

38

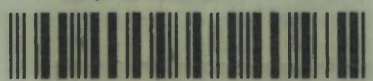
B

# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

INSTYTUT NAUK HUMANISTYCZNYCH  
WYDZIAŁ STRATEGICZNO-OBRONNY

EDUKACJA DO PRZYWÓDZTWA  
W SZKOLNICTWIE WOJSKOWYM  
WYBRANYCH PAŃSTW NATO



Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej  
S/5129  
  
05-005129-002-0

WARSZAWA

70408

38

B

# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

---

INSTYTUT NAUK HUMANISTYCZNYCH  
WYDZIAŁ STRATEGICZNO-OBRONNY

## EDUKACJA DO PRZYWÓDZTWA W SZKOLNICTWIE WOJSKOWYM WYBRANYCH PAŃSTW NATO

Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej  
S/5129



05-005129-002-0

---

WARSZAWA

70408

**AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ**  
**WYDZIAŁ STRATEGICZNO - OBRONNY**  
**INSTYTUT NAUK HUMANISTYCZNYCH**

**EDUKACJA DO PRZYWÓDZTWA**  
**W SZKOLNICTWIE WOJSKOWYM**  
**WYBRANYCH PAŃSTW NATO**



WARSZAWA 2002



**Recenzent**

Prof. dr hab. Ryszard STEPIEŃ

**Kierownik pracy**

Ppłk dr Leszek KANARSKI

**Autorzy poszczególnych fragmentów sprawozdania:**

kmdr mgr inż. Piotr GAWLICZEK: 1.3; 2.2; 3.2; 4.1; 5.1; 5.3.

ppłk dr Leszek KANARSKI: 1.1; 1.2; 1.3; 2.1; 2.2; 3.1; 4.2; 5.2; 5.3; 5.4.

płk dr Bronisław ROKICKI: 4.2; 5.4; 5.5; 5.6.

płk dr hab. Mariusz WIATR: 2.3.

**Korekta autorska**

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

PHYSICS DEPARTMENT

5720 S. UNIVERSITY AVE. CHICAGO, ILL. 60637

TEL: 773-936-3700

FAX: 773-936-3701

WWW.PHYSICS.UCHICAGO.EDU

## SPIS TREŚCI

WSTĘP .....	6
1. TEORIA I PRAKTYKA PRZYWÓDZTWA W ARMII AMERYKAŃSKIEJ.....	9
1.1 Tradycje przywództwa w armii Stanów Zjednoczonych.....	9
1.2 Współczesne założenia i perspektywy przywództwa wojskowego .....	13
1.3. Rola West Point w systemie edukacji do przywództwa .....	19
2. IDEA PRZYWÓDZTWA W BUNDESWEHRZE.....	30
2.1. Podstawowe założenia idei przywództwa .....	30
2.2. Przywództwo w koncepcji Innere Führung .....	32
2.3. Praktyka przywództwa w dowodzeniu.....	35
3. ZAŁOŻENIA KONCEPCJI PRZYWÓDZTWA W SIŁACH ZBROJNYCH WIELKIEJ BRYTANII.....	43
3.1. Teoretyczne podstawy przywództwa wojskowego .....	43
3.2. Wybrane elementy edukacji do przywództwa .....	48
4. PRZYWÓDZTWO W ARMII FIŃSKIEJ.....	53
4.1. Podstawowe założenia fińskiego modelu przywództwa .....	54
4.2. Koncepcja systemu edukacji do przywództwa .....	58
5. CHARAKTERYSTYKA PROGRAMÓW EDUKACJI DO PRZYWÓDZTWA I ICH REALIZACJA W WYBRANYCH OŚRODKACH KSZTAŁCENIA.....	61
5.1. Nauczanie przywództwa w West Point.....	61
5.2. Program kursu przywództwa realizowany w Squadron Officer School (SOS)....	68
5.3. Ogólne założenia programu przywództwa realizowanego przez Wydział Przywództwa i Opieki w Centrum Innere Führung .....	70
5.4. Struktura i program wstępnego kursu przywództwa oficerów Królewskich Sił Powietrznych Wielkiej Brytanii (Royal Air Force).....	77
5.5. Model szkolenia przywódczego <i>Letra</i> , realizowany w Królewskich Siłach Powietrznych Holandii.....	79
5.6. Elementy metodyki rozwijania przywództwa w armii fińskiej.....	83
ZAKOŃCZENIE .....	87
BIBLIOGRAFIA .....	93
SPIS ILUSTRACJI .....	98
SPIS TABEL .....	98
ZAŁĄCZNIKI .....	99

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

PHYSICS DEPARTMENT

5720 S. UNIVERSITY AVENUE

CHICAGO, ILL. 60637

TEL: 773-936-3700

1980-1981

## WSTĘP

Fenomen przywództwa, wyrażający się niespotykaną zdolnością niektórych ludzi do pozyskiwania zwolenników dla głoszonych przez siebie idei, od dawna budził powszechny podziw, zwracał uwagę myślicieli oraz inspirował badaczy do podjęcia tej problematyki. Systematyczne badania nad różnymi aspektami przywództwa, głównie jednak nad jego uwarunkowaniami, zaczęto prowadzić już na początku ubiegłego stulecia. Zdecydowana większość ówczesnych badaczy wywodziła się ze środowisk naukowych bądź miała za sobą praktykę kierowniczą, a przedmiotem badań były przede wszystkim organizacje cywilne. Wojsko traktowane było bowiem w tym czasie powszechnie jako skrajnie zbiurokratyzowana, hierarchiczna instytucja, której sprawne funkcjonowanie zapewnia w wystarczającym stopniu system rozkazodawstwa oraz sankcji, uruchamianych w przypadku niesubordynacji i stwierdzenia odchylenia od przyjętych standardów realizacyjnych.

Główną przyczyną wzrostu zainteresowania przywództwem wojskowym stał się, odczuwany w niektórych armiach już wkrótce po II wojnie światowej, kryzys tak pojmowanego, tradycyjnego dowodzenia. Nasilił się on wyraźnie w końcu lat osiemdziesiątych, wraz z zakończeniem okresu tzw. „zimnej wojny” między mocarstwami oraz zapoczątkowaniem procesu ustrojowych przemian w państwach Europy Środkowej i Wschodniej. Niosącą ryzyko katastrofy światowej ideę wojny totalnej zastąpiła koncepcja prowadzenia - w razie niemożności rozwiązania konfliktów na drodze pokojowej - wojen ograniczonych. Przed siłami zbrojnymi poszczególnych państw, mniejszymi, ale bardziej mobilnymi i efektywnymi pojawiły się nowe wyzwania. Oprócz gotowości do prowadzenia regularnych operacji bojowych muszą być przygotowane także do prowadzenia operacji nowego typu. Coraz większego znaczenia nabierają wielonarodowe działania połączone, wykorzystywane do narzucania, podtrzymywania oraz budowania pokoju.

Po tragicznych wydarzeniach 11. września 2001 roku w Stanach Zjednoczonych, do możliwych scenariuszy rozwoju zdarzeń trzeba dopisać także te, które narzucają konieczność podejmowania przez siły zbrojne działań nieregularnych. Złożoność tego rodzaju operacji zwiększa fakt, że są prowadzone z przeciwnikiem trud-

nym do zidentyfikowania i zlokalizowania, wykorzystującym niekonwencjonalne formy i środki walki, łamiącym nie tylko zasady prawa wojennego, lecz także elementarne reguły życia społecznego.

Wzrost zainteresowania przywództwem widoczny jest także w Polsce, i to zarówno w środowisku cywilnym, jak i wojskowym. Świadczą o tym merytoryczne dyskusje praktyków oraz coraz większa liczba publikacji i badań poświęconych tej problematyce i podejmowanych z perspektywy różnych dyscyplin naukowych. Dzieje się tak, jak sądzimy, nieprzypadkowo. Większość problemów dotyczących przywództwa ma bowiem charakter interdyscyplinarny, zaś określające je prawidłowości są w istocie uniwersalne. Rozpoznanie oraz respektowanie tych prawidłowości znacznie zwiększa możliwość dynamizowania rozwoju, inspirowania i motywowania ludzi, ułatwia wprowadzanie niezbędnych zmian i pozyskiwanie dla nich sojuszników wewnątrz oraz w otoczeniu organizacji.

Zarówno wyzwania globalne, jak i uwarunkowania wewnętrzne skłaniają także do innego spojrzenia na problem przygotowania dowódców mogących sprostać nowym wymaganiom. Coraz powszechniejsze jest już dziś przeświadczenie, że w obszarze kompetencji dowódczych wraz ze wzrostem wymagań w zakresie kwalifikacji profesjonalnych, coraz większego znaczenia nabierają ich cechy i umiejętności przywódcze. Tym samym, nowe zadania stają również przed modernizowanym obecnie systemem szkolnictwa w Wojsku Polskim.

Uwzględniając powyższe przesłanki, autorzy niniejszego opracowania podjęli próbę ukazania miejsca i uwarunkowań edukacji do przywództwa w szkolnictwie wojskowym wybranych państw NATO. Realizacja tak określonego celu badań zmierzała do rozwiązania następujących głównych problemów:

1. Jakie uwarunkowania wyznaczają rozwój przywództwa w armiach państw demokratycznych?
2. Jakie są podstawowe założenia koncepcji przywództwa w wybranych ośrodkach kształcenia państw NATO?
3. W jaki sposób – w płaszczyźnie organizacyjnej i metodycznej - realizowane są konkretne programy kształcenia i szkolenia w tych ośrodkach?

Podstawową metodą badawczą na której oparto realizację podjętego tematu była metoda analizy piśmiennictwa - głównie literatury przedmiotu i dokumentów. Objęła ona gromadzenie i selekcję informacji zawartych w podręcznikach przedmiotowych, koncepcjach edukacyjnych, programach kształcenia i szkolenia oraz w materiałach pomocniczych, a także w publikacjach zamieszczanych głównie w czasopismach resortowych. Pozyskano i wykorzystano także wiadomości pochodzące od oficerów polskich studiujących w uczelniach państw zachodnich oraz od oficerów wizytujących naszą Uczelnię lub czasowo w niej przebywających.

Autorzy, po zgromadzeniu obszernego materiału badawczego i jego wstępnej selekcji, podjęli decyzję o zamieszczeniu w opracowaniu także materiału dotyczącego doświadczeń edukacyjnych armii fińskiej. Mimo, iż kraj ten nie jest członkiem Sojuszu i w tym sensie jego narodowe doświadczenia wykraczają poza przyjętą formułę badawczą, za taka decyzja przemawiały walory poznawcze oraz praktyczna użyteczność pozyskanych materiałów. Ostatecznie przyjęto zatem, że opracowanie będzie składało się ze Wstępu, pięciu rozdziałów i Zakończenia. Integralną częścią pracy, obok zestawienia wykorzystanej literatury przedmiotu, są załączniki poszerzające treść rozdziału ostatniego.

**Rozdział pierwszy** zawiera charakterystykę idei przywództwa realizowanej w armii amerykańskiej, jej tradycje, współczesne założenia i perspektywy oraz doświadczenia edukacji do przywództwa akademii w West Point. **Drugi rozdział** jest próbą ukazania podstawowych założeń i praktyki edukacji do przywództwa w Bundesweh-rze. Treścią **rozdziału trzeciego** jest brytyjska koncepcja przywództwa wojskowego, głównie jego uwarunkowania organizacyjne i doświadczenia dydaktyczno- szkolenio-we. W **rozdziale czwartym** omówiono podstawowe przesłanki teoretyczne i założenia metodyczne budowanego systemu edukacji do przywództwa w SZ Finlandii. W **ostat-nim rozdziale** zaprezentowano wybrane elementy programów przywództwa realizo-wanych w ośrodkach kształcenia państw zachodnich. Zamieszczono w nim informa-cje i materiały z kursów prowadzonych w West Point, Squadron Officer School, nie-mieckim Centrum Innere Führung, angielskim Cranwell College, holenderskim Hoo-gerheide i fińskiej National Defence College.

## 1. TEORIA I PRAKTYKA PRZYWÓDZTWA W ARMII AMERYKAŃSKIEJ

### 1.1 Tradycje przywództwa w armii Stanów Zjednoczonych

Tradycje przywództwa w armii Stanów Zjednoczonych sięgają czasów walk o niepodległość, okresu wojny secesyjnej, dotyczą udziału wojsk amerykańskich w wojnach światowych i dziesiątkach konfliktów lokalnych. Historia ukazuje wielu przywódców charakteryzujących się osobistą odwagą oraz umiejętnościami przewodzenia w obliczu niebezpieczeństwa, w tym także zagrożenia ze strony wroga.

W procesie edukacji i popularyzacji idei przywództwa korzysta się także z przykładów przywództwa cywilnego, w tym politycznego. Wzory zachowań prezentowane w publikacjach odnoszą się najczęściej do czynów G. Washingtona, U. Granta, R.E. Lee, W.T. Shermana, G. Marshalla, O. Bradley'a, D.D. Eisenhowera, G.S. Pattona, zaś współcześnie do J.F. Kennedy'ego i N. Schwarzkopfa

Mimo iż idea przywództwa w armii amerykańskiej znalazła podatny grunt i wielu orędowników to jednak jej rozwój w poszczególnych okresach historycznych był bardzo różny. Zdaniem Farisa R. Kirklanda tradycje przywództwa w armii amerykańskiej można podzielić na trzy wyraźne etapy:

1. **Erę paternalizmu** – która obejmuje okres początków walk o niepodległość Stanów Zjednoczonych, aż do roku 1940 – poprzedzającego przystąpienie Ameryki do działań wojennych.
2. **Erę chaosu** – która przypada na lata 1940–1979 i wiąże się z wzrostem liczebności armii, skalą i zakresem podejmowanych przez nią zadań z gwałtownymi zmianami kulturowymi, a także - zaniedbaniami szkoleniowymi i edukacyjnymi.
3. **Erę odrodzenia** – sięgającą końca lat 70. i trwającą do chwili obecnej<sup>1</sup>.

Początki formowania podstaw przywództwa sięgają – jak już wspomniano - czasów amerykańskiej wojny o niepodległość. W wydanej w 1778 roku *Niebieskiej księżce* baron von Steubens zwracał uwagę na powinności dowódców wobec żoł-

<sup>1</sup> F.R. Kirkland, *Leadership Doctrine: 1778 to 1995*, "Military Review", January – February 1998, s. 30-34.

nierzy. Postulował traktowanie podwładnych z szacunkiem, tworzenie więzów lojalności i przejawianie wobec nich troski. Bardzo wyraźnie problem ten przedstawiony został w wydanym w 1821 roku *Regulaminie armii*. Stanowił on, że wszyscy oficerowie powinni prowadzić, kierować i ochraniać podwładnych, których patriotyzm, walory i posłuszeństwo są ważnym czynnikiem reputacji i sławy dowódców. Jeszcze wyraźniej problem relacji pomiędzy dowódcą a podwładnymi przedstawiony został przez generała Johna H. Schofielda, który dostrzegł, iż dyscyplina wojskowa i sposób jej kształtowania wiążą się z poziomem świadomości i motywacji żołnierzy<sup>2</sup>. Tak być musi szczególnie w demokratycznych armiach, gdzie dyscyplina jest pochodną wspólnego wysiłku podwładnych i przełożonych, nie zaś wyłącznym rezultatem autokratyzmu tych ostatnich. Pisał on między innymi, iż dyscyplina, która tworzy z żołnierzy wolnych krajów wiarygodnych i świadomych uczestników bitwy nie jest do osiągnięcia przez ostre i tyrańskie ich traktowanie. W państwach, w których postępuje się w ten sposób nigdy nie stworzy się prawdziwej armii, można ją co najwyżej zniszczyć<sup>3</sup>. W swojej koncepcji przywództwa Schofield, zaproponował oparcie jej na kilku, dających się rozwijać i doskonalić elementach. Wśród nich wymieniał m.in.:

- doskonalenie dowódców w zakresie przekazywania instrukcji i wydawania komend;
- tworzenie sytuacji dających żołnierzowi możliwość wykazania się inicjatywą;
- traktowanie innych tak, jak sami byśmy chcieli być traktowani.

Rozwój tej koncepcji przyniósł wiele korzyści, choć skutkowałam nie tylko rozwojem inicjatywy i indywidualizmu żołnierzy ale także dostrzeganymi często brakami formalnej, zewnętrznej dyscypliny. Zdaniem S.L.A. Marshalla, europejscy sojusznicy USA w okresie I wojny światowej nazwali proces szybkiego dostosowywania się i szkolenia żołnierzy amerykańskich do potrzeb wojennych *30. dniami cudów*, nie

<sup>2</sup> Na podstawie: D.J. Remer, *Leadership for 21st Century: Empowerment, Environment and the Golden Rule*, w: "Military Review", January - February 1996.

<sup>3</sup> Tamże.

mogąc się nadziwić, jak szybko można było wyszkolić potrzebnych dowódców plutonów.<sup>4</sup>

Znaczny regres w rozwoju idei przywództwa związany jest z gwałtownym wzrostem liczebności amerykańskich sił zbrojnych po roku 1940. Podczas gdy w czerwcu 1940 roku liczyły one około 450 tys. żołnierzy, to w połowie 1945 roku ich liczebność przekroczyła 11 mln. W okresie II wojny światowej oficerowie obejmowali stanowiska dowódcze i sztabowe, które wymagały odpowiedzialności i kompetencji przekraczających najczęściej ich możliwości. Apodyktyczna postawa wobec podwładnych miała kamuflować niewiedzę, brak predyspozycji przywódczych i potrzebę realizacji partykularnych interesów osobistych. Niektórzy dowódcy bezkrytycznie poddani swoim przełożonym i wymagający ślepego posłuszeństwa od podwładnych, spragnieni byli bardziej osobistych korzyści niż dobra tych ostatnich. Taki typ zachowań dowódców nie był wprawdzie całkiem nowy, ale stawał się coraz powszechny także po zakończeniu wojny światowej i wojny koreańskiej. W jednostkach wojskowych często kładziono większy nacisk na wygląd zewnętrzny, niż na kompetencje wojskowe. Inspekcje oceniały realizację nieistotnych procedur administracyjnych, nie mających żadnego związku ze zdolnościami pododdziałów i oddziałów do wykonywania zadań bojowych. Większość dowódców uciekała się do oceniania podwładnych na podstawie danych statystycznych, takich jak liczba wykroczeń, procent uczestnictwa w zajęciach czy posługach religijnych. To w tamtym okresie w świadomości dowódców utrwaliła się postawa ukrywania braków, niedostatków, mankamentów szkoleniowych dyscyplinarnych, logistycznych, bądź proceduralnych.

Powszechne przyzwolenie na bylejakość zrodziło zjawisko *syndromu defektu zero*. W notatce jaką generał William F. Peers wysłał szefowi sztabu sił lądowych w 1970 roku - gen. Williamowi Westmorelandowi, znalazły się informacje, iż oficerowie uchylają się od odpowiedzialności, kłamią, przemykają oczy na niewłaściwe postępowanie, dowodzą z bezpiecznej odległości, ignorują potrzeby i troski podwładnych, nie potrafią wdrożyć środków zapewniających podwładnym bezpieczeństwo. Ujawnione po 13 latach od chwili powstania w 1970 roku *Studium na temat profes-*

<sup>4</sup> Podajemy za: B.M. Bass, *Leading in The Army After Next*, "Military Review", March-April 1998, s. 49.

jonalizmu wojskowego, przygotowane przez słuchaczy Szkoły Wojskowej Sił Lądowych na polecenie generała Williama C. Westmorelanda, dokumentowało stan kryzysu armii. W materiale stwierdzano, że oficerowie wszystkich stopni oceniali, iż warunkiem odniesienia sukcesu osobistego jest umiejętność zadowolenia przełożonego, nie zaś zaspokojenie uzasadnionych potrzeb podwładnych, czy wysoka sprawność wykonywania zadań. Generałowie oczekiwali pomyślnych informacji, a przełożeni niższych szczebli pochłonięci byli uzyskiwaniem takich danych statystycznych i przedkładaniem optymistycznie brzmiących meldunków. W koszarach kwitł handel narkotykami, bandy poszczególnych nacji zwalczały się wzajemnie na służbie i poza nią. Wielu oficerów bało się wchodzić nocą do koszar.

Kryzys w dowodzeniu stał się szczególnie widoczny w czasie wojny wietnamskiej. Według generała Normana H. Schwarzkopfa wojna spowodowała takie nasilenie rekrutacji do armii, że doświadczeni oficerowie i podoficerowie należeli do rzadkości. Pośród poruczników większość stanowili poborowi: uczniowie collegów, którym zaproponowano przyspieszony kurs oficerski. Psychicznie byli to ludzie nie przygotowani do wzięcia na siebie odpowiedzialności za życie innych.<sup>5</sup> W czasie działań bojowych niektórzy żołnierze, rozdrażnieni postępowaniem części oficerów obojętnych na ich los, próbowali tych oficerów zabić, czasami skutecznie.<sup>6</sup>

Zmiany oblicza armii, ograniczające skutki kryzysu podjęto w początkach lat siedemdziesiątych, tworząc między innymi Dowództwo do Spraw Doktryny i Szkolenia (ang. Training and Doctrine Command – TRADOC). Zajmowało się ono założeniami doktrynalnymi i prognozowaniem rozwoju form prowadzenia walki, tworzeniem standardów i wymagań szkoleniowych, odpowiadając jednocześnie za wdrażanie tych standardów w podległych mu ośrodkach szkolenia i szkołach oficerskich.

Pierwsze oznaki poprawy sytuacji pojawiły się w pod koniec lat siedemdziesiątych wraz z wdrażaniem nowego programu naboru do armii, uruchomieniem Narodowego Centrum Szkolenia, podjęciem kilkuletnich badań eksperymentalnych o nazwie COHORT (ang. cohesion, operational readiness and training – spójność, goto-

<sup>5</sup> N.H. Schwarzkopf, *Nie trzeba bohatera. Autobiografia*, Warszawa 1993, s. 178.

<sup>6</sup> Podajemy za: F.R. Kirkland, *Leadership Doctrine: 1778 to 1995*, "Military Review", January – February 1998, s. 30-34.

wość operacyjna i szkolenie). Wyniki tych badań potwierdzały wpływ spójności poziomej i pionowej na wzrost możliwości adaptacyjnych żołnierzy i ich odporności na psychologiczne czynniki pola walki. Żołnierze w badanych jednostkach, w których dowódców cechowała elastyczność w obdarzaniu podwładnych zaufaniem i względną swobodą działania, wykazywali dużą aktywność, chęć udziału w podejmowaniu decyzji i wysoką kreatywność, a jednocześnie szybciej się uczyli. Choć pododdziały dowodzone przez takich dowódców osiągały wyśmienite wyniki, jednak dowodzenie nimi nie było wcale łatwe. Podwładni domagali się nieustannie informacji i nowych wyzwań, stąd część oficerów i podoficerów nie była zdolna sprostać nowym wymaganiom. Każdy błąd przełożonego był natychmiast zauważany przez podwładnych, którzy także od swoich dowódców oczekiwali czynienia postępów. Przełożeni, którzy nie dawali sobie rady, lub zachowywali tradycyjny dystans w relacjach interpersonalnych często byli zagubieni i uciekali się do zachowań autokratycznych.<sup>7</sup>

Należy także zauważyć, że również w dokumentach normatywnych i oficjalnych dokumentach SL USA pojawiły się zapisy zwracające uwagę na potrzebę dbałości o podwładnych, budowanie wzajemnego szacunku.<sup>8</sup> Rolę podstawową w przedmiotowej dziedzinie pełni dokument normatywny, przyjęty przez Departament SL Stanów Zjednoczonych 31 sierpnia 1999 roku. Oznaczony skrótowo FM 22-100, nosi w pełnym rozwinięciu nazwę *Przywództwo w siłach lądowych. Być, Wiedzieć, Robić* (ang. Army leadership. Be, Know, Do)<sup>9</sup>. Nawet pobieżna analiza jego spisu treści świadczy o tym, jak złożone są relacje przełożony – podwładny oraz o wadze, jaka do tej problematyki jest przywiązywana przez kierownictwo SZ Stanów Zjednoczonych.

## 1.2 Współczesne założenia i perspektywy przywództwa wojskowego

Współczesna doktryna Stanów Zjednoczonych wyróżnia dwa komponenty dowodzenia: umiejętność podejmowania decyzji i przewodzenia żołnierzami<sup>10</sup>. Także

<sup>7</sup> Tamże, s. 32-33.

<sup>8</sup> Na przykład regulaminy SL: AR 600 – 20; FM 22 – 100.

<sup>9</sup> Publikacja ta zastąpiła poprzednie dokumenty dotyczące przywództwa w SL USA: FM 22-100 z 31 lipca 1990; FM 22-101 z 3 czerwca 1985; FM 22-102 z 2 marca 1987; FM 22-103 z 21 czerwca 1987; DA Pam 600-80 z 9 czerwca 1987 oraz DA Form 4856 z czerwca 1985.

<sup>10</sup> P.E. Blackwell, G.J. Bozek, *Leadership for the New Millennium*, [w:] "Military Review", May-June 1998, s. 41.

realizowany w końcu lat dziewięćdziesiątych program badawczy *Force XXI* traktuje problem przywództwa jako ważny element motywowania żołnierzy podczas prowadzenia różnych działań<sup>11</sup> - być może jest to najważniejszy składnik sukcesu na polu walki.

Dzisiejsze rozumienie przywództwa w armii amerykańskiej daje się również określić w oparciu o istniejące dokumenty normatywne, programy szkolenia i edukacji, a także opracowania i publikacje naukowe i popularnonaukowe.

Można przyjąć, że jest nim jakieś oddziaływanie, wpływanie lub takie kierowanie myślami i planami oraz działaniem innych ludzi, które prowadzi do:

- utrzymania posłuszeństwa, zaufania, szacunku i lojalnej współpracy;
- wykonania misji, wskazania celu i kierunku działania oraz rozbudzenia i wzmocnienia motywacji;
- stwarzania warunków dla trwałego sukcesu organizacyjnego.

Czynniki te dobrze ilustruje treść definicji zawartej we wspomnianym amerykańskim podręczniku FM 22 -100. Przywództwo definiuje się tam jako oddziaływanie na ludzi przez „... określenie celu, kierowanie i motywowanie w czasie prowadzonych działań, zmierzające do wykonania zadania oraz udoskonalenia organizacji.”<sup>12</sup>

Przywództwo powstaje i rozwija się lub też przemija, gdyż opiera się na jakości interakcji pomiędzy podwładnym i przełożonym. Jakość interakcji, jak zauważa na łamach dwumiesięcznika *SL USA Military Review* Christopher Kolenda, może skutkować pożądanym wpływem na podwładnych tylko wtedy, gdy:

1. zapewniony zostanie jednoznaczny kierunek wspólnych działań, zostanie sformułowana przez lidera jasna wizja wspólnego działania i przedstawiona tak, aby wyrażała także pragnienie dowódcy i pewność, że cel ten

<sup>11</sup> Tamże, s.41.

<sup>12</sup> Podajemy za: B. Szulc, *Model przywództwa w armii USA a tradycje polskie*, [w:] L. Kanarski, B. Rokicki (red.) *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*. Materiały z konferencji naukowej zorganizowanej w dniach 21-22 listopada 2001 roku, Warszawa 2002, s. 209.

wspólnie osiągną. Według autora ludzie tylko wtedy będą słuchać przywódcy, gdy uwierzą w niego jako osobę, gdy zaakceptują jego charakter.

2. osiągnięty zostanie zdrowy klimat, w którym ludzie będą współpracować i osiągać cele swojej organizacji. Taki klimat można osiągnąć godząc cele jednostkowe bądź zespołowe ze wspólnymi wartościami i celami organizacji.<sup>13</sup>

Przywództwo w ujęciu teoretycznym jak również w koncepcjach szkoleniowo-edukacyjnych, rozpatrywane musi być obecnie w odniesieniu do różnych poziomów organizacyjnych (ang. levels of leadership). Wśród nich można wskazać:

- znaną już i popularną typologię poziomów przywództwa przyjętą we wspomnianym już dokumencie FM 22-100 (bezpośrednie, organizacyjne, strategiczne);
- typologię wyodrębniającą poziom przywództwa taktycznego, operacyjnego i strategicznego<sup>14</sup>.

Prowadzone w ostatnich latach przez B. M. Bassa i B.J. Avolio badania dotyczące doskonalenia modelu przywództwa potwierdzają, iż optymalne dla wyników działań pododdziałów są takie zachowania dowódców, które cechuje:

- *przywództwo inspirujące*, oparte na darzeniu zaufaniem podwładnych, stawianiu wyzwań, dawaniu przykładu, tworzeniu wizji wspólnego działania, celu i przyszłości;
- *przywództwo intelektualne* – wspomagające rozwijanie innowacyjności podwładnych;
- *przywództwo indywidualne* – przejawiające się troską o podwładnego, dbałością o jego potrzeby indywidualne.<sup>15</sup>

Według B.M. Bassa, prowadzone analizy efektywności przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego umożliwiają sformułowanie wniosku, iż na najniższych

<sup>13</sup> Ch. Kolenda, *Navigating the Fog of Technological Change*, [w:] "Military Review", November - December, 1996, s. 31-40.

<sup>14</sup> D.E. Waddell, AU -24.

<sup>15</sup> Podajemy za: B.M. Bass, *Leading...*, wyd. cyt., s. 47.

szczeblach dowodzenia bardziej skuteczni są przełożeni o cechach przywódcy transformacyjnego. Cechuje ich bardziej konstruktywny wizerunek samego siebie, potrafią tworzyć wśród podwładnych poczucie partycypacji decyzyjnej i przekazywania części uprawnień. Taki model wydaje się - zdaniem autora - zarysowywać pożądany wizerunek dowódcy w przyszłości, kiedy żołnierze będą działali w rozproszeniu, w składzie niewielkich pododdziałów, powiązanych z głównym dowództwem oraz ze sobą poprzez elektroniczne środki przekazu informacji.

Problematyka dopasowywania szeroko pojętego przywództwa do wymogów przyszłego pola walki znajduje odzwierciedlenie w wielu dokumentach. Z opracowania *Wspólna Wizja 2020*<sup>16</sup>, wydanego w 2000 roku przez Przewodniczącego Kolegium Połączonych Sztabów USA wynika, że zasadniczym elementem sił zbrojnych USA około 2020 roku będą żołnierze o wyjątkowym zaangażowaniu i zdolnościach do realizacji zróżnicowanych zadań, w warunkach wymagających umiejętności adaptacji, oceniania, myślenia wyprzedzającego oraz rozumienia kulturowej specyfiki. Zadania będą wymagały od żołnierzy działań kreatywnych, umożliwiających odnoszenie korzyści z innowacji intelektualnych i technologicznych. Z tego też względu przywództwo wojskowe musi uwzględniać w perspektywie w większym stopniu problematykę wielokulturowości, działań w bardziej spłaszczonych strukturach organizacyjnych, działań w ramach luźno powiązanych ze sobą struktur, rolę przywództwo bezpośredniego jak i teleprzywództwa.

Przyszłość, zdaniem B.Bassa, należy bowiem do telezespołów (teleteams), których faktyczne działanie, choć w ograniczonym zakresie, ma miejsce już dziś. W tym sensie przyszłość należy także do teleprzywódców, zdolnych do porozumiewania się ze swoimi podwładnymi na odległość, umiejącymi budować zespoły zadaniowe i osiągać z nimi pożądane wyniki, integrować ludzi działających w znacznym rozproszeniu. Przywództwo w takich zespołach jest rzeczywiście wyzwaniem stojącym przed badaczami i praktykami.

Przyszłość należy także - jak podkreśla wielu amerykańskich badaczy - do przywództwa stymulującego intelektualnie, gdyż zadania przed jakimi stają zespoły i

---

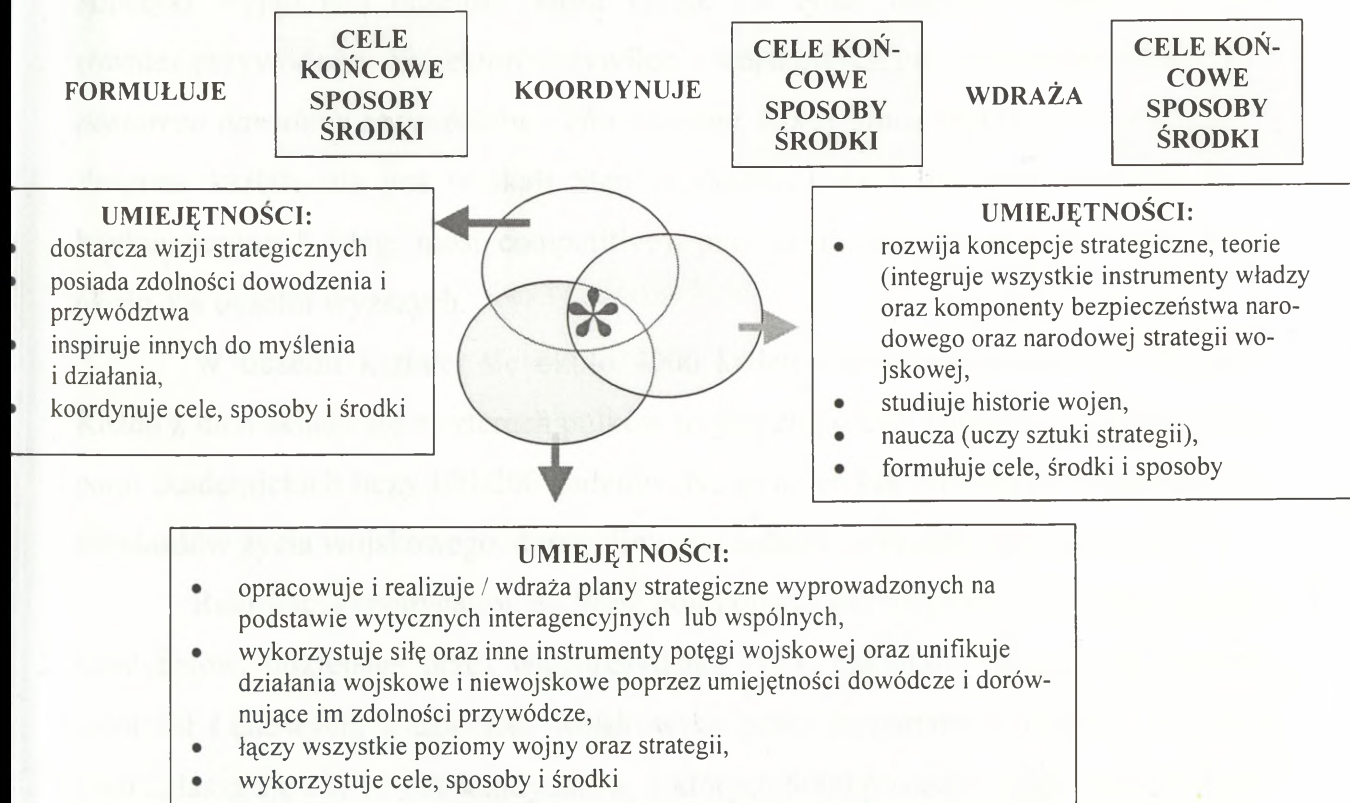
<sup>16</sup> Ang. Joint Vision 2020.

profesjonalizm podwładnych nakazują oparcie się w działaniu na zasadzie inteligentnej uległości nie zaś jedynie na intuicji dowódcy. W coraz większym stopniu walory poznawcze i koncepcyjne przełożonych będą decydowały o ostatecznych rezultatach podejmowanych działań. Przeprowadzone w armii Stanów Zjednoczonych badania generałów wykazały, iż prezentowany przez nich poziom dojrzałości społecznej, odpowiedzialności, otwartości na problemy moralne i nastawienie na współzawodnictwo był wyższy niż ten, jaki uzyskali cywilni kierownicy porównywalnego szczebla. Ci ostatni wykazali jednak swoją wyższość w działaniu innowacyjnym i niekonwencjonalnym rozwiązywaniu problemów. Perspektywa tworzy się także przed działaniem opartym na budowaniu zespołów i uzyskiwaniu efektów zespołowego działania. Przywództwo w dowodzeniu coraz częściej będzie się upodabniało do ról liderów w zespołach graczy, złożonych z profesjonalistów, którzy bez wzajemnej pomocy, zaufania i kreatywnej postawy nie są zdolni doświadczać następstw synergicznych działań. Coraz większą rangę nadaje się w amerykańskich SZ przywództwu strategicznemu. Szczególnie interesującym dokumentem, prognozującym proces przemian sił zbrojnych USA, jest wspomniany już *Joint Vision'2020*. Jak wynika z jego treści, celem transformacji SZ USA jest stworzenie sił wiarygodnych w okresie pokoju, odgrywających kluczową rolę w okresie wojny i niedoścignionych w każdej formie konfliktu. Priorytetem dla takiej wizji jest (...) *dominacja w pełnym spektrum zadań, osiągnięta przez przenikające się wzajemnie zastosowanie manewru dominującego, precyzyjnych działań bojowych, logistyki zogniskowanej oraz ochrony kompleksowej. Osiągnięcie tego celu będzie wymagało stałego wdrażania nowoczesnych technologii, modernizacji uzbrojenia oraz sprzętu wojskowego. Jednakże sama przewaga materiałowa nie jest wystarczająca. Istotne znaczenie posiadają takie elementy jak: doktryna, organizacja, szkolenie i przygotowanie przywódców.*<sup>17</sup> Dużą wagę przykładają się do umiejętności współpracy wojskowych i cywilnych gremiów kierowniczych. Interesujące spojrzenie na wzajemne powiązania przywódców wojskowych i politycznych przedstawia Richard A. Chilcoat. W eseju *Sztuka strategiczna: nowa dyscyplina dla*

---

<sup>17</sup> Tamże, s.3

przywódców XXI wieku,<sup>18</sup> stwierdza on, że wspomniane osoby muszą ściśle współpracować, wręcz na zasadach interaktywności, w zakresie osiągania zamierzonych stanów końcowych, celów, sposobów działania, oceny zdolności oraz ryzyka. Nie ma jasnego progu między pokojem i wojną oznaczającego punkt, w którym liderzy polityczni i wojskowi przekazują sobie odpowiedzialność. Muszą być mistrzami sztuki strategicznej, a podporządkowanie wojskowego przywódcy cywilowi nie obniża znaczenia wojskowego doradztwa i porad dla władz politycznych lub odpowiedzialności za wiarygodne komunikowanie<sup>19</sup>. Przywódcy strategiczni muszą umiejętnie praktykować sztukę strategiczną w celu promowania lub obrony narodowych interesów. Poniżej przedstawiono postulowany przez R.A. Chilcota zakres kompetencji i oczekiwanych zdolności przywódcy szczebla strategicznego, który powinien skupiać w sobie zdolności nie tylko przywódcy, lecz również teoretyka i praktyka.



**Rys. 1. Zakres kompetencji i oczekiwanych zdolności przywódców szczebla strategicznego**

<sup>18</sup> Richard A. Chilcoat, *Strategic art: the new discipline for XXI st Century Leaders*, US Army War College, Washington, 10 October 1995,

<sup>19</sup> Tamże, s. 5.

### 1.3. Rola West Point w systemie edukacji do przywództwa

Szczególną rolę w kształtowaniu i rozwijaniu umiejętności przywódczych oficerów spełniała od samego początku swego istnienia Akademia Wojsk Lądowych USA w West Point.

Założona w 1802 roku, kształci obecnie około 20% oficerów dla potrzeb sił lądowych USA. Absolwentami uczelni byli między innymi: prezydenci - Grant i Eisenhower; słynni generałowie – Bradley, Bragg, Fleet, Lee, Pershing, Ridgway, Sherman, Stuart, a spośród współczesnych - Schwartzkopf, Joulwan, Clark. Wśród absolwentów nie zabrakło astronautów, senatorów, kongresmenów, olimpijczyków. Obecnie liczni absolwenci pełnią ważne funkcje we wszystkich sektorach gospodarki i biznesu, różnych instytucjach rządowych i publicznych. W efekcie West Point jest dla Ameryki wyjątkową uczelnią, która kreuje nie tylko liderów wojskowych, lecz również przywódców dla sektorów cywilno – wojskowych i cywilnych. Akademia (...) *dostarcza narodowi przywódców z charakterem, którzy służą wspólnej obronie(...)*.<sup>20</sup> Program kształcenia jest w skali Stanów Zjednoczonych zaliczany do najbardziej konkurencyjnych (ang. most competitive), przy czym taki status przysługuje tylko około 3% uczelni wyższych.

W uczelni kształci się około 4000 kadetów zorganizowanych w brygady. Każda z nich składa się z czterech pułków mających po trzy kompanie. Każda z kompanii akademickich liczy 100-200 kadetów. Na co dzień kadeci uczą się przestrzegania standardów życia wojskowego, dyscypliny, porządków, wyglądu zewnętrznego.<sup>21</sup>

Rekrutacja kandydatów do West Point oparta jest na procedurze rekomendacji kandydatów, udzielanej przez wiceprezydenta USA, członków Kongresu, Departament Sił Lądowych, a dzieciom wojskowych przez Departament Obrony. Każdego roku zgłasza się ok. 13 000 kandydatów, z których 5000 posiada czyjeś rekomendacje. Wśród zgłaszających się do uczelni są także żołnierze pełniący służbę kontraktową,

<sup>20</sup> Biuletyn: *West Point 2002 and Beyond: Strategic Guidance for the United States Military Academy*, Nowy Jork, West Point 1993, s.5.

<sup>21</sup> Zob. R. Pęksa, *Kodeks honorowy i jego funkcjonowanie w Akademii Wojskowej Stanów Zjednoczonych w West Point*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej im. Stefana Czarnieckiego, 1999 nr 1, s.232; T. Kowalik, *Rola kształtowania wartości moralno – etycznych u kadetów Akademii Wojsk Lądowych USA*, Lublin 2000, maszynopis pracy magisterskiej.

którzy przed egzaminami kierowani są do Szkoły Przygotowawczej Akademii (United States Military Academy Preparatory School), mieszczącej się w Fort Monmouth (New Jersey).<sup>22</sup> W procesie edukacji realizowanym w Akademii zakłada się przygotowanie kadetów do służby w charakterze oficerów zawodowych sił lądowych, jak również kompetentnych pracowników instytucji państwowych i prywatnych. Przyjmuje się, że absolwenci West Point muszą prócz wiedzy ogólnowojskowej, prezentować wysoki poziom umiejętności przywódczych, odwagę moralną i uczciwość. Aby w przyszłej pracy i służbie odnosili sukcesy muszą także rozumieć kontekst świata społecznego, odmienności kultur, złożoność motywacji ludzkich działań.

Wśród zasadniczych celów, które ukierunkowują wysiłek edukacyjny akademii wymienia się:

- cel intelektualny;
- cel wojskowy;
- kształtowanie przywództwa;
- rozwój fizyczny;
- kształtowanie postaw etycznych.

Proces rozwijania wiedzy, umiejętności i zachowań przywódczych obejmuje wiele przedsięwzięć o charakterze dydaktycznym, organizacyjnym i wychowawczym.

Ostateczny rezultat procesu edukacji w tym zakresie jest następstwem:

1. poznania teoretycznych podstaw przywództwa w organizacji, psychologii zachowań ludzkich, systemu dowodzenia wojskowego;
2. zapoznawania się z przykładami przywództwa (zajęcia z historii, oraz nauk wojskowych);
3. bezpośrednich kontaktów i obserwacji osób odgrywających w procesie edukacji w West Point tzw. role modelowe (wojskowa oraz cywilna kadra dydaktyczna, oficerowie występujący w czasie ćwiczeń poligonowych itp.);

---

<sup>22</sup> Podajemy za: R. Pęksa, *Kształtowanie przywództwa w Akademii Wojskowej Stanów Zjednoczonych*, [w:] L. Kanarski, B. Rokicki (red.), *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, Warszawa 2002, s.239.

4. systematycznie zbieranych doświadczeń osobistych wynikających z zajmowania różnych stanowisk w łańcuchu dowodzenia (w trakcie nauki oraz letnich obozów treningowych).

Bardzo dużą wagę przywiązuje się do kształtowania u kadetów pożądanых cech charakteru, etycznych postaw i zachowań. Centralne miejsce w tym procesie odgrywa istniejący *Kodeks Honoru* - zbiór zasad obowiązujący wszystkich kadetów, określający prawa i powinności kadeta, reguły wzajemnego postępowania, sankcje w przypadku naruszenia obowiązujących postanowień.

Kodeks stanowi podstawę standardów dla kadetów, a ideałem do którego powinni dążyć, jest „duch kodeksu”. W tym sensie może być traktowany jako podstawowe ogniwo procesu edukacji przywódczej. Jest on wyrazem uczciwości i zalet wewnętrznych manifestowanych w działaniu, nie zaś jedynie zbiorem uciążliwych zakazów. Obejmuje on m.in.: prawdomówność w każdej sytuacji; całkowitą uczciwość wobec innych ludzi ; szacunek dla nich i ich wartości; poświęcenie dla utrzymania standardów, które są podstawą zawodu wojskowego.

Zdaniem Rafała Pęksy, uczciwość kadeta w West Point traktowana jest jako istotny element kształtowania jego przywództwa wobec przyszłych podwładnych.<sup>23</sup> *Przywództwo jest budowane na zaufaniu, a zaufanie na honorze.*<sup>24</sup> Aby pomóc kadetom w samodzielnym określeniu, czy dane działanie jest honorowe czy też nie, upowszechniono tzw. „trzy prawa kciuka” (The 3 Rules of Thumb). Sformułowane w postaci trzech pytań ułatwiają podejmowanie decyzji w różnych sytuacjach.

1. Czy dane działanie stanowi próbę oszukania kogokolwiek lub pozwala na to, by ktokolwiek został oszukany?
2. Czy to działanie prowadzi do uzyskania lub pozwala uzyskać przywileje i korzyści, do których ja lub ktokolwiek nie mógłby pretendować?
3. Czy byłbym zadowolony z rezultatów działania, gdybym był tym, który ich doświadcza?

<sup>23</sup> Tamże, s. 289.

<sup>24</sup> *The Honor Code and Honor System*, s.4-5. Podajemy za: R.Pęksa, *Kształtowanie przywództwa...*, wyd. cyt., s.244.

Naruszeniem honoru są kłamstwa, oszustwa i kradzieże, a także działania mające na celu osiągnięcie nieuzasadnionych korzyści. Tak traktowane jest również tolerowanie zauważonych uchybień u innych, popełnianie plagiatu w trakcie przygotowywania prac pisemnych (brak przypisów i udokumentowania otrzymanej pomocy), przepisywanie i ściąganie, itp.

Drugim ogniwem edukacji do przywództwa dającym się wyodrębnić w West Point jest proces nabywania wiedzy i umiejętności ogólnowojskowych: przestrzegania standardów życia wojskowego, dyscypliny, porządków, wyglądu zewnętrznego. Można go podzielić na dwa etapy. Pierwszy zakłada pełnienie obowiązków podwładnego i zdobywanie umiejętności wykonywania rozkazów. Drugi etap bazuje na rozwijaniu umiejętności i doświadczeń jako przełożony. Rola kadeta z każdym rokiem pobytu w szkole zmienia się. Wraz z nabywaniem przywilejów rośnie również jego odpowiedzialność. Szczególnie trudny okres przeżywają kadeci na pierwszym roku, kiedy uczą się posłuszeństwa, ponoszą trudy wielu obowiązków studenckich i żołnierskich, uczą się dokonywania wyborów, pomiędzy zadaniami ważnymi i pilnymi. Niezależnie od istniejących przełożonych w strukturze organizacyjnej, szczególną rolę wobec każdego kadeta pierwszego roku odgrywa kadet – kapral drugiego roku, pełniący rolę opiekuna. Jest on odpowiedzialny za wszelkie czynności swojego podwładnego. Kapral ma obowiązek przeprowadzenia raz dziennie tzw. Fourth Class Development Time (FCDT) – szkolenia rozwijającego dla najmłodszego rocznika. Szkolenie to odbywa się z reguły rano o 6.00 i trwa około 5-15 minut. W jego trakcie kadet pierwszego roku przepytany jest w zakresie wiedzy wojskowej i specjalistycznej, np. charakterystyki broni, znajomości procedur alarmowych, interpretacji kodeksu honorowego, stopnia przygotowania do zajęć.

Kapral ma bardzo duży wpływ na właściwe kształtowanie postawy, wyrabianie nawyków oraz rozwój wiedzy i umiejętności kadeta pierwszego roku. Obaj uczą się współpracy i odpowiedzialności. W trakcie dwóch ostatnich lat kadeci pełnią funkcje dowódców drużyn, funkcje sztabowe, aż po funkcje dowódcy całego korpusu (brygady). Dużą rolę w rozwijaniu kompetencji dowódczych spełniają praktyki które kadeci odbywają po drugim i po trzecim roku nauki. Ogółem kadet musi zaliczyć

cztery praktyki (ogólną - w jednostce poza West Point; umiejętności indywidualnych – w wybranym przez przełożonych ośrodku szkolenia; specjalistyczną – (szkoła spadochronowa, desantu powietrznego, walki w terenie zurbanizowanym, wspinaczki górskiej, itp.) Czwartą praktykę kadet wybiera indywidualnie i może to być praktyka w urzędzie państwowym, banku, prywatnej firmie, obóz sportowy, czy nawet realizacja w ramach praktyki dodatkowego przedmiotu w uczelni. Istotną rolę w kształceniu kadetów odgrywa praca zespołowa. Wiele zadań stawianych kadetom musi zostać wykonanych zespołowo. W okresie międzysemestralnym, w czasie dwutygodniowych kursów wojskowych, prawie wszystkie zadania kadeci muszą wykonać zespołowo, w zespołach tworzonych zupełnie przypadkowo przez instruktorów, razem też są oceniani za wykonanie wspólnej pracy. Ważną rolę w identyfikacji i rozwoju predyspozycji przywódczych, jak i innych uzdolnień i preferencji spełnia stosowany w szkole system oceniania kadetów.

W ramach każdego przedmiotu rada pedagogiczna ustala pułap punktów do osiągnięcia przez studenta. Oceny uzyskiwane w trakcie semestru stanowią 70-80% oceny końcowej z przedmiotu. Pozostałe 20-30% oceny kadet uzyskuje w trakcie egzaminu końcowego z danego przedmiotu.<sup>25</sup> W systemie ocen stosowanym w West Point wykorzystuje się skalę 11 stopni, literowo- cyfrową.

Ocena literowa	Ocena cyfrowa
A+	4.33
A	4.00
A-	3.67
B+	3.33
B	3.00
B-	2,67
C+	2,33
C	2,00
C-	1,67
D	1,00
F	0,00

Tabela 1. Literowo – cyfrowa skala ocen stosowana w West Point

<sup>25</sup> Np. aby zaliczyć przedmiot trzeba uzyskać 2000 punktów, np. wykonane dwie prace cząstkowe w trakcie semestru ok. 600 punktów, 400 punktów otrzymuje się za pisemną pracę własną, 100 za prezentacje na zajęciach, krótkie sprawdziany – od 100 do 200 punktów, egzamin końcowy – 600punktów.

Duży nacisk kładzie się na obiektywizm oceniania. Kadet w trakcie rozlicznych sprawdzianów pisemnych oznacza swoje prace numerem kodowym.

Ocena za postawę wojskową powstaje w oparciu o opinie oficerów zawodowych pełniących rolę przełożonych i doradców oraz kadetów pełniących funkcje służbowe.

Opinie te muszą być pisane tak, aby umożliwiały zakwalifikowanie kadeta do którejś z grup: 10% najlepszych, górnej połowie, średniej części, poniżej średniej, wyraźnie poniżej średniej. Przy wystawianiu opinii i ocen przez przełożonych istnieje ścisły limit dla poszczególnych ocen (tzw. forced distribution).<sup>26</sup> Na przykład tylko jeden z dziesięciu ocenianych z danej grupy może uzyskać ocenę A - tj. ponadprzeciętną 40%- ocenę B; a pozostałe 50% oceny jeszcze niższe.

W trakcie pobytu kadetów w uczelni duży nacisk kładzie się na rozwój sprawności fizycznej. Wszelkie dyscypliny sportowe mają na celu rozwijanie umiejętności pracy w zespole, ogólnej wytrzymałości, zdolności przewycięzania strachu. Każdy kadet musi obowiązkowo zaliczyć kursy: boksu, samoobrony, pływania i gimnastyki. Ponadto - przejść pozytywnie kilka prób wyrabiających umiejętności przewycięzania strachu, np. skok do wody z sześciometrowej wieży, przejście po wąskiej belce umieszczonej nad wodą na wysokości 8 metrów, itd.

W procesie edukacji, w tym edukacji do przywództwa merytorycznie ważną rolę spełnia blok przedmiotów humanistycznych i społecznych, których udział w ogólnej puli godzin programowych wynosi ponad 32%, a włączając języki obce – ponad 36%. W przypadku studentów, którzy podejmują specjalizację w obszarze tych przedmiotów udział ten wzrasta prawie do 58% ogółu godzin dydaktycznych. Wśród przedmiotów obowiązkowych w grupie przedmiotów społecznych i humanistycznych realizowane są m.in.:

- trzy kursy języka angielskiego;
- dwa kursy języka obcego;
- dwa kursy historii powszechnej;
- dwa kursy historii wojskowości;
- stosunki międzynarodowe;

<sup>26</sup> Szczegółowe zasady reguluje dokument: *Leadership Evolution and Developmental Rating*, West Point 1995.

- nauki polityczne;
- ekonomia;
- psychologia;
- filozofia;
- przywództwo;
- prawo wojskowe;
- prawo konstytucyjne.<sup>27</sup>

Ważną rolę w zakresie realizacji programu przywództwa odgrywa działalność dydaktyczna prowadzona przez Wydział Nauk Behawioralnych i Przywództwa.<sup>28</sup> W trakcie zajęć przedmiotowych i specjalnie organizowanych kursów (obligatoryjnych dla studentów trzeciego roku) wykorzystywany jest tzw. Model Przywództwa Organizacyjnego.<sup>29</sup> Model ten prezentuje ogólną koncepcję procesu przywództwa w organizacjach formalnych, umożliwiając jej zrozumienie.

---

<sup>27</sup> Zob. np.: W. Karawajczyk, *Nauki humanistyczne i społeczne w systemie kształcenia oficerów armii USA i RFN*, [w:] *Oficer – Dowódca – Wychowawca. Z zagadnień współczesnej myśli pedagogicznej w wojsku*. Materiały z konferencji, Warszawa 1996, s. 177; T.Kowalik, *Organizacja procesu szkolenia w West Point*, „Biuletyn WSOSP” nr 3 2000. . Materiały z konferencji, Warszawa 1996, s. 177.

<sup>28</sup> Ang. Department of Behavioral Sciences and Leadership

<sup>29</sup> Por. *Jurnal of applied behavioral science*, June 1996, s.176 - 181.



## LEGENDA:

PR - PRZYWÓDCA

P - PODWŁADNY

RS - RÓWNY STOPNIEM

WP - WYŻSZY STOPNIEM

Rys. 2. Model przywództwa organizacyjnego

W modelu występują cztery poziomy (systemy) analizy: indywidualny, grupowy, przywódczy i organizacyjny. Trzy pierwsze mają pomóc w rozumieniu procesu bezpośrednich kontaktów *face – to – face*. Ostatni poziom - organizacyjny, ma uzmysłowić wpływ większej organizacji oraz środowiska zewnętrznego. Poprzez analizę czterech niezależnych systemów możliwe jest dostrzeżenie przykładów i związków, które bardziej pobieżna analiza mogłaby pominąć. Zastosowane podejście polega na

odgrywania przez słuchacza roli faktycznego przywódcy, nie zaś biernego obserwatora, nie ponoszącego odpowiedzialności za to jak organizacja funkcjonuje. Rysunek obrazuje znaczenie właściwego zrozumienia przez przywódcę podwładnych, równych stopniem, przełożonych, małych grup (przywództwo bezpośrednie) oraz większych organizacji (przywództwo pośrednie), a także środowiska zewnętrznego, w którym funkcjonują.

Wykorzystanie tego modelu ma umożliwić ocenę sytuacji z różnych perspektyw, a układ zajęć przedmiotowych czy kursowych stanowi odzwierciedlenie sytuacji możliwych do uwzględnienia w tym modelu dydaktycznym.

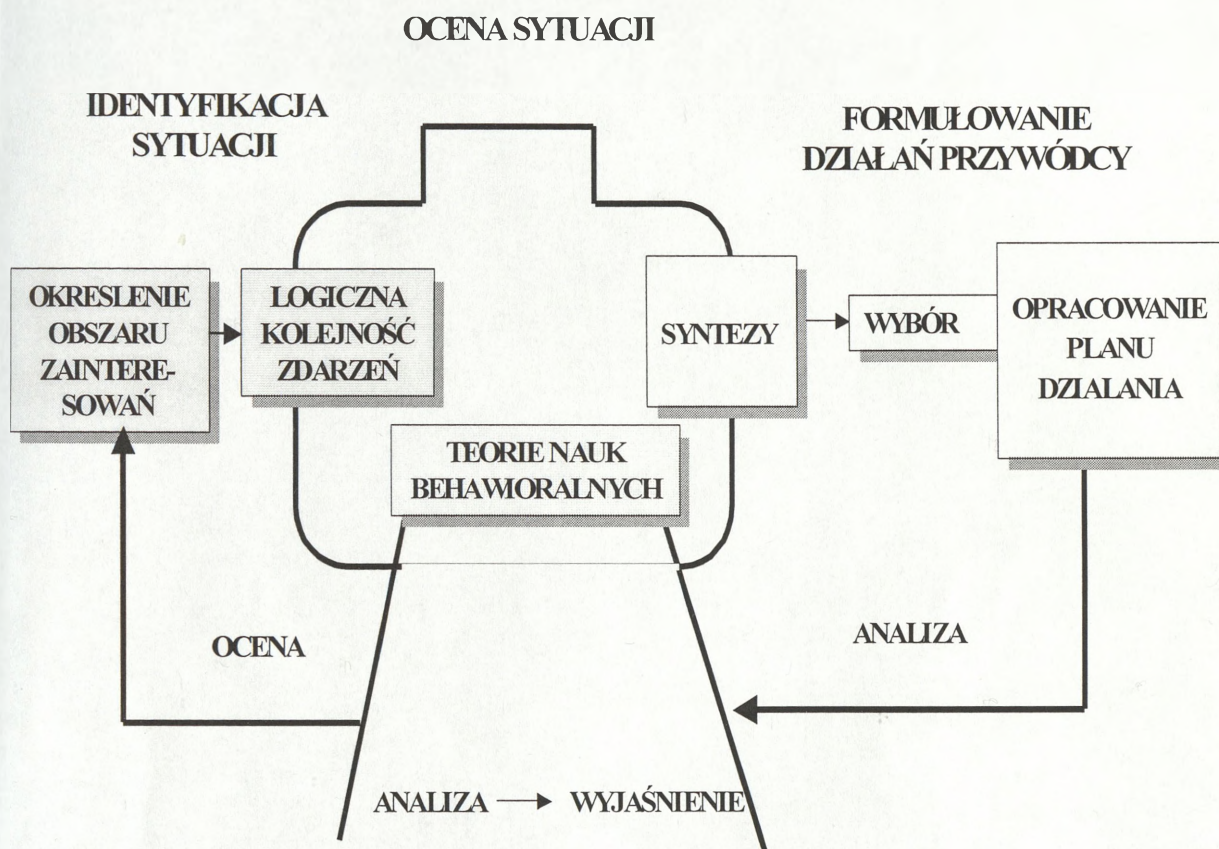
Należy zauważyć, że w ramach stosowanych metod nauczania przywództwa szczególną wagę przywiązuje się do posiadania umiejętności krytycznego myślenia<sup>30</sup>. Podejście systemowe, zastosowane w West Point nosi nazwę „Procedura Intelktualna” (ang. Intellectual Procedure).<sup>31</sup> Istota tego rozwiązania polega na wykonywaniu przez słuchacza trzech zasadniczych zadań intelektualnych:

- określenie tego co dzieje się;
- ocena zachodzącego zjawiska;
- określenie i zastosowanie działań adekwatnych do sytuacji;

W celu generowania określonych sytuacji, a następnie ich obiektywnej oceny, w zajęciach wykorzystywany jest sprzęt komputerowy (ang. Computer Assisted Instruction). Propozycje słuchaczy dotyczące postulowanych rozwiązań są porównywane z informacjami zapisanymi w komputerowej bazie danych.

---

<sup>30</sup> Tamże.



**Rys. 3. Procedura intelektualna**

Należy podkreślić, że od 1994 roku wykładowcy Wydziału Nauk Behawioralnych i Przywództwa realizują również program szkolenia dla innych organizacji. Przykład stanowi zaangażowanie w opracowanie koncepcji edukacyjnej oraz prowadzenie treningów dla Stowarzyszenia Szefów Policji w New Jersey (ang. New Jersey Association of Chiefs of Police). Zamiarem kierownictwa departamentu policji tego stanu było zorganizowanie specjalistycznego szkolenia dla funkcjonariuszy, ogniskującego się na wyzwaniach z dziedziny przywództwa, jakie występują w ich codziennej służbie. Organizacje policyjne mogły teoretycznie wysłać funkcjonariuszy na

kursy do kilku własnych ośrodków zajmujących się technicznymi aspektami służby, jednak żaden z nich nie miał do czynienia ze sferą kształtowania umiejętności interpersonalnych, wymaganych na kolejnych stanowiskach służbowych. Przedstawiciele Wydziału opracowali program, spełniający oczekiwania policji, wykorzystując jako podstawę kurs „Przywództwo wojskowe”. Wykładowcy przeszkolili instruktorów z policji w zakresie doboru teorii i koncepcji umożliwiających wiarygodną analizę konkretnych przypadków. Jak dotychczas, zajęcia dla funkcjonariuszy spotykają się z bardzo wysokimi ocenami, upoważniającymi do stwierdzenia, że kurs „Przywództwo wojskowe” może stanowić bazę do spożytkowania w innych dziedzinach działalności organizacyjnej.<sup>32</sup> Przykładem łączenia bogatych doświadczeń dydaktycznych Wydziału Nauk Behawioralnych i Przywództwa jest także współpraca z Long Island University dotycząca wspólnej realizacji studiów w dziedzinie doradztwa i przywództwa, przeznaczonych dla kadry dowódczej i taktycznej zatrudnionej w Akademii. Część programu realizowana jest przez West Point (np. teoria przywództwa, system przywództwa, amerykańskie doświadczenia wojskowe); inne zajęcia są prowadzone przez wykładowców Long Island University (np. teoria doradztwa, psychologia, metody badawcze. Absolwenci otrzymują tytuł magistra nadawany przez uniwersytet.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Tamże, s. 186.

<sup>33</sup> Podajemy za: R. Pęksa, *Kształtowanie...* wyd.cyt., s.248.

## 2. IDEA PRZYWÓDZTWA W BUNDESWEHRZE

### 2.1. Podstawowe założenia idei przywództwa

Tworzenie koncepcji przywództwa w armii niemieckiej warunkowane było gorzkim doświadczeniem okresu drugiej wojny światowej, budowania sił zbrojnych w oparciu o bezwzględne posłuszeństwo żołnierzy, bezwarunkowe wykonawstwo rozkazów i poleceń przełożonych. Jak zauważają autorzy najpopularniejszego niemieckiego podręcznika o zarządzaniu - H. Steinmann i G. Schreyögg - w Niemczech w okresie ideologii socjalizmu narodowego, przywództwo i przywódca były prawie kultowo wywyższane, z przerażającymi konsekwencjami. Jeszcze dzisiaj słowa „Führer” (przywódca) używa się nie bez pewnych oporów<sup>34</sup>.

Współcześnie, przywództwo jest rozpatrywane w Bundeswehrze w dwóch aspektach<sup>35</sup>. Pierwszy z nich traktuje je jako proces polegający na kształtowaniu celów grupowych, motywowaniu i wymuszaniu określonych działań bez stosowania środków przymusu. Drugi natomiast eksponuje zdolność przełożonego do skutecznego realizowania zadań oraz umiejętność zjednywania podwładnych do swoich zamierzeń tak aby uznali je za własne i odpowiadające ich interesom<sup>36</sup>.

Oba podejścia łączy założenie, że umiejętność dowodzenia jest tożsama z umiejętnością przewodzenia. Stąd dobry dowódca i jednocześnie przywódca to ten, który:

- jest godny zaufania;
- planuje z sensem i podejmuje jasne decyzje;
- przekonująco rozkazuje i egzekwuje swe polecenia;
- stawia wyłącznie wykonalne zadania;
- czyni wszystko, aby jego pododdział uzyskał niezbędne wsparcie;

<sup>34</sup> H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław 1992, s. 284.

<sup>35</sup> M. Wiatr, *Przywództwo i profesjonalizm jako współczesne wyzwanie Bundeswehry*, [w:] L. Kanarski, B. Rokicki, J. Świniarski (red.), *Bezpieczeństwo personalne i strukturalne wobec wyzwań współczesnego świata*, Warszawa 2000, s. 100-114.

<sup>36</sup> Tamże, s. 101. Autor podaje powyższe wyróżnienie w oparciu o pracę: F. Wagner, *Handeln aus Überzeugung*, „Truppenpraxis” 1994, nr 6, s. 498.

- identyfikuje się ze swoim pododdziałem;
- w każdej sytuacji zachowuje i okazuje opanowanie.<sup>37</sup>

Przywództwo wymaga wprowadzenia odpowiednich predyspozycji, nie może być jednak traktowane jako fenomen czy też szczególne misterium. Podkreśla się, iż przez odpowiednie kształcenie i szkolenie może być ono rozwijane i doskonalone.

Przywództwo realizowane jest najczęściej poprzez więź duchowo-etyczną z podwładnymi oraz dowodzenie przez cele. Więzy emocjonalna wyrażana jest w podmiotowości podwładnego, poszanowaniu jego godności i praw, w tym prawa do postępowania zgodnie z sumieniem. Wyraża je: umiejętność przewodzenia; dzielenie ryzyka z podwładnymi; troska o nich i poczucie wspólnoty z nimi<sup>38</sup>. Dowodzenie przez zadania (niem. Auftragstaktik) polega na przekazywaniu wynikających z nich zadań na stanowisko, dysponujące najlepszymi możliwościami jego realizacji. Przełożony stawia podwładnemu jasno sprecyzowane zadanie, określa cel do osiągnięcia oraz warunki realizacyjne. Informuje ponadto o własnym zamiarze związanym z zadaniem, a także o sytuacji do jakiej wspólny wysiłek ma doprowadzić (cel końcowy), wydziela także wymagane do realizacji zadania, siły i środki. Podwładny wykorzystuje samodzielnie wszystkie dostępne mu środki i podejmuje decyzje co do przebiegu realizacji zadania w ramach określonego przez przełożonego zakresu swobody.<sup>39</sup> Dowodzenie przez cele uczy odpowiedzialności, wzmacnia motywację, poczucie własnej wartości, jest zachętą do poszukiwania jak najlepszych rozwiązań. Taka treść relacji interpersonalnej zwiększa jednocześnie zapotrzebowanie na wysoką jakość więzi duchowo-etycznej między przełożonym a podwładnymi.

Uwarunkowania te powodują, że dowodzenia takie realizują tylko ci dowódcy, którzy mają zdolność samodzielnego myślenia i gotowi są do podejmowania ryzyka. Zmieniające się warunki, w jakich działać ma współczesna niemiecka armia (np. zmiana w konstytucji umożliwiająca użycie wojsk także poza granicami państwa niemieckiego) wzmogły potrzebę dalszego intensyfikowania

<sup>37</sup> A.E.Felber, *Das Prinzip des Führungsverhaltens in den Mittelpunkt stellen!*, „Truppendienst 1991, nr 2, s.121.

<sup>38</sup> Tamże, s. 104.

<sup>39</sup> Zob. [http://www.Bundeswehr.de/a\\_bis\\_z/A.html](http://www.Bundeswehr.de/a_bis_z/A.html) (2002-02-14).

kształcenia w armii. Przykładem dokonywanych przewartościowań jest treść dyrektywy Inspektora Wojsk Lądowych dotycząca prowadzenia operacji. Zakłada się w niej, iż Bundeswehra potrzebuje, prócz właściwej struktury i wyposażenia, przede wszystkim właściwego myślenia dowódców. Tylko dowódcy będący jednocześnie przywódcami mogą sprostać coraz bardziej zróżnicowanym zadaniom. Nikt nie traktuje tego zadania jako oczywiste i łatwe do realizacji. Trud taki, zdaniem wielu wojskowych niemieckich, trzeba jednak podjąć, gdyż - jak zauważa jeden z nich - żołnierz walczy nie tylko ze względu na posłuszeństwo, lecz walczy z przekonaniem dla swojej jednostki, kolegów i dla swojego dowódcy, jeżeli temu ostatniemu uda się przeistoczyć w przywódcę<sup>40</sup>.

W płaszczyźnie teoretycznej, jak i dla potrzeb dydaktycznych wyróżnia się style przywództwa, które skuteczny dowódca dobiera w zależności od sytuacji (stopnia trudności zadania, odpowiedzialności podwładnych, ich kompetencji i doświadczenia, własnych kompetencji i poziomu ryzyka, które gotów jest zaakceptować. Wymienia się: styl autokratyczny, uczestniczący, delegujący. Style te nawiązują do form oddziaływania na podwładnych zawartych w koncepcjach przywództwa sytuacyjnego, prezentowanych np. przez P. Herseya i K.H. Blancharda.

## 2.2. Przywództwo w koncepcji Innere Führung

Budowa państwa demokratycznego, warunkowana ograniczeniami zewnętrznymi państw koalicji antyhitlerowskiej oraz silna wewnętrzna potrzeba dbałości o stabilną strukturę i bezpieczeństwo państwa zrodziły ideę *Innere Führung*. Filozofię kierowania wiążącą siły zbrojne, w ramach realizacji zadań, z wartościami konstytucji. Zakładała ona budowę nie tylko nowoczesnej struktury armii, ale nade wszystko kształtowanie świadomości i postaw obywatela w mundurze. Jej zadaniem jest niwelowanie napięć, jakie mogą powstać przy krzyżowaniu się indywidualnych praw wolnego człowieka z powinnościami wojskowymi. Odejście od tradycyjnych żelaznych zasad niemieckiego drylu zakłada, iż żołnierz demokratycznego państwa w trakcie pełnienia służby wojskowej powinien kierować się także swoim sumieniem a

<sup>40</sup> Zob. R. Bigler, *Der einsame Soldat*, Frauenfeld 1964, s. 249.

nie tylko słuchać i ślepo wykonywać rozkazy przełożonych. Twórcy tej koncepcji (hrabiowie: Wolf von Baudissin, Johann von Kielmansegg i Ulrich de Maiziere) założyli, że da się w jej ramach połączyć wojskową dyscyplinę i konieczne posłuszeństwo z duchową wolnością oraz współodpowiedzialnością.

Na przestrzeni lat idea *Innere Führung* zmieniła dotychczasowe podstawy edukacji wojskowej, jej treści, metody i formy. Współczesne przygotowanie oficerów, podoficerów i funkcyjnych wymaga rozwoju ich kompetencji społecznych, umiejętności wpływania na podwładnych, zjednywania ich dla realizacji wspólnych celów. Podstawa myślenia wyrażająca kierunek edukacyjnych i szkoleniowych zmian została zawarta w regule: *Traktuj każdego tak, jak chciałbyś, aby ciebie traktowano i rozważ dokładnie, czy konsekwencje, jakie wynikają dla innych z twojego działania, mógłbyś sam zaakceptować i uznać za pomocne i motywujące (...).*<sup>41</sup> Ogólna idea *Innere Führung* znajduje wyraz w zasadach:

- obywatela w mundurze jako wolnej osoby;
- obywatela świadomego odpowiedzialności;
- żołnierza gotowego do działań.

Wywiera ona także wpływ na całokształt służby żołnierskiej i przygotowanie ogólne i zawodowe dowódców, obejmując swoim zakresem m.in.:

- kierowanie ludźmi;
- organizację służby i szkolenia;
- pracę informacyjną;
- prawo i porządek żołnierski;
- przebieg służby i szkolenia.

W najnowszej instrukcji ZDv 10/1 z 1993 roku, zatytułowanej *Innere Führung* zawarto szczegółową charakterystykę obszarów zastosowania koncepcji dowodzenia wewnętrznego w wojsku. Szczególne miejsce znalazło tam odniesienie tej idei do rozwijania w wojsku przywództwa przełożonych. Przywództwo (niem. Men-

<sup>41</sup> Zob. np. H.A. Jacobsen, L. Souchon (red.), *W służbie pokoju. Bundeswehra 1955 - 1993*, Warszawa 1993, s.83.

schenführung) znajduje swój wyraz w codziennej służbie, zwłaszcza zaś w bezpośrednich kontaktach personalnych. Właściwe rozumienie przywództwa wymaga od dowódców pozytywnego nastawienia – otwarcia się na podwładnych, rozumienia ich potrzeb i stanów emocjonalnych.<sup>42</sup> *nie jest możliwe, ale jest konieczne ze sobą*

W procesie kształtowania postaw przywódczych rolę kluczową rolę odgrywa Centrum Innere Führung w Koblencku. Jego początki sięgają 1956 roku, kiedy to w Kolonii została utworzona Szkoła Bundeswehry ds. Innere Führung. (Schule der Bundeswehr für Innere Führung). Szkoła ta po roku została przeniesiona do Koblencku, gdzie istnieje aż do dziś, zmieniając jedynie w 1981 roku nazwę na dzisiejsze Centrum Innere Führung.

W ramach wydziałowej struktury organizacyjnej Centrum, problemami przywództwa zajmuje się Wydział Przywództwa i Opieki (Wydział II). W działalności dydaktyczno-szkoleniowej wychodzi się tam z założenia, że przywództwa można nauczyć, a sam proces rozwijania zdolności przewodzenia jest dynamiczny, dopasowany do potrzeb zmieniającego się czasu i otoczenia.

W ramach kursów przywództwa szczególny akcent kładzie się na rozwijanie umiejętności zachowań stymulujących dowodzenie przez cele, bazujących na optymalnym wykorzystaniu kompetencji podwładnych oraz ich woli współpracy. Zwraca się uwagę na optymalizację relacji przełożony – podwładny oraz na tworzenie emocjonalnej więzi żołnierza ze środowiskiem. Podwładny musi być przekonany o tym, że hierarchiczność struktury formalnej i obowiązujące zasady regulaminowego posłuszeństwa nie zagłusza jego ludzkich trosk i egzystencjalnych potrzeb. Musi mieć pewność, że jego radości i smutki będą dostrzegane, a wartości i przekonania szanowane. Rolą przełożonych jest tworzyć warunki sprzyjające właściwym relacjom na płaszczyźnie koleżeńskiej (niem. Die kameradschaftliche Bindungen) poprzez należyłą organizację szkolenia oraz własny styl dowodzenia.

Można przypuszczać, że pomimo zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych koncepcja Innere Führung, będzie nadal rozwijana i dostosowywana do potrzeb Bundeswehry. Koncepcja dowodzenia wewnętrznego od

<sup>42</sup> Zob. [http://www.zentruminnerefuehrung.de/InnereFuehrung\\_Konzeption](http://www.zentruminnerefuehrung.de/InnereFuehrung_Konzeption), (2002-02-13).

czasów jej narodzin do dzisiaj potwierdziła bowiem nie tylko swoją oryginalność, ale przede wszystkim przydatność w kształtowaniu reguł poszanowania praw i wolności obywatelskich w strukturach sił zbrojnych demokratycznego państwa.

O dalszej przydatności i rozwoju koncepcji Innere Führung była mowa na konferencji zorganizowanej przez Federalnego Ministra Obrony Rudolfa Scharpinga 29 czerwca 2001 roku. Konferencja ta z udziałem gości zagranicznych (np. Javiera Solany), przedstawicieli kręgów opiniotwórczych (m.in. byłego prezydenta Richarda von Weizsaeckera, oraz przewodniczącego Rady ds. Innere Führung – prof. Reintera Pommerina), przedstawicieli poszczególnych ministerstw i ośrodków akademickich, poświęcona była nowej roli jaką spełniać będą, w ramach realizacji celów polityki zagranicznej i bezpieczeństwa, siły zbrojne Niemiec. W ramach nowych zadań musi także ewoluować i rozwijać się koncepcja dowodzenia wewnętrznego.

W ostatnich kilku latach w ramach tej koncepcji rozwijana jest idea przywództwa przełożonych. Dotychczasowe efekty wykorzystywania wspomnianej już metody dowodzenia przez cele w armii niemieckiej wydają się na tyle obiecujące, iż wzbudzają zainteresowanie w innych armiach. Zdaniem amerykańskich teoretyków i badaczy niemiecka *Auftragstaktik* może okazać się szczególnie przydatna w dowodzeniu małymi efektywnymi grupami (zespołami) zadaniowymi.<sup>43</sup>

### 2.3. Praktyka przywództwa w dowodzeniu

Przyjmując że przywództwo decyduje o zdolności sił zbrojnych do prowadzenia jakichkolwiek działań, za priorytet uznaje się tworzenie warunków umożliwiających rozwój cech i umiejętności przywódczych. Bundeswehra potrzebuje dowódców, którzy potrafią przygotowywać podwładnych do wykonywania różnorodnych zadań, umieją ich motywować i właściwie kierować nimi podczas realizacji zadań. Oznacza to zapotrzebowanie na dowódców profesjonalistów, utrzymujących bliskie stosunki z podwładnymi. Za przywódców uważa się przy tym żołnierzy, którzy potrafią oddziaływać na zachowanie innych bez uciekania się do środków przymusu i jednocześnie są

---

<sup>43</sup> Zob. np. F.R. Kirkland, *Leadership...*, wyd. cyt., s.33.

jednocześnie są akceptowani w tej roli przez podwładnych<sup>44</sup>. Wśród zajmujących się przywództwem, dość powszechnie uważa się za Freudem, że ludzie siłą rzeczy dzielą się na przywódców i zależną od nich, zdecydowaną większość. Ta większość potrzebuje autorytetu podejmującego za nią decyzje. Również żołnierze oczekują od swego przełożonego, że będzie on podejmował decyzje, nakazywał realizację przedsięwzięć i wydawał rozkazy. Oczekiwania takie występują już w okresie szkolenia, a podczas działań zwiększają się niepomiaralnie. Dla podwładnych ważne jest przy tym, czy przełożony posiada odpowiednie zdolności w tym zakresie, czy jest rzeczywistym przywódcą, czy potrafi dowodzić.

Uzmysłowienie braków i niedoskonałości w tym zakresie było podstawową przesłanką opracowania założeń i wdrożenia koncepcji kształtowania przywództwa przez odpowiednie przedsięwzięcia szkoleniowe, określane pod wpływem amerykańskim jako „Leadership Training”. Celem tego przedsięwzięcia, któremu poddawani są przede wszystkim dowódcy kompanii, jest podnoszenie umiejętności dowodzenia i kształtowanie cech przywódczych, tak aby dowódcy mogli „... w sposób zorganizowany działać w chaosie”<sup>45</sup>.

Doskonalenie umiejętności dowodzenia i kształtowanie cech przywódczych jest elementem wszystkich form kształcenia dowódców. Każdy kandydat na oficera i podofficera rozpoczyna szkolenie wojskowe wspólnie z żołnierzami służby zasadniczej. Już w tej fazie szkolenia możliwa jest bezpośrednia wymiana doświadczeń ze starszymi służbą żołnierzami, podpatrywanie ich sposobów podejścia do wykonywanych zadań. Kształtowanie podofficerów i oficerów odbywa się w formie kursów w odpowiednich szkołach. I tak, na przykład, kandydat na oficera po zakończeniu szkolenia podstawowego w jednostce (a nie w szkole) kierowany jest do szkoły specjalistów rodzaju wojsk, po której odbywa kurs podofficerski. Jako podofficer podchorąży służy następnie przez kilka miesięcy w jednostce na stanowisku na przykład dowódcy drużyny. Po czym ponownie kierowany jest na kolejny kurs do szkoły oficerskiej. W ten sposób stopniowo uczy się swej roli przywódcy i kształtuje odpowiednie umiejęt-

<sup>44</sup> F. Wagner, *Handeln aus Überzeugung*, „Truppenpraxis” 1994, nr 6, s. 498.

<sup>45</sup> V. Bertel, *Somalia und Bosnien: Folgerungen aus Einsätzen verbundener Kräfte für die Führerausbildung*, „Truppenpraxis/Wehrausbildung” 1998, nr 4, s. 231.

ności<sup>46</sup>. W ramach przedmiotu kształcenia *Kierowanie ludźmi* (Menschenführung) realizuje się tematy, które do niedawna stanowiły swego rodzaju tabu, jak np.: „Postępowanie w przypadku zranienia i śmierci” czy „Przewycięzanie stresów u podwładnych”.<sup>47</sup> Umiejętności w tym zakresie pomóc mają w skuteczniejszej realizacji przywództwa.

W ramach przedsięwzięć wspierania najlepszych, wybitni kandydaci na oficerów odbywają dodatkowe kilkutygodniowe kursy poza granicami kraju. Kursy takie prowadzone są dla nich w armii amerykańskiej, brytyjskiej i francuskiej, a od 1998 roku również we włoskiej i izraelskiej. Od 1999 roku do programu włączono również armię kanadyjską. Przedsięwzięcia takie pozwalają przyszłemu oficerowi na stosunkowo wczesne poznanie zwyczajów innych narodów i ich zdolnością do współpracy w strukturach wielonarodowych. Rozszerzają też horyzont jego doświadczeń poza własny rodzaj wojsk i narodowe siły zbrojne. Podejście takie stwarza dobre podstawy do wielokulturowej kompetencji przyszłego oficera.

Kompetencje i umiejętności przywódcze dowódców rozwijane są w ramach systemu kształcenia obejmującego szkoły rodzajów wojsk, szkołę oficerską, Centrum Dowodzenia Wewnętrznego i Akademię Dowodzenia Bundeswehry. Kursy w tych ośrodkach kształcenia przygotowują mają do rozwiązywania nowych lub poważniejszych zadań, nie chodzi przy tym o klasyczne kursy dowódców pododdziałów czy jednostek, lecz przede wszystkim o przygotowanie przywódców potrafiących właściwie spełniać swą rolę w różnorodnych sytuacjach<sup>48</sup>.

Zadania związane z doskonaleniem cech przywódczych podwładnych realizują również dowódcy jednostek w ramach szkolenia doskonalącego. To również oni odpowiedzialni są za wspomniany już *Leadership Training*. Wprowadzone niedawno wydłużenie czasu pełnienia służby na stanowisku dowódcy kompanii i batalionu do

<sup>46</sup> Tamże, s. 232.

<sup>47</sup> Szersze informacje na ten temat zawierają m.in. prace: B.Rokicki, R.Zoń, *Zranienia i śmierć podczas działań wojsk jako przedmiot szkolenia psychologicznego w armii niemieckiej*, „Zeszyty Naukowe AON” 1998, nr2; R.Zoń, B.Rokicki, *Stres posttraumatyczny i ograniczanie jego skutków*, „Zeszyty Naukowe AON” 1998, nr1.

<sup>48</sup> H. Willmann, *Erziehung und Ausbildung der Führer im deutschen Heer*, „Wehrtechnik“, 2000, nr III, s. 22..

trzech lat służyć ma ciągłemu wzrostowi ich umiejętności przywódczych, a w perspektywie zapewnić pożądaną właściwą jakość dowodzenia<sup>49</sup>.

W opracowaniach niemieckich zwraca się uwagę na to, że podwładny obdarza przełożonego zaufaniem i uznaje go za przywódcę jedynie wówczas, gdy stanowi on dla niego wzór. Droga od formalnego przełożonego do uznanego przywódcy to ciągle pozyskiwanie zaufania przez zaangażowanie, uzyskiwane wyniki, postawę i troskę o podwładnych. Zaufania nie zyskuje się przez zabieganie o popularność i narzucanie się, propagowanie własnej osoby i obietnice, obniżenie wymagań czy osłabiony nadzór, lecz wyłącznie przez osobiste zaangażowanie dla wspólnoty i traktowanie podwładnych z poszanowaniem ich osobowości i godności. Zaufanie podwładnych jest podstawą siły przekonywania dowódcy, jego skuteczności jako przywódcy.

Charakterystyczną cechą tak rozumianego przywództwa jest odczuwalna wola dzielenia z podwładnymi trudów i zagrożeń. W żadnym razie przywódca nie może unikać zagrożenia i przenosić go na podwładnych. Młodym przełożonym uświadamia się, że podwładny identyfikuje się z uznanym przywódcą, czyli z takim, który nie używa słowa „idź” lecz „chodź”, nie opisuje drogi, lecz pokonuje ją pierwszy – używając słów „za mną”. Podkreśla się, że dowódca nie posiadający zaufania podwładnych nie będzie wiarygodny, nie będzie mógł skutecznie wpływać na zachowania i trudno mu będzie wypełniać otrzymane zadanie. Jego podwładni szukać będą innego przywódcy lub też pozostaną bezładną grupą. W żadnym innym zawodzie brak zaufania nie ma tak drastycznych następstw<sup>50</sup>. Dopiero wówczas, gdy stosunek zaufania jest trwały, przełożony staje się nie tylko dowódcą, lecz również przywódcą<sup>51</sup>.

Z punktu widzenia skuteczności działania specyficznej organizacji, jaką są siły zbrojne, dowódca powinien być jednocześnie uznanym przywódcą, osobą nadającą ton całemu zespołowi. To on powinien decydować o tym, co dzieje się w podlegającym mu zespole. Jeżeli tego nie robi, w grupie pojawia się przywódca nieformalny. Powstaje zagrożenie, że grupa nie będzie już podporządkowana jednej woli, a jej działania mogą być bardziej ukierunkowane na osobistą wygodę jej członków, niż

<sup>49</sup> Tamże.

<sup>50</sup> A. E. Felber, *Das Prinzip des Führungsverhaltens* ..., s. 121.

<sup>51</sup> *Soldaten Führen. Taschenbuch nicht nur für junge Vorgesetzte*, Bonn 1990, s. 15.

na wytyczone cele<sup>52</sup>. W tym kontekście uzmysławia się dowódcom, że status przywódcy trudno jest osiągnąć, ale bardzo łatwo stracić. Przywództwo nie jest bowiem stanem ciągłym i przełożony, chcąc skutecznie kierować podległym mu zespołem, musi mieć to zawsze na uwadze<sup>53</sup>.

Skutecznym czynnikiem wspomagającym gotowość do wykonywania nawet najtrudniejszych zadań jest zwartość grupy, poczucie wspólnoty. Oznacza ono coś więcej niż tylko poczucie przynależności do grupy. To moralne zobowiązanie do wspólnoty przełożonego z podwładnymi. Osiągnięcie i utrzymanie takiej bliskości, takiej jakości stosunków z podwładnymi, jest według poglądów niemieckich jednocześnie wyzwaniem i najwyższym przykazaniem przywódcy<sup>54</sup>. Za pomocne w tym zakresie uznaje się:

- wzajemne poszanowanie i wzajemne zaufanie;
- rzetelne kształcenie i szkolenie z właściwym stopniowaniem wymagań;
- wspólne wykonywanie trudnych zadań podczas szkolenia, a zwłaszcza w trakcie działań;
- wspólne przebywanie wszystkich członków grupy przez długi okres;
- szczególne pielęgnowanie koleżeństwa w ramach pododdziału;
- wspólne, wiążące zewnętrzne oznaki i symbole.

Przywództwo opiera się na profesjonalizmie i osobistej wiarygodności, przestrzeganiu norm etycznych, co w rezultacie ma rodzić wzajemne zaufanie. Idzie o to, aby przełożony wojskowy – przywódca był centralnym punktem fachowości i człowieczeństwa w zespole - wzorem profesjonalizmu i wzorem etycznym. Zaleca się, aby zdolność do takiego traktowania i realizowania przywództwa była decydującym kryterium w doborze na stanowiska kierownicze, gdyż ten sposób sprawowania przywództwa decydować będzie o charakterze wojska<sup>55</sup>. Decydujące znaczenie mają przy tym charakterologiczne właściwości żołnierza będącego przywódcą. Za największe

<sup>52</sup> H.P. v. Kirchbach, *Offizier im Heer der Einheit*, „Truppenpraxis” 1992, nr 4, s. 333.

<sup>53</sup> *Soldaten Führen, Taschenbuch...*, s. 18.

<sup>54</sup> A.E. Felber, *Das Prinzip der Führungsverhaltens...*, s. 124.

<sup>55</sup> Inspekteur des Heeres, *Gedanken zur Operationsführung im Deutschen Heer. Der neue Ansatz*, Bonn 1998, s. 96.

zagrożenie armii w okresie pokoju uznaje się mentalność „armii bez błędów”, a więc mentalność zabezpieczania się, dostosowania i rutyny. Jak stwierdza to Inspektor Wojsk Lądowych, „... ten, który nic nie zmienia, nie inicjuje, nie jest też atakowany, jeżeli brakuje mu wyrazistości, nie stwarza pola do ataku, kto nie podejmuje trudnych decyzji, nie popełnia też błędów. Nie tak jednak wygląda gleba, z której wyrastają osobowości przydatne dla sił zbrojnych”<sup>56</sup>. Od przełożonego, który chce być przywódcą, wymaga się zatem w armii niemieckiej czterech atrybutów: lojalności, prawdomówności, kreatywności i inicjatywy. Są to niezbędne reguły dobrego działania wojska, które dotyczą najpierw przełożonych, i na zasadzie wzajemności, również podwładnych.

Lojalność podwładnych w stosunku do przełożonego i przełożonego do podwładnych oznacza zdolność i gotowość do działań zgodnie z zamiarem przełożonego, ale też gotowość do podejmowania ryzyka. Lojalność zobowiązuje do zaangażowanego działania nawet wówczas, gdy człowiek osobiście nie zgadza się z decyzją przełożonego. Z drugiej strony lojalność obowiązuje również prawdziwego przywódcę. Musi on okazywać taką samą lojalność wobec podwładnych, jaką sam okazuje przełożonym. Powinien ich tak traktować, jak sam chciałby być traktowany. Dlatego też powinien sobie stawiać pytanie nie tylko o to, co chce osiągnąć przełożony, ale również o to, co rzeczywiście jest dla podwładnych niezbędne, aby mogli osiągnąć cel, co jest rzeczywiście dla nich przydane. W przeciwnym wypadku może się okazać tylko formalnym przywódcą.

Prawdomówność, zgodność słów z czynami odzwierciedla się w odwadze przekazywania w stosowanej formie przełożonym uzasadnionych zastrzeżeń i głoszenia niewygodnych prawd. Oznacza ona również gotowość wysłuchiwanie krytycznych uwag wobec własnej osoby. Armia, która uznaje, że jest już gotowa na wszystko, jest armią przestarzałą. Tylko jednostki przejawiające inicjatywę mogą odpowiedzieć na współczesne wyzwania.

Kreatywność i przejawianie inicjatywy są więc niezbędnymi atrybutami przywódcy, zarówno w okresie pokoju jak i kryzysu i wojny. Przywódca posiadający

---

<sup>56</sup> Tamże, s. 97.

te cechy jest w stanie delegować odpowiedzialność na swoich podwładnych ze świadomością, że mogą oni popełniać błędy. Tylko w takiej atmosferze silne, ale niewygodne indywidualności uzyskać mogą szansę rozwoju i doskonalenia.

Pragmatyka codziennej służby, sposób funkcjonowania Bundeswehry, sprzyja kształtowaniu umiejętności przewodzenia, przejmowania pełnej odpowiedzialności za kierowany zespół. Styl dowodzenia obowiązujący w tej armii, a więc delegowanie odpowiedzialności zgodnie z zasadą „Führen durch Auftrag” (dowodzenie przez zadania - niezbyt trafnie określane w polskiej terminologii dowodzeniem przez cele), sprzyja dużej samodzielności na wszystkich poziomach dowodzenia. Przywództwo kształtuje się w codziennym działaniu. Trudno wymagać od podwładnych twórczego działania i rzeczywistego przewodzenia na polu walki, jeżeli nie zostaną do tego przyzwyczajeni w okresie pokoju. I to nie tylko podczas ćwiczeń taktycznych, lecz również w codziennej służbie. Dlatego też w Bundeswehrze uznaje się, że nadmierna kontrola, bezpośredni nadzór nad wypełnianiem wydanych poleceń, nie tylko nie sprzyja kształtowaniu przywództwa, lecz prowadzi także do pewnego ubezwłasnowolnienia wykonawców, wkraczania w ich kompetencje. Odpowiedzialności za podejmowane działania, tego niezbywalnego atrybutu przywódcy, trzeba się nauczyć. Należy więc pozwolić podwładnym na popełnianie błędów, zwłaszcza w początkowym okresie ich służby. Lepiej jest dopuścić do popełniania błędów w okresie pokoju i mieć dzięki temu dowódców nie bojących się odpowiedzialności, a więc przywódców, niż szczegółowo określać sposób wykonania zadań i mieć wyłącznie posłusznych wykonawców niezdolnych do podejmowania jakiegokolwiek ryzyka. Z tego też względu przełożony stawia podwładnemu zadanie do wykonania i nie ingeruje w sposób jego realizacji. Ustala zakres kompetencji, a następnie ściśle tego przestrzega. Dzięki temu podwładny wie, za co jest odpowiedzialny, co ma komu zlecić i jakimi siłami i środkami może dysponować.

Takie rozgraniczenie kompetencji, umożliwiające właściwe kształtowanie przywództwa można zaobserwować w codziennym funkcjonowaniu jednostek. Dowódca batalionu określa dowódcom kompanii, jakie cele mają osiągnąć w danym okresie szkolenia oraz do wykonania jakich zadań powinna być zdolna kompania.

Przydziela pododdziałom odpowiednie środki materiałowe oraz bazę szkoleniową. Dobór tematów, kolejność ich realizacji, metody i formy szkolenia pozostawia podwładnym. Dowódca batalionu wychodzi przy tym z założenia, że jeżeli oficer został wyznaczony na stanowisko dowódcy kompanii, to znaczy, iż ma odpowiednie do tego przygotowanie i predyspozycje oraz ponosi pełną odpowiedzialność za uzyskiwane rezultaty. Nie narusza więc jego kompetencji. Zasada ta obowiązuje na wszystkich poziomach dowodzenia. Dlatego też jednostkom podczas szkolenia poligonowego nie „towarzyszą” przedstawiciele nadrzędnego sztabu. Przełożeni nie „pomagają” więc w osiąganiu celów szkoleniowych<sup>57</sup>. Postępowanie takie wymaga zaufania przełożonego do podwładnych, do ich przygotowania i umiejętności. Przekonania, że będą czynić wszystko, aby wykonać otrzymane zadanie. Podejście takie w oczywisty sposób sprzyja kształtowaniu cech przywódczych. Podwładny obdarzony zaufaniem przełożonego nie ma właściwie wyboru i dążąc do spełnienia oczekiwań, niejako siłą rzeczy musi stać się przywódcą.

Podsumowując niemieckie podejście do przywództwa w wojsku, w wielkim skrócie można powiedzieć, że odpowiedzialność przywódcy wyraża się przez lojalność, zgodność słów z czynami, kreatywność i inicjatywę. Niezbywalnym składnikiem osobowości przywódcy jest również odwaga cywilna, wyrażająca się w umiejętności rozpoznawania granic działania i posłuszeństwa oraz we właściwym postępowaniu nawet wówczas, gdy oznaczać to może zagrożenie jego osobistych interesów. Jeżeli przełożony stale kierować się będzie tymi wskazaniem, ma szansę stać się rzeczywistym przywódcą<sup>58</sup>.

---

<sup>57</sup> M. Wiatr, *Samodzielność dowódców*, „Przegląd Wojsk Lądowych” 1997, nr 2, s. 75.

<sup>58</sup> Inspekteur des Heeres, *Gedanken zur Operationsführung ...*, s. 100.

### 3. ZAŁOŻENIA KONCEPCJI PRZYWÓDZTWA W SIŁACH ZBROJNYCH WIELKIEJ BRYTANII

#### 3.1. Teoretyczne podstawy przywództwa wojskowego

Problematyka przywództwa od kilku lat znajduje się w centrum uwagi wojskowych szkół i ośrodków kształcenia w Wielkiej Brytanii. Edukacyjna koncepcja przywództwa zbudowana została głównie w oparciu o teorię Johna Adaira, profesora Wydziału Zarządzania Uniwersytetu w Exeter, autora między innymi prac: *Action Centred Leadership* (1984); *Great Leaders* (1989); *Effective Leadership Masterclass* (1997).<sup>59</sup>

John Adair zbudował swoją koncepcję w oparciu o teorię grup i teorię potrzeb. Podejście grupowe do przywództwa, jak sam je nazywa, rozważa w kategoriach funkcji zaspokajających potrzeby grupy: tego co trzeba zrobić.<sup>60</sup> W takim ujęciu wśród trzech podstawowych zmiennych, które należałoby wziąć pod uwagę przy rozpatrywaniu przywództwa znajdują się:

- przywódca – cechy osobowości i charakteru;
- sytuacja – część stała i część zmienna;
- grupa – potrzeby i wartości jej uczestników.

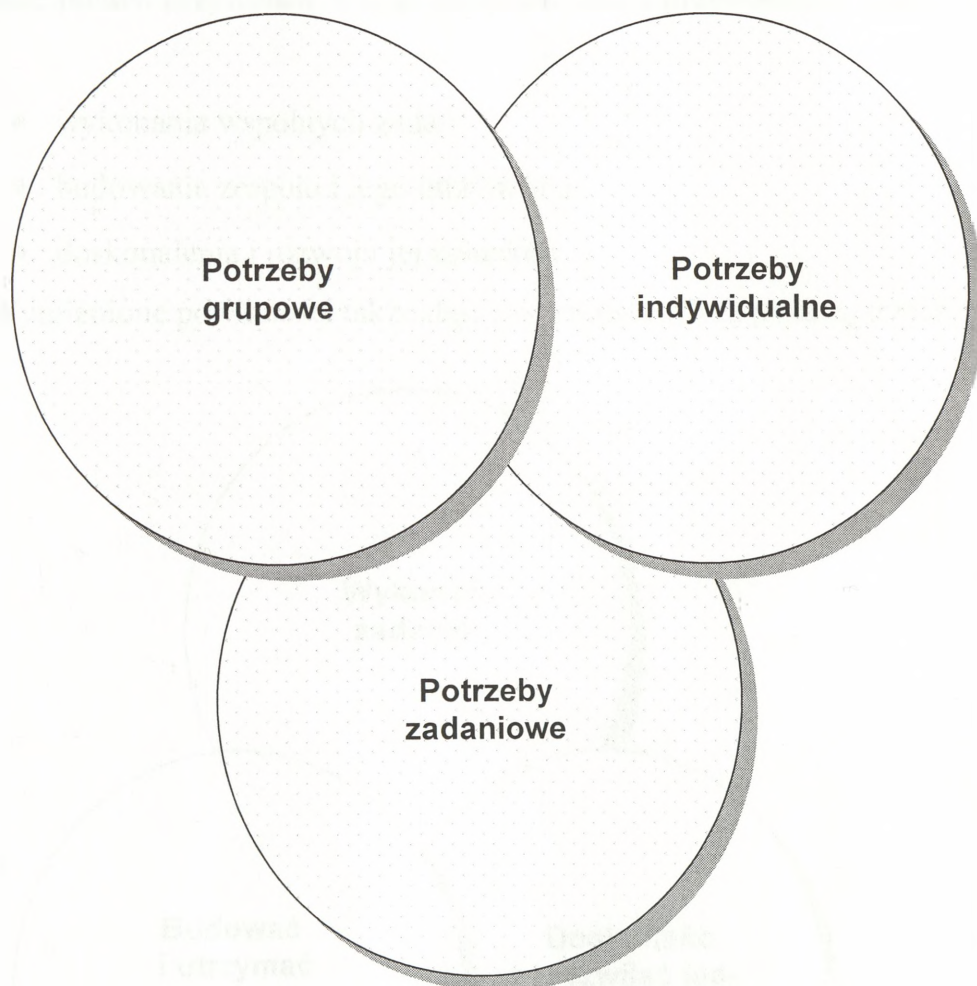
Zadaniem przywódcy jest zapewnienie realizacji celu dla którego grupa powstała oraz dbałość o dobre stosunki międzyludzkie w grupie. Sprzyja temu atmosfera w grupie, poczucie wspólnego celu oraz silna motywacja indywidualna. Wymagania stojące przed przywódcą wyrażają się w zaspokajaniu trzech obszarów potrzeb:

- potrzeby zadaniowej – osiągnięcia zamierzonego celu;
- potrzeb grupowych – stworzenie korzystnej, sprzyjającej atmosfery  
uwspólnienie celu;

<sup>59</sup> Druga z wymienionych prac opublikowana w Polsce w 2000 roku nosi tytuł: *Anatomia biznesu. Przywództwo*.

<sup>60</sup> J. Adair, *Przywództwo i motywacja*, [w:] D.M. Stewart (red.), *Praktyka kierowania*, Warszawa 1997, s.164-165.

- potrzeb indywidualnych – skoordynowanie potrzeb poszczególnych osób z potrzebami grupy i realizowanymi zadaniami. Współzależność tych trzech obszarów dobrze wyrażają trzy zazębiające się okręgi.<sup>61</sup>



**Rys. 4. Związek potrzeb przywództwa (model trzech kół).**

<sup>61</sup> Zob. M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Warszawa 1997, s.230 – 231.

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. W prawdzie 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 jej członków.

Wymienione powinności także daje się przedstawić za pomocą trzech kół.<sup>62</sup>



Rys. 5. Obszary aktywności przywódcy

<sup>62</sup> J. Adair, *Przywództwo ...*, wyd. cyt., s.169.

Zrozumienie pozycji przywódcy i jego roli jest możliwe, jak podkreśla autor, tylko w odniesieniu do tych trzech kół.<sup>63</sup> Odnosząc pewne rady wprost do potencjalnego przywódcy, formułuje także kilka praktycznych sugestii:

Powinieneś traktować siebie tak, jakbyś się znajdował na wpół wewnątrz i na wpół zewnątrz grupy, gdyż *powinien istnieć pewien dystans między tobą a grupą, lecz nie-  
był wielki*. Dystans ten zapewni Tobie pewną niezbędną swobodę działania w przypadkach, kiedy będziesz musiał podejmować niepopularne decyzje (Zob. tabela 2.)

ZACHOWANIA PRZYWÓDCY	PRZYDATNE W SYTUACJACH, GDY:	NIEPRZYDATNE W SYTUACJACH, GDY:
UTRZYMANIE DYSTANSU	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ZACZYNA PRZEWODZIĆ NOWEJ GRUPIE.</li> <li>- GRUPA PRZEJAWIA SKŁONNOŚĆ DO NADMIERNEJ POUFAŁOŚCI;</li> <li>- TRZEBA PODEJMOWAĆ NIEPOPULARNE DECYZJE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- W GRUPIE ISTNIEJĄ SILNE TRADYCJE BRAKU POCZUCIA DYSTANSU</li> </ul>
MINIMALIZOWANIE DYSTANSU	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MIĘDZY GRUPĄ A PRZYWÓDCĄ BRAK POROZUMIENIA I ZAUFANIA;</li> <li>- WSZYSCY DYSPONUJĄ TAKIM SAMYM DOŚWIADCZENIEM I WIEDZĄ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MIĘDZY GRUPĄ A PRZYWÓDCĄ DYSTANS JEST JUŻ I TAK NIEWIELKI</li> </ul>
RÓWNOWAGA MIĘDZY DYSTANSEM, A ZBLIŻENIEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- REALIZOWANE SĄ WSPÓLNE ZADANIA.</li> </ul>	

Tabela 2. Zachowania przywódcy wobec grupy<sup>64</sup>

<sup>63</sup> Tamże, s.170.

<sup>64</sup> Tamże.

Przywództwo buduje się nie na zyskiwaniu popularności, ale na zdobyciu szacunku ludzi. Tego jednak nigdy nie zyskuje się przez to, że jest się *słabym* lub *miękkim* w odniesieniu do zadań, zespołu czy poszczególnych jednostek.

*Na szczycie jest się zawsze samotnym*, gdyż społeczne potrzeby przywódcy tylko częściowo mogą być zaspokojone przez jego stosunki z zespołem. Nigdy nie może się on dzielić swoimi obciążeniami z tymi, którzy dla niego pracują, ani otwarcie przedstawiać im swoich wątpliwości, obaw i niepokojów.

Gdy nauczysz się wykonywać zasadnicze zadania, przedstawione w kołach *Twoja nominacja na przywódcę uzyska ratyfikację w sercach i umysłach członków grupy*.

Koncepcja przywództwa Adaira uwzględnia 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 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. Kluczem do budowania efektywnego przywództwa jest ciągle myślenie o swojej roli przez pryzmat trzech kół.

W obszarze zadań przywódca najwyższego szczebla zajmuje się celami bardziej długodystansowymi i o szerszym zakresie. W obszarze zespołu ma do czynienia z zadaniami dotyczącymi:

- stworzenia i utrzymania zespołu i swojego przywództwa wśród ludzi skupionych na poziomie naczelnego kierownictwa;
- rozwijania poczucia wspólnoty ze wszystkimi poziomami i częściami organizacji.

W obszarze jednostek znajdują się wszyscy członkowie organizacji, zarówno członkowie naczelnego kierownictwa, jak i każdy z osobna członek jej struktur. Trudno, aby wszystkich znać osobiście, czy choćby z nazwiska. Jednak powinnością

przywódcy jest myśleć wciąż o każdym z pracujących w organizacji i rozmawiać z nimi przy każdej nadarzającej się okazji.<sup>65</sup>

### 3.2. Wybrane elementy edukacji do przywództwa

W siłach zbrojnych Wielkiej Brytanii przywództwo ma bogatą przeszłość, kształtowaną tradycjami walk o chwałę korony brytyjskiej, w których rolę szczególną odegrali tacy wybitni dowódcy, jak: Arthur Wellington, Viscount Heratio Nelson, Bernard Law Montgomery.

Z informacji zamieszczonych w tomie 2. publikacji doktrynalnych Sił Lądowych Wielkiej Brytanii „Dowodzenie” (ang. Army Doctrine Publication, Volume 2, Command) wynika, że przywództwo jest terminem ściśle związane z pojęciem dowodzenia i zarządzania. Określając istotę dowodzenia przytoczona zostaje w dużej części definicja NATO, że jest to *władza nadana osobie w celu kierowania, koordynacji i kontroli siłami zbrojnymi*.<sup>66</sup> Stwierdza się, że potrzeba dowodzenia stanowi konsekwencję wielkości i składu tych sił. Im są one liczniejsze i dysponują bardziej zróżnicowanym uzbrojeniem oraz sprzętem, tym trudniej jest zapewnić ich spójność i wymaganą wartość bojową. W publikacji podkreśla się, że dowodzenie ma w Wielkiej Brytanii status prawny i konstytucyjny, czego wyrazem są kodyfikacje zawarte w Regulaminach Królowej (ang. Queen's Regulations - QRs)<sup>67</sup>. Dowodzenie jest powierzane dowódcy przez władzę szczebla nadrzędnego, wskazującą kierunek, często w formie konkretnego zadania, a także przydzielającą siły do jego wykonania.

Dowodzenie jest procesem, w ramach którego dowódca podejmuje decyzje, a wyrażając swoją wolę przekazuje zamiar działania podwładnym. Z tego tytułu posiada władzę, a jednocześnie ponosi odpowiedzialność za wykonanie zadania. W do-

<sup>65</sup> Tamże s.179.

<sup>66</sup> Słownik AAP-6, definiuje, że dowodzenie to: „władza nadana osobie (dowódcy) wyznaczonej spośród stanu osobowego sił zbrojnych w celu kierowania, koordynacji i dowodzenia siłami zbrojnymi”.

<sup>67</sup> W Regulaminach Królowej stwierdza się, że *...na najwyższym poziomie, kontrola i dowodzenie wszystkimi rodzajami sił zbrojnych jest nadana Królowej, która powierza Sekretarzowi Stanu ogólną odpowiedzialność za obronę Królestwa i ustanawia Radę Obrony sprawującą dowodzenie i administrację nad siłami zbrojnymi. Ponadto Naczelnicy Dowódcy, w powiązaniu z innymi obowiązkami, są odpowiedzialni przed Radą Obrony za dowodzenie operacyjne stanem osobowym armii brytyjskiej w podległym im obszarze.*

kumentach brytyjskich podkreśla się, że dowodzenie wojskowe na wszystkich szczeblach jest sztuką podejmowania decyzji, motywowania i stymulowania żołnierzy do działań. Oznacza też pełną odpowiedzialność za podległe siły lub organizację.

Charakteryzując proces dowodzenia wojskowego wskazuje się na jego dwa ważne komponenty: zarządzanie i przywództwo.

Zarządzanie w środowisku wojskowym jest rozumiane jako wydzielanie zasobów (ludzkich, materiałowych i finansowych) dla osiągnięcia celów, a następnie kontrolę ich realizacji. Polega ona na ... *wykorzystaniu pełnego zakresu technik dla optymalizacji planowania, organizacji oraz prowadzenia operacji, a także zabezpieczenia logistycznego, administracyjnego i zamówień.*<sup>68</sup>

Zarówno zarządzanie jak i dowodzenie zawierają elementy przywództwa, podejmowania decyzji i kontroli. Chociaż dowodzenie jest sprawowane w różnych sytuacjach okresu pokoju, operacjach wojskowych innych niż wojna, to jego skuteczność może być w pełni sprawdzona jedynie w warunkach konfliktu zbrojnego lub wojny. Zakłada się, że tego rodzaju działalności odróżniają dowodzenie od zarządzania: efektywne dowodzenie ma kluczowe znaczenie wtedy, gdy siły zbrojne mają być skutecznie kierowane i wykorzystane w warunkach ekstremalnych.<sup>69</sup>

Dowodzenie obejmuje także pozyskiwanie podwładnych dla osiągnięcia celów, i w takim rozumieniu zbieżne jest ze współczesną interpretacją przywództwa. Interakcje zachodzące między przywództwem, podejmowaniem decyzji i kontrolą przedstawia schemat modelu dowodzenia. Zawiera on także zasadnicze **komponenty dowodzenia** (konceptyjny, moralny i fizyczny), które wspólnie z **organizacją wsparcia dowodzenia** tworzą spójny system.<sup>70</sup>

<sup>68</sup> Definicja zamieszczona w słowniku terminologii wojskowej SZ Wielkiej Brytanii;

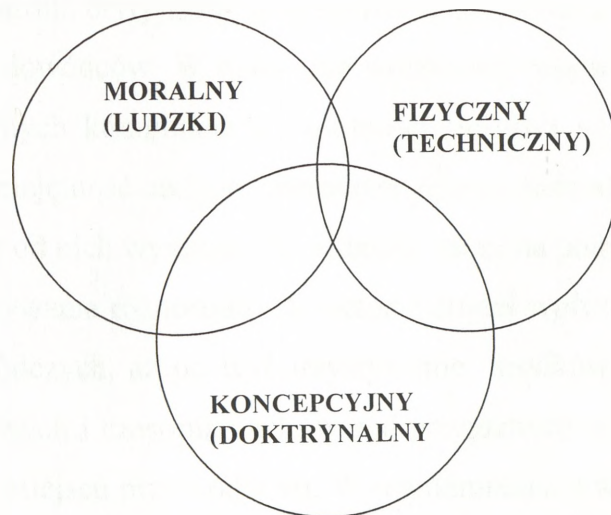
<sup>69</sup> *The Nature of Conflict is described in ADP Vol 1, Operations, p.1-2. Zob. także Design for Military Operations [w:] The British Military Doctrine (BMD).*

<sup>70</sup> *Army Doctrine Publication, Vol. 2, Command.*

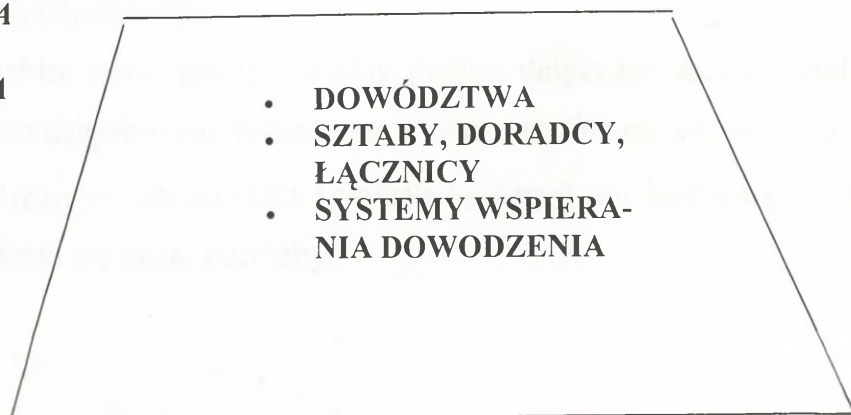
**ASPEKTY  
DOWODZENIA**



**KOMPONENTY  
DOWODZENIA**



**ORGANIZACJA  
WSPARCIA  
DOWODZENIA**



Rys. 6. Elementy modelu dowodzenia

Podjęcie decyzji ma miejsce zarówno w ramach przywództwa jak i kontroli, przy czym przywództwo bazuje bardziej na czynniku ludzkim, zaś kontrola na materialnym.

Oddziałują również na siebie podstawowe komponenty dowodzenia. Komponent moralny wpływa na komponent fizyczny, między innymi poprzez decydującą rolę czynnika ludzkiego w komunikowaniu (np. rozpoznawanie głosu w trakcie transmisji radiowej). Komponent koncepcyjny bazuje na doktrynie i ustalonych, sprawdzonych procedurach działania technologicznego i ludzkiego.

Wymienione komponenty dowodzenia są wspomagane organizacją wspierania dowodzenia, której celem jest przetwarzanie i przekazywanie informacji, doradzanie a ponadto zaspokajanie potrzeb fizycznych dowódcy i jego sztabu.

W dzisiejszej armii brytyjskiej przywództwo traktowane jest jako niezbędny składnik kwalifikacji dowódców. W doktrynie wojskowej przywództwo umieszczone zostało pośród moralnych komponentów zdolności bojowej sił zbrojnych. Definiowane jest ono jako umiejętność takiego interpersonalnego oddziaływania na żołnierzy, aby robili to czego się od nich wymaga. W oddziaływaniu na podwładnych zakłada się możliwość wykorzystywania różnorodnych metod i źródeł wpływu, od osobistego daru i zdolności przywódczych, aż po wykorzystywanie środków przymusu. W wielu dokumentach wojskowych i czasopismach, wśród pożądanych cech dowódcy wymienia się na pierwszym miejscu przywództwo. W regulaminach stwierdza się wprost, że kolejność cech dobrego dowódcy nie jest ważna z wyjątkiem umiejętności przewodzenia, która jest cechą najważniejszą.<sup>71</sup>

W brytyjskiej armii panuje zgodny pogląd dotyczący zasad kształtowania umiejętności przywódczych u kandydatów na dowódców. Oto najważniejsze z nich:

- szkolenie w tym zakresie (głównie kursowe) uruchamia się z chwilą pojawienia się takiej potrzeby;

---

<sup>71</sup> *Army Doctrine Publication (ADP), Command, Army Code No 71565, 1998, s.2-12.* Podajemy za: J.Knetki, *Przywództwo w armii brytyjskiej*, maszynopis artykułu wykorzystany za zgodą autora.

- każda osoba przewidywana do objęcia wyższego stanowiska służbowego wymaga przeszkolenia i musi je odbyć przed objęciem stanowiska lub zaraz po;
- szkolenie powinno mieć charakter progresywny, nawiązywać do wcześniej zdobytej wiedzy i umiejętności kursantów, odzwierciedlać zmieniające się wymagania na kolejnych wyższych szczeblach dowodzenia;
- rozwijanie umiejętności przywódczych jest procesem ciągłym i nie można go ograniczać jedynie do czasu trwania kursu.

Oceny i propozycje zawarte w raporcie komisji resortowej pt. Doskonalenie Szkolenia Obronnego wskazują, że w najbliższym czasie w brytyjskiej edukacji wojskowej zajdą znaczne zmiany. Mają one zapewnić większą optymalizację modelu szkolnictwa uwzględniającą potrzeby i możliwości sił zbrojnych. Wśród nowych propozycji organizacyjnych wymienia się powołanie do życia w m. Shrievenham Akademii Obrony, której celem będzie kształcenie na wszystkich poziomach edukacji wojskowej. W strukturze akademii planuje się utworzenie Centrum ds. Przywództwa Obronnego, którego rolą będzie, także koordynowanie kształcenia i szkolenia do przywództwa realizowanego w całych siłach zbrojnych. Przewiduje się, że w ramach nowego modelu szkolnictwa, utrzymana zostaną dotychczasowe zasady organizowania kursów. Przede wszystkim odbywać się one będą:

- w ośrodkach szkolenia podstawowego;
- w ramach studiów dyplomowych;
- w ramach wyższych studiów operacyjno – strategicznych.

#### 4. PRZYWÓDZTWO W ARMII FIŃSKIEJ

Przywództwo w fińskich siłach zbrojnych postrzegane jest w kontekście wielu obecnych i przyszłych wyzwań, którym muszą one sprostać. Zdaniem Aki-Juhani Sund i Pertti Holma, przez dziesiątki lat organizacje wojskowe funkcjonowały we względnie ustabilizowanym obszarze operacyjnym.<sup>72</sup> Ten pozbawiony zmian okres kształtował myślenie i działanie ludzi. Zarządzanie było realizowane w przewidywalnym polu, a organizacje wojskowe funkcjonowały we własnym zamkniętym świecie. Zakres zmian które nastąpiły spowodował także rewolucję w przywództwie wojskowym (ang. the Revolution of Military Leadership), pozostającą w ścisłym związku z rewolucyjnymi zmianami w dziedzinie wojskowości. (ang. the Revolution in Military Affairs). Powodują one, że jednym z głównych atrybutów przywództwa musi być zdolność myślenia w kategoriach przyszłości, a tego, zdaniem autorów, jak i umiejętności tworzenia wizji przyszłości można dowódców nauczyć. Zmiany obszaru operacyjnego powinny jednocześnie skłaniać ich do rozwijania umiejętności zarządzania strategicznego, gdyż tylko wtedy można będzie mówić o kontrolowaniu zakresu tych zmian. Przywództwo wojskowe coraz częściej przybierać będzie postać przywództwa strategicznego. Przywódcą takim ze względu na zakres i skalę prowadzonych działań może bowiem stać się każdy, niezależnie od rangi lub sprawowanych obowiązków.<sup>73</sup>

W siłach zbrojnych Finlandii problematyka edukacji do przywództwa odgrywa od kilku lat istotną rolę. Według Esko Vaahtolamni, dziekana Wydziału Zarządzania i Przywództwa Akademii Obrony, kształcenie dowódców w tym względzie wywiera istotny wpływ na zdolność Sił Zbrojnych Finlandii do wykonywania stawianych im zadań. Korzyści z tej edukacji postrzegane są również wśród innych grup społecznych i zawodowych. Ilość dni kształceniowych czyni z wojska największą organizację edukacji przywódczej w tym kraju.<sup>74</sup>

<sup>72</sup> M. Krogars, J. Ojala (red.), *Strategic Management in a Military Organisation*, Helsinki 2000.

<sup>73</sup> Tamże, s.81-86.

<sup>74</sup> V. Nissinen, *Military Leadership Training*, Helsinki 2001, przedmowa.

Jak wynika z badań prowadzonych przez kilka ostatnich lat w fińskiej Akademii Obrony Narodowej, kształcenie przywództwa znalazło trwałe podstawy naukowe, bazujące głównie na tradycjach i dorobku nauk behawioralnych. Podejście takie umożliwia (... ) *kształcenie przywódców, którzy mogą poprowadzić walkę, a także sprostać wyzwaniom przyszłości i zmian.*<sup>75</sup>

#### 4.1. Podstawowe założenia fińskiego modelu przywództwa

System rozwijania przywództwa w SZ Finlandii opiera się bezpośrednio na własnym, oryginalnym modelu przywództwa. Jego program został opracowany na podstawie następujących założeń:

1. Pewne rodzaje zachowań w określonych sytuacjach społecznych określono jako adekwatne i efektywne. Takie walory zachowań odniesiono do przywództwa, nazywając je *doskonałymi zachowaniami przywódczymi* (ang. excellent leadership behavior). Cechuje je szacunek do jednostki i wspieranie jej rozwoju oraz duża skuteczność i produktywność organizacyjna.
2. Doskonałe zachowania przywódcze można modelować, uwzględniając uwarunkowania sytuacyjne, kulturowe i organizacyjne.
3. Model zachowania przywódczego stwarza podstawę do konstruowania efektywnego programu szkolenia i rozwoju przywództwa, wraz z uzupełniającymi go schematami postępowania.
4. Zachowanie przywódcze można obiektywnie i miarodajnie mierzyć przy pomocy specjalnie opracowanego narzędzia (kwestionariusza).
5. Rozwój zachowań przywódczych opiera się na zasadzie wykorzystania indywidualnych predyspozycji każdego uczestnika i jest traktowany jako proces trwający całe życie.

Choć model przywództwa w SZ Finlandii nie stanowi elementu doktryny ani oficjalnych dokumentów normatywnych, jest traktowany jako wartościowa propozycja

<sup>75</sup> Tamże, s. 14.

ujednoczenia kształcenia wojskowego i podniesienia jego efektywności. Zakłada się, że model ten jest na tyle atrakcyjnym, iż włączony do ogólnego systemu szkolenia - przekształci armię fińską w uczącą się organizację. Warto podkreślić, że odpowiada on wyraźnie widocznym w tym względzie trendom w badaniach nad organizacją, prowadzonych w wielu krajach.

Konstruując model przyjęto założenie, że powinien on zawierać wyłącznie te elementy, które mogą być poddane miarodajnej ocenie zewnętrznej (rys.7.). Stąd uwzględnia on tylko jedną zmienną wpływającą na zachowania przywódcy, mianowicie dające się badać - zdolności profesjonalne. W analizie i ocenie zachowań przywódczych uwzględniono występujące poziomy (wymiary) przywództwa:

- przywództwo głębokie;
- przywództwo oparte na kontroli podwładnych (ang. controlling leadership);
- przywództwo bierne (pasywne).

Do głównych wskaźników głębokiego przywództwa zaliczono:

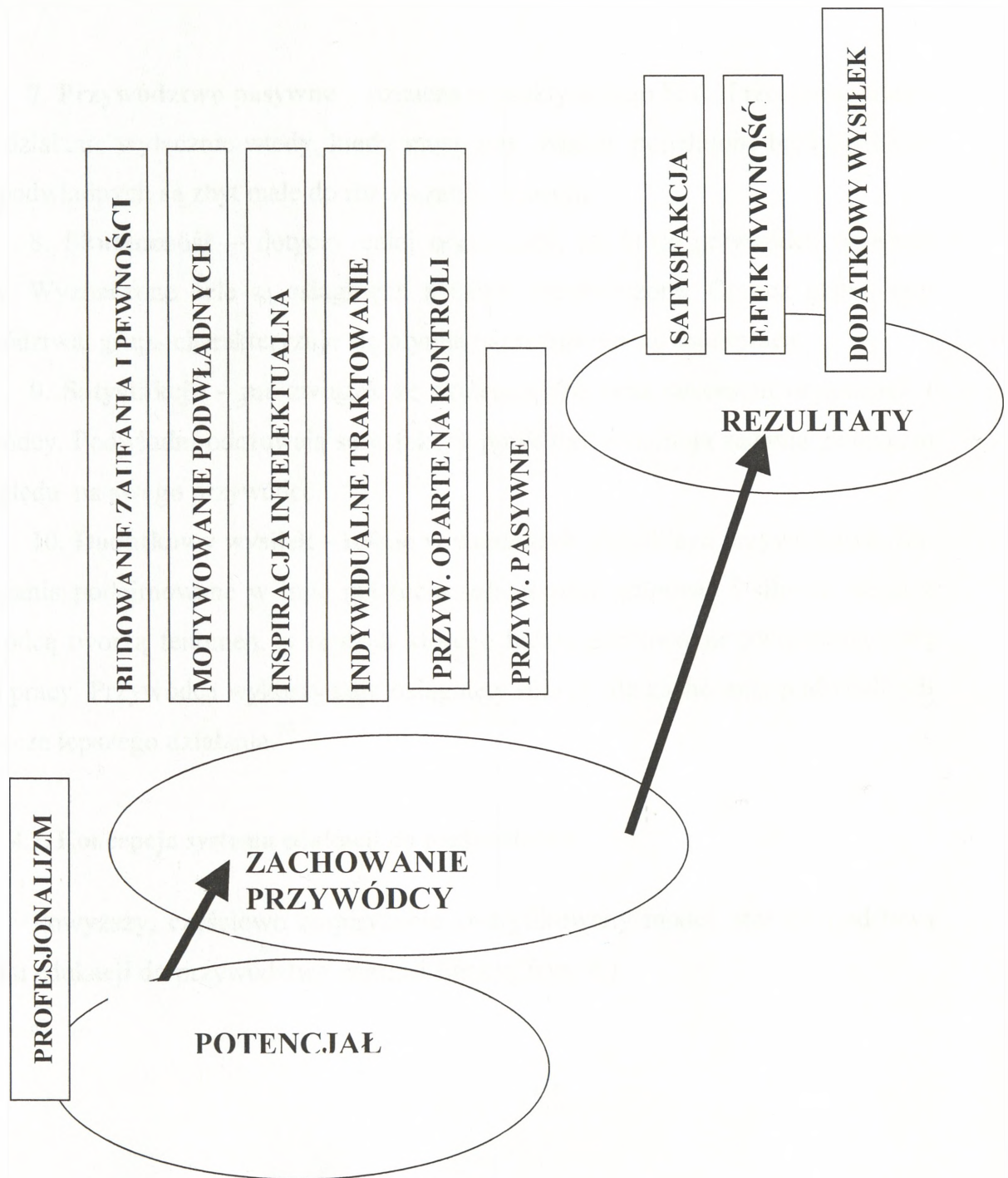
- budowanie zaufania i pewności podwładnych;
- motywowanie ich do działania;
- inspirację intelektualną;
- indywidualne traktowanie.

Jako ostateczne wskaźniki rezultatów zachowań przywódczych autorzy traktują: efektywność zadaniową, satysfakcję podwładnych oraz wielkość wnoszonego przez nich dodatkowego wysiłku.

Poszczególne elementy omawianego modelu są rozumiane przez jego autorów następująco:

1. **Zdolności profesjonalne** – oznaczają wiedzę i praktyczne umiejętności potrzebne przywódcy na zajmowanych stanowisku.

2. **Budowanie zaufania i pewności** – kategoria traktowana jako kamień węgielny głębokiego przywództwa - przywódca jest wzorem zachowania dla podwładnych.
3. **Motywacja podwładnych** – staje się widoczna, gdy przywódca pobudza podwładnych do podejmowania nowych wyzwań.
4. **Inspiracja intelektualna** – ma miejsce wówczas, gdy przywódca wspiera innowacyjność i kreatywność swoich podwładnych, wykorzystuje swoją wiedzę i umiejętności, poszukuje nowych rozwiązań w sytuacjach problemowych.
5. **Indywidualne traktowanie** – opiera się na przekonaniu o potrzebie stosowania motywacji pozytywnej i zasadzie podmiotowego traktowania podwładnych.
6. **Przywództwo oparte na kontroli** - jest bardzo bliskie przywództwu transakcyjnemu. Jest przejawem postaw przełożonych, którzy nie mają wystarczającego zaufania do swoich podwładnych. Przywódca próbuje zatem wykonać wszystkie ważne zadania samodzielnie oraz jest przekonany, że podwładni są w stanie je wykonać jedynie pod kontrolą.



Rys. 7. Elementy modelu przywództwa.

7. **Przywództwo pasywne** – oznacza w praktyce jego brak. Przełożony podejmuje działanie wyłącznie wtedy, kiedy musi, gdy zostały popełnione błędy, a zdolności podwładnych są zbyt małe do rozwiązania sytuacji;

8. **Skuteczność** – dotyczy całej organizacji, na którą przywódca wywiera wpływ. Wyznaczone cele są osiągnięte, a nawet przekroczone. Oprócz głębokiego przywództwa, grupa charakteryzuje się płynną i konstruktywną współpracą.

9. **Satysfakcja** – ma związek ze skutecznością oraz sukcesem organizacji i przywódcy. Podwładni odczuwają satysfakcję, ponieważ wykonują zadania zwłaszcza ze względu na swego przywódcę.

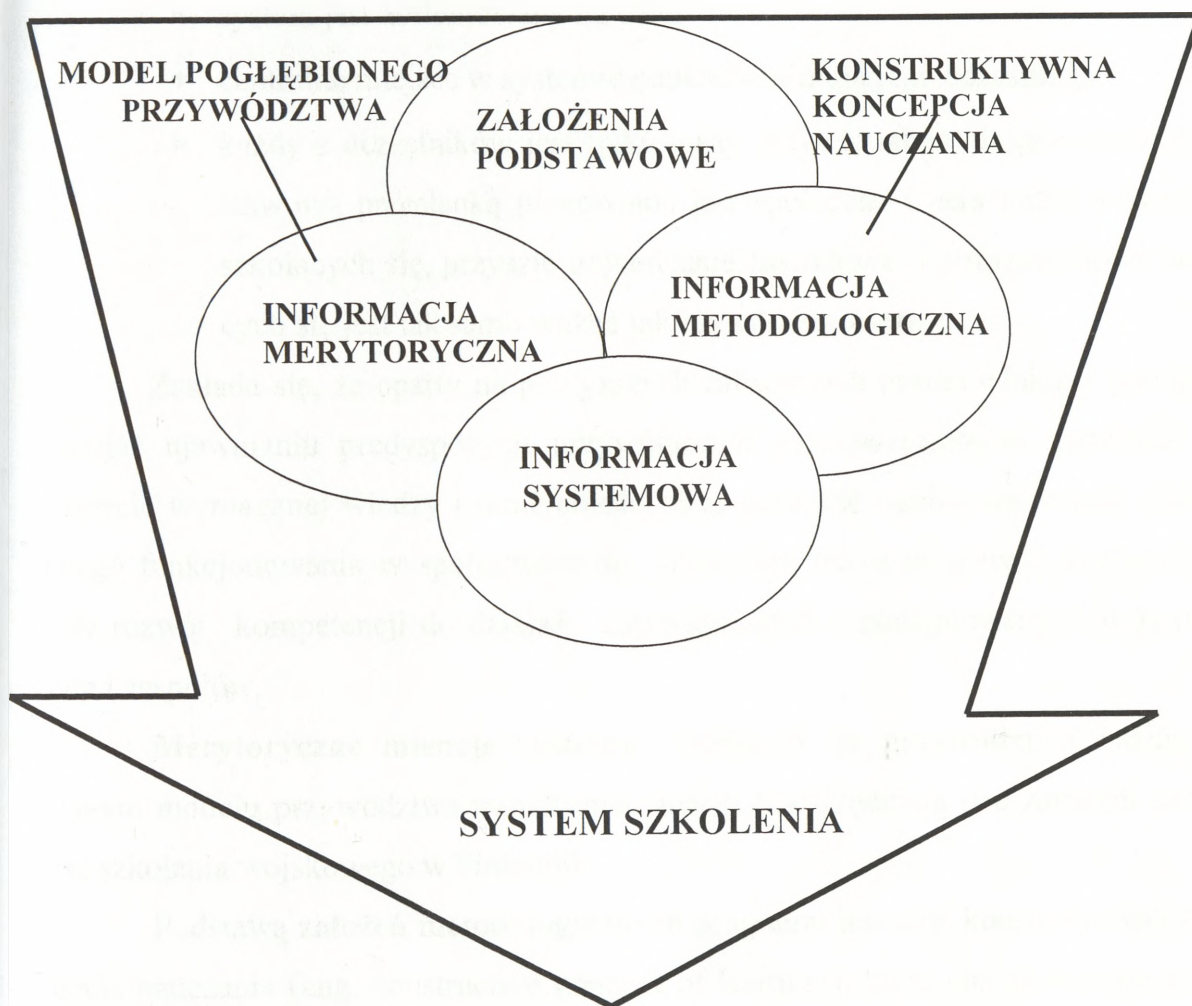
10. **Dodatkowy wysiłek** – rośnie w warunkach głębokiego przywództwa. Zobowiązania podejmowane w imię poczucia solidarności grupowej i silnych więzi z przywódcą tworzą fenomen, w ramach którego ludzie dobrowolnie zwiększają swój wkład pracy. Przywódca wykorzystuje osiągnięty sukces dla zachęcania podwładnych do jeszcze lepszego działania.<sup>76</sup>

#### 4.2. Koncepcja systemu edukacji do przywództwa

Powyższy, częściowo empirycznie zweryfikowany model, stał się podstawą systemu edukacji do przywództwa w armii fińskiej (rys. 8.).

---

<sup>76</sup> V. Nissinen, *Military Leadership*, Helsinki 2001.



Rys. 8. System rozwoju przywództwa.

Składa się on z następujących elementów:

- założeń podstawowych (ang. basic assumptions);
- informacji merytorycznych (ang. contents information), wśród których centralne miejsce zajmuje model głębokiego przywództwa (ang. the deep leadership model);
- założeń metodologicznych (ang. method information) koncepcji kształcenia (ang. constructive concept of learning) ;

- informacji systemowych (ang. system information).

Podstawowe założenia określające właściwości i zasady funkcjonowania analizowanego modelu można sprowadzić do następujących<sup>77</sup>:

- system jest zorientowany na cele;
- centralne miejsce w systemie edukacji zajmują jego uczestnicy;
- każdy z uczestników jest traktowany indywidualnie, dzięki czemu podstawową przesłanką planowania jest społeczna i personalna tożsamość szkolących się, przyszłe powodzenie zawodowe i pozazawodowe uczących się jest tak samo ważne jak ich sukcesy bieżące.

Zakłada się, że oparty na powyższych założeniach proces edukacji powinien sprzyjać ujawnianiu predyspozycji przywódczych jego uczestników, zapewnić im zdobycie wymaganej wiedzy i umiejętności oraz podnieść ogólną sprawność efektywnego funkcjonowania w społeczeństwie. Powinien także umożliwić uczestnikom stały rozwój kompetencji do działań indywidualnych i podejmowanych w ramach grup i zespołów.

**Merytoryczne intencje systemu edukacji do przywództwa** bazują na znanym modelu przywództwa transformacyjnego. Uwzględniają one zarazem swoistość szkolenia wojskowego w Finlandii.

Podstawą **założeń metodologicznych** programu jest tzw. konstruktywna koncepcja nauczania (ang. constructive concept of learning), którą charakteryzuje ścisły związek teorii, praktyki i badań empirycznych. Możliwości jej wykorzystania są obecnie przedmiotem badań naukowych prowadzonych w ramach pedagogiki wojskowej.. Bazę **informacji systemowych** stanowią:

- cele kształcenia do przywództwa;
- koncepcja efektywnego przywództwa w organizacjach wojskowych;
- organizacja szkolenia w SZ Finlandii;
- rezultaty działalności szkoleniowej.

<sup>77</sup> R. Kaufman, *Planning Educational Systems. A Result-Based Approach*, Pennsylvania, 1988.

## 5. CHARAKTERYSTYKA PROGRAMÓW EDUKACJI DO PRZYWÓDZTWA I ICH REALIZACJA W WYBRANYCH OŚRODKACH KSZTAŁCENIA

### 5.1. Nauczanie przywództwa w West Point

W procesie nauczania przywództwa w West Point wiodącą rolę pełni Wydział Nauk Behawioralnych i Przywództwa (ang. Department of Behavioral Sciences and Leadership), a w jego strukturze Katedra Przywództwa (ang. Leadership Faculty). W jej kompetencjach znajduje się między innymi prowadzenie kursu „Przywództwo wojskowe”, oznaczonego symbolem *PL 300*. W czasie pierwszego roku (ang. freshman) i drugiego (ang. sophomore), podchorążych stawia się w sytuacjach wyzwań przywódczych, którym sprostanie przychodzi nieraz bardzo trudno. Słuchacze występują w rolach podwładnych i przełożonych najniższego szczebla, nie tylko w samym West Point, lecz również w ramach praktyk odbywanych w jednostkach wojskowych SL USA. Kolejnym etapem, realizowanym na trzecim roku (ang. junior year), jest wspomniany już kurs *PL 300*. Nabyte wcześniej zdolności w zakresie identyfikacji tego co się dzieje i dlaczego, a także wypracowywanie sposobów działań adekwatnych do sytuacji, znajdują praktyczne zastosowanie jeszcze w murach uczelni. Występuje jednocześnie naturalna możliwość korzystania z pomocy kadry dydaktycznej, co ułatwia pogłębianie odpowiednich nawyków, sprzyja optymalnej analizie podejmowanych decyzji oraz weryfikowaniu umiejętności teoretycznych i praktycznych, nabytych przede wszystkim podczas kursu *PL 300*.

#### Cel edukacyjny

Przewiduje się, że kontekst środowiskowy, w którym SL mają prowadzić działania będzie zmienny, niepewny, kompleksowy i często niejasny. Stąd też cel edukacyjny kursu (ang. course goal) został sformułowany następująco: *W określonej sytuacji przywódczej wykorzystuj nabytą wiedzę z nauk behawioralnych w celu IDENTYFIKOWANIA tego co dzieje się, OCENY tego, co się dzieje oraz dla PODJĘCIA działania adekwatnego dla obserwowanych lub potencjalnych wyzwań przywódczych.*

*Ponadto INTEGRUJ swoje rozumienie nauk behawioralnych z doświadczeniami osobistymi w celu WYKSZTAŁCENIA w sobie osobistego podejścia do przewodzenia w zróżnicowanych kulturowo Siłach Lądowych.*<sup>78</sup>

Można zauważyć, że cel kursu łączy dwa składniki: z jednej strony wskazuje na konieczność opanowania niezbędnej wiedzy i umiejętności, z drugiej zaś – akcentuje potrzebę osobistego podejścia do wymagań przyszłych sił lądowych. Wynikającym z tak określonego celu zamierzeniem kursu (ang. course purpose) jest *inspirowanie podchorążych do rozwijania o, systemowego i dynamicznego podejścia do przywództwa w siłach lądowych.*<sup>79</sup> Można dodać, że efektem kursu ma być nauczenie podchorążego tego, jak systemowo myśleć w kategoriach przywództwa wojskowego oraz przygotowywać scenariusze i schematy, które mogą pomóc w przyjmowaniu właściwych postaw i zachowań.<sup>80</sup>

#### **Założenia edukacyjno-metodyczne kursu**

Ze sprecyzowanych przez Wydział Nauk Behawioralnych i Przywództwa założeń wynika, że cel edukacyjny zostanie osiągnięty gdy słuchacze:

- będą mieli jasność w zakresie oczekiwań wobec nich;
- będą znali precyzyjnie kryteria ocen cząstkowych i końcowych;
- zostaną ocenieni względem przyjętych standardów, nie zaś w ramach rywalizacji między sobą;
- będą odgrywali aktywną rolę w procesie edukacji.

Powyższe wymagania powodują konieczność wnoszenia przez pracowników Katedry Przywództwa znacznego wysiłku w organizowanie zróżnicowanych form dydaktycznych, a także przygotowywanie materiałów źródłowych do samodzielnego studiowania. Wskazują ponadto na potrzebę obiektywnego wystawiania ocen cząstkowych w trakcie kursu i po jego zakończeniu. Realizacja PL 300 ma sprzyjać rozwijaniu zdolności oficera SL USA do samodzielnego:

<sup>78</sup> PL 300 Cours Guide Term 981/2, s.8

<sup>79</sup> Tamże, s.11.

<sup>80</sup> Tamże, s.4.

- rozumienia i opisywania współczesnych koncepcji nauk behawioralnych dotyczących wywierania wpływu i znajdujących zastosowanie w SL i innych organizacjach formalnych;
- opisywania i obrazowania wpływu kultury na przywództwo w SL i innych organizacjach;
- wyjaśniania istoty zachowań w sytuacjach występujących w wojsku, wykorzystując w tym celu znajomość współczesnych koncepcji nauk behawioralnych oraz modelu przywództwa organizacyjnego;
- praktycznego stosowania metod naukowych do studiowania oraz praktykowania przywództwa;
- oceniania innych koncepcji związanych z przywództwem organizacyjnym;
- stosowania wiedzy o uwarunkowaniach zachowań etycznych i moralnych, sprzyjających właściwemu klimatowi etniczemu w SL USA;
- skutecznego komunikowania, (na piśmie i mowie) w kontekście przekazywania podwładnym wiedzy o współczesnych koncepcjach przywództwa.

Przed rozpoczęciem studiów, każdy ze słuchaczy otrzymuje zestaw wydawnictw zwartych, opracowanych w Wydziale Nauk Behawioralnych i Przywództwa. W jego skład wchodzi:

- przewodnik słuchacza (ang. course guide) o objętości 324 stron;
- podręcznik główny pt. *Przywództwo w organizacjach* (ang. Leadership in Organizations), w którym zamieszczono informacje z teorii nauk behawioralnych odnoszące się do wyzwań przywództwa w nowoczesnej armii;
- podręcznik dodatkowy pt.: *Przywództwo: zachęta do zajęć ze zdobywania doświadczeń*, zawierający pogłębiony materiał z tej dziedziny.

Na szczególne podkreślenie zasługuje to, że podręcznik „Przywództwo w organizacjach” jest wykorzystywany w ramach różnych form edukacji do przywództwa, prowadzonych przez Akademię Sił Morskich USA, Uniwersytet Południowej Kalifornii oraz departamenty policji stanu New Jersey.<sup>81</sup>

### **Struktura i podstawy koncepcyjne kursu**

Kurs „Przywództwo wojskowe” obejmuje 40 jednostek lekcyjnych i jest podzielony na następujące ogniwa:

- założenia koncepcyjne (jednostki 1-3);
- obszar 1 - system indywidualny (jednostki 4-11; na zakończenie - pisanie pracy związanej z praktycznym zastosowaniem schematu procesu myślowego przywódcy);
- obszar 2 - system grupowy (jednostki 12-19, z czego w ramach jednostki nr 16 jest prowadzona gra decyzyjna; na zakończenie cyklu następuje pisanie pracy, dotyczącej sytuacji zaaranżowanej w ramach zajęć);
- obszar 3 - system przywództwa (jednostki 20 - 27; na zakończenie pisanie pracy dotyczących wybranego problemu przywództwa);
- obszar 4 - system organizacyjny (jednostki 28-35; na zakończenie pisanie pracy dotyczących kolejnego problemu przywództwa);
- integracja kursowa (jednostki 36-40, w tym egzamin końcowy oraz wypełnianie kwestionariusza dotyczącego stopnia osiągnięcia zakładanego celu kursu).

### **Jednostki lekcyjne**

Każda lekcja składa się z następujących elementów podstawowych: wstęp (ang. introduction), cel główny (ang. lesson goal), zadania dla słuchacza (ang. assignment), cele szczegółowe (ang. lesson objectives). W zależności od potrzeb tematycznych konkretnej lekcji, elementy podstawowe są uzupełniane dodatkowymi.

<sup>81</sup> Tamże, s.19.

W celu generowania określonych sytuacji, a następnie ich obiektywnej oceny, w zajęciach jest wykorzystywany sprzęt komputerowy (ang. Computer Assisted Instruction). Nauka ma charakter interaktywny. Propozycje słuchaczy dotyczące zastosowania postulowanych rozwiązań są porównywane z informacjami zapisanymi w komputerowej bazie danych.

Przygotowując się do zajęć podchorążowie są zobowiązani do wykonania następujących czynności (w zależności od konkretnych potrzeb):

- zapoznania się ze wstępem;
- przemyślenia celu głównego lekcji pod kątem schematu procesu myślowego przywódcy;
- zapoznania się z celami szczegółowymi po to, aby rozumieć na czym należy się skupić w zadaniach;
- wykonania zadania i sporządzenia notatek, szczególnie pod kątem opanowanie tego, co jest wymagane dla osiągnięcia celu głównego i celów szczegółowych;
- wykonania ćwiczenia praktycznego w ramach interaktywnej formuły zajęć wspieranych komputerowo (według poleceń instruktora);
- zastosowania celu głównego do rozpatrywanego wariantu sytuacyjnego (ang. case study) lub wykonania zadanie postawione przez instruktora;
- przemyślenia, w jaki sposób lekcja znajduje odzwierciedlenie w zebranych dotychczas doświadczeniach; bycia w gotowości do dzielenia się tym doświadczeniem z resztą grupy.

Na przykład lekcja nr 2 pt.: *Przywództwo. Co to jest? Dlaczego je zgłębiać?* zawiera następujące elementy:

1. **Wstęp:** nawiązanie do bogatej literatury na temat przywództwa (ponad 7 000 opracowań do roku 1990);
2. **Cel główny lekcji:** przedstawienie fenomenu przywództwa;
3. **Zadania słuchacza:** przeczytanie - rozdziału 1 podręcznika pt. *Przywództwo w organizacjach*, rozdziału 1 podręcznika pt.: *Przywództwo:*

*zachęta do zajęć ze zdobywania doświadczeń, dwóch artykułów dotyczących przywództwa;*

- 4. Cele szczegółowe: zdefiniowanie** koncepcji przywództwa; ukształtowanie przekonania , że przywództwo jest zarówno sztuką i nauką; **odróżnianie** przywództwa od zarządzania, **pojmowanie** przywództwa jako zdolności do pozyskiwania zwolenników; **obalenie** mitów otaczających pojęcie przywództwo; **uzmysłowienie** konieczności doskonalenia przywództwa.

Program kursu przedstawia się następująco:

ZAJĘCIA	TEMAT
<i><b>ZAŁOŻENIA KONCEPCYJNE</b></i>	
1	OMÓWIENIE PROGRAMU KURSU
2	PRZYWÓDZTWO. COTO JEST? DLACZEGO ZGLĘBIAĆ?
3	NAUCZANIE PRZYWÓDZTWA
<i><b>OBSZAR I - SYSTEM INDYWIDUALNY</b></i>	
4	ZROZUMIENIE ZACHOWAŃ INDYWIDUALNYCH
5	TEORIA RÓWNOWAGI ORGANIZACYJNEJ
6	TEORIA MOTYWACYJNA OCZEKIWAŃ
7	TEORIA MOTYWACYJNA KOGNITYWNA
8	MOTYWOWANIE PRZEZ ZMIANĘ SPOSOBU PRACY
9	TEORIA WYZNACZANIA CELU
10	SYSTEMOWE PODEJŚCIE DO MOTYWACJI
11	PRACA PISEMNA
<i><b>OBSZAR II - SYSTEM GRUPOWY</b></i>	
12	ZROZUMIENIE GRUP JAKO SYSTEMÓW OTWARTYCH
13	SOCJALIZACJA
14	SPÓJNOŚĆ
15	ZARZĄDZANIE KONFLIKTAMI WEWNĄTRZ GRUPY

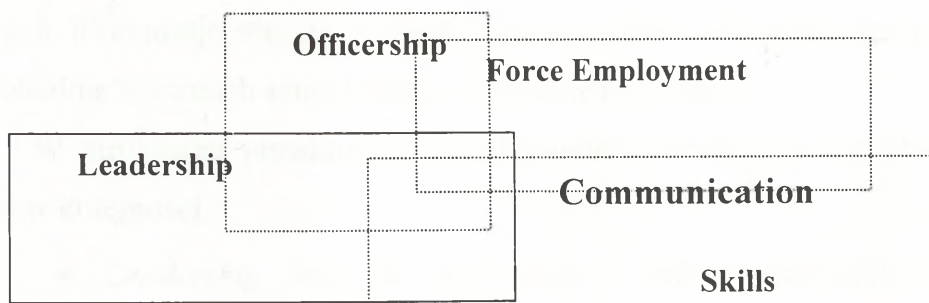
16	PODEJMOWANIE DECYZJI W GRUPACH
17	PISANIE PRACY NA ZADANY TEMAT
18	PRZYGOTOWANIE PREZENTACJI USTNEJ
19	PRZYGOTOWYWANIE OPRACOWANIA PISEMNEGO
<i>OBSZAR III - SYSTEM PRZYWÓDZTWA</i>	
20	PRZYWÓDZTWO JAKO WYWIERANIE WPŁYWU
21	TEORIA PIONOWYCH ZWIĄZKÓW DWÓJKOWYCH
22	TEORIA „DROGI DO CELU”
23	PRZYWÓDZTWO TRANSFORMACYJNE
24	PODEJMOWANIE DECYZJI INDYWIDUALNYCH
25	SKUTECZNOŚĆ PRZYWÓDZTWA
26	PISANIE PRACY
27	OPRACOWYWANIE BRIEFINGÓW
<i>SYSTEM ORGANIZACYJNY</i>	
28	ORGANIZACJA JAKO SYSTEM OTWARTY
29	ŚRODOWISKO ORGANIZACYJNE
30	KULTURA ORGANIZACYJNA CZĘŚĆ I
31	KULTURA ORGANIZACYJNA CZĘŚĆ II
32	PRZEWYCIĘŻANIE OPORU WOBEC ZMIAN
33	KOMPLEKSOWE ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ (ANG. TOTAL QUALITY)
34	ETYCZNY WYMIAR PRZYWÓDZTWA
35	PISANIE PRACY
<i>INTEGRACJA KURSOWA</i>	
36	KOMUNIKACJA I DORADZTWO
37	ZASTOSOWANIA DORADZTWA
38	INTEGRACJA ANALITYCZNA I
39	INTEGRACJA ANALITYCZNA II
40	NAUCZANIE PRZYWÓDZTWA

## 5.2. Program kursu przywództwa realizowany w Squadron Officer School (SOS)

Kurs ten jest traktowany jako najniższy szczebel w systemie kształcenia realizowanym w Centrum Doskonalenia Kadr Sił Powietrznych USA (Air University). Kurs SOS trwa trzy miesiące i przeznaczony jest dla oficerów w stopniu kapitana, mających kilkuletni staż służby w jednostkach liniowych. Ukończenie kursu jest warunkiem dalszej kariery i podstawą awansu na stopień majora, a w dalszej perspektywie zakwalifikowania na kolejny szczebel edukacji w Air War College.

Przywództwo jest jednym z czterech bloków przedmiotowych, obok: użycia sił zbrojnych (force employment), umiejętności komunikowania się (communication skills) oraz officership, będącego przedmiotem obejmującym etykę, kodeks honorowy, treści dotyczące miejsca i roli oficera w siłach zbrojnych.

Założeniem autorów tych kursów jest to, aby treści poszczególnych bloków przedmiotowych były z sobą skorelowane i wzajemnie uzupełniały się.



Rys. 9. Przywództwo wśród pozostałych bloków przedmiotowych<sup>82</sup>

Przywództwo w programie Centrum traktowane jest jako ważny obszar wysiłków edukacyjnych, ułatwiający i przyspieszający osiągnięcie pożądanych celów w procesie dowodzenia. Zgromadzona wiedza teoretyczna i bogaty dorobek badań prowadzonych w armii umożliwia studiującym oficerom poznanie ogólnych prawidłowości budowania przywództwa w wojsku, ocenę własnych predyspozycji i umiejęt-

<sup>82</sup> Na podstawie: *Area Three Leadership*, Squadron Officer School, Air University, October 1993.

ności oraz poznanie możliwości następstw określonego działania w konkretnych sytuacjach szkoleniowych.

W materiałach dydaktycznych wyraźnie eksponuje się pogląd, iż przywództwo jest nauką mającą swoją terminologię, zgromadzoną i uporządkowaną teorię, a także bogate materiały z prowadzonych od wielu lat badań empirycznych. Jest jednocześnie sztuką, gdyż łączy teorię z praktyką, a jego odzwierciedleniem są działania poszczególnych przełożonych, ich zachowania, preferowany styl oraz zdolność do nadawania indywidualnego charakteru własnym poczynaniom. Przywództwo ma więc w praktyce bardzo indywidualny charakter i odnosi się do konkretnych sytuacji społecznych.

Zakłada się, że edukacyjnym celem realizowanego programu z zakresu przywództwa jest zapoznanie oficerów z różnymi koncepcjami i technikami przywództwa i ich wpływem na wzrost możliwości działań prowadzonych przez siły powietrzne.

Bardzo duży nacisk kładzie się na rozbudzanie u studentów zainteresowania tą problematyką, zwiększanie motywacji do rozwoju własnych kompetencji przywódczych. Przyjmuje się, że student znaczną część zalecanego materiału opanuje indywidualnie w ramach samodzielnych studiów i ćwiczeń.

W strukturze przedmiotu wyodrębnione zostały trzy wyraźne części, dotyczące w kolejności:

- *Leadership and the Individual* - osobowościowych uwarunkowań zachowań ludzkich, wpływania na innych, samooceny własnych dyspozycji.
- *Group Leadership Principles* - dynamiki grupy, interakcji społecznych, rozwoju zespołów, motywowania, rozwiązywania problemów, zarządzania jakością.
- *Leadership Application* - zastosowania teorii i technik przywództwa w konkretnych ćwiczeniach praktycznych, głównie działaniach zespołowych realizowanych w salach wykładowych i w terenie.

W każdej z tych części realizowane są konkretne tematy zajęć, wśród których wymienić można :

1. Wprowadzenie do programu przywództwa wojskowego.
2. Przywództwo w perspektywie historycznej.
3. Przywódca jako menedżer.
4. Przywództwo w sytuacjach bojowych.
5. Style przywództwa.
6. Procesy grupowe.
7. Rozwiązywanie problemów w grupie.
8. Zachowania w grupie.
9. Proces planowania.
10. Proces planowania lotów.
11. Motywowanie.
12. Techniki udzielania rad i wskazówek.
13. Koncepcję zarządzania jakością.
14. Ćwiczenia w budowaniu zespołu.

### **5.3. Ogólne założenia programu przywództwa realizowanego przez Wydział Przywództwa i Opieki w Centrum Innere Führung**

Prezentacja założeń programu realizowanego przez Wydział Przywództwa i Opieki została oparta głównie na treściach wykładu tradycyjnie rozpoczynającego cykl zajęć dla oficerów w Centrum Innere Führung. Traktujemy je zatem jako oficjalną w pewnym sensie, wykładnię idei przywództwa oraz systemu edukacyjnego funkcjonującego w tym ośrodku kształcenia (zob. załącznik 1.).

Przypomnijmy, że przywództwo jest terminem stosowanym w Niemczech nie tylko w odniesieniu do środowiska wojskowego, lecz również do innych organizacji. Choć dotyczy formalnych relacji przełożony – podwładny, eksponuje jednocześnie ich aspekt osobowy, zwłaszcza zaś potrzebę wzajemnego zrozumienia. Oznacza to, że przywództwo obejmuje nie tylko ważne komponenty instrumentalne prowadzące do

wykonania zadań, lecz także sferę bezpośrednich relacji pomiędzy żołnierzami różniącymi się pod względem zdolności, postaw i innych indywidualnych właściwości.

Jako płaszczyzna praktycznego zastosowania koncepcji Innere Führung, przywództwo ma dla Bundeswehry specyficzne znaczenie, wyróżniające je całkowicie od przywództwa w innych armiach. Ma ono do odegrania kluczową rolę w obszarze napięć na tle wymagań funkcjonalnym związanych z zadaniami wojskowymi i konstytucyjnego obowiązku poszanowania osobowości oraz praw społecznych żołnierza. Wszyscy przełożeni, w ramach procesu kształcenia (np. na studiach, kursach oraz seminariach) są w takim duchu edukowani, oceniani i – w miarę potrzeb - korygowani przez wyższych przełożonych.

Wraz ze zmianami zachodzącymi w systemie wartości całego społeczeństwa niemieckiego, następują przeobrażenia w układzie wartości stanowiących podstawę przywództwa. Mając na względzie potrzebę stałego dostosowywania tych wartości do wymagań konkretnego okresu rozwoju społecznego, teoretycy i praktycy powszechnie posługują się terminem *współczesne przywództwo*.

Tak rozumiane w armii niemieckiej przywództwo jest w istocie oddziaływaniem dowódcy na zachowanie podwładnych, ukierunkowanym na uzyskanie pożądanых postaw. Zarówno w teorii, jak i praktyce edukacyjnej akcentuje się jednak nie tylko prakseologiczno – organizacyjny wymiar tego procesu, lecz także jego kontekst osobowy. Dotyczy on fundamentalnych wartości (w tym światopoglądu chrześcijańskiego), pożądanego układu relacji służbowych oraz modelowego wizerunku obywatela przedstawionego w konstytucji. Podstawowymi elementami tego wizerunku są godność człowieka oraz wolność osobista. Wymienione wymiary przywództwa: prakseologiczny i osobowy są ze sobą ściśle powiązane. Jednoczesne patrzenie z obu perspektyw umożliwia zachowanie świadomości roli sił zbrojnych oraz traktowania żołnierzy nie tylko jako instrumentu do wykonywania zadań.

Jedną z najważniejszych zasad, na jakich opiera się system dowodzenia i edukacji w Bundeswerze jest założenie, że żołnierz jest przede wszystkim **obywatelem w mundurze**. Jego realizacja oznacza w praktyce szkoleniowej takie kształtowanie żołnierza, aby był on w pełni świadom zobowiązań względem społeczeństwa, nie zaś wy-

posażoną w nieograniczoną wolność osobą. Wolność oznacza zarówno samorozwój według własnej woli, jak i szansę wpływania na środowisko. Wymaganiom z zakresu wolności indywidualnej przeciwstawiają się jednak powinności wynikające z funkcjonowania tzw. dużych organizacji. W siłach zbrojnych, konflikty tej natury mogą przybierać szczególnie ostry wymiar.

W pełnej napięć sferze funkcjonowania armii bazującej na powszechnej służbie wojskowej, każdy przełożony ma szczególne obowiązki związane z kształtowaniem właściwych postaw. Zakłada się przy tym, że szkolenie wojskowe nie może być prowadzone w oderwaniu od realiów sfery cywilnej.

W Centrum Dowodzenia Wewnętrzznego panuje przekonanie, że przywództwa można się w zasadzie nauczyć. Twierdzenie takie bazuje nie tylko na wynikach prac naukowo-teoretycznych, lecz jest sumą doświadczeń zebranych w trakcie licznych kursów, szkoleń i seminariów. Dostrzega się oczywiście rolę indywidualnych predyspozycji oraz osobistego nastawienia do przywództwa uczestników procesu kształcenia. Aby określić ramy współczesnego kierowania ludźmi w siłach zbrojnych należy uzmysłowić sobie przesłanki oraz najczęstsze przyczyny trudności i kłopotów. Autorzy programu realizowanego w Centrum zaliczają do nich:

- Zmiany w systemach wartości społeczeństwa niemieckiego;
- Zmiany postaw wobec autorytetów oraz zasad porządku;
- Zwiększone dążenie do współuczestnictwa;
- Rosnąca świadomość obywatelską (świadomość nie tylko obowiązków, ale także praw);
- Obawę, a nawet poczucie beznadziejności wynikające z coraz bardziej przerażających scenariuszy ewentualnej wojny i innych zagrożeń bezpieczeństwa.

Jako szczególnie ważną przesłankę konstruowania programów przywództwa realizowanych w Centrum, traktuje się przeobrażenia w świadomości społecznej. Sfera ta jest bardzo delikatna. Bundeswehra ma ciągle do czynienia z nowymi generacjami poborowych. Zmienia się ich nastawienie do państwa, społeczeństwa i

Bundeswehry. Stawiane przez poborowych (i nie tylko) pytania i wątpliwości zmieniają swą naturę, często w bardzo dużym tempie. Nasuwają się m.in. pytania: Co przełożeni wiedzą o nastawieniach, doświadczeniach, troskach i nadziejach swoich żołnierzy i w jakim stopniu identyfikują się z postulowanym modelem wychowawczym i szkoleniowym? Jakie są wizerunki wychowywanych i szkolonych żołnierzy w oczach ich dowódców wojskowych?

Na te i inne pytania trudno udzielić jednoznacznej odpowiedzi. Przyjmuje się jednak, że każdy dowódca musi ciągle starać się znaleźć taką odpowiedź. Od niej bowiem w znacznej mierze zależy ogólne nastawienie do podwładnych: to, jak poważnie ich traktuje, jaką im daje swobodę w działaniu, jakim obdarza ich zaufaniem, w jaki sposób zwiększa wymagania. Najważniejszym jednak zadaniem dowódcy jest uświadomienie żołnierzowi, że jest on potrzebny, nie zaś wykorzystywany, a służba wojskowa nie jest czasem straconym.

Kolejnym ważnym elementem omawianego systemu edukacji do przywództwa jest to, że może i musi być one stale ulepszone. Założenie to, wynika z dwóch podstawowych przesłanek:

- zmieniają się uwarunkowania społeczne oraz wymagania stawiane żołnierzom;
- duże organizacje, których przykładem są siły zbrojne, często kumulują w sobie tendencje mało przyjazne dla ludzi, takie jak biurokracja i technokracja.

Jak już wspomniano punktem wyjścia w niemieckiej koncepcji przywództwa wojskowego jest wizerunek człowieka opisany konstytucyjnie, skupiający się na jego godności. Przywództwo niesie ze sobą odpowiedzialność za drugiego człowieka. Znajduje to odzwierciedlenie w dowodzeniu przez zadania, orientowaniu się na małe zespoły oraz w zaangażowaniu społecznym. Oznacza to przede wszystkim: współodpowiedzialność, współkształtowanie i współoddziaływanie.

Jak zauważają jednak badacze tej problematyki, wysoka ranga nadawana przywództwu w oficjalnych dokumentach i publikacjach, nie zawsze znajduje pełne

odzwierciedlenie w praktyce codziennej służby. Do głównych przyczyn tego rozdziału między teorią i praktyką zaliczają oni:

- zbyt mała ilość czasu poświęcanego problematyce przywództwa w szkoleniu;
- przeszkody strukturalne i biurokratyczne;
- dominację myślenia prezentystycznego (uwzględniającego głównie potrzeby teraźniejszości) nad myśleniem w kategoriach przyszłości;
- zbyt częste zmiany organizacyjne.

Od kilku lat przywództwo w armii niemieckiej jest weryfikowane także w sytuacjach misji pełnionych przez żołnierzy w rejonach kryzysowych i objętych działaniami wojennymi. Współczesne przywództwo wymaga ponadto od przełożonego kompetencji społecznych, przy czym zdolność kierowania ludźmi uwidacznia się nie tylko w sytuacjach ekstremalnych, lecz także w czasie szkolenia bojowego i codziennej służby. Przewidywane obciążenia fizyczne i psychiczne w sytuacjach realnego zagrożenia, konieczność zdobywania doświadczeń sprawiają, że wymaga proces szkolenia maksymalnie zbliżony jest do warunków rzeczywistych. Stąd też w Centrum Dowodzenia Wewnętrzznego edukuje się kadrę do występowania w roli dowódców, wychowawców i nauczycieli, a przede wszystkim do wyciągania wniosków przydatnych:

- w prowadzeniu działań bojowych;
- w szkoleniu ogniowym oraz eksploatacji uzbrojenia i sprzętu;
- w sferze pomocy koleżeńskiej.

Wychodząc z założenia, że istnieje transfer sprawnego działania ćwiczy się standardowe sytuacje, aż do ich perfekcyjnego opanowania. Na pytanie, czy takie zasady i metody szkolenia zapewniają pełną skuteczność, trudno jednoznacznie pozytywnie odpowiedzieć. Jak wynika z analizy zaangażowania żołnierzy niemieckich w misjach pokojowych, należy m.in. zintensyfikować działania w zakresie rozwijania zdolności do autentycznego przywództwa. Współczesna koncepcja **Innere Führung** musi dowieść swojej przydatności w takich właśnie, szczególnie trudnych warunkach.

W tym celu opracowana została m.in. ramowa koncepcja niwelowania obciążeń psychologicznych (załącznik).

W praktyce szkolenia i wychowania każdy dowódca, niezależnie od szczebla, musi mieć do czynienia z czynnikami obciążającymi podobnymi do tych, które występują na polu walki, względnie w ramach pełnionych misji pokojowych. Idzie również o to, aby przygotować się na oddziaływanie takich wspomnianych już czynników sytuacji ekstremalnych, jak:

- znalezienie się w niewoli;
- odniesienie ran i działanie w warunkach realnego zagrożenia własnego życia i egzystencji podwładnych;
- trauma spowodowana zranieniem lub śmiercią żołnierzy, a także stratami wśród ludności cywilnej.

Współczesne przywództwo wymaga od przełożonego również kompetencji socjalnych. Ich rozwijaniu służy m.in. modelowanie sytuacji szkoleniowych tak, by przełożeni dzielili z podwładnymi warunki życia. Bezwzględnie przestrzegana jest również zasada, by stopień wojskowy i stanowisko służbowe nie były wykorzystywane przez przełożonych do uzyskiwania niezasłużonych przywilejów.

Ważnym celem edukacji do przywództwa jest także tworzenie warunków aby przełożony mógł swoje umiejętności specjalistyczne oraz wojskowe powiązać ze sferą komunikacji i współpracy dla wykreowania stabilnego psychicznie i społecznie środowiska, środowiska, w którym relacje oparte są na wzajemnym szacunku oraz dowartościowaniu, a ich cechą charakterystyczną jest zaufanie, poczucia wspólnoty i wzajemnego wsparcia. Nie mniej ważną rolę w kreowaniu właściwego klimatu psychospołecznego w zespołach żołnierskich wyznacza się w prezentowanej koncepcji również podwładnym. Dąży się do ugruntowania ich poczucia współodpowiedzialności za kształt relacji służbowych w grupie.

Wychodząc z założenia, że doskonalenie przywództwa jest możliwe, wskazuje się przede wszystkim na potrzebę konsekwentnego rozwijania dowodzenia przez zadania. Istnieje bowiem przekonanie, że w organizacji wojskowej, jaką jest Bundeswehra występują jeszcze rezerwy w zakresie kreatywnej i samoregulującej się współ-

współpracy grupowej (niem. teamarbeit). Dlatego zakłada się, że Bundeswehra będzie konsekwentnie i systematycznie rozwijała kwalifikacje dowódców wojskowych wszystkich szczebli na różnych płaszczyznach oddziaływania koncepcji **Innere Führung**. Dotyczy to w szczególności wymiaru **przywództwa**, który będzie poszerzany i intensyfikowany. Ukierunkowane szkolenie w tym zakresie – jak wynika z analizy wieloletnich doświadczeń pozwala skutecznie rozwiązywać problemy w miejscach ich powstawania, to znaczy w warunkach coraz bardziej złożonych sytuacji dnia powszedniego. Ponadto umożliwia przekazywanie na płaszczyznę praktyczną wiedzy naukowej dotyczącej problematyki przywództwa.

Jako sprawdzone w praktyce rozwiązanie ocenia się wykorzystanie tzw. **multiplikatorów**, czyli przeszkolonych w Centrum Dowodzenia Wewnętrznego specjalistów, dzielących się z w ramach systemu szkolenia uzyskaną wiedzą oraz zdobytym doświadczeniem. W procesie podnoszenia kwalifikacji dowódczych respektowane są również takie zasady dydaktyczne, jak zasada indywidualizacji oraz zespołowości. Treści merytoryczne i przebieg kursów organizowanych w Centrum Dowodzenia Wewnętrznego są zawsze dopasowywane do potrzeb poszczególnych grup. Uzupełnienie zajęć Wydziału Przywództwa i Opieki stanowią zajęcia w ramach szkolenia politycznego (niem Politische Bildung), znajdujące się w kompetencjach innego wydziału. Jako rozwiązanie optymalne wskazuje się na sytuację, w której żołnierz po zakończeniu służby:

- jest w stanie sam udzielić sobie odpowiedzi na pytanie, dlaczego Niemcy potrzebują Bundeswehry i obowiązkowej służby wojskowej;
- ma poczucie, że jego wysiłek był potrzebny;
- jest przekonany, że był dowodzony zgodnie z istotą zasady „Obywatel w mundurze”.

Znajdowanie zrozumienia i okazywanie zrozumienia to podstawowe elementy istoty przywództwa w armii niemieckiej. Współczesne przywództwo nie jest więc ustępującą falą (niem weiche Welle). Przeciwnie – przyjmuje się, że ma wspierać twarde, stawiające wiele wymagań psychicznych i fizycznych szkolenie przygotowu-

jące do rzeczywistych działań. Stąd też wyzwanie przed którym stają na co dzień przełożeni brzmi: *Dowodzić z sercem, ale twardo.*

#### **5.4. Struktura i program wstępnego kursu przywództwa oficerów Królewskich Sił Powietrznych Wielkiej Brytanii (Royal Air Force)**

Po przeprowadzeniu naboru w Centrum Selekcji Oficerów i Załóg Lotniczych (ang. The Officer and Aircrew Selection Centre) wszyscy przyszli oficerowie Królewskich Sił Powietrznych (ang. Royal Air Force), biorą udział w 24. tygodniowym kursie wstępnym (ang. Initial Officer Training), którego przeprowadzenie znajduje się w kompetencjach Departamentu ds. Kursu Wstępnego (ang. The Department of Initial Officer Training) szkoły wojskowej Cranwell College. Szkoła ta jest największym ośrodkiem szkoleniowym w Królewskich Siłach Powietrznych. Jednym z najważniejszych zadań realizowanych od kilku lat w tym ośrodku jest kształcenie podstawowe oficerów sił powietrznych.<sup>83</sup> Jednorazowo w kursach bierze udział 500-600 osób. Zdecydowana większość uczestników kursów ma ukończone studia uniwersyteckie. Tylko ok. 15 % kadetów stanowią absolwenci szkół średnich.

Celem kursów jest przygotowanie ogólnowojskowe kadetów, którzy po ich pomyślnym ukończeniu kierowani są na kolejny kurs o profilu specjalistycznym do szkół podstawowego szkolenia specjalistycznego.

Wśród najważniejszych obszarów przedmiotowo-problemowych realizowanych w szkole wyodrębniono kształtowanie zdolności przywódczych kadetów, na który przeznaczono ponad 1/3 ogólnego czasu kształcenia.

Kadeci zapoznają się początkowo z teoretycznymi podstawami przywództwa (zob. załącznik 2), a następnie w zespołach kilkunastoosobowych, jeszcze na salach wykładowych, ćwiczą określone elementy z zakresu kompetencji przywódczych. Na kolejnych zajęciach, które odbywają się w terenie przyległym do colleg'u, kadeci w zespołach rozwiązują początkowo łatwe zadania, o charakterze statycznym. W dalszej części programu czas zajęć wydłuża się, a stopień trudności zadań wzrasta.

---

<sup>83</sup> Na podstawie: M. Marszałek, *Kształcenie podstawowe oficerów w RAF College Cranwell*, „Zeszyty Naukowe AON” Nr 2 (31) 1998, s.280-286.

Program kursu stanowi odzwierciedlenie filozofii RAF, że *tylko kilka osób to urodzeni przywódcy, jednak gdy w ludziach jest odpowiedni potencjał, to mogą zostać wyszkoleni*<sup>84</sup>. Celem kursu jest wykształcenie u przyszłych oficerów umiejętności wnoszenia wkładu osobistego, zarządzania i przywództwa, w zakresie wymaganym przez RAF. Kurs ma stanowić „wyzwanie dla ducha i ciała” (ang. a challenge to mind and body), a podchorąży ma mieć poczucie dumy z faktu mianowania na pierwszy stopień oficerski. Kolejnym celem jest nabycie przez podchorążych kwalifikacji umożliwiających objęcie stanowisk oficerów młodszych.

Kurs składa się z trzech samodzielnych modułów, przy czym po każdym z nich następuje jego ocena:

1. **Moduł podstawowy** – obejmuje głównie szkolenie fizyczne, zajęcia z zakresu obrony przeciwlotniczej, język angielski oraz musztrę;
2. **Moduł zasadniczy** – przeznaczony na studia akademickie. Główne obszary to komunikacja werbalna oraz szkolenie w zakresie przywództwa i zarządzania. Punktem kulminacyjnym tego modułu jest polowy obóz przywództwa (ang. Field Leadership camp).
3. **Moduł aplikacyjny** – w którym podchorążowie, po zakończeniu studiów akademickich i egzaminach końcowych, konfrontują zdobytą wiedzę i umiejętności z wymaganiami praktyki. Zasadnicze przedsięwzięcia tego modułu to podróże studyjne, szkolenie poligonowe w Szkocji, trening na symulatorach oraz końcowe ćwiczenie z dziedziny przywództwa pod kryptonimem „PEACE-KEEPER”.

Należy podkreślić, że podczas kursu są organizowane loty oraz prowadzone zajęcia dotyczące operacyjnego wykorzystania sił powietrznych. W ujęciu czasowym kurs jest podzielony na 7 segmentów:

1. *Adaptacja do życia wojskowego* (tygodnie: 1. – 4.).
2. *Rozwijanie przywództwa* (tygodnie: 5. – 11.).
3. *Polowy obóz przywództwa* (tygodnie: 12. – 13.).
4. *Szkolenie akademickie* (tygodnie: 14. – 17.).

<sup>84</sup> Strona internetowa [www.cranwell.raf.mod.uk](http://www.cranwell.raf.mod.uk) (09.03.2002)

5. *Zbieranie doświadczeń praktycznych* (tygodnie: 18. – 20.).
6. *Ćwiczenie symulacyjne* (tygodnie: 21. – 22.)
7. *Podsumowanie i zakończenie kursu* (tygodnie: 23. – 24.)

W ramach bloku drugiego: *Rozwijanie przywództwa* eksponowana jest głównie problematyka dotycząca rozwijania przywództwa w grupach. Wstępna część programu jest realizowana w formie wykładów i ćwiczeń w salach, ogniskując się na zapoznawaniu podchorążych z ogólnymi zasadami przywództwa. W ramach drugiej części zajęcia są prowadzone na placach ćwiczeń, a teoria jest przekładana na praktykę. Rozpoczyna się je sytuacjami statycznymi w rejonach znanych słuchaczom z codziennej służby, a kończy stosowaniem scenariuszy dynamicznych w nieznanym środowisku, z elementami nieprzewidzianych wyzwań.

Zajęcia kolejnego bloku: *Polowy obóz przywództwa* (ang. Field Leadership Camp – FLC) są prowadzone w ośrodkach szkoleniowych w Otterburn i Sennybridge. Rośnie stopień złożoności ćwiczeń, trwających codziennie około 3. godzin. W tym czasie kadeci sprawują ponadto role wykonawców odpowiedzialnych za rozwinięcie eskadry oraz nadzór nad przestrzeganiem porządku dnia.

#### **5.5. Model szkolenia przywódczego *Letra*, realizowany w Królewskich Siłach Powietrznych Holandii<sup>85</sup>**

Model rozwijania cech przywódczych „LETRA” (*leiderschapstraining*), opracowany w Królewskich Siłach Lądowych i wykorzystywany w okresie szkolenia podstawowego żołnierzy armii holenderskiej, został wprowadzony w 1991 roku. Opiera się na założeniu, że zdolność do przewodzenia może być rozwijana. Podstawą przywództwa jest opanowanie określonych umiejętności, a następnie – doskonalenie ich w codziennej praktyce dowódczej, podczas rozwiązywania coraz bardziej złożonych problemów. Jednym z głównych zadań organizatorów procesu szkolenia jest zatem tworzenie warunków i aranżowanie takich sytuacji, w których żołnierze, występując na przemian w roli dowódców oraz wykonawców, mogliby owe umiejętności stopniowo rozwijać.

<sup>85</sup> Założenia modelu omawiamy na podstawie przetłumaczonego na język polski dokumentu, opracowanego w Oficerskiej Szkole Sił Powietrznych Królewskich Sił Powietrznych Holandii w Hoogerheide.

Model obejmuje pięć grup sprawności umożliwiających szkolonym nabywanie oraz utrwalanie niezbędnych cech przywódczych. Trzy spośród nich są bezpośrednio związane z wykonywanymi zadaniami, mianowicie:

- sprawności niezbędne podczas przygotowania się do wykonania zadania;
- sprawności niezbędne w fazie realizacji;
- sprawności związane z oceną wykonawstwa.

Ważną rolę wyznacza się w omawianym modelu także sprawnościom komunikacyjnym oraz społecznym. Są one traktowane jako warunek konieczny skutecznego działania przywódczego w każdej sytuacji zadaniowej i wraz z wymienionymi wcześniej umiejętnościami podstawowymi podlegają systematycznej ocenie.

Proces kształtowania umiejętności przywódczych przyszłych dowódców obejmuje następujące etapy:

- okres wprowadzający;
- ćwiczenia w terenie;
- zajęcia na torze ćwiczeń „LETRA”;
- codzienną praktykę dowódczą.

Zasadniczym celem szkolenia w okresie wprowadzającym jest poznanie przez żołnierzy podstawowych umiejętności dowódcy. Szczególną wagę przywiązuje się na tym etapie do kształtowania umiejętności sprawnego przekazywania informacji o zadaniach, jakie wykonać ma grupa. Uczestnicy szkolenia analizują dostarczone im w tym celu dane, posługując się standardową formułą: *kto, co (ma wykonać), gdzie, kiedy oraz w jaki sposób?* Precyzyjnie określone zadanie jest następnie przekazywane grupie w formie rozkazu.

Bezpośredniemu przygotowaniu żołnierzy do wykonywania zadań służą zajęcia prowadzone w terenie. Ćwiczenia, w jakich uczestniczą na tym etapie szkolenia przyszli funkcyjni, są zróżnicowane. Podstawą ich doboru są wymagania związane z przewidywanym przydziałem służbowym (*TLF - Toegekende Luchtmacht Functie*). Żołnierze przewidziani do objęcia funkcji dowódcy plutonu (IMO – L) zapoznają się – stosownie do zakresu ich odpowiedzialności (określenie celu, sformułowanie i podjęcie decyzji, wykonanie oraz ocena) - z wszystkimi elementami modelu szkolenia

„LETRA”. Przyszli dowódcy drużyn (IMO – S) oraz pomocnicy dowódców grup (IMO – HK) uczestniczą natomiast w ćwiczeniach w takim zakresie, jaki odpowiada tym funkcjom.

Szczególną rolę w omawianym modelu szkolenia pełni tor ćwiczeń. Jego zasadniczym przeznaczeniem jest stworzenie warunków, umożliwiających sprawdzenie się w roli przełożonych i podwładnych. Dokonywana na bieżąco szczegółowa analiza i ocena wykonywanych czynności (orientacyjnych, decyzyjnych i wykonawczych) umożliwia ponadto szkolącym się eliminowanie ewentualnych błędów i korektę własnego postępowania. Tor składa się z kilkunastu, sztucznie stworzonych przeszkód (różne kombinacje rowów, ogrodzenie z drutu kolczastego, elementy rusztowania itp.). Każda z nich, poprzez wprowadzanie prze instruktora dodatkowych, rzeczywistych bądź aplikacyjnych utrudnień, może być wykorzystywana w procesie szkolenia na wiele sposobów. Tym samym, zadania wykonywane na tej samej przeszkodzie charakteryzują się różnym stopniem trudności i wymagają od szkolących się zróżnicowanych umiejętności. Zakłada się przy tym jednak, że podstawową przesłanką powodzenia są umiejętności przywódcze dowódcy grupy.

Przed każdymi zajęciami, ich uczestnicy zapoznają się z warunkami bezpieczeństwa oraz umownymi ograniczeniami co do sposobu wykonania zadania oraz wykorzystania przydzielonych im materiałów pomocniczych. Dla zobrazowania możliwych ograniczeń przytaczamy niemal dosłownie treść instrukcji dotyczącej jednego z łatwiejszych zadań (stopień trudności – 1) wykonywanych podczas zajęć na torze ćwiczeń „LETRA”: *Stoicie przed kolejną przeszkodą: jest to rów z oznaczonym przed i za nim progiem, rusztowanie i pale stojące w rowie. Zadanie polega na pokonaniu rowu bez dotykania ziemi i obmurowania pomiędzy tymi progami. Możecie przy tym wykorzystać górne końce pali stojących w rowie i (...) poprzeczny drążek rusztowania (...) Nie wolno wam dotykać przeszkody wewnątrz rowu ani bezpośrednio, ani pośrednio (przedmiotami). Materiały pomocnicze: belka i lina. Musicie je zabrać ze sobą. Czy są jeszcze jakieś pytania?* Możliwe sankcje w razie nieprzestrzegania założonych warunków to: skrócenie czasu na wykonanie ćwiczenia, odebranie materiałów

ułatwiających jego wykonanie, zakaz komunikowania się, a nawet - zakaz dalszego uczestnictwa w ćwiczeniu.

Dla potrzeb ćwiczeń, ukierunkowanych głównie na aktywizowanie i rozwijanie potencjału przywódczego, ze szkolącej się grupy wydziela się dwa zespoły. Pierwszy z nich, w składzie 4 - 5 osób wykonuje, pod przewodnictwem wyznaczonego dowódcy zadanie postawione przez instruktora. Kursant występujący w roli dowódcy, po wysłuchaniu opisu zadania przedstawia je grupie, przekazuje podwładnym niezbędne instrukcje, podejmuje stosowną decyzję, przygotowuje plan działania oraz organizuje, koordynuje i nadzoruje ich pracę.

Pozostali kursanci (2 - 4 osoby) występują w roli bezstronnych, uważnych obserwatorów. Celem obserwacji jest zebranie możliwie obiektywnych danych, dotyczących zachowania dowódcy oraz pozostałych członków grupy w kolejnych etapach realizacji zadania. Obserwatorzy dokonują oceny indywidualnie, posługując się specjalnym kwestionariuszem. Oczekuje się od nich także propozycji ukazujących możliwość lepszego rozwiązania ćwiczonej sytuacji problemowej.

Ostatnim ogniwem omawianej procedury szkoleniowej jest kompleksowa ocena przebiegu i rezultatów ćwiczenia, dokonywana przez instruktora na podstawie cząstkowych ocen członków grupy obserwującej oraz własnego formularza (zał. 4). Oprócz odpowiedzi na najważniejsze pytanie: *czy i w jaki sposób zadanie zostało wykonane*, ocena ta pozwala również określić, w jakim stopniu (w przyjętej pięciostopniowej skali) poszczególni żołnierze opanowali wymienione powyżej sprawności warunkujące pełnienie rzeczywistej roli przywódczej.

Szczegółowa ocena przygotowania obejmuje m. in. takie elementy, jak:

- zrozumienie celu (zadania) oraz ustalenie priorytetów i alternatyw działania;
- przygotowanie stosownego planu wykonania zadania;
- sposób przekazywania zadania wykonawcom (jasność, zrozumiałość, udzielanie niezbędnych wyjaśnień, dykcja itp.);

W ramach drugiego z ocenianych obszarów (wykonanie), oceniane są m.in.:

- nastroje i morale grupy, zdolność do utrzymania autorytetu i własnej pozycji przywódczej w rozpatrywanej sytuacji zadaniowej;
- umiejętność reagowania na zmiany w sytuacji oraz szybkiego podejmowania adekwatnych decyzji.

Głównym kryterium dokonywanej przez instruktora oceny sprawności komunikacyjnych jest kompletność informacji przekazywanych przez ćwiczącego dowódcę oraz ich wpływ na klimat psychospołeczny w grupie. Obok ogólnej sprawności w zakresie komunikowania się werbalnego (w mowie i na piśmie), katalog wymagań stawianych przyszłym dowódcom obejmuje umiejętność uważnego, aktywnego słuchania, obserwacji oraz analizowania zachowań werbalnych i niewerbalnych członków grupy. Wśród sprawności społecznych podlegających ocenie, jako szczególnie istotne i pomocne w sprawowaniu funkcji przywódczych traktuje się:

- umiejętność inspirowania innych, kreatywność oraz zdolność do przyjmowania wartościowych pomysłów zgłaszanych przez innych;
- umiejętność wspomagania poszczególnych członków grupy, budowania zespołu oraz tworzenia w nim klimatu psychospołecznego, sprzyjającego realizacji zadań;
- radzenie sobie w trudnych sytuacjach;
- umiejętność nagradzania i karania;

Niezależnie od powyższej, bieżącej oceny dokonywanej podczas konkretnych ćwiczeń, ważnym zadaniem instruktora jest analizowanie indywidualnych postępów w procesie nabywania i stosowania poszczególnych sprawności oraz określanie - w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości i błędów - zakresu niezbędnych działań korekcyjnych.

#### **5.6. Elementy metodyki rozwijania przywództwa w armii fińskiej**

Przypomnijmy, że kształcenie umiejętności przywódczych w SZ Finlandii opiera się na następujących założeniach:

- koncepcja przywództwa jest ściśle powiązana z koncepcją szkolenia oraz nauczania, zarówno w teorii jak i w praktyce;

- każdy szkolony, który osiągnął wiek dojrzały ma już własny pogląd na przywództwo oraz osobiste doświadczenia na temat bycia podmiotem przywództwa;
- ponieważ głębokie przywództwo bazuje na całej osobie, tzn. potencjale przywódcy, prawdziwy rozwój powinna poprzedzać ocena i samoocena tego potencjału.
- w okresie szkolenia podstawowego mogą być poddawane wpływom głównie takie elementy rozpoznanego potencjału osobistego, jak wiedza i postawy; stanowią one podstawę rozwoju potencjału przywódczego uczestników szkolenia w kolejnych etapach.

W ramach procesu kształcenia przywództwa w SZ Finlandii są stosowane m.in. następujące metody:

1. **Dzielenie się osobistymi doświadczeniami przywódczymi** (ang. unraveling leadership experiences). Członkowie grupy, po zapoznaniu z istotą kształcenia przywództwa w SZ Finlandii, są proszeni o przypomnienie sobie sytuacji, w której byli przywódcami oraz wskazanie osoby, która była ich najlepszym przełożonym. Kolejnym zadaniem jest analiza jego zachowania w sytuacjach przywódczych. Punktem kulminacyjnym w tej metodzie jest opisanie form przywództwa stosowanych przez wymienionych przełożonych w taki sposób, aby rzeczywiście uwidoczniła się ich przywódca przewaga nad innymi dowódcami. Zasadniczym celem metody jest wydobycie indywidualnego potencjału przywódczego, każdego uczestnika zajęć.
2. **Analizowanie zachowań przywódczych na podstawie materiału zarejestrowanego na taśmie magnetowidowej** (ang. a video exercise of the analysis of leadership behaviour). W dostępnym wykorzystywanym podczas ćwiczeń repertuarze znajdują się m.in. filmy pt.: *Nieznany żołnierz*, *Pole walki*, *Sytuacje stresowe na polu walki*.
3. **Symulacyjne kursy przywództwa** (ang. leadership simulation courses). Ta praktyczna metoda polega na tym, że sytuacje i problemy przywódcze są

przedstawiane uczestnikom przez przygotowane do tej roli osoby. Kursy takie mogą być prowadzone na różnych poziomach, a ich najważniejszym oczekiwanym efektem jest rozwój umiejętności formułowania adekwatnych ocen.

4. **Ćwiczenie „ryba w jeziorze”** (ang. fish pool exercise). Metoda ta znajduje szczególne zastosowanie w szkoleniu małych grup oraz jest traktowana jako wstęp do symulacyjnego kursu przywództwa. W trakcie ćwiczenia instruktor podaje całej grupie pisemny opis sytuacji problemowej, a każdy uczestnik – w ramach założonego celu - przygotowuje się do jej rozwiązania.

5. **Sytuacyjne szkolenie grupowe** (ang. case-groups in training). Jego celem jest przedstawienie wszystkim uczestnikom, zwłaszcza zajmującym stanowiska dowódcze, możliwych sytuacji problemowych związanych z przywództwem w czasie pokojowego szkolenia, a także tych, które mogą wystąpić na polu walki.

W SZ Finlandii formułowane są określone zalecenia organizacyjno – metodyczne dla osób, które mają prowadzić zajęcia ukierunkowane na rozwijanie zdolności do przywództwa. Podstawą tych rekomendacji jest przede wszystkim liczba jednostek lekcyjnych przeznaczonych w programie na realizację zajęć z tego zakresu.

W przypadku jednej jednostki lekcyjnej (30 – 45 minut) nie jest możliwe zastosowanie jakiegokolwiek z powyższych metod. Sugeruje się jednak by odwoływać się do indywidualnych doświadczeń przywódczych uczestników oraz poprowadzić krótką dyskusję. Przyjmuje się, że w ramach zajęć obejmujących dwie jednostki lekcyjne możliwe jest zastosowanie co najmniej jednej z metod. Zaleca się, aby pierwsza lekcja była przeznaczona na zapoznanie z istotą przywództwa, natomiast w czasie drugiej została zastosowana metoda dzielenia się osobistymi przykładami przywództwa.

Moduł obejmujący 3-4 jednostki lekcyjne powinien zawierać trzy sesje:

- dzielenie się osobistymi przykładami przywództwa;
- wprowadzenie do programu kształcenia przywództwa;
- ćwiczenie z analizy zachowań przywódczych na podstawie materiału zarejestrowanego na taśmie magnetowidowej.

Nowe, znacznie większe możliwości zastosowania prezentowanych metod daje przedsięwzięcie edukacyjne przewidziane na cały dzień. Przykładowy program może zawierać siedem sesji. Sesje związane z metodami mogą trwać 60-75 minut, natomiast sesje wykładowe najwyżej 45 minut. Proponowany układ przedstawia się następująco:

- sesja 1 – dzielenie się osobistymi przykładami przywództwa;
- sesja 2 – wprowadzenie do programu kształcenia przywództwa;
- sesja 3 – kształcenie przywództwa: ogólny model przywództwa;
- sesja 4 – ćwiczenie z analizy zachowań przywódczych na podstawie materiału zarejestrowanego na taśmie magnetowidowej;
- sesja 5 – samopoznanie i samoocena;
- sesja 6 – ćwiczenie „ryba w jeziorze”;
- sesja 7 – rozwijanie się jako przywódca, dyskusja końcowa.

W trakcie kształcenia obejmującego dwa dni jest już możliwe przygotowanie, na przykład, symulacyjnego kursu przywództwa.

## ZAKOŃCZENIE

Podjęty w pracy problem edukacji do przywództwa, poza oczywistym celem poznawczym, interesującym każdego badacza, niesie w sobie inspirującą treść dla praktyki kształcenia w polskim szkolnictwie wojskowym. Intencją autorów było zatem ustalenie, jakie doświadczenia edukacyjne w tym zakresie ma szkolnictwo wojskowe państw NATO i które z tych doświadczeń można by wykorzystać w naszym wojsku.

Przeprowadzona analiza zebranego materiału badawczego, głównie czasopiśmiennictwa wojskowego poszczególnych krajów, podręczników przedmiotowych, programów kształcenia i materiałów dydaktycznych umożliwia sformułowanie następujących uogólnień i wniosków końcowych.

1. Zainteresowanie przywództwem w wielu armiach państw NATO jest rezultatem poszukiwania efektywniejszych form działania w zmiennym i coraz bardziej zróżnicowanym obszarze zadań. Przywództwo postrzegane jest w kontekście wielu obecnych i przyszłych wyzwań, którym sprostać muszą siły zbrojne. Można sądzić, iż takim jakościowym zmianom ulega także proces kształcenia w siłach zbrojnych, szczególnie zaś - przygotowania kadr dowódczych. Realizacja różnorodnych koncepcji edukacji do przywództwa w poszczególnych krajach wynika z powszechnego już dzisiaj przeświadczenia nie tylko co do potrzeby takiego kształcenia, ale i możliwości identyfikowania i rozwoju tych kompetencji przywódczych u poszczególnych osób.
2. Podstawy idei przywództwa w analizowanych armiach są bardzo podobne, wszystkie odwołują się do współczesnego rozumienia przywództwa, dostrzegają jego znaczenie w obszarze kompetencji dowódczych, traktują jako ważny składnik kształcenia i szkolenia realizowanego na wszystkich poziomach edukacji wojskowej. Jednak w każdej armii jej realizacja ma swoją specyfikę, bazuje na własnych wzorach, tradycjach i doświadczeniach.

3. Przywództwo jest najbardziej zakorzenione w tradycji armii amerykańskiej, w której, od jej początków, stanowiło dostrzegany składnik potencjału bojowego i ważny wyróżnik kwalifikacji dowódców. Przeprowadzona przez Farisa R. Kirklanda analiza etapów rozwoju idei przywództwa w armii wskazuje, że jego kryzys nastąpił wraz ze wzrostem liczebności sił zbrojnych, skali i zakresu podejmowanych działań, był rezultatem gwałtownych zmian kulturowych, a także – zaniedbań w procesie edukacji i szkolenia dowódców. Prowadzone od kilku lat przez Bernarda Bassa i współpracowników analizy efektywności przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego wyraźnie sugerują, iż przyszłość należy do przywódców transformacyjnych. Przełożonych takich charakteryzuje m.in. pozytywna samoocena, zdolność do wzmacniania poczucia partycypacji decyzyjnej podwładnych i przekazywania im części swoich uprawnień. Obecność przywódców o takich walorach staje się niezbędna szczególnie na niższych szczeblach dowodzenia, gdzie żołnierze działać będą w rozproszeniu, w składzie niewielkich pododdziałów, powiązanych z głównym dowództwem oraz komunikujących się między sobą za pomocą elektronicznych środków przekazu informacji.

Tematyka przywództwa zajmuje szczególne miejsce w amerykańskich akademiach wojskowych, szkołach i ośrodkach szkolenia. Wiodącą rolę w tym procesie spełnia Akademia Wojsk Lądowych w West Point. Wśród zasadniczych celów, które ukierunkowują wysiłek edukacyjny tej uczelni wymienia się: cel intelektualny; cel wojskowy; kształtowanie przywództwa; rozwój fizyczny; kształtowanie postaw etycznych. Proces rozwijania wiedzy, umiejętności i zachowań przywódczych obejmuje wiele przedsięwzięć o charakterze organizacyjnym, dydaktycznym i wychowawczym.

W procesie edukacji, w tym edukacji do przywództwa, merytorycznie ważną rolę w West Point spełnia blok przedmiotów humanistycznych i społecznych, których udział w ogólnej puli godzin programowych wynosi ponad 32%, a włączając języki obce – ponad 36%. W przypadku studentów, którzy podejmują specjalizację w obszarze tych przedmiotów udział ten wzrasta prawie do 58%

ogółu godzin dydaktycznych. Wydział Nauk Behawioralnych i Przywództwa, a w jego strukturze Katedra Przywództwa West Point prowadzi między innymi kursy przywództwa wojskowego dla studentów trzeciego roku studiów. Ich celem jest inspirowanie podchorążych do rozwijania, systemowego i dynamicznego podejścia do przywództwa w siłach lądowych, identyfikacja i rozwój własnego potencjału przywódczego. **Zarówno ogólna idea przywództwa wojskowego, jak i niektóre szczegółowe, pozytywnie zweryfikowane w armii amerykańskiej rozwiązania organizacyjne i metodyczne wydają się wychodzić naprzeciw potrzebom polskiej armii.**

4. W Bundeswehrze koncepcja przywództwa jest realizowana w ramach Innere Führung realizuje Bundeswehra. Ta oryginalna koncepcja przywództwa ma dla Bundeswehry specyficzne znaczenie, wyróżniające je całkowicie od przywództwa w innych armiach. Ma ono do odegrania kluczową rolę w obszarze możliwych napięć na tle wymagań wynikających z funkcji i funkcjonalnych zadań wojska oraz konstytucyjnego obowiązku poszanowania osobowości oraz praw społecznych żołnierza. Współcześnie, przywództwo jest rozpatrywane w Bundeswehrze w dwóch aspektach. Pierwszy z nich traktuje je jako proces polegający na kształtowaniu celów grupowych, motywowaniu i wymuszaniu określonych działań bez stosowania środków przymusu. Drugi natomiast eksponuje zdolność przełożonego do skutecznego realizowania zadań oraz umiejętność zjednywania podwładnych do swoich zamierzeń, tak aby uznali je za własne i odpowiadające ich interesom. Przywództwo realizowane jest najczęściej poprzez więź duchowo-etyczną z podwładnymi oraz dowodzenie przez cele. Więzy emocjonalną buduje się na zasadzie podmiotowości podwładnego, poszanowaniu jego godności i praw, w tym prawa do postępowania zgodnie z sumieniem. Służy temu stałe doskonalenie umiejętności przewodzenia, dzielenie ryzyka z podwładnymi, troska o nich potrzeby oraz wzmacnianie poczucia wspólnoty z nimi. Dowodzenie przez zadania (niem. Auftragstaktik) polega na przekazywaniu wynikających z nich zadań na

stanowisko, dysponujące najlepszymi możliwościami ich realizacji. W Wojsku Polskim zasada ta również formalnie obowiązuje, nie zawsze jednak znajduje odzwierciedlenie w praktyce dowódczego działania.

5. W armii brytyjskiej przywództwo jest terminem ściśle związanym z pojęciem dowodzenia i zarządzania. Charakteryzując proces dowodzenia wojskowego wskazuje się na jego dwa ważne komponenty: zarządzanie i przywództwo. Uważa się, że dowodzenie obejmuje także pozyskiwanie podwładnych dla osiągnięcia celów, i w takim rozumieniu jest najbardziej zbieżne ze współczesną interpretacją przywództwa.

Edukacyjna koncepcja przywództwa w Siłach Zbrojnych Wielkiej Brytanii zbudowana została głównie w oparciu o teorię Johna Adaira. Jej istota sprowadza się do zapewnienia przez przywódcę realizacji celu, dla którego grupa powstała oraz dbałości o dobre stosunki międzyludzkie w grupie. Sprzyja temu atmosfera pracy zespołowej, poczucie wspólnego celu oraz silna motywacja indywidualna. Wymagania stojące przed przywódcą wyrażają się w zaspokajaniu trzech obszarów potrzeb: potrzeby zadaniowej – osiągnięcie zamierzonego celu; potrzeb grupowych – stworzenie korzystnej, sprzyjającej uwspólnienie celu atmosfery; potrzeb indywidualnych – skoordynowanie potrzeb poszczególnych osób z potrzebami grupy i realizowanymi zadaniami.

***Sądzimy, że powyższe założenia, ze względu na ich uniwersalność, mogą być wykorzystane również w konstruowaniu modelu edukacji do przywództwa w Wojsku Polskim.***

Przeprowadzona ogólna analiza programu kształcenia realizowanego w Centrum Selekcji Oficerów i Załóg Lotniczych Królewskich Sił Powietrznych w Cranwell College wskazuje, iż jednym z ważniejszych obszarów edukacyjnych jest przywództwo. Na jego realizację przeznaczono ponad 1/3 ogólnego czasu kształcenia. W ramach 24. tygodniowego kursu podstawowego wyodrębniono blok tematyczny *Rozwijanie przywództwa*, w którym wstępna część programu jest realizowana w formie wykładów i ćwiczeń w salach. W ramach

drugiej części zajęcia są prowadzone na placach ćwiczeń, gdzie teoria jest przekładana na praktykę. Szkolenie rozpoczyna się od sytuacji statycznych, ćwiczonych w rejonach znanych słuchaczom z codziennej służby, a kończy stosowaniem scenariuszy dynamicznych w nieznanym środowisku, z elementami nieprzewidzianych wyzwań. Zajęcia kolejnego bloku: *Polowy obóz przywództwa* są prowadzone w ośrodkach szkoleniowych w Otterburn i Sennybridge. Wśród nowych propozycji organizacyjnych w brytyjskiej armii wymienia się powołanie do życia w m. Shrievenham Akademii Obrony, której celem będzie kształcenie na wszystkich poziomach edukacji wojskowej. W strukturze akademii planuje się utworzenie Centrum ds. Przywództwa Obronnego, którego rolą będzie także koordynowanie kształcenia i szkolenia do przywództwa realizowanego w całych siłach zbrojnych.

***Wydaje się, że w Wojsku Polskim taką funkcję mogłoby w przyszłości pełnić Centrum Edukacji do Przywództwa usytuowane w strukturze Akademii Obrony Narodowej. Powołanie takiej instytucji, zwłaszcza w kontekście przygotowywanej Doktryny Szkoleniowej Sił Zbrojnych RP, dostosowanej do wymogów natowskich staje się obecnie niezbędne.***

6. Analiza wybranych elementów systemu szkolenia w Siłach Zbrojnych Holandii prowadzi do wniosku, że w armii tej szczególnie nacisk kładzie się na kształtowanie praktycznych umiejętności przywódczych dowódców najniższych szczebli. Sądzymy, że holenderskie doświadczenia w tym względzie, a także niektóre z przedstawionych w opracowaniu rozwiązań szkoleniowych można byłoby wykorzystać w naszej armii, zwłaszcza w kształceniu do przywództwa w modernizowanych Centrach Szkolenia.
7. Interesujących informacji dostarczyła analiza fińskiego modelu edukacji do przywództwa. Choć doświadczenia sił zbrojnych tego państwa wykraczają poza przyjęty w pracy teren badań obejmujący członków NATO, mogą okazać się również pomocne w budowaniu systemu edukacji do przywództwa w Siłach Zbrojnych RP. Fiński model przywództwa w swojej warstwie teoretycznej na-

wiązuje do dorobku wieloletnich badań przywództwa organizacyjnego i badań prowadzonych przez B. Bassa i jego współpracowników w armii amerykańskiej. Jest próbą łączenia koncepcji teoretycznej przywództwa transformacyjnego z praktyką edukacyjną, poprzez stworzenie systemu edukacji dla przywództwa obejmującego wszystkie poziomy szkolenia i kształcenia fińskich sił zbrojnych.

**BIBLIOGRAFIA**

Adair J.,

*Anatomia biznesu-przywództwo*, Warszawa 2000.

*Area Three Leadership*, Squadron Officer School, Air University, Oct. 1993.

Armstrong M.,

*Jak być lepszym menedżerem*, Warszawa 1997.

*Army Doctrine Publication*, Vol. 2, Command.

Balcerowicz B., Gawliczek P., Kanarski L.,

*The perspective of the leadership education at the National Defense University.*

Maszynopis referatu wygłoszonego w Rzymie 22 maja 2002 roku na spotkaniu komendantów akademii wojskowych państw NATO.

Bass B.M.,

*Leading in The Army After Next*, "Military Review", March-April 1998.

Bertel V.,

*Somalia und Bosnien: Folgerungen aus Einsätzen verbundener Kräfte für die Führerausbildung*, „Truppenpraxis/Wehrausbildung” 1998, nr 4.

Bigler R.,

*Der einsame Soldat*, Fraufeld 1964.

Blackwell P.E., Bozek G.L.,

*Leadership for the New Millenium*, „Military Review”, May-June 1998.

Borkowski J., Kanarski L., Rokicki B.,

*Teoria i praktyka przywództwa wojskowego. Maszynopis opracowania naukowo  
– badawczego AON, Warszawa 2001.*

Chilcoat R. A.,

*Strategic art: the new discipline for XXI st Century Leaders, US Army War  
College, Washington, 10 October 1995.*

Felber A.E.,

*Das Prinzip des Führungsverhaltens in den Mittelpunkt stellen! „Truppen-  
dienst“ 1991, nr 2.*

Gawliczek P., Kanarski L.,

*O perspektywach przywództwa w Siłach Zbrojnych RP, „Myśl Wojskowa”  
2002, nr 2.*

[http://www. Bundeswehr.de/a\\_bis\\_z/A.html](http://www.Bundeswehr.de/a_bis_z/A.html) (2002-02-14)

Jacobsen H.A., Souchon L. (red.),

*W służbie pokoju. Bundeswehra 1955 - 1993, Warszawa 1993.*

Jakubczak R.,

*Kształcenie kadr oficerskich w wojskach lądowych Stanów Zjednoczonych,  
„Myśl Wojskowa” 1989, nr 9.*

Kanarski L., Pęksa R., Żak A.,

*Przywództwo wojskowe. Tradycje – teoria - praktyka, Warszawa 1997.*

Karawajczyk W.,

*Nauki humanistyczne i społeczne w systemie kształcenia oficerów armii USA i RFN*, [w:] *Oficer – Dowódca – Wychowawca. Z zagadnień współczesnej myśli pedagogicznej w wojsku*. Materiały z konferencji, Warszawa 1996.

Kirchbach H.P.,

*Offizier im Heer der Einheit*, „Truppenpraxis” 1992.

Kirkland F.R.,

*Leadership Doctrine: 1778 to 1995*, “Military Review”, January – February 1998.

Kolenda Ch.,

*Navigating the For of Technological Change*, „Military Review” November-December 1996.

Kowalik T.,

*Model organizacyjno – programowy szkoły przywódców w West Point*, „Lubelski Rocznik Pedagogiczny, 2001 nr XXI.

Kowalik T.,

*Organizacja procesu szkolenia w West Point*, „Biuletyn WSOSP 2000, nr 3.

Kowalik T.,

*Rola kształtowania wartości moralno – etycznych u kadetów Akademii Wojsk Lądowych USA*, Lublin 2000, maszynopis pracy magisterskiej.

Krogars M., Ojala J. (red.),

*Strategic Management in a Military Organisation*, Helsinki 2000.

*Leadership Evaluation and Developmental Rating*, West Point 1995.

Nissinen V.,

*Military Leadership*, Helsinki 2001.

Nissinen V.,

*Military Leadership Training*, Helsinki 2000.

Pęksa R.,

*Kodeks honorowy i jego funkcjonowanie w Akademii Wojskowej Stanów Zjednoczonych w West Point*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej im. Stefana Czarnieckiego” 1999, nr 1.

Pęksa R.,

*Kształtowanie przywództwa w Akademii Wojskowej Stanów Zjednoczonych*, [w:] L.Kanarski, B.Rokicki (red.), *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, Warszawa 2002.

*PL 300 Cours Guide Term 981/2.*

Remer D.J.,

*Leadership for 21st Century: Empowerment, Environment and the Golden Rule*, “Military Review”, January - February 1996.

Rokicki B., Zoń R.,

*Zranienia i śmierć podczas działań wojsk jako przedmiot szkolenia psychologicznego w armii niemieckiej*, „Zeszyty Naukowe AON” 1998, nr2.

Schwarzkopf N.H.,

*Nie trzeba bohatera. Autobiografia*, Warszawa 1993.

*Soldaten Führen. Taschenbuch nicht nur für junge Vorgesetzte*, Bonn 1990.

Steinmann H., Schreyögg G.,

*Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław 1992.

Stewart D.M. (red.),

*Praktyka kierowania*, Warszawa 1997.

Szulc B.,

*Model przywództwa w armii USA a tradycje polskie*, [w:] L.Kanarski, B.Rokicki (red.) *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, Warszawa 2002.

*The Nature of Conflict is described in ADP Vol 1, Operations, p.1-Design for Military Operations* [w:] The British Military Doctrine (BMD).

Waddell D.E.,

*AU -24.*

Wagner F.,

*Handeln aus Überzeugung*, „Truppenpraxis” 1994, nr 6.

*West Point 2002 and Beyond: Strategic Guidance for the United States Military Academy*, Nowy Jork, West Point 1993.

Wiatr M.,

*Przywództwo i profesjonalizm jako współczesne wyzwanie Bundeswehry*, [w:] L.Kanarski, B.Rokicki, J.Świniarski (red.), *Bezpieczeństwo personalne i strukturalne wobec wyzwań współczesnego świata*, Warszawa 2000.

Zoń R., Rokicki B.,

*Stres posttraumatyczny i ograniczanie jego skutków*, „Zeszyty Naukowe AON” 1998, nr 1.

## SPIS ILUSTRACJI

Rys. 1. Zakres kompetencji i oczekiwanych zdolności przywódców .....	18
Rys. 2. Model przywództwa organizacyjnego .....	26
Rys. 3. Procedura intelektualna .....	28
Rys. 4. Związek potrzeb przywództwa (model trzech kół).....	44
Rys. 5. Obszary aktywności przywódcy .....	45
Rys. 6. Elementy modelu dowodzenia.....	50
Rys. 7. Elementy modelu przywództwa.....	57
Rys. 8. System rozwoju przywództwa. ....	59
Rys. 9. Przywództwo wśród pozostałych bloków przedmiotowych .....	68

## SPIS TABEL

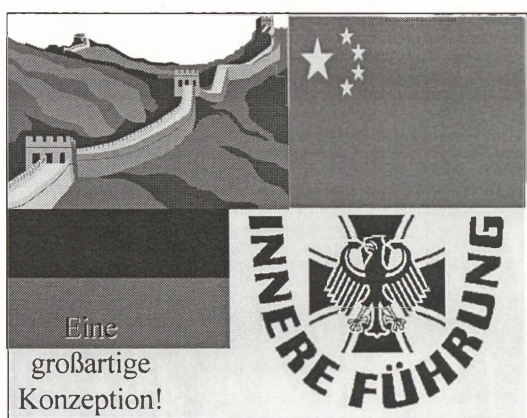
Tabela 1. Literowo – cyfrowa skala ocen stosowana w West Point .....	23
Tabela 2. Zachowania przywódcy wobec grupy .....	46

## ZAŁĄCZNIKI

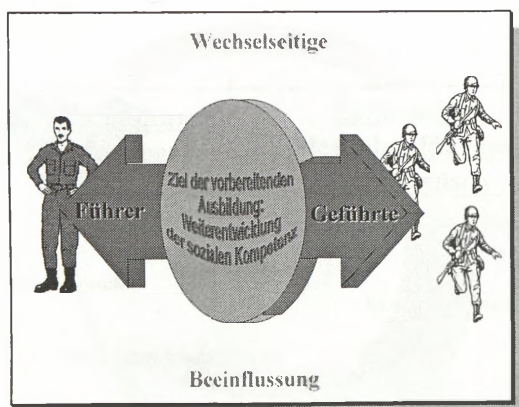
## Załącznik 1

## Przywództwo w koncepcji Innere Führung

Ważniejsze elementy wykładu przeprowadzonego 31 maja 2001 roku w Koblencku w ramach kursu dla oficerów Akademii Dowodzenia Bundeswehry<sup>86</sup>



**Slajd 1.** Wprowadzenie -  
znaczenie Innere Führung  
w Bundeswehrze.

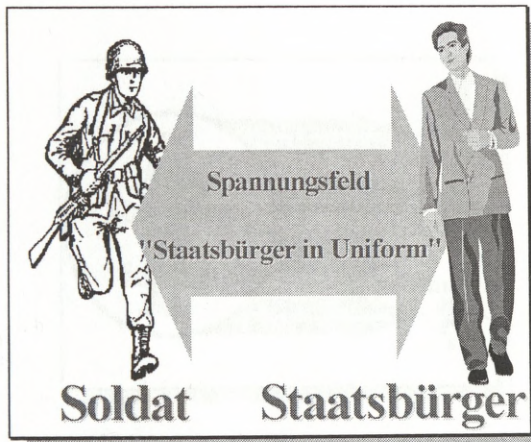


**Slajd 2.** Relacje pomiędzy przy-  
wódcą, a podwładnymi.

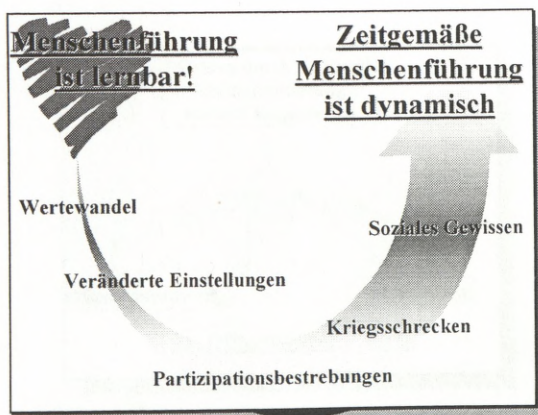
<sup>86</sup> W wykładzie uczestniczył między innymi kpt. dypl. Bogdan PANEK



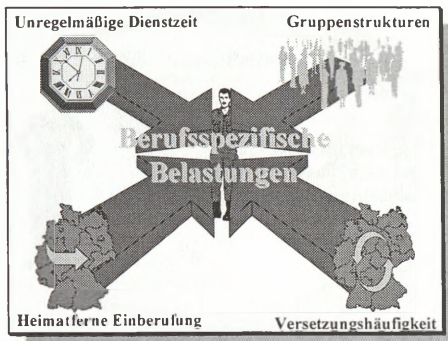
**Slajd 3.** Konstytycyjne podstawy  
Innere Führung.



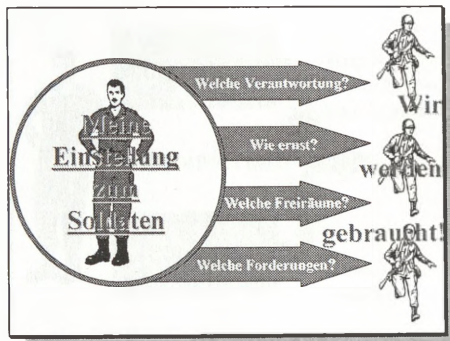
**Slajd 4.** Żołnierz jako obywatel w  
mundurze – wspólnota interesów.



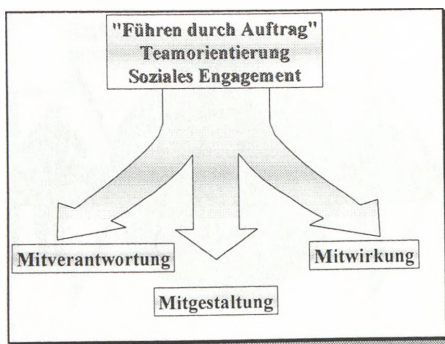
**Slajd 5.** Przywództwo jako dy-  
namiczny proces edukacyjny.



Slajd 6. Specyfika służby wojskowej.



Slajd 7. Podejście do żołnierzy.



Slajd 8. Podstawy dowodzenia przez cele.



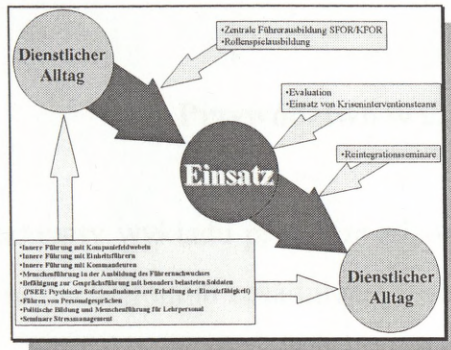
Slajd 9. Istota przywództwa we współczesnych działaniach



Slajd 10. Główne składniki kompetencji przywódczych.



Slajd 11. Istota psychologicznego przygotowania.



Slajd 12. Cele psychologicznego przygotowania

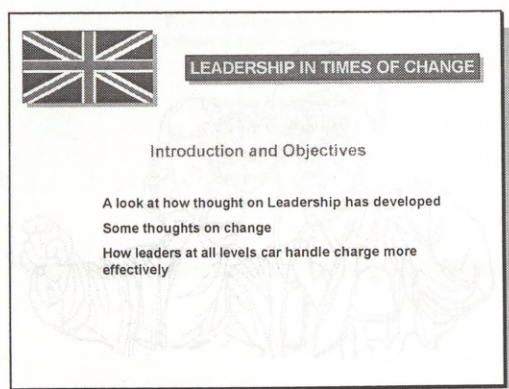


Slajd 13. Istota przywództwa w dowodzeniu.

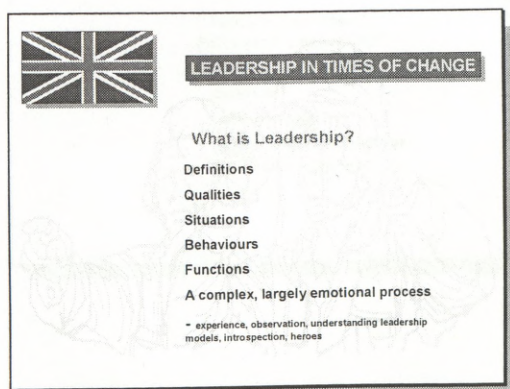
## Załącznik 2

## Przywództwo w czasach zmiany

Zasadnicze elementy wykładu przeprowadzonego przez Johna Potera w RAF College Cranwell<sup>87</sup> w ramach modułu zasadniczego studiów akademickich, 25 maja 1998 roku.

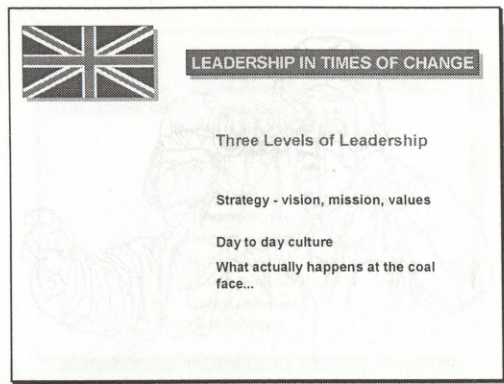


Slajd 1. Wstęp i cele wykładu

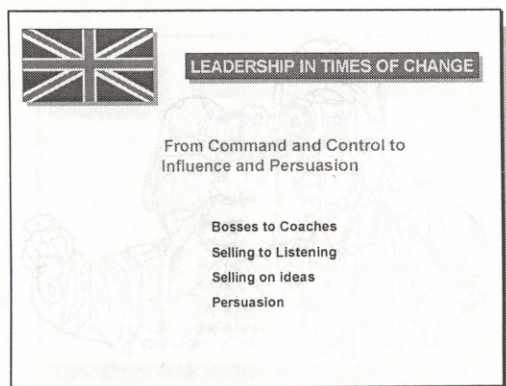


Slajd 2. Czym jest przywództwo?

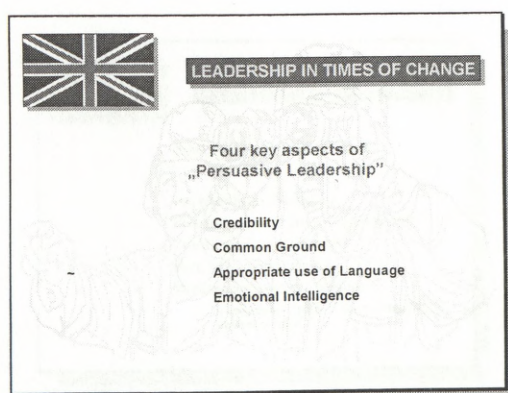
<sup>87</sup> W wykładzie uczestniczył między innymi mjr M. Marszałek.




**Slajd 3.** Trzy poziomy przywództwa



**Slajd 4.** Od dowodzenia i kontroli do wpływu i perswazji.



**Slajd 5.** Cztery podstawowe aspekty przywództwa perswazyjnego.




**LEADERSHIP IN TIMES OF CHANGE**

High Performance Leaders - what they seem to do well

- Handling complex information and ideas
- Understanding people
- Flexibility of thought process
- Developing people and processes
- Communicating to all levels - visibility
- Building confidence
- Creative thinking

**Slajd 6. Przywódcy wysokiej skuteczności.**




**LEADERSHIP IN TIMES OF CHANGE**

Leadership in times of change

- Setting direction
- Emotional Alignment
- Acting as an example
- Developing people at all levels
- Effective communication
- Pro-active change agent
- Handling the crisis

**Slajd 7. Przywództwo w czasach zmiany.**




**LEADERSHIP IN TIMES OF CHANGE**

Accelerating Rate of Change

- The future is not like the past
- How good are we at predicting the future?
- How do Human Beings adapt?
- More, faster, better, cheaper
- Multiple parallel forces of change
  - political, social, technological, environmental

**Slajd 8. Przyspieszanie zmian.**




**LEADERSHIP IN TIMES OF CHANGE**

How organisations adapt

- De-layering hierarchy
- Downsizing
- Rightsizing
- Process re-engineering
- More output from less people
- Stress

**Slajd 9.** Adaptacja organizacji.




**LEADERSHIP IN TIMES OF CHANGE**

Understanding People

- What makes people tick?
- Why does training so often not work?
- Why are people awkward?
- Why does behaviour change tend not to stick?
- A model which helps us to understand the individual ...

**Slajd 10.** Rozumienie ludzi.

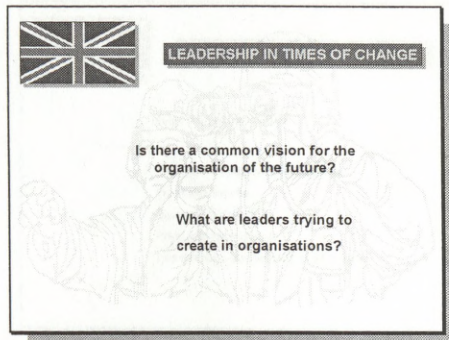


**LEADERSHIP IN TIMES OF CHANGE**

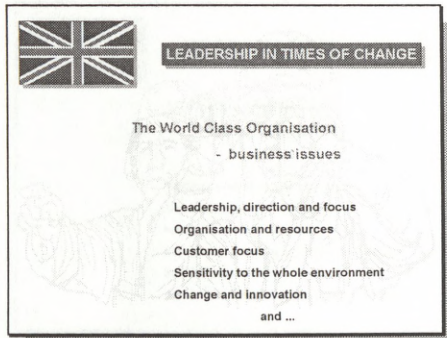
Human Reactions to Change - the leadership challenge

- Unaware
- Denial
- Passive resistance
- Active resistance
- Exploration
- Consolidation
- Commitment

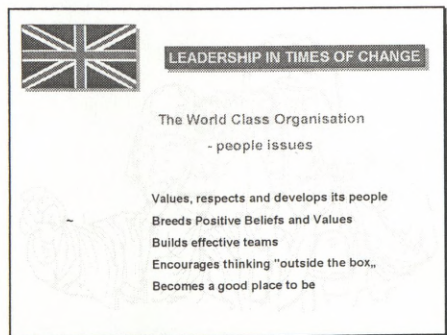
**Slajd 11.** Reakcje ludzi wobec zmiany – wyzwania dla przywódcy.



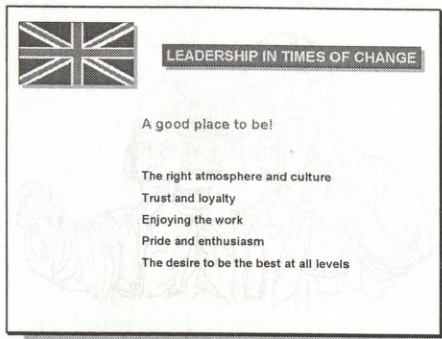
**Slajd 12.** Czy istnieje wspólna wizja organizacji przyszłości.



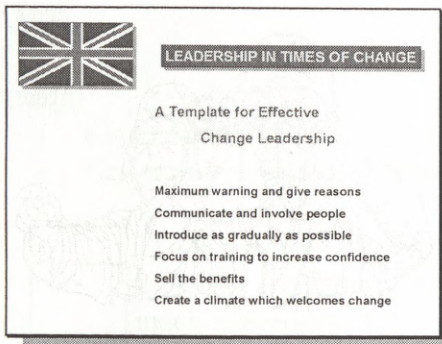
**Slajd 13.** Organizacje światowej klasy.



**Slajd 14.** Organizacja światowej klasy i jej ludzie.



**Slajd 15.** Organizacje cenione przez pracowników.



**Slajd 16.** Zasady efektywnej zmiany przywództwa.

## Formularz oceny w modelu „LETRA”

Nazwisko .....

Funkcja .....

Ćwiczenie .....

- dzień /wieczór/ noc
- pierwszy – drugi –trzeci – czwarty – piąty dzień ćwiczeń

Stan pogody .....

Okoliczności utrudniające .....

## PRZYGOTOWANIE

## 1. Ocena sytuacji:

- Czy zrozumiał/a zadanie/ cel?
- Czy przestrzegał/a wprowadzone ograniczenia?

	1) Nie rozumiał zupełnie zadania /celu, nie wyznaczył priorytetów
	2) Miał/a ogólne wyobrażenie o zadaniu, ale nie odrzucił/a informacji nieistotnych
	3) Miał/a dobre wyobrażenie o zadaniu i wprowadzonych ograniczeniach
	4) Miał/a bardzo dobre wyobrażenie o zadaniu i wprowadzanych ograniczeniach
	5) Znakomita ocena sytuacji

## 2. Materiały pomocnicze – plan /wybór:

- Czy miał/a dobrze przemyślany plan / wybór?
- Czy optymalnie wykorzystał/a osoby uczestniczące /materiały pomocnicze?

	1) W ogóle nie opracował/a planu, nie wykorzystał materiałów pomocniczych lub wykorzystał nielogicznie
	2) Plan był niepełny, nie uwzględnił nieprzewidzianych okoliczności
	3) Opracował/a logiczny plan, dobrze wykorzystał/a materiały pomocnicze
	4) Opracował/a dobry plan, był/a przygotowany na różne ewentualności, wykazał/a się dobrą wyobraźnią przy korzystaniu z materiałów pomocniczych
	5) Opracował/a znakomity plan, uwzględnił/a materiały pomocnicze

## 3. Przedstawienie zadania:

- *Czy jego/ jej prezentacja była dobra?*
- *Czy jasno się wyrażał/a?*

- |  |  |
|--|--|
|  | 1) Prezentacja zadania bez zaangażowania, dezorientacja wśród członków grupy     |
|  | 2) Prezentacja zadania nie w pełni udana, należy popracować nad wyrażaniem myśli |
|  | 3) Dobra prezentacja, dobra dykcja   |
|  | 4) Przekonująca treść, jasne sformułowania                                       |
|  | 5) Znakomita prezentacja, szczególna zdolność jasnego formułowania zdań.         |

## 4. Objaśnienia:

- *Czy grupa zrozumiała o co chodzi?*
- *Czy członkowie znali swoje zadania?*

- |  |  |
|--|--|
|  | 1) Instrukcje były niejasne, dezorientacja wśród członków grupy  |
|  | 2) Objaśnienia były powierzchowne, pojawiło się wiele pytań odnośnie istotnych punktów, niemal całkowity brak kontroli |
|  | 3) Każdy wiedział, co ma robić, po dodatkowych pytaniach szczególnie stały się jasne                                   |
|  | 4) Instrukcje zwięzłe i jasne, pełna kontrola sytuacji   |
|  | 5) Udzielał/a szczegółowych instrukcji, każdy zrozumiał, o co chodzi   |

## WYKONANIE

## 5. Wykorzystanie materiałów pomocniczych:

- *Czy efektywnie wykorzystał/a osoby (materiały pomocnicze)?*

- |  |   |
|--|---|
|  | 1) Wykorzystanie materiałów pomocniczych było nielogiczne lub nieuzasadnione                                  |
|  | 2) Wykorzystanie materiałów pomocniczych niewielkie, co negatywnie wpłynęło na przebieg i rezultaty ćwiczenia |
|  | 3) Umiejętne wykorzystanie materiałów pomocniczych  |
|  | 4) Dobre wykorzystanie materiałów pomocniczych, wyobraźnia  |
|  | 5) Znakomite wykorzystanie materiałów pomocniczych / osób   |

## 6. Morale grupy:

- *Jaki nastrój panował w grupie?*
- *Czy żołnierz – dowódca zainspirował grupę?*

	1) Nie uczynił/a żadnej próby, by pobudzić w grupie chęć działania
	2) Pobudził/a grupę w znakomitym stopniu, brak widocznych oznak podniesienia grupy
	3) Pobudził grupę w znikomym stopniu, brak widocznych oznak podniesienia morale grupy
	4) Jego / jej postępowanie w niewielkim stopniu podniosło morale
	5) Grupa w pełni zainspirowana, widoczny wielki entuzjazm przy prowadzeniu grupy

## 7. Utrzymanie autorytetu:

- *Czy utrzymał/a swoją pozycję przywódcy?*

	1) Nie był/a w stanie utrzymać autorytetu, zdecydowała grupa
	2) Po pewnym czasie stracił/a posłuch u bardziej zdecydowanych członków grupy
	3) Dobrze sobie radził jako przywódca
	4) Miał dużą przewagę nad grupą, skutecznie wprowadzał konieczne zmiany
	5) Przez całe ćwiczenie bezsprzecznie pozostał przywódcą, silna osobowość

## 8. Improwizacja:

- *Czy dostrzegł/a zmiany sytuacji?*
- *Czy szybko dostosował/a do nich swoje działanie?*

	1) Nie reagował/a na zmiany sytuacji
	2) Dostrzegł/a konieczność wprowadzenia zmian, ale podejmował/a pochopne lub niewłaściwe decyzje
	3) Dobrze reagował/a na zmiany sytuacji
	4) Prawidłowo reagował/a na zmiany sytuacji i odpowiednio dostosowywał/a swoje działanie
	5) Przy wszystkich zmianach sytuacji podejmował/a szybkie i właściwe decyzje

## 9. Kontrola wykonywania zadania:

- *Czy narzucał/a odpowiednie tempo w zależności od okoliczności?*

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1) Nie dostrzegał/a konieczności kontroli wykonywania zadania (tempa pracy)            |
| <input type="checkbox"/> | 2) Usiłował/a kontrolować wykonywanie zadania (tempo, próby nie zawsze udane)          |
| <input type="checkbox"/> | 3) Kontrolował/a tempo (zadanie) w wystarczającym stopniu                              |
| <input type="checkbox"/> | 4) W czasie całego ćwiczenia potrafił/a utrzymać wszystko pod kontrolą                 |
| <input type="checkbox"/> | 5) Potrafił/a przez cały czas utrzymać kontrolę nad wykonywaniem zadania i tempa pracy |

## OCENA

## 10. Ocena efektu końcowego oraz sposobu wykonania zadania:

- *Czy przeanalizował/a sposób wykonywania zadania:*  
 - *Czy korygował/a nieprawidłowości?*

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1) Analiza poszczególnych czynności nic nie wniosła lub była niezrozumiała   |
| <input type="checkbox"/> | 2) Niewiele krytyki, przemilczenie faktów  |
| <input type="checkbox"/> | 3) Dobra konstruktywna krytyka   |
| <input type="checkbox"/> | 4) Przeanalizował/a czynności, ocenił/a rezultaty  |
| <input type="checkbox"/> | 5) W oparciu o fakty znakomicie skomentował/a wykonanie zadania, wprowadził/a trafne wnioski, pomógł/pomogła ocenić się członkom grupy |

## SPRAWNOŚCI KOMUNIKACYJNE

## 11. Komunikatywność

- *Czy starał/a się o dobry kontakt z grupą i w grupie?*

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 1) Informacje niewystarczające, grupa straciła zainteresowanie, pogorszyła się atmosfera pracy  |
| <input type="checkbox"/> | 2) Nielogiczne przedstawienie zadania lub niewystarczające informacje zakłóciły kontakt z grupą |
| <input type="checkbox"/> | 3) Grupa dobrze poinformowana, nie powstały żadne luki informacyjne                             |
| <input type="checkbox"/> | 4) Dobry kontakt, każdy wiedział, co do niego należy  |
| <input type="checkbox"/> | 5) Kontakt z grupą bardzo dobry, świetna atmosfera pracy  |

## SPRAWNOŚĆ SPOŁECZNA

## 12. Indywidualne potrzeby

- *Czy dbał/a o samopoczucie poszczególnych członków grupy?*

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1) Nie dostrzegął/a indywidualnych potrzeb członków grupy  |
| <input type="checkbox"/> | 2) Próby uwzględnienia indywidualnych potrzeb członków grupy czasami nieskuteczne                        |
| <input type="checkbox"/> | 3) Uwzględniał/a indywidualne potrzeby członków grupy  |
| <input type="checkbox"/> | 4) Okazywał/a duże zrozumienie indywidualnych potrzeb członków grupy i znajdował/a rozwiązania problemów |
| <input type="checkbox"/> | 5) Zawsze potrafił/a zapewnić członkom grupy dobre samopoczucie  |

## 13. Motywacja:

- *Jak skuteczne były jego / jej próby wyznaczenia grupie celu i podniesienia morale grupy?*

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1) W ogóle nie pobudzał/a grupy do działania                                     |
| <input type="checkbox"/> | 2) Pobudzał grupę w znikomym stopniu, morale spadło                              |
| <input type="checkbox"/> | 3) Dość skutecznie motywował/a grupę   |
| <input type="checkbox"/> | 4) Potrafił/a skutecznie motywować grupę   |
| <input type="checkbox"/> | 5) Bardzo dobrze motywował/a grupę i utrzymywał/a jej morale na wysokim poziomie |

**Podstawowe założenia stosowanego w SZ Finlandii  
kwestionariusza głębokiego przywództwa**

1. Jednym z podstawowych warunków rozwijania się przywódcy jest określenie własnego profilu przywódczego i jego charakterystycznych cech. Służy temu udzielenie odpowiedzi na zestaw 30 pytań, z jakich składa się kwestionariusz.

2. Parametry, jakie podlegają pomiarowi są elementami modelu przywództwa w SZ Finlandii i dotyczą: potencjału i atrybutów przywódcy, jego zachowania oraz efektów przywództwa. Odpowiedzi na pytania są udzielane w skali pięciostopniowej (od 0 – 4). Oto kilka przykładowych pytań:

*Czy pokazałem podwładnym, że im ufam?*

*Czy troszczę się o potrzeby innych ludzi?*

*Czy interesuję się wykonywaną pracą, czy jestem do niej nastawiony entuzjastycznie?*

*Czy wspieram swoich podwładnych, czy biorę za nich odpowiedzialność?*

*Czy posiadam umiejętności zawodowe wystarczające do kierowania zespołem?*

3. Wykorzystanie kwestionariusza wynika z celu, jakim jest uzyskanie ocen określających potencjał i rzeczywiste zachowania przywódcze badanej osoby. Ocena może być dokonana przez podwładnych, równych stopniem, przełożonych oraz przez samego badanego. W tym ostatnim przypadku trzeba się jednak liczyć z tendencją do zawyżania oceny.

4. Podstawy interpretacyjne uzyskanych ocen zostały opracowane w wyniku badań naukowych na bazie zastosowanego kwestionariusza.

