

Grey Scale #13



A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19



137



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ BEZPIECZEŃSTWA NARODOWEGO

WSPÓŁCZESNE WYMIARY  
PRZYWÓDZTWA STRATEGICZNEGO

Praca naukowo-badawcza

Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej  
S/7403



05-007403-002-0

74732

WARSZAWA



137

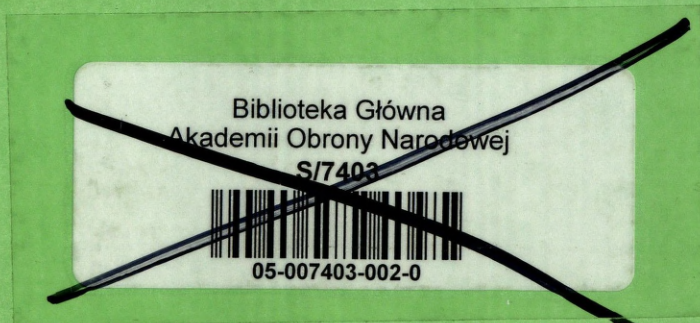


AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ BEZPIECZEŃSTWA NARODOWEGO

WSPÓŁCZESNE WYMIARY  
PRZYWÓDZTWA STRATEGICZNEGO

Praca naukowo-badawcza



WARSZAWA

74732

**AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ**  
**WYDZIAŁ BEZPIECZEŃSTWA NARODOWEGO**



**WSPÓŁCZESNE WYMIARY**  
**PRZYWÓDZTWA STRATEGICZNEGO**

Praca naukowo - badawcza pod kierunkiem  
pplk. dr. Krzysztofa Lorantego



---

Warszawa 2008

**Recenzent:** prof.nzw. dr hab. Janusz Świniarski

**Zespół autorski:**

Ppłk dr Krzysztof Loranty : wstęp, bibliografia, podrozdziały: 4.1.; 4.2.; 4.3.

Dr Leszek Kanarski: podrozdziały: 1.1.; 1.2.; 1.3; 2.1.; 2.2.; 2.3.; 2.4.; 5.1.; 5.2.; 5.3.; 5.4.;

5.5.; 6.1., 6.2., 6.4.; 6.5., zakończenie.

Płk dr Jeremiasz Ślipiec: podrozdziały: 3.1.; 3.2.; 3.3.; 3.4. X

Dr Edward Pomykała: podrozdział: 5.3. → 5

Ppłk Wojciech Winkler: podrozdziały: 5.2., 5.3., 5.4. → 5

1	2	3	A
---	---	---	---

4

Tytuł.: Współczesne wymiary przywództwa strategicznego

5 Rozpoczęto: 1.09.2008. Zakończono: 30.11.2008.	6      kart: 179	7
8	9	

## SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP .....</b>	<b>5</b>
Rozdział 1.	
<b>CHARAKTERYSTYKA WSPÓŁCZESNEGO PRZYWÓDZTWA I JEGO UWARUNKOWANIA .....</b>	<b>11</b>
1.1. Współczesne konteksty strategicznego przywództwa.....	11
1.2. Istota współczesnego przywództwa.....	21
1.3. Idea przywództwa wojskowego.....	29
Rozdział 2.	
<b>POZIOMY PRZYWÓDZTWA.....</b>	<b>35</b>
2.1. Poziomy przywództwa w strukturach społecznych i organizacyjnych .....	35
2.2. Określenie poziomu przywództwa strategicznego w wojsku.....	43
2.3. Określenie zakresu kompetencji i odpowiedzialności przywódczej .....	45
2.4. Analiza przywództwa w praktyce dowodzenia i jego doskonalenie .....	48
Rozdział 3.	
<b>PRZYWÓDZTWO STRATEGICZNE NA PRZYKŁADACH DOWÓDCÓW WOJSKOWYCH I MĘŻÓW STANU.....</b>	<b>51</b>
3.1. Przywództwo polityczne i wojskowe.....	51
3.2. Aleksander Macedoński.....	56
3.3. Katarzyna II.....	66
3.4. Józef Piłsudski.....	72
Rozdział 4.	
<b>INTELIGENCJA EMOCJONALNA JAKO KOMPETENCJA PRZYWÓDCZA .....</b>	<b>81</b>
4.1. Od autorytaryzmu do kompetencji społecznych.....	81
4.2. Koncepcja inteligencji emocjonalnej .....	98
4.3. Możliwości pomiaru inteligencji emocjonalnej .....	118
Rozdział 5.	
<b>DIAGNOZA WYBRANYCH KOMPONENTÓW POTENCJAŁU PRZYWÓDCZEGO.....</b>	<b>124</b>
5.1. Rozumienie przywództwa i jego interpretacja przez badanych.....	125
5.2. Znaczenie kompetencji przywódczych w wojsku.....	127
5.3. Wartości i wzory.....	133
5.4. Aspiracje i stawiane sobie cele.....	137
5.5. Propozycji na rzecz doskonalenia przywództwa przełożonych.....	142

Rozdział 6.

<b>EDUKACYJNE WYMIARY PRZYWÓDZTWA STRATEGICZNEGO.....</b>	145
6.1. Myślenie strategiczne.....	147
6.2. Intuicja.....	149
6.3. Umiejętności społeczne.....	152
6.4. Umiejętności tworzenia wizji i jej komunikowania .....	162
6.5. Wiarygodność.....	166
<b>ZAKOŃCZENIE .....</b>	169
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	173

## WSTĘP

Współczesność narzuciła organizacjom określone sposoby społecznego funkcjonowania. Konserwatywne z natury wojsko chcąc sprawnie funkcjonować w demokratycznym otoczeniu społecznym musi przystosowywać się do permanentnych zmian środowiska społecznego, które jest niezwykle istotnym kontekstem dla działań podejmowanych przez każdą organizację. Autorytaryzm i metody oddziaływań na podwładnych oparte na przymusie, tak charakterystyczne dla tradycyjnego postrzegania wojska, powoli lecz nieustannie, tracą już znaczenie podstawowego środka wpływu. Dlatego też w armiach państw demokratycznych z dużym przekonaniem urzeczywistnia się w dowodzeniu ideę przywództwa opartego na predyspozycjach osobowościowych, wiedzy i kompetencjach społecznych. Przełożeni w coraz większym stopniu uświadamiają sobie korzyści, jakie płyną z naturalnego przywództwa i doceniają w dowodzeniu znaczenie emocjonalnej sfery funkcjonowania człowieka.

Współczesne przywództwo wojskowe musi być kształtowane i rozwijane z uwzględnieniem wielu uwarunkowań, a wśród nich:

- charakteru sprawowania przywództwa, w tym przywództwa czasu pokoju i czasu wojny;
- charakteru działań, w tym działań poszczególnych rodzajów wojsk i działań połączonych, typu: joint operations, combined operations, combined joint operations;
- poziomu sprawowania tego przywództwa w działaniach bojowych, dającego możliwość wyodrębnienia przywództwa taktycznego, operacyjnego i strategicznego.

Według Daniela Katza i Roberta L. Kahna w układach organizacyjnych pojawiają się trzy główne typy zachowań przywódczych: wprowadzanie zmian strukturalnych, czyli formułowanie polityki, modyfikowanie struktury, tj. uzupełnianie braków istniejącej struktury formalnej, czyli w znacznej mierze odwoływanie się do zdolności improwizacji, oraz wykorzystywanie struktury formalnej w celu utrzymania

organizacji w ruchu, utrzymanie jej efektywności. Na tej podstawie autorzy ci wyodrębnili trzy poziomy przywództwa w organizacji uzależnione od hierarchii:

- przywództwo naczelnego kierownictwa;
- przywództwo szczebli pośrednich;
- przywództwo najniższych struktur.

Wyodrębnianie poziomów przywództwa wynika z przekonania iż na każdym z nich wymaga one innego zakresu sprawowania kontroli, odpowiedzialności i zawodowych kompetencji. Rozkład częstości aktów przywództwa w czasie, na poszczególnych poziomach struktury organizacyjnej wojska znacznie różnią się od siebie. Niektóre stanowiska wiążą się z bardzo szerokimi oczekiwaniami dotyczącymi zachowań przywódczych. Odmienność ta wskazuje na potrzebę określania dla potrzeb pragmatycznych - uwarunkowań skutecznego dowodzenia, jak również perspektywy edukacyjnej wraz ze scharakteryzowaniem ról i zadań przywódczych stojących przed przełożonymi. Istniejące w literaturze przedmiotu jak również w niektórych dokumentach normatywnych i opracowaniach armii zachodnich próby wyodrębnienia tych poziomów wydają się wobec tego zamiaru bardzo pomocne.

Wyodrębnienie poziomów przywództwa w strukturze organizacji wojskowej wskazuje, iż dostrzega się coraz częściej zróżnicowany zakres wpływu poszczególnych przełożonych będący następstwem zajmowanych przez nich pozycji, sprawowania kontroli i oczekiwanych od nich kompetencji.

Przywództwo strategiczne jest urzeczywistniane na najwyższym poziomie dowodzenia, co wcale nie oznacza, że zachowania przywódcze przełożonych w działaniach bojowych, często na najniższych poziomach dowodzenia (załogi, drużyny, plutonu) nie rzutują na końcowy strategiczny wymiar udziału wojska w danym przedsięwzięciu.

Wymiar i znaczenie podejmowania decyzji na strategicznym szczeblu dowodzenia są ogromne, gdyż dotyczą działalności wielu tysięcy ludzi. Mamy tutaj do czynienia z prawie całkowicie pośrednim przywództwem, oddziaływaniem poprzez istniejące struktury organizacyjne. W okresie wojny zadaniem przywódcy na strategicznym szczeblu jest całościowe prowadzenie działań zaczepnych lub totalnej obrony. W odniesieniu do czasu pokoju jednym z głównych zadań jest tworzenie

i przekazywanie wizji, budowanie struktur, przydzielanie środków, łączenie celów politycznych z możliwościami działań przywództwa średniego szczebla.

Rozpatrywany poziom przywództwa strategicznego ma najczęściej wymiar wykraczający poza czysto militarny zakres kompetencji i odpowiedzialności. Przywódcy strategiczni rozumieją różne szczeble przywództwa i odmiennosć warunków w których funkcjonują. Tworzą oni skuteczne relacje między ich wojskowymi i politycznymi przełożonymi. Osoby te, to oficerowie bardzo dobrze przygotowani pod względem wojskowym i dyplomatycznym, którzy podtrzymują kulturę sił zbrojnych, wyobrażają sobie przyszłość oraz przekazują ich wizję do szerokiego odbiorcy. Przywódcy ci powinni charakteryzować się myśleniem perspektywicznym i elastycznym działaniem.

Doceniając rolę przywództwa strategicznego w kreowaniu armii mogącej sprostać uwarunkowaniom jakie są związane z funkcjonowaniem tej hierarchicznej struktury w demokratycznym otoczeniu społecznym oraz wypełnianiem zadań militarnych o ograniczonym zakresie w skomplikowanej sytuacji politycznej w podjętych badaniach dążyliśmy do określenia istoty przywództwa strategicznego we współczesnych organizacjach i jego roli w optymalizacji procesu zarządzania i dowodzenia w armii państwa demokratycznego.

Główny problem badawczy zawiera się w pytaniu: ***Co jest istotą przywództwa strategicznego w armii państwa demokratycznego i jaką spełnia ono rolę w optymalizacji procesu zarządzania i dowodzenia?***

- *W jakim zakresie współczesne organizacje hierarchiczne wykorzystują ideę przywództwa?*
- *Jakie modele przywództwa powinny być lansowane w siłach zbrojnych, aby zapewnić organizacji elastyczność funkcjonowania w warunkach jednoosobowego dowodzenia, rozbudowanych struktur biurowatycznych oraz demokratycznego otoczenia społecznego w którym funkcjonuje armia?*
- *Jakie kompetencje zapewniają skuteczność działań przywódczych na poszczególnych poziomach organizacyjnych współczesnych organizacji hierarchicznych?*

- *Na jakie aspekty edukacyjne i osobowościowe należy zwrócić uwagę w procesie kreowania przywódców strategicznych?*

W celu uzyskania odpowiedzi na pytanie badawcze zastosowaliśmy metodę krytycznej analizy literatury. Niniejsza praca składa się z sześciu ustrukturyzowanych rozdziałów. W pierwszym z nich charakteryzujemy idee współczesnego przywództwa organizacyjnego, zwracając szczególną uwagę na możliwości jej urzeczywistnienia w wojsku. Wskazujemy, że przewodzić innymi dzisiaj i w przyszłości będzie ten, kto potrafi przekonać ludzi, iż lepiej niż inni rozumie stojące przed nimi problemy, proponuje właściwe rozwiązania, wykazuje pewność siebie, gdy inni mają wątpliwości, oraz podejmuje zdecydowane działania przynoszące efekty oczekiwane przez grupę, a także tworzy przesłanki do zaspokajania wielu ludzkich potrzeb. Podstawą tak rozumianego przywództwa jest więź emocjonalna między podwładnymi a liderem i celem, który on wytycza. To w sferze emocjonalnej liderzy zyskują sobie zwolenników, ponieważ wraz z nimi pojawia się to, czego ludzie najbardziej oczekują: zaufanie w miejsce przerażenia; pewność zamiast niepewności; działanie zamiast niezdecydowania; siła w miejsce słabości; wiedza zamiast niewiedzy; odwaga w miejsce tchórzostwa i przekonanie o lepszej przyszłości. Tak pojmowane przywództwo.

W rozdziale drugim podejmujemy problematykę wywołującą wiele dyskusji, dotyczącą wyodrębnienia poziomów przywództwa oraz zwracamy uwagę na zakres kompetencji i odpowiedzialności przywódców na poszczególnych poziomach dowodzenia. Na poziomie działań taktycznych przywództwo opiera się na relacjach bezpośrednich. Merytoryczny zakres tego przywództwa charakteryzuje dominacja umiejętności i doświadczenia nad wiedzą teoretyczną, a ich zakres obejmuje przede wszystkim: umiejętności skupiania ludzi wokół realizacji celu, tworzenia wizji wspólnego sukcesu, instruowania, trenowania, pomagania, rozwijania i utrwalania nawyku pracy zespołowej zdolności optymalnego wykorzystania potencjału członków zespołu.

Poziom operacyjny dowodzenia charakteryzuje przywództwo oparte na zbalansowanych relacjach pośrednich i bezpośrednich. Jego główny zakres sprowadzić można do umiejętności budowania sprawnie funkcjonujących zespołów zadaniowych

kierowania konfliktami. Najwyższy poziom przywództwa strategicznego realizuje się poprzez oddziaływania bezpośrednie, pośrednie i organizacyjno-strukturalne. Jego nadrzędnym wyrazem staje się budowanie wizji wspólnych działań i ich przedstawianie, tworzenie i umacnianie wspólnych wartości, modelowanie i dostosowywanie struktur, koordynacja przedsięwzięć i współpraca poszczególnych struktur, inspirowanie do podejmowania określonych, uwspólnianie sukcesów.

Rozdział trzeci został poświęcony na charakterystykę sposobu wypełniania ról przywódczych przez wybitnych dowódców i mężów stanu – postaci historyczne. Przywołani na kartach niniejszego opracowania przywódcy polityczni i wojskowi byli osobami obdarzonymi wielką charyzmą. Zdawali sobie sprawę ze swojej roli i świadomie kształtowali i urzeczywistniali swe wizje. Mimo, że pochodzili z różnych epok historycznych mieli wspólne cechy. Zaliczyć do nich możemy m.in. sposób przemawiania, skromność w obyciu, duży zasób wiedzy ogólnej oraz umiejętność postrzegania i formułowania celów strategicznych.

Współcześnie, kiedy dowodzenie rozpatrujemy najczęściej w kategoriach transakcyjnych, traktując je jako relacje wzajemnego wpływu między ludźmi zależnymi od siebie pod jakimś względem, autorytarny styl dowodzenia, tak charakterystyczne dla potocznego postrzegania wojska stają się anachronizmem i świadectwem braku kwalifikacji do sprawowania funkcji dowódczych. Nawet na najniższych szczeblach dowodzenia są raczej świadectwem bezradności i słabości przełożonego, niż jego siły i mocy jaką daje mu organizacja. W cywilnych organizacjach biurokratycznych już od dawna wskazuje się, że do osiągnięcia sukcesu w roli kierowniczej konieczne są umiejętności społeczne. Dobre wypełnianie tych ról wiąże się tam z dwoma elementami: decydowaniem i komunikowaniem oraz z jednym warunkiem skuteczności, którym jest akceptacja. Jak wskazuje Daniel Goleman efektywnych przywódców łączy jedna wspólna cecha – wszyscy mają wysoki poziom inteligencji emocjonalnej. Dzięki temu przywódcy są społecznie kompetentni, to znaczy mają zdolność do wywierania pożądanego wpływu na innych. Bez odpowiedniego poziomu inteligencji emocjonalnej nie jest możliwe rzeczywiste efektywne kierowanie i przywództwo we współczesnych organizacjach. Tę problematykę podjęliśmy w rozdziale czwartym, koncentrując się szczególnie na

możliwościach wykorzystani koncepcji inteligencji emocjonalnej w praktyce dowodzenia na najwyższych szczeblach struktury armii.

W rozdziale piątym i szóstym przedstawiamy diagnozę wybranych komponentów potencjału przywódczego oficerów oraz możliwości edukacyjne kreowania liderów szczebla strategicznego. Wyrażamy tam nadzieję, że w niedalekiej przyszłości proces kształcenia dowódców ukierunkowany będzie nie tylko na rozwój sfery poznawczej, ale w większym zakresie obejmie obszar emocjonalnego funkcjonowania, co ułatwi dowódcom wypełnianie ról przywódczych na każdym szczeblu struktury armii.

Nasze rozważania o przywództwie strategicznym posumowaliśmy w części zatytułowanej *Zakończenie*.

## CHARAKTERYSTYKA WSPÓŁCZESNEGO PRZYWÓDZTWA I JEGO UWARUNKOWANIA

### 1.1. Współczesny kontekst strategicznego przywództwa.

Pojęcie **lider strategiczny** wprowadził w latach siedemdziesiątych XX wieku do literatury z zakresu zarządzania J.Adair. Wcześniej słowo strategia było najczęściej używane w kontekście działań militarnych. Jednak gospodarka i biznes szybko poznały zakres i przydatność tego pojęcia, gdyż rywalizacja w gospodarce rynkowej to swoista „wojna bez wroga”, to przestrzeń w której przetrwanie dotyczy jedynie najlepszych, najsilniejszych najlepiej zorganizowanych.. To świat, w którym w ostatnim czasie pojawiły się również bardziej rygorystyczne „reguły gry”, które wyznaczają coraz wyższe progi kompetencyjne dla menedżerów i coraz większe oczekiwania wobec ich postaw moralnych i poczucia odpowiedzialności oraz zwykłej ludzkiej przyzwoitości<sup>1</sup>.

Jednym z najważniejszych czynników decydujących o sukcesie strategicznym organizacji, niezależnie od sektora czy charakteru działalności są ludzie. Oni stanowią źródło jej siły, energii, innowacyjności. Wśród tych ludzi, członków organizacji są przełożeni, menedżerowie, dowódcy pełniący swoje role na poziomie zespołowym, operacyjnym i strategicznym. Szczególna rola przywódcy strategicznego wynika z miejsca jakie zajmuje on w strukturze organizacji, oczekiwań formułowanych przez otoczenie oraz zakresu odpowiedzialności jaka na nim spoczywa.

**Skala współczesnych wyzwań, przed którym stają organizacje i ich liderzy jest ogromna. Tworzą ją zmiany o charakterze cywilizacyjnym, technologicznym, politycznym, gospodarczym i społecznym, które ogniskują się w dwóch wyraźnych obszarach tych wyzwań wyznaczających nasze szanse i określające miary i charakter zagrożeń.** Wśród ważniejszych zmian w zbiorze wyzwań, można wymienić:

---

<sup>1</sup> J.Adair, *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, Kraków 2007, s. 53.

- eksplozję informacyjną, „wybuch bomby informacyjnej” i niespotykany przyrost wiedzy;
- lawinowy rozwój multimedialnych technologii i technik komputerowych (w tym technologii informatycznych, łączności satelitarnej, itp.);
- globalizacja procesów kulturowych, gospodarczych i społecznych;
- utrwalanie cywilizacji trzeciej fali, w której o rozwoju i sukcesie, w wymiarze jednostki, organizacji czy kraju decydują: edukacja - w tym edukacja permanentna; upowszechnienie sprawnych procesów tworzenia innowacji; optymalne zarządzanie wiedzą i informacjami; wdrażanie do praktyki gospodarczej idei organizacji uczącej się;
- wielkie tempo zanikania jednych oraz pojawiania się nowych zawodów;
- poszukiwanie nowych teorii i praktyk w obszarze zarządzania organizacjami, np.: stosowanie płaskich struktur; tworzenie zespołów zadaniowo-problemowych oraz ich duża różnorodność i zmienność w czasie;
- pojawienie się różnorodnych form pracy – w tym pracy na odległość i świadczenia przez pracowników pracy wielu pracodawcom;
- ograniczanie suwerenności państwa na rzecz instytucji samorządowych i grup lokalnych jak również instytucji i przepisów międzynarodowych;
- humanizacja stosunków międzyludzkich głównie poprzez zastępowanie przymusu wolnym i świadomym wyborem;
- wzrost społecznej otwartości na osiągnięcia i wartości innych narodów, kultur, grup, i pojedynczych ludzi.<sup>1</sup>

Jednocześnie świat charakteryzują liczne zagrożenia. Są nimi m.in.:

- obniżenie standardów życia, zróżnicowanie świata biednych i świata bogatych;

---

<sup>1</sup> Zob. m.in.: A.M.Kozińska, Z. Dworzecki, *Nowy profil menedżera – wyzwania dla procesów edukacji*, w: *Zmiany na rynku edukacji ekonomicznej w Polsce w latach dziewięćdziesiątych*, pod red. B.Minkiewicz, Warszawa 2001; A. Piskozub, *Przemiany kulturowe i cywilizacyjne w perspektywie społeczeństwa postindustrialnego i aspekty globalizacji kulturowej – uwarunkowania i wnioski*, [w:] *Polska na drodze do nowoczesnej cywilizacji*, t. II, Warszawa 1990, s. 33; J. Mączyński, *Rola przywództwa w zarządzaniu kapitałem intelektualnym w procesie integracji europejskiej*, [w:] *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, pod red. L. Kanarski, B. Rokicki, Warszawa 2002, s.9; T.X. Hammes, *The Evolution of War: The Fourth Generation*, [w:] strona internetowa - [http://defenceand.society.org/second\\_level/strategyandforceemployment.htm](http://defenceand.society.org/second_level/strategyandforceemployment.htm). 28.05.2002.

- wzrost liczby konfliktów wewnętrznych na tle narodowościowym, religijnym, społecznym;
- dramatyczny wzrost przemytu narkotyków i powiązań z przepływem pieniędzy i korupcją;
- ułatwiony dostęp do różnych typów uzbrojenia;
- stały wzrost zysków i jednocześnie rozszerzanie stref wpływów korporacji ponadnarodowych;<sup>1</sup>
- uzależnienie gospodarek narodowych wielu krajów od dostaw surowców
- zorganizowany terroryzm międzynarodowy i zorganizowana przestępczość międzynarodowa;
- zagrożenia ekologiczne, klęski żywiołowe, kataklizmy, katastrofy, w tym: związane m.in.: z potencjalnymi awariami przestarzałych elektrowni atomowych, handlem materiałami rozczepianymi, składowaniem i transportem materiałów radioaktywnych, substancjami chemicznymi i odpadami organicznymi, awariami rurociągów transportujących ropę naftową i paliwa.<sup>2</sup>

Niemal codziennie pojawiają się nowe informacje prognozujące skalę zagrożeń. Oto ostatnie z nich, zamieszczone w raporcie opublikowanym przez amerykańską Narodową Radę Wywiadu pt. *Global Trends 2025: A Transformed World*, (*Globalne trendy 2025: Zmieniony Świat*). Przedstawiony w nim został alarmujący obraz przyszłości – niestabilnych stosunków międzynarodowych będących wynikiem malejących wpływów Stanów Zjednoczonych, rozdrobnienia władzy i narastających walk o kurczące się zasoby naturalne.

W raporcie czytamy: "międzynarodowy system – w takim kształcie jak został stworzony po drugiej wojnie światowej – zmieni się nie do poznania do roku 2025 w związku z pojawianiem się nowych światowych potęg, globalizacją ekonomii, i historycznym transferem bogactwa i gospodarczych wpływów z Zachodu na Wschód,

<sup>1</sup> T.X. Hammes, *The Evolution of War: The Fourth Generation*, [w:] strona internetowa - [http://defenceand.society.org/second\\_level/strategy\\_and\\_force\\_employment.htm](http://defenceand.society.org/second_level/strategy_and_force_employment.htm). 28.05.2002.

<sup>2</sup> Zob.m.in.: Strategia bezpieczeństwa narodowego RP, Warszawa 2007, s.8-10; R.D. Steele, *New craft of the intelligence*, Special report of the Institute of Strategic Studies, US Army, February 2002, s. 7; C.Rutkowski, *Nowa cywilizacja. Stare organizacje*, "Myśl wojskowa" Dodatek specjalny, Warszawa 2005; M.Różański, *Przyszłość sił zbrojnych*, "Kwartalnik Bellona" nr 3, 2008, s.39-42; P.Gawliczek, J.Pawłowski, *Zagrożenia asymetryczne*, Warszawa 2003.

a także w związku z rosnącymi wpływami na międzynarodowej scenie graczy nie reprezentujących żadnych państw"<sup>1</sup>

Trudno dokonać pełnej diagnozy możliwych zagrożeń zachowując ich skalę i prawdopodobieństwo. Stąd wielu autorów próbuje określić jedynie ich możliwy charakter. Takim przykładem jest pogląd Roberta D. Steela, który uważa, że wyłania się coraz wyraźniej *nowy paradygmat zagrożeń* (ang. the new threat paradigm) będący wyrazem odchodzenia od jakichkolwiek dotychczasowych konwencji. To paradygmat dynamiczny i nieliniowy, bez ograniczeń i reguł działania, prawie niemożliwy do przewidzenia.<sup>2</sup>

Coraz częściej ten typ identyfikowanych współcześnie zagrożeń określa się mianem zagrożeń asymetrycznych dotyczących sfery militarnej i pozamilitarnej. Obejmują one myślenie, organizowanie i działanie odmienne od przeciwnika, w tym wykorzystywanie wszelkiego rodzaju różnic w szeroko pojmowanych potencjałach stron<sup>3</sup>.

Wszystkie przedstawione powyżej wyzwania i zagrożenia mają wspólny mianownik, którym jest zmiana, częściej mogąca mieć charakter radykalny niż ograniczony, gdyż **jutro na pewno nie będzie „trochę innym dzisiaj”**. To przede wszystkim **perspektywa wpisująca się w cywilizację wiedzy, innowacyjności i wysokiej tolerancji na niepewność**.

### **Przywództwo nowej ery**

**Era wiedzy, era informacji lub trzecia fala** to określenia, które najpełniej oddają charakter zmian dokonujących się od kilku lat w otoczeniu wszystkich organizacji: gospodarczych, społecznych, edukacyjnych, militarnych. To czas dynamicznego procesu przechodzenia cywilizacji i jej społeczeństw od ery przemysłowej (opartej na tradycyjnie pojmowanych zasobach, takich jak: kapitał, ziemia, praca) do nowej ery, w której najważniejszym zasobem staje się wiedza i informacja.

---

<sup>1</sup> Zob. [www.onet.pl](http://www.onet.pl), dn.21.11.2008.

<sup>2</sup> R.D. Steele, *New craft of the intelligence*, Special report of the Institute of Strategic Studies, US Army, February 2002, s. 7

<sup>3</sup> P.Gawliczek, J.Pawłowski, *Zagrożenia asymetryczne*, Warszawa 2003, s. 18.

Wiedza obecnie postrzegana jest jako siła napędowa produktywności, rozwoju ekonomicznego i przewagi, co prowadzi do nowego spojrzenia na rolę informacji, technologii i uczenia się w realizacji zadań przez wszystkie struktury celowe. Wzrastająca kodyfikacja wiedzy i jej możliwość transmitowania, dzięki systemom komunikacyjnym i sieciom komputerowym, prowadzi do wyłaniania się społeczeństwa informacyjnego. Rodzi ono potrzebę zdobywania przez pracowników określonych kwalifikacji i podkreśla swoisty charakter gospodarki wiedzy a także zmienia powszechny w świadomości społeczeństwa obraz zasobów konkurencyjnych oraz możliwości kreowania przewagi konkurencyjnej w skali globalnej i lokalnej.

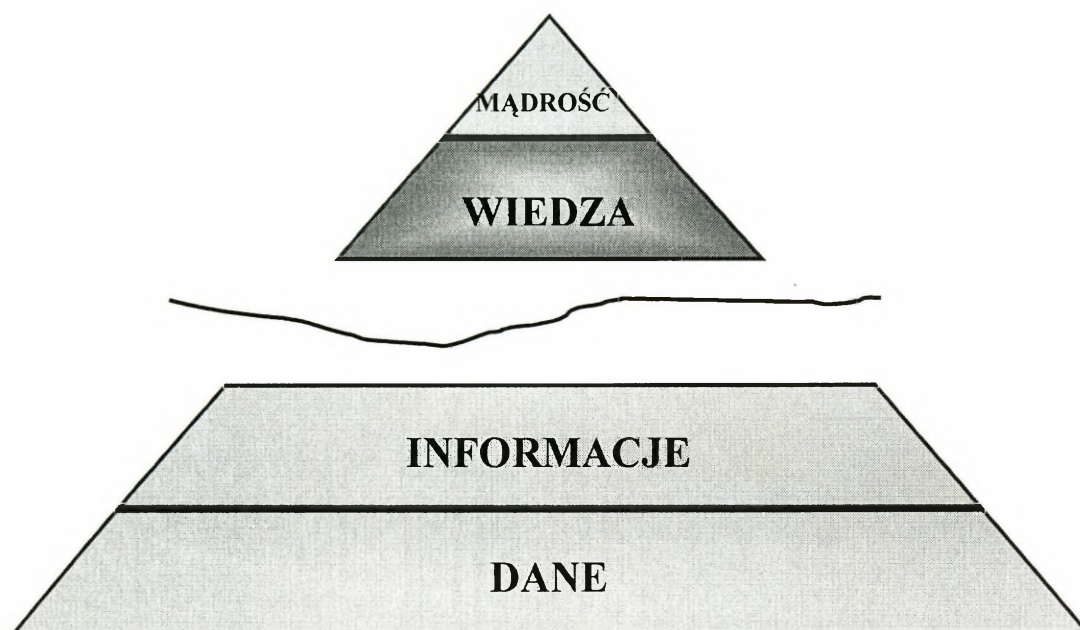
*Wiedza* jest pojęciem bardzo szerokim i obejmuje wszystkie zbiory danych, informacji poglądów, wierzeń, przesądów, którym przypisuje się wartość poznawczą i praktyczną. We współczesnej gospodarce wiedza w tym ujęciu obejmuje wiedzę naukową, która jest rozpowszechniana za pomocą różnego rodzaju publikacji, raportów, artykułów naukowych, materiałów konferencyjnych, książek. Dystrybucja następuje natomiast poprzez wszelkiego rodzaju odczyty, nauczanie, dyskusje.

Wiedza to dość specyficzny kapitał, bowiem w przeciwieństwie do ziemi, nie można jej dotknąć ani nawet precyzyjnie zmierzyć. Różnice pomiędzy wiedzą a pozostałymi zasobami (kapitał, ziemia, praca) można wyrazić poprzez jej cechy, tj.: dominację, niewyczerpalność, symultaniczność i nieliniowość.

Wiedza obecnie traktowana jest jako główny czynnik kształtujący strukturę produkcji i postępu gospodarczego i społecznego, a uczenie się jako sposób pozyskiwania wiedzy jest obecnie najważniejszym procesem gospodarczym. Szerokie pojęcie wiedzy związane jest z takimi określeniami, jak:

- **dane**, są to najprostsze obiekty istniejące poza określonym kontekstem;
- **informacja** to dane umieszczone w kontekście, posiadające jakieś znaczenie, często uzupełnione danymi wspomagającymi ich późniejszą interpretację;
- **wiedza** może być zdefiniowana jako informacja o określonej strukturze, pozyskana w określonym celu lub dla pewnego zastosowania, zinterpretowana przez określoną osobę;

- **mądrość** oznacza umiejętność efektywnego stosowania wiedzy w praktyce. Zależności pomiędzy wyżej wymienionymi pojęciami przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Hierarchia wiedzy

Źródło: na podstawie D.J. Skyrme, *Knowledge Networking*, 1997, s. 47, [w:] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku: wybrane koncepcje i metody*, Warszawa 2002, s. 71.

Ścisłe określenie wiedzy nie jest w pełni możliwe, ponieważ obejmuje wszystkie dziedziny życia i przenika między nimi generując zmiany mające wpływ na jej powstanie i wykorzystanie. Można pokusić się o stwierdzenie, że **wiedza generuje wiedzę**.

Era cywilizacji wiedzy powoduje nie tylko potrzebę zarządzania wiedzą, ale wymusza także zmianę dotychczasowych paradygmatów funkcjonowania organizacji, ich struktur i efektywnych form zarządzania. W miejsce dotychczasowych tradycyjnych struktur organizacyjnych pojawiły się nowe, inspirowane przez nowe idee, idee organizacji uczącej się, organizacji fraktalnej, czy wirtualnej i inteligentnej<sup>1</sup>. Dla **organizacji uczącej się** zarządzanie wiedzą jest centralnym punktem koncepcji strategii uczenia się organizacji, instrumentem opanowania procesów organizacyjnego uczenia się, dzięki którym pracownicy dochodzą do osiągnięcia tzw. mistrzostwa osobistego, a także narzędziem tworzenia skomputeryzowanego systemu zarządzania

<sup>1</sup> B.Mikuła, A.Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku: wybrane koncepcje i metody*, Warszawa 2002, s. 69-71.

wiedzą. Dla **organizacji wirtualnej** zarządzanie wiedzą jest procesem umożliwiającym wykorzystanie wiedzy położonej poza organizacją i dynamizującym przepływy wiedzy do organizacji od wyspecjalizowanych firm współpracujących w realizacji przedsięwzięcia. W **organizacji fraktalnej oraz inteligentnej** jest procesem umożliwiającym zachowanie zdolności do samoorganizacji składowych jednostek samoprzewodzących (fraktali, zespołów pracowniczych) poprzez utrzymywanie nadmiaru zdolności sposobem ciągłej aktualizacji i wzbogacania zasobów wiedzy.

Zarządzanie wiedzą nieodłącznie związane jest również z zagadnieniami doskonalenia jakości. Staje się narzędziem wspomagającym kompleksowe wspomaganie przez jakość TQM<sup>1</sup>, przyspieszając i wzmacniając działania mające na celu uzyskiwanie nowych rozwiązań w zakresie produktów i usług, a także nowych standardów działalności (także w zakresie działań militarnych i funkcjonowania wojskowych struktur.

Można, zatem śmiało powiedzieć, że w nowej rzeczywistości sukces odnosić będą te organizacje, które staną się organizacjami uczącymi się, opartymi na wzroście wiedzy i efektywnym zarządzaniu nią.

### **Przywództwo kreatywnych liderów i innowacyjnych organizacji**

Nowoczesne organizacje potrafiące wykorzystywać wiedzę swoich pracowników i pozyskiwać ją z bliższego i dalszego otoczenia. To organizacje zdolne do skutecznej rywalizacji tak w gospodarce rynkowej jak i w innych obszarach ludzkiej aktywności. Przewagę tworzy dobre zarządzanie wiedzą, gdyż daje realne szanse na sukces. Zdaniem Ikujiro Nonaki wiedza jest jedynym pewnym źródłem przewag konkurencyjnej, gdyż jej szybkie rozpowszechnienie w całej organizacji umożliwia jej przekształcenie w nowe technologie i produkty.<sup>2</sup> Takie działania - zdaniem autora – można nazywać **działaniami kreowanymi przez wiedzę**, gdyż ich efektem są **systematyczne innowacje**<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> TQM (z ang. Total Quality Management) – kompleksowe zarządzanie jakością; to podejście zarządzania organizacją, w którym każdy aspekt działalności jest realizowany z uwzględnieniem spojrzenia pro jakościowego. Uczestniczą w nim wszyscy pracownicy poprzez pracę zespołową, zaangażowanie, samokontrolę i stałe podnoszenie kwalifikacji. Celem jest osiągnięcie długotrwałego sukcesu, którego źródłem są zadowolenie klienta oraz korzyści dla organizacji i jej członków oraz dla społeczeństwa. Definicja na podstawie: <http://pl.wikipedia.org>

<sup>2</sup> I. Nonaka, *The Knowledge Creating Company*, "Harvard Business Review", November-December 1991, [w:] *Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja*, Warszawa 2001, s. 240.

<sup>3</sup> Tamże, s. 240.

Innowacje są efektem kreatywności ludzi. Są wnoszeniem w życie czegoś nowego, podejmowaniem twórczych pomysłów i urzeczywistnianiem ich. Innowacje są najczęściej odpowiedzią na zaistniałą potrzebę i dostosowaniem się do bieżących warunków i wymagań. Jednak kreatywnych, twórczych zachowań ludzi nie można uzyskać w tradycyjnych organizacjach zdominowanych przez hierarchiczne struktury i wiedzę tylko tych, którzy mają władzę. To organizacje pozbawione zdolności do szybkiego uczenia się i generowania niezbędnych innowacji, innowacji produktowych, innowacji procesowych, czy innowacji w sferze zarządzania (dowodzenia).

Innowacje, jak słusznie zauważa S. Kwiatkowski, są procesem nie zaś jednostkowym zdarzeniem. Procesem, który jest w równej mierze technicznym, co społecznym, w równej mierze kulturowym, co organizacyjnym. Jest następstwem długotrwałego wysiłku podejmowanego w organizacji, która dostrzega szanse własnego rozwoju i sukcesu w potencjale zatrudnianych tam ludzi<sup>1</sup>.

Z kreatywnością utożsamiany jest współczesny przywódca, gdyż jest to człowiek nieustający w swoich wyzwaniach rzuconych stałości, marazmowi i ogólnej niemocy. Odmienny od menedżerów ukształtowanych w sposób tradycyjny, swym temperamentem orientujących się ku mniejszemu ryzyku, preferującym zarządzanie nad prawdziwe przywództwo. Tradycyjni menedżerowie wykazują na ogół większe inklinacje do pragmatyzmu niż do wizjonerstwa. Cechy te bardzo rzadko są kuźnią dla innowacji. Kreatywność wymaga intuicji, niepewności oraz nieszablonowych metod w poszukiwaniu optymalnych rozwiązań.

### **Przywództwo w warunkach niepewności**

Niepewność rodzi się tam, gdzie sytuacja wymaga podjęcia określonego działania lub rozwiązania jakiegoś problemu, a brak jest dostatecznej wiedzy, aby to czynić. W organizacji tak rozumiana niepewność może pojawić się i trwać w różnych miejscach i na różnych poziomach jej funkcjonowania. Jest udziałem nie tylko pracowników, którzy sądzą, że mogą w wyniku zmian stracić, ale również tych, dla których stały się one życiową szansą. Czesław Sikorski charakteryzując organizacje niskiej i wysokiej tolerancji niepewności podaje, że niepewność pojawić się może

---

<sup>1</sup> S.Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, Warszawa 2002, s.82-84.

choćby na etapach zaopatrywania organizacji w zasoby, przetwarzania oraz sprzedaży, tak produktów jak i usług. Jest to proces, którego przejawy i następstwa można rozpatrywać na różnych poziomach, m.in.:

- poziomie indywidualnych działań ludzi w organizacji;
- poziomie grup pracowniczych;
- poziomie jednostki organizacyjnej, uzależnionej (powiązanej) z innymi jednostkami organizacji;
- poziomie całej organizacji, gdy dotyczy relacji z otoczeniem, a jakość tych relacji ma zasadnicze znaczenie dla realizacji celów strategicznych i szans na przetrwanie.<sup>1</sup>

Uwzględniając kompetencje poszczególnych grup pracowniczych można także wskazać na kolejną typologię przejawów niepewności:

- kadry kierowniczej (niepewności związanej głównie z wyborem i formułowaniem celów organizacji);
- wyższej klasy wykonawców (profesjonalistów w poszczególnych dziedzinach), niepewności związanej z wyborem sposobu realizacji złożonych zadań;
- niższej klasy wykonawców, niepewności związanej ze zmianą wykonywanych czynności, potrzebą przekwalifikowania, zmianą miejsca pracy<sup>2</sup>.

Podstawą niepewności jest zmienność i złożoność otoczenia. O złożoności otoczenia decyduje jego struktura. Struktura prosta, składająca się z niewielu elementów, pozostających w niezbyt skomplikowanych relacjach. Zaś struktura złożona to ta, którą cechuje wielość elementów i duże rozczłonkowanie. Zmienność otoczenia wiąże się ze stabilnością, dynamiką zachodzących przekształceń. O zmienności otoczenia decydują procesy o charakterze politycznym, gospodarczym, technologicznym.

Niepewność powodowana jest w konsekwencji wynikiem braku informacji, braku wiedzy, niezdolnością zdefiniowania warunków przetrwania i sukcesu. Niepewność potęgowana jest barierami poznawczymi, trwałością stereotypowego postrzegania, subiektywizmem. Potęgowana jest przez ludzi pracujących w

---

<sup>1</sup> Cz.Sikorski, Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności, Łódź 1998, s.43; Cz.Sikorski, Zachowania ludzi w organizacji, Warszawa 1999, s.240 i nast.

<sup>2</sup> Tamże.

organizacjach a szczególnie przez kadre zarządzającą. Podstawowym dążeniem organizacji jest redukcja niepewności<sup>1</sup>.

Organizacje redukują niepewności w różny sposób, oddziałują na otoczenie, budują mechanizmy zwiększające przewidywalność otoczenia, modyfikują własną strukturę. Prawidłowa identyfikacja trendów i tendencji to jednak za mało, aby zredukować niepewność. Okazuje się bowiem, że o wiele istotniejsze staje się dostrzeżenie w porę zmian w tych trendach i tendencjach. Stąd w ostatnich latach pojawił się w zarządzaniu termin turbulencja, wykorzystywany do analizy otoczenia organizacji, który określa dynamikę nowości – zmiany, tj. stopnia w jakim istotne dla organizacji wydarzenia odbiegają od dotychczasowych doświadczeń<sup>2</sup>.

Otoczenie współczesnych organizacji charakteryzuje się właściwościami odzwierciedlającymi wzrost turbulencji i niepewności, to wysiłek i wyzwanie dla liderów przyszłości, dowódców i menedżerów, którzy muszą pójść naprzód – ku niepewności, wykonać „skok w nieznane”. Być może działać w warunkach, których specyfikę wyraża metaforyczny tytuł najnowszej książki Roberta E. Quinna „*Building the Bridges as You Walk on it*”.<sup>3</sup> Zdaniem autora, przywódców działających w otoczeniu pełnym współczesnych wyzwań cechować musi **umiejętność budowania mostu, gdy już po nim idą**. To łamanie schematów, odrzucanie utartych rozwiązań i przyzwyczajzeń. To wysiłek, który przypominać może pracę zespołu, w którym wszyscy mają związane oczy, a ich zadaniem jest odnaleźć miejsce i rozwiązać czekające tam na nich zadanie. Chodzi o złożenie namiotu. Gdy zrealizują cel, wiele zrozumieją. Uświadomią sobie, że świetny plan to mało, zwycięstwo przychodzi powoli, często ocierając ludzi o widmo porażki. Ludzie potykają się i nie wiedzą, gdzie dojdą, ale dzięki zaufaniu i potencjałowi wszystkich członków zespołu osiągają jedność i uczą się nowego paradygmatu myślenia, że „ten ma władzę i sięgnie po zwycięstwo kto ma wiedzę” i w praktyce - płynnie przekazują sobie przywództwo<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> B.Kaczmarek, *Organizacje. Polityka – władza – struktury*, Warszawa, s. 149-151.

<sup>2</sup> H.J. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 1985, s.58

<sup>3</sup> *Zmiana jak jam session*, Rozmowa Małgorzaty Remisiewicz z profesorem Robertem E. Quinnem, „Manager Magazyn” 2006, nr 6, s. 46-49.

<sup>4</sup> Tamże.

## 1.2. Istota współczesnego przywództwa

Przywództwo należy do tych licznych terminów, które nim wprowadzono w obszar poszczególnych dyscyplin naukowych zadomowiły się w języku codziennym i nabrały określonych znaczeń. Znaczenia te dookreślone są przez sytuację lub inne wyrazy nadające im bardziej lub mniej pozytywny wydźwięk.

Na gruncie działalności naukowej definiowanie przywództwa jest zadaniem bardzo trudnym, a jednocześnie koniecznym, gdyż odzwierciedla nie tylko poglądy tego, kto podejmuje się takiej próby, ale także ukazuje cel, jakiemu definicja ma służyć.

Rozumienie terminu przywództwo może być bardzo szerokie, uwzględniające każdą przestrzeń społecznego oddziaływania. I wielu autorów dostrzega to w konkretnych definicjach, gdy poszukuje jakiejś obiektywizacji tego zjawiska.

W gąszczu wielu prób opisu zjawiska przywództwa i pojęcia przywódcy cenne wydaje się spostrzeżenie dokonane przez pioniera badań tej problematyki Ralphi M. Stogdilla. Zauważył on, iż przywództwo jest zarówno procesem, jak i właściwością. Proces przywództwa polega na nieprzymuszonym ukierunkowaniu i koordynowaniu działań członków zorganizowanej grupy dla osiągnięcia grupowego celu. Przywództwo jako właściwość jest natomiast zbiorem cech osobowościowych przypisywanych tym, których postrzega się jako stosujących takie oddziaływania z powodzeniem<sup>1</sup>

Oto kilka popularnych definicji lub opisów przywództwa, formułowanych w obrębie socjologii, psychologii, teorii organizacji i zarządzania.

W socjologicznym ujęciu przywództwa zwraca się szczególną uwagę na możliwość sprawowania władzy, gdyż kto ją posiada, ten ma szczególne możliwości osiągnięcia zamierzonych celów. Stąd socjologowie określają przywództwo jako:

*... spontaniczne i oddolne obdarzenie jednego z członków grupy uprawnieniami władczymi – decyzyjnymi i koordynacyjnymi – w stosunku do pozostałych.*<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> R. M. Stogdill, *Handbook of Leadership*, New York 1974, s. 7.

<sup>2</sup> P. Sztompka, *Socjologia*, Kraków 2004, s.385.

... jako ten rodzaj władzy, który na podstawie osobistych cech lidera prowadzi do dobrowolnego uznania jego zwierzchności.<sup>1</sup>

... to szczególny typ sprawowania władzy. Podobnie jak władza przywództwo jest relacyjne, kolektywne i zorientowane na cel<sup>2</sup>.

...przywództwo można sobie wyobrazić jako punkt na kontinuum władzy, którego jednym krańcem jest wpływ, przeciwnym zaś dominacja<sup>3</sup>.

Psychologowie opisują przywództwo nawiązują przede wszystkim do pojęcia wpływu, zwracając uwagę na jego kontekst społeczny i osobowościowy. Ich opisy przywództwa - czasem definicje - przyjmują m.in. następujące brzmienie:

...to postrzegana przez innych członków organizacji gotowość wywierania lub samo wywieranie wpływu na związane z celami organizacji myśli, uczucia i działania jej członków<sup>4</sup>.

... to umiejętność jednostki wywierania wpływu, motywowania oraz umożliwiania innym przyczyniania się do efektywności i sukcesu organizacji, której są członkami<sup>5</sup>.

Warto zaznaczyć, że wśród psychologów pojawiają się również powściągliwe opinie dotyczące nadmiernej roli przypisywanej osobowości lidera. Odwołajmy się w tej kwestii do poglądu Robera, który zauważa:

Przywództwo to wykonywanie władzy, wywieranie wpływu na grupę społeczną; innymi słowy, funkcjonowanie w roli przywódcy. Jednak termin ten jest często używany jak gdyby był cechą osobowości, jak gdyby istniał zespół specyficznych umiejętności odzwierciedlających przywódcze zdolności. Chociaż jest w tym trochę intuicyjnej prawdy, to jednak powoduje to beznadziejne zamieszanie, ponieważ pomija rolę samej sytuacji w określaniu zachowania przywódczego.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> K. Dóktór, *Władza, kierowanie i przywództwo w organizacji*, w: *Socjologiczne problemy kierowania i zarządzania przedsiębiorstwem w Polsce*, pod red. W. Jacher, Katowice 1983, s. 56-63.

<sup>2</sup> J. McGregor Burns, *Władza przywódcza*, [w:] *Władza i społeczeństwa*, Wybór i opracowanie Jerzego Szczupaczyńskiego, Warszawa 1995, s. 266.

<sup>3</sup> L. Porębski *Behawioralny model władzy*, Kraków 1996, s. 48-49.

<sup>4</sup> Ph. M. Smith, *Przywództwo*, [w:] *Psychologia społeczna. Encyklopedia Blackwella*, pod red. A. S. R. Manstead, M. Hewstone, Jacek Santorski & Co., Warszawa 1996.

<sup>5</sup> J. Mączyński, *Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej*, Warszawa 1998, s. 55-56; P. L. Koopman, J. Mączyński, D. N. Den Hartog, S. A. Witkowski i 48 innych autorów, J. Mączyński, *Perceptions of Societal Culture and Preferred Leadership Styles in Nord / West and South/ East European Countries*, [w:], *Culture and Leadership* „Polish Journal Of Applied Psychology, Vol. 1. Nr 1, 2001, s. 10.

<sup>6</sup> Słownik psychologii, pod red. E. Reber, Warszawa 2000, s. 580.

W teorii organizacji i zarządzania zwraca się uwagę na cechy, umiejętności i określony sposób działania, który umożliwia realizację celów organizacji: Oto kilka przykładów:

*... to osoba, która opanowała sztukę stwarzania wizji, które są w stanie zainteresować pracowników, zainspirować, pociągnąć; to twórca prawdziwej komunikacji, opartej na słowach, które oznaczają dla ludzi coś ważnego; to osoba budząca zaufanie dzięki swej determinacji, cierpliwości i wierze.*<sup>1</sup>

*...to proces kierowania i wpływania na związaną z zadaniami działalność członków grupy.*<sup>2</sup>

Powyższe rozważania dotyczące definiowania pojęcia przywództwa skłaniają do wniosku, że pojęcie to rozumiane było do tej pory w bardzo różny sposób. Poszczególne definicje określają dobrze tylko pewne wymiary przywództwa w organizacji. Wybór którejkolwiek z przytoczonych wyżej definicji przywództwa jako wiodącej, wiązałby się, więc z przyzwoleniem na pewne jej ograniczenia, nieścisłości i sprzeczności. Jak zauważył W.Bennis i B.Nanus<sup>3</sup> każda definicja jest inna, ale zarazem niepełna. Jednak, każdy z przytoczonych opisów lub definicji zawiera te poglądy dotyczące przywództwa, które można uznać za znaczące we współczesnej jego interpretacji.

Jak trudny jest to problem, a zarazem jak ważny niech świadczy wysiłek podjęty w 1994 roku przez uczestników międzynarodowej konferencji zorganizowanej w Calgary, których celem było przyjęcie jednolitej definicji przywództwa. Dokonana próba ujęcia istoty przywództwa organizacyjnego ma do dziś duży walor praktyczny i jest powszechnie cytowana. Zakłada ona, że *przywództwo to umiejętność jednostki wywierania wpływu, motywowania oraz umożliwiania innym przyczyniania się do efektywności i sukcesu organizacji, której są członkami*<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> M.Adamiec, B.Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor-kreator- inspirator*, Katowice 2001, s.145.

<sup>2</sup> J.A.F.Stoner, C.Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1992, s.382-383.

<sup>3</sup> W.Bennis, B.Nanus, *Leaders.: The strategies for Taking Charge*, New York 1985.

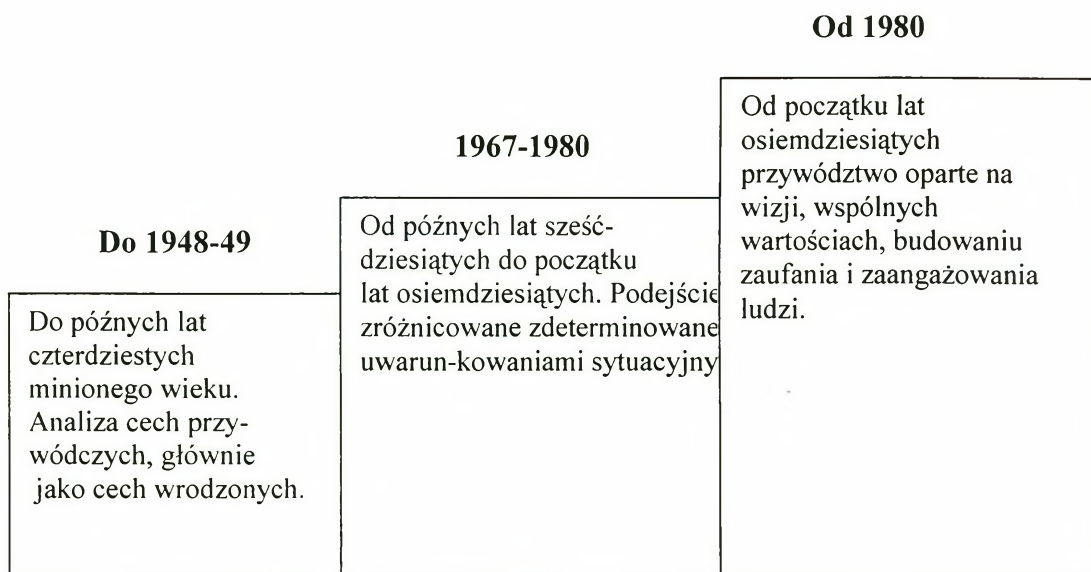
<sup>4</sup> J. Mączyński, *Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej*, Warszawa 1998, s. 55-56; P. L. Koopman, J. Mączyński, D. N. Den Hartog, S. A. Witkowski i 48 innych autorów, *Perceptions of Societal Culture and Preferred Leadership Styles in Nord / West and South/ East European Countries*, [w:] J. Mączyński, *Culture and Leadership* „Polish Journal Of Applied Psychology, Vol. 1. Nr 1, 2001, s. 10.

O tym, że nie jest to rozstrzygnięcie ostateczne świadczą kolejne próby definiowania przywództwa, pojawiające się w ostatnich kilku latach. Ich autorzy uwzględniają współczesne priorytety gospodarki rynkowej i ewolucję samych organizacji, w których coraz powszechniejsze staje się wskazywanie na klientów jako głównych weryfikatorów efektywnych organizacji. Zauważają jednakże brak wyraźnie sprecyzowanego celu (wizji) wykraczających poza tak rozumiane *dobro* organizacji, powoduje, że przywództwo w środowisku biznesowym niebezpiecznie przybliżyło się do myślenia, że jedynym powodem funkcjonowania w biznesie jest zarabianie pieniędzy. K.Blanchard proponuje zmianę takiego podejścia. Jego zdaniem przywództwo to proces efektywnego działania nie tylko z myślą o kliencie, ale również pracowniku. *To proces osiągania wartościowych wyników przy sprawiedliwym, pełnym troski i szacunku podejściu do wszystkich osób zaangażowanych*<sup>1</sup>. Jest to, więc, zdaniem autora, taki proces, który gwarantuje nie tylko osiągnięcie wyników, ale również rozwijanie ludzi – klientów i pracowników. To przywództwo na wysokim poziomie, przywództwo wyższego stopnia.

Prawdziwy przełom w interpretacji miejsca i roli przywódców w organizacji dokonał się w latach osiemdziesiątych minionego stulecia. To wówczas nastąpiła swoista zmiana paradygmatu przywództwa z tradycyjnego, kojarzonego ze zdolnością motywowania ludzi, sprawnością decyzyjną, i skutecznym jednostronnym komunikowaniem się na rzecz „przywództwa nowego”. Takiego, które jest wyrazem ciągłego uczenia się, wyznaczania wizji, podejmowania ryzyka, przeprowadzania zmian w organizacjach, opierania się na zaangażowaniu ludzi, wzajemnym zaufaniu, wyznawaniu w praktyce organizacji wspólnych wartości. Zmianie uległ również pogląd dotyczący źródeł ludzkich zdolności czy cech niezbędnych do przewodzenia. (zobacz rys.2.)

---

<sup>1</sup> K.Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, Warszawa 2007, s. XV.



Rysunek 2. Ewolucja poglądów na przywództwo.

Ewolucję tego procesu dostrzega coraz większa grupa badaczy nauki o organizacji i zarządzaniu podkreślając, że przebiega ona od administrowania, poprzez zarządzanie do przywództwa, a mówiąc inaczej od dominacji władzy formalnej, poprzez dysponowanie zasobami do osobistych walorów profesjonalnych kadry menedżerskiej, w tym szczególnie zdolności do przewodzenia. Współcześnie, jak zauważa L.Krzyżanowski wraz z przekształcaniem się organizacji w arenę gry interesów, udział w uprawnionej władzy staje się przedmiotem umowy społecznej zawartej między stronami biorącymi udział w grze. Kierujący organizacją mają tyle władzy ile potrafią wynegocjować z uczestnikami gry i zawrzeć w formie określonego kontraktu. Kontrakt ten poprzez dynamikę uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, nacisków, koalicji i przeróżnych wpływów podlega ciągłej weryfikacji<sup>1</sup>.

Ten bardziej współczesny wyraz przywództwa wynika głównie z roli, jaką przypisuje się obecności liderów w organizacjach. Są oni spostrzegani jako orędownicy zmiany, twórcy nowej kultury organizacyjnej, osoby zdolne do przeobrażania organizacji w coraz bardziej efektywną i innowacyjną strukturę. Do

<sup>1</sup> L.Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej. Paradygmaty modele, metafory. Filozofia metodologia. Dylematy trendy*, Warszawa 1999.

najczęściej opisywanych w literaturze nurtów nowego przywództwa należy przywództwo transformacyjne.

Początkowo przywództwo transformacyjne rozpatrywane było w odniesieniu do przywództwa transakcyjnego. Rozróżnienie to wprowadził politolog J.M. Burns<sup>1</sup>, zajmujący się przywództwem politycznym. Obie odmiany przywództwa to swoiście rozumiane bieguny, odmiennych postaw, zachowań i wartości preferowanych w relacjach liderów podwładnych ich zwolennikami. To, jak zauważają House i Singh różnice w składnikach motywacji podwładnych, których dotyczy zachowanie lidera, i w specyficznych zachowaniach lidera odnoszących się do motywacji podwładnych<sup>2</sup>.

**Przywództwo transakcyjne** odwołuje się u swoich podstaw do skutecznego działania przełożonego-przywódcy, który dąży do realizacji zadań poprzez zaspokajanie potrzeb podwładnych zgodnie z ich potrzebami i ustalonymi regułami. Burns mówią o takim przywództwie, że jest oparte na wymianie między liderem a jego zwolennikami: Przywódca „kupuje” lojalność zwolenników w zamian za korzyści, które im zapewnia<sup>3</sup>. B. M. Bass postrzega przywódców transakcyjnych jako stale wchodzących ze swoimi podwładnymi w układ pewnych transakcji. Lider stale gra na zasadzie - *coś za coś*. Określa dokładnie zadania i w zamian uzyskuje pewność: *co, kto i jak robi*. Podwładni także mają jasność, czego się od nich wymaga.

Jednak Autor ten na podstawie wieloletnich badań przeprowadzonych wspólnie z Brucem Avolio oraz innymi współpracownikami zauważył, że niektórzy przywódcy są skuteczni nie dlatego, że się dostosowują do grupy, lecz dlatego, że ją przekształcają –dokonują jej transformacji, bywa że dla potrzeb całej zmieniającej się i zmienianej organizacji.

**Przywództwo transformacyjne** definiuje się jako to wykraczające poza zwykłe oczekiwania, gdyż przekazujące poczucie posłannictwa (misji), stymulujące proces uczenia się i inspirujące nowe sposoby myślenia<sup>4</sup>. We współczesnych organizacjach ze względu na szybkie zmiany i burzliwe otoczenie, przywódcy

---

<sup>1</sup> J.M. Burns, *Leadership*, New York 1978.

<sup>2</sup> Podaję za: A.K.Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Warszawa 2004, s. 153.

<sup>3</sup> Tamże, s.20.

<sup>4</sup> Podaję za: R.W.Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 515.

transformacyjni coraz częściej są uważani za ważny czynnik sukcesu firmy. To przywództwo zakładające zmianę postaw, życzeń i wyobrażeń podwładnych, poprzez uznawanie i głoszenie określonych wartości, wizji i celów przez lidera. U jego podstaw tkwi motywowanie i zmienianie ludzi oraz rzeczywistości, aby te cele zostały osiągnięte.

Na skutek pewnych cech, umiejętności i charakteru, jakimi dysponują przywódcy transformacyjni podwładni nie tylko odczuwają ogromną satysfakcję, ale również znacznie zwiększają swoją efektywność. Oddziałują oni na aspiracje i ambicje swoich członków w taki sposób, że sukces grupy staje się sukcesem każdego z jej członków, a misja lidera staje się misją jego zwolenników. To typ przywództwa stworzony na użytek sytuacji trudnych i radykalnych przemian organizacyjnych. Bass sugeruje, aby liderzy transformacyjni zwiększali aktywność i możliwości działania swoich zwolenników. Mogą oni - zdaniem tego autora - to właśnie czynić, poprzez:

- zwiększanie świadomości co do wagi niektórych celów i środków prowadzących do ich osiągnięcia;
- skłanianie do przedkładania interesu organizacji ponad swój własny;
- stymulowanie i zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu.

B. Bass postrzega przywódców transformacyjnych jako obdarzonych trzema głównymi właściwościami: charyzmą, względem na innych oraz intelektualną stymulacją<sup>1</sup>. W jego wyróżnieniu charyzma sprzyja wzbudzaniu pozytywnych uczuć i grupowej lojalności. Względem na innych umożliwia podejmowanie decyzji o dużym stopniu wzajemnego uzgodnienia i wewnętrznej akceptacji. Stymulacja intelektualna dotyczy percepcji problemów oraz ich rozwiązywania w nowy, inspirujący innych, sposób.

Swoje uwagi sformułowali również Tichy i Urlich, dla których lider transformacyjny zapewnia organizacji: wizję i rozwój; mobilizuje uczestników do działania na rzecz urzeczywistnienia wizji; instytucjonalizuje procesy zmian potrzebne do urzeczywistnienia wizji<sup>2</sup>.

---

1 P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Warszawa 2000, s. 178-179.

<sup>2</sup> N.M.Tichy, D.O. Urlich, *The leadership challenge: A call for transformational leader*, Sloan Management Review, jesień 1984, s.58-68. Podają za: A.K.Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Warszawa 2004, s. 153.

Idea przywództwa transformacyjnego stała się w ostatnich latach szczególnie popularna, gdyż uznano, że ten typ lidera transformacyjnego jest w stanie: zrewolucjonizować firmę; tchnąć w nią nowego ducha; dopasować firmę do otoczenia; wyprzedzić konkurentów. Coraz to bardziej zaczęto poszerzać rolę i znaczenie przywódców dla współczesnych organizacji, dostrzegając w nich kreatorów zmian, budowniczych kultury organizacyjnej, twórców nowych wizji odkrywających nowe perspektywy rozwoju organizacji. Taka rolę przypisuje przywódcom transformacyjnym John P. Kotter, który stwierdza, że skuteczny przywódca transformacyjny bazuje na trzech powiązanych ze sobą zdolnościach: spostrzegania sił zmierzających do zmiany; tworzenia wizji, która mobilizuje organizację do podążania zgodnie z wyznaczonym kierunkiem; inspirowania i zachęcania uczestników organizacji do działania i instytucjonalizacji zmiany.<sup>1</sup>

Podobnie argumentuje rolę takiego przywództwa Edgar H. Schein. Pełni ono rolę czynnika zmian w kulturze organizacji, gdyż „...istotną rzeczą, którą czynią przywódcy, jest tworzenie i kierowanie rozwojem kultury osobistej, a ten unikalny talent przywódców oznacza ich zdolność do zrozumienia innych i działania z uwzględnieniem aspektów kultur. (...) przywódcy kreują i zmieniają kultury, podczas gdy menadżerowie i administratorzy poruszają się wśród tych kultur. Kultura, zatem jest rezultatem procesu uczenia się całej grupy, na który tylko częściowo wpływa zachowanie przywódcze. Jednakże, gdy przetrwanie grupy jest zagrożone w wyniku braku przystosowania się jej członków do otoczenia, w którym działają, to główną funkcją przywództwa jest rozpoznanie sytuacji i podjęcie stosownych działań. „<sup>2</sup>

To szczególna rola przypisywana przywództwu w sytuacji zmian, braku stabilności i poczucia niepewności nadaje jego istnieniu wyjątkowe znaczenie. To dla wielu współczesnych organizacji przywództwo ich menedżerów jest szansą funkcjonowania w niestabilnym otoczeniu globalizującej się gospodarki, szybkiego elastycznego reagowania na zmieniające się wymagania klientów, utrzymywania gotowości do natychmiastowego wdrażania nowych technologii, produktów czy usług.

---

<sup>1</sup> JP.Kotter, *The Leadership Factor*, New York 1988, s. 19.

<sup>2</sup> E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, 1992, s.5

Współczesny przywódca to człowiek utożsamiany z kreatywnością nieustający w swoich wyzwaniach rzuconych stałości, marazmowi i ogólnej niemocy. Odmienny od liderów ukształtowanych w sposób tradycyjny, swym temperamentem orientujących się ku mniejszemu ryzyku, preferującym zarządzanie nad prawdziwe przywództwo. Wykazują oni większe inklinacje do pragmatyzmu niż do wizjonerstwa. Cechy te bardzo rzadko są kuźnią dla innowacji. Kreatywność wymaga intuicji, tolerancji niepewności oraz metod nieszablonowych w poszukiwaniu optymalnych rozwiązań.

### **1.3. Idea przywództwa wojskowego.**

Zainteresowanie przywództwem w wielu armiach było wynikiem kryzysu tradycyjnego dowodzenia, opartego na autokratyzmie przełożonych i bezwzględnym podporządkowaniem podwładnych, jednostronnej komunikacji i nieliczeniu się ze stratami społecznymi. Zbiegło się ono w czasie z odchodzeniem od wojen totalnych i masowych, w kierunku wojen ograniczonych prowadzonych przez mniejsze, ale mobilne i efektywne siły zbrojne. Zmianom uległa dynamika współczesnych konfliktów, ale także zakres i charakter zadań stawianych siłom zbrojnym. W konsekwencji doprowadziło to, także do jakościowych zmian w procesie kształcenia i szkolenia w siłach zbrojnych, szczególnie zaś - przygotowania kadr dowódczych.

W naszej armii problematyka przywództwa stała się szczególnie ważna gdy rozpoczął się proces dostosowywania procedur dowodzenia do wymogów koalicyjnego współdziałania w ramach NATO. Dobrym przykładem ilustrującym potrzebę rozwijania kompetencji przywódczych przełożonych jest sformułowany w dokumentach sojuszu przeznaczonych dla działań połączonych (Allied Joint Publication, AJP 3.2.1 ), postulat odchodzenie od nieefektywnego stylu dowodzenia przez instruowanie, na rzecz stylu dowodzenia przez cele. Jednak stylu tego nie można realizować bez przywództwa przełożonych opartego na zdolności zjednywania sobie ludzi, zaufaniu i poczuciu odpowiedzialności za wspólnie realizowane cele, zespołowego działania i budowania zespołów zadaniowych.

Współczesne armie traktują problematykę przywództwa jako szansę tworzenia bardziej efektywnych form zbiorowego, zorganizowanego działania. Jest ono

następstwem wieloletnich procesów dokonujących się wewnątrz armii jak również, a może przede wszystkim, procesów zewnętrznych. Na czoło wysuwają się przemiany geopolityczne i społeczne, pociągające za sobą zmianę roli i zadań sił zbrojnych, ich redukcję i przebudowę. W odniesieniu do naszej armii to także, podejmowany w ostatnich latach, trud dostosowywania jej struktury i możliwości do wymogów i standardów NATO.

### **Nowe wyzwania**

Skala nowych wyzwań, którym sprostać musi współczesna armia jest coraz większa, wyznacza ją, m.in.: wielobiegunowość politycznego świata i asymetryczność zagrożeń; globalizacja konfliktów i kryzysów regionalnych; różnorodność operacji i działań z udziałem wojska; rozwój tendencji do działań połączonych, tak na poziomie rodzajów sił zbrojnych jak i struktur wielonarodowych; zmiany w sposobach prowadzenia działań i operacji wojskowych. Trudno wymienić pełne spektrum wyzwań jak również dokonać pełniejszej charakterystyki, ale warto jednak zasygnalizować kilka aktualniejszych kwestii.

### **Zmiany w teatrze wojny**

Poglądy na temat przywództwa przeszły w ostatnich kilkudziesięciu latach znaczną ewolucję, głównie za sprawą poszukiwań efektywniejszych struktur, metod i form funkcjonowania organizacji. W ostatnich kilku latach czynnikiem dynamizującym jeszcze bardziej ten proces stała się niestabilność warunków otoczenia, w jakich działały i działają niemal wszystkie organizacje, zarówno cywilne, jak i wojskowe. Przez dziesiątki lat organizacje wojskowe funkcjonowały we względnie ustabilizowanym obszarze, nie tylko znanych sobie przeciwników, ale także nie najgorzej rozpoznanych wzajemnych potencjałów, słabych i silnych stron. Zarządzanie czy dowodzenie było realizowane w przewidywalnym i zamkniętym polu, a organizacje wojskowe funkcjonowały we własnym wyodrębnionym i izolowanym świecie *garnizonowych społeczności*. Ulubioną kategorią strategów prognozujących kolejne scenariusze możliwych zdarzeń był tzw. teatr wojny. Metafora teatru podkreślała znaczenie dobrze napisanych scenariuszy, ale także nienagannie rozpisanych i przygotowanych ról - głównych i pomocniczych. Świat z trwogą oczekiwał na kolejną światową, a czasami lokalną premierę, zaś media - na kolejnych

bohaterów - aktorów heroicznych i dramatycznych kreacji. Jednak obraz takiego teatru w latach dziewięćdziesiątych minionego stulecia tracił szybko na znaczeniu, a zmienił się radykalnie po 11 września 2001 roku. Powstawał teatr nowy, teatr niespodzianek, nieprzewidywanych występów, czasem nieznanymi, udziałem zupełnie nieznanymi aktorów. To teatr daleki od klasycznych wzorów, często wędrowny, ulicznych żywiołowych trup, błyskawiczne rozgrywane akcje, oparte na szczątkowych, bądź wyglądających na takie, scenariuszach. Dzisiejszy świat oczekuje z niepokojem na premierę, nie znając ani tytułu przedstawienia, ani też jej autora. Nieznani szerzej są główni wykonawcy, trudno również przewidzieć miejsca, gdzie odbędzie się nie zapowiadany przez nikogo dramat.

Taki teatr wymaga odmiennego zorganizowania, inaczej przygotowywanych do swych ról aktorów. Treść metafory *współczesnego teatru wojny*, odwołuje się do przeciwników nieznanymi, do działań terrorystycznych i eskalacji możliwych zagrożeń.

### **Działania inne niż wojna**

Zainteresowanie przywództwem w wojsku stało się szczególnie widoczne, gdy pojawiła się w ostatnich latach potrzeba włączania wojska do różnorodnych działań, nietypowych, nazwanych najogólniej rzecz ujmując, „działaniami innymi niż wojna”. Te ostatnie odnoszą się do szerokiego zakresu zadań, podczas których możliwości militarne są wykorzystywane do celów innych niż działania bojowe (wojenne). Ma to miejsce wówczas, kiedy potencjalny konflikt lub agresja stwarzają zagrożenie dla pokoju. Siły wojskowe mogą zostać użyte w celu przywrócenia ładu i spokoju lub w celu stabilizacji sytuacji, jeżeli jest to możliwe - bez użycia zasobów bojowych. Operacje te mogą obejmować działania, które mają na celu m.in.:

- zapobieganie konfliktom;
- kontrolę zbrojeń i przeciwdziałanie ich rozprzestrzenianiu;
- operacje wspierania pokoju;
- budowanie pokoju;
- niesienie pomocy humanitarnej;
- ewakuację o charakterze niebojowym.

Będą one realizowane przez niewielkie, efektywne i mobilne siły zbrojne zdolne do prowadzenia działań wykraczających poza walkę w klasycznym rozumieniu tego pojęcia. Przyjmuje się, że wydzielone siły w niedalekiej przyszłości powinny być zdolne do realizacji różnego rodzaju zadań. Ich kompleksowość i zróżnicowanie powodują, że tylko nieliczne państwa są w stanie realizować je samodzielnie. Wyściem w tej sytuacji może być współpraca wielonarodowa. Pozwala ona na udział w przedsięwzięciach wojskowych, których wykonywanie wyłącznie siłami narodowymi nie byłoby możliwe. Współpraca taka może być prowadzona w ramach struktur stałych lub tworzonych doraźnie. Działania w strukturach wielonarodowych wymagają jednak standaryzacji uzbrojenia, sprzętu, procedur i zasad działania. Dla pomyslności takich przedsięwzięć szczególnego znaczenia nabiera problem kompetencji dowódców, głównie ich umiejętności przywódczych. W takich strukturach, prócz konieczności opanowania procedur dowodzenia, pojawia się problem konsolidacji wszystkich uczestników przedsięwzięcia do wspólnego wysiłku; zdolności do podejmowania działań wykraczających poza partykularne interesy osób, grup, stron; niwelowanie różnic narodowych, kulturowych, mentalnych oraz sprawnego tworzenia zespołów zdolnych do synergicznych działań.

Nie można jednak zapominać, iż pierwszoplanową powinnością wojska jest przygotowanie się do prowadzenia działań wojennych. Jednak oczywistość tego stwierdzenia słabnie, gdy pojawia się problem wymogów takiej wojny. Takich jaką była ostatnia z wojen, czy wymogów przyszłej wojny. Jeżeli wymogów przyszłej wojny, to z całą pewnością wojny epoki informacyjnej, „wojny trzeciej fali” z przestrzenią cybernetyczną jako hipotetycznym polem walki. Ta przyszła wojna to wyzwanie nie tylko dla wojowników tarczy i miecza, ale także, a może przede wszystkim wojowników wiedzy. To pole zmagania dla doskonale wykształconych, sprawnych fizycznie i intelektualnie ludzi zupełnie nowej armii ludzi w mundurach głęboko przekonanych o tym, że wojny nie tylko się wygrywa ale także wojnom się zapobiega<sup>1</sup>. To żołnierze epoki „wojny i antywojny”, [...] którzy potrafią posługiwać się swoim umysłem, którzy zdolni są porozumiewać się z przedstawicielami różnych

---

<sup>1</sup> B.Balcerowicz, *Wstęp*, [w:] *Edukacja w wyższych szkołach wojskowych*, pod red. R.Stępień, Warszawa 2002, s.11.

narodów i różnych kultur, którzy tolerują dwuznaczność, przyjmują inicjatywę i zadają pytania nawet wówczas, gdy prowadzą one do kwestionowania autorytetu.

### **Dowodzić i przewodzić**

Już obecnie łatwo zauważyć, że rozumienie pojęcia i sensu przywództwa ulegało na przestrzeni ostatnich lat znacznej ewolucji. Jeszcze kilka lat temu kojarzono je tylko z dominacją w grupie spontanicznej (nieformalnej), zaś dowodzenie - z pozycją zajmowaną w strukturze instytucjonalnej (formalnej). Przez wiele lat dowodzenie utożsamiano także z przywództwem. Traktowano te określenia bądź synonimicznie, bądź też zakładano, że w przypadku dowodzenia mamy do czynienia także z przywództwem. Taka interpretacja nie sprzyjała dostrzeganiu w przywództwie szansy na dynamizowanie procesu dowodzenia, zwiększania jego skuteczności oraz pożądaných skutków społecznych. Przede wszystkim jednak nie tworzyła właściwego klimatu edukacyjnego. zachęcającego wojskowych do kształtowania własnych umiejętności przywódczych. Po co bowiem kształtować przywództwo własne i innych, skoro dominowało przekonanie, iż każdy, kto jest dowódcą, takie walory na pewno posiada.

Obecnie w wojsku, a także poza nim, coraz powszechniejszy staje się pogląd, iż przywództwo w grupach celowych (organizacyjnych) wyróżniają szczególnie dwa elementy: **zdolność skutecznego, wspólnego realizowania zadań i zjednywania czy pozyskiwania sobie ludzi**. Można powiedzieć, że **przywództwo jest kategorią, która od synonimu dowodzenia (kierowania) wyraźnie przeistacza się w wyróżnik działań dowódczych (kierowniczych), wskazując nie tylko na ich skuteczność, lecz także społeczną efektywność**. Tym samym staje się jedną z **ważniejszych umiejętności, predyspozycji bądź cech dostrzeganych i pożądaných we współczesnym dowodzeniu (kierowaniu)**. Skuteczność w tym wypadku rozumiana jest jako zdolność osiągnięcia rezultatów zgodnie z celami organizacji, zaś efektywność społeczna odzwierciedla stopień i sposób wykorzystania posiadanych zasobów osobowych. Skuteczność działań z efektywnością społeczną łączy potrzeba osiągania celów z uwzględnianiem społecznych kosztów tego procesu.

*Przywódtwo wspiera realizację procesu dowodzenia i polega na wywieraniu wpływu na ludzi poprzez komunikację werbalną, własną postawę i wspólne działanie oraz motywowanie wyzwajające aktywność i inicjatywę.*

Przewodzić innymi dzisiaj i w przyszłości będzie ten, kto potrafi przekonać ludzi, że lepiej niż inni rozumie stojące przed nimi problemy, proponuje właściwe rozwiązania, wykazuje pewność siebie, gdy inni mają wątpliwości, oraz podejmuje zdecydowane działania przynoszące efekty oczekiwane przez grupę. W ostatecznym rachunku przywództwo oznacza, bowiem emocjonalną więź między podwładnymi a liderem i celem, który on wytycza. To w sferze emocjonalnej liderzy zyskują sobie zwolenników, ponieważ wraz z nimi pojawia się to, czego ludzie najbardziej oczekują: zaufanie w miejsce przerażenia; pewność zamiast niepewności; działanie zamiast niezdecydowania; siła w miejsce słabości; wiedza zamiast niewiedzy; odwaga w miejsce tchórzostwa i przekonanie o lepszej przyszłości. Tak pojmowane przywództwo tworzy przesłanki do zaspokajania wielu ludzkich potrzeb.

Przywódtwo łączy się najczęściej z osobistymi predyspozycjami dowódcy oraz jego profesjonalizmem i traktowane jest jako czynnik integrujący dobre zarządzanie z procedurami oraz siłami i środkami, znajdującymi się w dyspozycji dowódcy. Są one rozpatrywane na kilku poziomach oczekiwanych kompetencji dowódców, które także z punktu widzenia zachowań przywódczych znacznie różnią się od siebie. Niektóre stanowiska wiążą się z bardzo szerokimi oczekiwaniami dotyczącymi konkretnych zachowań przywódczych, inne - z działaniami pośrednimi czy strukturalnymi kształtującymi przywództwo przełożonych.

## POZIOMY PRZYWÓDZTWA

### 2.1. Poziomy przywództwa w strukturach społecznych i organizacyjnych.

W rozważaniach o przywództwie strategicznym warto zauważyć, że już samo wyodrębnianie poziomów przywództwa i przypisywanie im określonej struktury kompetencji wzbudza od lat sporo dyskusji<sup>1</sup>. Pomimo to wielu autorów odwołuje się do istniejących w literaturze wyodrębnień dostrzegając potrzebę ich dalszej naukowej, głównie empirycznej weryfikacji. Rozumienie terminu przywództwo może być bardzo szerokie, uwzględniające każdą przestrzeń społecznego oddziaływania. Bohdan Kaczmarek, przy okazji analizy relacji między przywództwem a władzą, słusznie zauważa, że z przywództwem mamy do czynienia na trzech dających się wyróżnić poziomach rzeczywistości społecznej:

- poziomie mikrostrukturalnym, tj. w relacjach międzyludzkich i w małych grupach społecznych;
- poziomie mezostrukturalnym rozumianym jako obszar życia społecznego, w którym aktywność społeczna odbywa się przede wszystkim w grupach społecznych średniej wielkości, grupach pośrednich, a zwłaszcza w organizacjach;
- poziomie makrostrukturalnym, gdzie jest ono uwikłane w głębszy kontekst stosunków społeczno-ekonomicznych, politycznych, grę interesów wielkich grup społecznych<sup>2</sup>.

Każdy z tych poziomów pozwala analizować pojęcie przywództwa i daje możliwość wskazania jakościowych różnic, jak również wielu elementów wspólnych w jego funkcjonowaniu.

Ważność zróżnicowania zadań i wymagań intelektualnych stawianych menedżerom, zależnie od poziomu zarządzania dostrzegali m.in. Katz i Kahn, Stodgill,

---

<sup>1</sup> Zob. np.: Cz. Nosal, *Psychologia decyzji kierowniczych*, Kraków 1999, s. 69-71.

<sup>2</sup>B. Kaczmarek, *Organizacje. Polityka, władza, struktury*, Warszawa 2001, s. 259.

Fiedler; a w ostatnich latach także: Mintzberg, Steinman i Schreyogg, Bass, Adair, Blanchard.

Większość spośród współczesnych autorów zajmujących się przywództwem odwołuje się w swoich rozważaniach dotyczących poziomów przywództwa do koncepcji Daniela Katza i Robert L.Kahna. Autorzy ci określili odmienne zakresy kompetencji przywódców różnych szczebli struktury organizacyjnej. Charakteryzują je określone powinności i kompetencje. Należą do nich: 1) wprowadzanie zmian strukturalnych, czyli formułowanie polityki; 2) modyfikowanie struktury, tj. uzupełnianie braków istniejącej struktury formalnej, czyli w znacznej mierze odwoływanie się do zdolności improwizacji; 3) wykorzystywanie struktury formalnej w celu utrzymania organizacji „w ruchu” i utrzymanie jej skuteczności i efektywności poprzez kierowanie zespołami pracowniczymi<sup>1</sup>. Na tej podstawie autorzy ci wyodrębnili trzy poziomy przywództwa w organizacji uzależnione od hierarchii:

- przywództwo naczelnego kierownictwa;
- przywództwo szczebli pośrednich;
- przywództwo najniższych struktur.<sup>2</sup>

Czesław Nosal, w krytycznej analizie ustaleń poczynionych przez przywołanych wyżej autorów proponuje interesujące rozwinięcie interpretacyjne tych poziomów przywództwa.<sup>3</sup> Zauważa mianowicie, że poziom pierwszy jest charakterystyczny dla menedżerów – strategów, drugi dla menedżerów strukturalistów a trzeci, menedżerów – liniowców.

**Poziom stratega** obejmuje zadania charakterystyczne dla menedżerów zarządzających firmą. Interesują ich przede wszystkim globalny widok pola bitwy, perspektywa naczelnego wodza. Jeżeli interesuje ich diagnoza, to tylko ta o szerokim zakresie procesów i zjawisk, jeżeli prognoza to taka, która wyznacza cele i kolejne strategie działania. To zadania, które wymagają *myślenia strategicznego* obejmującego szeroki zakres kompetencji umysłowych, takich jak: zdolności, wiedza, sprawność poznawcza. Autor szczególną rolę przypisuje zdolnościom analitycznym i zdolnościom intuicyjnym, a także metapoznaniu, które obejmuje kombinację kilku

---

<sup>1</sup> D.Katz, R.L.Kahn, *Spoleczna psychologii organizacji*, Warszawa 1979, s. 477.

<sup>2</sup> Tamże, s.481.

<sup>3</sup> Cz. Nosal, *Psychologia ...*, wyd. cyt., s.71-76.

zdolności. Są nimi następujące zdolności: *uzyskiwania dystansu względem sytuacji, myślenia w kilku perspektywach czasu, zdolności trafnego rozpoznawania typu problemu oraz podejmowania decyzji dotyczących doboru strategii i taktyk wiodących do rozwiązania problemu.*

**Poziom strukturalisty**, to poziom typowy dla organizatora, wykorzystującego zawsze w jakiejś mierze ograniczone możliwości i ukierunkowującego swoje myślenie na nowe warianty rozwiązania, modele, struktury. Strukturalista nieustannie weryfikuje to, co funkcjonalne i to, co takim nie jest. W ramach obranego celu i strategii dąży do sprawności struktur i modyfikuje je lub projektuje nowe, gdy tylko dostrzeże taką potrzebę. Jego kompetencje muszą zapewnić bycie specjalistą „od zadań” i „od ludzi” i umożliwić efektywne komunikowanie się „w górę” (ze strategiami) i „w dół” (z wykonawcami). To na nich spoczywa obowiązek tworzenia realnego obrazu funkcjonowania organizacji jej możliwości i powstających trudności. Taki model funkcjonowania menedżerów tego szczebla organizacji jest bardzo zróżnicowany, gdyż z jednej strony wymaga radzenia sobie z zadaniami typu intelektualnego - wymaga niezależności i perspektywy w obiektywnym komunikowaniu się, a jednocześnie stanowczości w stosunku do kierowników i wykonawców niższego szczebla zarządzania.

**Poziom liniowca**, człowieka z pierwszej linii organizacyjnego „frontu”, rozwiązującego wszystkie bieżące problemy i legitymujący się ściśle określoną wiedzą i sprawnościami. W większym stopniu to wiedza specjalistyczna fachowa charakteryzuje ich kompetencje niż wąsko rozumiana wiedza z zakresu organizacji pracy. Jego kompetencje obejmują także potrzebną komunikację „z górą”, głównie z **menedżerami – strukturalistami**, którzy żyją i pracują na informacjach liniowców.

Nieco inny zakres niezbędnych zachowań przywódczych na poszczególnych poziomach organizacji wskazał Henry Mintzberg. Jego zdaniem **na poziomie organizacji** przywódca koncentrować powinni swe działania na budowie kultury organizacyjnej. Niższy to **poziom lidera zespołu** koncentrujący się na relacjach i zadaniach przywództwa grupowego. Najniższy poziom przywództwa w organizacji to ten, który wymaga bezpośredniego przywództwa. Na **poziomie najniższym** -

bezpośredniego przywództwa wobec jednostek przywódca instruuje, szkoli, motywuje l.

Również P.Senge w swojej koncepcji organizacji uczących podkreślił ważną rolę przywództwa na różnych szczeblach organizacji, szczególnie organizacji tej na dziś i organizacji przyszłości. Autor wyróżnił ze względu na pozycję w strukturze, liderów:

**1. Lokalnych – liniowych**, którzy projektują nowe produkty, nowe usługi oraz zapewniają efektywne funkcjonowanie podstawowych procesów w organizacji. Bez ich poparcia żadna zmiana nie zostanie pomyślnie przeprowadzona. działają na najniższych szczeblach organizacji;

**2. Zarządzających** najwyższego szczebla - znajdujących się na szczycie organizacji, są to członkowie zarządu. To oni są odpowiedzialni za tworzenie właściwego środowiska i klimatu innowacyjności, właściwej oceny i monitoringu lokalnych liderów liniowych. Powinni służyć przykładem, dobrego rozumienia celów strategicznych i przywiązania do wartości.

**3. Sieciowych – swobodnych**, którzy zapewniają efektywną komunikację pomiędzy zespołami odpowiedzialnymi za realizację określonych projektów, funkcjonowanie poszczególnych struktur, systemów. To prawdziwi konstruktorzy sieci (konstruktorzy wspólnoty), funkcjonujący bez względu na stanowisko zajmowane w strukturze hierarchicznej organizacji i tworzący klimat i środowisko dla rozwoju zespołów.<sup>2</sup>

Każdy szczebel przywództwa ma inny zakres zadań i wszystkie wzajemnie się uzupełniają. Liderzy na najniższych szczeblach są najbliżej problemów i w większości muszą je sami rozwiązywać. Muszą także dążyć do współpracy z zarządzającymi, gdyż ich mocą sprawstwa przygotowywane są i wprowadzane znaczące zmiany w organizacji, które muszą znaleźć wsparcie lokalnych-liniowych liderów i współpracujących z nimi (czasem podległych im), wykonawców.

B.O'Neil przedstawiając zbiorowość wzajemnie powiązanych ze sobą liderów w organizacji dostrzega ich specyficzne role i wyodrębnia przywództwo: rzecznika

---

1 H.Mintzberg, *Covert leadership: notes on managing professionals*, "Harvard Business Review" November – December 1998, s.140-147. Podaję za: "Przegląd Organizacji", 1998, nr 12, s.37-39.

<sup>2</sup> P.Senge, *The leader's New Work, Building learning Organizations*, "Sloan Management Review" 1990, t.7, s.69. Podaję za: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. Andrzeja K.Koźmińskiego, Włodzimierza Piotrowskiego, Warszawa 2000, s. 360.

zmian, sponsora, realizatora, agenta zasadniczej zmiany<sup>1</sup>. Jego zdaniem **rzecznik zmian** to bardzo ważna osoba. Orędownik konieczności przeprowadzenia zmian w organizacji. To ktoś, kto ma pomysł na dokonanie kompleksowej zmiany w organizacji, ale potrzebuje wsparcia dla swojego pomysłu, potrzebuje sponsora dla swojej idei. Jest to osoba promująca pomysł, tworząca wizję zmiany i poszukująca sponsora. **Lider -sponsor** uprawomocnia i zatwierdza zamierzoną w organizacji zmianę, sprawuje nadzór nad ludźmi odpowiedzialnymi za efektywny proces przemian i właściwą alokację zasobów. **Lider – realizator** jest odpowiedzialny za przebieg zmian i podlega bezpośrednio sponsorowi. **Agent zasadniczej zmiany** działa na linii sponsor, realizator, agent zmiany. Gromadzi podstawowe dane o przebiegu zmian, terminach, procesach, zbiera i gromadzi informacje o całości dokonujących się przemian, podejmuje działania jako doradca i instruktor-edukator, jest organizatorem spotkań wyjaśniających, zebrań i szkoleń.

J. Adair w swojej, rozwiniętej koncepcji funkcjonalnego przywództwa tzw. trzech kół również dokonał wyodrębnienia jego organizacyjnych poziomów oraz wskazał na wzajemne relacje pomiędzy nimi.

Zanim przejdziemy do jej przedstawienia warto zauważyć, że całościowa koncepcja przywództwa Adaira łączy bezpośrednio, bądź pośrednio cechy przywódców i sytuacje, w których oni funkcjonują oraz grupowy charakter tego procesu w jedną całość. Autor uważa, że (...) *zamiast traktowania ich jako teorii wykluczających się, należałoby je uważać za wzajemnie się uzupełniające*. Można je traktować jako podstawowe zmienne lub grupy zmiennych dla tej funkcjonalnej koncepcji przywództwa.

Zadaniem przywódcy jest zapewnienie realizacji określonego celu, a jednym z powodów powstania grupy jest zadanie, którego nikt samodzielnie nie jest w stanie wykonać. Grupy na ogół realizują potrzebę stwarzania i utrzymania swojej zwartości. Jest to szczególnie widoczne w sytuacji zagrożeń, kiedy członkowie grupy dążą do jej utrzymania. Ci którzy naruszają równowagę grupy, łamią normy muszą się liczyć reakcjami nieprzychylności, gniewu czy nawet agresji. Zwartości grupy i atmosferze sprzyja poczucie wspólnego celu, ale także silna motywacja indywidualna.

---

<sup>1</sup> B. O'Neil, *Executive coaching with Backbone and Hart*, San Francisco, 2000.

Poszczególne osoby pojawiają się w grupie z własnymi potrzebami, nie tylko fizycznymi zaspakajanymi dzięki wypłacanemu wynagrodzeniu, ale również z potrzebami psychologicznymi, potrzebami przynależności, akceptacji, osiągnięć. Funkcjonowanie w grupie wynika najczęściej, zatem nie tylko z potrzeby przetrwania, ale także coraz bardziej rozbudzanych potrzeb społecznych. Stąd zdaniem Adaira wymagania stojące przed przywódcą wyrażają się w zaspokajaniu trzech obszarów potrzeb:

- 1) potrzeby zadaniowej – osiągnięcia zamierzonego celu;
- 2) potrzeb grupowych – stworzenia korzystnej, sprzyjającej atmosfery uwspólnienia celu;
- 3) potrzeb indywidualnych – skoordynowania potrzeb poszczególnych osób z potrzebami grupy i realizowanymi zadaniami.

Współzależność tych trzech obszarów wyrażają również, jak w całej koncepcji autora, trzy zazębiające się koła tych potrzeb<sup>1</sup>.

Zasadniczą sprawą w poprawnym rozumieniu tej idei jest - zdaniem autora - postrzeganie każdego z kół w jego związku z pozostałymi dwoma. Przywódca bezustannie musi obserwować, co dzieje się w tych trzech obszarach. Jego rola nie jest jednak tożsama z rolami pozostałych członków grupy. Wprawdzie wszyscy członkowie grupy mają do czynienia z trzema obszarami potrzeb, ale odpowiedzialność za ich zaspokojenie ponosi przywódca. Chcąc utrzymać swoje przywództwo musi, więc dążyć do: wykonania wspólnych zadań; budowania zespołu i jego utrzymania; doskonalenia i rozwoju członków zespołu.

Zrozumienie pozycji przywódcy i jego roli jest możliwe, jak podkreśla autor, tylko wówczas, kiedy podejmie on wysiłek łączenia tych trzech obszarów swoich powinności.

Koncepcja przywództwa Adaira uwzględnia, jak wspomniano wcześniej, różne poziomy funkcjonowania przywódcy w strukturze organizacyjnej. Autor zakłada, że niektórzy są całkiem dobrymi przywódcami na określonym szczeblu struktury, lecz gorzej sobie radzą na kolejnych. Na każdym z poziomów przywództwa

---

<sup>1</sup> Zob. M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Kraków 2001, s. 230-231.

istnieje nie tylko potrzeba dostrzegania zadań, zespołów i jednostek, ale także - w miarę wspinania się ku górze - dostrzegania subtelnych zmian w zadaniach, zespołach i jednostkach.

To zróżnicowanie zadań i kompetencji wskazuje zdaniem Adaira na potrzebę wyróżnienia trzech poziomów przywództwa:

**Przywództwa liniowego (lidera zespołu)** - w którym jedna osoba (przywódca) jest odpowiedzialny za realizację konkretnych zadań i osiągnięcie ustalonych wyników, w określonym czasie i w oparciu o dostępne środki;

**Przywództwa operacyjnego** obejmującego całokształt działań podejmowanych przez organizację w codziennej pracy, poziom ten odzwierciedla rzeczywisty klimat w organizacji, jakość relacji międzyludzkich i kontaktów interpersonalnych, czy szerzej kultury organizacyjnej;

**Przywództwa strategicznego** wyrażanego przez najwyższe kierownictwo organizacji (prezesa i kierownictwo organizacji) w tworzonych i prezentowanych wizjach, proponowanych i realizowanych zmianach, i ogólnym zachowaniu się tych osób.

W obszarze zadań przywódca najwyższego szczebla zajmuje się celami bardziej długodystansowymi i o szerszym zakresie. Ma on również zadania odnoszące się do oddziaływań na poziomie zespołów, m.in.: stworzenia i utrzymania zespołu i swojego przywództwa wśród ludzi skupionych na poziomie naczelnego kierownictwa, a także rozwijania poczucia wspólnoty ze wszystkimi poziomami i częściami organizacji. Co oznacza, że przywódca poziomu strategicznego i jego bezpośredni współpracownicy, powinni poszukiwać kontaktów z każdym pracującym w organizacji, myśleć o nich i rozmawiać z nimi przy każdej nadarzającej się okazji<sup>1</sup>.

Okazuje się, że poziomy przywództwa w organizacjach są na tyle wyraźnymi strukturami ról menedżerów, że ich wyodrębnienie wydaje się naturalnym następstwem prowadzonych badań empirycznych. Tak było w przypadku badań prowadzonych w 1998 roku wśród menedżerów z 400 dużych korporacji na świecie.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Tamże s. 179.

<sup>2</sup> *Przywództwo – poszukiwane*. Wyniki ankiety wśród 400 największych korporacji świata, Opracowanie wersji polskiej M.Zdziarski, w: „Neumann Management Review”, nr 3, s. 13-15.

Badacze w oparciu o prezentowane przez badanych charakterystyki ról przywódczych wyodrębnili trzy poziomy ich funkcjonowania. Były to następujące poziomy:

**Poziom przywódcy wyższego szczebla (przywódcy-inicjatora).** To poziom wpływów prezesów, którzy głównie poprzez swoje wizje, przykład i komunikowanie się wpływają na organizację. Najczęściej zdaniem badanych to ci ludzie w organizacji zapoczątkowują najważniejsze zmiany o charakterze strukturalnym, organizacyjnym, ekonomicznym. Role przywódców tego szczebla to: przewodnik, kreator wizji, i kierunku działania; architekt: budujący i zjednujący grupy interesu, współtwórca zdolności firmy do skutecznego działania i sprostania rynkowej konkurencji; *pomocnik – wspierający* upodmiotowienie pracowników, sprzyjający delegowaniu uprawnień, przekazywaniu odpowiedzialności na poszczególne poziomy struktury organizacyjnej.

**Poziom średniego szczebla (przywódcy-tłumacza.** To menedżerowie, których przywódczą rolą jest rozwój organizacji, uczenie się w organizacji, kształtowanie jej kultury. Przywódcy ci pełnią następujące role: profesjonalistów, określając specyfikę i zakres pracy, przekładają strategię na taktykę działania, pomagają i doradzają młodszym liderom; interpretują cele działania firmy i uzasadniają potrzebę współpracy pomiędzy jej jednostkami organizacyjnymi.

**Przywódcy najniższego szczebla (przywódcy-wykonawcy).** To przywódcy-menedżerowie dominujący w realizacji głównych zadań organizacji. Ten poziom to domena majstrów. Ich rolą jest: ustalanie bieżących kierunków działania; tworzenie i budowanie zespołów; przestrzeganie procedur i doskonalenie procesów pracy; sprzyjanie rozwojowi umiejętności i wiedzy pracowników; dostrzeganie i nagradzanie efektywnych działań.<sup>1</sup>

W tym miejscu warto również wspomnieć o innych wyróżnieniach poziomów przywództwa prezentowanych w literaturze przedmiotu. Chodzi tutaj o takie podejścia, w których poziom struktury organizacyjnej nie jest jedynym wyznacznikiem różnicy w kompetencjach przywódczych. Przykładem jest zaprezentowany przez J.C.Maxwella schemat poziomów przywództwa. Autor wyodrębnił pięć poziomów przywództwa:

---

<sup>1</sup> Tamże.

**Pierwszy poziom, wyjściowy umożliwia stanowisko**, gdyż umożliwia ono doświadczania następstw posiadanego wpływu.

**Drugi poziom łączy się z przyzwoleniem** i jest on następstwem aprobaty wyrażanej przywódcy przez otoczenie. Aprobata ta rodzi się nie w głowach, lecz sercach ludzi, a jej podstawą jest rozwój powiązań interpersonalnych przywódcy z otaczającymi go ludźmi.

**Trzeci poziom wyznacza produkcja**. Pojawiające się wyniki w pracy są efektem współpracy i współdziałania, ludzie doświadczają sukcesów, przywództwo dostarcza satysfakcji także samemu liderowi. Tworzy się atmosfera sprzyjająca dalszemu wysiłkowi.

**Czwarty wiąże się z kształtowaniem ludzi**. To pomaganie innym, aby stali się przywódcami, to wzrost wdzięczności ludzi dla przywódcy, któremu zawdzięczają rozwój.

**Piąty poziom wyznacza osobowość przywódcy** – ludzie wiedzą kim jest przywódca i co sobą prezentuje, ludzie podążają za swoim liderem.

Takie widzenie poziomów przywództwa wydaje się jednak zbliżone do tego, co można nazwać postulatami samorozwoju, czy też etapami budowania własnego przywództwa.

## **2.2. Określenie poziomu przywództwa strategicznego w wojsku.**

O znaczeniu wyodrębniania poziomów przywództwa we współczesnych organizacjach niech świadczy fakt, że również w wielu armiach dostrzeżono taką potrzebę i połączono oczekiwane kompetencje przywódcze z poszczególnymi poziomami struktury organizacyjnej. Przywództwo w wojsku tworzy się i weryfikuje w różnorodnych sytuacjach: zwiększonego ryzyka, uciążliwości i monotonii służby, współpracy i partnerstwa, niedostatku i różnorodnych ograniczeń. Jest równie pożądane i oczekiwane w warunkach:

- pokojowego szkolenia i działań bojowych;
- działań regularnych i nieregularnych;
- działań operacyjnych i działań sztabowych;
- działań zbrojnych, a także innych niż wojna;

-samodzielnych i połączonych (realizowanych w zależności od przyjętego celu na poziomach: taktycznym, operacyjnym bądź strategicznym).

Doktryna przywództwa FM 22-100 i ostatnia FM 6-22, wyróżnia przywództwo bezpośrednie, przywództwo organizacyjne i przywództwo strategiczne. W wielu opracowaniach, początkowo szczególnie amerykańskich, później niemieckich i brytyjskich pojawiły się wyodrębnienia poziomów przywództwa uwzględniające zakres prowadzonych działań bojowych: przywództwo taktyczne, przywództwo operacyjne, przywództwo strategiczne.<sup>1</sup> Czy też poziom: bitewno-techniczny (szczebel bezpośredni), taktyczny / operacyjny (szczebel średni), strategiczny (szczebel wysoki).<sup>2</sup> Z dużym prawdopodobieństwem można założyć, iż klasyfikacje te umożliwiają wyodrębnienie poziomów przywództwa strukturalnego – względnie trwałego w strukturze organizacji, jak również funkcjonalnego ze względu na realizowany cel. To drugie z kryteriów podziału dobrze wpasowuje się w natowską interpretację poziomów działań: strategicznych, operacyjnych, taktycznych.<sup>3</sup> Za podstawę tej klasyfikacji i definiowania poziomu działań uznaje się skutki lub udział w osiąganiu celów strategicznych, operacyjnych i taktycznych. Skalę strategiczną, zgodnie z doktryną sojuszu, mają każde działania wojsk, których celem jest obrona interesów państw sojuszniczych. Cele te osiągnęte będą poprzez działania operacyjne lub taktyczne, o charakterze obronnym lub zaczepnym<sup>4</sup>. Wraz z tymi poziomami odniesień formułowane są zakresy kontroli i odpowiedzialności, rodzaje i charakterystyki prowadzonych działań, wielkości stanów osobowych, oczekiwanych zdolności i powinności wobec podwładnych i organizacji.

Wymiar i znaczenie podejmowania decyzji na strategicznym szczeblu przywództwa są ogromne, gdyż dotyczą działalności wielu tysięcy ludzi. Mamy tutaj do czynienia z prawie całkowicie pośrednim przywództwem, oddziaływaniem poprzez istniejące struktury organizacyjne. W okresie wojny zadaniem przywództwa na strategicznym szczeblu jest całościowe prowadzenie działań zaczepnych lub totalnej

---

<sup>1</sup> Zob. np. D.E. Waddell, *A Situational Leadership Model for Military Leaders*, [w] R. I. Lester (red.), *Concepts for Air Force Leadership*, Alabama 1996, 259 i nast.

<sup>2</sup> V. Nissinen, *Military Leadership*, Helsinki 2001, s. 112.

<sup>3</sup> W. Kulma, M. Strzoda, Z. Klawitter, *Dowodzenie operacyjne i taktyczne w wojskach lądowych*, praca nauk – bad. "Zmiana 2" AON, Warszawa, s. 19.

<sup>4</sup> Tamże, s. 20.

obrony. W odniesieniu do czasu pokoju jednym z głównych zadań jest tworzenie i przekazywanie wizji, budowanie struktur, przydzielanie środków, łączenie celów politycznych z możliwościami działań przywództwa średniego szczebla. 1,

Rozpatrywany poziom przywództwa strategicznego ma najczęściej wymiar wykraczający poza czysto militarny zakres kompetencji i odpowiedzialności. Przywódcy strategiczni rozumieją różne szczeble przywództwa i odmienną naturę warunków, w których funkcjonują. Tworzą oni skuteczne relacje między ich wojskowymi i politycznymi przełożonymi. Osoby te, to oficerowie bardzo dobrze przygotowani pod względem wojskowym i dyplomatycznym, którzy podtrzymują kulturę sił zbrojnych, wyobrażają sobie przyszłość oraz przekazują ich wizję do szerokiego odbiorcy. Przywódcy ci powinni charakteryzować się myśleniem perspektywicznym i elastycznym działaniem.

Przywództwo strategiczne jest najwyższym poziomem dowodzenia, co wcale nie oznacza, że zachowania przywódcze przełożonych w działaniach bojowych, często na najniższych poziomach dowodzenia (załogi, drużyny, plutonu) nie rzutują na końcowy strategiczny wymiar udziału wojska w danym przedsięwzięciu.

Już obecnie można zauważyć, że wyodrębnianie poziomów przywództwa w wojsku może służyć m.in.:

1. Określaniu zakresu przywódczych kompetencji.
2. Analizie realizacji przywództwa przez dowódców na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej wojska i jego doskonaleniu (poprawianiu).
3. Tworzeniu programów szkoleniowych i edukacyjnych rozwijających przywództwo dowódców poszczególnych szczebli dowodzenia.

### **2.3. Określanie zakresu kompetencji i odpowiedzialności przywódczej .**

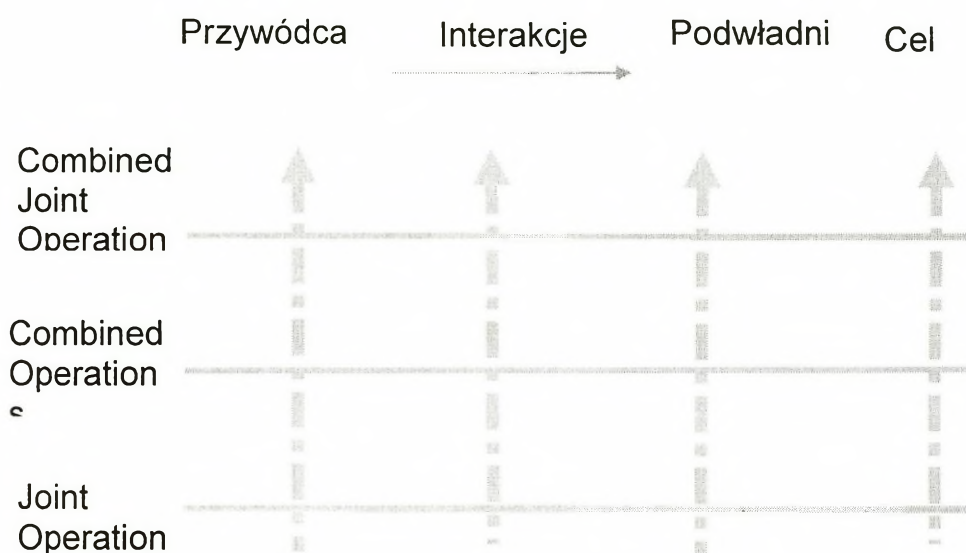
Określenie tych kompetencji jest możliwe, gdy określone zachowania przywódcze ujmujemy w modelu lub modelach teoretycznych. Pozwolą one przeprowadzić bardziej szczegółową analizę uwarunkowań przywództwa wojskowego

---

1 T.Anderson, *Przywództwo w Siłach Lądowych armii amerykańskiej*, [w:] *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, pod red. L.Kanarski, B.Rokicki , Warszawa 2001, s.255.

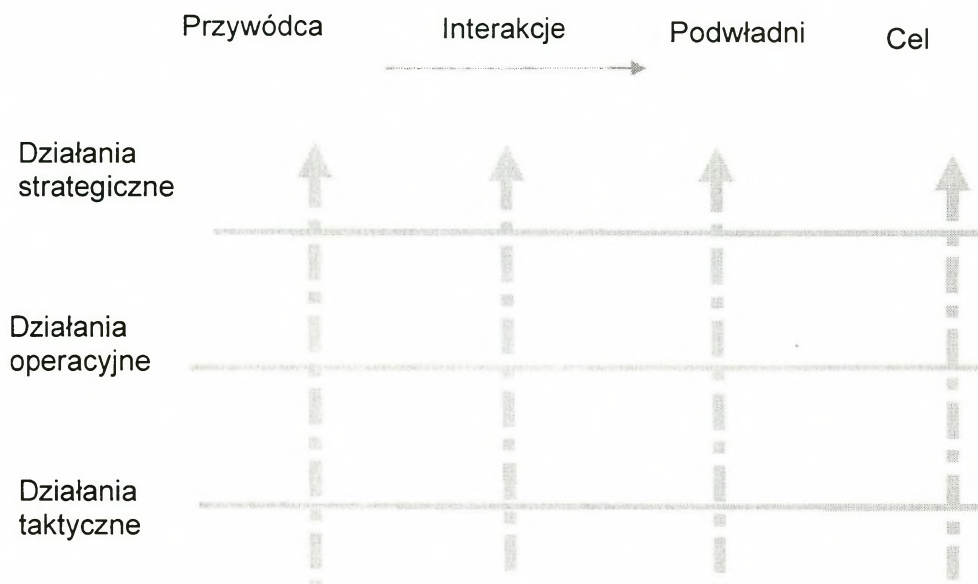
i możliwości jego modyfikowania, podjąć działania szkoleniowo-edukacyjne na rzecz ich rozwijania.

W sytuacji na przykład działań połączonych struktura ogólna takich modeli mogłaby ujmować, np.: 1) charakter działań połączonych (Joint Operations, Combined Operations, Combined Joint Operations); 2) poziom tych działań, ze względu na realizowany cel (taktyczny, operacyjny, strategiczny). Ich graficzną ilustrację przedstawia (rys.3 i 4).



Rysunek. 3. Uwarunkowania zachowań przywódczych w działaniach połączonych  
(*Joint Operations, Combined Operations, Combined Joint Operations*)

Różnice między rodzajami wojsk powodują, że każde wspólne przedsięwzięcie nie jest łatwe. Sytuacja jest jeszcze bardziej skomplikowana w działaniach wielonarodowych. Istniejące różnice regulaminowe, mentalne, obyczajowe, kulturowe, historyczne, doktrynalne, językowe, czy wynikające z samej struktury oddziałów i ich wyposażenia pogłębiają kłopoty w trakcie realizacji wspólnych misji.



Rysunek. 4. Uwarunkowania zachowań przywódczych w działaniach: taktycznych, operacyjnych i strategicznych.

Specyfika relacji między podwładnymi i przełożonymi na poszczególnych poziomach wynika głównie z zakresu i złożoności realizowanych celów i dominacji określonego typu tych relacji.

Na poziomie działań taktycznych przywództwo opiera się na relacjach bezpośrednich, stałym kontakcie, obserwacji, wspólnym wykonywaniu zadań i ponoszeniu trudów. Merytoryczny zakres tego przywództwa charakteryzuje dominacja umiejętności i doświadczenia nad wiedzą teoretyczną, a ich zakres obejmuje przede wszystkim: umiejętności skupiania ludzi wokół realizacji celu, tworzenia wizji wspólnego sukcesu, instruowania, trenowania, pomagania, rozwijania i utrwalania nawyku pracy zespołowej i zdolności optymalnego wykorzystania potencjału członków zespołu.

Poziom operacyjny dowodzenia charakteryzuje przywództwo oparte na zbalansowanych relacjach pośrednich i bezpośrednich. Jego główny zakres sprowadzić można do umiejętności tworzenia wizji wspólnego skoordynowanego działania, budowania sprawnie funkcjonujących zespołów zadaniowych, kierowania konfliktami.

Najwyższy poziom przywództwa strategicznego realizuje się poprzez oddziaływania bezpośrednie, pośrednie i organizacyjno-strukturalne. Jego nadrzędnym wyrazem staje się budowanie wizji wspólnych działań i ich przedstawianie, tworzenie i umacnianie wspólnych wartości, modelowanie i dostosowywanie struktur, koordynacja przedsięwzięć i współpraca poszczególnych struktur, inspirowanie do podejmowania określonych, uwspólnianie sukcesów.

#### **2.4. Analiza przywództwa w praktyce dowodzenia i jego doskonalenie.**

Właśnie na podstawie wyodrębnianych i dających się w praktyce określić rzeczywistych poziomów przywództwa w każdej organizacji łatwiej jest także wskazać na jego mankamenty lub niedostatki. Przykładem takich dociekań i ustaleń w odniesieniu do organizacji cywilnych są badania A.Marcinkowskiego i J.Sobczaka, którzy wśród wielu przyczyn niestabilności i niejasności relacji wewnątrz organizacji jak również odczuwania przez ludzi niepewności upatrują w braku przywództwa u wielu współczesnych menedżerów. Autorzy zjawisko to określili mianem *luki przywództwa*<sup>1</sup>. Ich zdaniem ujawnia się ona szczególnie w procesach restrukturyzacji firm, kiedy to menedżerowie mają często wystarczającą wiedzę i doświadczenie, aby dokonać analizy słabych stron firmy i ustalić procedury i sposoby ich eliminacji. Jednak nie są w stanie przeprowadzić organizacji przez proces tych niezbędnych przemian. Dzieje się tak co najmniej z dwóch powodów: 1) braku menedżerom cech i zdolności do przewodzenia i w konsekwencji ograniczonej akceptacji społecznej i siły wpływu; 2) braku przywódców na niższych piętrach struktury organizacyjnej (we wszystkich obszarach społecznej przestrzeni przedsiębiorstwa), mogących ogólnej wizji przemian nadać charakter konkretnych celów, działań i ról. Przywództwo w takim rozumieniu, zdaniem przywołanych badaczy, nie jest rekompensowane nawet przez najlepiej przygotowane, szczegółowe plany, harmonogramy i podziały obowiązków. Trudno, bowiem rekompensować powstającą niepewność standaryzacją działań. W takim przypadku według A.Marciniaka i J.Sobczaka, chodzi raczej o swoiście rozumianą „wartość dodaną”, która musi uzupełnić elementy proceduralne i

---

<sup>1</sup> A.S.Marcinkowski, J.B.Sobczak, *Luka przywództwa w procesie radykalnych zmian organizacyjnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2002, nr 3-4, s. 93-94.

techniczne takiego przedsięwzięcia. *Luka przywództwa* odnosi się do sytuacji, w której nie można owej wartości dodatniej wytworzyć z powodu braku przywódców na niższych poziomach struktury, wynikającego z dominacji tradycyjnie rozumianych ról kadry menedżerskiej.<sup>1</sup>

Chęć poprawiania przywództwa można dostrzec również w odniesieniu do poziomów przywództwa wojskowego. M. Flowers, na łamach czasopisma *Military Review* formułuje w tym względzie kilka interesujących tez odnoszących się do przywództwa strategicznego<sup>2</sup>. Autor słusznie zauważa, że współczesne wojsko działa w złożonym i zróżnicowanym środowisku wpisując się nie tylko w projekty militarne ale także prewencyjne i humanitarne. Jego działania nie są jednorodne również z tego powodu, że coraz częściej pododdziały i oddziały współdziałają w strukturach połączonych, komponentach narodowych a także wielonarodowych. Autor artykułu, powołuje się na słowa wypowiedziane przez byłego generała Erica K. Shinseki, który oceniając działania sił NATO w Bośni wskazał, iż obecne działania wojsk stawiają często niższych rangą oficerów w obliczu takich wyzwań, że ich decyzje taktyczne przybierają natychmiast wymiar strategiczny. Oznacza to, zdaniem generała, że oficerowie do takich wyzwań muszą być przygotowywani. Autor artykułu zauważa następnie, że trzeba przyjąć, iż nierzadko skutki takich działań będą przybierały rozmiary strategicznych konsekwencji. Świadomość skali możliwych następstw działań z udziałem wojska musi już obecnie towarzyszyć dowódcom niższych struktur dowodzenia. To oni powinni już obecnie w przyspieszonym tempie zdobywać wiedzę daną jeszcze kilka lat temu jedynie poziomowi strategicznego przywództwa. Być może mamy obecnie do czynienia z zacieraniem się poziomów przywództwa a przynajmniej z brakiem ostrości między nimi. Stąd potrzeba rozwijania u dowódców ich kompetencji w obszarze działań taktycznych i strategicznych jednocześnie. Taki poziom przygotowania umożliwi także lepsze rozumienie strategicznego wymiaru działań, w których się uczestniczy. To także lekcja dla tradycyjnie rozumianego przywództwa strategicznego, dowódców najwyższego szczebla dająca możliwość zbierania doświadczeń współuczestnictwa i współodpowiedzialności jednocześnie. To

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 97-98

<sup>2</sup> M.Flowers, *Improving strategic Leadership*, "Military Review", march – april 2004.

rozwijanie nie tylko umiejętności, ale także zaufania niezbędnego do wykorzystania w środowisku strategicznym wszystkich dostępnych możliwości. Strategiczne przywództwo wymaga zrozumienia wszystkich poziomów działań wojska i świadomości, iż każdy poziom funkcjonuje jako część większej całości. To idea swoistego „przekraczania granic”, dla wszystkich dowódców. Te uwarunkowania wskazują na potrzebę rozwijania wśród dowódców szerokiej gamy umiejętności i dyspozycji będących wymiarami przywództwa strategicznego. Należą do nich, m.in.:

- zdolność przewidywania skutków podejmowanych działań, tych bezpośrednich, ale także pośrednich tych drugiego rzędu i następnego;

- zdolności analizowania skomplikowanych i niejasnych sytuacji;

- rozumienia globalizacji jej procesów i następstw (szans i zagrożeń);

- umiejętności negocjacyjnych;

- umiejętności budowania porozumienia;

- skutecznej komunikacji;

- myślenia innowacyjnego i krytycznego.

Zdaniem Flowersa samo stwierdzenie konieczności rozwijania kompetencji strategicznych niewiele zmieni, jeżeli nie ulegnie transformacji cała kultura organizacyjna armii. Utrwalone nawyki jednostronnej komunikacji, arbitralnych rozstrzygnięć i uporczywe przestrzeganie tradycyjnej hierarchii uczy ograniczania i kontroli informacji i pilnowania tylko tego, za co można ponieść bezpośrednią odpowiedzialność. Ot dominuje swoiście rozumiana zasada pilnowania własnego nosa. Ćwiczebne sukcesy działań taktycznych nie przenoszą się na rzeczywisty poziom strategicznego współdziałania i współodpowiedzialności. Poziom strategiczny wymaga, bowiem: udostępniania informacji, tworzenia atmosfery dialogu i poczucia działania we wspólnej sprawie<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Tamże.

## PRZYWÓDZTWO STRATEGICZNE NA PRZYKŁADACH DOWÓDCÓW WOJSKOWYCH I MĘŻÓW STANU

### 3.1. Przywództwo polityczne i wojskowe.

Przywództwo odgrywało w przeszłości i odgrywa obecnie znaczącą rolę w szeroko rozumianym procesie kierowania. Starając się znaleźć odpowiedź na pewne uniwersalne reguły z zakresu przywództwa badacze tego zagadnienia wielokrotnie odwołują się do przeszłości. Podobny charakter, zasadzający się na próbie przeanalizowania przywództwa politycznego i wojskowego w skali strategicznej nosi niniejsza praca. Podane analizie zostaną w niej dokonania takich wodzów i mężów stanu jak: Aleksander Macedoński (Wielki), Katarzyna II, i Józef Klemens Piłsudski.

Na stronach niniejszego opracowania zaprezentowana zostanie analiza tych dokonań wyżej wymienionych osób, które można uznać za znamienne dla ukształtowania przywództwa. Prowadząc rekonstrukcję dokonań historycznych, podjęta zostanie również próba umiejscowienia ich we współczesnych poglądach teoretycznych dotyczących problematyki przywództwa strategicznego. Dlatego też wyeksponowane zostaną głównie te dokonania postaci historycznych, które przeniesione na grunt współczesny mogą – zdaniem Autorów – przynieść podobne efekty.

Analizując przywództwo strategiczne rozpatrzone ono zostanie w sferze politycznej i wojskowej. Takie podejście badawcze uwarunkowane zostało m.in.: poglądami teoretycznymi Carla von Clausewitza<sup>1</sup>, który zakładał prymat działań politycznych nad militarnymi. Z tego też względu w pierwszej kolejności omówione zostaną formy i metody przywództwa politycznego, a następnie wojskowego, oczywiście w odniesieniu do tych postaci, u których ten drugi typ przywództwa występuje.

Spoglądając globalnie na zagadnienia dotyczące przywództwa zauważamy, iż wielokrotnie zaprzętały one umysły badaczy w przeszłości. Starano się poszukiwać

---

<sup>1</sup> C. v. Clausewitz, *O wojnie*, Lublin 1995.

swoistego rodzaju reguł, którymi kierowali się liderzy polityczni, czy najwięksi wodzowie, którym dane było „iść” na czele narodów, bądź wielomilionowych armii. Zastanawiano się, co było przyczyną sprawczą, że stawali się oni tymi, za którymi podążali inni w realizacji nakreślonych celów?

Poszukując odpowiedzi na podstawowe pytanie, jakimi regułami kierowali się przywódcy, że udawało im się pociągnąć za sobą innych? wnikliwie analizowano życiorysy „wielkich mężów”. W analizach tych często sięgano do zamierzchłych czasów starożytności. Z tego też względu wielu przywódców politycznych i wojskowych starało się naśladować, a nieraz wręcz kopiować, poczynania swoich poprzedników. Dobitym tego przykładem może być, chociażby chęć rozszyfrowania przez wyższych wojskowych ponapoleońskiej Europy i świata „tajemniczych” źródeł sukcesów przywódczych i militarnych Cesarza Francuzów Napoleona I Bonaparte (1769-1821).

Na kanwie tych dążeń największą popularnością cieszyła się wydana w 1830 r. w Paryżu praca gen. Antoine Henri Jominiego (1779-1869) zatytułowana: *Precis de l'art. De la guerre*<sup>1</sup>. Stała się ona w krótkim czasie podstawowym podręcznikiem w amerykańskiej West Point i w innych wojskowych uczelniach na całym świecie. Wybitni dowódcy i wojskowi w wielu krajach XIX-wiecznego świata, którzy zafascynowani byli sposobem prowadzenia działań wojennych przez Napoleona, byli przekonani, że gen. A. H. Jomini odkrył i ujawnił w swojej pracy sekrety militarnych sukcesów Cesarza Francuzów.

Poszukiwania receptur na dobre przewodzenie było też motorem napędowym tej dziedziny historii, jaką jest biografistyka. Historycy dążyli jednak przede wszystkim do dotworzenia i oceny dokonań danych osób, w małym natomiast stopniu kreśląc ich charakterystykę (portret) psychologiczny i zastanawiając się poprzez jakie czyny dana postać historyczna kształtowała swe przywództwo.

Analiza czynów i form kształtowania przywództwa w przeszłości znalazła się w głównej orbicie zainteresowań dopiero w XX w. Zagadnienie przywództwa stało się też przedmiotem odrębnych badań podejmowanych na zachodzie Europy i w USA. Prowadzono tam odrębne badania i utworzono nawet wyspecjalizowane instytucje

---

<sup>1</sup> A. H. Jomini, *Zasady sztuki wojennej*, Warszawa 1966.

naukowe zajmujące się problematyką przywództwa. Przykładem takich działań może być współcześnie m.in. Akademia Obrony Narodowej Finlandii, w której to strukturze funkcjonuje osobny Wydział Przywództwa<sup>1</sup>.

Kwestie dotyczące przywództwa zajmowały również znaczące miejsce w wychowaniu Sił Zbrojnych II Rzeczypospolitej. Wówczas to odwołując się do przykładów historycznych starano się nie tylko przybliżyć doświadczenia historyczne, ale również nakreślić wzorce, czy zasady postępowania dobrego przywódcy. Określenie tych zasad znalazło swoje odzwierciedlenie w instrukcjach wyszkolenia broni np. kawalerii, czy piechoty<sup>2</sup>.

Problematyka ta nie cieszyła się dużym zainteresowaniem w Polsce po II wojnie światowej. Starano się wówczas lansować nowe wzorce osobowe wykreowane przez „rewolucję październikową” 1917 r. w Rosji. Z tego też powodu rozwijając sławne stwierdzenie Włodzimierza Majakowskiego, że *jednostka niczym, jednostka bzdurą, choćby największą była figurą*, starano się dowodzić, że czyny jednostki ludzkiej były li tylko wypadkową działania mas. Zgodnie z tą zasadą kreowano „herosów narodu”, którzy musieli wywodzić się z ludu (chłop, bądź robotnik), a ich sławne czyny miały obalać „zgniłe burżuazyjne” doświadczenia.

Z tych też względów, jako wzór naśladowania w Wojsku Polskim zalecano np. Wasilija Czapaiewa<sup>3</sup>, „człowieka, który się kulom nie kłaniał”<sup>4</sup>, czy Józefa Stalina i oczywiście wodza rewolucji Włodzimierza Lenina<sup>5</sup>. Postacie te były „bezgranicznie” oddane masom, a masy wykreowały ich na przywódców. Odejścia od tych „jedynie słusznych koncepcji” możemy upatrywać na gruncie polskim w latach 80-tych i 90-tych ubiegłego stulecia. Nowe podejście do badań dotyczących przywództwa w wojsku zapoczątkowane zostało w Akademii Obrony Narodowej.

Problematyka badań nad przywództwem przechodziła podobne przewartościowania na gruncie cywilnym. Obecnie odnotować możemy również i w

<sup>1</sup> Dane na podstawie wykładu nt. *Struktura i zadania Akademii Obrony Narodowej Finlandii* przeprowadzonego przez komendanta tej uczelni gen. mjr. A. Fehilajna, w AON, 16.04.2002 r.

<sup>2</sup> *Instrukcja wyszkolenia piechoty, cz. I. Zasady ogólne*, Warszawa 1938; *Instrukcja wyszkolenia kawalerii, cz. I. Zasady ogólne*, Warszawa 1938.

<sup>3</sup> Wasilij I. Czapaiew (1887-1919). Dowódca bolszewicki. Od maja 1918 r. walczył przeciwko oddziałom kozackim i Korpusowi Czesosłowackiemu. W kwietniu 1919 r. objął dowództwo 25. DP. Okrążony wraz ze swym sztabem w Łbiszczenku, zginął w czasie przeprawy przez rzekę Ural. *Mała Encyklopedia Wojskowa*, t. 1, Warszawa 1967, s. 263.

<sup>4</sup> J. Broniewska, *O człowieku, który się kulom nie kłaniał*, Warszawa 1960.

<sup>5</sup> *Włodzimierz Iljicz Lenin. Krótki zarys życia i działalności*, Warszawa 1949.

tym środowisku wzrost zainteresowań badawczych nad zjawiskiem i formami przywództwa. Badania tego typu prowadzone są m.in. w warszawskim *Centrum Kreowania Liderów S.A.*<sup>1</sup>

Zarówno naukowcy w mundurach, jak i cywilni w swoich badaniach odwołują się do doświadczeń, czy dokonań przywódczych postaci historycznych. Doświadczenia te stają się poniekąd paradygmatem, w oparciu o który konstruuje się m.in. wzorce postępowania dobrego przywódcy. Z tego też względu możemy powiedzieć, że ma w tym przypadku zastosowanie starorzyska zasada: *Historia magistra vitae est*. Uprawnia ona poniekąd do powoływania się na doświadczenia historyczne i czerpanie z nich nauk dla współczesności. W tym też kontekście przeprowadzone zostaną rozważania ilustrujące kształtowanie przywództwa strategicznego wymienionych wyżej osób.

Zanim jednak przeanalizujemy ich dokonania to warto przynajmniej ogólnie nakreślić problematykę przywództwa, jako zjawiska społecznego. Również w tym zakresie możemy stwierdzić, że rozważania o problematyce treściowej przywództwa nie są zjawiskiem nowym, albowiem geneza tego problemu sięga już odległej przeszłości. Dla przykładu można przytoczyć fakt, że już w świecie starożytnych Greków starano się „zauważać” przywódców i przypisywać im określone zachowania. I tak według członków tej społeczności przywódcą był ten, który kierował ludźmi, wzbudzał ich szacunek, dbał o morale, inspirował i mobilizował ich do działania. Ponadto starożytni Grecy dostrzegali już zasadnicze różnice pomiędzy przewodzeniem, a dowodzeniem, zarządzaniem, kierowaniem i administrowaniem<sup>2</sup>.

Pomimo, iż przywództwo potrafiły określać narody starożytne, to jak zaznaczyliśmy wyżej, poważniejsze badania nad jego zagadnieniem podjęto dopiero w ubiegłym stuleciu. Wówczas to dążono do identyfikacji osobowych cech przywódców i wyodrębniono pewną ich grupę. W grupie tej wyróżniono przede wszystkim: proaktywność, pozytywność myślenia, umiejętność tworzenia wizji, intuicję oraz chęć ciągłego zdobywania wiedzy<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> B. J. Feder, *Kształtowanie postaw przywódczych w sytuacjach zawodowych. Przywództwo, zarządzanie – co zapewnia harmonijny rozwój*, Warszawa – listopad 2001 roku (mps powielony).

<sup>2</sup> L. Kanarski, B. Rokicki, J. Borkowski, *Teoretyczne podstawy przywództwa wojskowego*, Warszawa 2001, s. 102.

<sup>3</sup> T. Gordon, *Wychowanie bez porażek, szefów, liderów, przywódców*, Warszawa 1996, s.9; S. Sirko, *Zarys przywództwa*, Warszawa 1999, s. 8-9.

Czyli możemy stwierdzić, że na przełomie dwóch ostatnich dekad ubiegłego stulecia przywództwo poczęto postrzegać jako zjawisko powszechne i społeczne. Miało się ono uwidaczniać szczególnie w warunkach podwyższonego ryzyka, a więc podczas wojen, czy innych zagrożeń. W tych to właśnie sytuacjach ekstremalnych szczególnie przydatnym jest zdecydowane działanie i podporządkowanie się osobie, która posiada zdolności kierowania i integrowania zespołu w celu realizacji określonych zadań<sup>1</sup>.

Traktując przywództwo jako zjawisko społeczne musimy mieć świadomość, że na strukturę każdej grupy, wspólnoty, społeczności ludzkiej składa się wiele elementów. Najważniejszym z tych elementów jest ośrodek kierowniczy, który popularnie określamy pojęciem władzy. Władza ta skupiona w ręku jednej osoby bądź ścisłego grona kierowniczego powinna skutecznie kierować daną społecznością, aby osiągnąć tzw. wspólny cel<sup>2</sup>.

Wychodząc z pojęcia władzy, jako elementu istotowego każdej struktury społecznej, należy ją rozpatrywać w ścisłym powiązaniu z pojęciem przywództwa. Najogólniej rzecz ujmując przywództwo w tym przypadku oznaczać będzie: przewodzenie, dowodzenie i kierowanie. Dlatego też można je z jednej strony odnosić do funkcji i pozycji danej osoby w grupie, a z drugiej postrzegać jako pewną zdolność, umiejętność lub cechę. Z tego wynika, że problem przywództwa odnosi się generalnie do człowieka jako jednostki w pierwszej kolejności, a w następnej zaś do wspólnoty osób, których można określić mianem – przywódca. Oznacza on zatem osoby, których funkcją jest przewodzenie, i które odznaczają się określonymi zdolnościami, umiejętnościami, a także cechami charakteru.

Wychodząc z powyższego rozumowania można stwierdzić, że dobry przywódca to ten, który przewodzi tzn. *idzie pierwszy, i za którym inni podążają*. Oznacza to, że dobry przywódca przewodzi w ramach funkcjonowania różnych grup

---

<sup>1</sup> J. Kunikowski, *Wiedza obronna. Wybrane problemy edukacji dla bezpieczeństwa*, Warszawa 2000, s. 123.

<sup>2</sup> Przy określaniu tych wspólnych, ponadindywidualnych celów ważną rolę odgrywało umiejętne przewodzenie, które stawało się niejako gwarantem (bądź warunkiem) przetrwania biologicznego i plemiennego. Zapewniało również jedność i rozwój określonej społeczności. Znaczenie społeczno oraz państwowo-twórcze przywództwa potęgowało osiągnięcie określonego poziomu podziału pracy i było warunkiem poszerzania się obiektywnych możliwości sprawowania władzy. J. Błaszowski, J. Szczupaczyński, *Społeczny kontekst polityki*, [w:] *Homo politikus. Wstęp do nauki o polityce*, Warszawa 1993, s. 41-42.

społecznych i wspólnot, gdy jest autorytetem. Autorytet ten musi sobie każdy przywódca zbudować<sup>1</sup>.

Zgodnie z tym za najważniejszy element określający istotę rzeczywistego, naturalnego przywództwa, możemy uznać umiejętność dobrowolnego organizowania, skupiania czy mobilizowania innych ludzi wokół własnej osoby do osiągnięcia określonych celów. Przywódca musi być tą osobą, która potrafi wpływać na decyzje i zachowania innych, sterować tymi zachowaniami, a jednocześnie być mało podatnym na wpływy grupy. Powinien on doprowadzić do sytuacji, że wokół niego będą organizować się ludzie i ciążyć ku niemu z jakichś innych, niż tylko podległość hierarchiczna względów. Dlatego też działania przywódcy związane są z oddziaływaniem, wpływaniem i panowaniem, które organizuje innych ludzi, ukierunkowuje ich myślenie i zachowanie oraz działanie.

Należy tutaj również zaznaczyć, że jeżeli nie występuje podporządkowanie się danej zbiorowości jednostce, to przywództwo nie zachodzi. Stąd też jednostka musi dążyć do zapewnienia sobie przywództwa w grupie poprzez odpowiednie jego ukształtowanie, które określiliśmy mianem procesu kształtowania przywództwa. Dążąc do odpowiedniego ukształtowania przywództwa należy m.in. zastosować takie sposoby działania, jak: jasne prezentowanie własnych poglądów, nauczanie i objaśnianie, oddziaływanie perswazyjne, przykład osobisty, tworzenie klimatu samorządności oraz inicjatywy itp.<sup>2</sup>

### **3.2. Aleksander Macedoński.**

Przyjrzyjmy się zatem, jak czyniły to postaci historyczne, które wytypowaliśmy do naszych badań. Pierwszą z nich jest **Aleksander III Macedoński (356-323 p.n.e.)**. Był on pierwszym królem nazwanym „Wielkim”. Uważany jest za jednego z największych geniuszów wojskowych i przywódczych w historii. Aleksander urodził się w 356 r. p.n.e. w Pelli, ówczesnej stolicy Macedonii. Jego ojcem był król macedoński Filip II (382-336 p.n.e.), a matką księżniczka Epiru – Olimpias. Po matce, jak podają jego biografowie, odziedziczył niezmierną ambicję i namiętny charakter. W

<sup>1</sup> L. Kanarski, R. Pęksa, A. Cz. Żak, *Przywództwo wojskowe. Tradycje-Teoria-Praktyka*, Warszawa 1998, s. 7-8.

<sup>2</sup> L. Kanarski, B. Rokicki, J. Borkowski, *wyd.cyt.*, s. 14-15.

trzynastym roku życia został uczniem Arystotelesa, który wywarł wyraźny wpływ na jego zapatrywania polityczne.

Do służby wojskowej i polityki przygotowywał się Aleksander od najmłodszych lat. Jego nauczycielem był tu ojciec Filip II. Po raz pierwszy Aleksander poprowadził wojska do walki, gdy miał 16 lat. Dwa lata później dowodził już częścią armii macedońskiej w bitwie pod Chaeroneą (338 r. p.n.e.). Bitwa ta umożliwiła Filipowi II rozciągnięcie swojej zwierzchności nad Grecją<sup>1</sup>.

W 336 r. p.n.e. po zamordowaniu Filipa II przez jednego z członków jego straży przybocznej, Aleksander zasiadł na tronie macedońskim. Liczył wówczas dwadzieścia lat. Obejmując panowanie nad Macedonią, młody król odziedziczył po ojcu znakomicie wyszkoloną i zdyscyplinowaną armię. Mając dobrze zorganizowaną armię Aleksander postanowił zrealizować zaplanowaną jeszcze przez Filipa II wyprawę podboju Persji. Zgromadzona na wyprawę armia liczyła 30 tys. piechoty (ciężko i lekkozbrojnej) oraz 5 tys. kawalerii<sup>2</sup>. Wczesną wiosną 334 r. p.n.e. armia Macedońskiego przepłynęła się przez Dardanele (Hellespont) i w maju tegoż roku dotarła do rzeki Granik, gdzie odniosła zwycięstwo nad Persami.

Następnie armia macedońska skierowała się na południe wzdłuż zachodniego wybrzeża Azji Mniejszej, na którym to znajdowały się miasta greckie: Milet i Halikarnas. Miasta te zostały opanowane i podporządkowane Aleksandrowi. Zimą 334/333 r. p.n.e. realizując dalsze etapy swojej wyprawy, Macedoński opanował Karię, Likię i Pamfilię w południowo-zachodniej Azji Mniejszej, a wiosną 333 r. p.n.e. dotarł do Cylicji. Stamtąd wyruszył wzdłuż wybrzeża na południe, w kierunku rejonów koncentrowania się armii perskiej dowodzonej przez Dariusza III<sup>3</sup>. Wojska Dariusza III zostały pobite w bitwie pod Issos<sup>4</sup> w 332 r. p.n.e. Aleksander zdobył po

<sup>1</sup> M. Lee Lanning, *100 największych dowódców wszech czasów*, Warszawa 1998, s. 23.

<sup>2</sup> M. Lee Lanning, wyd.cyt., s. 24. Niektórzy z autorów podają inne dane np. prof. Janusz Sikorski w swoim opracowaniu twierdzi, że w szeregach piechoty Aleksandra Macedońskiego było 32 tys. żołnierzy. Zob. J. Sikorski, *Zarys historii wojskowości powszechnej do końca wieku XIX*, Warszawa 1972, s. 55. Jeszcze inne dane przytacza Esmond Wright, który armię króla macedońskiego w chwili rozpoczęcia wyprawy szacuje aż na 43 tys. piechoty i 6 tys. jazdy. Zob. E. Wright, *Historia świata. Starożytność*, Warszawa 1994, s. 173.

<sup>3</sup> Dariusz III Kodomanus (ok. 380-330 p.n.e.) – ostatni król perski z dynastii Achemenidów. Królem Persji został w 336 r. p.n.e. Zwyciężony przez Aleksandra Macedońskiego pod Issos (333 r. p.n.e.) oraz pod Gaugamelą (331 r. p.n.e.), w 330 r. p.n.e. podczas ucieczki został zamordowany przez Bessosa. *Nowa Encyklopedia Powszechna PWN*, t. 2, Warszawa 1995, s. 24.

<sup>4</sup> Issos, [łac. Issus] – miasto w starożytnej Cylicji, obecnie Dörttyd w Turcji. W 333 r. p.n.e. rozegrała się tam bitwa pomiędzy wojskami Aleksandra Wielkiego, a drugą armią Dariusza III, utworzoną po klęsce nad rzeką Granik. W batalii tej Macedończycy odnieśli pełne zwycięstwo. I. V. Hogg, *Słownik bitew świata*, Kraków 1997, s. 79.

sześciomiesięcznym oblężeniu Tyr oraz opanował wybrzeże fenickie. Po zdobyciu Tyru armia macedońska ruszyła w kierunku Gazy, a następnie zajęła Egipt.

Będąc w Egipcie Aleksander odwiedził m.in. Memfis i Oazę Siwah. Tam też w czasie wizyty w jednej z egipskich świątyń przekonano go o jego boskim pochodzeniu. Podległe mu wojska, które już wcześniej podziwiała Aleksandra za brawurową odwagę okazywaną na polu bitwy, poczęły powoli akceptować boskość swojego wodza.

W 331 r. p.n.e. Aleksander podjął nową wyprawę i przekroczył Tygrys oraz Eufrat. 1 października tegoż roku dotarł do Mezopotamii, gdzie pomiędzy Arbelą a Gaugamelą pobił zebraną powtórnie przez Dariusza III armię perską i zakończył w ten sposób podbój zachodniej części państwa perskiego.

Biorąc pod rozwagę fakt, że Aleksander Macedoński, główne swoje victorie osiągnął w stosunkowo młodym wieku, bo zaledwie 21-25 lat możemy uznać, iż był on geniuszem wojskowym. Zaledwie dwudziesto-paroletni młodzieniec nie mógł być w tym wieku „wyuczonym” wybitnym strategiem i taktykiem. Z tego też względu jego umiejętności dobrego dowódcy uznać należy za wrodzone.

Podbojem państwa perskiego zrealizował on wytyczone przez Filipa II cele ekspansji terytorialnej. Osiągnięcie ich nie zaspokoilo jednak jego ambicji. W przeciągu kolejnych trzech lat wojska Aleksandra zajęły obszary dzisiejszego Afganistanu, Azji Środkowej i północnych Indii. W czasie tej kampanii Aleksander nie przegrał żadnej bitwy. jedną z najkrwawszych była bitwa stoczona nad rzeką Hydaspes<sup>1</sup>. Po victorii nad Hydaspesem Aleksander Wielki zamierzał dalej kontynuować swoją wyprawę. Jednakże ponad pięcioletnie walki znacznie wyczerpały siły jego armii. W tej sytuacji młody król zarządził odwrót. Zmierzając w kierunku Macedonii, Aleksander nie dotarł jednak do rodzinnego kraju. W 323 r. p.n.e. w czasie drogi powrotnej poczuł się źle i zmarł 10 czerwca tegoż roku w Babilonie, prawdopodobnie na malarię.

---

<sup>1</sup> Bitwa nad rzeką Hydaspes stoczona została w maju 326 r. p.n.e. Była jednym z największych zwycięstw Macedońskich na terenie Indii. R. E. Dupuy, T. N. Dupuy, *Historia Wojskowości. Zarys Encyklopedyczny*, t. 1, *Starożytność-Średniowiecze*, Warszawa 1999, s. 50; Szerzej nt. bitwy nad Hydaspesem zob. J. Modrzejewski, *Aleksander Macedoński*, Warszawa 1958, s. 251-255.

Rekapitulując rozważania na temat dokonań doczesnych Aleksandra Macedońskiego należy stwierdzić, że można go uznać za jednego z pierwszych strategów wojennych w pełnym tego słowa znaczeniu. Aleksander dzięki swym zdolnościom strategicznym w istotny sposób wpłynął na bieg dziejów świata. Otworzył Wschód przed grecką cywilizacją, która bujnie rozwinęła się na podbitych przez niego obszarach. Położył też podwaliny pod kształtowanie przywództwa politycznego i wojskowego, które nie utraciły aktualności po obecne czasy.

Przyjrzyjmy się teraz jak Aleksander Wielki kształtował swe przywództwo polityczne? Jak już wspomnieliśmy w 336 r. p.n.e. Aleksander odsunął innych współpretendentów do tronu, opanował całą Grecję gotową do buntu przeciwko przewadze macedońskiej, zwołał kongres wszechhelleński w Koryncie, na którym został ogłoszony wodzem ogólnie greckiej wyprawy przeciwko Persji<sup>1</sup>.

Podczas obrad tego kongresu przedstawił plan podboju Persji. Omawiając ogólne jego założenia, starał się je tak naświetlić, aby były postrzeżone jako misja wyzwolenicza wobec znajdujących się pod kontrolą Persji miast greckich w Azji Mniejszej. Ponadto plan opanowania Persji miał nosić charakter odwetu za zniszczenie przez króla Kserksesa<sup>2</sup> greckich świątyń, oraz za „udział” Persów w zamordowaniu Filipa II<sup>3</sup>. Takie przedstawienie wyprawy wytyczało jej niemalże święte i słuszne cele. Nic też dziwnego, że Grecy w większości udzielili królowi macedońskiemu poparcia.

Nie wszystkie jednak greckie państwa od razu uznały zwierzchność Aleksandra Wielkiego, część z nich musiał opanować siłą. Przykładem może być tutaj Tesalia. Gdy wojska Aleksandra dotarły do doliny Tempe, leżącej pomiędzy Olimpem i Ossą, to wojska Tesalów obsadziły przełęcz i uniemożliwiły dalszy marsz proponując rozmowy. Podczas pertraktacji przedstawiciele Tesalów stwierdzili, że decyzję o wpuszczeniu Macedończyków do swojego kraju mogą podjąć dopiero po naradzie ze zwierzchnimi władzami. Aleksander „przyjął” tę formę rokowań.

---

<sup>1</sup> *Encyklopedia Wojskowa*, opr. zbior. pod red. Ottona Laskowskiego, t. I, Warszawa 1931, s. 54.

<sup>2</sup> Kserkses (ok. 517-465 p.n.e.) król perski od 485 r. p.n.e. Podczas swego panowania stłumił powstania w krajach podbitych przez Persję, m.in. w Egipcie (486-484) i Babilonii (482 r. p.n.e.). W 480 r. p.n.e. podjął wyprawę na Grecję, w której mimo początkowych sukcesów poniósł klęskę (rozbitcie floty pod Salaminą w 480 r. p.n.e. i wojsk lądowych pod Platejami w 479 r. p.n.e.). *Mała Encyklopedia Wojskowa*, t. 2, Warszawa 1970, s. 129.

<sup>3</sup> R. Frelek, *Najkrótsza historia dyplomacji*, Warszawa 2000, s. 41.

Jednocześnie wraz z wyrażeniem „niezwykle uprzejmej” propozycji rokowań nakazał swoim saperom kuć stopnie w urwistym zboczu Ossy od strony morza<sup>1</sup>. Wykorzystując tę szczególną przeprawę przegrupował swoje wojska na tyły Tesalów. Przeciwnik został tym faktem zaskoczony i przystąpił do rozmów. W czasie ich trwania Aleksander Macedoński „był uosobieniem czaru i życzliwości”. Przypominał Tesalom o dobrodziejstwach jakich doznali pod panowaniem jego ojca Filipa II. Podkreślał, że sam jest spokrewniony przez Heraklesa i Ajacydów z jednym z najznakomitszych rodów tesalskich.

Te zabiegi dyplomatyczne, jak i fakt że zwycięski wódz nie potraktował pokonanych w sposób barbarzyński spowodowały, iż udało się Aleksandrowi pozyskać przychylność Tesalów. Odwdzięczając się za ową „dobroć” Związek Tesalski mianował wodza macedońskiego dożywotnim archontem. Ponadto Aleksander otrzymał do dyspozycji silny kontyngent jazdy tesalskiej, tej sławnej konnicy, która wielokrotnie odgrywała decydującą rolę w jego licznych bitwach<sup>2</sup>.

Jak widać z przytoczonego powyżej opisu zdarzeń Macedoński, potrafił nie tylko karać, ale i zjednywać. Potrafił też stosować w stosunku do podbitych narodów zasadę demokracji. Zasadzała się ona w stwierdzeniu, że: *nieważne kim jesteście, byle byście służyli mnie*<sup>3</sup>.

Kolejnym dobitnym przykładem kształtowania przywództwa politycznego przez Aleksandra było jego postępowanie w czasie zdobywania Miletu. Tym razem nie skończyło się na rozstrzygnięciach dyplomatycznych i wojska Macedońskiego szturmem opanowały miasto. Po zdobyciu Miletu Aleksander zgodnie ze swoją koncepcją „polityki przywództwa”, potraktował łaskawie wszystkich obywateli miasta. Uszanował też bóstwa Miletu a żołnierzy macedońskich, którzy sprofanowali świątynię Demetry nakazał oślepić. Ponadto w swoich kontaktach z arystokracją Miletu podkreślał, że jest to wojna narodowa, prowadzona w formie krucjaty, której głównym zadaniem jest pomszczenie krzywd wyrządzonych Grekom przez Persów<sup>4</sup>.

Ważnym jest fakt, że kształtując własne przywództwo polityczne Aleksander prowadził rozpoznanie panujących w danym regionie stosunków politycznych

<sup>1</sup> Ślady tych stopni, określanych mianem „drabiny Aleksandra” pozostały do dnia dzisiejszego.

<sup>2</sup> P. Green, *Aleksander Wielki*, Warszawa 1978, s. 113-115.

<sup>3</sup> R. Frelek, , wyd.cyt., s. 42.

<sup>4</sup> P. Green, , wyd.cyt., s. 178-179.

(dynastycznych). Na podstawie tej wiedzy podejmował działania, których celem było zjednanie sobie stronników w warstwach kierowniczych danych narodów. Przykładem takiego działania było pozyskanie względów ludności Halikarnasu (głównie Karii).

Znając stosunki dynastyczne w tym regionie, Aleksander postanowił przywrócić na tron obaloną przez stronników Persji prawowitą władczynię, którą była królowa Ada. Ada zachowała jedynie władzę nad twierdzą Alinda, a pozostała część Karii znajdowała się we władaniu administracji perskiej. Panowanie perskie było uciążliwe dla Karyjczyków, wobec czego postanowili dążyć do odbudowy rządów własnej dynastii. Wiedząc o tych dążeniach Aleksander postanowił niejako wyjść im naprzeciw, przynieść prawdziwe wyzwolenie Karyjczykom i jednocześnie osiągnąć własny cel polityczny.

Realizując ten zamiar po wymarszu z Miletu, skierował swe wojska do Alindy. Królowa Ada zapewne była poinformowana o tych działaniach Aleksandra i oddała w jego władanie tę najpotężniejszą w całej Karii warownię. W zamian za to Aleksander przywrócił królową Adę na tron po opanowaniu całego Halikarnasu<sup>1</sup>.

Umiejętność stosowania zasad polityki w kontekście kształtowania przywództwa zaowocowała dla króla Macedończyków wymiernymi korzyściami. Dla Greków z miast jońskich jawił się Aleksander autentycznym wyzwolicielem i przywódcą. Dzięki niemu odzyskały one swoją niezależność polityczną. Odzyskawszy wolność każde z tych miast stało się w późniejszym okresie wolnym i niezawisłym sprzymierzeńcem Aleksandra Macedońskiego, wspierając go wydatnie kontyngentami wojskowymi. Będąc wyzwolonymi spod ucisku perskiego, miasta jońskie zawierały traktaty przymierza i sojusze z królem Macedończyków, oddając się pod jego zwierzchnictwo, a tym samym uznając jego przywództwo polityczne. O wielkiej wadze jaką przywiązywano do tego rodzaju porozumień może świadczyć fakt, że w Mitylenie i Teneodos treści traktatów przymierza z Aleksandrem Wielkim zostały wyryte na kamieniach i wystawione w miejscach publicznych<sup>2</sup>.

Doceniał wszystkich tych, którzy mu sprzyjali w łonie danego narodu, ale bezwzględnie tępił tych, którzy przeciwstawiając się własnym władcom dopuszczali się królobójstwa. Przykładem takiego postępowania może być sprawa Bessosa,

<sup>1</sup> Tamże, s. 180-181.

<sup>2</sup> J. Modrzejewski, , wyd.cyt., s. 78-80.

mordercy Dariusza III. Mogłoby wydawać się, że Aleksander Wielki ogłaszając się władcą Persji, po pokonaniu Dariusza III, powinien być zadowolony z faktu jego zgładzenia. Tak się jednak nie stało i Aleksander Macedoński oddawszy należną cześć zwłokom zamordowanego króla perskiego rozpoczął pościg za Bessosem. Po ujęciu oddał go pod osąd Persów, którzy skazali Bessosa na śmierć<sup>1</sup>.

Podsumowując rozważania, a zarazem oceniając działalność Aleksandra jako przywódcy politycznego możemy stwierdzić, iż większość jego posunięć świadczy o dokładnym przemyśleniu przez niego sytuacji politycznej w danym obszarze. Omówiony powyżej sposób postępowania króla Macedończyków w stosunku do sprzymierzeńców greckich dowodzi również jego głębokiej „sztuki politycznej” i taktu dyplomaty. Przemyślany był również system wzajemnych relacji pomiędzy królem, a poddanymi. Zgodnie z nim każdy wolny poddany, który czuł się pokrzywdzonym, mógł zwracać się wprost do Aleksandra, z pominięciem miejscowych urzędników. Takie postępowanie zjednywało królowi sympatię poddanych<sup>2</sup>. Ponadto Aleksander zjednywał sobie przychylność poddanych, których gros stanowiły społeczności ludów podbitych uszanowaniem ich bóstw i miejsc kultu.

Aleksander Macedoński był przede wszystkim „królem czasu wojny”, albowiem okres jego panowania to czas nieustannych podbojów. Stąd też wskazana jest chociażby krótka analiza jego przywództwa na gruncie wojskowym. Dowodząc wojskami macedońskimi z uwagi na szczupłość zasobów finansowych<sup>3</sup>, które odziedziczył po ojcu, nie mógł oprzeć się tylko na sformalizowanych zasadach sprawowania władzy wojskowej. Chcąc piastować stanowisko naczelnego wodza i zrealizować swoje ambitne cele musiał odwołać się do autorytetu własnego i odpowiednio ukształtować własne przewodzenie w armii.

Dla ilustracji kształtowania się przywództwa wojskowego Aleksandra podobnie jak poprzednio posłużymy się kilkoma znanymi nam z przekazów historycznych przykładami. Pierwszy z nich możemy zauważyć, już u zarania „wielkiej kampanii”. Wówczas to Aleksander nie wsiadł na okręt pierwszy dopóty, dopóki nie uregulował

<sup>1</sup> S. Fischer-Fabian, *Aleksander Wielki*, Warszawa 2000, s. 154-155.

<sup>2</sup> Relacje te utrzymane zostały w niektórych regionach nawet po rozpadzie państwa Aleksandra Wielkiego. Takim przykładem może być Egipt, gdzie system ten został utrzymany przez Ptolemeuszów.

<sup>3</sup> Na utrzymanie swej armii, jak podaje Arystobulos, Aleksander nie miał więcej niż 70 talentów! Durys zaś pisze, że żywności miał tylko na trzydzieści dni, a Onezykrytos twierdził nawet, że Aleksander zaciągnął jeszcze dług w wysokości 200 talentów. Plutarch z Cheronei, *Żywoty sławnych mężów* [przekład: M. Brożek], Wrocław 1955, s. 243-244.

kwestii swoich przyjaciół i sprzymierzeńców. Uregulowanie to polegało na zaspokojeniu zobowiązań króla wobec swoich wierzycieli, często podwładnych<sup>1</sup>.

Kolejną z form kształtowania przywództwa przez króla Macedonii było posługiwanie się przez niego przykładem osobistym. Jednym z dowodów w tym względzie może być postawa Aleksandra podczas bitwy nad rzeką Granik (334 r. p.n.e.). Kiedy armia macedońska stanęła nad brzegiem Graniku zaszła konieczność jego sforsowania i zaatakowania znajdujących się na przeciwległym brzegu Persów. Sztab króla Macedończyków, kierowany przez Parmeniona odradzał wodzowi forsowania tej rzeki, albowiem stan wód był wówczas bardzo wysoki. Aleksander był odmiennego zdania i widząc, że jego żołnierze obawiają się forsowania rzeki, sam jako pierwszy wszedł w jej nurty, chociaż prawdopodobnie nie umiał pływać. Ten przykład osobisty zmobilizował podwładnych i w ślad za Aleksandrem podążyło trzynaście oddziałów konnicy. Siły te stały się awangardą tej zwycięskiej dla niego bitwy<sup>2</sup>.

Innym wielokrotnie przytaczanym na stronach szeregu opracowań zdarzeniem związanym z kształtowaniem przez Aleksandra Macedońskiego przywództwa poprzez wykorzystanie przykładu osobistego jest wydarzenie z „hełmem i wodą”<sup>3</sup>. Miało ono miejsce podczas wycofywania się armii macedońskiej z terenu Indii. Marsz był bardzo trudnym z uwagi na półpustynny charakter obszaru, którym posuwały się wojska, a przede wszystkim brakiem wody. Dramatyczne warunki przegrupowywania miały też negatywny wpływ na morale wojsk. Pomimo tego Aleksander zachował prestiż i popularność wśród swoich żołnierzy, dzieląc wspólnie z nimi najcięższe trudy wędrówki. Popularność tę podkreślało jeszcze jego postępowanie.

Dbając o swojego wodza, pewnego razu *kilku lekkobrojnycy, którzy w poszukiwaniu wody – jak pisze Flawiusz Arrian – odłączyło się od wojska, znalazło wodę w niezbyt głębokim parowie. Było to małe i niezbyt czyste źródło. Bez trudu zaczerpnąwszy wody, przybyli pospiesznie do Aleksandra niosąc ją jak największy skarb. Gdy zbliżyli się do niego, wylali wodę do hełmu i wręczyli ją królowi. Ten wziął ją i pochwalił żołnierzy, którzy mu ją przynieśli, ale na oczach wszystkich ją wylał.*

<sup>1</sup> Tamże, s. 244.

<sup>2</sup> P. Green, , wyd.cyt., s. 162-170; Plutarch z Cheronei, , wyd.cyt., s. 245-246.

<sup>3</sup> B. J. Feder, wyd.cyt., s. 15-16.

*Tym czynem tak wzmocnił na duchu całe wojsko, że mogłoby się wydawać, iż każdy skosztował tej wody wylanej przez Aleksandra. Pochwalam ten czyn Aleksandra bardziej niż jakikolwiek inny jako dowód jego własnego panowania nad sobą i zdolności wodza<sup>1</sup>.*

Jak słusznie podkreślił starożytny Arrian, ta woda wylana przez Aleksandra miała taką moc, jakby każdy żołnierz się jej napił. Moc ta również przyczyniła się do ugruntowywania przywództwa wodza macedońskiego w jednym z najcięższych okresów jego wyprawy.

Swe przywództwo wojskowe Aleksander kształtował również poprzez przemawianie do żołnierzy. Przemówienia te nosiły różny charakter i stosował je król Macedończyków zarówno w celach informacyjnych, w których nakreślał cele i zadania danej bitwy, jak i treścią tych przemówień były aspekty mobilizujące armię do dalszych walk i podnoszenie jej morale.

Jedną z bardziej znanych oracji Aleksandra Macedońskiego noszącej charakter mobilizujący do bitwy było przemówienie wygłoszone przy zdobywaniu Tyru. Zdając sobie sprawę z trudności jakich nastęczać będzie zdobywanie mocno ufortyfikowanego Tyru, Aleksander Macedoński skierował do oficerów i żołnierzy swej armii następujące słowa: *Drodzy przyjaciele i towarzysze broni! Nie będziemy bezpieczni w drodze do Egiptu, dopóki Persowie są panami na morzu. Z drugiej zaś strony, jeżeli pozostawimy tu całe to miasto oddane Persom, a w dodatku Egipt i Cypr we władaniu perskim, i omijając Egipt ruszymy na pościg Dariusza, to wtedy sytuacja nasza będzie równie niebezpieczna. Należy się mianowicie obawiać, że Persowie opanują znów morze i wybrzeża, a kiedy my sami pójdziemy na Babilon, na Dariusza, oni, wzmocniwszy flotę, przerzucą wojnę na teren Grecji, gdzie Lacedemończycy jawnie nas zwalczają, a Ateny w chwili obecnej więcej ze strachu niż z lojalności ku nam zachowują się jeszcze spokojnie. Z zajęciem Tyru wpadnie natomiast w nasze ręce cała Fenicja i główna podpora perskiego panowania na morzu – flota fenicka. Ani żeglarze, ani żołnierze z okrętów fenickich nie ośmielą się walczyć za kogo innego, jeśli ich miasta będą wszystkie przez nas zajęte. Wtedy i Cypr bądź to przyłączy się po prostu do nas, bądź też zajmiemy wyspę z najwyższą łatwością przy pomocy floty.*

---

<sup>1</sup> Flawiusz Arrian, *Wyprawa Aleksandra Wielkiego* [przekład: H. Gesztoft-Gasztołd], Wrocław-Warszawa-Kraków 1963, s. 178.

*Jeżeli zatem na naszych statkach macedońskich i fenickich zapanujemy na morzu, mając Cypr po swojej stronie, to zabezpieczymy sobie sytuację wojenną i ułatwimy drogę do Egiptu. A kiedy już posiadziemy Egipt, wtedy nie mamy nic więcej do roboty, gdy chodzi o Grecję i naszą ojczyznę, i możemy śmiało ruszać na Babilon z tym większą pewnością powodzenia, że Persowie zostaną wówczas odcięci nie tylko od morza, ale i od całego lądu z tej strony Eufratu<sup>1</sup>.*

Jak wynika z zacytowanego fragmentu przemówienia król macedoński zawarł w nim wykładnię strategiczną swojej wyprawy, która jego żołnierzom nakreśliła czekające ich zadania. Ta otwartość wodza wobec poddanych została przez tych ostatnich przyjęta jako wyraz szczególnego zaufania i szacunku, przez co w pełni poparli rozpoczęcie szturm Tyru. Szturm ten doprowadził do opanowania twierdzy tyrskiej przez armię Aleksandra Macedońskiego<sup>2</sup>.

Przemierzając ze swoimi siłami zbrojnymi świat antyczny, Aleksander Wielki wygłaszał wiele oracji do podkomendnych. Nie sposób ich wszystkich tutaj przytoczyć. Treści tych przemówień były różne, ale cel ich był jeden – zjednywanie sobie „braci żołnierskiej” a przez to i kształtowanie własnego przywództwa w armii.

Kończąc może przywoływanie czynów przywódczych Aleksandra Wielkiego należy zauważyć, że potomni również analizowali jego „wodzostwo”. Świadczyć o tym mogą przykłady wielkiego zainteresowania, i to już w średniowieczu, osobą i czynami króla Macedończyków. W II w. ukazała się anonimowa powieść opiewająca dzieje Aleksandra. Rozprzestrzeniła się ona w ówczesnym „cywilizowanym i barbarzyńskim” świecie. W V w. była syryjska i armeńska wersja tej powieści.

W późniejszych okresach również na gruncie polskim znana była historia Aleksandra Wielkiego. Z łaciny na język polski przełożona została już w XV w. W następnym wieku ukazała się ona pod tytułem: *Historyja o żywocie i znamienitych sprawach Aleksandra Wielkiego, króla macedońskiego, która w sobie wiele cudnych przykładów zamyka, każdemu rycerskiemu stanu człowieku ku czytaniu użyteczna, teraz nowo przełożona*<sup>3</sup>. Praca ta była swoistym podręcznikiem nauki przywództwa w dowodzeniu w okresie staropolskim.

---

<sup>1</sup> Flawiusz Arrian, wyd.cyt., s. 56.

<sup>2</sup> Szerzej zob. S. Fischer-Fabian, wyd.cyt., s. 80-87.

<sup>3</sup> Praca ta ukazała się w 1550 r.

W 1761 r. ukazał się we Francji nowy przekład *Żywotów Sławnych Mężów* Plutarcha z Cheronei<sup>1</sup>. Książkę tę wprowadzono jako lekturę obowiązkową do szkół wojskowych. Właśnie tam zapoznał się z nią młody Napoleon Bonaparte i na podstawie tej lektury marzył, by „zostać właśnie Aleksandrem Wielkim”. Prawdopodobnie też na podstawie lektury *Żywotów Sławnych Mężów* zrodził się u późniejszego Cesarza Francuzów pomysł wyprawy do Egiptu i Syrii, będący niejako nowożytnym elementem kampanii Aleksandra Macedońskiego. Można też stwierdzić, że pokonany pod Waterloo Cesarz Francuzów Napoleon I Bonaparte *jak Temistokles siadł przy ognisku narodu angielskiego*<sup>2</sup>.

Doświadczenia z kampanii Aleksandra Macedońskiego pozostają aktualnymi po czasy współczesne. Odwołuje się do nich wielu wybitnych historyków i politologów. Gdy piszmy te słowa nie wygasła jeszcze wojna w Afganistanie. Na kanwie tego konfliktu warto spojrzeć wstecz i zastanowić się jak ponad 2300 lat temu król Macedończyków zdobył ziemie dzisiejszego Afganistanu oraz ukształtował w tym, jakże trudnym rejonie (geograficznym i etnicznym) swoje przywództwo polityczne. Bardzo dobrą wykładnię tej problematyki zamieścił w 2001 r. na łamach *Polityki* prof. Aleksander Krawczuk<sup>3</sup>.

Rozważania swoje zakończymy stwierdzeniem zaczerpniętym od wielokrotnie cytowanego w niniejszym opracowaniu Plutarcha z Cheronei, iż przewodzenie należy cały czas czynnie kształtować. Nie muszą być to czyny wielkie, ale przekonywujące i trafiające do serc poddanych (podwładnych). Bo *nieraz jakiś prosty czyn, jakieś krótkie powiedzenie czy nawet żart lepiej naświetlają wrodzone cechy ludzkiej natury niż bitwy, w których padły tysiące zabitych, niż ustawianie do walki olbrzymich wojsk czy też obleganie potężnych miast*<sup>4</sup>.

### 3.3. Katarzyna II

Przyjrzyjmy się teraz jak kształtowała swe przywództwo polityczne w sferze strategicznej Zofia Augusta Fryderyka Anhalt-Zerbst czyli późniejsza **Katarzyna II Wielka (1729-1796)**. Urodziła się ona 2 maja 1729 r. w Szczecinie. Była córką Joanny

<sup>1</sup> Jest to przekład Tanakwila Fabre'a, Paryż 1761.

<sup>2</sup> T. Sinko, Wstęp do *Żywotów Sławnych Mężów* Plutarcha z Cheronei, Wrocław 1955, s. LX-LXI.

<sup>3</sup> A. Krawczuk, *Mściciel, zdobywca, pan łaskawy*, *Polityka* nr 45 (2323) z 10.11.2001 r., s. 64-68.

<sup>4</sup> Plutarch z Cheronei, wyd.cyt., s. 248.

Holstein-Gottrop i Christiana Augusta Anhalt-Zerbst<sup>1</sup>. Jako mała dziewczynka odebrała staranne wykształcenie w zakresie języka francuskiego, muzyki i rysunku. Ponadto jej guwernantka Babet wpoila jej pewne postawy życiowe, które zasadzały się m.in. na krytyce tchórzostwa, czy nieuzalania się z byle powodu.

Zasady te zdały egzamin już w dzieciństwie Zofii. Mając siedem lat uległa ona wypadkowi i przeleżała na lewym boku przez trzy tygodnie. Gdy wstała z łóżka okazało się, że jej sylwetka jest skrzywiona. Wówczas szczeciński kat wykonał dla niej metalowy pancerz, w którym chodziła przez dwa i pół roku. Ten sposób leczenia nastroczał wiele bólu. Jednak po zdjęciu pancerza sylwetka późniejszej Katarzyny wróciła do normy. Stąd też jak nastolatka była ładną panną o szaroniebieskich oczach i ciemnoorzechowych włosach. Niewątpliwą jej zaletę stanowiła dobroć i nieprzeciętna inteligencja. Ponadto przywołany powyżej fakt noszenia gorsetu (metalowego) świadczy o wielkiej sile wewnętrznej i samozaparciu naszej bohaterki.

W styczniu 1744 r. matka Zofii otrzymała list od Ottona von Brümmer'a guwernera carewicza rosyjskiego Piotra. W piśmie tym carewicz zaprosił Joannę wraz z Zofią do Rosji. Powodem tego zaproszenia były zamiary matrymonialne Piotra wobec Zofii<sup>2</sup>.

Końcem stycznia 1744 r. Zofia wraz z matką udały się do Rosji. Po przybyciu do Moskwy Piotr oświadczył, iż poślubi Zofię, ale ostateczne zdanie w tej kwestii należało do carycy Elżbiety. Dnia 28 czerwca 1744 r. Zofia poddała się ceremonii zmiany wiary. Przechodząc na prawosławie przyjęła imię Katarzyna<sup>3</sup>. Rok później 21 sierpnia Piotr i Katarzyna zawarli związek małżeński.

Jednak pożycie małżeńskie młodej pary nie układało się pomyślnie. Przede wszystkim Piotr nie wykazywał zainteresowania młodą małżonką, za co caryca Elżbieta winiła Katarzynę. Ten barak zainteresowania ze strony męża, który lubił w sypialni raczej bawić się żołnierzami, niż spełniać powinności małżeńskie, spowodował, że Katarzyna zaczęła poszukiwać nowych znajomości. Szybko udało się jej pozyskać przyjaciół, których zjednywała otwartością i bezpośredniością w obyciu.

<sup>1</sup> W. A. Serczyk, *Katarzyna II*, Wrocław 2004, s. 11.

<sup>2</sup> V. Cronin, *Katarzyna Imperatorowa Wszechrusji*, Warszawa 2000, s. 37.

<sup>3</sup> K. Waliszewski, *Katarzyna II*, Poznań 1929, s. 28.

Niemniej w stanie braku zainteresowania ze strony małżonka i bez potomka pozostała przez sześć lat<sup>1</sup>.

W okresie tym Katarzyna oddawała się przede wszystkim lekturze. Czytała prace Platona, Monteskiusza i Woltera. Autorzy ci stali się dla niej wzorami postępowania. Poszukiwała również przyjaźni, w tym wypadku męskiej. Wybierała głównie kandydatów do towarzystwa, którzy byli inteligentni i wykształceni. Jednym z tego typu ludzi był Siergiej Sałtykow. Ze związku z nim narodził się też późniejszy car Rosji Paweł I (1754-1801). Dziecko to urodzone 20 września 1754 r. zostało oficjalnie uznane przez Piotra, wprawdzie do tej pory nie skonsumował on małżeństwa.

Urodzenie następcy tronu dało też Katarzynie możliwość większego zbliżenia się do polityki rosyjskiej. Niejako jej wynikiem było poznanie kolejnego kochanka, którym okazał się późniejszy król Polski Stanisław August Poniatowski. Z tego związku 9 grudnia 1757 r. Katarzyna urodziła córkę Annę, która zmarła wiosną 1759r.

Kolejnym partnerem Wielkiej Księżny był kpt. Aleksander Orłow. On to przyczynił się do wyniesienia jej na tron rosyjski. Mianowicie w Boże Narodzenie 1761 r. zmarła cesarzowa Elżbieta, a carem został Piotr. Jako car Rosji nie potrafił on rządzić. Trwonił zasoby skarbu państwa oraz zrażał do siebie wyższych urzędników i hierarchię kościelną. Fakt ten postanowiła Katarzyna wykorzystać do ukształtowania swojego przywództwa. Wiedząc jak Rosjanie bardzo byli przywiązani do Elżbiety, Katarzyna pomimo faktu doznania od cesarzowej wielu upokorzeń, długo i ostentacyjnie nosiła żałobę po zmarłej.

Czynem tym spowodowała, że odsuwająca się coraz bardziej od Piotra opinia publiczna wyższych sfer rosyjskich, zaczęła coraz bardziej spoglądać w kierunku Katarzyny, jako tej, która może ocalić Rosję od katastrofy. Wykorzystując tę sytuację postanowiła ona dokonać zamachu stanu. Okazja ku temu nadarzyła się 12 lipca 1762 r. gdy Piotr wyjechał do Oranienbaumu. Podczas nieobecności małżonka carowa przygotowała plan odsunięcia męża od rządzenia państwem. Piotr III miał być aresztowanym i ogłoszonym niezdolnym do rządzenia. Wyboru nowego władcy miała dokonać Gwardia carska, oczywiście inspirowana przez Orłowa.

---

<sup>1</sup> *Pamiętniki cesarzowej Katarzyny II przez nią samą spisane*, Warszawa 1990, s. 75.

Zamach stanu przeprowadzony został 28 czerwca 1762 r. Piotr został aresztowany i osadzony w dworku w Rapszy, gdzie prawdopodobnie bez zgody Katarzyny udusił go Aleksy Orłow<sup>1</sup>. W ten sposób 22 września 1762 r. Katarzyna została koronowana i stała się władczynią imperium rosyjskiego, największego państwa w ówczesnym świecie<sup>2</sup>.

Objąwszy władzę w Rosji mogła nasza bohaterka w pełni zrealizować swe przywództwo strategiczne, oczywiście na polu polityki. Realizowała je w płaszczyźnie gospodarczej, edukacyjnej oraz społecznej. Po pierwsze postanowiła wyprowadzić kraj z zadłużenia. Udało jej się to zrealizować i w 1765 r. Rosja spłaciła trzy/czwarte długów, które pozostały z czasów rządów Elżbiety. W tym samym roku udało się też na polu polityki ekonomicznej kraju osiągnąć nieznaczny zysk budżetowy.

Dokonała również reformy administracyjnej kraju, modyfikując podział gubernialny. Gubernie rządzone przez generał-gubernatorów posiadały duże możliwości oddziaływania gospodarczego. Miały one dbać o rozwój (rozbudowę) drożni, jak i sprawować nadzór nad sądami, szpitalami i szkolnictwem. Katarzyna powołała również nowe ośrodki miejskie (w sumie 216), które stały się centrami administracyjnymi. Ponadto utworzyła wykwalifikowany korpus służby administracyjnej, dbający o rozwój ekonomiczny i społeczny prowincji<sup>3</sup>.

W zakresie oświaty postanowiła podnieść jej poziom w społeczeństwie rosyjskim. W tym względzie w 1764 r. opracowała *Generalny statut o edukacji młodzieży płci obojga*, w którym określiła najważniejsze zagadnienia polityki oświatowej. Zakładały one, że edukacji poddane zostaną zarówno dziewczynki, jak i chłopcy, a nauczanie miało się rozpocząć w 5 lub 6 roku ich życia. Dodatkowo dla podniesienia poziomu wykształcenia dziewcząt z rodzin szlacheckich utworzyła *Instytut Smolny*. W 1783 r. caryca ufundowała szkołę *Kształcenia Nauczycieli*, a w trzy lata później wydała *Statut o szkołach*. Na mocy tego dokumentu utworzono w miastach gubernialnych szkoły „niższe” i „wyższe”. Te ostatnie nie były jednak tożsame z wyższymi uczelniami. Ośrodków uniwersyteckich nie udało się Katarzynie utworzyć w Rosji. Przyczyną był brak kadry naukowej. Dlatego też dążąc do jej

---

<sup>1</sup> W. A. Serczyk, wyd.cyt., s. 136.

<sup>2</sup> V. Cronin, wyd.cyt., s. 179.

<sup>3</sup> Tamże, s. 185.

stworzenia fundowała ona stypendia dla podejmujących studia w najświetniejszych uniwersytetach ówczesnej Europy (m.in.: Lipsku, Cambridge i Oxfordzie)<sup>1</sup>.

W aspekcie reform społecznych postanowiła ona podnieść stan zdrowotny społeczeństwa rosyjskiego. Podejmując działania w tym zakresie wprowadziła szczepienia przeciwko ospie (choroba ta zbierała wówczas obfite żniwo, szczególnie wśród dzieci) oraz otworzyła szpitale zakaźne w Moskwie i Petersburgu. Ośrodki szpitalne miały powstać także w innych miastach. Ponadto ustalono, że należy rozwijać medycynę z takim wyliczeniem, aby na 20 do 30 tys. mieszkańców był dostępny lekarz internista i chirurg. Wspierając rozwój medycyny rosyjskiej caryca postanowiła również kształcić własne kadry w tym zakresie. Ośrodkiem kształcenia lekarzy rosyjskich miało być założone w 1763 r. Kolegium Medyczne<sup>2</sup>.

Przywództwo strategiczne Katarzyny II nie ograniczało się jednak tylko do polityki wewnętrznej niemniejsze sukcesy osiągnęła ona również na gruncie międzynarodowym. Zaliczyć do nich możemy m.in. zakończenie prowadzonej przez Piotra III wojny z Danią oraz mediacje podjęte z Maria Teresą w kwestii zakończenia wojny siedmioletniej (1756-1763). Właśnie za sprawą Katarzyny Prusy i Austria porozumiały się i zawarły w lutym 1763 r. pokój w Hubertsburgu<sup>3</sup>.

Kolejną ważną kwestią było osłabienie i rozbiór Rzeczypospolitej. W tej sprawie caryca wykorzystując swe dawne powiązania ze Stanisławem Augustem Poniatowskim doprowadziła do objęcia przez niego tronu polskiego (1763). Następnie uzależniła finansowo Polskę oraz zaczęła ingerować w jej sprawy wewnętrzne. Ingerencja wewnętrzna przejawiała się w pierwszej kolejności w braniu pod opiekę polskich wyznawców prawosławia i luteranizmu. W dalszej kolejności złamała niezawisłość Sejmu Rzeczypospolitej przysyłając na jego obrady w 1767 r. wojska rosyjskie.

Czyn ten jednak wywołał niezadowolenie szlachty polskiej, co poskutkowało zawiązaniem konfederacji barskiej. W tej sytuacji caryca zwróciła się do Prus Fryderyka II Wielkiego, a następnie w porozumieniu z Austrią dokonała I rozbioru ziem Rzeczypospolitej (1772). Rozszerzając obszar swego panowania Katarzyna

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 187 i następn.

<sup>2</sup> K. Waliszewski, , wyd.cyt., s. 215.

<sup>3</sup> V. Cronin, , wyd.cyt., s. 209.

weszła na grunt polityki ogólnoeuropejskiej. Czynem tym wprowadziła Rosję do rzędu mocarstw Starego Kontynentu.

W roku 1770 osiągnęła kolejny sukces w polityce zagranicznej. Było nim pokonanie armii tureckiej przez oddziały rosyjskie gen. Piotra Rumiancewa. Ten pierwszy sukces militarny pociągnął za sobą kolejne i w sierpniu 1774 r. Rosja i Turcja zawarły pokój w Küczük Kajnardży. Na mocy jego postanowień i opanowania obszarów Morza Czarnego Rosja zagwarantowała sobie prawo do prowadzenia handlu przez Bosfor i Dardanele.

W kolejnych latach Katarzyna prowadziła wojnę ze Szwecją i powtórnie z Turcją. Mimo różnych, nie zawsze korzystnych dla carycy wyników zmagających militarnych, potrafiła ona uzyskać korzystne dla siebie rozwiązania pokojowe. Aktywną polityką, w tym i orężną, posługiwała się Katarzyna II również w stosunku do innych państw. W tym zakresie udało się jej złamać m.in. hegemonię Holandii w handlu z Japonią, opanować zbrojnie miasta perskie – Baku i Derbent oraz opanować wybrzeża Alaski<sup>1</sup>.

Podjęte przez Katarzynę II działania w sferze polityki wewnętrznej i zagranicznej spowodowały, że wzrósł dochód narodowy Rosji. Państwo carów uzyskało nowe terytoria, a poprzez posiadanie silnych i dobrze zorganizowanych sił zbrojnych stało się podmiotem polityki międzynarodowej. W chwili śmierci Imperatorowej Wszechrosji (6.11.1796 r.) państwo jej było najpotężniejszym krajem na styku euroazjatyckim. Wszystkie te sukcesy uzyskała Katarzyna dzięki umiejętnemu kształtowaniu swojego przywództwa.

Analizując jej sposób przewodzenia strategicznego możemy zauważyć, że była ona w pełni świadoma swoich czynów przywódczych. Na poparcie tej tezy możemy przytoczyć chociażby motto życiowe carycy, które zamykało się w stwierdzeniu: *Bądź łagodna, ludzka, przystępna, współczująca i szczodra. Nie pozwól, by majestat nie dał ci się mieszać z ubogimi i stawiać się na ich miejscu*<sup>2</sup>. Nie stawiając się jednak na miejscu ubogich, caryca starała się ulżyć ich doli, przez co zyskiwała sympatię ludu rosyjskiego.

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 308.

<sup>2</sup> Tamże, s. 195.

Kończąc charakterystykę czynów przywódczych Zofii Doroty, późniejszej Katarzyny II należy zauważyć, iż swoje przywództwo wykreowała ona sama. Geniusz jej polegał m.in. na intuicyjnym wyczuwaniu nastrojów rozmówców i dostosowywaniu do nich swojego zachowania, oczywiście w kontekście realizacji założonych sobie celów.

Jako osoba była niezwykle mocną psychicznie i potrafiła uporczywie realizować swoje zamierzenia. W ich realizacji zjednywała sobie poddanych poprzez podnoszenie ich warunków życia (współczucie dla biednych, zakładanie sierocińców), a także tolerancyjną politykę wyznaniową i danie szlachcie możliwość współuczestniczenia w sprawowaniu władzy na szczeblu regionalnym.

Potrafiła jasno i precyzyjnie artykułować swoje myśli, nie była pompatyczna, ale roztaczała wokół siebie aurę majestatu. Związane to było bezpośrednio w jej wszechstronnym wykształceniem. Jako osoba epoki Oświecenia bardzo rzadko odwoływała się do okrucieństwa wobec podwładnych, tak dobrze znanego w Rosji.

Posiadana wiedza pomogła jej też osiągnąć sukcesy w polityce międzynarodowej. Kreując ją potrafiła ona zjednywać sobie stronników (głowy państw) dzięki, którym wygrywała swoje cele gospodarcze i terytorialne. Z tego też względu, spoglądając na sukcesy osiągnięte przez Katarzynę II, możemy ją określić mianem największej kobiety XVIII stulecia.

#### **3.4. Józef Piłsudski.**

W dwudziestym stuleciu jednym z największych przywódców strategicznych był wspomniany już **Józef Klemens Piłsudski (1867-1935)**. Urodził się 5 grudnia 1867 r. w majątku Zułów na Wileńszczyźnie. Był synem Józefa Wincentego Piotra i Marii z Bilewiczów. Po ukończeniu gimnazjum i rocznych studiach lekarskich na Uniwersytecie w Charkowie związał się z ruchami niepodległościowymi i socjalistycznymi. Za swą działalność aresztowany w 1882 r. został zesłany na Syberię, gdzie przebywał do czerwca 1892 r. Osiem lat później został powtórnie aresztowany za działalność socjalistyczną i osadzony w X Pawilonie Cytadeli Warszawskiej. Po wyjściu z więzienia udał się w 1904 r. do Tokio. Tam zaproponował rządowi japońskiemu działania dywersyjne przeciwko Rosji. Deklaracja ta (wyłożona w formie

„Memorandum”) nie została jednak zrealizowana w czasie wojny rosyjsko-japońskiej (1904-1905).

W tej sytuacji J. Piłsudski wyjechał do Galicji, gdzie rozpoczął tworzenie oddziałów paramilitarnych. W 1913 r. formacje te osiągnęły około 10 tys. członków. Z chwilą wybuchu I wojny światowej wyruszył 6 sierpnia 1914 r. na czele tzw. „Pierwszej Kompanii Kadrowej” do Królestwa Polskiego celem wywołania tam powstania przeciw Rosji. Niestety zamiaru tego nie udało się zrealizować. Pomimo tego niepowodzenia udało się utworzyć przy boku armii austro-węgierskiej Legiony Polskie. Formacje te traktował jednak Komendant jako demonstrację polskiego czynu niepodległościowego. Z tego też względu powołał tajną Polską Organizację Wojskową, a w legionach doprowadził do tzw. kryzysu przysięgowego. Polegał on na odmowie złożenia przez oddziały legionowe przysięgi według rotacji obejmującej akapit wierności państwu centralnym. Wiedząc, kto był inspiratorem odmowy złożenia przysięgi, niemieckie władze okupacyjne aresztowały J. Piłsudskiego i osadziły go w twierdzy w Magdeburgu (22.07.1917 r.). Z tego miejsca odosobnienia powrócił on do Warszawy dopiero 10 listopada 1918 r.

Po przekazaniu mu przez Radę Regencyjną Królestwa Polskiego władzy objął on od 22 listopada 1918 r. urząd Tymczasowego Naczelnika Państwa<sup>1</sup>. Jako Naczelnik Państwa posiadał najwyższą władzę w Rzeczypospolitej. Władza ta przekładała się też na sprawy wojskowe, gdzie był Naczelnym Wodzem. Odbudowując szeregi Wojska Polskiego prowadził jednocześnie walki o granice odradzającego się państwa. Największe zmagania wojenne rozegrane zostały w latach 1919-1920 pomiędzy Polską a Rosją bolszewicką. Zwycięstwo w tej wojnie przypadło Rzeczypospolitej. Przypieczętowaniem tego sukcesu dla J. Piłsudskiego było otrzymanie przez niego 19 marca 1921 r. tytułu „Pierwszego Marszałka Polski”.

W okresie pokojowym nie zgadzając się z wewnętrzną walką polityczną w kraju, usunął się z życia publicznego i osiadł w Sulejówku. Do władzy powrócił

---

<sup>1</sup> Od lutego 1919 r. urząd ten nosił nazwę Naczelnik Państwa. Na jego sprawowanie desygnował J. Piłsudskiego Sejm Ustawodawczy RP.

jednak w wyniku tzw. zamachu majowego (12.05.1926 r.). sprawował ją nieprzerwanie aż do swojej śmierci, która nastąpiła 12 maja 1935 roku<sup>1</sup>.

Józef Piłsudski jako przywódca strategiczny był wielką indywidualnością. Już za życia stał się legendą i symbolem odrodzonej Rzeczypospolitej. Potrafił odnosić nie tylko zwycięstwa, ale również doznawał porażek. Jednak niepowodzenia potrafił szybko przekuć w sukces. Jego dewizą życiową, która stanowiła niejako motor napędowy jego poczynań było: *być zwyciężonym i nie ulec to zwycięstwo, zwyciężyć i spocząć na laurach to klęska*.

Swoje przywództwo J. Piłsudski budował konsekwentnie przez cały okres swojej działalności politycznej, a później wojskowej. Proces kształtowania przywództwa późniejszego Marszałka Polski uwidocznił się szczególnie w okresie bezpośrednio poprzedzającym wybuch Wielkiej Wojny. Wówczas to zaczął wyrastać na lidera ruchu politycznego, którego głównym celem było odzyskanie niepodległości przez Polskę<sup>2</sup>.

W procesie kształtowania przywództwa naszego bohatera znaczną rolę odegrały jego cechy osobiste. Zaliczyć do nich możemy m.in.: umiejętność zachowywania dystansu w stosunku do rozmówców, zdolność przystosowywania do zmieniających się warunków, czy umiejętność narzucania innym własnej woli i dyktowania im metod postępowania.

Józef Piłsudski legitymował się dużym autorytetem. Ważną rolę w jego budowaniu odgrywali bezpośredni współpracownicy, którzy sami ulegając „wodzostwu” Piłsudskiego przetransponowywali tę zasadę na członków (młodzież) środowisk niepodległościowych. Spowodowało to, że Komendant-Piłsudski stał się centralną postacią czynu niepodległościowego, a jego współtowarzysze sami zeszli do roli podwładnych. Proces ten bardzo trafnie ujął Michał Sokolnicki, który stwierdził: *Nastąpiła nowa rezerwa w stosunku jego do ludzi, stworzył pewien szerszy dystans, oddzielający go od innych, stopniowo rozmowy przybrały charakter raportów i wydawania rozkazów, a stosunek do niego poszczególnych, nawet bliskich ludzi zaczął przybierać cechy charakterystyczne stosunku podkomendnych do komendanta. (...)*

<sup>1</sup> Szerzej nt. wątków biograficznych J. K. Piłsudskiego zob. m.in.: W. Suleja, *Józef Piłsudski*, Wrocław 2004; B. Urbankowski, *Filozofia czynu*, Warszawa 1988; R. Świętek, *Lodowa ściana. Sekrety polityki Józefa Piłsudskiego 1904-1918*, Kraków 1998.

<sup>2</sup> A. Garlicki, *Józef Piłsudski 1867-1935*, Warszawa 1989, s. 147.

*Wszyscy jego współpracownicy, bliżsi i dalsi, zaczęliśmy w stosunku do Piłsudskiego przybierać formy ścisłego podporządkowania się i karności<sup>1</sup>.*

W okresie walk legionowych w I wojnie światowej ukształtowała się legenda J. Piłsudskiego i kult wodza. Szczególnie za człowieka wyjątkowego uważali go legioniści. Przez to ufali mu bezgranicznie i był on dla nich jedyną „legalną władzą polską”<sup>2</sup>. Zaufanie to przeniosło się na listopadowe dni 1918 roku, kiedy to J. Piłsudski stał się mężem opatrnościowym. Dnia 11 listopada tegoż roku Rada Regencyjna Królestwa Polskiego przekazała mu władzę polityczną i wojskową. Następnie, o czym wspomnieliśmy wyżej, został mianowany Naczelnikiem Państwa i urząd ten piastował do momentu wyboru Gabriela Narutowicza prezydentem Rzeczypospolitej (grudzień 1922r.).

Sprawując ten najwyższy urząd w państwie J. Piłsudski wielokrotnie wykazywał się umiejętnością zjednywania sobie ludzi, w tym także przeciwników politycznych. Za pierwszoplanowe zadanie przyjął stworzenie silnej armii. Armia ta miała być warunkiem stabilizacji wewnętrznej i siły odbudowującego się państwa polskiego. Siły zbrojne zostały też wykorzystane do nakreślenia kształtu terytorialnego państwa polskiego, szczególnie na odcinku granicy wschodniej.

W walkach o granice ujawniły się też szczególne zdolności przywódcze naszego bohatera. Weryfikatorem ich był przede wszystkim rok 1920, a właściwie miesiące letnie tego okresu. Wówczas to wojska bolszewickiej Rosji zbliżały się do Warszawy. Na J. Piłsudskim spoczęła więc odpowiedzialność za losy państwa, które w wyniku nierozważnej decyzji mogło utracić niepodległość. W tej sytuacji podjął on śmiałą decyzję wykonania zwrotu zaczepnego znad Wieprza. Decyzja ta, pomimo różnych innych rozwiązań proponowanych przez ówczesną generalicję, okazała się trafną. Zwycięstwo w bitwie warszawskiej 1920 roku okazało się nie tylko zbawienne dla zachowania i podniesienia autorytetu późniejszego Marszałka, ale również włączyło go w panteon największych wodzów w historii Europy<sup>3</sup>.

Po zakończeniu działań wojennych J. Piłsudski stanął przed problemem zbudowania odpowiedniego zaplecza politycznego. Nie podjął jednak próby

---

<sup>1</sup> M. Sokolnicki, *Rok czternasty*, Londyn 1961, s. 17.

<sup>2</sup> F. Sławoj Składkowski, *Beniaminów 1917-1918*, Warszawa 1935, s. 206.

<sup>3</sup> Szerzej zob. m.in. N. Davies, *Orzeł biały czerwona gwiazda*, Warszawa 1998.

stworzenia własnej partii politycznej, a nawet zdystansował się od ugrupowań politycznych udzielających mu poparcia. W swoich założeniach pragnął być politykiem, który wyraża interes państwa, a nie określonej partii politycznej. Nie mogąc pogodzić się z ówczesnym „partyjniactwem” zaczął budować nową siłę polityczną, która miała się opierać o tradycję legionową<sup>1</sup>.

Odchodząc od bezpośredniego angażowania się w politykę wybrał rolę „samotnika z Sulejówka”. Jednak ta rola pozostawała w sprzeczności z temperamentem Marszałka. Z tego też względu była tylko tymczasową. Pozostając w Sulejówku podjął on działania, których celem było zdobycie władzy. Działania te polegały na krytyce ówczesnego systemu parlamentarnego, sugerowaniu konieczności jego zmian, a przede wszystkim lansowania hasła „armia bez wodza” oraz budowaniu własnej legendy. Jednym z przejawów budowania tej legendy było rzeczenie się przez J. Piłsudskiego gaży marszałkowskiej, noszenie podczas wystąpień publicznych szarego munduru legionowego, prowadzenie skromnego życia a także podróżowanie drugą klasą PKP.

Ta postawa, wsparta dodatkowo „propagandą” jego zwolenników, zadecydowała o wzroście popularności Marszałka w społeczeństwie. Ponadto pozostając w Sulejówku, J. Piłsudski znalazł się poza areną ostrej walki politycznej, co dało mu dodatkowy kapitał poparcia społecznego. Stąd też jego dobrowolne usunięcie się do Sulejówka postrzegano jako protest przeciwko partyjniactwu i trwonieniu kapitału dopiero co odzyskanej niepodległości.

Dnia 12 maja 1926 r. Marszałek powrócił do życia politycznego. Powrót ten dokonany został na drodze zamachu stanu, w którym padły ofiary bratobójczych walk. Zapewne fakt ten wywołał u J. Piłsudskiego przygnębienie, ale musiał on stawić mu czoła. Dlatego też po zakończeniu walk 22 maja 1926 r. wydał rozkaz, w którym starał się usunąć podziały, jakie dokonały się w społeczeństwie, a przede wszystkim w wojsku. W rozkazie tym uznając racje obu stron nawoływał do ogólnonarodowego porozumienia.

Rozkaz ten wydał rozmyślnie, albowiem wiedział, że nie może się mścić na własnym społeczeństwie i armii. Traktował ich jak rodzinę (braci), a gdy bracia – pisał

---

<sup>1</sup> T. Biernat, *Przywódcztwo charyzmatyczne Lecha Wałęsy i Józefa Piłsudskiego*, Toruń 1999, s. 133.

*– żywią miłość ku sobie, wiąże się węzeł między nimi, mocniejszy nad inne węzły ludzkie. Gdy bracia się waśnią i węzeł pęka, waśń ich również silniejsza jest nad inne. To prawo życia ludzkiego. Daliśmy mu wyraz przed paru dniami, gdy w stolicy stoczyliśmy między sobą kilkudniowe walki. W jedną ziemię wsiąkła krew nasza, ziemię jednym i drugim jednakowo drogą, przez obie strony jednakowo umiłowaną. Niechaj krew ta gorąca, najcenniejsza w Polsce krew żołnierza, pod stopami naszymi będzie nowym posiewem braterstwa, niech wspólną dla braci prawdę głosi. (...) a my stańmy do naszej pracy, która ziemię naszą wzmacnia i odradza<sup>1</sup>.*

Zdobywszy władzę podjął walkę z tym co zagrażało niepodległości kraju. Odwoływał się tu do doświadczeń historycznych przywołując te negatywne zjawiska, które doprowadziły do rozbioru Rzeczypospolitej. Zaliczył do nich partyjniactwo, anarchię i partykularyzm. Im to wypowiedział zdecydowaną walkę. Likwidowanie tych negatywnych zjawisk przyczyniło się do wzrostu poparcia Marszałka w społeczeństwie. Spowodowało to, że już latem 1926 r. osiągnął on legalizację zamachu i doprowadził do nowego systemu rządów w Polsce.

Osobiście nie podjął się jednak sprawowania rządów. Pozostając poza oficjalnymi stanowiskami państwowymi, spełniał jednak faktyczną władzę. W tym zakresie decydował m.in. o składzie rządu i kierunkach polityki państwowej oraz zmianach jakie należało dokonać w konstytucji. Warto tutaj zauważyć, że pomimo zastosowania wojskowego zamachu stanu jako środka do przejęcia władzy, to po jej uzyskaniu i w czasie sprawowania rządów J. Piłsudski nie stosował terroru, a wszelkie poczynania prowadził zgodnie z obowiązującym prawem.

Nie oznacza to wcale, że nie miał przeciwników. Wręcz przeciwnie wielu było niezadowolonych z jego powrotu do rządzenia. Niemniej Marszałek posiadał wyjątkową umiejętność zjednywania sobie ludzi, w tym również i przeciwników. Decydowała zapewne o tym fakcie jego charyzma i sposób bycia. Potrafił on wyraźnie wyartykułować myśli, ale również mógł z rozmówcą posługiwać się zawiłym i mało zrozumiałym językiem. Z tego też względu onieśmiał swojego rozmówcę (często

---

<sup>1</sup> J. Piłsudski, *Pisma Zbiorowe. Wydanie prac dotychczas drukiem ogłoszonych*, t. IX, Warszawa 1937 (reprint: Warszawa 1991), s. 10-11.

przeciwnika) stwarzając u niego poczucie braku stosownej wiedzy. Marszałek potrafił też wygłaszać wspaniałe oracje<sup>1</sup> no i oczywiście bardzo dobrze pisał.

System sprawowania władzy przez Marszałka posiadał pewne szczególne cechy. Zaliczyć do nich możemy m.in. to, że nigdy, nawet wobec najbliższych (najbardziej zaufanych) współpracowników nie ujawniał on swoich zamiarów. Dlatego też próbowali oni odgadywać intencje Komendanta. Taki stan rzeczy podyktowany był sposobem rozumowania Marszałka, który myślał kategoriami strategicznymi. Niestety często jego współpracownicy nie potrafili się wznieść na ten poziom myślenia. Trafnie to ujął Stanisław Cat-Mackiewicz, pisząc, że J. Piłsudski *myślał mową olbrzymów, oni zaś [współpracownicy] szwargotali między sobą gwarą pigmejów*<sup>2</sup>. Nie oznacza to wcale, że nie liczył się on ze zdaniem podwładnych. Często wysłuchiwał sugestii uczestników posiedzeń i na ich podstawie formułował własne spostrzeżenia.

Przewodząc w polityce państwowej J. Piłsudski interesował się tylko wybranymi jej zagadnieniami. Należały do nich sprawy wojska, polityka zagraniczna oraz, jakbyśmy to ujęli dzisiaj – bezpieczeństwo państwa. Pozostałe kwestie m.in. społeczne, gospodarcze i polityki wewnętrznej pozostawiał jako pole do działania swoim podwładnym. Oprócz zagadnień strategicznych Marszałek pozostawił też w swoich rękach sprawy personalistów wyższych urzędników państwowych i generałów. Głos jego w tych kwestiach (m.in. opiniowanie) był decydującym.

Sprawując rządy w Rzeczypospolitej J. Piłsudski miał też świadomość przemijania. Z tego też względu już za życia starał się przygotować swoich następców<sup>3</sup>. Niestety nie udało mu się tego zrealizować, ponieważ jego podwładni zbyt podporządkowali się Marszałkowi. Podporządkowanie to wynikało z faktu, że J. Piłsudski był bardzo silną osobowością i po śmierci nie udało się jego następcom dorównać wodzowi. Przez to pozostali oni niejako pozbawieni własnego zdania i nie potrafili wznieść się na poziom myślenia strategicznego. Próbowali raczej poszukiwać odpowiedzi na pytanie, jakby Marszałek rozwiązał dany problem? Często odpowiedzi

<sup>1</sup> Jedną z najlepszych było przemówienie wygłoszone 28.06.1927 r. na Wawelu podczas złożenia prochów Juliusza Słowackiego. Tekst tego przemówienia zob. J. Piłsudski, *Pisma ...*, t. IX, s. 72-76.

<sup>2</sup> S. Cat-Mackiewicz, *Klucz do Piłsudskiego*, Londyn 1943, s. 164.

<sup>3</sup> A. Micewski, *W cieniu Marszałka Piłsudskiego*, Warszawa 1968, s. 330 passim.

tej nie znajdowali. Stąd też podejmowali mało trafne decyzje, szczególnie w polityce międzynarodowej.

Konkludując rozważania dotyczące przywództwa strategicznego realizowanego przez J. Piłsudskiego należy zauważyć, że był on silną indywidualnością. Potrafił wytknąć sobie cele, podczas realizacji których nie załamywały go drobne niepowodzenia.

Niewątpliwie posiadał ogromną charyzmę. Zapewne zdawał sobie sprawę z tego faktu i jeszcze go podkreślał poprzez budowanie własnej legendy. W tworzeniu jej niebagatelną rolę odgrywał wygląd zewnętrzny (szary strój), jak i sposób postępowania. Ten ostatni ukazywał go jako człowieka skromnego, mało dbającego o swoje dobra doczesne i poświęcającego wszystko sprawie Ojczyzny.

Józef Piłsudski potrafił dobrze przemawiać. Rzadko jednak posługiwał się oracją. Komunikując się ze swymi podkomendnymi informował ich li tylko o wybranych kwestiach dotyczących swojego działania. Często informacje te przekazywane były w zawiły sposób, przez co uzyskiwał on „panowanie” nad rozmówcami.

Realizując swe przywództwo Marszałek wierzył, że można zmieniać bieg historii. Tę możliwość pragnął wykorzystać do zbudowania silnej i niezależnej Polski. Wierzył również, że przewodząc społeczeństwu góruje on nad nim swoim postrzeganiem świata i widzi to, co zwykły tłum nigdy nie dostrzeże.

\*\*\*

Rekapitułując całość dotychczasowych rozważań możemy stwierdzić, że przywództwo odgrywało w przeszłości i odgrywa obecnie znaczącą rolę w kierowaniu zespołami ludzkimi. Analizując proces jego kształtowania warto odwoływać się do przykładów historycznych, które mogą dostarczyć cennych spostrzeżeń i doświadczeń. Ważne miejsce w popularyzowaniu i odtwarzaniu osiągnięć przywódczych zajmuje biografistyka. Na jej to podstawie jest możliwe odtworzenie czynów wodzów i mężów stanu z przeszłości.

Odpowiednie zdolności przywódcze są szczególnie pożądanymi w sytuacjach ekstremalnych (podczas wojen, bądź innych zagrożeń). Wówczas to przywódca musi

legitymować się umiejętnością integrowania zespołu, zdecydowanym działaniem i przykładem osobistym.

Przywołani na kartach niniejszego opracowania przywódcy polityczni i wojskowi byli osobami nieprzeciętnymi. Obdarzeni byli wielką charyzmą. Zdawali sobie sprawę ze swojej roli i świadomie kształtowali swe przewodzenie. W procesie kształtowania przez nich przywództwa możemy wymienić kilka cech wspólnych. Zaliczyć do nich możemy m.in. sposób przemawiania, skromność w obyciu, duży zasób wiedzy ogólnej, czy umiejętność postrzegania i formułowania celów strategicznych.

## **INTELIGENCJA EMOCJONALNA JAKO KOMPETENCJA PRZYWÓDCZA**

### **4.1. Od autorytaryzmu do kompetencji społecznych.**

W dzisiejszym świecie w sposób naturalny wzrasta specjalistyczna wiedza kadr dowódczych. Wiąże się to z coraz szerszym dostępem do źródeł informacji, współdziałaniem naszych sił zbrojnych z innymi armiami państw NATO oraz otwarciem Polski na nowe idee. Dowódcy potrafią planować skomplikowane operacje z udziałem różnych wojsk i rodzajów sił zbrojnych, wsparci technologią informatyczną dokonują symulacji działań bojowych oraz optymalizują procesy dowodzenia. Mimo tych korzystnych zmian związanych z napływem najnowszej wiedzy wojskowej, dowodzenie w dalszym ciągu traktuje się przede wszystkim w kategoriach władzy nad uprzedmiotowionymi strukturami organizacyjnymi, która determinowana jest uwarunkowaniami operacyjno-taktycznymi oraz możliwościami systemów łączności. Władza dowódcy postrzegana jest jako dar organizacji. Ma ona stałą wartość, określoną unormowaniami prawnymi i nie potrzebuje jakichkolwiek dodatkowych uprawnień.

Według B.Abarahamssona z wojskowymi rolami społecznymi należy wiązać następujące cechy:

- alarmizm wyrażający się w dostrzeganiu zagrożeń zwykli wcześniej od innych;
- pesymistyczny pogląd na naturę ludzką, nie tylko (co zrozumiałe) skoncentrowany na obrazie wroga, ale również będący podstawą oceny podwładnych;
- nacjonalizm państwowy;
- autorytaryzm.

Morris Janowitz, na podstawie badań wychowanków akademii wojskowych w Stanach Zjednoczonych wskazał, że tych cech żołnierze nabierają w procesie socjalizacji

wtórej, jaka ma miejsce w wojskowym systemie edukacyjnym. Do podobnego wniosku doszedł Janusz Michalczak. Podkreśla on, że wojsko jest środowiskiem sprzyjającym potęgowaniu się autorytarnych postaw osobowościowych. Są one funkcjonalne wobec profilu i typu działań podejmowanych przez organizację. Jak wskazuje autor, do wojska garną się ludzie o już wykształconych cechach autorytarnych<sup>1</sup>. Taki typ osobowości scharakteryzował na początku lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku Theodor Adorno. Cechuje ją<sup>2</sup>:

- konwencjonalizm;
- skłonność do podległości;
- brak krytycyzmu wobec wyidealizowanych autorytetów własnej grupy społecznej;
- tendencja do wyszukiwania autorytetów;
- nieakceptowanie i agresja wobec ludzi naruszających konwencjonalne wartości;
- wiara w przesady;
- stereotypowe myślenie;
- akceptacja spiskowej teorii dziejów;
- dążenie do siły i brutalności;
- destrukcyjność i cynizm;
- uogólnione, wrogie stanowisko oraz niechęć do rodzaju ludzkiego;
- projekcja własnych poglądów, schematów myślenia na świat zewnętrzny
- przekonanie, że światem rządzą niekontrolowane przez jednostkę siły, którym należy ulegać i biernie podporządkować się.

Ludzie posiadający ten typ osobowości, jak pisze Roman Bäcker, potrafią w sposób zdecydowany, bez wahań i wątpliwości wykonać każdy rozkaz wymagający

---

<sup>1</sup> Zob. J. Michalczak, *Socjologiczne problemy służby zawodowej w wojsku*, (w:) *Wojsko w systemie politycznym państwa*, cz.II, Warszawa 1987, s. 191.

<sup>2</sup> Zob. R. Bäcker, *Między osobowością autorytarną a obywatelską. Dylematy wojska jako instytucji totalnej* (w:) *Oficer, dowódca, wychowawca*, Warszawa 1996, s.23.)

użycia przemocy skierowanej przeciwko temu nieprzyjacielowi, który został wskazany przez autorytet.<sup>1</sup> Dowódca autokrata wyznaje zasadę, że świat dzieli się na tych, którzy podejmują decyzje i tych, którzy obowiązani są decyzje wykonywać. Tę pierwszą grupę reprezentuje on, drugą jego podwładni. Jako środek wpływu stosuje przede wszystkim różne formy przymusu. Władze koncentruje w swoich rękach. Sam wyznacza zadania, określa sposoby ich wykonania. Nie dopuszcza podwładnych do udziału w decyzjach. Pragnie znać najdrobniejsze szczegóły związane z zachowaniem się swych podwładnych, a jednocześnie blokuje informacje napływające z zewnątrz. Dowódca taki niechętnie przyjmuje wszelkie przejawy inicjatywy podwładnych, ponieważ uważa, iż jest to tylko jego przywilej. Polecenia wydaje w formie nie znoszącej sprzeciwu. Osobiście przeprowadza często drobiazgowo kontrole. Jako narzędzia motywowania stosuje głównie kary<sup>2</sup>. Adornowska osobowość autorytarna mogłaby być niezwykle funkcjonalna wobec celów osiąganych przez wojsko. Tego typu żołnierze byłiby idealnymi podwładnymi i przełożonymi, ale wyłącznie w organizacji wojskowej zdominowanej cechami przypisanymi przez Ervinga Goffmana instytucjom totalnym<sup>3</sup>.

Spójrzmy teraz na ten problem w świetle aksjologii państwa demokratycznego. Źródło aksjologiczne kultury demokratycznych systemów społecznych stanowi aksjologia broniąca ludzkiej podmiotowości. Jej atrybutem jest nieruchliwość czasowa i przestrzenna. Znaczy to, że w każdym czasie i w każdym miejscu, a więc także w armii, powinna bronić tych samych zasad moralnych gwarantujących podmiotowość człowieka. Jest to aksjologia nie dająca nikomu mandatu na jedynie słuszne poglądy. Wskazuje się również, iż kultury demokratyczne tworzą społeczności, w których dominują jednostki o osobowości demokracji. Według Harolda Lasswella, takich ludzi

---

<sup>1</sup> Tamże.

<sup>2</sup> Por. *Psychologia i socjologia zarządzania*, praca pod red. B. Wiernek, Kraków 1998, s. 65-66.

<sup>3</sup> Głównego czynnika determinującego postawy przełożonych (przedstawicieli świata personelu) w takiej instytucji upatrywał on w specyfice ich pracy która, jak pisze, polega na obróbce ludzi. Istotą tego procesu jest dążenie do uformowania podwładnych według określonych wzorców. Ludzie są w nim tylko materiałem, z którego coś się wytwarza. Nabierają w ten sposób charakteru przedmiotów nieożywionych. Podwładni należą jednak do szerszego otoczenia społecznego, w którym działa instytucja totalna. Wymusza to przestrzeganie przez członków jej personelu, określonych zasad postępowania z podwładnymi, opartych na relacjach społecznych funkcjonujących na zewnątrz instytucji. Obowiązek ten, postrzegany z punktu widzenia instytucji totalnej, jako norma technicznie zbędna w obróbce, jest jedną z nielicznych rzeczy, jakie zapewnia ona podwładnemu w zamian pozbawienia go wolności. Zob. E. Goffman, *The Characteristics of Total Institutions*, (w:) *Socjologia ogólna*, t. I, praca zbiorowa pod red. M. Malikowskiego, S. Marczyka, Tyczyn 1996, s. 382-404.

cechują: otwarte *ego*, zdolność do poszanowania cudzych wartości, pluralistyczne nastawienie w sferze wartości, zaufanie do otoczenia społecznego oraz względna niepodatność na lęki. Dzięki temu powszechne są postawy racjonalistycznego aktywizmu, aktywności i lojalnego, wynikającego z własnego wyboru, uczestnictwa w życiu społecznym. Nieodłączną cechą kultury obywatelskiej jest współpraca. Obywatele muszą dobrowolnie podejmować wspólne decyzje, mając na uwadze wspólnotę jako całość. Muszą potrafić działać kolektywnie.

Porównanie osobowości demokracji scharakteryzowanej przez H. Lasswella z cechami osobowości autorytarnej (wg Teodora Adorno) czy cechami wojskowych ról społecznych przedstawionymi przez B. Abrahamssona<sup>1</sup> wskazuje, jak sprzeczne oczekiwania wobec ludzi generują systemy autorytarne i demokratyczne. Dla organizacji wojskowej funkcjonującej w obszarze państwa demokratycznego nie jest już odpowiednia klasyczna adornowska osobowość autorytarna. Powinna ona raczej mieć charakter mieszany - autorytarno-obywatelski. Wytworzy się w armii wówczas określony typ kultury organizacyjnej zawierającej w sobie zarówno cechy kultury podporządkowanej jak i uczestniczącej<sup>2</sup>.

Autorytaryzm i osobowości autorytarne utrudniają zarówno funkcjonowanie wojska w gmachu struktury demokratycznego państwa, jak również są dysfunkcyjne wobec zadań przez niego realizowanych. Dowódcy chcący skutecznie dowodzić powinni więc uwzględnić przemiany jakie zaszły w charakterze otoczenia społecznego armii oraz w tożsamości i mentalności podwładnych.

W cywilnych organizacjach biurokratycznych już od dawna wskazuje się, że do osiągnięcia sukcesu w roli kierowniczej konieczne są umiejętności społeczne. Dobre wypełnianie tych ról wiąże się tam z dwoma elementami: decydowaniem i komunikowaniem oraz z jednym warunkiem skuteczności, którym jest akceptacja.

Niewątpliwie dowódca również musi wybierać, decydować, opracowywać różne scenariusze i warianty działań. Podejmowanie decyzji mądrych, czyli

---

<sup>1</sup> Zob. R. Backer, *Między osobowością autorytarną...*, wyd. cyt., s.22 i 23.

<sup>2</sup> Por. G.A. Almond, S.C. Verba, *Kultura polityczna - klasyczne ujęcie* (w:) J. Szczupaczyński (wybór i opracowanie), *Władza...* wyd. cyt., s. 327-344.

optymalnych, najbardziej fachowych, wynikających z zawodowych umiejętności, wykształcenia, inteligencji, ogólnej kultury umysłowej oraz doświadczeń zawodowych, to pierwsza sfera umiejętności przełożonego. Przekazywanie tych decyzji i komunikowanie się to druga sfera umiejętności. Niezwykle ważny, aczkolwiek często w wojsku niedoceniany, jest trzeci wymieniony przez nas element – akceptacja. Akceptacja przez podwładnych decyzji wypracowanych przez dowódcę sprawia, że nie musi on wprowadzać ich siłą, ani żadnym naciskiem. Akceptacja osoby dowódcy powoduje, że nawet decyzje, które wymagają dużego wysiłku i wiążą się z narażaniem istotnych dla podwładnych wartości, będą rzetelnie realizowane, dzięki zaufaniu jakim grupa darzy swojego przełożonego.

Władza oparta na akceptacji często przypisywana jest wyłącznie strukturom demokratycznym. Wydaje się jednak, że współcześnie akceptacja to kategoria nie tyle demokratyzująca organizację, co raczej pozwalająca organizacjom o totalnym charakterze sprawnie funkcjonować w demokratycznym otoczeniu społecznym. Stosowanie w dowodzeniu, tradycyjnie przypisanych mu zasad, pierwszej: *nie muszą mnie lubić, byleby się mnie słuchali* i drugiej: *nie muszą mnie lubić byleby się mnie bali*, w armii państwa demokratycznego będzie zawsze źródłem konfliktów i negatywnie wpływać na efektywność poczynań dowódców. Otoczenie społeczne w jakim funkcjonują nasze siły zbrojne nakazuje postrzegać kategorię akceptacji jako niezwykle istotne źródło wpływu społecznego. Siły stamtąd pochodzące determinują sprawne pełnienie ról dowódczych na każdym szczeblu dowodzenia.

Działalność dowódcza, jako typowy przykład działania społecznego, a więc zmierzającego do modyfikacji zachowań, postaw i dążeń jednostek lub zbiorowości, jest czynnikiem, w którym uzewnętrzniają się kwalifikacje kadry dowódczej. Ponieważ w sytuacjach dowodzenia, działanie przełożonego zmierza do takiego zmodyfikowania zachowań i postaw podwładnych, aby uzyskać zaspokojenie określonych potrzeb, dążeń czy interesów działającego, ich centralnym składnikiem są środki i metody, od których zależy skuteczność podejmowanych form aktywności. Pod tym względem, zgodnie z kategoryzacją Floriana Znanieckiego, działania dowódców

można podzielić na dwie grupy wzorów działań. Są to wzory akomodacji i wzory opozycji.<sup>1</sup>

Wzory akomodacji polegają na modyfikacji cudzych zachowań bez zagrożenia przedmiotu działania. Florian Znaniecki wyróżnia wśród nich: prośbę, perswazję, zachęcanie, naśladownictwo, przywództwo w wychowaniu, przywództwo we współpracy, świadome podporządkowanie dla osiągnięcia celu. Do wzorów opozycji, które polegają na modyfikacji cudzych zachowań przez stosowanie zagrożenia, zalicza: przeciwstawienie się, represje i bunt jako naturalną reakcję na przymus, różne formy agresji, wrogość w różnych jej przejawach, od unikania porozumienia do zwalczania. Chociaż środki i metody działań praktycznie nie zmieniają się - jak piszą R Dyoniziak, J. Mikułowski-Pomorski i Z. Pucek - zmienia się ich ocena stosowania w życiu społecznym. Znaczenie poszczególnych metod i środków działania ulega stopniowym przeobrażeniom, w toku których dotychczas stosowane ustępują miejsca innym, zyskującym większe uznanie w oczach zbiorowości. Na ten sam sposób postępowania ludzie zaczynają reagować odmiennie, niekoniecznie zgodnie z oczekiwaniami działającego. W tej sytuacji musi on zmienić stosowane przez siebie metody<sup>2</sup>.

Skuteczność nie jest więc stałą właściwością konkretnych sposobów postępowania w wypełnianiu ról kierowniczych. Zależy ona od odpowiedniego dostosowania wzorów działania do cech podmiotów i grup społecznych, których zachowania zmierzamy modyfikować. Okazuje się, że w systemach demokratycznych to właśnie wzory akomodacji a nie opozycji, służą optymalizacji działalności przełożonych. Wymagają one jednak od kierowników i dowódców określonych umiejętności społecznych.

Wzory akomodacji dobrze służą wzmocnieniu spójności grupowej w dowodzonych strukturach. W ten sposób, uzyskuje się większy stopień władzy nad podwładnymi. Różnorodne struktury grupowe mogą w takich warunkach o wiele

---

<sup>1</sup> F. Znaniecki zwraca uwagę, że mimo pozornej różnorodności działań społecznych, w rzeczywistości przebiegają one według ograniczonej ilości schematów, które są powtarzane i naśladowane przez ludzi i które można nazwać wzorami działań.

<sup>2</sup> Zob. R. Dyoniziak, J. Mikułowski-Pomorski, Z. Pucek, *Współczesne społeczeństwo...*, wyd. cyt., s. 43-50.

skuteczniej wywierać naciski na jednostki bez obaw wywołania sprzeciwu czy protestu. Paradoksem jest, jak piszą socjologowie, że na ogół wzrostowi spójności grupy, a co za tym idzie powiększeniu możliwości kontrolowania jednostek oraz wywierania nacisku i przymusu, towarzyszy wzrost poczucia wolności i odczuwane zadowolenie ludzi. Takie grupy uzyskują wysoki stopień centralizacji przywództwa, są efektywne, ale również uzyskują wysoki stopień satysfakcji członków. Przywódca zwiększa możliwości wpływu na podwładnych przy równoczesnym utrzymaniu u nich poczucia wolności i satysfakcji<sup>1</sup>.

Współcześnie, kiedy dowodzenie rozpatrujemy najczęściej w kategoriach transakcyjnych, traktując je jako relacje wzajemnego wpływu między ludźmi zależnymi od siebie pod jakimś względem, autorytarne osobowości i autorytarny styl dowodzenia, tak charakterystyczne dla potocznego postrzegania wojska stają się anachronizmem i świadectwem braku kwalifikacji do sprawowania funkcji dowódczych. Nawet na najniższych szczeblach dowodzenia stają się raczej świadectwem bezradności i słabości przełożonego, niż jego siły i mocy jaką daje mu organizacja. Każda władza jest najskuteczniejsza wtedy, kiedy dowódca do którego ona przynależy, jest postrzegany jako czynnik pozytywny. Nie ograniczający i karzący, ale przynoszący korzyści podwładnym. Nie jako osoba, która dąży do własnych korzyści, lecz taka, która wywiera wpływ, by przynajmniej w części wspomóc innych i zapewnić im powodzenie. Autokrata uważający, że władza nad ludźmi oznacza posiadanie ich na własność, jak rzeczy, z którymi można zrobić wszystko, co się podoba, które nie mają nie tylko głosu, ale żadnych praw, potrzeb, uczuć i poglądów, nigdy nie będzie traktował podwładnego jako partnera i współpracownika. Nigdy też sam nie zostanie obdarowany przez podległych żołnierzy zaufaniem. W takiej sytuacji jakakolwiek współpraca i współuczestnictwo w realizacji zadań wydają się wątpliwe. A przecież bez nich wykonanie nawet najprostszych zadań staje się niezwykle uciążliwe dla obydwu stron. Autorytarny sposób dowodzenia jest przykładem sytuacji, kiedy to władza posiada człowieka, a nie człowiek posiada władzę.

---

<sup>1</sup> Zob. J. Szmata, *Małe struktury społeczne. Wstęp do mikrosocjologii strukturalnej*, Warszawa 1989, s.263-280.

We współczesnych uwarunkowaniach społecznych i organizacyjno-technicznych armii, doceniając historycznie ukształtowane cechy dowódcy, na plan pierwszy wysuwają się nowe predyspozycje, często nie identyfikowane do tej pory z tą rolą, między innymi kwalifikacje organizacyjne i specjalistyczne oraz kompetencje społeczne. Roli dowódcy przypisuje się cechy niezbędne dobremu menedżerowi. Coraz częściej dostrzega się potrzebę urzeczywistnienia w dowodzeniu idei nowoczesnego przywództwa, wynikającego z określonych umiejętności dowódcy, jego wiedzy oraz cech osobowości, umożliwiających sprawne i skuteczne oddziaływanie na innych. Przywództwo takie określają dwa elementy: zdolność realizowania zadań oraz umiejętność zjednywania ludzi i pozyskiwania ich sobie. Formalna dominacja w wojsku musi być w tym świetle, uzupełniona wiedzą specjalistyczną oraz dominacją nieformalną, wynikającą z określonych predyspozycji osobowościowych i nabytych umiejętności społecznych. Dopiero na drugim miejscu stawia się cechy charakterystyczne dla stereotypu dobrego żołnierza, takie jak zdyscyplinowanie czy stanowczość. Co prawda, naturą władzy jest stosunek dominowania i subordynacji, w którym wykorzystuje się prymus i zachętę, lecz żadna władza nie jest skuteczna bez przyzwolenia podwładnych, czyli bez ich posłuszeństwa. Znaczy to, że władza istnieje wtedy, gdy dowodzeni działają zgodnie ze swoją wola, wykonując zaakceptowane przez siebie cele, a przełożeni mają określone uprawnienia. Na ten aspekt sprawowania władzy dowódczej zwraca uwagę teoria przywództwa.

Dowodzenie wymaga nabycia przez dowódcę nie tylko wiedzy na temat techniki czy technologii wykonywania zadań służbowych (np. znajomości i praktycznej umiejętności stosowania procedur dowodzenia). Musi on zdawać sobie sprawę, że wykonanie poleceń determinuje zarówno wiedza i umiejętności podwładnych jak i ich zaangażowanie i motywacja do podejmowania określonej aktywności. Dowódca musi się liczyć także z tym, że od niego w dużej mierze zależy zaspokojenie wielu potrzeb, które odczuwają podwładni. Dlatego szczególnego znaczenia nabierają zdolności percepcyjne (sposobienie podwładnych), umiejętności definiowania i waluacji własnej sytuacji dowodzenia<sup>1</sup>. Stąd między innymi wynika konieczność posiadania

---

<sup>1</sup> Por. G. Bartkowiak, *Psychologia...*, wyd. cyt., s.65-66.

przez przełożonych odpowiednich kompetencji interpersonalnych.

Istotnym elementem sytuacji dowodzenia jest organizacja, traktowana jako dysponent mocy i władzy. Nadaje ona dowódcy prawa do podejmowania określonych decyzji, udzielania sankcji i nagród. Należy jednak dostrzegać, iż także ona znajduje się w szerszym otoczeniu społecznym, formalnie lub zwyczajowo oddziałującym na jej funkcjonowanie. W naszym przypadku jest to demokratyczne społeczeństwo. Wyznacza ono standardy norm moralnych, kształtuje określony wzory postrzegania otaczającej rzeczywistości, generuje konkurencyjne, wobec tradycyjnych, typy świadomości obywatelskiej. Moc i władza posiadane przez organizację, mimo iż duże, często wydają się w tych uwarunkowaniach nieskuteczne. Dlatego nowoczesne organizacje ciągle poszukują nowych źródeł wpływu na swoich członków. W przypadku wojska pojawia się również problem przystosowania z natury totalnej organizacji do charakteru demokratycznego otoczenia społecznego.

Dowodzenie, którego istota wyraża się w sprawowaniu władzy, zasadza się na konieczności skutecznego kierowania daną społecznością pod kątem wspólnego celu. Tym celem jest zawsze dobro wspólne, a więc ponadindywidualne, w którym jednak partycypują wszyscy członkowie danej społeczności. Na tym tle jawi się, wymóg posiadania przez dowódców określonego systemu wartości moralnych. bez których działalność dowódcy, przywódcy, kierownika, mentora czy wychowawcy z góry skazana jest na niepowodzenie. Wśród wielu zalet jakimi powinien cechować się człowiek predysponujący do świadomego i odpowiedzialnego przewodzenia innym wymienia się: posiadanie określonej wiedzy aksjologicznej, umiejętności przekazywania jej podwładnym, stosowanie odpowiednich metod wychowawczych, a przede wszystkim prezentowanie nienagannej postawy moralnej<sup>1</sup>. W literaturze wymienia się także takie cechy, jak dojrzałość aksjologiczną i autentyczność w relacji z drugim człowiekiem.

Dowódcy w coraz większym stopniu uświadamiają sobie, iż podstawowym warunkiem jakiegokolwiek wpływu na drugą osobę w ramach różnych relacji służbowych jest konieczność posiadania określonego zasobu społecznych narzędzi

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 123.

dowodzenia tzn. umiejętności interpersonalnych jak na przykład: słuchanie, przekonywanie, prowadzenie narad, podbudowywanie umiejętności podwładnych, rozwiązywanie konfliktów, coaching i mentoring, negocjowanie, przeprowadzanie rozmów, budowanie zespołu<sup>1</sup>. Pozwalają one na świadome kreowanie różnych sytuacji społecznych, wyzwalających działania zgodne z wolą decydenta i ukierunkowanych na osiąganie celów organizacyjnych. Ich posiadanie pozwala dowódcom na świadome bycie w świecie społecznym.

Wśród całego bogactwa tego typu narzędzi szczególną rolę odgrywa komunikacja. Determinuje ona szereg zjawisk i procesów zachodzących w grupach społecznych oraz warunkuje wiele kompetencji interpersonalnych. Komunikacja zarówno kreuje określone relacje społeczne jak również jest wyrazem kultury organizacji.

Komunikacja spełnia w każdej grupie dwojakiego rodzaju funkcje: funkcje informacyjno-organizatorską i funkcje motywująco-inspirującą<sup>2</sup>. Funkcja informacyjno-organizatorska polega na przekazywaniu wiadomości między stanowiskami w grupie. Z góry w dół – w postaci poleceń, rozkazów. Z dołu do góry - w postaci sprawozdań i meldunków. Ma zapewnić ciągły proces wymiany wiadomości i myśli. W ten sposób komunikacja umożliwia podejmowanie, organizowanie i wykonywanie odpowiednich działań przez grupę jako całość. Funkcja ta nie tylko z tego powodu wydaje się ważna w dowodzeniu. Dostęp do informacji oraz jej dystrybucja i świadome wprowadzanie w obieg społeczny jest również istotnym źródłem władzy oraz ważnym obszarem zabiegów socjotechnicznych.

Obecnie podkreśla się szczególną rolę drugiej funkcji komunikacji – funkcji motywacyjno-inspirującej (etymologia słowa komunikacja – porozumienie, duchowa łączność, zgodność- ang.) Wskazuje się, iż rolą komunikacji jest wytworzenie atmosfery zaangażowania i wspólnoty wśród członków, niezależnie od typu grupy.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Zob. M. Adanec, B. Kożusznik, *Sztuka zarządzania sobą*, Warszawa 2001, s. 169. Wykaz ten zawiera syntezę wniosków z prac prowadzonych przez wielu badaczy, którzy są zgodni co do znaczenia wymienionych umiejętności w pracy kierowniczej

<sup>2</sup> Zob. Jan Turowski, *Sojologia. Małe struktury społeczne*, Lublin 2000, s. 97-105.

<sup>3</sup> Tamże.

Badania nad obiegiem informacji w instytucjach gospodarczych wykazały niezbicie, że pełna informacja członków w grupie odgrywa ogromną rolę mobilizacyjną, zaś brak informacji czy też ukrywanie wiadomości powoduje utratę zaufania do kierownictwa, a przede wszystkim, poczucie poniżenia, upokorzenia, pomniejszenia roli i godności. Czyni z podwładnych narzędzia do wykonywania określonych zadań. Jest więc zaprzeczeniem idei podmiotowości w procesie dowodzenia. Powyższe zależności potwierdzają również badania eksperymentalne. Wskazały one istnienie związku między tzw. „morale jednostki” i jej zadowoleniem lub niezadowoleniem a pozycją zajmowaną w sieci łączności. Im bardziej jest peryferyjna tym niższe jest zadowolenie z pracy<sup>1</sup>.

W organizacjach, również w wojsku, mamy do czynienia z formalnym i nieformalnym systemem łączności. Pierwszy z nich obejmuje przepływ informacji poprzez stanowiska – pozycje społeczne i przez instytucje grupowe. Drugi natomiast dotyczy łączności między osobami wykonującymi różne role społeczne. Jest to komunikacja nie uregulowana żadnymi przepisami. Dokonuje się niejako samorzutnie między wykonawcami różnych ról społecznych. Opiera się na wzajemnym zaufaniu i lojalności między jednostkami jako członkami zespołów nieformalnych.

W zależności od dominujących w systemie komunikacji rozwiązań organizacyjnych i relacji interpersonalnych wyróżnia się dwa podstawowe wzorce komunikowania: wzorzec autorytarny i wzorzec współpracujący.

Pierwszy z nich występuje w grupach o silnie zaznaczonej hierarchii władzy, a więc także w wojsku. Ma wpływ na efektywność wykonywania zadań i klimat emocjonalny panujący w grupie. Ten model komunikacji powoduje, iż członkowie grupy postawieni niżej w hierarchii nie identyfikują się z wykonywanym zadaniem. Działają więc przede wszystkim ze względu na zewnętrzne nagrody i kary. W grupie rzadko następują zakłócenia w komunikacji. Dzieje się tak, ponieważ przekazywanych jest mało wiadomości. W przypadku gdy ich liczba wzrasta, mogą wystąpić trudności w kontrolowaniu przebiegu komunikacji. Powstają wtedy warunki, w których bardzo prawdopodobne jest wystąpienie zakłóceń. Jeżeli jednak one zaistnieją to raczej nie

---

<sup>1</sup> Tamże.

zostaną dostrzeżone czy też wyeliminowane ponieważ autorytarny wzorzec komunikowania wyklucza metakomunikację. Jej stosowanie wymaga bowiem swobody w porozumiewaniu się oraz pełnej plastyczności osób komunikujących się w pełnieniu ról nadawcy i odbiorcy.

Istotny jest również jest problem podejmowania decyzji dotyczących realizacji zadań. Rozważmy tu ekonomiczność i trafność podejmowania decyzji. W grupie posługującej się autorytarnym wzorcem komunikacji nie ma możliwości wywiązywania się burzliwych dyskusji czy choćby pojawienia się wymiany poglądów. Decyzje mogą być co prawda podejmowane szybko, bez angażowania czasu i wysiłku wszystkich członków, jednak są oparte na stosunkowo niewielkiej ilości danych. Ograniczona jest również możliwość korekty informacji przed rozpoczęciem realizacji zadania. Stwarza to więc pewne niebezpieczeństwo, że decyzje będą one mniej trafne niż te poprzedzone powszechną wymianą poglądów.

Silna hierarchiczna władza i opisywane cechy komunikacji powodują, że pomiędzy członkami grupy istnieje wyraźnie zaznaczona relacja zależności oraz bezosobowość stosunków. Uzależnienie podwładnych od przełożonych w sprawach także pozasłużbowych, jednocześnie brak możliwości współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji oraz ograniczenie odpowiedzialności za całość zadania, mogą wywołać u podwładnych poczucie niezadowolenia, braku satysfakcji z pracy, poczucie bezsensu działań oraz stan zagrożenia i niepokój. Warto dodać, iż możliwość odczuwania napięcia czy zagrożenia dotyczy również osób postawionych wysoko w hierarchii. Przełożeni, obciążeni ogromną odpowiedzialnością, bez informacji zwrotnych, także często ulegają tym stanom.

Konsekwencje występowania w grupach zadaniowych, komunikacji o wzorcu współpracującym są odwrotne do skutków wzorca autorytarnego. Tam, gdzie każdy z członków ma możliwość uczestniczenia w podejmowaniu decyzji, a co za tym idzie - jest odpowiedzialny za wszystkie posunięcia i efekty pracy grupy, istnieje duża możliwość identyfikacji z zadaniem grupowym oraz traktowania je jako własne. U komunikujących się podmiotów pojawia się motywacja wewnętrzna do osiągnięcia celów grupowych.

Dwustronność komunikacji sprzyja powstawaniu wielu kanałów przekazywania wiadomości. To co prawda zwielokrotnia ilość możliwych do pojawienia się błędów lecz, gdy może zachodzić proces metakomunikacji oraz wymiana informacji zwrotnych, zwiększa się prawdopodobieństwo wykrycia zaistniałych zakłóceń i usuwania ich skutków.

Wielość kanałów komunikowania stwarza okazję do prowadzenia intensywnych dyskusji. W konsekwencji podejmowanie decyzji może okazać się czasochłonne, co niekiedy ma bardzo negatywne następstwa. Uczestnictwo wielu osób w podejmowaniu decyzji grupowej ogranicza również czas i wysiłek, jakie winny one zaangażować w wykonywanie własnych zadań. Z drugiej jednak strony, istnienie wielu informacji i źródeł przekazywania wiadomości, sprawia, że decyzje podejmowane są na podstawie licznych przesłanek i wstępnej korekty pomysłów. W tak komunikującej grupie rzadko pojawiają się napięcia między członkami, a zwłaszcza poczucie zagrożenia. Zmniejsza się bowiem dystans pomiędzy poszczególnymi osobami. Przełożeni takich zespołów również są mniej zestresowani i obciążeni odpowiedzialnością. Są bardziej świadomi tego co dzieje się w grupie.

Podstawowy determinant komunikacji dominującej w strukturach oddziałów i związków taktycznych stanowią tradycyjnie ukształtowane wzory pełnienia ról społecznych oraz typ zadań realizowanych przez wojsko. Innym ważnym czynnikiem wyznaczającym wzorce komunikowania się są pewne właściwości osobowościowe członków grupy, a głównie dowódców. Osoby ujmujące relacje między ludźmi w kategoriach władzy i posłuszeństwa czują się bezpiecznie, kiedy same podlegają władzy, ale równocześnie muszą ją mieć nad innymi. Będą one wykazywały tendencję do kształtowania i podtrzymywania w grupie rozbudowanej hierarchii władzy, ze wszelkimi tego konsekwencjami dla sposobu komunikowania się. Natomiast ludzie, dla których dominowanie nad innymi nie przedstawia wartości, cenią sobie własną niezależność, a zarazem przyznają prawo do autonomii innym. Prawdopodobne jest więc, że wśród takiej grupy pojawi się żądanie stworzenia współpracującego wzorca komunikacji.

Do tej pory analizowaliśmy komunikację w tradycyjnych kategoriach dla socjologii, psychologii społecznej czy teorii i organizacji zarządzania. Ukazywaliśmy ją, jak pisze John Stewart, jako *komunikację – akcję* i *komunikację interakcję*, opierając nasze refleksje na teorii mikrosocjologii strukturalnej oraz podejściu interakcyjnym<sup>1</sup>.

Wydaje, iż korzystną perspektywą poznawczą, dotąd nie stosowaną przy rozważaniu komunikacyjnych uwarunkowań procesu dowodzenia, byłaby próba ujęcia tego problemu w kategorii komunikacji postrzeganej jak *transakcja (relacja)*. Zwolennicy tego podejścia wskazują, iż traktując komunikację jako *akcję* widzimy w niej działanie zdeterminowane przez wybory komunikującego. Taką komunikację porównują do zastrzyku. Myśli i uczucia zostają umieszczone w strzykawce, a następnie wtłoczone pod ciśnieniem do wnętrza odbiorcy. Podkreślają, iż to spojrzenie na procesy komunikowania pomija sprzężenie zwrotne – coś co jest obecne w każdym ludzkim komunikowaniu się. Nie uwzględnia również wpływu sytuacji jaka wytworzyła się w procesie komunikacji na tożsamość komunikującego. Zakłada się, że niezależnie od wszelkich zmian sytuacji, komunikujący jest zawsze, *nauczycielem, szefem, dowódcą, nigdy przyjacielem*.

Ten uproszczony sposób pojmowania komunikacji został wzbogacony przez podejście interakcyjne. Kładzie się w nim nacisk na to, że komunikacja zawiera nie tylko akcje, ale również reakcje, nie tylko bodziec ale i odpowiedź. Traktuje się ją jednak jako serię przyczyn i skutków, bodźców i reakcji, co według zwolenników podejścia transakcyjnego (relacyjnego), jest również uproszczeniem procesów komunikacyjnych.<sup>2</sup>

Psychologowie postrzegający komunikację jako transakcję (relację) wskazują, iż ludzie stale się zmieniają pod wpływem komunikowania. Częścią tego co się między nimi dzieje w tym procesie, jest współpraca w tworzeniu własnych tożsamości. Komunikację definiuje się tu jako kontakt, który zdarza się wówczas, gdy każda z zaangażowanych osób mówi i słucha w sposób maksymalizujący to, co

---

<sup>1</sup> Zob. J. Stewart, *Komunikacja interpersonalna: kontakt między osobami*, (w:) *Mosty zamiast murów*, praca pod red. J. Stewart, Warszawa 2000, s.36-58.

<sup>2</sup> Tamże.

osobiste<sup>1</sup>. Pierwszym krokiem ku komunikowaniu się interpersonalnemu jest kontaktowanie się z innymi w sposób afirmujący bycie osobą odpowiedzialną. Oznacza to między innymi pamiętanie, że nawet w sytuacjach konfliktowych uczestnicy komunikacji dokonują wyboru tego co czują. Muszą więc być panami swoich uczuć, być za nie odpowiedzialni. Potrafić zarówno dzielić się nimi jak i słuchać o uczuciach innych. Kluczowe jest to, aby mieć świadomość człowieczeństwa własnego i innych osób i komunikując się demonstrować tę świadomość<sup>2</sup>. W zależności od tego, w jakim stopniu ujawniamy się w tym procesie jako osoba, możemy komunikację umieścić w odpowiednim miejscu na kontinuum, którego jednym biegunem jest bezosobowość, a drugim interpersonalność. Nie każde komunikowanie jest więc komunikacją interpersonalną, może ona również dobrze przybrać charakter komunikacji bezosobowej.

Czy zhierarchizowane wojsko z wszystkimi tego konsekwencjami, jest skazane na autorytarny i bezosobowy model komunikacji? Wdaje się, że nie. Doceniając zalety tego wzorca komunikowania należy zwrócić uwagę na jego poważne ograniczenia. Jeżeli komunikacja ma spełniać funkcje motywacyjne oraz służyć procesom grupotwórczym, nie można zadowolić się jedynie pozorną przejrzystością i niezawodnością, jakie często przypisywane są autorytarnemu modelowi komunikowania. Komunikacja to również proces budowania i ujawniania się podmiotowości partnerów interakcji, z której przecież nigdy nie powinniśmy zrezygnować. Przełożeni w wojsku stoją więc przed problemem, jak nie tracąc nic ze skuteczności hierarchicznych struktur wojskowych, wzbogacać komunikację między uczestnikami życia społecznego oddziałów i związków taktycznych, aby pobudzać i wzmacniać procesy wewnątrzgrupowe, sprzyjające realizacji zadań organizacyjnych.

Z istoty dowodzenia wynika, że proces ten w dużej mierze jest uzależniony od przebiegu komunikacji. Jego skuteczność warunkowana jest bowiem zarówno systemem komunikacji w organizacji jak również kompetencjami komunikacyjnymi uczestników interakcji. Chociaż całość zachowań komunikacyjnych w strukturach

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 55. Teoretyczną podstawą ujmowania komunikacji jako transakcji (relacji) jest filozofia dialogu Martina Bubera.

<sup>2</sup> Tamże, s. 44-45.

wojskowych nie może i nie powinna mieć charakteru osobowego, wydaje się jednak, że zarówno dla jednostek jak również organizacji dobrze byłoby, aby możliwie jak największa liczba zachowań komunikacyjnych znajdowała się w miarę jak najbliżej interpersonalnego bieguna na kontinuum komunikacji.

Komunikacja jest więc społecznym narzędziem, z którego dowódca może skorzystać przy optymalizacji procesu dowodzenia, jeżeli jego wiedza, umiejętności i walory osobowościowe potrafią nadać jej określony kształt. Potrafi jednak być również poważną barierą w skutecznym wpływie społecznym na podwładnych, dzielącą społeczność organizacji na antagonistyczne grupy nie dostrzegające wspólnoty interesów.

W rozważaniach nad przewartościowaniami w sposobach pełnienia ról dowódczych, warto zwrócić uwagę na wyodrębnione w badaniach empirycznych, sześć cech podstawowych, warunkujących skuteczne działania kierownicze w różnych okolicznościach i różnych typach współczesnych firm. Są to<sup>1</sup>:

- asertywność, rozumiana jako elementarne poczucie pewności siebie i przekonanie o własnej racji, słuszności. Poczucie to pozwala pokonywać opory społeczne i osiągać własne cele w różnych środowiskach społecznych;
- motywacja, wyrażająca się umiejętnością ukierunkowania swojej energii na określone cele i przeżywanie tej energii jako własnej, wynikającej z własnej tożsamości, z bycia sobą.
- twórczość – to umiejętność skutecznego wykonywania zadań napotkanych po raz pierwszy. Generowanie rozwiązań i sposobów działania niekonwencjonalnych, projektowanych i wypróbowanych, a nie powielanych. To również zdolność do strategicznego planowania oraz trafnej antycypacji przyszłości;
- krytycyzm – jest to umiejętność zachowania dystansu i ewentualnego odrzucenia własnych projektów oraz idei w konfrontacji z realiami i argumentami. Brak krytycyzmu wobec dużej asertywności prowadzi do utraty możliwości

---

<sup>1</sup> Zob. M. Adamiec, B. Kożusznik, *Sztuka...*, wyd. cyt., s.161-162.

samokontroli i liczenia się z rzeczywistością, wyraźnie przez to upośledzając działalność kierowniczą.

- ekstrawersja – rozumiana jako ogólne zwrócenie się na zewnątrz, wyraźne zainteresowanie światem zewnętrznym i lokowanie w nim własnych celów, zainteresowanie konkretnymi działaniami i namacalnymi efektami.
- brak zniekształceń patologicznych – rozumiana jako nieobecność różnych patologii, dewiacji czy niekorzystnych a silnych psychicznych cech, mogących potencjalnie zakłócać osiągnięcie celów działań kierowniczych. Szczególnie chodzi tu o brak zakłóceń w funkcjonowaniu społecznym (lęk, agresywność)

Zaskakujące wyniki uzyskano w badaniach osób, które osiągnęły sukcesy zawodowe na stanowiskach kierowniczych w różnych instytucjach. Wykazały one, że badani z nielicznymi wyjątkami, niezbyt hojnie obdarzeni są tym, co uważamy za warunek powodzenia, a mianowicie wysokim ilorazem inteligencji<sup>1</sup>. Jak się okazało możliwości funkcjonowania człowieka w skomplikowanych sytuacjach społecznych i radzenia sobie z różnymi trudnościami, warunkuje nie tylko intelekt, lecz także sposoby przeżywania świata, jego cele oraz sprawności społeczne. O sukcesach w najważniejszych dziedzinach życia zawodowego i osobistego, decydują więc inne czynniki, niż te, które wchodzi w zakres pojęcia inteligencja. Są to, jak twierdzą S. Simmons i J. Simmons: energia emocjonalna, odporność na stres, optymizm, samoocena, zaangażowanie w pracy, staranność, zorientowanie na zmiany, odwaga, samodzielność, asertywność, tolerancja, troska o innych i towarzyskość<sup>2</sup>. Ważne są również: zdolność odraczania gratyfikacji, umiejętność panowania nad swoimi emocjami i ich kontrolowania, zdolność do życzliwości, przewaga uczuć pozytywnych, rozumienie sytuacji innych ludzi, empatia. W 1990 roku Peter Salovey i John D. Mayer podobne cechy nazwali inteligencją emocjonalną. Wyraża się ona *posiadaniem kompetencji społecznych, czyli umiejętności, które skutecznie, a jednocześnie w sposób życzliwy, nieagresywny pomagają rozwiązywać różne trudne*

<sup>1</sup> Zob. M. Adamiec, B. Kozusznik, *Sztuka zarządzania sobą*, Warszawa 2001, s. 167.

<sup>2</sup> Zob. S. Simmons, J. C. Simmons, *Jak określić inteligencję emocjonalną*, Poznań 2001, s.14.

*sytuacje i problemy społeczne*<sup>1</sup>. Jak wskazuje Daniel Goleman efektywnych przywódców łączy jedna wspólna cecha – wszyscy mają wysoki poziom inteligencji emocjonalnej. Dzięki temu przywódcy są społecznie kompetentni, to znaczy mają zdolność do wywierania pożądanego wpływu na innych. Bez odpowiedniego poziomu inteligencji emocjonalnej nie jest możliwe rzeczywiste efektywne kierowanie i przywództwo we współczesnych organizacjach.

#### **4.2. Koncepcja inteligencji emocjonalnej.**

Jeszcze do niedawna fetyszowano iloraz inteligencji. Zachłyśnięcie się nim nastąpiło na początku ubiegłego stulecia. Pojawiło się nawet coś w rodzaju rasizmu intelektualnego. Wielu uczonych rozpierała pycha, że fenomen ludzkiej inteligencji, rozumianej jako zdolność oceniania, rozumowania i wnioskowania, został wreszcie rozszyfrowany. Naukowcy wymyślali coraz to nowe zestawy pytań w rodzaju logicznych i arytmetycznych szarad, które miały precyzyjnie określić predyspozycje umysłowe badanego, czyli jego iloraz inteligencji. Byli prawie przekonani, że dysponują sprawnym narzędziem do mierzenia czegoś, co dotąd wydawało się nieuchwytnie.

Jednak po latach obserwacji i doświadczeń psychologowie zaczęli nabierać przeświadczenia, że sam, nawet bardzo wysoki iloraz inteligencji nie wystarczy do skutecznego porozumiewania się, właściwego funkcjonowania, szybkiego przystosowania się do otoczenia i odniesienia sukcesu zawodowego w nieustannie rozwijających się społeczeństwach. Nadszedł czas refleksji. Okazało się, że tradycyjna inteligencja jest mało przydatna w zdobywaniu ludzkiej sympatii i przyjaźni, pozycji społecznej towarzyskiej czy choćby w stworzeniu szczęśliwego małżeństwa, a także nie jest najważniejsza dla zostania popularnym politykiem lub przywódcą. Sama inteligencja w tradycyjnym ujęciu, nie wystarczy do oceny złożonych umysłowych zdolności jednostki.

---

<sup>1</sup> M. Adamiec, B. Kożusznik, *Sztuka...*, wyd. cyt., s. 167-168.

Edward L. Thorndike, wskazywał, że niezależnie od inteligencji w zwykłym znaczeniu tego słowa, istnieje inteligencja społeczna, którą określił jako zdolność do rozumienia innych osób oraz zdolność do postępowania z nimi, czyli mądrego działania w stosunkach międzyludzkich<sup>1</sup>. Warto dodać, że niektórzy badacze, jak na przykład, S. Konrad i C. Hendl ujmują inteligencję społeczną nie jako jedną z inteligentnych, kognitywnych umiejętności, lecz jako ważny aspekt składający się na inteligencję emocjonalną<sup>2</sup>.

Pojęcie inteligencji emocjonalnej wzbudziło w ostatnim czasie duże zainteresowanie, pojawiając się w licznych książkach naukowych i popularnonaukowych, pismach i poradnikach. Jednak niemal w każdym wypadku jest nieco inaczej definiowane i przywiązuje się do niego różną wagę. Spróbujemy więc w tej różnorodności doszukać się stałych elementów, które przydatne byłyby do analizowania zachowań społecznych w sytuacjach dowodzenia.

Autorzy popularnej książki pt. *Jak określić inteligencję emocjonalną*<sup>3</sup> twierdzą, że prócz ilorazu inteligencji jeszcze inne czynniki decydują o sukcesie w najważniejszych dziedzinach życia. Od wielu lat systematycznie zajmują się badaniem oraz mierzeniem owych czynników. Nazywają je charakterem. Do 1975 roku S. i J. C. Simmonsowie wyodrębnili trzynaście głównych aspektów charakteru wykazujących związek z sukcesami życiowymi takich jak: energia emocjonalna, odporność na stres, optymizm, samoocena, zaangażowanie w pracy, staranność, zorientowanie na zmianę, odwaga samodzielność, asertywność, tolerancja; troska o innych, towarzyskość. Wyodrębnili również 26 podstawowych typów inteligencji emocjonalnej. Każdy z nich został podzielony na sto poziomów różniących się od siebie natężeniem danej cechy. W roku 1990 Peter Salovey i John D. Mayer podobne cechy nazwali *inteligencją emocjonalną*.

Daniel Goleman w książce zatytułowanej *Inteligencja emocjonalna* przedstawił kilka typów inteligencji emocjonalnej. Na podstawie licznych badań,

---

<sup>1</sup> Por. A. Piotrowska, *Z badań nad inteligencją społeczną*, Psychologia wychowawcza 4/1997; *Pomiar inteligencji społecznej w psychologii osobowości i psychologii społecznej*, Psychologia wychowawcza 37/1994.

<sup>2</sup> Zob. S. Konrad, C. Hendl, *Inteligencja emocjonalna*, Katowice 2000, s. 44.

<sup>3</sup> Zob. S. Simmons, J. C. Simmons, *Jak określić...*, wyd. cyt., s. 13 – 14.

przeprowadzonych pod jego kierunkiem wykazał, że inteligencja emocjonalna ma większe znaczenie dla zdrowia emocjonalnego, relacji międzyludzkich i dokonań zawodowych niż tzw. tradycyjny iloraz inteligencji. Niektórzy badacze, jak wskazuje Goleman twierdzą, że pewne umiejętności interpersonalne składające się na inteligencję emocjonalną są związane z cechami naszej osobowości i nie można ich zmienić. Są jednak wyniki badań empirycznych, które potwierdzają możliwości opanowania wielu umiejętności społecznych, takich jak przywództwo, postawy wobec podwładnych, komunikacja, samoświadomość. Badania te oczywiście nie dają pełnej gwarancji całkowitej przemiany niekompetentnego menedżera, lecz ukazują możliwości nauczenia się wielu umiejętności<sup>1</sup>.

Wskazuje się, że u podstaw naszych kompetencji społecznych leży połączone działanie trzech podstawowych czynników: dziedziczności, doświadczenia oraz spowodowanych siłami zewnętrznymi fizycznych lub chemicznych zmian w organizmie. Zazwyczaj określamy te czynniki jako naturę, wychowanie i urazy.

Inteligencja emocjonalna odnosi się do zdolności rozpoznawania przez nas samych naszych własnych uczuć i uczuć innych, do zdolności motywowania się i kierowania emocjami zarówno naszymi własnymi, jak i osób, z którymi łączą nas jakieś więzi. Są to zdolności odmienne od inteligencji akademickiej, czyli umiejętności czysto intelektualnych, mierzonych za pomocą ilorazu inteligencji, lecz je uzupełniające. Inteligencja emocjonalna obejmuje potrzeby emocjonalne, popędy oraz system wartości jednostki, które rządzą jej wewnętrznym zachowaniem.

Zainteresowania człowieka wskazują na to, co lubi on robić. Umysłowe i fizyczne zdolności mówią, co może zrobić. Natomiast inteligencja emocjonalna człowieka decyduje o tym, co rzeczywiście robi i co będzie robił w przyszłości. W znacznym stopniu określa, jak udane będą stosunki pojedynczego człowieka z innymi ludźmi oraz jak będzie on sobie radził w wybranym przez siebie zawodzie. Takie cechy jak odpowiedzialność, troska o innych czy towarzyskość sprzyjają budowaniu więzi i pozytywnych relacji. Inne, jak egoizm, wrogość wobec ludzi czy nadmierne krytykanctwo, mogą zburzyć niemal każdy osobisty związek. Często tak się zdarza, że

---

<sup>1</sup> Zob. M. Adamiec, B. Kozusznik, *Sztuka zarządzania ...*, wyd. cyt., s.170.

wiele osób, które posiadają bogatą wiedzę książkową, lecz cierpią na niedostatek inteligencji emocjonalnej, pracuje dla ludzi o niższym ilorazie inteligencji, górujących nad nimi umiejętnościami z zakresu inteligencji emocjonalnej<sup>1</sup>.

Przykłady wskazują na to, że można być bardzo inteligentnym człowiekiem, mieć odpowiednie wykształcenie, wieloletnie doświadczenie zawodowe, interesować się swoją pracą, a mimo to ponieść porażkę ponieważ inteligencja emocjonalna nie odpowiada wymaganiom wybranego zawodu<sup>2</sup>.

Podobną koncepcję inteligencji emocjonalnej zaproponował izraelski psycholog Reuven Bar-On. Proponowany przez niego model został przedstawiony w pracy pt. *The Development of a Concept and Test of Psychological Well-being*. Traktuje on inteligencję emocjonalną jako zespół zdolności osobistych, emocjonalnych i społecznych, które wpływają na zdolność skutecznego radzenia sobie z wymogami i naciskami otoczenia. Piętnaście wyodrębnionych przez siebie kluczowych umiejętności dzieli na pięć ogólnych grup umiejętności emocjonalnych:

- zdolności intrapersonalne – to zdolność uświadamiania sobie swojego „ja”, rozumienia swoich emocji, domagania się uznania swoich uczuć i myśli;
- zdolności interpersonalne – to zdolność uświadamiania sobie i rozumienia uczuć innych osób, ogólnego interesowania się innymi i nawiązywania bliskich kontaktów z innymi ludźmi;
- zdolności przystosowawcze – to umiejętność weryfikowania swoich uczuć, precyzyjnego oceniania sytuacji, elastycznego zmieniania swych uczuć i myśli oraz rozwiązywania problemów;
- umiejętności radzenia sobie ze stresem – czyli zwalczania stresu i panowanie nad silnymi emocjami;
- umiejętności motywacyjne – czyli zdolność do optymizmu, do cieszenia się z siebie i innych oraz zdolność do odczuwania i wyrażania szczęścia<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Por. D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Poznań 1999, s. 439.

<sup>2</sup> Zob. S. Simmons, J. C. Simmons, *Jak określić...*, wyd. cyt., s. 21 – 22.

<sup>3</sup> Por. D. Goleman, *Inteligencja...*, wyd. cyt., s. 491.

Twórcy pojęcia inteligencja emocjonalna John D. Mayer i Peter Salovey preferują nieco inne podejście do tej problematyki. Inteligencję emocjonalną początkowo definiowali<sup>1</sup>:

- po pierwsze, jako zdolność do postrzegania emocji, dostępu do nich i takiego ich aktywizowania, by towarzyszyły myśleniu,
- po drugie, jako zdolność do rozumienia emocji i posiadanie emocjonalnej wiedzy, które pozwalają regulować emocje i sprzyjają rozwojowi emocjonalnemu oraz intelektualnemu .

Jak wskazują badacze, taka definicja łączy w sobie idee, iż emocje mogą sprzyjać lepszemu myśleniu oraz że myśląc o emocjach, wykorzystujemy inteligencję. Łączy się zatem w ten sposób inteligencję z emocjami.

John D. Mayer i Peter Salovey stwierdzają, że rozpoczynając badania nad inteligencją emocjonalną dążyli do zastąpienia tym pojęciem innej zbliżonej kategorii jaką jest inteligencja społeczna. Inteligencji emocjonalnej przypisywali jednak grupę zdolności silniej różniących się (niż w przypadku inteligencji społecznej) od tych, które składają się na inteligencje werbalną i wychowawczą<sup>2</sup>. Jednocześnie pozostawałaby im na tyle bliska, by móc w owej triadzie pozostać. Badacze oczekiwali zatem, że rozumowanie emocjonalne będzie skorelowane z innymi typami inteligencji, lecz przy tym od nich różne<sup>3</sup>.

Dlatego też w nowo opracowanej definicji odróżniają ją od zdolności i cech charakteru. W swojej koncepcji inteligencji emocjonalnej koncentrują się wokół pewnego kompleksu zjawisk, potencjalnie inteligentnej mozaiki emocjonalnego rozumowania w codziennym życiu. Zakładają, iż w większości przypadków, emocje mogą u zdrowych jednostek stanowić podstawę oceny ich relacji ze światem. W świecie społecznym istnieją jednak ogólne reguły i prawa, które mogą być pomocne w rozpoznawaniu uczuć oraz dotyczącym ich rozumowaniu. Ludzie powinni nabywać

---

<sup>1</sup> Zob. J.D. Mayer, P.Salovey, *Czym jest inteligencja emocjonalna?* (w:)*Rozwój emocjonalny...*, wyd. cyt., s.26.

<sup>2</sup> Opracowany w połowie ubiegłego stulecia test Wechslera mierzył między innymi poziom inteligencji werbalnej oraz wychowawczej. Choć obydwa są obecne w rozumowaniu dotyczącym kwestii społecznych, to inteligencji społecznej nie potraktowano jako odrębnej jednostki.

<sup>3</sup> Zob. J.D. Mayer, P.Salovey, *Czym jest inteligencja emocjonalna?* (w:)*Rozwój emocjonalny...*, wyd. cyt., s.31.

więc umiejętności rozpoznawania tych prawidłowości ekspresji emocjonalnej. Problem rozumowania emocjonalnego ma więc ścisły związek z relacjami. Ich rozpoznawanie wymaga jednak określonego rodzaju inteligencji.

Badacze wskazują, że starsze definicje inteligencji emocjonalnej mówią jedynie o postrzeganiu i regulowaniu emocji, pomijając myślenie o uczuciach. Zaproponowana przez nich nowa definicja jest już wolna, jak podkreślają, od tego błędu. Brzmi następująco:

*Inteligencja emocjonalna obejmuje umiejętności właściwej percepcji, oceny i wyrażania emocji, umiejętności dostępu do uczuć, zdolność ich generowania w momentach, gdy mogą wspomóc myślenia, umiejętność rozumienia emocji i zrozumienie wiedzy emocjonalnej, oraz umiejętność regulowania emocji tak, by wspomagać rozwój emocjonalny i intelektualny.<sup>1</sup>*

Jak wskazują, podnoszenie poziomu inteligencji emocjonalnej powinno stać się istotnym elementem kultury demokratycznej.

John D. Mayer i Peter Salovey wyróżniają cztery etapy kształtowania się i struktury inteligencji emocjonalnej. Każdy z nich obejmuje cztery klasy umiejętności. Są to wg rosnącego stopnia ich złożoności:

#### Etap I. Percepcja, rozważanie i wyrażanie emocji

- zdolność do rozpoznawania emocji na podstawie ich korelatów fizjologicznych oraz myśli;
- zdolność do identyfikowania emocji u innych (na podstawie wyglądu, tonu głosu) oraz przekazów emocjonalnych zawartych w pracach artystycznych;
- zdolność adekwatnego wyrażania emocji oraz potrzeb z nimi związanych

#### Etap II. Emocjonalne wspomagająca myślenia.

- emocje wspomagają myślenie poprzez kierowanie uwagi na istotne informacje;

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 34.

- emocje są na tyle znaczące i dostępne, że mogą być generowane jako pomoc w ocenie czy pamięci związanej z emocjami;
- Wahania nastroju (od optymistycznych po pesymistyczne) zmieniają perspektywę spostrzegania jednostki, co przyczynia się do uwzględniania wielu perspektyw danej sytuacji;
- Stany emocjonalne w różnoraki sposób modelują metody rozwiązywania problemów, np. radość ułatwia myślenie indukcyjne i twórcze myślenie.

Etap II. Rozumienie i analiza emocji, włączania wiedzy o emocjach.

- zdolność do nazywania emocji i rozpoznawania związków między etykietami słownymi a treściami, jakie oznaczają;
- zdolność do interpretacji znaczenia, jakie niosą emocje, w kontekście relacji, w jakich występują, np. tego, że stracie często towarzyszy smutek;
- zdolność do rozumienia złożonych emocji przeżywanych niemal jednocześnie oraz takich kombinacji emocji, jak groza, na którą składa się strach i zdziwienie;
- zdolność do rozpoznawania prawdopodobnych sekwencji emocji, jak np. przejście od wrogości do satysfakcji lub od złości do wstydu.

Etap I.V Refleksyjna regulacja emocji w celu ułatwienia intelektualnego i emocjonalnego rozwoju.

- zdolność do otwarcia się na emocje zarówno przyjemne jak i nieprzyjemne;
- zdolność do świadomego włączania lub ignorowania emocji zależnie od oceny ich wartości informacyjnej i ich użyteczności dla podmiotu;
- zdolność do świadomej kontroli emocji w relacji ze sobą i z innymi zależnie od tego, w jakim stopniu są one wyraźne, typowe, motywujące czy adekwatne;

- zdolność do refleksyjnej kontroli emocji w odniesieniu do siebie i do innych poprzez wyciszanie emocji negatywnych i wzmacnianie pozytywnych, bez ignorowania ich wartości informacyjnej.<sup>1</sup>

Szczególnie interesująca ze względu na przydatność do analizy zachowań społecznych dowódców wojskowych jest koncepcja inteligencji emocjonalnej w ujęciu D. Golemana. Przy ocenie inteligencji emocjonalnej kierowników i przywódców proponuje wziąć pod uwagę pięć składników. Są to: samoświadomość, samoregulacja, motywacja, empatia, umiejętności społeczne.

Przedstawione przez Golemana kryterium oceny inteligencji emocjonalnej osób pełniących role kierownicze, nie cechuje się ostrością wyróżnionych obszarów. Desygnaty przypisywane jednym składnikom inteligencji emocjonalnej stanowią zarazem istotną część innych. Samoświadomość, samoregulacja, motywacja tak silnie się nawzajem determinują, iż trudno rozpatrywać je oddzielnie. Wszystkie pięć wyróżnionych obszarów są współzależne i tylko dla celów diagnostycznych można je postrzegać jako odrębne części. Ta stosunkowo przejrzysta koncepcja została zmodyfikowana, a jej wsteczny kształt Daniell Golemman wraz z Richardem Boyatzisem i Annie McKee przedstawiają w pracy pt. „*Naturalne przywództwo*” (zob. tabela1).

---

<sup>1</sup>Por. także s.36-37 oraz. T.Maruszewski, *Pamięć autobiograficzna jako podstawa tworzenia doświadczenia indywidualnego*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2, red. J. Strelau, Gdańsk 2000, s.180.

**Tabela 1.** Obszary inteligencji emocjonalnej i związane z nimi kompetencje<sup>1</sup>

<b>KOMPETENCJE OSOBISTE</b> (umiejętności decydujące o tym, jak radzimy sobie ze sobą)	
<b>SAMOŚWIADOMOŚĆ</b>	<b>ZARZĄDZANIE SOBĄ</b>
<p><b>Samoświadomość emocjonalna:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>rozpoznawanie swoich emocji i ich działania, posługiwanie się intuicją przy podejmowaniu decyzji.</li> </ul> <p><b>Trafna samoocena:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>znajomość swoich mocnych oraz słabych stron.</li> </ul> <p><b>Pewność siebie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>głębokie poczucie własnej wartości i swoich możliwości.</li> </ul>	<p><b>Samokontrola emocjonalna:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>panowanie nad destrukcyjnymi emocjami i impulsami.</li> </ul> <p><b>Otwartość:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>uczciwość, pracowitość, wiarygodność.</li> </ul> <p><b>Elastyczność:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>swobodne dostosowanie się do zmieniającej się sytuacji lub pojawiających się przeszkód.</li> </ul> <p><b>Nastawienie na sukces:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>dążenie do osiągnięcia coraz lepszych rezultatów odpowiadającym wewnętrznym standardom doskonałości.</li> </ul> <p><b>Inicjatywa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>gotowość do działania i wykorzystywania pojawiających się możliwości.</li> </ul> <p><b>Optymizm:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>dostrzeganie pozytywnej strony sytuacji</li> </ul>
<b>KOMPETENCJE SPOŁECZNE</b> (umiejętności decydujące o tym, jak radzimy sobie z relacjami z innymi)	
<b>ŚWIADOMOŚĆ SPOŁECZNA</b>	<b>ZARZĄDZANIE RELACJAMI</b>
<p><b>Empatia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>wyczuwanie emocji innych, rozumienie ich punktu widzenia, aktywne zainteresowanie ich problemami.</li> </ul> <p><b>Świadomość organizacyjna:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>rozpoznawanie bieżących tendencji, siatki decyzyjnej i polityki na poziomie organizacji.</li> </ul> <p><b>Uczynność:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>rozpoznawanie i realizowanie potrzeb podwładnego, partnera czy klienta.</li> </ul>	<p><b>Inspirowanie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>kierowanie i motywowanie poprzez mobilizującą wizję.</li> </ul> <p><b>Wywieranie wpływu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>stosowanie różnych technik perswazyjnych.</li> </ul> <p><b>Rozwój innych:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>wspieranie zdolności innych ludzi poprzez sygnały zwrotne i wskazówki do działania.</li> </ul> <p><b>Inicjowanie zmian:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>inicjowanie zmian, zarządzanie nimi i sterowanie w nowym kierunku.</li> </ul> <p><b>Zarządzanie konfliktem:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zażegnywanie sporów</li> </ul> <p><b>Praca zespołowa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>współpraca i budowanie zespołów</li> </ul>

<sup>1</sup> Por. D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Naturalne przywództwo*, Wrocław – Warszawa 2002, s.57-58.

W tym nowym ujęciu wyróżnione zostały cztery obszary inteligencji emocjonalnej: samoświadomość i zarządzanie sobą<sup>1</sup>, stanowiące kompetencje osobiste oraz świadomość społeczna i zarządzanie relacjami, określane jako kompetencje społeczne. Obszary te oczywiście przenikają się wzajemnie, a relacje między nimi są dynamiczne. Na przykład lider nie może skutecznie panować nad swoimi emocjami, jeśli nie w pełni uświadamia je sobie, albo nie ma żadnej wiedzy o nich. Przyjrzyjmy się im dokładnie, aby później móc określić w jakim stopniu pozwolą one charakteryzować postawy i zachowania efektywnego dowódcy oddziału czy związku taktycznego.

D. Goleman definiuje samoświadomość, jako zdolność do rozpoznawania i rozumienia własnych nastrojów, emocji i pragnień oraz ich wpływu na innych ludzi. Jej wyrazem jest wiedza o tym, co odczuwamy w danej chwili oraz umiejętność wykorzystywania tych uczuć dla kierowania naszym procesem decyzyjnym. Człowiek, którego cechuje wysoka samoświadomość posiada realistyczną samoocenę, zaufanie ale także dystans do siebie. Posiada on dobrze uzasadnioną wiarę w swoje potencjalne możliwości.

S. Duval i R.A. Wiklund sformułowali w 1972 roku teorię samoświadomości, zwanej również przedmiotową samoświadomością, której to główną tezą jest, aby podmiot stał się obiektem własnej uwagi. Zakłada się w niej, że uwaga człowieka powinna być skupiona na nim samym, na zinternalizowanych postawach, na wartościach, zasadach moralnych czy aspekcie fizycznym. Zdolność do samoświadomości warunkuje zgodność zachowań z normami moralnymi i postawami. Często kategoria *samoświadomość* jest używana zamiennie z takim terminami jak *poczucie podmiotowości*, *wgląd w siebie* czy *koncentracja na sobie*. Wszystko co odbiera nasza świadomość, przyjmowane jest z zainteresowaniem lecz bez oceniania. Czujność oznacza samoświadomość, która nie daje się ponieść emocjom. Dzięki tej neutralności człowiek zachowuje zdolność do autorefleksji w chwilach, gdy targają

---

<sup>1</sup> D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee w pracy *Naturalne przywództwo* na s.57 nazywają określoną grupę kompetencji kategorią *samoświadomość*. Na s. 271 ta sama grupa kompetencji określona jest jako *zarządzanie sobą*.

nim silne emocje<sup>1</sup>. Samoświadomość ma silny związek z poczuciem własnej tożsamości. Opiera się na pewnej stałości cech fizycznych, psychicznych i środowiska społecznego jednostki. Wiąże się co prawda z identyfikacją społeczną, lecz także z potrzebą ustalenia swej odrębności od innych oraz stanowi dla jednostki ważny czynnik umożliwiający podejmowanie samodzielnych działań<sup>2</sup>.

Dowodzono empirycznie, że po wzbudzeniu samoświadomości ludzie zachowują się o wiele bardziej zgodnie ze swoimi własnymi zasadami, opisują siebie w sposób bliższy swoim zwyczajowym zachowaniom oraz daje się zauważyć, że unikają koncentracji na sobie, gdy widoczna staje się jakaś rażąca niezgodność w zakresie własnego Ja<sup>3</sup>.

Mechanizm samoświadomości służy głównie do włączenia własnego Ja – jako systemu możliwych zachowań – do działania. Ludzie o ukształtowanej samoświadomości zachowują się o wiele bardziej zgodnie ze swoimi wewnętrznymi postawami i standardami moralnymi. Jednostka niezdolna do działania zgodnie ze swoimi standardami, będzie unikać stanu świadomości, co znajduje wyraz w unikaniu bodźców, które mogłyby taki stan wywołać<sup>4</sup>.

Podstawą inteligencji emocjonalnej jest zdolność uświadomienia sobie swoich uczuć w momencie ich pojawienia się. Intuicja i przeczucia świadczą o zdolności wyczuwania sygnałów płynących z magazynu naszej pamięci emocjonalnej.

D. Goleman jest zdania, że zdolność ta jest sednem samoświadomości, którą traktuje jako umiejętność podstawową, na której nadbudowują się trzy kompetencje emocjonalne:

- samoświadomość emocjonalna,
- trafna samoocena,
- pewność siebie.

---

<sup>1</sup> Zob. S. Konrad, C. Hendl, *Inteligencja ...*, wyd. cyt., s. 80.

<sup>2</sup> Por. T. Mądrzycki, *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Gdańsk 1996, s. 184.

<sup>3</sup> Por. J. Czapiński (red.), *Encyklopedia...*, wyd. cyt., s. 539.

<sup>4</sup> Tamże, s. 540.

**Samoświadomość emocjonalna** jest zdolnością na której nadbudowują się kompetencje emocjonalne. Dzięki niej możemy rozpoznawać jak nasze emocje wpływają na naszą pracę, zachowanie i podejmowane decyzje. Liderzy o silnej samoświadomości emocjonalnej są dostrojeni do odbierania własnych sygnałów wewnętrznych, rozumieją też w jaki sposób ich uczucia wpływają na nich samych oraz na to co robią. Są dostrojeni do wartości, którymi się kierują i często potrafią intuicyjnie rozpoznawać najbardziej odpowiedni sposób działania, kierując się całościowym spojrzeniem na złożoną sytuację. Potrafią być bezstronni i autentyczni, umieją otwarcie mówić o swoich emocjach i z przekonaniem przedstawić wizję, która się kierują<sup>1</sup>. Ludzi, którzy potrafią rozpoznawać własne uczucia, cechuje pewna kultura w obchodzeniu się ze swoim życiem emocjonalnym. Są stabilni psychicznie, świadomi swoich granic i często optymistycznie patrzą na świat. Samoświadomość umożliwia im samoregulację i pozwala im na dobre radzenie sobie z własnymi emocjami<sup>2</sup>. Liderzy posiadający tę kompetencję:

- wiedzą, jakie odczuwają emocje i dlaczego je odczuwają;
- zdają sobie sprawę ze związków między swoimi uczuciami a tym, co myślą, robią i mówią;
- zdają sobie sprawę z tego, jak ich uczucia wpływają na ich zachowanie;
- mają świadomość swoich wartości i celów do których dążą;

Samoświadomość emocjonalna jest umiejętnością niezbędną każdemu przełożonemu, który chciałby pełnić rolę mentora i trenera. Przejawia się ona w zdolności skupiania się, w wiedzy o sprawach wewnętrznych i własnych emocjach, słabo wyczuwanych sygnałach dzięki którym wiemy co czujemy. Uzmysławia nam posiadanie świata wartości, którymi kierujemy się w naszym życiu. Dodaje nam energii nie tylko dlatego, że całą naszą uwagę skupiamy na celu, który chcemy osiągnąć, ale i dlatego, że daje nam poczucie dobrze wykonanej pracy. Jeśli chcemy,

---

<sup>1</sup> Zob. D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Naturalne ...*, wyd. cyt..., s.271.

<sup>2</sup> Tamże, s. 81.

aby nasi podwładni pracowali w sposób, który naprawdę przynosi wyjątkowe rezultaty, musimy najpierw poznać własne bogactwo wewnętrzne, zdolności, umiejętności i ograniczenia. Ludzie unikający samoświadomości nie przyjmują żadnych uwag, praca z nimi zaś, czy też dla nich może okazać się koszmarem.

**Trafna samoocena** czyli umiejętność bezstronnej oceny naszych osobistych zalet i ograniczeń, czytelny obraz tego, co musimy poprawić oraz umiejętność uczenia się na własnych błędach to cecha niezbędna sprawnemu kierownikowi, liderowi, dowódcy. Zdaniem J. Kozińskiego, samoocena stanowi zbiór wiedzy na własny temat, a głównie na temat wewnętrznych czynników, od których zależy realizacja stawianych sobie celów<sup>1</sup>.

Samoocena jest ewaluacją własnej osoby. Często w literaturze psychologicznej terminu „samoocena” używa się zamiennie z pojęciem „poczucie własnej wartości”. Może mieć ona różne stopnie generalizacji: od ocen dotyczących poszczególnych aspektów własnej osoby - na przykład takich jak poczucie humoru, kompetencje interpersonalne, inteligencja, atrakcyjność fizyczna czy umiejętność negocjacji – do tak zwanej samooceny ogólnej, polegającej na całościowej ocenie siebie. Posiadanie wysokiej samooceny powoduje, że człowiek odczuwa pozytywne emocje, dlatego ludzie niemal zawsze starają się znaleźć coś pozytywnego w obrazie własnej osoby. Wiele badań wskazuje, że jeśli ludzie dowiadują się o swoich niskich kompetencjach w jakiejś dziedzinie, wykazują silną motywację do uzyskania poczucia, że są moralnie dobrzy czy też sprawnościowo kompetentni w innej<sup>2</sup>.

Człowiek stosuje bardzo dużo strategii i technik pozwalających im na bronienie, a także podwyższanie pozytywnego mniemania o własnej osobie. Bardzo często przypisuje sobie odpowiedzialność za sukcesy, a powodów porażki zazwyczaj upatruje w przyczynach zewnętrznych.

---

<sup>1</sup> J. Koziński, *Psychologiczna teoria samowiedzy*, Warszawa 1986, s. 18.

<sup>2</sup> Zob. M. Kofta, D. Doliński, *Poznawcze podejście do osobowości*, (w:) *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2, red. J. Strelau, Gdańsk 2000, s. 579.

Zawyżona samoocena przejawia się w tym, że człowiek przypisuje sobie możliwości o wiele wyższe niż rzeczywiście posiada. W jej rezultacie bardzo często podejmuje się trudnych zadań i naraża się na niepowodzenie.

Zaniżona samoocena to stan, w którym człowiek zazwyczaj przypisuje sobie o wiele niższe możliwości niż te, które rzeczywiście posiada. Ludzie o zaniżonej samoocenie z reguły rezygnują z trudniejszych zadań nie wierząc, że potrafią je wykonać. Często więc zadowolają się przeciętnymi wynikami, choć obiektywnie stać ich na więcej.

Ocena samego siebie jest często skutkiem dokonania porównania własnych osiągnięć ze swoimi aspiracjami. Od rezultatów tego procesu zależy poziom samoakceptacji, który oddziałuje na emocjonalną równowagę człowieka. Okazuje się, że osoby mające zbyt niski jak też i zbyt wysoki poziom samoakceptacji wykazują zaburzenia emocjonalne<sup>1</sup>.

Ludzie o wysokim poziomie samoświadomości znają swe słabe i mocne strony oraz potrafią śmiać się z siebie. Trafna samoocena pozwala liderowi orientować się, kiedy należy poprosić o pomoc, a kiedy skupić się na doskonaleniu nowych umiejętności w zarządzaniu czy dowodzeniu. Osoby posiadające tę kompetencję są:

- świadome swoich silnych i słabych stron;
- skłonne do refleksji i chętne do wyciągania wniosków ze swoich doświadczeń;
- otwarte na szczerze uwagi, gotowe przyjąć inny punkt widzenia, stale uczyć się i rozwijać;
- zdolne do spojrzenia na siebie z humorem i dystansem;

---

<sup>1</sup> Por. G. Bartkowiak, H. Januszek, *Umiejętności...*, wyd. cyt., s. 28.

**Pewność siebie** czyli odwaga, ma swe źródło w niezłomnym przekonaniu o naszych zdolnościach, umiejętnościach, wartościach i celach. Jest warunkowana dokładną znajomością swoich możliwości. Pozwala to wykorzystywać swoje własne mocne strony. Ludzie charakteryzujący się dużą pewnością siebie:

- prezentują się pewnie, mają odpowiednią prezencję;
- chętnie podejmują trudne zadania;
- potrafią wyrażać niepopularne poglądy i nawet w osamotnieniu bronić tego, co uważają za słuszne;
- są zdecydowane, umieją podejmować dobre decyzje mimo braku pewności i nacisków ze strony innych osób lub okoliczności<sup>1</sup>.

Silne poczucie własnej wartości oraz poczucie świadomości własnych możliwości, zdolności i umiejętności staje się warunkiem dużych osiągnięć i wzorowego wręcz wywiązywania się ze swoich obowiązków. Bez takiego przekonania traci się pewność siebie, brak której powoduje, że niemal każde niepowodzenie staje się praktycznie potwierdzeniem przekonania o własnej niekompetencji. Wiara we własne możliwości daje nam to, co staje się niezbędne w prawidłowym spełnianiu ról kierowniczych.

Kolejny obszar składający się na inteligencję emocjonalną stanowią umiejętności potrzebne do zarządzania sobą. Nie ulega bowiem wątpliwości, że osoby chcące kierować innymi, najpierw powinny potrafić poradzić sobie z samym sobą. Nie jest to, jak wskazują psychologowie ani takie proste, ani takie oczywiste. Wielu menedżerów ma poważne trudności w kierowaniu podległymi zespołami, tylko dlatego, że nie potrafi pokierować sobą. Zarządzanie sobą jest w koncepcji Golemana oparte na sześciu typach kompetencji:

- samokontroli,
- otwartości,

---

<sup>1</sup> Por. D. Goleman, *Inteligencja...*, wyd. cyt., s. 86 – 102.

- zdolności do adaptacji,
- motywacji do osiągnięć,
- Inicjatywie,
- Optymizmie.

Liderzy wykazujący się samokontrolą emocjonalną potrafią zwykle znaleźć sposób na poskromienie własnych, niespokojnych emocji i impulsów, a nawet na pożyteczne ich przekierowanie. Oceniając ogólnie wpływ emocji na zachowanie się człowieka należy stwierdzić, iż szczególnie silnie uwidaczniają się one w jego działaniu. Ludzie znacznie się różnią między sobą stopniem i sposobem kontrolowania swego zachowania.

Efektom samokontroli jest również skłonność do zawieszania oceny, czyli myślenia przed działaniem. Ta cecha zapewnia osobom pełniącym role kierownicze skuteczność działania w sytuacjach niepewności oraz przyczynia się do kreowania korzystnych kontaktów interpersonalnych. Czyni kierowników, menadżerów i liderów otwartymi na zmiany. Symbolem samokontroli jest lider, który zachowuje spokój i trzeźwość umysłu w sytuacjach stresowych i kryzysowych i pozostaje nieporuszony nawet w obliczu najtrudniejszych wyzwań.

Zdolność do adaptacji pozwala liderom sprostać bardzo zróżnicowanym wymaganiom bez uszczerbku dla koncentracji energii. Pozwala to radzić sobie z nieuniknionymi niejasnościami życia organizacyjnego. Tacy liderzy potrafią elastycznie i szybko przystosować się do nowych wyzwań i zmian, nie tracą też bystrości myślenia w sytuacjach dynamicznych zmian.

Motywacja do osiągnięć ujmowana jest jako zaangażowanie w czynności zawodowe wykraczające poza motywy finansowe lub związane ze statusem. Wskaźnikiem świadczącym o wysokiej inteligencji emocjonalnej kierownika w tym obszarze, jest zarówno silna potrzeba osiągnięć własnych, jak również gotowość do osiągania celów organizacyjnych i zaspokajania potrzeb podwładnych.

Istotnym problemem w ujęciu motywacji jako obszaru inteligencji emocjonalnej jest źródło sił skłaniających ludzi do działania. Daje się zauważyć

związek między stylem zachowania się ludzi a ich zróżnicowanym umiejscowieniem kontroli. Osoby mające wewnętrzne umiejscowienie kontroli cechują się większym dążeniem do panowania nad zaistniałą sytuacją oraz uważają, że to co się dzieje w zdecydowanej mierze zależy od nich samych. Z kolei osoby o zewnętrznym umiejscowieniu kontroli charakteryzują się większą bezradnością w sytuacjach życiowych i skłonni są sądzić, że konsekwencje ich zachowań zależne są od środowiska.

W wyniku prowadzonych badań stwierdzono, że ludzie z poczuciem kontroli wewnętrznej lepiej pracują, odnoszą więcej sukcesów w karierze zawodowej, szybciej awansują, częściej zajmują kierownicze stanowiska. Jako kierownicy preferują taki styl kierowania zespołem, który umożliwia uczestniczenie podwładnych w podejmowanych decyzjach. Częściej zabiegają o samodzielność i informację zwrotną o efektach własnej pracy. Są odporniejsi na presję oraz wolą pracę niezależną i wymagającą inicjatywy<sup>1</sup>. Są skłonni do energicznego i uporczywego osiągania celów. Cechuje ich optymizm i silna potrzeba osiągnięć.

Wewnętrzny charakter motywacji i dążność do osiągania celów organizacyjnych oraz poczucie sprawstwa czynią takich ludzi odpornymi na działalność wszelkich stresorów. Odporność ta łączy się z gotowością spostrzegania nowych i nieprzewidzianych wydarzeń nie jako zagrożenia, lecz jako wyzwania. Zamiast stawiać sobie pytanie, jakie straty przyniosą krytyczne wydarzenia, w zmienionej sytuacji jednostki te widzą szansę, która może pobudzić ich ciekawość i motywację. Liderzy o rozwiniętej potrzebie osiągnięci postępują według wysokich standardów osobistych, co sprawia, że nieustannie poszukują możliwości poprawienia osiąganych rezultatów zarówno własnych, jak i podwładnych. Są pragmatyczni, ustalają cele realne, ale stanowiące wyzwanie. Potrafią tak skalkulować ryzyko, by cele były ambitne, ale osiągalne.

Następna kompetencja składająca się wg Golemana na inteligencję emocjonalną to inicjatywa. Ma ona ścisły związek z motywacją i samooceną. Liderzy, którzy mają świadomość swej skuteczności nabiegają biegle w podejmowaniu decyzji. Nie

---

<sup>1</sup> Por. G. Bartkowiak, H. Januszek, *Umiejętności kierownicze*, Poznań 1999, s. 26.

wahają się obejść biurokratycznych reguł, kiedy to konieczne, aby stworzyć lepsze warunki do osiągnięcia celów organizacyjnych. Nie ulegają wpływom tzw. *obiektywnych uwarunkowań*. Sami natomiast starają kształtować rzeczywistość wokół siebie.

Konieczna cecha każdego sprawnego lidera jest optymizm. Menedżer, który jest optymistą, umie przyjąć cios i nawet w niepowodzeniu dostrzec więcej szans niż zagrożeń. Tacy ludzie dostrzegają w swoich współpracownikach przede wszystkim dobre strony i oczekują od nich działań zgodnych z posiadanymi pozytywnymi walorami.

Kolejna grupa kompetencji lidera została określona jako świadomość społeczna. Stanowią ją następujące kompetencje cząstkowe:

- empatia;
- świadomość organizacyjna;
- nastawienie na klienta.

Empatia to termin powszechnie rozumiany jako współodczuwanie. To zdolność dzielenia emocji odczuwanych przez inną osobę i rozumienia jej punktu widzenia. Umożliwia we wzajemnych interakcjach uwzględnianie celów drugiej osoby i jednocześnie swoich własnych.

Traktowana jest jako jeden z podstawowych warunków, czysto altruistycznego, bezinteresownego pomagania innym ludziom w sytuacjach ich niepowodzeń. Bez niej zachowaniem ludzi rządzą prawa wymiany społecznej. Zazwyczaj ewentualna pomoc udzielana jest w takich przypadkach głównie ze względu na osobiste korzyści jakich spodziewa się pomagający<sup>1</sup>.

Ze swej istoty stanowi podstawę efektywnej komunikacji interpersonalnej, zapewnia bowiem podmiotowość komunikujących się jednostek. Kiedy mówimy o komunikacji z zastosowaniem kompetencji emocjonalnych, mamy zazwyczaj na myśli dwubiegunowość w jej rozumieniu. Komunikować się emocjonalnie, to nie tylko

---

<sup>1</sup> Por. E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Poznań 1997, s. 461.

ładnie i przekonująco mówić, wysyłając jasne, przekonujące i inspirujące komunikaty w celu pozyskania, inspirowania i kierowania grupą słuchaczy. Istota właściwego, emocjonalnie nacechowanego komunikowania sprowadza się bardziej do słuchania niż do mówienia. Empatia jest istotnym czynnikiem skłaniającym kierowników do zabezpieczenia potrzeb podwładnych. Ma więc bezpośredni wpływ na wiarygodność przełożonego i skuteczność stosowanego przez niego stylu kierowania. Liderzy cechujący się empatią, są zdolni do dostrajania się do szerokiego zakresu sygnałów emocjonalnych. Tacy liderzy uważnie słuchają i są w stanie spojrzeć na sprawy z perspektywy drugiej strony. Empatyczni ludzie są zdolni do bezproblemowego współzycia z bardzo zróżnicowanymi grupami i z ludźmi z innych kręgów kulturowych.

Niezbędna liderowi jest również świadomość organizacyjna. Wyraża się ona umiejętnością dostrzegania powiązań społecznych i kluczowych relacji władzy. Tacy kierownicy potrafią zorientować się, jakie konfiguracje władzy funkcjonują w organizacji, oraz odkryć, jakimi wartościami i niepisanymi zasadami kierują się funkcjonujący w niej ludzie.

Liderzy o wysokich kompetencjach, jak wskazują autorzy *Naturalnego przywództwa*, sprzyjają klimatowi emocjonalnemu. Sprawiają, że utrzymują porządne relacje z ludźmi będącymi w z nimi w bezpośredniej styczności.

Przyjrzyjmy się teraz grupie kompetencji, która przez D. Golemana, R. Boyatzis, A. McKee nazwana została jako *zarządzeni relacjami*. Tworzą ją:

- inspiracja
- wywieranie wpływu na innych;
- dbałość o rozwój innych;
- inicjowanie zmian;
- zarządzanie konfliktami;
- praca zespołowa i współpraca

Liderzy, którzy wiedzą jak inspirować, potrafią zachęcić ludzi do działania za pomocą pociągającej wizji albo wspólnej misji. Starają się symbolizować to, czego oczekują od innych, oraz są zdolni do wyrażania wspólnej misji w taki sposób, by zainspirować innych do pójścia w ich ślady. Potrafią przedstawić cel organizacyjny, jako indywidualny cel każdego z członów zespołu. Dzięki tożsamości celów indywidualnych i zespołowych praca staje się dla wszystkich pasją, a nie tylko obowiązkiem.

Niezbędną cechą każdego lidera jest umiejętność wpływania na innych. Chodzi o znalezienie właściwego podejścia do konkretnej osoby, uzyskanie wsparcia liczących się ludzi w celu zbudowania sieci poparcia dla określonej inicjatywy.

Jednym z podstawowych obowiązków menedżera jest troska i dbałość o podwładnych. Jej wyrazem jest dążenie do ich rozwoju intelektualnego i zawodowego. Liderzy, którzy potrafią efektywnie rozwijać zdolności innych ludzi, bazują na szczerym zainteresowaniu tymi, którym pomagają, starają się zrozumieć ich cele oraz mocne i słabe strony.

Niezbędna w zarządzaniu jest umiejętność wprowadzania zmian. Każdy lider musi potrafić w porę dostrzec konieczność przeprowadzenia zmian w organizacji oraz stać się orędownikiem nowego porządku. Do tego potrzebna jest zdecydowana i przekonująca argumentacja oraz stanowczość, która pozwoli na pokonanie zawsze występującego w takich warunkach, oporu środowiska.

Wprowadzanie zmian i inne sytuacje społeczne w organizacji bardzo często powodują powstawanie konfliktu. Konflikt, jak wskazują niektórzy teoretycy, jest immanentną właściwością życia społecznego. Nie można go więc całkowicie wyeliminować. Należy natomiast robić wszystko, aby dzięki sposobom jego rozwiązywania, nadać mu charakter konstruktywny. Liderzy, którzy najlepiej radzą sobie z konfliktami potrafią porozumiewać się z wszystkimi stronami konfliktu, zrozumieć różne punkty widzenia i znaleźć model, który wszystkie strony sporu będą w stanie zaakceptować. Tacy liderzy uaktywniają konflikty, starają się zrozumieć uczucia i poglądy ich uczestników, a następnie kierują wyzwoloną energię na realizację wspólnego działania.

Funkcjonowanie w świecie społecznym współczesnej organizacji wymaga od każdego człowieka, a przede wszystkim od ludzi sprawujących funkcje kierownicze, szczególnego rodzaju umiejętności – bycia graczem zespołowym, wytwarzania przyjaznej atmosfery, koleżeńskich relacji i szacunku wobec innych. Tacy kierownicy potrafią wzbudzać w ludziach aktywne i entuzjastyczne zaangażowanie we wspólny wysiłek. Budują zespoły pracownicze o wysokiej spójności. Umacniając spójność grupową, czyni się zespół gotowy do podejmowania bardzo dużego wysiłku i poświęcenia na rzecz osiągniętych celów. Jednocześnie uzyskuje się całkowite podporządkowanie członków zespołu przy równoczesnym utrzymaniu u nich poczucia wolności i satysfakcji<sup>1</sup>.

Tak scharakteryzowana inteligencja emocjonalna może być przekonującą, jako ogólna kompetencja decydująca o sukcesach w pracy menedżera, ale z pewnością trudna do empirycznej weryfikacji na drodze badań naukowych, a szczególnie tych zorientowanych ilościowo.

#### **4.3. Możliwości pomiaru inteligencji emocjonalnej.**

Jednym z ważnych uwarunkowań praktycznego zastosowania dorobku badań nad inteligencją emocjonalną jest możliwość jej identyfikowania i pomiaru. Istniejące koncepcje uwzględniają, co prawda ten ważny aspekt, lecz holistyczny charakter inteligencji emocjonalnej stanowi istotną przeszkodę w stosowaniu tradycyjnego podejścia badawczego. Rozłożenie całości na elementy, następnie opisywanie oraz pomiar każdego z osobna, i na końcu złożenie rozpoznanych już części w całość, nie jest w tym wypadku wiarygodną metodą służącą poznaniu. Wydaje się, że takie podejście może doprowadzić do powstawania wypaczeń poznawczych. Z drugiej strony trudno mierzyć i dokonywać wartościowania całości tak skomplikowanej i trudnej do uchwycenia jaką jest inteligencja emocjonalna, nie stosując metod analitycznych. Skazani są więc badacze na popełnianie błędów. W badaniach naukowych to ryzyko zmniejsza się w wyniku wzbogacenia procedury o analizy statystyczne, a w szczególności zastosowanie analizy czynnikowej. W ocenach

---

<sup>1</sup> Zob. J. Szmacka, *Małe struktury społeczne. Wstęp do mikrosocjologii strukturalnej*, Warszawa 1989, s.263-280.

dokonywanych przez praktyków zarządzania czy dowodzenia stosowanie skomplikowanych procedur badawczych jest raczej mało prawdopodobne. Tu o wiarygodności dokonywanych ocen decydowały będą osobiste kompetencje oceniającego, jego uwrażliwienie, doświadczenie oraz przekonanie o konieczności nowego spojrzenia na problemy dowodzenia i zarządzania.

Przyjrzyjmy się jakie rozwiązania w tym zakresie proponują autorzy *Naturalnego przywództwa*. Najogólniej rzecz biorąc koncentrują się oni na uzyskiwaniu wiedzy o swojej inteligencji emocjonalnej przez samego siebie. Ten proces podzielili na dwa etapy. Pierwszy to samopoznanie, a szczególnie poznanie swego idealnego ja. Drugi etap to zdobycie wiedzy o tym jak postrzegamy sami siebie oraz jak widzą nas inni. Potrzebny jest więc nam obraz ja idealnego i ja realnego. Aby odkryć idealny wizerunek należy sięgnąć w głąb siebie. Musimy poznać nasze marzenia, cele do których chcemy dążyć, dziedziny w których chcielibyśmy się samorealizować. Bardzo łatwo jest pomylić nasze *ja idealne* z *ja oczekiwanym*. Każdy szef, wychowawca przekazuje bowiem nam swoją wersję naszego *idealnego ja*. Część tych oczekiwań przejmujemy i umiejscowimy w strukturze *ja idealnego*. Po jakimś czasie okazuje się jednak, że nie realizujemy swych pragnień, a tylko jesteśmy sumiennymi odtwórcami *ja powinnościowego* (oczekiwanego przez szefa, wychowawcę, współmałżonka). Wiedzę o ja realnym możemy zdobyć od otoczenia społecznego w którym funkcjonujemy. Badacze stwierdzają, że najlepiej zastosować w tym celu metodę 360 stopni (ECI 360). Zbieramy informacje o sobie od wielu osób – szefa, kolegów, podwładnych. Wiele punktów widzenia daje pełniejszy obraz. Każdy człowiek jest bowiem inny w kontakcie z przełożonym czy podwładnym (syndrom Janusa), jego reakcje uzależnione są od parametrów sytuacji społecznych, których jest uczestnikiem. Dlatego też nasz obraz może być całkowicie różny, w zależności od tego, skąd pochodzą tworzące go informacje. Wskazuje się, że spośród tych perspektyw poznawczych, to raczej ogląd podwładnych i kolegów – a nie szefów – jest najbardziej precyzyjnym wskaźnikiem rzeczywistej efektywności lidera<sup>1</sup>. Metoda ECI 360 daje najlepsze rezultaty, jeśli opinie zbierane są przy zapewnieniu całkowitej

---

<sup>1</sup>. D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Naturalne ...*, wyd. cyt., s.154-155.

dyskrecji. Oznacza to, że wyniki poznaje wyłącznie sam zainteresowany oraz jego coach<sup>1</sup>. Nie są natomiast przeznaczone dla innych osób z organizacji. Każdy z uczestniczących powinien też zdawać sobie sprawę, że jego informacje przyczynia się do rozwoju czyichś umiejętności przywódczych. Jeżeli tę metodę stosujemy jako formę kontroli albo narzędzie diagnozy, której wyniki potrzebne są do sprawozdań, wtedy badani zwykle mniej chętnie przyznają się do braków i są bardziej skłonni do przeceniania własnych atutów. Podobnie koledzy albo podwładni – mogą nie mówić pełnej prawdy, ponieważ chcą chronić zainteresowanego, ewentualnie mu zaszkodzić.

Do zastosowania takiej koncepcji pomiaru przydatne mogą być określone zmienne i wskaźniki ułatwiające identyfikację określonych predyspozycji. Na podstawie koncepcji D. Golemana i Reuvena Bar-Ona proponujemy, aby w ocenie inteligencji emocjonalnej uwzględnić poniżej zdefiniowane zmienne wraz z ich wskaźnikami:

- Samoświadomość:

definicja: rozpoznawanie i rozumienia własnych nastrojów,  
emocji i pragnień oraz ich wpływu na inne osoby;

wskaźniki: zaufanie do siebie, realistyczna samoocena, dystans do siebie, umiejętność żartowania z własnych słabości.

- Samoregulacja:

definicja: kontrolowanie impulsywnych reakcji i nastrojów, skłonność do zawieszania oceny, czyli myślenia przed działaniem.

wskaźniki: tolerancja niepewności, otwartość na zmiany, podejmowanie się trudnych zadań, uświadamianie sobie zagrożeń, zaufanie do siebie, równowaga psychiczna w sytuacjach trudnych.

- Motywacja wewnętrzna:

definicja: zaangażowanie w pracę wykraczające poza motywacje finansowe lub związane ze wzrostem statusu.

wskaźniki: dążenie do osiągnięć – możliwość sprawdzenia siebie

---

<sup>1</sup> Przełożony, który spełnia rolę trenera.

poprzez zrealizowanie konkretnego celu, możliwość własnego rozwoju w zakresie wzrostu poziomu wiedzy i doświadczenia zawodowego, dążenie do zaspokojenia potrzeb podwładnych, tożsamość z celami organizacyjnymi, cieszenie się z osiągnięć swoich i innych, odczuwanie i wyrażanie szczęścia.

- Empatia:  
definicja: rozumienie stanów emocjonalnych innych ludzi, podatność na doświadczanie uczuć innej osoby.  
wskaźniki: dialogiczne słuchanie, spójność postaw emocjonalnych w interakcjach, świadomość obecności innych ludzi, uzewnętrznianie uczuć w relacjach osobowych.
- Umiejętności społeczne:  
definicja: skuteczne, a jednocześnie życzliwe, nieagresywne rozwiązywanie sytuacji, problemów społecznych, profesjonalne kierowanie relacjami społecznymi.  
wskaźniki: sprawność komunikacji interpersonalnej, zdolność do nawiązywania komunikacji interpersonalnej, sprawne prowadzenie porad, umiejętność rozwiązywania konfliktów interpersonalnych i grupowych, wypełnianie ról mentora i trenera, budowanie zespołów, wysoka spójność w podległych grupach.

Diagnozowanie inteligencji emocjonalnej to w dużej mierze problem osobisty każdego z dowódców. Będąc przekonani o zasadności nowego spojrzenia na kompetencje menedżerskie muszą dokonać introspekcji, która stanie się podstawą do poznania siebie. Czy jednak odważą się skorzystać z drugiego źródła wiedzy o sobie, proponowanego w metodzie ECI 360? Z pewnością będzie to bardzo trudne, bo wymaga przełamania tradycyjnego dla wojska podejścia do relacji podwładny – przełożony. Ten wzajemny związek opiera się na zasadzie, że podwładny wszelkie spostrzeżenia na temat swojego dowódcy, a tym bardziej uwagi negatywne, powinien zachować wyłącznie dla siebie. Dowódca natomiast nawet nie dopuszcza w myśli

możliwości, aby jego współpracownicy, czy podlegli żołnierze mogli w jakiegokolwiek formie wyrażać opinie o nim. Problem istnieje również w tym, czy podwładni przywykli do tego tradycyjnego podejścia, będą chcieli być autorami takich ocen, choćby było to nawet życzenie samego zainteresowanego? Inne wątpliwości dotyczące tej procedury wrażają się w pytaniu, w jakim stopniu formowane opinie będą wiarygodne? Istnieje przecież wiele mechanizmów psychologicznych mogących zniekształcać taki proces oceniania.

Umiejętności identyfikacji i oceny inteligencji emocjonalnej przez dowódców najwyższych szczebli dowodzenia to także konieczność wynikająca z właściwości prognostycznych takiej diagnozy. Wiedza na ten temat pozwala, ze stosunkowo dużym prawdopodobieństwem, dobierać właściwych ludzi na odpowiednie stanowiska służbowe, zgodne z prezentowanymi walorami, nie tylko intelektualnymi, ale również wynikającymi z charakterystyki emocjonalnego obszaru aktywności kandydata. Kompetencje i cechy osobowości decydujące o inteligentnym emocjonalnie zachowaniu powinny więc zostać w większym zakresie uwzględniane w pragmatyce kadrowej. W tym przypadku wiarygodną metodą identyfikacji inteligencji emocjonalnej mogłyby być zarówno rozmowy indywidualne i obserwacja, ale przede wszystkim informacje zebrane metodą ECI 360, a także badania osobowości przy pomocy istniejących kwestionariuszy diagnostycznych.

Poszukiwania sposobów identyfikacji oraz oceny inteligencji emocjonalnej dotyczą więc zarówno psychologów jak i samych zainteresowanych dowódców. Nauka powinna więc dostarczać ogólnych prawidłowości, które posłużyłyby do konstruowania i usprawniania własnych autorskich metod identyfikacji swojego potencjału przywódczego, związanego z emocjonalnością i jej wykorzystaniem w procesie dowodzenia. Tak ukierunkowana aktywność dowódcy ma niezaprzeczalną wartość. Nawet gdy stosowana metoda diagnozy będzie budziła zastrzeżenie pod względem metodologicznym, to zainteresowanie tymi obszarami społecznego funkcjonowania skłoni autora poszukiwań do refleksji, do zastanowienia się nad sobą i zwrócenia uwagi na niektóre aspekty swojej działalności dowódczej, tak często do tej pory niedoceniane.

Identyfikacja potencjału przywódczego w oparciu o koncepcje inteligencji emocjonalnej jest istotnym zadaniem dla wszystkich współczesnych organizacji, w tym także dla armii. Należy się liczyć, że wojsku próby takie będą napotykały na stosunkowo duży opór. Dlatego też tę problematykę powinno szczególnie popularyzować się wśród dowódców najwyższych szczebli struktury organizacyjnej. Tylko wtedy gdy oni będą postrzegać inteligencję emocjonalną jako ważne źródło sił służących poprawie skuteczności dowodzenia, zaistnieje realna szansa na włączenie tego obszaru problemowego do systemu szkolenia dowódców im podległych i ujmowania zaleceń płynących z koncepcji inteligencji emocjonalnej w pragmatyce kadrowej.

## **DIAGNOZA WYBRANYCH KOMPONENTÓW POTENCJAŁU PRZYWÓDCZEGO**

Badania przeprowadzone zostały wśród oficerów starszych, przebywających w Akademii Obrony Narodowej na studiach przygotowujących ich do objęcia kluczowych stanowisk dowódczych i sztabowych w wojsku. Badaniami objęto słuchaczy Podyplomowego Studium Polityki Obronnej i Podyplomowego Studium Operacyjno-Strategicznego. Badania przeprowadzono w roku akademickim 2007-2008 i uczestniczyło w nich ogółem 30 oficerów. *Celem badań było określenie stopnia identyfikacji przez badanych idei przywództwa w wojsku i wskazanie najważniejszych czynników wyznaczających ich postawy i zachowania w tym zakresie.*

Prezentowany materiał nie pretenduje do miana diagnozy, będącej miarodajnym źródłem obiektywizującym postawy i zachowania badanych oficerów. Można go jedynie traktować jako przesłankę do przyszłych pogłębionych badań w tym zakresie. Wstępny charakter podjętych badań empirycznych odnoszących się do poglądów i postaw oficerów starszych na temat przywództwa w wojsku zakładał, potrzebę takiego podejścia badawczego, aby nie narzucać badanym własnych struktur mentalnych, kategorii znaczeniowych i wartości przypisywanych tym kategoriom. Uznaliśmy za istotne, poznanie ogólnych poglądów badanych w zakresie roli, jaką przypisują przywództwu, sposobu jego określania, wyznaczania roli, jaką pełni ono w wojsku i przejawia się w ich osobistych postawach i zachowaniu. Ważne było również poznanie źródeł ich poglądów, kształtowania się postaw, prezentowanego systemu wartości i określonych zachowań.

W tym przypadku szczególnie przydatną metodą badań w naukach społecznych jest wywiad. Wywiad to najogólniej biorąc rozmowa kierowana, w której biorą udział, co najmniej dwie osoby: prowadzący wywiad i respondenci. W takiej rozmowie badacz chce uzyskać od respondenta dane określone celem badań<sup>1</sup>. W

---

<sup>1</sup> J.Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Katowice 1999, s.131.

badaniach wykorzystano metodę wywiadu pisemnego, o której badacze wyrażają pogląd, że jest to metoda, w której pytania zadawane są na piśmie, a odpowiedzi są także udzielane w ten właśnie sposób (pytania w kwestionariuszu). Możliwe jest również przekazywanie pytań w inny, dowolny sposób, np. ustnie z prośbą badacza skierowaną do respondentów o udzielenie odpowiedzi pisemnej<sup>1</sup>.

Przygotowane pytania do wywiadu obejmowały swoim zakresem następującą problematykę: 1) przywództwa, jego rozumienia i znaczenia przypisywanego przez badanych przywództwu przełożonych; 2) zakresu kompetencji przywódczych; 3) wzorów, wartości i ich źródeł; 4) preferowanych w życiu wartości i stawianych sobie celów; 5) propozycji na rzecz doskonalenia przywództwa przełożonych. Przedstawiony zakres formułowanych pytań posłużył do przyjęcia struktury analizowanego materiału badawczego.

### **5.1. Rozumienie przywództwa i jego interpretacja przez badanych.**

Dla badanych przywództwo utożsamiane jest z *darem, zdolnością, cechą, umiejętnościami*, pozwalającymi wywierać wpływ na innych, realizować cele i zadania. Badani w wyrażaniu takiego poglądu bardzo często podejmują się próby zdefiniowania przywództwa. Oto kilka takich prób: *Przywództwo w wojsku jest specyficznym sposobem kierowania ludźmi i opiera się na zdolności wywierania wpływu i zjednywania sobie ludzi.*

*...to nadawanie kierunku działaniom innych.*

*...to wywieranie skutecznego wpływu na innych poprzez własne słowa lub czyny.*

*...to wywoływanie pożądanego zachowania.*

*...to umiejętność inspirowania innych, wyzwiania energii i nadanie sensu wspólnemu wysiłkowi.*

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 132.

*...to umiejętność koordynowania wspólnych działań i integrowanie wysiłków grupy dla realizacji wspólnych celów.*

Takie dość jednoznaczne rozumienie przywództwa w tej grupie badanych znacznie odbiega od wyników, jakie uzyskano w 2002<sup>1</sup> roku w badaniach prowadzonych w grupie kadry zawodowej zatrudnionej na różnych stanowiskach w akademiach, szkołach oficerskich i szkołach chorążych na pytanie otwarte dotyczące rozumienia pojęcia przywództwa wskazywała na bardzo odmienne jego desygnaty. Najczęściej utożsamia przywództwo z kierowaniem, zarządzaniem bądź dowodzeniem, przypisując mu znaczenie synonimiczne wprost (ok. 15 procent badanych) lub pośrednio - poprzez wskazywanie na szereg charakteryzujących je cech, funkcji i czynności (ok. 35 procent). Wśród takich charakterystyk dominują: *zdolność narzucenia swojej woli, sprawowania władzy, wywierania wpływu, panowania nad innymi, podporządkowania sobie innych, budzenia respektu, egzekwowania wykonawstwa zadań, organizowania, motywowania*. Tylko części spośród respondentów (ok. 30 procent) udaje się w miarę trafnie wyrazić współczesny sens i istotę przywództwa. W swoich charakterystykach skłonni są do przypisywania przywództwu głównie: *zdolności zjednywania sobie ludzi i pociągania ich za sobą, skupiania wokół siebie, umiejętnego wywierania wpływu, skutecznego oddziaływania na innych, umiejętność przekonywania do własnych idei i przeprowadzania zamierzeń w praktyce, bądź tworzenia wizji przyszłości i zjednywania sobie zwolenników dla jej realizacji, bez uciekania się do jakichkolwiek form przymusu*. O skali trudności w samodzielnym określeniu przez badanych rozumienia pojęcia przywództwa może, chociażby pośrednio, świadczyć fakt, iż 1/5 z nich w ogóle nie podjęła takiej próby.

W prowadzonych obecnie badaniach oficerów starszych przywództwo dla większości respondentów łączy się z kompetencjami dowódców pozwala, bowiem lepiej realizować zadania. W swoich doświadczeniach część badanych odwołuje się do swoich przełożonych, najczęściej tych, których spotkali w pierwszych latach swojej służby. Charakteryzując ich dyspozycje wskazują, że znacznie przekraczały one kwalifikacje i zawodowe przygotowanie większości dowódców. W ten sposób

---

<sup>1</sup> Zob. L.Kanarski, *Przywództwo w edukacji wojskowej*, Warszawa 2003.

określają ich wyjątkowość. W ich opiniach przełożonych tych cechowała: *jakaś klarowność w myśleniu i działaniu, zdolność do szybkiego przełamywania lodów i nawiązywania kontaktów, życzliwość, sprawiedliwość w ocenianiu i postępowaniu, ale także zdecydowanie, konsekwencja, odwaga cywilna.*

## **5.2. Znaczenie kompetencji przywódczych w wojsku.**

Kompetencje przywódcze, czy też wyodrębnione w tym obszarze dyspozycje spełniają istotną rolę w ogólnej strukturze kompetencji społeczno-zawodowych dowódców i wykazują nieustannie tendencję wzrostową. Już samo zainteresowanie przywództwem w wojsku łączy się z narastaniem zadań wykraczających poza dotychczasowy paradygmat tradycyjnie wojskowych celów, struktur, relacji i dowódczych kwalifikacji. Dynamizowanie działań dowódców w fazie realizacji decyzji umożliwia im kompetencje przywódcze zwiększające potencjał wpływu na podwładnych. Ta powiększona możliwość oddziaływania na podwładnych jest możliwa poprzez łączenie formalnych uprawnień dowódców z ich kompetencjami przywódczymi i tworzenie efektu o charakterze synergicznym, będącego następstwem wzrostu ich potencjału wpływu. Określenie miejsca i roli przywództwa w dowodzeniu możliwa jest także w odniesieniu do podstawowych funkcji dowodzenia. Przywództwo w takim ujęciu, jako pojęcie podrzędne wobec dowodzenia, spełnia rolę inspirującą, łącząc wszystkie czynności i funkcje tego procesu. Staje się gwarancją efektywniejszego wykorzystania wszelkich zasobów, w tym głównie potencjału tkwiącego w podwładnych. W tym miejscu warto, przypomnieć zakres ustaleń dotyczących roli przywództwa w dowodzeniu. Ustalono, że ulegało na przestrzeni ostatnich lat znacznej ewolucji. Początkowo przywództwo traktowano jako synonim dowodzenia, dziś zaś uważa się, że jest ono wyróżnikiem dowódczego działania, wskazującym na jego skuteczność, a także społeczną efektywność. W tym znaczeniu stało się ono jedną z ważniejszych umiejętności, predyspozycji lub cech dostrzeganych bądź pożądaných u współczesnego dowódcy. Można zatem przyjąć, że takie umiejscowienie przywództwa w dowodzeniu wyznacza pewien trend i będzie narastało wraz z dalszym rozwojem i doskonaleniem organizacyjnych działań wojska. Jednocześnie można założyć, iż skala wpływu kompetencji przywódczych umożliwi

dowodzącym generowanie takich zachowań, które w określonej sytuacji będą najbardziej użyteczne.

Chcąc określić, jakie miejsce w strukturze kompetencji dowódcy przypisują badani umiejętnościom przywódczym, zadano im pytanie: *Czy uważa Pan, że przywództwo jest ważnym elementem kompetencji (funkcji) dowódcy (przełożonego)? Jeżeli tak, to co zdecydowało, że nabrał Pan takiego przekonania? Jeżeli jest Pan odmiennego zdania to proszę również to uzasadnić.*

Respondenci zgodnie podkreślali, że umiejętności przywódcze dowódców wojskowych odgrywają bardzo ważną rolę w ich działalności. Ich zdaniem, sprzyjają one realizacji zadań, nadają działaniom dowódcy większą skuteczność, sprzyjają lepszej motywacji podwładnych. W udzielonych odpowiedziach brak było takich w których badani podważali zasadność wyodrębniania takich umiejętności w strukturze kompetencji dowódców lub też kwestionowali ich znaczenie. Oto przykładowe wypowiedzi:

*Uważam, że przywództwo jest bardzo ważnym elementem kompetencji dowódcy. Co zdecydowało, że nabrałem takiego przekonania przede wszystkim zdobyta wiedza i moje doświadczenie. To one pozwalają mi stwierdzić, że przywództwo to sztuka mobilizowania ludzi do skutecznych działań a zarazem gwarancja efektywniejszego wykorzystania potencjału, który tkwi u podwładnych. Aby osiągnąć sukces w walce dowódca musi dysponować pododdziałem (oddziałem), którego nie tylko wyszkolenie ale i morale, spoistość, gotowość do realizacji woli dowódcy musi być wysoka. Jednakże osiągnięcie takiego stanu możliwe jest tylko wtedy, kiedy dowódca nie tylko nie będzie kwestionowany przez podwładnych jako ich przywódca, ale wręcz w swojej podświadomości będą ten fakt uważali za oczywisty mając przeświadczenie, że tylko ten facet zaradzi wszystkim kłopotom, na wszystko znajdzie receptę i będzie to najlepsze dla nas rozwiązanie.*

*Osobiście uważam, iż jest to niezbędny element dobrego dowódcy. Dowodzenie jest nierozzerwalnie związane i przypisane do stanowiska dowódcy. Jednakże, aby*

*być dobrym dowódcą, czyli osobą uważaną za godną zaufania, zarówno przez przełożonych jak i co może ważniejsze przez podwładnych, należy posiadać to coś, co wg mnie nazywa się, uogólniając oczywiście, charyzmą. Przekonało mnie do tego doświadczenie osobiste w dowodzeniu jak również praca z przełożonymi, którzy w mojej ocenie, nie posiadali tego lub nie uważali za istotne się nad tym zastanowić.*

*Oczywiście, że umiejętności przywódcze są ważną składową kompetencji dowódcy, bo cóż to za dowódca, którego nie widać, który nie jest wzorem dla innych z którego nie można brać przykładu. Przełożony powinien doprowadzić do takiej sytuacji, aby podwładny utożsamiał się z decyzjami przełożonego. Podwładny powinien czuć, że poprzez działania swego przełożonego ma wpływ na zmiany w swoim miejscu pracy.*

*Tak dzielam pogląd, że jest to bardzo ważny element kompetencji i autorytetu dowódcy na każdym szczeblu dowodzenia.*

*Tak to ważny zbiór umiejętności. W każdej dziedzinie życia są ludzie, którzy mają autorytet często niezwiązany z ich formalnym statusem. Wojsko posiada swoją specyfikę, ale i tutaj spotyka się ludzi, z którymi chce się pracować i takich, z którymi pracować się musi.*

*Trudno podważać rolę takich walorów. Najważniejszą mobilizacją jest przykład przełożonego, jego kompetencje i odpowiedzialność oraz troska o podwładnych.*

*Jest nieodzownym elementem dowodzenia w sytuacji ciągłych zmian. Dowódca musi posiadać zdolność inspirowania podwładnych, przekazywania podwładnym swojego celu działania, pasji i dążenia do realizacji celów przez poszczególnych żołnierzy, pododdziały i oddziały.*

Badani oficerowie proszeni byli również o wyrażenie swojego poglądu na temat poziomu kompetencji przywódczych wśród dowódców wojskowych. Stąd pytanie skierowane do nich brzmiało: *Jaki jest poziom kompetencji przywódczych wśród*

dowódców wojskowych? Z udzielonych odpowiedzi wynika, że badani raczej nisko oceniają kompetencje przywódcze dowódców wojskowych, w tym swoich podwładnych. Co prawda część badanych dostrzega zróżnicowany poziom tych kompetencji u dowódców wojskowych ale jednocześnie wskazuje na duże braki w ich wiedzy i przygotowaniu, szczególnie w tym zakresie, który wydaje się niezbędny aby przewodzić ludźmi. Badani uważają, że dowódcom brakuje: *zdolności formułowania celów, inspirowania podwładnych, umiejętności budowania zespołów i tworzenia atmosfery współpracy, czasami wewnętrznego zaangażowania*. Zwracają uwagę na coraz częstszy praktykę zbyt szybkich awansów, co ich zdaniem powoduje, iż tacy dowódcy nie posiadają niezbędnego doświadczenia w pracy z żołnierzami na szczeblu plutonu i kompanii. Zdaniem respondentów, część dowódców nie rozumie swoich podwładnych, nie jest w stanie ich mobilizować do wzmożonego wysiłku i rozwoju. Oto przykładowe wypowiedzi:

*Uważam, że poziom kompetencji wśród dowódców wojskowych jest niski wynika to przede wszystkim z braku wiedzy w tym zakresie. Kompetencje przywódcy (dowódcy) muszą łączyć zdolności inspirowania z wiedzą i umiejętnościami systematycznego motywowania podwładnych do lepszej realizacji zadań. Czy wszyscy dowódcy posiadają odpowiednią wiedzę, zdolności, umiejętności, chyba nie. Ponadto nie wszyscy dowódcy potrafią sformułować cel swojego działania a co za tym idzie podwładni nie znają ich priorytetów.*

*Różny i często można spotkać się z dowódcami podchodzącymi zachowawczo do swoich obowiązków lub bardzo powierzchownie. Brak im pasji, zaangażowania, czasami brak wiedzy i umiejętności.*

*Poziom kompetencji przywódców wśród dowódców wojskowych jest różny w zależności od umiejętności i wrodzonych cech. Bardzo często jeszcze obserwujemy sposób dowodzenia oparty na: - stawianiu zadań, - korygowaniu prac, - nadzorze, - rozliczaniu kontrolowaniu przez dowódcę. Wyraźnie występuje w tym przypadku wynikający z zajmowanego stanowiska sztywny układ przełożony podwładny. Takie postępowanie powoduje że w większości przypadków można wyegzekwować*

wykonanie prac, natomiast trudno jest w pracowniku wyzwolić tkwiące w nim możliwości. Jest powiedzenie „rzeczami można zarządzać, ludziom trzeba przewodzić, dlatego też należałoby zintensyfikować szkolenia w tym zakresie a przede wszystkim dobierać właściwych ludzi na stanowiska.

*Zróźnicowany* - w zależności od rodzaju wojsk i szczebla organizacyjnego. Nie bez znaczenia jest tutaj doświadczenia dowódców, zdobyte na poprzednich stanowiskach dowódczo-sztabowych oraz wiedza niezbędna do wykonywania obowiązków na zajmowanym stanowisku. Życie codzienne dostarcza nam przykładów, że zbyt szybki awans oficerów i ślizgnięcie się po ważnych stanowiskach dowódczych i sztabowych, przynosi negatywne wzorce. Zniekształca pogląd na przebieg służby wojskowej, demotywuje naprawdę najlepszych oficerów.

*Zróźnicowany*. Zależy to przede wszystkim od nabytego doświadczenia zawodowego, od wyuczonego sposobu analizy zadań i sposobu podejmowania decyzji, od chęci, zaangażowania, od dawania czegoś od siebie dodawania wartości do sprawy.

Rozwijając ten wątek badawczy, zadano respondentom w trakcie prowadzonego wywiadu, kolejne pytanie: *Proszę – w oparciu o własne doświadczenia i przemyślenia – sformułować kilka myśli (uwag) dotyczących cech, uwarunkowań, czy działań dowódcy, które sprzyjają budowaniu jego przywództwa wśród podwładnych i współpracowników. Odpowiedzi udzielane przez poszczególnych rozmówców w tej części wywiadu miały charakter bardzo syntetyczny i sprowadzały się na ogół do wymienienie pojedynczych uwag i sugestii. Tylko nieliczni zdecydowali się na kilkuminutowe dłuższe wypowiedzi. Na ogół dominowały sugestie odnoszące się do konsekwencji w postępowaniu, potrzeby zjednywania sobie ludzi, pozyskiwania ich, stosowania zachęt i wszelkich form pozytywnego wzmacniania, tworzenia dobrych przykładów zachowania się, własnej rzetelności. Pojawiły się również wskazówki dotyczące posiadania przez dowódców umiejętności wyznaczania celów, formułowania wizji, budowania własnej wiarygodności. Oto treść niektórych wypowiedzi:*

*Biorąc pod uwagę własne doświadczenie do najważniejszych uwarunkowań, umiejętności dowódcy, które sprzyjają budowaniu jego przywództwa wśród podwładnych i współpracowników zaliczyłbym: umiejętność zjednywania sobie ludzi i wywierania na nich wpływu swoją postawą i działaniem; umiejętność komunikowania się ze swoimi podwładnymi; umiejętność inspirowania i motywowania podwładnych do działania; umiejętność integracji danego pododdziału czy oddziału oraz umiejętność kierowania konfliktami, które mogą mieć miejsce w pododdziale czy oddziale.*

*Dobry dowódca musi być zdolny do podjęcia decyzji. Uważam, iż jest to największa bolączka naszych dowódców różnego szczebla. Kolejny element to profesjonalizm i wysoki kunszt zawodowego rzemiosła. Dowódca specjalista, dobry pilot, specjalista saper, znawca strategii i taktyki łatwiej zbuduje i utrzyma swój prestiż wśród podwładnych. Takt, elastyczność, równe traktowanie wszystkich podwładnych to są kolejne cechy sprzyjające budowaniu przywództwa. Umiejętność organizacji pracy jest kolejnym elementem mającym wpływ pozytywny na przywództwo przełożonych w wojsku. .*

*Prawdomówność, wymagalność, rzetelna ocena, ustawianie wysoko poprzeczek w realizacji i wykonawstwie zadań, ciągły kontakt z ludźmi.*

*Przywództwo jest ważnym elementem kompetencji potrzebne szczególnie w czasie przekształceń i transformacji. Umiejętność tworzenia i przedstawiania wizji wpływa na podwładnych motywująco, inspirowanie innych, zachęcanie do wspólnej zespołowej pracy, identyfikowanie się z grupą. Pod wpływem przywódcy podwładni zachowują się w sposób pożądany, utrzymują dobre relacje z otoczeniem. Cechy czy działania dowódcy które sprzyjają budowaniu przywództwa to: decyzyjność, umiejętność oddziaływania na zachowania innych ludzi, zdolność określania rzeczy ważnych dla zespołu, umiejętność określania celów skuteczność w działaniu, umiejętność działania w sytuacjach trudnych.*

Badanych poproszono, aby wymienili dostrzegane u dowódców braki w ich przywódczych umiejętnościach i dyspozycjach. Pytanie brzmiało: *Jakie braki w zakresie kompetencji przywódczych dostrzega Pan u dowódców wojskowych?* Z udzielonych wypowiedzi można było utworzyć obszerny katalog dostrzeganych słabości i braków. Oto najważniejsze i najczęściej wymieniane przez badanych oficerów: brak odpowiedzialności, brak odwagi w podejmowaniu wielu decyzji, brak zaangażowania, niewielki zakres umiejętności oddziaływania na podwładnych (inspirowania, motywowania, mobilizowania, itp.), niski poziom kultury osobistej, mała motywacja do nieustannej pracy nad sobą - ciągłego rozwijania się i doskonalenia. Oto wybrane wypowiedzi:

*Brak umiejętności zjednywania sobie ludzi i wywierania na nich wpływu własną postawą i działaniem, brak umiejętności inspirowania i motywowania swoich podwładnych.*

*Brak kultury osobistej, brak wiedzy ogólnej, kreatywności, unikanie swoich podwładnych, tworzenie wyraźnego dystansu pomiędzy dowódcą a jego podwładnymi (na zasadzie ja pan wy robole).*

*Brak szacunku do ludzi, nie liczenie się z podwładnymi, głupota, brak pracy nad sobą.*

*Nieumiejętność pracy w zespole i z zespołami ludzi. Brak samodzielności, obawa przed poniesieniem odpowiedzialności za podejmowane decyzje, w sytuacjach niekonwencjonalnych. Ciągłe chodzenie na skróty, szukanie łatwizny, zadowalanie się każdym rozwiązaniem nie zaś poszukiwanie rozwiązań najlepszych.*

### **5.3. Wartości i wzory.**

Preferowane w życiu wartości

O wartościach preferowanych przez człowieka mówi się najczęściej w odniesieniu do jakiejś stałej organizacji przekonań dotyczących pożądanych sposobów postępowania lub stanów finalnych, które są uporządkowane pod

względem priorytetu i ważności<sup>1</sup>. Wpływa ona na przebieg czynności psychicznych, zachowanie i aktywność, jak również akceptację i nieakceptację siebie, innych ludzi i świata. To swoisty wskaźnik prognozujący czyjeś postępowanie, skala wewnętrznej motywacji i potrzeb. To mówiąc najprościej rodzaj kompasu, który będzie wskazywał kierunek czyjegoś działania. To zdaniem K. Blancharda odpowiedź na pytania: *na czym chcę oprzeć swoje życie?* i *Jak?*<sup>2</sup> W teoriach przywództwa i szerzej w różnorodnych koncepcjach odnoszących się do współczesnych menedżerów zwraca się uwagę na potrzebę zgodności pomiędzy wyznawanymi przez nich wartościami a realizowaną misją, wizją organizacji i jej kulturą. Dotyczy to kadry kierowniczej, naczelnego kierownictwa, dowódców a w następnej kolejności pozostałych członków organizacji. „*Wartości muszą kierować zachowaniami pracowników bezustannie, bo w innym przypadku pozostaną tylko w sferze pobożnych życzeń. Muszą harmonijnie łączyć się z osobistymi wartościami członków organizacji, żeby oni sami chcieli wprowadzać je w życie*”.<sup>3</sup> Ugruntowany system wartości to także zgodność słów z czynami, to ważny element budowania zaufania i wiarygodności każdego przełożonego.

Takie rozumienie pojęcia wartości i wpływ struktury tych wartości na ludzkie postępowanie był powodem sformułowania kolejnego pytania wywiadu przeprowadzonego z oficerami.

*Pytanie: Jakie są główne wartości, którymi się Pan kieruje?*

Oficerowie swoich odpowiedziach ograniczali się głównie na wymienieniu kilku ich zdaniem najważniejszych wartości, które wyznaczają drogę ich osobistego i zawodowego postępowania. Najczęściej wymieniali takie wartości, jak: *uczciwość, odpowiedzialność, lojalność, sprawiedliwość*, nieco rzadziej: *zdecydowanie, poszanowanie drugiego człowieka, skuteczność, etos żołnierski (oficerski)*.

A oto treść wybranych odpowiedzi:

---

<sup>1</sup> P.Oleś, *Wartościowanie a osobowość*, Lublin 1989, s.39.

<sup>2</sup> K.Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, Warszawa 2007.

<sup>3</sup> Tamże.

*Najważniejsze jest poszanowanie człowieka (najpierw trzeba być człowiekiem a później dopiero np: oficerem, lekarzem, nauczycielem, itp.). W następnej kolejności stawiam honor, stosunek do siebie i innych ludzi, prawdomówność, lojalność i uczciwość.*

*Uczciwość, lojalność, odpowiedzialność, kreatywność, skuteczność, zdecydowanie, entuzjizm, wrażliwość.*

*Uczciwość, elastyczność, zdecydowanie, takt, wiarygodność (rzetelność), konsekwencja, otwartość, dbałość o ludzi.*

*Prawdomówność, uczciwość, kreatywność, stanowczość.*

*Zachowanie własnej tożsamości, uczciwości, etosu służby i honoru oficera.*

*To wszystko, co można określić jako: bycie normalnym człowiekiem.*

*Uczciwość, prawdomówność, sprawiedliwość, sumienność.*

*Uczciwość i prawdomówność, szacunek, respekt dla innych – podwładnych i przełożonych.*

#### **Źródła wartości i wzorów**

Wzory zachowań i podstawowe wartości, jakimi kierują się badani dowódcy w swoim życiu zostały ukształtowane w środowisku rodzinnym i przejęte najczęściej od najbliższych, czasami od przełożonych i wychowawców.. Badani tak widzą ten proces kształtowania się ich świata wartości, postaw i wzorów:

*Osobiści uważam, iż nauczyciele, ale również trenerzy. Od najmłodszych lat trenowałem sporty walki i to właśnie trenerzy kształtowali moje odpowiednie podejście do życia jak i obowiązków. Zapamiętałem również kilku nauczycieli, którzy mieli wiedzę i niezwykle.*

*...największy wpływ na moje życie mieli rodzice ucząc mnie uczciwości, skromności, odpowiedzialności, optymizmu, wiary w ludzi, ucząc jednocześnie żeby mieć pragnienia(marzenia) do których się dąży wyznaczając sobie konkretne cele do realizacji.*

*...umiejętności oraz dar przekazywania swojego doświadczenia uczniom. Tych nauczycieli będę zawsze pamiętał.*

*...wpływ mieli rodzice, bohaterowie narodowi, niektórzy przełożeni. To z ich postępowania, wzorów i konkretnych czynów uczyłem się uczciwości, szacunku, tolerancji, rozwagi i stanowczości.*

*Największy wpływ na moje życie – w pierwszy etapie- mieli rodzice i nauczyciele zarówno ze szkoły średniej jak podstawowej. Podstawowe wartości takie jak poszanowanie człowieka, patriotyzm, honor, rozróżnianie tego, co jest dobre a co złe, uczyłem się przede wszystkim w domu i szkole. Może zabrzmie to patetycznie, ale w kształtowaniu wyżej wymienionych wartości istotną rolę odgrywały rozmowy z rodzicami oraz lekcje historii. Duży wpływ na moje późniejsze postępowanie oraz poczucie wartości miała i ma wspólnota, która mnie otacza to rodzina krąg sąsiedzki, miasto z którego pochodzę. Te rzeczy dają mi poczucie tożsamości, dzięki której łatwiej potrafię zdefiniować: kim jestem. W drugim etapie po wstąpieniu do wojska doszły kolejne autorytety, do których zaliczam moich wychowawców oraz niektórych przełożonych. Prawdą jest to, że czy chcemy czy nie chcemy struktury wojskowe kształtują naszą osobowość i hierarchię wartości. Pozytywny wpływ na moje późniejsze życie miała zaszczepiona mi przez najbliższych specyficzna definicja patriotyzmu prowadząca nasze działania do dobrej, uczciwej pracy, budowania wspólnoty, porozumienia, zespołu, solidarności.*

*Trudno pominąć to, co wyniosło się z domu rodzinnego. Trudno zapomnieć o latach szkolnych, a zwłaszcza tych najwcześniejszych. Nie bez znaczenia w karierze wojskowej pozostają doświadczenia wyniesione ze szkoły oficerskiej, a zwłaszcza*

*przykład pierwszego „szkolnego” dowódcy. Od nich wszystkich nauczyłem się niemal wszystkiego tego, co dzisiaj potrafię.*

*Rodzice – nauczyli mnie uczciwości, szacunku i respektu do ludzi. Nauczyli mnie słów ‘proszę’ i ‘dziękuję’. Amerykański pułkownik (ja byłem wtedy młodym kapitanem) – powiedział mi, że co ja nazywam problemem on nazywa sprawą, którą po prostu rozwiązuje. Nauczył mnie, że grupa przeciętnych ludzi może stworzyć nieprzeciętny zespół’. Od tamtego czasu zacząłem inaczej podchodzić do wielu czekających mnie zadań, przyjąłem, że wynik, ostateczny rezultat zależy głównie od mojego zaangażowania umiejętności zbudowania zespołu, wykorzystania ludzkiego zapasu i kwalifikacji podwładnych, budowaniu współodpowiedzialności i wzajemnego zaufania.*

#### **5.4. Aspiracje i stawiane sobie cele.**

Kolejne trzy pytania dotyczą aspiracji i celów jakie stawiają sobie badani oficerowie przygotowując się do objęcia kolejnych stanowisk. Były one także próbą sondowania ich potrzeby dalszego uczenia się i osobistego rozwoju, jak również dostrzegania zadań i celów, które będą musieli podjąć po zakończeniu nauki w Akademii. To chęć otrzymania odpowiedzi na pytanie podstawowe: *Czego oczekują od siebie i od innych?*

Oto pytania szczegółowe zadane badanym. Pytanie 1.: *Dlaczego jest Pan w tym miejscu i co chce Pan osiągnąć? Co chce Pan zrobić?*

*By doskonalić swoje rzemiosło a jednocześnie zdobywać wiedzę, która jest niezbędna do objęcia przyszłego stanowiska, by móc dobrze wykonywać powierzone obowiązki. Żeby móc skutecznie wypełniać powierzone obowiązki trzeba mieć samodyscyplinę niezbędną w procesie doskonalenia się. Zdobywanie wiedzy jest procesem , który nigdy się nie kończy. Dobry dowódca (przywódca) ciągle jest w podróży;*

*Przede wszystkim otrzymać wiedzę, która mi pozwoli osiągać dalsze stanowiska służbowe. Dodatkowym elementem jest spełnienie formalnych wymagań związanych z pragmatyką kadrową. Szczególnie, iż te wymagania nie są stosowane równo do wszystkich.*

*Ponieważ ciężko pracowałem, ze znaczącymi efektami dla wojska, poświęcając niejednokrotnie dobro rodziny i własne zdrowie i przełożeni to zauważyli. Osiągnąć chce tyle, aby zawsze mnie wspomniano jako żołnierza kompetentnego i dbającego o dobro innych. Chcę doprowadzić do takiej sytuacji, aby podwładni przychodzili do pracy z ochoty a nie z przymusu i aby uśmiech cechował nasze współzależności.*

*Z jednej strony odpowiedź jest stosunkowo prosta- to normalna kolej rzeczy po przejściu poszczególnych etapów życia wojskowego- niektórzy nazywają to kariera zawodową- piastowaniu poszczególnych stanowisk, dodrze wykonywanymi obowiązkami chcąc się dalej rozwijać i mając przysłowiowe żołnierskie szczęście trzeba skończyć kolejny etap szkolenia i w moim przypadku jest to PSPO. Natomiast z drugiej strony czuję potrzebę zrobienia czegoś innego niż dotychczas, poznać inne poglądy na rzeczy już mi znane, może inne spojrzenie na świat. Poznać ciekawych ludzi, bardziej teoretyczne- inne- podejście do rzeczywistości w pewnym sensie zweryfikować swoje główne wartości, którymi się kieruję.*

*Jest to nie tylko związane z możliwością awansu zawodowego po ukończeniu studiów, lecz także z chęcią (potrzebą) podniesienia kwalifikacji przez samego siebie. Świadomość mojej dotychczasowej wiedzy, a zwłaszcza pewne braki, dotyczące głębszego spojrzenie na problematykę polityki obronnej państwa, uzmysłowiły mi, iż kolejne lata mojej służby zawodowej wymagają tego typu przygotowania.*

*Zawsze chciałem być żołnierzem i jest to realizacja tych oczekiwań. Osiągnąłem już dużo i jestem z tego powodu zadowolony.*

*Dążenie do osiągnięcia celu, – decyzja przełożonych.*

*Przełożeni wynagrodzili mi moje duże zaangażowanie w służbie związane ze skuteczną realizacją zadań, z moją dużą samodzielnością w ich realizacji, z sukcesami w motywowaniu podwładnych.*

*Pytanie 2.: Czego podwładni (współpracownicy) mogą się po Panu spodziewać? Czego mogą się od Pana nauczyć?*

*Mogą spodziewać się, że będę starał się zbudować dobry klimat służby i pracy, w którym indywidualny rozwój jest oczekiwany, rozpoznawany i nagradzany. Czego mogą się nauczyć wydaje mi się, że odpowiedniego podejścia do ludzi, że ludzi postrzegam jako osoby, nie ograniczając się do szufladkowania i analizowania ich właściwości umysłowych. Motto: Spraw, abym czuł się ważny. Ponadto odpowiedzialności i otwartości.*

*Osobiście uważam, iż najważniejszym elementem jest decyzyjność, której, wg mnie, brakuje wielu podwładnym jak i przełożonym.*

*Pomocy, rzetelnej oceny, pochwały za wykonaną pracę, uśmiechu, konsekwencji w realizacji zadań.*

*Kierując się tymi wartościami myślę że podwładni mogą się pomnie spodziewać sprawiedliwej oceny swojej działalności, podejścia podmiotowego do ich ewentualnych problemów osobistych, nagradzania za dobrą pracę, ograniczą wyrozumiałość. Natomiast mogą się nauczyć szybkiego podejmowania decyzji, podejścia pragmatycznego do rozwiązywania problemów, wykorzystania wszystkich ludzi w zespole (nie ma ludzi głupich i niepotrzebnych, umiejętności każdego są potrzebne), kształtowania żądanych postaw i nawyków oraz rozładowywania stresu.*

*Pozostania konsekwentnym w swoim działaniu, darzenia należnym szacunkiem i uznaniem wiedzy i wyszkolenia podwładnych (specjalistów na danym stanowisku, szczeblu dowodzenia.) Jednakowego traktowania i rozpatrywania problemów*

*wszystkich korpusów osobowych, które rzutują na poziom wykszolenia i przygotowania do wykonywania przewidywanych zadań.*

*Braku uprzedzeń i moich starań dotyczących sprawiedliwej oceny podwładnych*

*Dobrej współpracy, sprawiedliwego traktowania,*

*Zapewnienia warunków do solidnej pracy w środowisku 'zgodnie z maksymą: My nie szukamy winnych, my ułatwiamy sprawy, poczucia swojej wartości.*

Pytanie 3. W jaki sposób zachęca Pan ludzi do efektywnej służby i pracy?

*Przede wszystkim własną postawą i działaniem, wyzwajając w nich energię i zapał, jasno i zwięźle formułując zakres zadań i obowiązków. Dostrzegając przykłady dobrej pracy i uświadamiając podwładnym, że wiem o nich. Czasami należy zapominać o błędach, które popełniają i skoncentrować uwagę na drobiazgach, które robią dobrze, chwalić ich za wykonanie tychże drobiazgów, a będą robić dobrze więcej rzeczy, odkryją w sobie talenty i zdolności, z których nigdy nie zdawali sobie sprawy.*

*Przede wszystkim staram się być profesjonalistą w każdym calu. Przez własny przykład staram się zachęcać podwładnych do pracy. Bardzo ważnym elementem jest bycie decyzyjnym w swojej pracy co, w mojej ocenie, powinno mieć pozytywny wpływ na motywowanie również podwładnych. Umiejętność organizacji pracy podwładnym jest następnym sposobem zachęcania do efektywnej pracy. Dodatkowym elementem stosuje system motywacji.*

*Podstawa to osobisty kontakt, uśmiech i podziękowanie. Następnie wszystkie formy wyróżnień określone przepisami, instrukcjami. Ludzie muszą czuć się potrzebni.*

*Oprócz wymagań w stosunku do podwładnych ich oceny powinien być stwarzany system motywacyjny który służyć będzie efektywnej pracy. W mojej pracy staram się motywować ludzi przez nagradzanie, poświęcanie uwagi*

*podwładnym, docenianie ich pracy, pomoc w rozwijaniu problemów, dawanie szans rozwoju, wysyłanie na kursy, podziękowanie za dobrą pracę.*

*Najczęściej poprzez przykład osobisty i pozytywne wzory do naśladowania. Nie bez znaczenia pozostaje również stosowanie całej gamy zachęt, włączając czynniki materialne – stosownie do posiadanych możliwości.*

*Starając się sprawiedliwie oceniać i promując najlepszych.*

*Wypracowanie właściwych stosunków międzyludzkich, system nagród i kar, własny przykład, indywidualne stawianie zadań i rozliczanie.*

*Systematycznie oceniam i doceniam wyniki pracy i podejście do pracy podwładnych, buduję system dobrej komunikacji w 'pionie i poziomie', informuję o drodze rozwoju podwładnego i doprowadzam do jej realizacji, daję przykład osobisty.*

Jednocześnie, ciekawe było, czego badani oczekują od podwładnych, jakie mają poglądy dotyczące nastawienia podwładnych ich kwalifikacji, doświadczenia i zaangażowania w pracy. Stąd . pytanie: *Czego Pan oczekuje od podwładnych, pracowników (współpracowników)?*

*Od swoich podwładnych oczekuję przede wszystkim uczciwości, lojalności, kreatywności poszukiwania nowych możliwości i niezadowolenia się oczywistymi, znanymi rozwiązaniami.*

*Rzetelności oraz profesjonalizmu w wykonywaniu zadań jak również umiejętności podejmowania decyzji zgodnie z ich zakresem obowiązków i nie obawianie się brania za to odpowiedzialności.*

*Dążenia do celu, który im określę, kreowanie przyjaznej atmosfery w pracy, w jak najlepszym świetle kreowanie swego miejsca pracy na zewnątrz.*

*Oczekuję przede wszystkim fachowości, wiedzy i lojalności a ponadto umiejętności pracy w zespole, koleżeństwa i wzajemnego szacunku.*

*Zaangażowania, lojalności i uczciwości w wykonywaniu obowiązków na zajmowanym stanowisku. Utożsamiania się z wykonywanymi zadaniami.*

*Wyników z wykonywanej pracy i pracy nad sobą.*

*Wiedzy, inicjatywy, pracy, utożsamiania się z przełożonym.*

*Efektywnego wykonywania zadań, umiejętności pracy w zespole, zaufania, odwagi i terminowości w podejmowaniu decyzji.*

## **5.5. Propozycje na rzecz doskonalenia przywództwa przełożonych**

Na zakończenie wywiadu poproszono badanych oficerów o wskazanie działań, przedsięwzięć, które mogą w przyszłości sprzyjać rozwijaniu kompetencji przywódczych żołnierzy zawodowych. Zadano pytanie o następującej treści: *Jakie podjąłby Pan działania dotyczące rozwijania i doskonalenia kompetencji przywódczych żołnierzy zawodowych?* Odpowiedzi zawierały wiele uwag odnoszących się do doboru i selekcji kandydatów na przyszłych dowódców. Badani dostrzegają konieczność opracowania ścisłych kryteriów selekcyjnych określających nie tylko wiedzę kandydata i fizyczny stan zdrowia ale także jego możliwości intelektualne, odporność psychiczną, predyspozycje do pracy z ludźmi, chęć stałego doskonalenia się. Zdaniem badanych poważną rolę w rozwijaniu umiejętności przywódczych oficerów powinny odgrywać szkoły wojskowe, ośrodki szkolenia i programy praktyk. Każdy etap wojskowej edukacji powinien dotyczyć, także oceny kompetencji przywódczych kandydata na dowódcę. Praktyki zawodowe jak również pierwsze lata służby wojskowej powinny podlegać skrupulatnej ocenie przez przełożonych. To powinien być okres, w którym dokonuje się ostatecznej oceny przydatności młodych dowódców do pracy z ludźmi do dowodzenia. Oto fragmenty niektórych wypowiedzi:

*Stworzenie całego systemu, przede wszystkim promowanie najlepszych (pragmatyka), jako podstawa zapewniająca wiarygodność innych działań – przygotowanie do poszczególnych stanowisk, rozwój osobowy, ośrodki doskonalenia i rozwoju.*

*Przede wszystkim ustaliłbym priorytety w szkoleniu oficerów. Nawet najbardziej utalentowany dowódca powinien osiąść pewne umiejętności, co wiąże się z niezbędnym okresem zdobywania doświadczenia. Tymczasem podporucznik, niemal następnego dnia po promocji ma wystąpić w roli przełożonego. Tak, więc aby zostać oficerem, niezbędne jest opanowanie stosunkowo szerokiego zakresu wiedzy i umiejętności. Analizując literaturę traktującą o przewidywanym charakterze przyszłych działań wojennych można postawić tezę, że Siły Zbrojne potrzebują oficerów, którzy:*

- Są kompetentni w zakresie techniki i taktyki;*
- Przejawiają inicjatywę, mają wolę walki i zwyciężania;*
- Potrafią skutecznie komunikować się z otoczeniem;*
- Potrafią budować spójne zespoły ludzkie i stosownie motywować je do działania.*

*Powyższa kolejność nie jest przypadkowa, choć nie oznacza żadnej gradacji ważności. Żaden z wymienionych punktów nie jest mniej ważny lub pomijalny. Pominięcie w trakcie kształcenia któregośkolwiek z nich oznacza, że absolwent nie będzie dobrze przygotowany do swej roli. Szeregując te cztery zadania w takiej kolejności miałem na celu zasygnalizowania, że wedle mojego doświadczenia, w tej kolejności należy przekazywać młodym ludziom poszczególne umiejętności, które następnie będą rozwijane w praktycznym działaniu.*

*Szkolenie, odsunięcie niechcianych i durnowatych od pracy z ludźmi.*

*Pogłębianie wiedzy teoretycznej w tym kierunku. Utworzenie systemu praktyk na różnych stanowiskach, wykorzystanie doświadczeń innych państw – „starszych kolegów NATO”. Szkolenia kursowe. Rozwijanie umiejętności współpracy z*

*przedstawicielami oddziaływania poza dowódczego (psychoprofilaktyk, ksiądz, wychowawca).*

*Szkolenia i warsztaty – różne formy (doświadczenia zdobyte w misjach i ćwiczeniach).*

*Szkolenia prowadzące do umiejętności analizowania sytuacji i rozwiązywania spraw – uczenie myślenia, myślenia właściwego do stanowiska. Po to, by dowódca dywizji koncentrował się na realizacji celów i zadań szczebla dywizyjnego, dowódca batalionu zadaniami swojego szczebla, ale najważniejsze, aby wzajemnie rozumieli, że uczestniczą w realizacji wspólnej całości.*

## EDUKACYJNE WYMIARY PRZYWÓDZTWA STRATEGICZNEGO

Przywództwo podobnie jak wiele innych cechy i umiejętności człowieka daje się kształtować i doskonalić w procesie edukacji i samodoskonalenia.<sup>1</sup> Pogląd ten znajduje swój wyraz w wielu publikacjach i badaniach upowszechnianych, szczególnie w ostatnich kilku latach, w środowisku cywilnym i wojskowym.

W naszej armii problematyka przywództwa znajduje już obecnie swoje miejsce we wszystkich programach kształcenia i szkolenia wojskowego. Stąd też, w tej części pracy, pominięty zostanie wątek rozważań, który byłby próbą uzasadniania potrzeb rozwoju takiej edukacji w wojsku. Główny wysiłek skoncentrowany zostanie na scharakteryzowaniu kilku najważniejszych dyspozycji, cech i umiejętności dowódców, które mogą sprzyjać ich efektywnym zachowaniom na poziomie przywództwa strategicznego. Zakładamy bowiem, że przywództwo poziomu strategicznego dotyczy tych oficerów, którzy przez lata swojej służby kształtowali i rozwijali własne kompetencje przywódcze, uczestniczyli w wielu kursach i zajęciach z tego zakresu oraz spotkali przełożonych, którzy prezentowali szczególne walory w tym zakresie.

Rozwój przywództwa oficerów na poziomie strategicznym powinien uwzględniać:

- poznanie lub ugruntowanie już posiadanej wiedzy dotyczącej teoretycznych uwarunkowań przywództwa organizacyjnego i wojskowego;
- możliwość identyfikacji przez oficerów własnych kompetencji przywódczych;
- kształtowanie i rozwój zachowań przywódczych, w tym szczególnie tych które budują i wzmacniają przywództwo strategiczne;
- przygotowanie do samodzielnego doskonalenia własnych kompetencji i wypracowania optymalnego stylu oddziaływań na podwładnych.

---

<sup>1</sup> Ogólne założenia edukacji przywódczej były przedmiotem wcześniejszych prac, realizowanych w AON i upowszechnianych w licznych publikacjach m.in.: L.Kanarski, J.Świniarski, *Przemiany myślenia w wojsku*, Warszawa 1997; P.Gawliczek, L.Kanarski, *Przywództwo w armiach NATO*, Warszawa 2003; L.Kanarski, *Przywództwo we współczesnych organizacjach*, Warszawa 2005.

Najbardziej pożądanym dla przywództwa strategicznego wydaje się model Johna Adaira, który proponuje rozwijanie przywództwa łączącego teorię, przykłady historyczne oraz doświadczenia indywidualne uczących się<sup>1</sup>. Jego zdaniem do rozwijania kompetencji przywódczych potrzebujemy: informacji ogólnych i szczegółowych stanowiących wiedzę teoretyczną o mechanizmach przywództwa, przykładów historycznych stanowiących ilustrację określonych zachowań sytuacyjnych i ich następstw oraz doświadczeń własnych, gromadzonych przez dotychczasowy okres życia społecznego i zawodowego. Proces edukacji nie przebiega tylko w kierunku od teorii do praktyki, ale także w kierunku odwrotnym. Z założeniem, iż doświadczenie, jakie gromadzimy może okazać się korzystne, ale także złe lub obojętne dla naszych zachowań przywódczych. W takim razie nie jest wykluczone, że pewne nawyki trzeba będzie także niwelować lub choćby częściowo zmieniać.

Podstawową rolę w edukacji do przywództwa strategicznego spełniają, pożądane dla tego poziomu, dyspozycje i kompetencje przywódcze. Można je określić, odwołując się do kategorii potencjału przywódczego. Pojęcie potencjału łączy w sobie kilka znaczeń, ważnych dla dalszej interpretacji potencjału przywódczego, a mianowicie: 1) *potentia* (łac.) – możliwość, siła; 2) *potencja* – siła umożliwiająca działanie, zdolność do działania; 3) *potencjał* – sprawność, wydajność, możliwość.<sup>2</sup> Taki zakres rozumienia można odnieść w naszym przypadku do potencjału przywódczego rozumianego, podobnie jak w przypadku pozostałych poziomów przywództwa, jako zdolność do działań przywódczych. Potencjał ten tworzą:

1. *Cechy osobowości*
2. *Wiedza i myślenie*
3. *Umiejętności społeczne.*

W grupie pierwszej wymienić trzeba m.in.: system wartości (hierarchię wartości, stosunek do siebie, stosunek do innych ludzi), zdolności, proaktywność, motywację oraz inteligencję emocjonalną; w drugiej - wiedzę oraz myślenie strategiczne w tym zdolność do myślenia intuicyjnego; w trzeciej – umiejętności

---

<sup>1</sup> J. Adair, *Anatomia biznesu. Przywództwo*, Warszawa 1997, s.16 i nast.

<sup>2</sup> Tamże.

będące składnikami kompetencji społecznych przywódcy strategicznego, głównie umiejętności wywierania wpływu i zjednywania sobie ludzi oraz tworzenia i przedstawiania wizji. Oto krótka charakterystyka wybranych dyspozycji i umiejętności.

### 6.1. Myślenie strategiczne

W obszarze szeroko rozumianych kompetencji przywódczych mieści się myślenie w kategoriach strategicznych. Myślenie jako poznawanie związków między różnymi elementami rzeczywistości jest zjawiskiem charakterystycznym dla człowieka i wielopostaciowym. Pojawia się ono najczęściej wówczas, gdy człowiek znajdzie się w sytuacji nowej, a pojawiające się problemy nie dają się rozwiązać przy wykorzystaniu znanych mu sposobów. Stąd część autorów utożsamia myślenie z rozwiązywaniem problemów. Tak, też czyni W. Okoń, wyróżniając myślenie praktyczne (w postaci myślenia konkretnego i obrazowo-ruchowego) i myślenie teoretyczne (myślenie abstrakcyjne), myślenie intuicyjne i myślenie racjonalne, wreszcie myślenie odtwórcze i twórcze. Każde z nich wiąże się z mową i działaniem.<sup>1</sup> Myślenie strategiczne – zdaniem B. Kuca - powinno charakteryzować, m.in.: poczucie właściwego wymiaru czasu, koncentracja na efektach, zdolność skupiania wysiłku, tworzeniu układu decyzji, osiągnięcie efektu synergicznego<sup>2</sup>. Myślenie strategiczne przywódcy wtedy cechuje poczucie właściwego wymiar czasu, kiedy uwzględnia horyzont planowanych przedsięwzięć z czasem wystąpienia efektów wynikających z jej wykonania. Myślenie strategiczne charakteryzuje się koncentracją na efektach, gdyż realizacja określonej strategii może przynieść wyniki dopiero po dłuższym czasie, jednak planując i projektując strategię, należy myśleć i przewidywać jej skutki, tak te bezpośrednie jak i pośrednie. W myśleniu strategicznym niezwykle ważne jest skupienie wysiłków. Potrzeba taka wynika z konieczności skupienia działalności na ograniczonym zakresie zamierzeń, co z natury rzeczy redukuje możliwości koncentrowania się na innych jeszcze działaniach. Kolejną ważną cechą takiego myślenia jest myślenie w kategoriach układu decyzji, gdyż decyzje podejmowane w

---

<sup>1</sup> W. Okoń, *Słownik pedagogiczny*, Warszawa 1984, s. 187.

<sup>2</sup> B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Warszawa 2004, s. 336.

określonym czasie muszą się wzajemnie wspierać, tworzyć konsekwentny układ uzupełniających się decyzji. Wreszcie warto również postulować, aby myślenie strategiczne umożliwiała osiągnięcie efektu synergicznego. Efekt ten – zdaniem autora – jest możliwy, kiedy w szerokim paśmie rozlicznych decyzji i działań od przydzielenia zasobów do codziennych czynności uda się doprowadzić do takiej konsolidacji wysiłków, iż działania na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej będą wzmacniały realizowaną strategię.

Jakimś fragmentem tego myślenia jest myślenie polityczne. Dotyczy ono procesów myślowych, które odnosi się do przedmiotów i zjawisk politycznych, a więc określonej sfery życia społecznego.<sup>1</sup> Myślenie to może się dokonywać dzięki posiadanemu odpowiednio rozbudowanemu systemowi wiedzy. Wiedzy deklaratywnej, obejmującej rozumienie systemów pojęć i faktów; wiedzy proceduralnej znajdującej się w przekazanych sposobach działania oraz wiedzy normatywnej dotyczącej norm.

Dwa obszary wiedzy odgrywają istotną rolę w myśleniu politycznym: ogólne założenia światopoglądowe oraz wiedza szczegółowa dotycząca życia społeczno-politycznego.

Przejawami myślenia politycznego jest zdolność formułowania sądów, m.in.: sądów diagnostycznych, sądów wyjaśniających, sądów prognostycznych, oceniających, sądów normatywnych. Dla rozwijania pełnych kompetencji przywództwa strategicznego szczególne znaczenie przypisywać trzeba zdolnościom prognostycznym dowódców. J.Reykowski zwraca ponadto uwagę, że myślenie polityczne nie sprowadza się do formułowania poszczególnych sądów, ale jest ważnym procesem przetwarzania informacji i tworzenia się w umyśle całościowego obrazu, czy też koncepcji jakiegoś obszaru rzeczywistości. Swoistej mapy umysłowej, dzięki której człowiek może orientować się w tym, co go otacza.<sup>2</sup>

Myślenie strategiczne w odniesieniu do dyspozycji i umiejętności menedżerów dowódców, to ważny składnik procesu formułowania wizji, misji, celów i strategii organizacji. Gdyż praktyczną implementacją tego procesu jest identyfikowanie

---

<sup>1</sup> J.Reykowski, *Myślenie polityczne. Podstawy psychologii politycznej*, pod red. K.Skarżyńskiej, Poznań 2001, s.110-111.

<sup>2</sup> Tamże s.112.

przyjętego celu z dokonywanymi wyborami działań i osiąganymi wynikami. W procesie przeprowadzania zmian to ważny czynnik rozumienia różnic pomiędzy tym, co nigdy nie powinno ulec zmianie, a tym, co powinno być otwarte na nowe pomysły i przeobrażenia.<sup>1</sup>

## 6.2. Intuicja.

W języku potocznym, kiedy charakteryzujemy czyjąś intuicję mówimy o wrażliwości, zdolności wczuwania się, przeczuciu lub nieświadomym postrzeganiu, ale także o twórczych pomysłach i kreatywności.

Zdaniem J. Brunera intuicja jest ważnym procesem dochodzenia do nowej wiedzy, zrozumienia sensu, znaczenia. Jest ona źródłem szybkich hipotez, rodzi interesujące zestawienia myślowe, których wartość sprawdza się dopiero później<sup>2</sup>. Według A. Kolańczyk procesy intuicyjne stanowią zróżnicowaną klasę zjawisk psychicznych, objawiających się całościowym i natychmiastowym odzwierciedleniem sytuacji. Całościowość i niepodzielność dotyczy także przebiegu procesu. Może on wynikać: ze zautomatyzowania czynności, z afektywnej orientacji w otoczeniu, z bardziej generalnych przyczyn, do których należy płaskie zmysłowo-semantyczne przetwarzanie informacji<sup>3</sup>. W procesach związanych z poznawaniem posiadana przez człowieka intuicja poprzedza przesłanki, na bazie, których dokonujemy poznania w logicznym porządku związanym z poznaniem analitycznym.

Intuicja odgrywa istotną rolę w procesach poznawczych, różnicując typy umysłowości. Zdaniem C. Junga dwie podstawowe klasy procesów odbiór i wartościowanie informacji realizowane jest za pomocą tzw. funkcji podstawowych, wyrażających dominujące ukierunkowanie świadomości. Odbiór informacji jest procesem zdominowanym przez *percepcję* lub *intuicję*. Przewaga któregoś z tych procesów determinuje funkcjonowanie odmiennych kryteriów regulacji i gromadzenia doświadczenia o odmiennym typie. Przekłada się w praktyce na powstanie u konkretnych osób odmiennych strategii poznawczych i stylów działania.

<sup>1</sup> F. Krawiec, *Zasadnicza zmiana droga do sukcesu przedsiębiorstwa XXI wieku*, Warszawa 2007, s.93.

<sup>2</sup> J. Bruner, *O poznaniu. Szkice na lewą rękę*, Warszawa 1971.

<sup>3</sup> A. Kolańczyk, *Intuicyjność procesów przetwarzania informacji*, Gdańsk 1993.

Jak zauważa Cz. Nosal współczesne badania nad intuicją dowodzą, że cecha ta przysługuje każdemu człowiekowi, lecz w różnym stopniu jej nasilenia. Co oznacza, że staje się ona silną bronią takiego umysłu, w którym dominuje jako stała preferencja poznawcza. Autor zwraca uwagę, iż dominacja intuicji jako wyrazisty typ czyjejś umysłowości jest prawdopodobnie zdeterminowana przewagą prawej półkuli mózgu i wiąże się z nawykową tendencją do szybkiego, globalnego rozpoznawania znaczenia sytuacji, zanim zakończy się jej szczegółowa analiza i wyznaczenia ogólnej strategii działania<sup>1</sup> W konsekwencji – cytowany autor – proponuje w oparciu o ten odmienny sposób odbioru informacji i styl jej uzyskania, a ponadto odmienny sposób wartościowania informacji, wyróżnić typy umysłowości menedżerów. Jest to o tyle interesujące, że wśród portretów menedżerskich umysłów autor wyróżnia również umysł **przenikliwego wizjonera**<sup>2</sup>. Zdaniem Cz. Nosala to osoba, która dzięki dobrze rozwiniętej intuicji łatwo dokonuje globalnych ocen sytuacji, ma zdolność szybkiej orientacji w sytuacjach złożonych i trudnych do przedstawienia w ilościowej formie. Wizjoner koncentruje się na długiej perspektywie czasu, interesuje go wytyczanie nowych szlaków oraz wielkich zadań, zmieniających w zasadniczy sposób strukturę organizacji. Czyż nie jest to poszukiwany typ umysłu przywódcy strategicznego? Otóż odwołując się ponownie do poglądów Cz. Nosala warto przywołać również i te uwagi autora odnoszące się do słabości takiego typu umysłowości. Niekorzystną cechą umysłowości wizjonerów jest wyraźne ignorowanie faktów, ograniczony sposób zajmowania się sprawami bieżącymi, bagatelizujący rolę spójnego, szczegółowego planowania<sup>3</sup>. Ta krytyka nie przekreśla jednak roli intuicji w strukturze pożądanych dyspozycji i umiejętności strategicznych przywódców. Wskazuje jedynie na proporcje pomiędzy intuicją a innymi dyspozycjami i walorami prezentowanymi przez poszczególne osoby, sposoby rozwijania posiadanych dyspozycji i cech oraz ich weryfikowania.

Według Westona H. Agora większość badanych przez niego menedżerów wyższego szczebla i dyrektorów wykorzystuje zdolności intuicyjne, w codziennej praktyce zarządzania. Intuicja nie jest dla tej grupy badanych jedyną drogą w procesie

---

<sup>1</sup> Cz. Nosal, *Umysł menedżera*, s.226.

<sup>2</sup> Ponadto autor wyróżnia następujące typy umysłowości menedżera: obserwatora, teoretyka, pragmatyka. Szerzej zob. *Umysł...*, wyd.cyt., s.228-234.

<sup>3</sup> Tamże, s.233.

podejmowania decyzji strategicznych, ale uzupełnia tradycyjne zdolności w procesy decyzyjnym: analizy, oceny, logicznego myślenia oraz doświadczenia. Jednak intuicja okazuje się niezbędna w warunkach niepewności, kiedy to ilość faktów jest ograniczona, kiedy analityczne dane są mało przydatne lub decydent znajduje się pod presją konieczności wyboru spośród wielu rozwiązań mających rozsądne uzasadnienia<sup>1</sup>. Podobną rolę intuicji przypisuje H.Simon który w odniesieniu do kompetencji menedżera zauważa, że powinien on być zdolny do systematycznego analizowania problemów (posługując się nowoczesnym arsenałem narzędzi analitycznych, jakich dostarczają nauki o zarządzaniu i badania operacyjne). Jednakże każdy menedżer powinien również być zdolny do szybkiego reagowania na rozmaite sytuacje. Jest to umiejętność, która wymaga kultury myślenia intuicyjnego i zdolności do formułowania opinii, nabywanej w toku wielu lat gromadzenia doświadczeń i szkolenia.<sup>2</sup>

Jednakże preferowanie decyzji podejmowanych w oparciu tylko na intuicji obarczone jest dużym ryzykiem popełnienia błędu. Gdyż proces decyzyjny zdominowany przez intuicję cechuje, m.in.:

- szybkość, emocjonalna ocena rozwiązań, wstępne eliminowanie rozwiązań intuicyjnie uznawanych za niewłaściwe;
- szybkie generowanie przez decydenta niekonwencjonalnych pomysłów na podstawie skumulowanej wiedzy i doświadczenia;
- szybkość działania prowadząca często do pomijania obowiązujących procedur, naruszania granic uprawnień funkcjonalnych i hierarchicznych<sup>3</sup>.

Stąd jakąś prawdą o dobrych intuicyjnych decyzjach jest ta sformułowana przez cytowanego już W.H.Agora: *Dobre intuicyjne decyzje są wprost proporcjonalne do lat doświadczeń związanych z podejmowaniem wyzwań plus liczba lat wartościowych treningów i edukacji, podzielona przez brak pewności siebie i lęk przed znalezieniem się na bruku*<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> W.H.Agor, *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Kraków 1998.

<sup>2</sup>Zab. H.Simon, *Making management decision. The role of intuition and emotion*, 1987, s.63. Podają za: Cz. Nosal, *Umysł* ..., wyd.cyt., Wrocław 1993, s. 225.

<sup>3</sup> K.Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie*, Warszawa 2003, s.256.

<sup>4</sup> W.H.Agor, wyd.cyt., s.297.

### 4.3. Umiejętności społeczne.

Rozwój nauki o komunikowaniu społecznym rozpoczął się dopiero pod koniec pierwszej połowy XX w. W początkowym okresie w badaniach nad tymi zagadnieniami najczęściej stosowano analizę wypowiedzi pisemnych lub słownych, poglądów, doznań i odczuć badanych osób w trakcie komunikowania się. Później w latach siedemdziesiątych z uwagi na subiektywizm tych metod stosowano podejścia behawiorystyczne polegające na obiektywnej obserwacji dostrzegalnych, możliwych do zarejestrowania zachowań językowych. W kolejnym etapie rozwoju nauki o komunikowaniu, dokonano fuzji obu wymienionych podejść. Słusznie uznano bowiem, że komunikowanie zależy od sytuacji obiektywnej, która znacząco rzutuje na subiektywną interpretację zachowań językowych zarówno nadawcy jak i odbiorcy. Różnią się oni wieloma cechami indywidualnymi, np.: potrzebami systemami wartości, doświadczeniem życiowym i zawodowym. Obecnie w podejściach badawczych obserwuje się integrację nurtu psychologii poznawczej z nurtem neobehawioryzmu społecznego. Dorobek naukowy w tej dziedzinie jest upowszechniany w licznych i często liczących się opracowaniach monograficznych, czasopismach naukowych a także w mediach. Problematyka komunikowania rozpatrywana jest min. z perspektywy psychologii, lingwistyki, socjologii, antropologii, etnografii, pedagogiki, prasoznawstwa, filozofii i medycyny. Większość publikacji ma charakter pragmatyczny, co oznacza, że podstawowe problemy i ustalenia badawcze odnoszą się do użytkowania języka, jego sprawności i skuteczności w powszednich kontaktach komunikacyjnych<sup>1</sup>. Potwierdzeniem tej tezy może być zapoczątkowana w połowie lat siedemdziesiątych (XX w.) przez Richarda Bandlera i Johna Grindera koncepcja NLP (Neuro-Linguistic Programming tj. programowanie neurolingwistyczne)<sup>2</sup>. Stanowi ona nowatorskie podejście do kwestii porozumiewania się i rozwoju człowieka. Jak zapewniają autorzy cytowanego podręcznika, NLP umożliwia szybsze i efektywniejsze osiągnięcie celów dzięki technikom komunikacji interpersonalnej pomocnych w nawiązywaniu dobrych

---

<sup>1</sup> S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, Warszawa 2007, s.28-62.

<sup>2</sup> H. Alder, B. Heather, *NLP w 21 dni*, Poznań 2008, s.13.

kontaktów z innymi (część „neuro”) oraz sprawnym posługiwaniu się językiem (część „lingwistyczna”) .”*Poznasz metody kontrolowania stanu swojego umysłu oraz umiejętnego wykorzystywania swoich przekonań i systemu wartości w osiąganiu celów (programowanie).*(...) *Co więcej, zasady i techniki NLP pomagają radzić sobie z problemami kreatywnie i pomysłowo*”<sup>1</sup> Na uwagę zasługuje fakt, że większość adeptów tej metody potwierdza jej niezwykle skuteczną skuteczność w praktyce .

Obecnie, większość zawodów charakteryzuje się zróżnicowaniem pełnionych ról, np. dyrektor to także lider ekonomista przełożony, nauczyciel, instruktor wychowawca, współpracownik, partner i podwładny itd. Wymaga to od niego opanowania w znacznym stopniu i na wysokim poziomie także wielu różnorodnych i złożonych umiejętności społecznych.

Umiejętność to pewna (...) „*sprawność w posługiwaniu się odpowiednimi wiadomościami przy wykonaniu określonych zadań; wiadomości te występują w postaci normatywnej jako zasady, reguły lub – w przypadku naśladownictwa – jako wzorce postępowania*”<sup>2</sup>.

Umiejętności w aspekcie społecznym można zinterpretować jako tendencję pewnych zachowań (wzorów zachowań) mających na celu wpływ na inne osoby, kierowanie i manipulowanie nimi<sup>3</sup>.

Umiejętności społeczne należy, zdaniem M. Agryle<sup>4</sup> interpretować nieco inaczej jak kompetencje społeczne. Wyznacznikami tych pierwszych jest rozumienie zachowań społecznych, stosowna zgodna z ogólnie przyjętymi normami reakcja na nie, a także świadomość oczekiwań grupy względem jednostki i odwrotnie. Natomiast kompetencje społeczne to opanowanie i stosowanie konkretnych umiejętności zgodnie z obowiązującymi normami i zasadami w różnych sytuacjach społecznych.

W literaturze przedmiotu pojęcia te traktowane są synonimicznie. Tymczasem kompetencje społeczne należy rozumieć szerzej, w skład, których oprócz umiejętności społecznych, wchodzi m. in. umiejętności adaptacyjne, umiejętności empatii, umiejętności poznawcze i umiejętności panowania nad emocjami. Słusznie zauważa, zatem B.Kożusznik, że „*Umiejętności te nazywamy inaczej kompetencjami*

<sup>1</sup> Tamże, s.14.

<sup>2</sup> W.Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 2001.

<sup>3</sup> A.S.Reber, *Słownik psychologii*, Warszawa 2000, s. 791.

<sup>4</sup> M.Agryle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 1991, s.98 i nast. .

społecznymi, czyli umiejętnościami, które pomagają w sposób skuteczny, a jednocześnie życzliwy, nieagresywny, rozwiązywać różne trudne sytuacje i problemy społeczne”<sup>1</sup>. Umiejętności społeczne będące istotnym komponentem kompetencji społecznych są m. in. niezbędne do kreowania autorytetu formalnego i nieformalnego lidera oraz są wyznacznikiem jego kultury osobistej a także organizacyjnej danej instytucji.

Opanowanie na rzetelnym poziomie umiejętności społecznych przez liderów<sup>2</sup> – przywódców, dyrektorów, kierowników, przełożonych itd., to jest osób zajmujących wysokie stanowiska w hierarchii społecznej – sprawia, że mogą oni lepiej porozumiewać się z otoczeniem, dzięki czemu są bardziej przystępni dla podwładnych. Mogą także pełniej i trafniej definiować sytuacje, co nie pozostaje bez wpływu na podejmowanie optymalnych decyzji. *„Menedżer zawsze działał w określonej sytuacji. Owoce jego pracy zależą i od tej sytuacji i od sposobu postępowania. Jeżeli działa niewłaściwie, być może zaspokajając własne potrzeby, efektywność będzie niska. Jeżeli natomiast postępuje odpowiednio, rozumie okoliczności i dostosowuje się do nich, efektywność wzrośnie. Można sprecyzować cztery umiejętności, które dla menedżera mają absolutnie zasadnicze znaczenie: samowiedza, wyczucie sytuacji, elastyczność, umiejętność działania w danej sytuacji”<sup>3</sup>.*

Odpowiedzi na pytania o rangę umiejętności społecznych w funkcjonowaniu grupy i jej wpływ na poziom kultury organizacyjnej i efektywność dowolnej instytucji jest ponad wszelką wątpliwość oczywista<sup>4</sup>.

Ważnymi kompetencjami umiejętności społecznych są umiejętności interpersonalne i kompetencje komunikacyjne. W szerokim rozumieniu stanowią one zdolność do komunikowania obejmującą umiejętność poprawnego – tj. zgodnego z regułami i normami społecznymi – posługiwania się środkami komunikowania zarówno z pozycji nadawcy jak i odbiorcy przekazów. Zasadniczymi elementami tak pojmowanych kompetencji jest:

---

<sup>1</sup> B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa 2002, s. 241.

<sup>2</sup> Dyrektor, kierownik przełożony itd., osoby wyżej stojące w hierarchii społecznej.

<sup>3</sup> B. Redlin, *Testy dla menedżerów stawiających na efektywność. Poradnik psychologiczny*, Warszawa 1993, s. 153.

<sup>4</sup> Zob. M. Agryle, *Psychologia... wyd.cyt.*, podrozdziały: *Sentencje umiejętności społecznych. Model umiejętności społecznych. Cechy specyficzne umiejętności społecznych*, s. 68-82.

- a) repertuar kodów, subkodów, języków (werbalnych i niewerbalnych), jakimi dany osobnik jest w stanie posługiwać się przy konstruowaniu oraz odczytywaniu przekazów (płaszczyzna semantyczna i syntaktyczna);
- b) znajomość norm społecznych i wzorów zachowania regulujących przebieg interakcji komunikacyjnych w zależności od ich charakteru, liczby uczestników, ich ról (statusu), a także sytuacji komunikacyjnej (płaszczyzna pragmatyczna);
- c) stopień biegłości w zakresie posługiwania się poszczególnymi środkami komunikowania („trening kodu”), jak również umiejętność ich zmiany („przełączenia kodu”) w trakcie interakcji (płaszczyzna sprawności);
- d) ogół możliwości (głównie materialnych) i nawyków warunkujących typ (czynne, bierne) oraz poziom uczestnictwa w kulturze i życiu społecznym (płaszczyzna aktywności)<sup>1</sup>.

Wymienione elementy kompetencji komunikacyjnych wskazują na interdyscyplinarny charakter omawianego zjawiska obejmującego swoim zakresem dziedziny psychologii społecznej pedagogiki, teorii wychowania, teorii organizacji i zarządzania, etyki, filozofii i kultury. Kompetencje komunikacyjne poza rozwijaniem i doskonaleniem zachowań językowych umożliwiającą skuteczną realizację celów w różnych sytuacjach społecznych, w grupie lub działalności zawodowej, mają także wymiar kulturowy. Powinny być one efektywne społecznie, etycznie akceptowane i prawnie dozwolone<sup>2</sup>, gdyż wówczas nie będą one wykorzystywane jako narzędzia do manipulowania ludźmi, grupami lub instytucjami. Pojęciem nadrzędnym względem umiejętności interpersonalnych i kompetencji komunikacyjnych jest pojęcie kompetencji kulturowej. Nie wyliczając subtelności definicyjnych tego pojęcia wystarczy dodać, że posiada ono, ponad wyżej wymienione, także płaszczyzny (...)” *interpretacji kulturowej stosowanych przez daną jednostkę przy podejmowaniu czynności*<sup>3</sup>, a także przynajmniej *pobieżną znajomość kultury, w obrębie, której czynności te zachodzą bądź są interpretowane*<sup>4</sup>. Umiejętności interpersonalne mieszczą się, zatem w obszarze pojęciowym kompetencji kulturowej i komunikacyjnej. Obie te kategorie poza znaczeniem teoretycznym

<sup>1</sup> M. Mrozowski, *Między manipulacją a poznaniem, człowiek w świecie mass mediów*, Warszawa 1991, s. 24.

<sup>2</sup> Zob. L. Kanarski, J. Świniarski, *Przemiany myślenia w wojsku*, Warszawa 1997.

<sup>3</sup> J. Kmita, *Z metodologicznych problemów interpretacji humanistycznej*, Warszawa 1971.

<sup>4</sup> L. Korporowicz, *Kompetencja kulturowa jako problem badawczy*, „Studia socjologiczne” 1983, tom XXVII, nr 1.

mają także realny wymiar społeczny, przejawiający się w postaci indywidualnych i niepowtarzalnych zachowań interpersonalnych odzwierciedlających min. cechy osobowe i status społeczny. Tak jak każdy człowiek jest niepowtarzalną indywidualnością, tak i jego umiejętności interpersonalne tworzą niepowtarzalną jakość pomimo występowania wielu składników identycznych lub podobnych a nawet stereotypowych dla danej wspólnoty kulturowej. Umiejętności interpersonalne kształtują się w procesie socjalizacji i akulturacji jednostki często pod presją praktycznych konieczności. Opanowanie, bowiem przynajmniej w minimalnym zakresie umiejętności posługiwania się aparatem komunikacyjnym danej społeczności stanowi podstawowy warunek jej uczestnictwa w grupie i porozumiewania się.

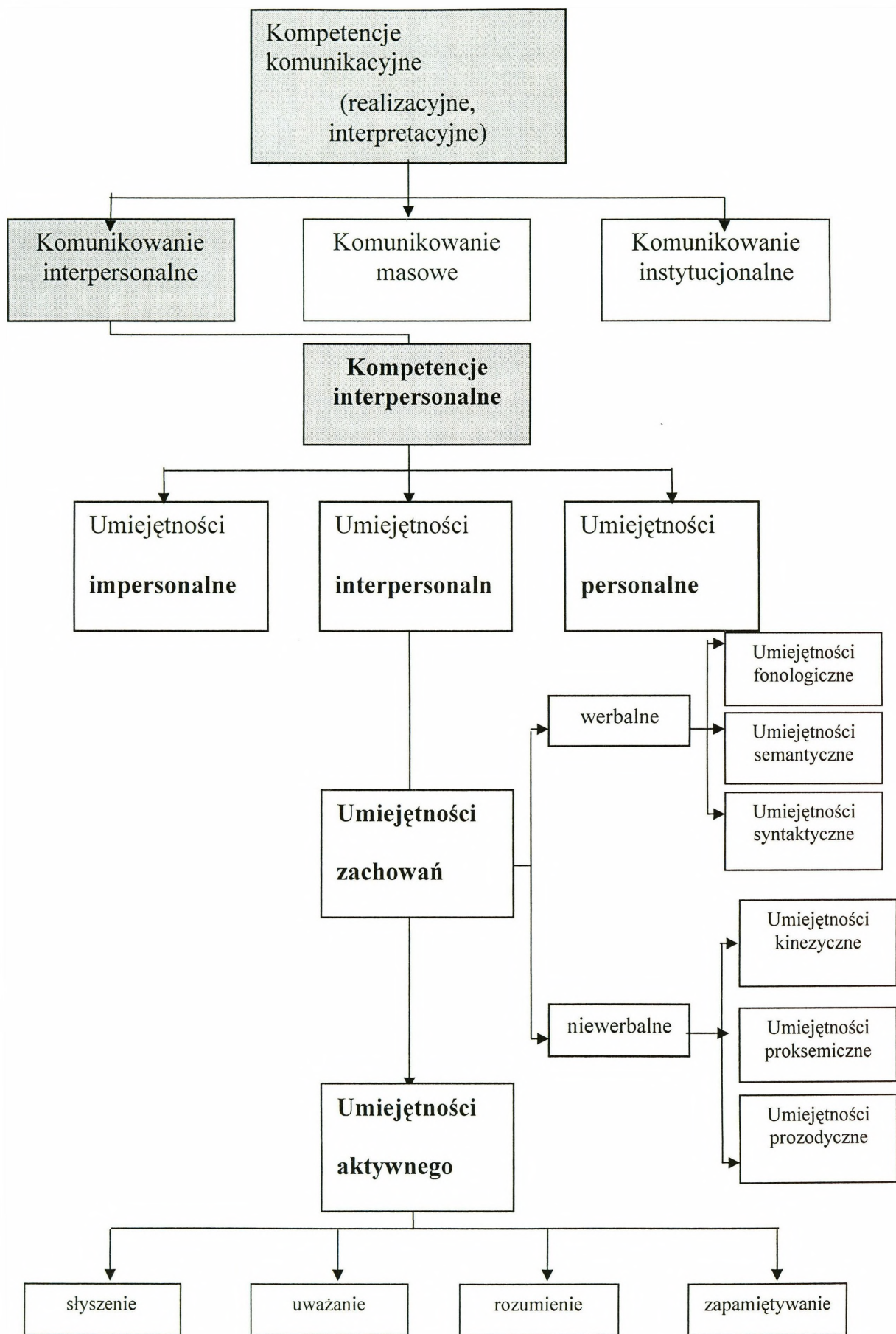
Analizując zagadnienia dotyczące umiejętności komunikacyjnych i interpersonalnych przywódcy warto nie tylko dla celów dydaktycznych wprowadzić zaproponowany przez R. Kwaśnicę<sup>1</sup> ich podział na kompetencje realizacyjne oraz interpretacyjne. Te pierwsze stanowią instrumentarium podporządkowane celom, zadaniom, metodom i środkom działania. Stanowią zawodową, warsztatową umiejętność komunikowania się z otoczeniem w różnych sytuacjach i płaszczyznach.

Kompetencje interpersonalne wzbogacają sytuacje interpersonalne od strony aksjologicznej co sprawia, że następuje wówczas (...) „*wyzwolenie się, w wymiarze jednostkowym i społecznym, spod panowania zastanych norm, wyalienowanych reguł myślenia, narzuconych interpretacji. (...) warunkiem podstawowym procesu komunikacji jest wówczas spełnienie w relacjach łączących podmioty uczestniczące w przekazie edukacyjnym zasady „minimum autorytetu komunikacyjnego” rozumianego jako „zdolność do przedłożenia akceptowanych racji”*”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> R. Kwaśnica, *Dwie racjonalności ku milczącej wiedzy pedagogicznej*, „Forum oświatowe” 1990, nr 1-2.

<sup>2</sup> R. Wawrzyniak, *Kompetencje komunikacyjne nauczyciela w aspekcie etycznym*, „Studia Pedagogiczne” 1995, t. LXI.



Rysunek 6. Usytuowanie kompetencji interpersonalnych

Warto zwrócić uwagę na konsekwencje braku pożądanego poziomu lub dysproporcji między wymienionymi rodzajami kompetencji komunikacyjnych. Otóż, sprowadzenie ich do poziomu potrzeb zadaniowych, szkoleniowych, wychowawczych sprzyja i w praktyce prowadzi do różnych działań manipulacyjnych, których najczęściej narzędziem oddziaływania jest język werbalny i niewerbalny. Należy zaznaczyć, że chociaż kompetencje realizacyjne (metody, techniki, narzędzia) stanowią podstawową część przygotowania do profesji to jednak nie muszą one przesądzać o jakości i atmosferze komunikacyjnej. Umiejętności interpersonalne wykraczają oczywiście poza relacje służbowe, zawodowe oraz relacje przełożony-podwładny. Oddziaływania interpersonalne polegają na tworzeniu (...) „*takiej sytuacji, aby można było połączyć zaangażowanie emocjonalne i intelektualne obu partnerów (...) Dlatego też rzeczą konieczną jest, aby w trakcie oddziaływań interpersonalnych przestrzegać zasady partnerstwa, jest ono bowiem podstawą dyrektywną projekcji ekspresji siebie wobec innych. Charakter, stopień i zakres przestrzegania tej zasady może być różny, ale nie może od niej odstępować*” (...)<sup>1</sup>. Partnerstwo rozumiane jako uświadomione współdziałanie z innymi ludźmi należy traktować jako metodę pokonywania dystansu i kształtowania więzi interpersonalnych.

W literaturze przedmiotu można zauważyć występowanie różnych stanowisk w określaniu umiejętności interpersonalnych rzutujących na efektywność profesjonalnego działania. Najczęściej wszelkie umiejętności ujmuje się w kontekście wiedzy ogólnej i zawodowej oraz dyspozycji osobowościowych rozumianych jako „*zespół cech psychofizycznych stanowiących uzdolnieniu do wykonywania czynności określonego typu*”<sup>2</sup>. Obecnie obserwujemy tendencje – zwłaszcza w instytucjach – zmierzające ku preferowaniu umiejętności. Nie może oznaczać to jednak pomniejszenia znaczenia wiedzy ogólnej i specjalistycznej ponieważ kształtowanie umiejętności i wszelkich sprawności – w tym nawyków – musi być systematycznie wspierane wiedzą. Zależności między wiedzą (ogólną i specjalistyczną) a umiejętnościami (specjalistycznymi i komunikacyjnymi) można wyrazić w formie: „*wiem, że ...*” i „*wiem jak ...*”. Warto dodać – na co zwracają uwagę pedagodzy – że

---

<sup>1</sup> Z. Kosyrz, *Wychowanie interpersonalne*, Warszawa 1993, s. 19 i nast.

<sup>2</sup> W. Okoń, *Nowy...* wyd.cyt., s. 418.

między wiedzą a umiejętnościami występuje tylko jednokierunkowa zależność, tzn. poziom umiejętności określa także poziom wiedzy. Bez niej bowiem nie można osiąść określonych umiejętności. Ale opanowaniu wiedzy nie musi automatycznie towarzyszyć opanowanie umiejętności, np. rzetelna wiedza o retoryce nie gwarantuje poprawnego mówienia, jednak aby poprawnie mówić, trzeba opanować m. in. gramatykę i zasady pisowni.

Kompetencje komunikacyjne stanowią coraz częściej ważny element selekcji i oceny pracowników. Dobrym przykładem ilustrującym tę tezę może być lista najwyżej cenionych umiejętności pracownika<sup>1</sup>. Są to:

- inicjatywa i pomysłowość;
- umiejętność podejmowania decyzji;
- umiejętność zorganizowania sobie pracy;
- umiejętność komunikowania się z ludźmi, a więc sprawność w przekonującym mówieniu i pisaniu;
- zrozumienie powiązania między podejmowaną decyzją i jej konsekwencjami ekonomiczno-finansowymi;
- umiejętność pracy zespołowej;
- znajomość języków obcych;
- wykształcenie w danym zawodzie;
- doświadczenie zawodowe;
- gotowość do przyswojenia sobie nowych umiejętności zmiany uprawianej specjalności;
- umiejętność wyszukiwania informacji.

W odniesieniu do umiejętności społecznych i interpersonalnych oficerów Wojska Polskiego ich listę L. Kanarski przedstawia następująco:

- przywództwo (umiejętność wywierania wpływu, zdolność przekonywania, motywowania, bogaty repertuar technik nawiązywania i podtrzymywania kontaktów z podwładnymi);
- •umiejętność ustalania norm grupowych, tworzenia wzorców interakcji, rozwijania współpracy w zespole;

---

<sup>1</sup> A. Wiszniewski, *Jak przekonująco mówić i przemawiać*, Warszawa-Wrocław 1999, s. 190-191.

- umiejętność diagnozowania i prognozowania sytuacji społecznej (zdolność odczytywania stanów emocjonalnych, rozumienia zachowań ludzi ich przewidywania);
- umiejętność skutecznego komunikowania się;
- umiejętność pomagania i konstruktywnego myślenia, tworzenia, klimatu zaufania i bezpieczeństwa;
- umiejętność rozwiązywania konfliktów i prowadzenia negocjacji;
- umiejętność znalezienia się w różnych sytuacjach społecznych; umiejętności lingwistyczne.<sup>1</sup>

Zdaniem S. Jarmoszko wśród kompetencji społecznych współczesnych przywódców wyróżnić można m.in. kompetencje interpersonalne, intelektualne i komunikacyjne.

Do kompetencji interpersonalnych wspomniany autor zalicza:

zdolności przywódcze - umiejętność osiągania celów poprzez innych, kierowanie, motywowanie, ocenianie i korygowanie zachowań innych;

umiejętność pracy w zespole - kooperowanie z innymi, wytyczanie celów grupowych i organizacyjnych niezależnie od interesów własnych, ujawnianie zainteresowania problemami i potrzebami innych, empatia;

przebojowość - wykazywanie inicjatywy, pobudzanie innych do akceptacji własnych poglądów, asertywność;

umiejętności negocjacyjne - dążenie do wypracowania decyzji eliminujących niezgodę, umiejętność wysłuchiwanie innych i okazywania im szacunku, umiejętność rewidowania własnego stanowiska stosownie do zmieniających się okoliczności<sup>2</sup>.

Takie zestawienie umiejętności zakreśla zbiór dyspozycji indywidualnych niezbędnych w działaniu z ludźmi, niezależnie od charakteru istniejących relacji, związków i zależności służbowych między nimi. Przywódca staje bowiem nie tylko wobec problemów, które wynikają z rzeczowej struktury powierzonych zadań, ale przede wszystkim z kontaktów z podwładnymi (wykonawcami wszystkich zadań),

<sup>1</sup> L.Kanarski, *Dowódca w sytuacjach społecznych*, Warszawa 1997, s. 10-11 zob. także :L.Kanarski, *Przywództwo we współczesnych organizacjach*, Warszawa 2005. rozdz. 4.

<sup>2</sup> S. Jarmoszko, *Kompetencje zawodowe oficera dowódcy,(w:) Humanistyczne wsparcie dowódcy*, red. M. Kaliński, Warszawa 2004, s.206-207.

przełożonymi (zleceniodawcami i kontrolerami znacznej większości zadań), innymi liderami będącymi równoprawnymi partnerami współdziałania i współpracy. W każdej sytuacji powinien wykazać się umiejętnością skutecznego i efektywnego działania, także w wymiarze komunikacyjnym. Można przyjąć, że bardziej rozwinięty katalog umiejętności interpersonalnych powinien zawierać przede wszystkim:

- umiejętności spostrzegania i rozumienia oraz sprawiedliwego oceniania ludzi;
- umiejętność pomagania i konstruktywnego myślenia;
- umiejętności retoryczne (werbalne i niewerbalne; mówienia, słuchania);
- umiejętności diagnozowania rzeczywistości społecznej;
- umiejętności rozwiązywania konfliktów i umiejętności negocjacyjne;
- umiejętności „znalezienia się” w różnych sytuacjach służbowych, towarzyskich;
- umiejętności kształtowania „obrazu siebie”;
- umiejętności bycia lubianym;
- umiejętności zachowań asertywnych („bycia sobą”)<sup>1</sup>;
- umiejętności wywierania wpływu na innych.

Zaprezentowany powyżej zakres kompetencji i umiejętności społecznych współczesnego przywódcy jest niezbędny z uwagi na rozszerzenie zakresu zadań np. udział w misjach pokojowych, stabilizacyjnych, współdziałanie z NATO, uzawodowienie armii.

Wraz z rozwojem zawodowym (a nawet zmianą stanowiska pracy) następuje wzrost złożoności struktury czynności zadaniowych. Nie ma, zatem możliwości opracowania katalogu zamkniętego wyposażenia człowieka w takie kompetencje i umiejętności społeczne, które byłyby wystarczające do realizacji zróżnicowanych zadań, ponieważ nie można przewidzieć wielu zmiennych sytuacji uzależniających wybór efektywnego postępowania. Struktura większości działań ma charakter wielofunkcyjny i przebiega w sytuacjach (profesjonalnych i społecznych) nie w pełni zdefiniowanych, a ponadto kształtuje się ona w dynamice realizacji zadań.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Zob. M. Hartlej, *Asertywność-sztuka stanowczości*, Łódź 2007.

<sup>2</sup> A.Radziewicz-Winnicki, *Pedagogika społeczna*, Warszawa 2008, s. 411-430.

Rozpatrując omawianą problematykę jako transfer informacji zakłada się, że ludzie komunikują się, aby w jasny sposób dotrzeć do słuchaczy. Uwzględniając z kolei model komunikacji jako uzgodnienia, zakłada się, że celem komunikowania się jest wspólne zrozumienie ludzi, wydarzeń i sytuacji. Ujmując komunikację jako perswazję, podkreśla się że celem jest nakłonienie innych aby przyjęli nasz punkt widzenia albo żeby wykonywali oczekiwane przez nas czynności. Model komunikacji jako społeczności sugeruje, że próbujemy się komunikować, aby ułatwić koordynację między ludźmi żyjącymi w jakiejś społeczności.<sup>1</sup>

Dlatego zabiegając o to, aby komunikacja interpersonalna była osobista i synergiczna oraz aby nawet pomimo powszechnie występujących sporów i konfliktów, była kreatywna, człowiek musi posiadać odpowiednią wiedzę i umiejętności społeczne. Powinien także, ową wiedzę i umiejętności systematycznie doskonalić i rozwijać.

#### **6.4. Umiejętność tworzenia wizji i jej komunikowania.**

Trudno zaprzeczyć, że *największe osiągnięcia ludzkości są rezultatem wizji*<sup>2</sup> szczególnie wówczas, gdy odwołamy się do siły i znaczenia ludzkich potrzeb, pragnień, nadziei i marzeń. Oscar Wilde dostrzegając potrzebę wybiegania myślą w przyszłość, stwierdzając, że (...) *na mapę świata na której nie ma utopii, nie warto nawet spojrzeć, ponieważ brak na niej jednego kraju, do którego ludzkość stale zmierza. A kiedy ludzkość tam dotrze, zaczyna się rozglądać i spostrzegłszy jeszcze lepszy ład wciąga żagle na maszty. Postęp jest utopią wcieloną w życie. Jest ważnym stymulatorem rozwoju i postępu.*

Wizja to jest idealny i unikalny obraz przyszłości.<sup>3</sup> Hickman i Silva opisują to jako umysłową podróż od znanego do nieznanego, tworząc przyszłość od montażu aktualnych faktów, nadziei, snów, niebezpieczeństw i okazji.<sup>4</sup> Wizja jest umysłowym modelem przyszłego stanu rzeczy, grupy lub organizacji. Tak naprawdę jest jedyną

---

<sup>1</sup> Zob. S.P.Morreale, B.H.Spitzberg, J.K.Barge, *Komunikacja...*wyd.cyt., s.57.

<sup>2</sup> R.Dubos, *Tyle człowieka co zwierzęcia*, Warszawa 1973.

<sup>3</sup> Zob. Kouzes i Posner

<sup>4</sup> Hickman i Silna.

formą modelu umysłowego, który ludzie i organizacje mogą wprowadzać w życie poprzez swoje zaangażowanie i działania. Na tym właśnie polega jej użyteczność i siła. Wizja nie ma żadnej mocy, by inspirować ludzi lub napędzać ich energią, jeśli nie oferuje im obrazu przyszłości, który jest czytelny i zrozumiały i zdecydowanie lepszy od rzeczywistości, w której funkcjonują<sup>1</sup>. Wizja jest jednym z najbardziej fascynujących aspektów kierowania czy dowodzenia. Wymaga nie tylko zdolności tworzenia zachęcającej, nośnej perspektywy ale wymaga przede wszystkim odwagi, odpowiedzialności i osobistego zaangażowania dowódcy, pełnego przekonania o sensie podejmowanego działania. Przełożony tworzy wizje i je przekazuje. Ważne jest jedno i drugie. W wojsku dowódca przygotowuje wizje dotyczące pracy, służby, szkolenia, zmian, perspektyw rozwoju dla siebie i podwładnych, a w przypadku działań bojowych - wizję wspólnego wysiłku i spodziewanych następstw. Nośna wizja jest w stanie nadać niejednokrotnie sens nawet jednostajnym i w istocie monotonnym zajęciom oraz czynnościom. Wizja musi nieść w sobie to, czego ludzie potrzebują, czego szukają, krótko mówiąc to, co jest dla podwładnych ważne. Tak budowane i w sposób zrozumiały i zaangażowany przedstawiane wizje ludzie zaakceptują i uznają za własne. Podczas II wojny światowej produkowano tysiące spadochronów. Z punktu widzenia robotników było to zajęcie nudne i męczące, polegające na ślęczeniu dziesiątki godzin nad maszyną do szycia i łączeniu nie kończących się płatów szarej tkaniny. Bezpośrednim rezultatem tego wysiłku była bezkształtna kupa szmat. Powtarzano jednak każdego ranka, że każdy ścieg przyczynia się do ratowania komuś życia. Uzmysławiano pracującym, że spadochron, który szyją, może uratować męża, brata, syna. W ten sposób, chociaż praca była ciężka, a czas się dłużył, pracujący rozumieli swój wkład w większą całość<sup>2</sup>.

Umiejętność budowania atrakcyjnych wizji przydać się może również w szkoleniu poligonowym, kiedy dowódca podczas ćwiczeń potrafi przekazać wizję zgodnie z zasadą *myśl tak, jakby naprawdę była wojna* i nakazać wykonanie określonych czynności zgodnie z tym myśleniem i przeświadczeniem. Wyrażane przez

---

<sup>1</sup> B. Nanus, *Wizjonerskie przywództwo*, Skierniewice b.r.w., s. 46.

<sup>2</sup> D. Waitley, R. L. Witt, *The Joy of Working*, New York 1985. Podaję za: J. C. Maxwell, *Być liderem*, Warszawa 1994, s. 187.

takie wizje przywództwo przełożonego określa wysokie wymagania i oczekiwania wobec podwładnych, jak i wyraża zaufanie do ich umiejętności, kompetencji, odpowiedzialności<sup>1</sup>.

Skuteczność wizji wyrażają - zdaniem Krzysztofa Oblója - trzy warunki:

Po pierwsze, jasno werbalizowany cel, który jest przedłużeniem indywidualnych aspiracji wielu ludzi. Przywódcy bowiem często czerpią elementy swojej wizji od innych i są odpowiedzialni za łączenie poszczególnych fragmentów i dopasowanie ich do siebie. W ten sposób korzenie wizji tkwią głęboko w marzeniach i potrzebach uczestników danej grupy, zespołu, organizacji czy społeczności. Taka wizja wskazuje jasno kierunek, jest drogą, którą wszyscy chcą podążać.

Po drugie, piękna wizja jest porywająca, jest prawdziwym marzeniem, w którym jest wielkość i odwaga, element ryzyka, eksperymentu, innowacji. Działaniem jakże odmiennym od codziennej rutyny, standardowych procedur, pośpiechu sprzyjającego przeciętności i przyzwoleniu na bylejakość. Tylko prawdziwe marzenia mogą tworzyć wyzwania i nadawać sens funkcjonowaniu ludzi w nowoczesnych, zunifikowanych i coraz bardziej urzeczowionych wzajemnych relacjach.

Po trzecie, wizja sięga poza plastyczny horyzont czasowy, nawet długookresowy, poza to, co możliwe jutro i później. Sens tworzenia wizji to szansa widzenia przyszłości<sup>2</sup>.

Z warunku trzeciego wynika, iż w sytuacjach trudnych, ocierających się o granice fizycznej i psychicznej wytrzymałości horyzont czasowy wyznaczać mogą godziny, dni, tygodnie. Perspektywa wspólnego działania stwarza gwarancję osiągnięcia celu, daje szansę zachowania zdrowia i życia.

Przyjmuje się, iż wizja jest czymś konkretnym i sugestywnym - swoistym manifestem grupy czy instytucji. W warunkach rywalizacji, konkurencji pełni funkcję deklaracji wyróżniającej się w chórze syrenich głosów walczących o akceptację, zrozumienie i poparcie. Jest symbolem istnienia. Jest nowym narzędziem

---

1 K. S. Donohue, L. Wong, *Transformational Leadership*, "Military Review", 1994 August, s. 24-31.

2 K. Oblój, *Widzieć przyszłość*, „Rzeczpospolita” z dnia 12 stycznia 2000 r., s. 9.

kierowania, zastępującym 500-stronicową instrukcję - niewygodną i ograniczającą inicjatywę.

To srodek skupiający zbiorową uwagę. Sama wizja nie tworzy niczego, ale połączona z przywódcą powoduje, że zaczyna się coś dziać. Ludzie nie pójdą za samym pomysłem, pójdą za przywódcą, który ma pomysły i który potrafi się z nimi skutecznie porozumieć. Wizja może kreować przywódcę, ale musi on wziąć odpowiedzialność za jej urzeczywistnienie, jeśli ma ona się rozwijać i zyskać zwolenników.<sup>1</sup>

Efektywna wizja powinna mieć następujące właściwości.

1. Opisywać pożądaną przyszłość. Przedstawiać obraz nowej i lepszej przyszłości, którą organizacja zamierza osiągnąć.
2. Wzbudzać zaufanie. Opisując przyszłość, tak aby wzbudzać przez długi czas zainteresowanie otoczenia (pracowników, klientów, interesariuszy, partnerów strategicznych). Przedstawiać przyszłość w dużo lepszym świetle, niż obecna rzeczywistość, aby ludzie skłonni byli podjąć działania zmierzające do jej realizacji.
3. Powinna być realistyczna. Tylko taką ludzie postrzegają jako możliwą do osiągnięcia przy intensywnej i wydajnej pracy.
4. Powinna być elastyczna. Dająca się zmieniać w zależności od zmian w krajobrazie rynkowego otoczenia.
5. Zwięzła i logiczna. Ograniczać się do węzłowego zestawu celów, być przejrzysta i pomocna w podejmowaniu ważkich decyzji.
6. Łatwa do zakomunikowania. Pracownicy, niezależnie od szczebla struktury organizacyjnej, mogą ją łatwo zrozumieć.<sup>2</sup>

Jednym z najlepszych tekstów, zawierających wszystkie wspomniane elementy jest kazanie Martina Lutra Kinga z 28 sierpnia 1963 roku, zatytułowane: „Mam takie marzenie” (*I have a dream*). W sposób dramatyczny i jednocześnie podniosły pastor rysuje wizję kraju, w którym dzieci niewolników i ich byłych właścicieli będą mogły wziąć się za ręce i zapomnieć o dzielących ich różnicach, bez względu na to, czy

---

<sup>1</sup> I. Gielnicka, *Czy nasz szef to przywódca?*, „Personel”, 1998, lipiec, s. 33.

<sup>2</sup> J.Kotter, *Leading Change: Transformation Efforts Failed*, w: „*Harvard Business Review*” march – april 1995.

pochoǳą

z czerwonych wzgórz Georgii czy rasistowskiej Alabamy. Wizja porozumienia, zgody, przyjaźni i akceptacji jest przeplatana powtarzającym się zwrotem „Mam takie marzenie”<sup>1</sup>.

Jedna z koncepcji rozwijania umiejętności przywódczych zakłada opanowanie następujących czterech kroków<sup>2</sup>:

1. Poznanie potrzeb i aspiracji członków zespołu, organizacji.
2. Określenie sposobu, w jaki te potrzeby mogą zostać spełnione ǳięki organizacji. Próba nakreślenia wizerunku organizacji, znajdowanie metafor oddających istotę potrzeb, oczekiwań.
3. Osobiste zaangażowanie przywódcy w tworzony wizerunek, wizję.
4. Przekazanie wizji innym.

#### **6.5. Wzmacnianie własnej wiarygodności.**

Na rolę wiarygodności przywódcy w organizacji zwracają uwagę np.: S. M. Bornstein i A. F. Smith, J.M.Kouzes i B.Z. Posner, S.P.Robbins<sup>3</sup>. Zdaniem wymienionych badaczy warunkują ją między innymi: entuzjazm i zaangażowanie, prawość charakteru, kompetencje, zaufanie, odwaga, opanowanie, lojalność, dbałość i troska o podwładnych. Zdaniem S. M. Bornsteina i A. F. Smitha, wiarygodność przywódcy w organizacji opiera się na następujących kryteriach:<sup>4</sup>

1. Przekonanie, wyrażające się pasją, z jaką lider angażuje się w realizację swej wizji.
2. Prawość charakteru, przestrzeganie zasad etycznych, zwłaszcza zaś uczciwość oraz szacunek, jakim przywódca darzy innych ludzi.<sup>5</sup>
3. Troska o potrzeby osobiste, w tym także rozwój zawodowy podwładnych.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> K. Oblój, *Widzieć...*, wyd. cyt., s. 9.

<sup>2</sup> G. F. Simons, C. Vazquez, P. R. Harris, *Kierowanie i motywowanie personelu wielokulturowego*, [w:] *Komunikacja międzykulturowa*, A. Kapciak, L. Korporowicza, A. Tyszkowski, (red.) Warszawa 1996, s. 347-353.

<sup>3</sup> Por. S. M. Bornstein, A. F. Smith, *Dylematy przywództwa* [w:] F. Hesselbein (i inni), *Lider przyszłości*, cyt. wyd. s. 227.

<sup>4</sup> Por. tamże, s. 227.

<sup>5</sup> T. Gordon obietnicę oraz faktyczne zaspokajanie potrzeb członków grupy traktuje jako podstawowy warunek zdobycia i utrzymania przez lidera pozycji przywódczej ( T. Gordon, *Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców*, Warszawa 1996.

<sup>6</sup> T. Gordon obietnicę oraz faktyczne zaspokajanie potrzeb członków grupy traktuje jako podstawowy warunek zdobycia i utrzymania przez lidera pozycji przywódczej ( T. Gordon, *Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców*, Warszawa 1996.

4. Odwaga, rozumiana jako gotowość do obrony swych racji, a jednocześnie - zdolność przyznania się do ewentualnych błędów.
5. Opanowanie, utożsamiane z umiejętnością kontrolowanego wyrażania emocji w trudnych bądź kryzysowych sytuacjach.

Najlepszym sposobem przekonania podwładnych do własnych racji, stawianych zadań, głoszonych wizji jest stopień zaangażowania przywódcy w ich realizację. Zapał, upór i osobisty przykład przywódcy jest zaraźliwy i pociąga - nawet tych, którzy początkowo byli zupełnie nie przekonani. Przywódcy gotowi do podjęcia wysokiego osobistego ryzyka, ponoszenia znacznych kosztów oraz poświęcenia mogą liczyć na podobne zachowania swoich podwładnych.

Drugim z wymienianych przymiotów wiarygodności są szczególne walory charakteru przywódcy. Definiuje się go najczęściej jako system cech lub stanów, które decydują o ludzkiej motywacji i o stosunku do otoczenia społecznego, pośrednio decydują one o sile motorycznego działania i relacjach interpersonalnych. Niektóre z tych stanów, zdaniem Józefa Kozielskiego, tworzą głęboką strukturę osobowości. Autor ten w odniesieniu do charakteru człowieka i jego znaczenia formułuje hipotezę, iż im wyższy poziom rozwoju cywilizacyjnego, im lepsza organizacja produkcji i im bardziej wyśrubowane kryteria racjonalnego działania, tym większą rolę zaczynają odgrywać kulturowe i psychologiczne czynniki, w tym właściwości charakteru menedżerów i szeregowych pracowników. Zakres poprawności tak sformułowanej hipotezy można odnieść także w znacznej mierze do przywódców i ich podwładnych oraz wpływie ich charakteru na zdolność radzenia sobie w coraz bardziej wymagającym środowisku współczesnego pola walki<sup>1</sup>. To właśnie te zmienne psychologiczne (pomysłowość, odwaga, otwartość na zmianę, poczucie kontroli, upór realizacyjny) obok elementów kulturowych (rytuały, symbole, wartości) są współwyznacznikami sukcesu w zespołowym działaniu. Charakter jednostki można kształtować w toku edukacji i wychowania oraz pracy, ale jest to proces bardzo długotrwały i trudny. Zalety ludzkiego charakteru, jak również umysłu ujawniają się w

---

<sup>1</sup> J.Kozielski, *Człowiek wielowymiarowy*, Warszawa 1996, s.204.

sprzyjających warunkach, w których dopuszczalna jest pewna autonomia działania, tam też ma miejsce oddziaływanie na charakter.

Odwaga odgrywa istotną rolę w procesie skutecznego realizowania celów. Brak odwagi fizycznej, cywilnej i twórczej, szczególnie w sytuacjach nietypowych i zagrożenia, znacznie utrudnia osiąganie ambitnych celów. Blokują czyny transgresyjne.<sup>1</sup>

Być otwartym to znaczy dzielić się z inną osobą tym, co czujesz wobec tego, co ona zrobiła lub powiedziała albo, co czujesz wobec zachodzących wokół ciebie wydarzeń<sup>2</sup>. W relacjach międzyludzkich występuje odwzajemnienie relacji otwartości. Wpływ otwartości osoby A na B może przebiegać dwoma drogami. Pierwsza z nich wskazuje prostoliniową zależność pomiędzy wzrostem otwartości a siłą związku między ludźmi. Druga jest drogą odzwierciedlającą zależność krzywoliniową wskazującą na wzrost satysfakcji wraz ze wzrostem otwartości, ale tylko do pewnego momentu a później jej spadek. Otwartość w relacjach społecznych, szczególnie pełnieniu ról zawodowych spełnia dwie funkcje: modelowania i nowej perspektywy kontaktów. Modelowanie sprowadza się do uczenia się otwartości przy osobach znaczących, będących otwartymi. Otwartość związana jest ściśle z zaufaniem. Im bardziej ktoś jest otwarty tym większe wzbudza zaufanie. Gdyby nie było zaufania ludzie nie znalazliby przyjaźni, współdziałania, współpracy. Zaufanie definiuje się jako oczekiwanie, że można polegać na obietnicach danej osoby odnoszących się do przyszłości<sup>3</sup>. Bez zaufania nie ma przywództwa. O wiarygodności przywódcy można mówić jednak tylko wtedy, gdy ludzie mają do lidera pełne, oparte na doświadczeniu **zaufanie**, gdy umie „zarazić” ich swoim entuzjazmem wobec społecznie atrakcyjnego celu oraz sprawić, że gotowi są z przekonaniem i pasją angażować się w działania służące jego realizacji.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Tamże, s.212.

<sup>2</sup> D.Johnson, *Umiejętności interpersonalne i samorealizacja*, Warszawa 1985, s. 16.

<sup>3</sup> L.Niebrzydowski, *Psychologia przyjaźni i otwartości młodzieży i dorosłych*, Łódź 1992.

<sup>4</sup> J. M. Kouzes, B. Z. Posner, *Siedem lekcji na temat kierowania wyprawą w przyszłość*, [w:] F. Hesselbein (i inni), *Lider...*, wyd.cyt., s. 120.

## ZAKOŃCZENIE

Celem pracy było przedstawienie istoty przywództwa strategicznego i jego znaczenia dla współczesnych organizacji i struktur armii państwa demokratycznego. Ponadto zakładano, podjęcie próby, wyznaczenia edukacyjnych wymiarów jego kształtowania i rozwoju w odniesieniu do oficerów przygotowywanych do objęcia najwyższych stanowisk w strukturach sił zbrojnych RP.

Przyjęty cel i sformułowane problemy badawcze znalazły swoje odzwierciedlenie w strukturze opracowania i treści poszczególnych jej części. Stanowią one efekt przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu, głównie z zakresu teorii organizacji i zarządzania, psychologii i socjologii organizacji, jak również politologii i historii. Jej uzupełnieniem są zamieszczone w rozdziale piątym wstępne wyniki badań, jakie przeprowadzono w grupie oficerów, uczestników Podyplomowego Studium Strategiczno-Obronnoego i Podyplomowego Studium Polityki Obronnej. Zebrany materiał badawczy i jego analiza skłaniają do sformułowania następujących wniosków końcowych i ogólniejszych refleksji.

1. Przywództwo we współczesnych organizacjach postrzegane jest jako ważny składnik kompetencji współczesnych menedżerów, których organizacje potrzebują jako kreatorów zmian, silnych i stabilnych osobowości, zdolnych do skutecznego działania w warunkach narastającej niepewności. Osób, które integrują ludzi i struktury wokół najważniejszych celów i wyzwalają u współpracowników i podwładnych potrzebę współpracy i zaangażowania.

Takie ujęcie oczekiwań skierowanych wobec współczesnych przełożonych to ważna przesłanka mogąca modyfikować ich świadomość i poczucie odpowiedzialności. To sugestia, zasadności budowania innego paradygmatu relacji z otoczeniem i „nowego wizerunku przełożonego”, który nie może „służyć samemu sobie” domagając się od innych działań na rzecz umacniania swoich pozycji. To negacja tradycyjnego modelu kierowania, czy dowodzenia, który lubi się utrwać, gdyż tkwi, gdzieś głęboko w zakamarkach natury ludzkiej lub przywoływanej od czasu do czasu „wodzowskiej tradycji”. Jest on jednak najczęściej następstwem braku innych, alternatywnych i kreatywnych wzorów przywództwa. Już obecnie takie tradycyjne pełnienie ról przez przełożonych jest niewystarczające, nie gwarantuje,

bowiem wyzwolenia długotrwałego zaangażowania i pozytywnej energii podwładnych, którzy mają często wiedzę i umiejętności, pozwalające na przejmowanie znacznie większej odpowiedzialności niż ta, którą im powierzono.

2. Poziom przywództwa strategicznego wyznacza treść i zakres pełnionych ról przez przełożonych, menedżerów i dowódców na najwyższych szczeblach organizacyjnych struktur. Osoby te mają największe uprawnienia i zakres władzy, ale muszą sprostać większym oczekiwaniom w zakresie przywództwa. Mogą oni wpływać na kulturę organizacji, bardziej niż ktokolwiek inny, zatem muszą podjąć wysiłki jej kształtowania i wspierania. Kultura organizacji oznacza sposób życia, myślenia i odczuwania wielu ludzi, czasami setek, a nawet tysięcy osób, zorganizowanych w grupach i zespołach zadaniowych. To w ramach tej organizacyjnej kultury przyjmują i wyrażają, poprzez swoje działanie, wspólny zestaw wartości i celów. Jedną z najważniejszych wartości cechujących współczesne organizacje dotyczy nadania odpowiedniej rangi nauce, uczeniu się ludzi, zachęcaniu ich do rozwoju, stwarzanie odpowiednich możliwości i dawanie przykładu. Przywództwo to nieustanna nauka, doskonalenie siebie i innych, tworzenie kultury sprzyjającej wiedzy, kompetencjom i profesjonalizmowi. To kultura oparta na tradycjach przywództwa, relacjach sprzyjających budowaniu zaufania i przejmowania odpowiedzialności przez przełożonych – liderów na różnych poziomach organizacyjnej struktury.

3. Analizując proces kształtowania się osobowości, cech i umiejętności strategicznych przywódców warto odwoływać się do przykładów historycznych, które mogą dostarczyć cennych spostrzeżeń i doświadczeń. W oparciu o metodologię biografistyki jest możliwe odtworzenie kontekstu historycznego, czynów i niezwykłości charakterów wielu wybitnych postaci historycznych.

Przywołani na kartach niniejszego opracowania przywódcy polityczni i wojskowi: Aleksander Macedoński, Katarzyna II, Józef Piłsudski byli osobami nieprzeciętnymi. Obdarzeni niezwykłymi walorami osobowości i wielką charyzmą. Zdawali sobie sprawę ze swojej roli i świadomie kształtowali swe przewodzenie. W procesie kształtowania przez nich przywództwa możemy wymienić kilka cech wspólnych. Zaliczyć do nich możemy m.in. skromność w obyciu, duży zasób wiedzy

ogólnej, zdolności postrzegania i formułowania celów strategicznych, a także wysoką sprawność w komunikowaniu się.

4. Szczególną rolę w kształtowaniu kompetencji przywódczych oficerów pełni ich inteligencja emocjonalna. Deficyt w tej sferze, mógł być jeszcze nieistotny dla dowódcy w armii funkcjonującej w niedemokratycznym społeczeństwie, teraz jawi się jako jedna z ważniejszych przeszkód w skutecznym wywieraniu wpływu na podwładnych. Dowódcy prezentujący wysoki poziom inteligencji emocjonalnej są koniecznością dla armii przyszłości, ale także dla dzisiejszych struktur wojskowych. Mogą być oni spostrzegani jako swoiste antidotum dla środowisk organizacji, szczególnie tych w których poziom konfliktów i sprzeczności potęgowany jest nie tylko przez autokratycznych przełożonych, ale także przez hierarchiczne struktury. Autokratyzm osobowości i autokratyzm struktur przypomina twór, bardziej zbliżony do goffmanowskiej instytucji totalnej niż organizacji wojskowej, mającej sprawnie funkcjonować w demokratycznym otoczeniu społecznym. Można nawet założyć, że czasy ignorowania emocji, jako przeszkody w kierowaniu zespołami ludzkimi przemijają bezpowrotnie. To, czego potrzebują dzisiaj nie tylko firmy, ale także struktury wojskowe, to uświadomienie sobie korzyści, jakie płyną z naturalnego przywództwa i z kreowania przełożonych doceniających emocjonalną sferę funkcjonowania człowieka.

Można założyć, że w niedalekiej przyszłości diagnoza potencjału nie tylko w zakresie intelektualnym, ale również wynikającymi z charakterystyki emocjonalnego obszaru aktywności kandydata stanie się ważnym kryterium doboru ludzi na określone stanowiska służbowe. Kompetencje i cechy osobowości decydujące o inteligentnym emocjonalnie zachowaniu zostaną również w większym zakresie uwzględniane przy pragmatyce kadrowej w siłach zbrojnych.

5. Przywództwo strategiczne podobnie jak wiele innych dyspozycji, cech i umiejętności człowieka daje się kształtować i doskonalić w procesie edukacji i samodoskonalenia. Programy kształcenia realizowane na wszystkich poziomach edukacji wojskowej zawierają problematykę przywództwa, sprzyjającego poznaniu tradycji przywództwa, współczesnej teorii jego funkcjonowania oraz diagnozie własnego potencjału. Przywództwo poziomu strategicznego w wojsku dotyczy tych

oficerów, którzy przez lata swojej służby kształtowali i rozwijali własne kompetencje przywódcze, uczestniczyli w wielu kursach i zajęciach z tego zakresu oraz spotkali przełożonych, którzy prezentowali szczególne walory w tym zakresie.

Stąd zasadne wydaje się postulowanie, aby rozwój przywództwa oficerów na poziomie strategicznym uwzględniał:

- poznanie lub ugruntowanie już posiadanej wiedzy dotyczącej teoretycznych uwarunkowań przywództwa organizacyjnego i wojskowego;
- możliwość identyfikacji przez oficerów własnych kompetencji przywódczych;
- kształtowanie i rozwój zachowań przywódczych, w tym szczególnie tych które budują i wzmacniają przywództwo strategiczne;
- przygotowanie do samodzielnego doskonalenia własnych kompetencji i wypracowania optymalnego stylu oddziaływań na podwładnych.

Podstawową rolę w edukacji do przywództwa strategicznego spełniają, pożądane dla tego poziomu, dyspozycje i kompetencje przywódcze. Tworzą je, m.in.: **cechy osobowości**, w tym szczególnie: system wartości (ich hierarchia, stosunek do siebie, stosunek do innych ludzi), rozwinięta świadomość i odpowiedzialność, zdolności, proaktywność, motywacja oraz inteligencja emocjonalna; **wiedza i myślenie**, w tym myślenie strategiczne i zdolność myślenia intuicyjnego; **umiejętności społeczne**, w tym głównie: umiejętności wywierania wpływu i zjednywania sobie ludzi oraz komunikowania się oraz tworzenia i przedstawiania wizji.

## BIBLIOGRAFIA

- Adair J., *Przywództwo i motywacja* [w:] *Praktyka kierowania*, pod red. D.M.Stewart, Warszawa 1997.
- Adair J., *Anatomia biznesu-przywództwo*, Warszawa 2000.
- Adair J., *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, Kraków 2007.
- Adamiec M., Kozusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator*, Katowice 2000.
- Adamiec M., Kozusznik B., *Sztuka zarządzania sobą*, Warszawa 2001.
- Agor W.H., *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Kraków 1998.
- Balcerowicz B., Gawliczek P., Kanarski L., *The perspective of the leadership education at the National Defence University*, [w:] *Materiały z konferencji komendantów akademii wojskowych NATO*, Wyd. CD NATO Defense College, Rzym 2002.
- Bass B. M., *Transformational Leadership. Industry, Military and Educational Impact*, New Jersey 1998
- Bass B. M., *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*, New York 1990.
- Bass B.M., *Leading in The Army After Next*, "Military Review", March-April 1998.
- Bennis W. G., Nanus B., *Leaders, Strategies for Taking Charge*, Nowy Jork 1985.
- Berlyne E.D., *Struktura i kierunek myślenia*, Warszawa 1969.
- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Warszawa 2007.
- Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L. Rokicki B., *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Warszawa 2001.
- Burns J.M., *Władza przywódcza*, [w:] *Władza i społeczeństwo*. Wybór i opracowanie Jerzego Szczupaczyńskiego, Warszawa 1995.
- Burns J.M., *Leadership*, New York 1978.

- Gawliczek P., Kanarski L., Pawłowski J., *Social, Legal and Organisational Conditions of Leadership Development in the Polish Armed Forces, (National report)*, Uniwersytet Obrony Bundeswehry, Monachium 2005.
- Chlewiński Z., *Kształtowanie się umiejętności poznawczych*, [w:] M.Materska, T.Tyszka (red.), *Psychologia i poznanie*, Warszawa 1992.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańsk 1994.
- Conger J.A., *Lider charyzmatyczny*, Kłodzisko 1999.
- Conger J.A., Kanungo R.N., *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco, 1988.
- Covey S. R., *7 sposobów skutecznego działania*, Warszawa 1996.
- Covey S. R., *Zasady działania skutecznego przywódcy*, Warszawa 1997.
- Crozier M., *Spółeczeństwo na podśluchu*, Warszawa 1993.
- Crozier M.i Friedberg E., *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, Warszawa 1982.
- Cummings L.L. (red.) *Zachowania człowieka w organizacji*, T.2, Warszawa 1983.
- De Pree M., *Przywództwo jest sztuką*, Warszawa 1999.
- Doktor K., *Spółeczne aspekty kierowania*, [w:] *Reforma gospodarcza. Vademecum dyrektora*, Warszawa 1982.
- Fujishin R., *Discovering the leader within: Running small groups effectively*, San Francisco 1997.
- Gadomski W., *Koniec świata robotników*, „Gazeta Wyborcza”, 5-6 stycznia 2002.
- Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Marketing, negocjacje i zarządzanie w różnych kulturach*, Warszawa 2000.
- Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Warszawa 2001.
- Goffman E., *The Charecteristics of Total Institutions*, (w:) *Socjologia ogólna*, t. I, praca zbiorowa pod red. M. Malikowskiego, S. Marczyka, Tyczyn 1996,
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Poznań 1997.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Naturalne przywództwo*, Wrocław – Warszawa 2002.

- Gray M.,  
Grudzewski W.M.,  
Hajduk I.K.,  
Hammer M.,  
Handy Ch.,  
Handy Ch.,  
Hannoway G., Hunt G.,  
Hartley P.,  
Hesselbein F., Goldsmith M.,  
Beckhard (red.),  
Hilgard E. R.,  
Holly R.,  
Honey P.,  
Jomini, A. H.,  
Jamka B.,  
Kaczmarek B.,  
Kanarski L. i in.,  
Kanarski L., Rokicki B. (red.),  
Kanarski L., Rokicki B.,  
Kanarski L., Świniarski J.,  
Kanter R.M.,  
Katz D., Kahn R.L.,  
Kets de Vries M.,
- Siły życia*, Warszawa 1988.  
*Projektowanie systemów zarządzania*, Warszawa 2001.  
*Dusza nowej organizacji*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Warszawa 1998.  
*Wiek przewyższonego rozumu*, Warszawa 1998.  
*Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Warszawa 1996.  
*Umiejętności menedżerskie*, Warszawa 1994.  
*Komunikacja w grupie*, Poznań 2000.  
*Lider przyszłości, Nowe wizje, strategie i metody działania na nadchodzącą erę*, Warszawa 1997.  
*Wprowadzenie do psychologii*, Warszawa 1972.  
*Funkcjonalne teorie przywództwa. Typologia przywództwa*, „Studia Socjologiczne” 1981, nr 2.  
*Jak radzić sobie lepiej z ludźmi*, Warszawa 1997.  
*Zasady sztuki wojennej*, Warszawa 1966.  
*Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Warszawa 2000.  
*Organizacje. Polityka. Władze. Struktury*, Warszawa 2001.  
*Dowódca w sytuacjach społecznych*, Warszawa 1997.  
*Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, Warszawa 2002.  
*Przełożony i podwładni. Psychospołeczne aspekty relacji*, Warszawa 1999.  
*Przemiany myślenia w wojsku*, Warszawa 1997.  
*Liderzy światowej klasy: Potęga partnerskiego współdziałania*, [w:] F.Hesselbein, M.Goldshmith, R.Beckhard (red.) *Lider przyszłości*, Warszawa 1997.  
*Społeczna psychologia organizacji*, Warszawa 1979.  
*Przywódcy, błazny i oszuści*, Skierniewice 1998.

- Korporowicz L.,  
Tyszka A. (red.),  
Kosyrz Z.,  
Kotter JP.,  
Kouzes J. M., Posner B. Z.,  
Kouzes J. M., Posner B. Z.,  
Kozielecki J.,  
Kozielecki J.,  
Kozielecki J.,  
Krzyżanowski L.,  
Krzyżanowski L.,  
Kuc B.,  
Lanning, M.L.,  
Leary M.,  
Lévy - Leboyer C.,  
Listwan T.  
Listwan T.,  
Loranty K., (red)  
Loranty K.,  
Loranty K.,
- Komunikacja międzykulturowa. Zderzenia i spotkania, Warszawa 1996.  
Osobowość wychowawcy, Warszawa 1997.  
*The Leadership Factor*, New York 1988.  
*Wiarygodność. Jak przywódcy ją zdobywają i tracą? Dlaczego żądają jej ludzie?* Skierniewice b.r.w.  
*Wyzwanie rzucone przywódcom*, Międzyborów b.r.w.  
*Psychologiczna teoria samowiedzy*, Warszawa 1981.  
*Koncepcja transgresyjna człowieka*, Warszawa 1987.  
*Człowiek wielowymiarowy*, Warszawa 1996.  
*Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1994.  
*O podstawach kierowania organizacjami inaczej. Paradygmaty modele, metafory. Filozofia metodologia. Dylematy trendy*, Warszawa 1999.  
*Od zarządzania do przywództwa*, Warszawa 2004.  
*100 największych dowódców wszech czasów*, Warszawa 1998.  
*Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*, Gdańsk 1999.  
*Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Warszawa 1997.  
*Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wrocław 1993.  
*Organizacja zarządzania kadrami w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Wrocław 1986.  
*Etos żołnierski jako kontekst jakościowych przeobrażeń sił zbrojnych III RP. Synteza*, Warszawa 2006,  
*Osobowość autorytarna a dowodzenie*, „Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej” 2005, nr 2.,  
*Zespołowość w szkoleniu bojowym – pododdział jako zespół*, „Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej” 2000, nr 3.

- Łukaszewski W., *Szanse rozwoju osobowości*, Warszawa 1984.
- Łukaszewski W., *Osobowość, struktura i funkcje regulacyjne*, Warszawa 1974.
- Majewska - Opiełka J., *Umysł lidera*, Warszawa 1998.
- Makin P., Cooper C, Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologicznych. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Warszawa 2000.
- Marcinkowski A.S., Sobczak J.B., *Luka przywództwa w procesie radykalnych zmian organizacyjnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2002, nr 3-4.
- Maxwell J.C., *Być liderem czyli jak przewodzić innym*, Warszawa b. r. w.
- Mączyński J., *Culture and Leadership* „Polish Journal Of Applied Psychology, nr 1, 2001.
- Mączyński J., *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Warszawa 1996.
- Mączyński J., *Diagnoza partycypacji decyzyjnej*, Warszawa 1998.
- Mądrzycki T., *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Gdańsk 1996.
- Mietzel G., *Wprowadzenie do psychologii. Podstawowe zagadnienia*, Gdańsk 2003.
- Mintzberg H., *Covert leadership: notes on managing professionals*, „Harvard Business Review”, November–December 1998.
- Miroński J., *Władza i polityka w przedsiębiorstwie. Zarządzanie przez wpływ*, Warszawa 2000.
- Modrzejewski J., *Aleksander Macedoński*, Warszawa 1958
- Morreale. S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, Warszawa 2007.
- Nanus B., *Wizjonerskie przywództwo*, Skierniewice b.r.w.
- Nestorowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu*, Kraków 2001.
- Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Kraków 1996.
- Nissinen V., *Military Leadership*, Helsinki 2001.
- Nosal Cz. , S., *Psychologia decyzji kadrowych. Strategie. Kryteria. Procedury*, Kraków 1999.
- Nosal Cz.S., *Psychologia myślenia i działania menedżera*, Wrocław 2001.

- Nosal Cz.S., *Umysł menedżera. Problemy - decyzje – strategie*, Wrocław 1993.
- Peabody R.L., *Postrzeżenie zwierzchnictwa w organizacji: analiza porównawcza, [w:] Zachowania człowieka w organizacji, T.2 praca pod red. W.E. Scott i L.L. Cummings*, Warszawa 1983.
- Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji*, Warszawa 2001.
- Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998.
- Robbins S. P., *Zasady zachowania w organizacji*, Poznań 2001.
- Sadler P., *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, Kraków 1997.
- Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa 2002.
- Serczyk W. A., *Katarzyna II*, Wrocław 2004.
- Shackleton V., Wale P., *Przywództwo i zarządzanie, [w:] Psychologia pracy i organizacji*, pod red. N.Chmiel, Gdańsk 2003.
- Simons G.F., Vazquez C., Harris P.R., *Kierowanie i motywowanie personelu wielokulturowego, [w:] Komunikacja międzykulturowa*, pod red. A. Kapciak, L. Korporowicza, A. Tyszki, Warszawa 1996.
- Smith A.F., Kelly T., *Kapitał ludzki w gospodarce cyfrowej, [w:] Organizacja przyszłości*, pod red. F.Hesselbein, M.Goldsmith, R.Beckhard, Warszawa 1998.
- Stanisławiak E., *Jak ludzie wpływają na siebie nawzajem?, [w:] Szkice z psychologii społecznej*, pod red. E.Stanisławiak, Warszawa 1999.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław 1992.
- Stewart J., *Komunikacja interpersonalna: kontakt między osobami, (w:) Mosty zamiast murów*, praca pod red. J. Stewart, Warszawa 2000.
- Stewart D.M., (red.) *Praktyka kierowania*, Warszawa 1997.
- Stępień R., (red.) *Inteligencja emocjonalna dowódców oddziałów i związków taktycznych. Badania empiryczne*, Warszawa 2003.
- Stogdill R. M., *Handbook of Leadership*, New York 1974, s. 7.

- Suleja W.,  
Szmagalski J.,  
Szmatka J.,  
Szymański W.,  
Waliszewski K.,  
Waddell D.E.,  
Weisinger H.,  
Wiatr J.,  
Wiatr J.,  
Wilks F.,  
Witkowski S. (red.),  
Witkowski S. (red.),  
Zenger J.M.,
- Józef Piłsudski*, Wrocław 2004.  
*Przewodzenie małym grupom. Działanie grupowe*,  
Warszawa 1998.  
*Małe struktury społeczne. Wstęp do  
mikrosocjologii strukturalnej*, Warszawa 1989.  
*Interesy i sprzeczności globalizacji. Wprowadzenie  
do ekonomii ery globalizacji*, Warszawa 2004.  
*Katarzyna II*, Poznań 1929.  
*A Situational Leadership Model for Military  
Leaders*, [w] R.I.Lester (red.), *Concepts for Air  
Force Leadership*, Alabama 1996.  
*Inteligencja emocjonalna w biznesie. Czyli jak  
zwiększyć własną szansę na sukces*, Warszawa  
1998.  
*Przywództwo polityczne w Polsce w świetle badań  
socjologicznych*, „Studia Socjologiczne” 1984,  
nr 2.  
*Wstęp do socjologii systematycznej*, Warszawa  
1981.  
*Inteligentne emocje*, Warszawa 1997.  
*Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*,  
t. 2, Wrocław 1994.  
*Psychologiczna prognoza efektywności kierowania.  
Możliwości i ograniczenia*, Wrocław 1995.  
*Przywództwo – lepsza strona zarządzania*, [w:]  
*Doradca personalny*, „Personel” czerwiec 1999.

