęte i zrozumiane przez podwładnych zgodnie z wolą dowódcy. Ponadto istotne jest również kontrolowanie wykonywania polecenia już w czasie jego realizacji. Pozwala to na uniknięcie w porę wszelkich niedociągnięć i ewentualne skorygowanie przebiegu realizacji zadania. Dowódca, który nie potrafi tego uczynić nie może liczyć na wielkie sukcesy jako przywódca. Umiejętność jasnego, zwięzłego i jednoznacznie brzmiącego stawiania zadań oraz umiejętność wykorzystywania niektórych liderów grupy zdecydowanie ułatwiają przywódcy osiąganie zamierzonych celów i sprawne kierowanie działaniem grupy. Przywódca zawsze musi być gotów do udzielenia pomocy, wyjaśnień, porad i konsultacji podwładnym. Celem ułatwienia urzeczywistnienia tej zasady w życiu należy:

- upewniać się, że istnieją potrzeby stawiania określonych rozkazów,
- wykorzystywać w praktyce właściwą linię dowodzenia,
- studiować i rozwijać swoje umiejętności jasnego i precyzyjnego stawiania poleceń,
- zachęcać swoich podwładnych do zgłaszania potrzeby wyjaśnień, jeśli polecenia zostały odebrane niezrozumiale czy dwuznacznie,
- upewnić się, że rozkazy zostały zrozumiane właściwie, zgodnie z intencją,
- umożliwiać podwładnym korzystanie z wszelkich dostępnych środków i sposobów w procesie realizacji zadań,
- urozmaicać swoje kontrole i udzielane wsparcie podwładnym w czasie inspekcji i realizacji postawionych zadań,
- wykazywać troskę i zainteresowanie podwładnymi w czasie całego procesu działalności zakładającej osiągnięcie przyjętych celów.

Rozwijanie odpowiedzialności wśród podwładnych

Poczucie odpowiedzialności wśród członków zespołu znacznie ułatwia dowódcy osiągnięcie zamierzonego celu. Rozwijając tę cechę wśród swoich podwładnych w znacznym stopniu może przesunąć ciężar wykonania zadania na pojedynczego żołnierza podległego zespołu. O wiele łatwiej jest kierować zespołem ludzi odpowiedzialnych, do których ma się zaufanie i przekonanie, że w określonych warunkach zachowają się w taki sposób, jaki był spodziewany. Zasadę tę dowódca powinien rozwijać stosując następujące techniki:

- ◆ oddziaływać na swoich podwładnych stosując właściwą linię dowodzenia,
- ◆ mówić podwładnym co należy robić, a nie jak należy to robić; obserwować ich działanie i korygować je w momentach kiedy to jest rzeczywiście niezbędne,
- ◆ być bardzo sprawnym w realizacji zadania,
- ◆ stwarzać swoim podwładnym możliwości do sprawdzania się na wyższych szczeblach dowodzenia.
- ◆ korygować błędy w postępowaniu podwładnych nie zniechęcając ich do dalszej inicjatywy,
- ◆ unikać publicznego krytykowania i zwracania uwagi,
- ◆ podążać z poradą dla podwładnych zawsze, kiedy jest na nią zapotrzebowanie,
- ◆ upewnić się, że podwładni są wyznaczani na stanowiska zgodnie z kwalifikacjami i zdolnościami,
- ◆ być zdecydowanym i sprawiedliwym we wspieraniu działań swoich podwładnych,
- ◆ akceptować okazywaną przez podwładnych odpowiedzialność i zachęcać ich do osiągania pewnych standardów.

Odpowiedzialność i jej przekazywanie

Jest to zasada przywództwa, która pozwala na przesunięcie odpowiedzialności w pionie, a tym samym na zacieśnianie współzależności pomiędzy przeło-

żonym i podwładnym; podległości opartej na wzajemnym zaufaniu. Przywódca danej grupy ludzi powinien być dla nich liderem nie tylko wtedy, kiedy jest pobudzony poleceniami przełożonych. Musi on czuć potrzebę bycia przywódcą w sytuacjach, w których nikt nie daje żadnych poleceń. W takich momentach musi on przejawiać własną inicjatywę i wykazywać wolę oddziaływania na podwładnych. Takie zachowanie i działanie pozwoli mu rozwijać umiejętności przywódcze i zawodowe oraz poczucie odpowiedzialności. Przywódca wykazujący dużą samodzielność czuje się współtwórcą danej rzeczywistości, wykazuje duże zainteresowanie wnoszeniem zmian. Ten kto nie czuje istoty i wagi przyjmowanej odpowiedzialności bardzo szybko traci zaufanie wśród swoich podwładnych i w konsekwencji nie może liczyć na to, że "pociągnie ich za sobą". W celu rozwijania i doskonalenia tej zasady zaleca się:

- ◆ uczyć się obowiązków swoich bezpośrednich przełożonych i być gotowym do zaakceptowania ich odpowiedzialności,
- ◆ wykorzystywać wszystkie okazje do rozwijania swojej odpowiedzialności,
- ◆ wykonywać wszystkie zadania najlepiej jak się potrafi i w ten sposób wykazywać, że jest się gotowym do przyjmowania coraz trudniejszych i odpowiedzialniejszych zadań.
- ◆ akceptować słuszną krytykę i przyznawać się do błędów,
- ◆ umieć usilnie bronić i wprowadzać w życie swoje racje oraz wykazywać odwagę w obronie swoich przekonań nawet, jeśli są one niemile widziane przez innych,
- ◆ wykazywać zapotrzebowanie na stosowanie przez przełożonych urozmaiconego sposobu dowodzenia, by w ten sposób wzbogacać swoje umiejętności oraz doświadczenie w zakresie akceptowania odpowiedzialności.

Załącznik 4. Kwestionariusze diagnozy zachowań przywódczych.

Źródło: B. Szulc, *Przywódczość w dowodzeniu wojskami...*, op. cit., s. 92-101.

1. Określ typowe dla Twoich przełożonych zachowania

(w kratkach postaw znak „X”)

Lp.	Zachowanie „A”	Zachowanie „B”
1.	Instruuje podwładnych	Umiejętnie ich szkoli
2.	W działaniu wykorzystuje swój autorytet formalny (stanowisko)	Wyzwała działania dobrowolne (zachęca do działań)
3.	Wywołuje lęk wśród podwładnych	Wzbudza entuzjazm do działania
4.	Często posilkuje się słowem „ja”	Zazwyczaj stosuje formułę „my”
5.	Często szuka winnych niepowodzeń	Szuka drogi do sukcesu. Błędy (drobne) podwładnych traktuje jako potknięcia
6.	„Wie” jak należy pracować. Zwykle instruuje	Daje przykład dobrej roboty. Liczy na zdolności i umiejętności podwładnych
7.	Zwykle stosuje formuły: „wykonać”, „zrobić”, „zameldować”	Zazwyczaj inspiruje: „Zróbmy to”, „Wykonajmy to razem”, „Wy to potraficie”

2. Określ wymienione niżej zachowania (działania Twoich przełożonych)

(Podkreśl właściwą odpowiedź)

- a) Czy cieszył się zaufaniem podwładnych
TAK NIE
- b) Czy inspirował zmiany w działaniu
TAK NIE
- c) Czy był podatny na propozycje zmian
TAK NIE
- d) Czy oczekiwał propozycji od podwładnych
TAK NIE
- e) Czy zachęcał podwładnych do intensywnego wysiłku
TAK NIE
- f) Czy pokazywał podwładnym korzyści jakie zmiany im przyniosą
TAK NIE
- g) Czy jasno precyzował swoje oczekiwania
TAK NIE
- h) Czy dawał sposobność „wykazania się”
TAK NIE
- i) Czy cieszył się wśród podwładnych szacunkiem
TAK NIE
- j) Czy dążył do pozyskania sympatii podwładnych
TAK NIE

- k) Czy pozwalał (akceptował) na inicjatywę podwładnych
TAK NIE
- l) Czy w nagradzaniu premiował ludzi zdolnych
TAK NIE
- m) Czy dążył do rozwoju swoich podwładnych
TAK NIE
- n) Czy prowadził właściwą politykę kadrową
TAK NIE

3. Czy w jednostce (instytucji), w której pracowałeś na porządku dziennym były następujące zachowania (właściwą odpowiedź podkreśl)

- a) Wszyscy oficerowie wiedzieli po co funkcjonują i jakie rezultaty powinni osiągnąć
TAK NIE
- b) Czy wiedziałeś co musisz robić, aby osiągnąć sukces
TAK NIE
- c) Czy wszyscy zgadzali się z kryteriami oceny stosowanymi przez dowódców
TAK NIE
- d) Czy wiedziałeś za co odpowiadasz i jakie masz prawa
TAK NIE
- e) Czy mogłeś śmiało wypowiadać swoje sądy (poglądy)
TAK NIE
- f) Czy równorzędni (funkcją i stanowiskami) pomagali sobie wzajemnie
TAK NIE
- g) Czy odczuwałeś życzliwość ze strony przełożonych
TAK NIE
- h) Czy odczuwałeś zaufanie ze strony przełożonych
TAK NIE
- i) Czy w zespołach analizowano skuteczność form i metod pracy
TAK NIE
- j) Czy łatwy był proces komunikowania w strukturze pionowej (podwładny-przełożony)
TAK NIE
- k) Czy regularnie otrzymywałeś ocenę wyników swej pracy
TAK NIE
- l) Czy dowódcy zachęcali do wspólnych dyskusji nad rozwiązywaniem problemu
TAK NIE
- m) Czy pozwalano Ci na realizację własnych wniosków i propozycji
TAK NIE
- n) Czy sukcesywnie otrzymywałeś potrzebne Ci informacje
TAK NIE
- o) Czy przełożeni doradzali Ci jak rozwiązywać trudne problemy
TAK NIE
- p) Czy odczuwałeś satysfakcję z wykonywanej pracy
TAK NIE
- q) Czy miałeś warunki do dokształcania się
TAK NIE

